



**HAL**  
open science

## Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire

Philippe Ruffio, Raymond Guillouzo, Pascal Perrot, . Société Française d'Économie Rurale, . Aiea2

### ► To cite this version:

Philippe Ruffio, Raymond Guillouzo, Pascal Perrot, . Société Française d'Économie Rurale, . Aiea2. Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire. Colloque SFER / AIEA2 "L'agro-alimentaire entre global et local", Société Française d'Économie Rurale (SFER). FRA., Jun 2000, Paris, France. 14 p. hal-02338178

**HAL Id: hal-02338178**

**<https://hal.science/hal-02338178>**

Submitted on 7 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Colloque SFER / AIEA2  
« L'agro-alimentaire entre global et local »  
Paris, 15 – 16 juin 2000

## Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire

### The alliance strategies and the new boundaries of the agro-food co-operative

(Titre courant : alliances et frontières des coopératives)

**Résumé :** A partir de l'étude de 70 alliances conclues sur la période 1987 – 1999 par les coopératives de la région Bretagne, l'objectif de ce document est d'analyser les conséquences de cette stratégie sur l'évolution des frontières de la coopérative agro-alimentaire. Il met en évidence l'émergence de nouvelles cohérences au plan des métiers, de l'organisation spatiale, de la stratégie et du gouvernement des coopératives, dont la maîtrise constitue un enjeu pour l'avenir du système coopératif.

**Abstract :** This document is based on the analysis of 70 alliances established between 1987 and 1999 by the co-operatives of the Brittany region. It analyses the consequences of this strategy on the agro-food co-operative boundaries. It shows the emergence of new cohesion forms regarding the business, geographical, strategical and governing dimensions. Their control represents a key challenge for the future of the co-operative system.

RUFFIO Philippe  
Ecole Nationale Supérieure  
Agronomique  
Département d'Economie  
Gestion  
65, Rue de St Briec  
F - 35042 Rennes Cedex  
France

Tel : 33 (0) 2 23 48 54 15  
Fax : 33 (0) 2 23 48 54 17  
E-mail :  
ruffio @ agrorennes.educagri.fr

**Adresse personnelle :**  
52, Allée de la Bouvetière  
35 650 Le Rheu

GUILLOUZO Raymond  
Université de Rennes 2  
LESSOR

6, Av. Gaston Berger  
F - 35043 Rennes Cedex  
France

Tel : 33 (0) 2 99 14 18 17  
Fax : 33 (0) 2 99 14 17 05  
E-mail :  
raymond.guillouzo @ uhb.fr

**Adresse personnelle :**  
Kériboul  
56 870 Baden

PERROT Pascal  
Université de Rennes 2  
LESSOR

6, Av. Gaston Berger  
F - 35043 Rennes Cedex  
France

Tel : 33 (0) 2 99 14 18 17  
Fax : 33 (0) 2 99 14 17 05  
E-mail :  
pascal.perrot @ uhb.fr

**Adresse personnelle :**  
11, Rue de l'Abbé Trublet  
35 000 Rennes

La multiplication des travaux sur les nouvelles formes d'organisation des entreprises, depuis les années soixante dix, correspond à un renouvellement théorique des approches de la firme et à une métamorphose des organisations qui s'accélère pendant les années 80 et 90. En effet, les formes d'organisation deviennent plus flexibles, plus interactives et plus intégrées à leur environnement (Hirschhorn et Gilmore, 1992). Si la plupart des travaux concernent les grandes et très grandes entreprises qui sont souvent perçues comme particulièrement aptes à mettre en place ces nouvelles stratégies, un nombre croissant d'études montre que les PME ne sont pas exclues de cette dynamique.

Du point de vue sectoriel, la majorité des travaux dans l'industrie agro-alimentaire (IAA), dont l'hétérogénéité structurelle en fait un oligopole à franges, concernent la dynamique des groupes industriels (Galliano, 1998 - Rastoin et al., 1998) ou les problématiques verticales de gestion de la chaîne alimentaire. Ils sont moins nombreux à s'intéresser à la croissance conjointe (alliances) (Guillouzo et al., 1999).

La réflexion proposée dans ce texte se situe à l'articulation de cette problématique et de celle, plus spécifique, qui concerne l'avenir des coopératives agro-alimentaires. Alors que leur importance économique n'est plus à démontrer dans ce secteur industriel, les interrogations sont nombreuses depuis plus d'une décennie sur la capacité des coopératives à s'adapter à l'environnement économique contemporain et sur les stratégies à mettre en oeuvre (Cook, 1995 – Jarrige, 1998). Notre objectif est de montrer comment le choix de privilégier les stratégies d'alliances<sup>1</sup> modifie les frontières du modèle classique de la coopérative. Nous posons comme hypothèse, qu'à l'instar des firmes privées, les alliances font évoluer les frontières des coopératives et que leur succès passe par la maîtrise de nouvelles formes de cohérences qui sont également au cœur du débat sur l'avenir du modèle coopératif.

La problématique développée dans ce document s'inscrit explicitement dans la perspective d'une analyse pluridimensionnelle et dynamique de la firme à partir de la combinaison d'apports méthodologiques et théoriques divers mais complémentaires. Ce travail repose sur une analyse empirique des pratiques d'alliances des coopératives agro-alimentaires bretonnes sur les dix dernières années.

Après avoir proposé un cadre d'analyse des frontières et de la cohérence de la firme (I), nous montrons le rôle des alliances stratégiques dans le développement des coopératives bretonnes (II). Nous en analysons, enfin, les conséquences sur le fonctionnement des coopératives pour mettre en évidence l'émergence de ces nouvelles cohérences (III).

---

<sup>1</sup> Nous définissons l'alliance comme *un accord de coopération entre deux ou plus de deux entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui s'engagent contractuellement dans un projet commun, tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique*. L'alliance, qui s'inscrit dans la durée, implique la mutualisation de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats.

## I - Frontières et cohérences de la firme

Deux courants dominant actuellement dans la littérature consacrée au problème des frontières de la firme : l'économie des coûts de transaction et la théorie évolutionniste.

Les auteurs qui se sont intéressés à ce thème s'accordent généralement pour considérer l'article écrit par Coase en 1937 comme fondateur de l'analyse des frontières. L'auteur justifie l'existence des firmes comme entité hiérarchisée à partir des défaillances des mécanismes du marché et montre que l'entrepreneur a intérêt à organiser une fonction dès lors qu'elle peut être exercée à un coût inférieur à une transaction de marché. L'existence et la dimension de la firme se fondent donc sur une logique de coûts comparés et la problématique des frontières se résume à l'alternative internalisation / externalisation. Ainsi, c'est en se référant au paradigme transactionnel que Jones et Hill (1988) proposent une modélisation de la détermination des frontières de la firme en appliquant un raisonnement de type marginaliste comparant les gains économiques de l'internalisation aux coûts bureaucratiques induits. Le paradigme transactionnel, qui se fonde sur une approche en terme de contractualisation, perçoit la firme comme une structure qui coordonne des transactions internes et externes.

Le constat, par Richardson (1972) notamment, de l'existence de formes de coopération qu'il situe le long d'un continuum dont marché et hiérarchie seraient les extrêmes, a incité Williamson (1985) à approfondir le modèle transactionnel pour justifier l'émergence de ces « formes hybrides », que Coase, déjà, qualifiait de « paradoxes » sans parvenir à les justifier. Sous l'hypothèse d'un degré d'incertitude moyen, Williamson (1985) montre que ces formes de coordination intermédiaires constituent une structure efficace quand les actifs engagés sont moyennement spécifiques et la fréquence des transactions élevée. Le partenariat émerge alors comme une solution équilibrée entre les avantages et les inconvénients respectifs du marché et de l'organisation hiérarchique, mais rend bien plus délicate la délimitation des frontières de la firme en s'inscrivant comme une structure intermédiaire entre ces deux formes polaires.

L'économie des coûts de transaction et, plus largement, l'économie des contrats ont pour effet de réduire la firme à un nœud de contrats et de déconnecter la question des frontières de la firme de celle de la division institutionnelle du travail. Ce modèle se focalise sur des critères de coûts (internes et externes) et aborde les frontières de la firme dans une perspective essentiellement statique et verticale.

Si la théorie évolutionniste utilise également le concept de spécificité des actifs, elle se situe délibérément dans une optique de création de ressources quand le modèle transactionnel privilégie une logique allocative. La firme y est définie comme un "panier de ressources et de compétences" et détient un patrimoine spécifique dont la composition est largement influencée par ses capacités d'apprentissage et son histoire, au sens de la trajectoire suivie ("dépendance de sentier"). Sa croissance se fonde sur la mise en œuvre et la valorisation de ressources et de compétences propres, d'origine interne ou externe.

Alors que la coopération inter-organisationnelle n'est pas analysée, en tant que telle, dans le modèle évolutionniste de base, des travaux mobilisant cette approche ont montré la contribution de cette forme de rapprochement à la valorisation et à l'enrichissement du portefeuille de ressources et de compétences de la firme (Hamel et Prahalad, 1994). L'accès aux compétences, notamment celles qui présentent un caractère tacite, s'avère en pratique problématique par le biais du marché ou d'une fusion. Leur acquisition se trouve facilitée par les relations récurrentes et personnalisées qui s'instaurent au sein d'une structure de partenariat. L'interaction entre les partenaires renforce les capacités d'apprentissage de la

firme, tandis que ses capacités créatrices se trouvent élargies par l'association de ressources complémentaires.

Au total, ces deux approches se complètent plus qu'elles ne s'opposent. La combinaison d'une logique d'allocation et d'une logique de création atteste du caractère *dynamique* et *pluridimensionnel* des frontières de la firme. C'est pour dépasser les limites des modèles précédents que Dosi et al. (1990) brossent les contours d'une théorie de la cohérence de la grande entreprise à partir de la combinaison d'éléments de la théorie évolutionniste et de la théorie des coûts de transaction, et utilisent la notion de « compétence foncière » pour fonder la cohérence.

A partir du moment où la firme prend une certaine épaisseur et n'est plus seulement la fonction de production ou la boîte noire de la théorie néoclassique, elle n'est plus seulement défini en *extension* par l'ensemble des éléments qui la constitue mais plutôt en *compréhension* (par les propriétés qui caractérisent ses éléments) (Garrouste, 1997). La problématique des frontières renvoie, dès lors, à celle de l'unité, de la cohérence (Dosi et al., 1990 – Batsch, 1993), de la cohésion (Porter, 1997) de la firme-organisation.

La confrontation des différents travaux empiriques réalisés sur ce thème montre la diversité des approches utilisées. Pas moins d'une dizaine de niveaux d'analyse différents ont été identifiés dans la littérature récente pour rendre compte de ces phénomènes. Ils correspondent cependant à deux niveaux de cohérence principaux, si l'on considère la firme comme « un système d'offre » et une « structure de gouvernance » dans le prolongement des approches évolutionnistes et transactionnelles. Ce sont ces deux niveaux qui seront retenus comme référence dans la suite de l'étude.

### **La firme comme système d'offre**

Le système d'offre se définit comme un ensemble organisé d'actifs et de compétences qui permet de réaliser les tâches constitutives des prestations proposées (Koenig, 1996). Sur cette base, plusieurs dimensions peuvent alors rendre compte de la cohésion de la firme.

La principale est constituée, en amont, par le « panier de *ressources et de compétences* » constitutif de la firme, selon le modèle évolutionniste. Son optimisation et son extension peuvent être envisagées par le recours aux alliances.

En aval, la cohésion de la firme s'analyse à partir de la gamme des *prestations* qui peut être étendue par le jeu des accords. Les tâches constitutives des prestations peuvent s'analyser en terme *d'activités*. C'est l'approche privilégiée par de nombreux auteurs puisqu'elle renvoie aux débats classiques de la spécialisation / diversification, de l'intégration / désintégration des firmes. Cette problématique peut également être abordée à partir d'une division en *fonctions* de la firme, illustrée notamment par les travaux de Porter sur la chaîne de valeur.

Dès lors, le *métier* en tant que capacité à gérer un système d'offre, dépasse les simples notions de portefeuille d'activités ou de technologies et devient un véritable principe de cohérence industrielle (Batsch, 1993). Il ne se définit plus seulement au niveau de la firme mais s'élargit aux partenaires qui peuvent apporter une contribution à la réalisation de la prestation offerte.

La prise en compte du champ géographique fait intervenir une *dimension spatiale* qui se définit à la fois en terme de marché et de localisation des activités. C'est l'une des trois frontières classiques de la firme, selon Hirschhorn et Gilmore (1992). La dimension

internationale, par exemple, est une variable souvent retenue pour qualifier les formes de coordination impliquant les grandes entreprises (JV d'internationalisation, par exemple). Avec le développement des réflexions autour des concepts de districts industriels et de réseaux, la dimension locale et territoriale a pris récemment une importance singulière.

Enfin, quand les alliances entre rivaux se multiplient, les règles et les mécanismes de la compétition se modifient et le *champ stratégique* est une dernière dimension souvent retenue dans l'analyse. La stratégie est la création d'une cohésion entre les diverses activités d'une société, selon Porter (1997), tandis que la vision stratégique des dirigeants est l'un des trois éléments de cohérence de l'entreprise pour Véry (1993). Weiss (1994) insiste également sur cette fonction de coordination et introduit la notion « d'agence stratégique ».

### **La firme comme structure de gouvernance**

Sous l'angle contractuel, une démarche souvent retenue vise à délimiter les contours de l'entreprise à partir de critères *juridico-financiers* liés à la détention du capital. Cette distinction est opérationnelle quand les actifs sont répartis entre des blocs de contrôle sans participations croisées, mais devient plus problématique si l'entité observée est un groupe industriel ou financier, et si les alliances induisent de nouveaux liens financiers directs (prise de participation unilatérale ou croisée) ou indirects (filiales communes).

La firme s'appréhende également comme un ensemble de contrats interindividuels dont il faut assurer la coordination. La coordination inter-organisationnelle introduit une nouvelle *dimension managériale* puisqu'il convient de gérer l'interdépendance des acteurs. L'entreprise - réseau doit développer des compétences nouvelles pour gérer des actifs détenus conjointement et construire son portefeuille d'alliances. De son côté, la PME y perd de sa flexibilité et de son autonomie. L'action du propriétaire dirigeant, qui doit fournir une plus grande explicitation et formulation du projet stratégique, s'apparente plus à celle d'un manager que d'un simple gestionnaire (Puthod, 1998). Les réseaux d'entreprises remettent en cause « les frontières de l'organisation dans la mesure où les décisions stratégiques interagissent fortement » (Marchesnay, 1994). Ainsi, Saglietto (1999) parle de « territoire d'autorité » et Hirschhorn et Gilmore (1992), insistant sur les enjeux managériaux de la « firme sans frontières », identifient une « frontière d'autorité » en se référant à l'organisation hiérarchique et à la délégation des tâches, notamment dans les joint ventures.

La prise de décision s'appuie sur *l'information* disponible et accessible. Cette dernière doit être d'autant plus large, précise et rapidement mobilisable que l'environnement est instable et complexe. Par l'intermédiaire du réseau, les entreprises sont susceptibles de se constituer un système d'information externe plus complet et plus complexe (Debray et Leyronas, 1998). La mise en place de dispositifs collectifs de coordination génère alors une « forme de capital organisationnel irréversible pouvant affecter les frontières de la firme » (Foray, 1997).

Il reste que les choix opérés par les firmes se trouvent également influencés par la *culture et l'histoire* (contrainte de sentier) de l'entreprise, qui se traduisent par des valeurs communes, des normes de comportement, un langage partagé. La "frontière identitaire" au sens du sentiment d'appartenance (Hirschhorn et Gilmore, 1992) se déplace au gré des rapprochements, par l'entremise de routines organisationnelles.

## **II – Contribution des alliances stratégiques au développement économique des coopératives bretonnes**

Les coopératives ont utilisé depuis fort longtemps les formes intermédiaires spécifiques mises à leur disposition (SICA, Unions) pour engager des accords de partenariat. Plus récemment, l'évolution du contexte réglementaire leur a permis de s'approprier les cadres d'organisation de droit commun. Toutefois, peu de travaux spécifiques ont été réalisés récemment pour étudier les stratégies d'alliances des coopératives, même si celles-ci sont en général présentées comme une alternative stratégique majeure compte tenu des enjeux économiques actuels (Mauget et Hamon, 1994) ou du cycle de vie naturel des coopératives (Cook, 1995).

Cette réflexion repose sur un travail de recherche initié en 1999 à partir d'une analyse de 70 alliances conclues par plus d'une vingtaine de coopératives agricoles de transformation agro-alimentaire de la région Bretagne, sur la période 1987–1999. Ces 70 accords ne sont sans doute pas exhaustifs, mais représentent néanmoins la grande majorité des opérations réalisées pendant cette période. Les données ont été collectées dans la presse professionnelle puis vérifiées et complétées par une série d'entretiens avec les dirigeants (présidents et directeurs) des principales coopératives concernées. Sans prétendre en retirer des conclusions définitives, ce travail nous permet, dès à présent, de mettre en évidence un certain nombre de leurs caractéristiques comparées aux pratiques déjà repérées dans l'industrie agro-alimentaire française, au cours de la même période (voir annexe).

### **Une activité de partenariat plus intense et plus étroitement ciblée**

Alors que 20 % des opérations de restructuration dans l'industrie française relèvent de la catégorie des alliances et que ce chiffre est du même ordre (16 %) pour l'industrie agro-alimentaire, il atteint plus de 40 % dans les coopératives bretonnes. Cette fréquence élevée traduit de manière significative l'importance accordée à ce mode de développement par rapport aux autres formes de restructuration (fusions, acquisitions). Sur la période 1990 – 1999 (soit 10 ans), 127 opérations de restructuration ont été recensées dans les coopératives bretonnes, dont 54 correspondent à des alliances (soit 43 %)<sup>2</sup>.

De fait, de nombreuses alliances sont conçues dans l'esprit des responsables comme un moyen d'atténuer les effets brutaux d'opérations d'intégration plus radicales et sont souvent destinées à préparer des fusions ultérieures ou à vérifier les conditions de leur faisabilité. Ce comportement répond au souci largement fondé, dans cet univers où les cultures d'entreprises sont fortes, d'éviter une des principales sources d'échecs comme en témoignent de nombreuses études sur les opérations de fusion-acquisition. Les responsables d'entreprises préparent ainsi des évolutions qu'ils jugent parfois inéluctables, sans les engager de façon irréversible.

Les alliances concernent, en priorité et en majorité, les fonctions industrielles et commerciales liées à la transformation et à la valorisation des productions de leurs adhérents. Elles impliquent aussi les fonctions achat (groupements d'achats), le développement des services à l'agriculture et la rationalisation de fonctions logistiques. En revanche, on observe le caractère tout à fait marginal des alliances de R&D ou d'expansion à l'international. Cette situation reflète la faiblesse structurelle des coopératives françaises en la matière, mais confirme aussi

---

<sup>2</sup> Source : d'après les bilans des restructurations d'entreprises, Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne.

le sous-investissement des IAA en matière de R&D et leur moindre degré d'internationalisation.

### **Des objectifs plutôt réactifs**

Les alliances ont pour principal objectif de renforcer les activités et métiers de base de la coopérative (40 % des alliances étudiées). Elles constituent objectivement un moyen pour réaliser des économies d'échelle et d'envergure, pour acquérir une taille critique sur certains marchés, pour réaliser des investissements lourds en outils industriels ou développer des infrastructures commerciales (logistique, marques communes...). De ce fait, elles s'inscrivent initialement dans une logique davantage réactive, de quasi-concentration, afin de rationaliser l'affectation des ressources disponibles et en obtenir un meilleur emploi, tout en préservant les logiques d'intégration privilégiées avec les producteurs-adhérents. La gestion de ces actifs communs, à deux ou à plusieurs partenaires, fournit le prototype historique des alliances entre coopératives, tant sur le plan industriel que commercial.

### **Un choix de partenaires de proximité**

Près des deux tiers des accords sont conclus entre organisations coopératives de la même région du Grand Ouest. La moitié des accords analysés associent exclusivement des coopératives et les partenaires sont alors, souvent, les mêmes. Huit des coopératives bretonnes les plus actives sont au cœur d'un réseau dense d'alliances réciproques qui représentent à elles seules 60 % des accords recensés sur la période.

Ces alliances sont largement conditionnées par le souci des coopératives de maîtriser leur environnement économique et d'organiser de façon concertée le développement de leurs activités sans, pour autant, négliger les vertus de la concurrence. En effet, de nombreuses alliances (plus de 20%) permettent :

- d'organiser le désengagement de certains métiers (repli stratégique, activité en déclin), en partageant les coûts de sortie ou de reconversion,
- de réaliser des opérations de sauvetage par la reprise de certaines activités en difficulté, dont la conservation, au plan local, est jugée nécessaire par les membres des coopératives pour éviter une déstabilisation de leur environnement ou pour s'opposer à l'arrivée de nouveaux entrants.

### **Un réseau d'alliances de complexité croissante**

Les différentes caractéristiques, présentées ci-dessus, alimentent des formes de compromis institutionnels qui, également, se démarquent sensiblement des pratiques de l'industrie agro-alimentaire nationale.

Plus de 70 % des alliances étudiées ont donné naissance à des JV, alors que les accords simples et les prises de participations sont moitié moins fréquents que pour les IAA françaises (voir annexe). Cette proportion nous semble largement justifiée par la volonté durable d'engagement des partenaires, d'autant plus forte qu'ils sont proches géographiquement, culturellement, et qu'ils recherchent dans l'accord les moyens de consolider leurs activités.

Ces politiques d'alliances sont également le reflet des caractéristiques locales en termes d'activités. Dans le cas breton, elles expriment les problématiques de la production agricole régionale (lait, viande, œufs) et ses caractéristiques technico-économiques (logiques de mise



en marché, de transformation et de valorisation) qui sont sensiblement différentes d'autres branches d'activités (boissons et céréales, par exemple), peu présentes en Bretagne. Le poids de l'histoire se fait ressentir de façon déterminante dans la gestion et le développement des activités de certaines coopératives.

Enfin, la construction des portefeuilles d'alliances, avec un choix limité de partenaires de proximité, intensifie l'interpénétration des coopératives bretonnes. Certains schémas ont atteint un tel degré de complexité que les contraintes contractuelles et organisationnelles qui en résultent peuvent entrer en contradiction, dans certains cas.

Incontestablement, les alliances sont un moyen pour les coopératives de s'adapter aux nouvelles réalités de l'affrontement concurrentiel. Néanmoins, l'analyse de leur évolution montre que la maîtrise de cette stratégie a des conséquences au plan organisationnel et relationnel avec l'environnement. Sur la base du cadre d'analyse présenté dans la première partie, nous allons donc montrer qu'à travers la pratique des alliances, de nouvelles formes de cohérence institutionnelles, organisationnelles et stratégiques sont en gestation, dont la prise en compte est nécessaire pour assurer l'avenir du modèle coopératif.

### **III – Alliances et nouvelles frontières des coopératives**

#### **Vers un nouveau système d'offre**

Le résultat le plus marquant de la multiplication des alliances et de la diversité des formes de prises en charge des différentes activités nécessaires à la coopérative (intégration totale ou partielle, unions de coopératives, co-entreprises, sous-traitance...) réside dans l'émergence d'un nouveau « système d'offre ». A la différence de la période antérieure, le métier de la coopérative ne se limite plus à la capacité de faire (mise en œuvre d'une technologie et fabrication d'un produit) mais intègre également l'aptitude à coordonner, animer un projet et offrir une combinaison originale de prestations. C'est, en effet, le défi majeur auquel sont confrontées de nombreuses coopératives que de proposer une diversité croissante des prestations sans pour autant les prendre toutes en charge directement. Si certaines d'entre elles sont appelées à conserver une vocation industrielle forte dans certains métiers de la transformation, d'autres devraient privilégier une fonction de service et d'interface en étant plus ou moins impliquées techniquement, financièrement ou sur le plan managérial dans certaines activités. Cette stratégie est d'autant plus nécessaire que l'orientation industrielle privilégiée dans le passé n'est pas toujours la réponse adaptée pour satisfaire les besoins croissants et hétérogènes de l'ensemble des adhérents.

Par ailleurs, le territoire constitue l'un des principaux éléments caractéristiques de l'organisation coopérative française, qui est affirmé dans les statuts par une référence à la circonscription territoriale. Cette dimension fonde en particulier l'existence et la dynamique des coopératives polyvalentes et s'inscrit comme un facteur de cohérence déterminant de la stratégie des coopératives et de leur insertion dans le milieu socio-économique local.

Dans cet environnement, la pratique des alliances se traduit moins par une extension des frontières géographiques de la coopérative que par une redéfinition de la nature des liens avec le territoire, avec au centre la question de la fonction des coopératives. Historiquement, les coopératives de cette région se sont développées dans une logique de constitution d'un

monopole territorial dans le but d'offrir à leurs adhérents l'ensemble des services nécessaires à leur développement et aux frontières duquel la concurrence peut être intense. Cette stratégie concerne en priorité les coopératives polyvalentes mais également les coopératives de filières qui offre une variété de services en relation avec la production développée prioritairement dans la zone.

Alors que les coopératives sont contraintes d'accroître leur pouvoir de marché et d'accéder à des seuils minimaux d'activité, la mise en commun ou le partage d'actifs industriels ou commerciaux (logistique, marques) modifie la relation traditionnelle à l'adhérent fondée sur cette logique d'appartenance territoriale. Deux évolutions principales se dessinent actuellement dans l'organisation des coopératives.

La première orientation s'inscrit dans une logique de concentration technique et économique en vue de construire des entités industrielles compétitives et spécialisées, élargissant leur champ d'action et leur zone d'influence marchands. L'articulation du dispositif a lieu au niveau de l'agriculteur qui est, dès lors, le lieu d'arbitrage et de sélection du partenaire industriel à l'occasion de l'acte d'adhésion. Cette logique remet en cause l'adhésion sur des critères de proximité locale au profit de critères d'efficacité économique à une échelle géographique plus large, dans des circonscriptions coopératives plus étendues (échelle régionale ou interrégionale).

La seconde s'inscrit dans une redéfinition fonctionnelle des coopératives. Elle les engage à mettre en valeur leur rôle d'interface, pour devenir alors des « agences de moyens » au service du producteur. Elle sélectionne, organise, coordonne et gère un portefeuille de relations qui permet à ses adhérents d'accéder aux services dont ils ont besoin dans les meilleures conditions. Ce portefeuille de relations peut prendre des formes très diversifiées, du simple contrat, à la création de co-entreprises de statut coopératif ou en société anonyme, éventuellement avec des partenaires extérieurs au monde coopératif. La coopérative est au centre d'un réseau qui s'appuie sur une double organisation, relationnelle (avec l'adhérent) et économique, dont les relations au territoire sont différentes. Le premier niveau entretient la dimension locale tandis que le second s'exprime dans un contexte territorial plus large (région, inter-régions).

### **Du management à la gouvernance**

Le développement des coopératives, notamment dans les régions viticoles et dans l'Ouest, a été marqué par une activité syndicale intense qui a modelé les esprits et les organisations économiques. Le mouvement coopératif a évolué et s'est structuré au gré des initiatives et des conflits syndicaux des années 60 et 70. Les dirigeants agricoles sont donc marqués par une culture syndicale très forte qui a souvent été leur école de formation. En conséquence, la cohérence de la coopérative repose souvent sur une frontière « identitaire » forte, faite d'une histoire de luttes communes et d'un projet politique qui se maintiennent malgré le renouvellement des générations. Ainsi, les stratégies d'alliances peuvent être privilégiées par rapport aux opérations de fusion ou d'intégration classiques parce qu'elles garantissent le respect d'une certaine autonomie, la reconnaissance de l'identité et limite l'irréversibilité des engagements des partenaires.

L'adéquation du système de gouvernement des coopératives agricoles suscite des interrogations légitimes dans un contexte économique où les principes coopératifs sont

souvent remis en cause<sup>3</sup> tandis que les performances des coopératives suscitent des inquiétudes. Les restructurations en cours ne sont pas étrangères à ces préoccupations qui ont été accompagnées, en France, par des modifications du cadre législatif au cours des dernières décennies. Les pratiques d'alliances modifient à la fois les modalités de gestion du risque, la nature des pouvoirs et les solutions d'équilibre qui déterminent le contrôle économique des organisations coopératives.

La coopérative est d'ordinaire présentée comme un instrument destiné à pallier les imperfections de marché, en particulier en réduisant et en mutualisant les risques liés aux produits agricoles. Cette analyse concerne surtout les coopératives commerciales dont la fonction principale est d'assurer la concentration et la mise en marché de denrées agricoles. Dans les coopératives qui ont pratiqué l'intégration verticale, le risque se pose en termes différents puisque ce n'est plus au stade de la matière agricole qu'il est assumé directement, mais au niveau du produit élaboré. Dans un tel contexte (dominant dans le cas des coopératives de l'Ouest français), les stratégies d'alliances peuvent aussi s'interpréter comme un instrument de gestion du risque par la mise en commun d'actifs spécifiques (partage des coûts, réduction du risque industriel par l'échange de savoir-faire), le partage d'informations de marché (réduction des asymétries d'information) ou encore l'accompagnement de stratégies de diversification (répartition des risques).

A un autre niveau, l'implication dans un réseau de relations engageant sur le moyen et le long terme des actifs humains, financiers et corporels, rend plus complexe la relation d'agence dans la coopérative. L'hétérogénéité des acteurs (d'origine coopérative ou non) exacerbe l'opposition des cultures et des valeurs (y compris au sein même du monde coopératif) tandis que les divergences d'objectifs impliquent des arbitrages étroits (horizon temporel de décision ; valorisation du capital versus revenu ou droit à produire ; logique économique / logique financière). La diversité des structures, des instruments financiers et des formes juridiques utilisées ne facilite pas l'exercice du pouvoir de décision et de contrôle, d'autant plus qu'il devient nécessaire de le partager.

La complexité et les limites de certains schémas organisationnels et leur caractère souvent inachevé résultent de la difficulté des dirigeants et des adhérents à dépasser ce type de contraintes. L'extension des portefeuilles d'alliances, l'interpénétration de logiques de réseaux différentes voire divergentes dans certains cas, qui peuvent conduire à des impasses stratégiques, suscitent actuellement une prise de conscience des dirigeants. D'une cohérence initiale fondée sur un projet politique ou syndical, reposant sur la notion de service, la culture des responsables coopératifs tend à évoluer vers l'affirmation d'une cohésion bâtie autour d'un projet économique et stratégique. Les conséquences managériales sont importantes et les décisions stratégiques sont amenées à intégrer les attentes des autres partenaires dans un processus décisionnel plus collectif. L'horizon stratégique, souvent cantonné dans le court terme, s'étend et nécessite une formalisation plus grande du projet. Les fonctions de coordination et de contrôle des activités impliquent la mise en place de nouveaux outils, des formes de délégation des responsabilités et des décisions plus élaborées et plus formalisées.

---

<sup>3</sup> Voir par exemple, Nicolas (1990), Champagne (1998), ou l'abondante littérature anglo-saxonne autour des droits de propriétés (Cook, 1995).

## Conclusion

La pratique récurrente des alliances par les coopératives agro-alimentaires montre qu'il s'agit d'un outil stratégique essentiel pour s'adapter aux nouvelles réalités de l'affrontement concurrentiel dans l'industrie agro-alimentaire. Le développement d'un réseau complexe de partenariats se traduit par une évolution des frontières des coopératives et l'émergence de nouvelles formes de cohérences dont la maîtrise constitue un enjeu pour l'avenir du système coopératif.

On assiste, en particulier, à l'évolution du système d'offre des coopératives qui n'est plus seulement caractérisé par la capacité technique de production mais aussi par les capacités de coordination, d'animation de projet, pour offrir une combinaison originale de prestations à leurs adhérents. Cela se manifeste également par une redéfinition des frontières spatiales et de la nature des liens qu'entretiennent les coopératives avec le territoire.

Par ailleurs, les alliances remettent également en cause le mode de fonctionnement des coopératives. Fondée traditionnellement sur une cohérence de type politique, la culture des responsables coopératifs tend à évoluer vers l'affirmation d'une cohésion bâtie autour d'un projet économique et stratégique, qui nécessite une adaptation du mode de gouvernement des coopératives.

Tous ces éléments rendent difficile la définition d'un projet cohérent. Ils affaiblissent la légitimité des dirigeants, favorisent le désengagement déjà constaté en temps normal des adhérents, accroissent la distance entre les administrateurs et leurs mandants. Ils peuvent induire un détournement du contrôle économique au profit de la technostucture, la concentration du pouvoir entre quelques personnes, le renforcement du rôle des réseaux personnels tissés à la faveur de la multiplication des structures. En rendant plus opaque l'information et les transactions, ils peuvent masquer les enjeux de la répartition des richesses créées, devenue une question majeure.

Dans cette perspective, il convient d'explorer des nouvelles pistes pour dessiner des formes originales de gouvernance.

## ANNEXE :

### Comparaison des principales caractéristiques des alliances des IAA en France et des coopératives en Bretagne (nombre d'accords en %)

Formes des accords	IAA France	IAA* France	Coop Bretagne
GIE**	1,9	1,6	7,1
Co-entreprise (dont statut coop.)	59,1	65,6	75,7 (12,9)
Prise de Participation	9,7	11,6	7,1
Accord simple	29,3	21,2	10,0
Total	100 (n=259)	100 (n=189)	100 (n=70)

\*\* GIE : groupement d'intérêt économique

Coopérative française**	IAA France	IAA* France	Coop Bretagne
Oui	35,5	41,8	100
Non	64,5	58,2	-
Total	100 (n=259)	100 (n=189)	100 (n=70)

\*\*Présence d'une coopérative française

Activités concernées	IAA France	IAA* France	Coop Bretagne
Aliment Bétail	4,2	5,8	11,4
Agro-fourriture	0,4	0,5	17,1
Boissons	27,0	-	-
Fruits, Légumes	6,9	9,5	11,4
Lait	22,4	30,7	11,4
Œufs et Ovoproduits	1,9	2,6	15,7
Viandes	15,1	20,6	20,0
Divers	22,1	50,9	13,0
Total	100 (n=259)	100 (n=189)	100 (n=70)

Nbre partenaires	IAA France	IAA* France	Coop Bretagne
2	85,3	83,6	70,0
3	10,8	11,6	17,1
>3	3,9	4,8	12,9
Total	100 (n=259)	100 (n=189)	100 (n=70)

Fonctions concernées	IAA France	IAA* France	Coop Bretagne
<b>Accords focalisés sur les fonctions :</b>			
Achats	2,3	1,1	12,9
R&D	3,5	4,8	-
Production	17,8	22,8	15,7
Commercialisation	36,3	22,8	24,0
<b>% des accords** possédant la dimension :</b>			
Production	58,3	70,4	60,0
Commercialisation	77,6	70,9	70,0

(NB : les % ne sont pas additifs)

\*\* sur la totalité des accords

Nationalités des partenaires	IAA France	IAA* France	Coop Bretagne
France (dont Ouest de la France)	36,7	42,3	88,6 (62,9)
Europe	35,8	31,2	10,0
Asie	15,1	15,9	-
Amér. Nord	6,6	5,3	-
Amér. Sud	4,6	3,7	-
Afrique	1,2	1,6	1,4
Total	100 (n=259)	100 (n=189)	100 (n=70)

\* IAA hors secteur des boissons

Source France : Guillouzo et al. (1999)

## Références :

- Batsch L., (1993), « Influence des structures productives et recentrage sur le métier », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG n°19, oct., p. 7–34.
- Champagne P., (1998), « Les administrateurs de coopératives sont-ils indispensables », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°269, p. 32–45.
- Cook M.L., (1995), « The future of US agricultural cooperatives : a neo-institutional approach », *The American Journal of Agricultural Economics*, 77, December, p. 1153–1159.
- Debray C., Leyronas C., (1998), « Réseau et Hypogroupe, l'émergence de pratiques managériales en PME », in : Torres O., *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, p. 83–93.
- Dosi G., Teece D., Winter S., (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 238–254.
- Foray D., (1997), « Code informationnel, échanges électroniques de données et nouveaux dispositifs collectifs de coordination : une analyse du phénomène d'intégration économique », in : Garrouste P., *Les frontières de la firme*, Economica, Paris, p. 154–175.
- Galliano D., (1998), « Complexité et formes d'efficience des organisations industrielles : le cas des groupes de l'agro-alimentaire », *Economie appliquée*, tome LI, 1, pp. 77–108.
- Garrouste P., (1997), *Les frontières de la firme - Introduction*, Economica, Paris, p.1-14.
- Guillouzo R., Perrot P., Ruffio Ph. (1999), « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, (à paraître).
- Hamel G., Prahalad C.K., (1994), *Competing for the future, breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Harvard Business School Press.
- Hirschhorn L., Gilmore T., (1992), « The new boundaries of the boundariless company », *Harvard Business Review*, May – Oct., p. 104–115.
- Jarrige F., (1998), « Ancienne institution, nouveaux enjeux, la coopération agricole aujourd'hui », in : Miclet G., Sirieix L., Thoyer S., (coord.), *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Economica, Paris, 371 p.
- Jones G., Hill C., (1988), « Transaction cost analysis of strategic –structure choice », *Strategic Management Journal*, vol. 9.
- Koenig G., (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Nathan, Paris, 544 p.
- Marchesnay M., (1994), « Le management stratégique », in : Julien P.A. (Dir.), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris.
- Mauget R., Hamon C., (1994), « Le partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives », *Economie et Gestion Agro-alimentaire*, n°31, avril, p. 28–37.
- Nicolas P., (1990), « La spécificité coopérative à l'épreuve », in : *Les agriculteurs et la politique*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, chap. 5, p. 206–211.
- Porter M., (1997) « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, Nov. – Dec., p. 61–78.
- Puthod D., (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », in : Torres O., *PME : de nouvelles approches*, Economica, Paris, p. 95–104.

- Rastoin J.L., Gherzi G., Perez R., Tozanli S. (1998), *Structures, performances et stratégies des groupes agro-alimentaires multinationaux*, Agrodata 1998, CIHEAM Institut Agronomique méditerranéen de Montpellier – ENSA Montpellier, 106 p. + annexes.
- Richardson G.B., (1972), « The organisation of industry », *The Economic Journal*, Vol 82, Sept., p. 883–896.
- Saglietto L., (1999), « Concurrence et coopération dans les joint-ventures », in : Krafft J., (coord.), *Le processus de concurrence*, Economica, Paris, p. 220–233.
- Very Ph., (1993), « Les logiques industrielles du développement de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, sept. – oct., p. 5–13.
- Weiss D., (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°100, sept. – oct., p. 38–49.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York, 450 p.