



HAL
open science

Evolutions et stratégies des groupes coopératifs

Philippe Ruffio, . Association Française de Droit Rural

► To cite this version:

Philippe Ruffio, . Association Française de Droit Rural. Evolutions et stratégies des groupes coopératifs. 21e Congrès de l'Association Française de Droit Rural "Quelle place demain pour la coopération agricole?", Association Française de Droit Rural (AFDR). FRA., Oct 2004, Rennes, France. 14 p. hal-02338186

HAL Id: hal-02338186

<https://hal.science/hal-02338186>

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

**XXI ème congrès national
de l'Association Française de Droit Rural (AFDR)**

« Quelle place demain pour la coopération agricole ? »

Rennes, les 22 et 23 Octobre 2004

**Evolutions et stratégies des
groupes coopératifs**

**Philippe RUFFIO
Agrocampus Rennes
65, Rue de Saint Briec
CS 84 215
35042 Rennes cedex**

**Tel : +33 (0) 2 23 48 54 15
Fax : + 33 (0) 2 23 48 54 17
Email : philippe.ruffio@agrocampus-rennes.fr**

**AGROCAMPUS -INRA
Documentation Economie Rurale
4 allée Adolphe Bobierre
CS 61103
35011 Rennes**

DOCUMENTATION ÉCONOMIE RURALE RENNES



Les coopératives, qui représentent actuellement environ 60 % de la collecte et plus de 40 % de la transformation de la production agricole, ont joué en France comme dans la plupart des autres pays européens un rôle déterminant dans l'organisation et la structuration des économies agroalimentaires depuis la fin du XIX^{ème} siècle. Les stratégies et l'organisation de ces entités se sont profondément transformées au cours du temps pour faire face aux mutations de l'environnement économique et social et à l'évolution des fonctions des coopératives. Elles sont devenues une réalité complexe et multiforme très éloignée de la vision traditionnelle de la structure villageoise entretenant des relations simples de proximité avec ses adhérents et ses marchés. Les frontières statutaires et légales de la coopérative, en particulier, ne correspondent plus nécessairement à la réalité économique qui s'exprime de plus en plus souvent dans le cadre de groupes industriels aux ramifications multiples.

L'objectif de ce document est de montrer les principales évolutions actuelles de ces organisations en se concentrant, d'une part, sur les enjeux stratégiques et d'autre part sur leurs conséquences organisationnelles. Enfin, dans une dernière partie, il s'agit de souligner l'impact de ces transformations en terme de gouvernance de ces ensembles coopératifs.

I – Les mutations stratégiques des groupes coopératifs

Alors que pendant plusieurs décennies la majorité des coopératives françaises s'est concentrée sur des activités d'approvisionnement de l'agriculture (« coopératives boutiques »), la collecte et la revente en l'état des produits agricoles, c'est avec la fin des années cinquante qu'elles investissent de façon déterminée, certes à des rythmes variables selon les régions, dans la recherche d'une meilleure valorisation des productions en aval. Ces choix stratégiques suscitent parfois des débats intenses, comme dans l'Ouest, entre les tenants de l'intégration coopérative (« verticalistes ») et les libéraux (« horizontalistes ») privilégiant les structures légères et le statut commercial pour les activités de l'aval. Dès les années soixante, certaines coopératives investissent dans le lancement de marques nationales et s'engagent dans la conquête des marchés nationaux. La création en 1964 de la Société de Diffusion de Marque (SODIMA)¹ (lancement de Yoplait en 1965 et Candia en 1971), qui deviendra l'un des leaders du secteur laitier, est emblématique de cette évolution.

C'est aussi à partir des années 60 que démarre un mouvement de concentration qui touchera progressivement toutes les régions françaises (les régions viticoles du Sud étant incontestablement les dernières, ce mouvement s'accélérait depuis les années 90).

Dans certaines zones (en particulier l'Ouest), les coopératives deviennent parallèlement des outils du développement rural régional, perçus comme « un instrument global et souple » (Malassis, 1964). Les coopératives polyvalentes, dont certaines accèdent à un quasi-monopole local d'activités (départemental, souvent), sont l'instrument de cette politique. Ce modèle, toutefois, diffère d'autres régions où la coopérative spécialisée s'impose (régions viticoles ou céréalières par exemple ; dans ce dernier cas, d'ailleurs, les coopératives ont conservé jusqu'à récemment leur fonction traditionnelle de collecte sans intervenir massivement dans la transformation²).

¹ Qui deviendra en 1989, la SODIAAL (société de diffusion internationale agroalimentaire).

² Ainsi, au niveau national, la coopération assure 70 % de la collecte des céréales mais seulement 22% des activités de meunerie, par exemple.

Tableau : Les principaux groupes coopératifs français

ENTREPRISES	ACTIVITES PRINCIPALES	MARQUES PRINCIPALES	Chiffre d'affaires consolidé Millions d'euros
TERRENA	POLYVALENTE	VAL D'ANCENIS GASTRONOME	2.973
IN VIVO	CEREALES APPROVISIONNEMENT	GAMM VERT, SEMENCES DE FRANCE	2.727
SODIAAL	LAIT	YOPLAIT CANDIA RICHES MONTS NACTALIA	2.474
SOCOPA	VIANDE	HIT BURGER VAL TENDRE, VALTERO	1.930
Union SDA	SUCRE	ORIGNY, BEGHIN SAY	1.729
COOPAGRI BRETAGNE	POLYVALENTE	PAYSAN BRETON, PRINCE DE BRETAGNE, REGILAIT, RONSARD	1.370
CECAB	CONSERVES	D'AUCY	1.348
AGRIAL	POLYVALENTE	FLORETTE, MANON	1.328
UNICOPA	POLYVALENTE	CUISINE ET VRAI BROCELIANDE, RIPPOZ	1.193
ALLIANCE AGRO ALIMENTAIRE	LAIT	CANTOREL, CAPITOU, PILPA	1.020
CHAMPAGNE CEREALES	CEREALES MALT	BANETTE, FRANCINE	989
LIMAGRAIN	BIO-SANTE SEMENCES	LIMAGRAIN VILMORIN CLAUDE, PAIN JACQUET	933
EPIS-CENTRE	CEREALES		912
EURALIS	POLYVALENTE	SEMENCES RUSTICA MONTFORT ROUGIE BIZAC	868
COOPERL HUNAUDAYE	VIANDE	CALIDEL	857
GROUPE EVEN	LAIT	EVEN, MAMIE NOVA KERGUELEN	837
CRISTAL UNION	SUCRE	DADDY	835
UNEAL	CÉRÉALES		604
MAISADOUR	POLYVALENTE	DELPEYRAT, SAINT SEVER, MAISADOUR SEMENCES	566
AGRALYS	CEREALES APPROVISIONNEMENT	EBLY (FILIALE A 49%)	518
GROUPE EURIAL POITOURAINE	LAIT	SOIGNON, COUTURIER	480
GLAC	LAIT	SURGERES, LESCURES, BOUGON, SAINT LOUP	396

Source : Coop de France (2004)

Les relations spécifiques avec l'amont agricole sont incontestablement un atout que les groupes coopératifs exploitent largement auprès de la grande distribution voire des consommateurs directement. La traçabilité des produits est devenue une préoccupation majeure des acteurs de la filière suite aux crises sanitaires récentes. Le mouvement coopératif

néanmoins être envisagée avec prudence, compte tenu de l'hétérogénéité des coopératives elles-mêmes, de la nature de leurs activités, de leurs dimensions et des modalités de leur insertion locale et territoriale.

2 – L'internationalisation des activités

L'internationalisation apparaît désormais comme une stratégie incontournable pour les entreprises les plus importantes du secteur agroalimentaire (Loader et al., 1997), dictée par le souci de bénéficier d'avantages de coûts (main d'œuvre, rationalisation des outils, matière première), de rechercher de nouveaux débouchés dans un marché qui a atteint la maturité dans les pays occidentaux, de gagner des parts et de renforcer son pouvoir de marché, de diversifier les risques par la répartition des activités sur plusieurs zones géographiques, de contourner des barrières au commerce dans certains pays, d'améliorer l'accès au capital.

Cette orientation stratégique suscite des interrogations dans un milieu où l'ancrage local fonde traditionnellement l'organisation coopérative et où cette ouverture est plutôt perçue comme une menace qu'une opportunité.

L'analyse du comportement stratégique des coopératives en matière d'internationalisation (par exemple dans le secteur laitier, Guillouzo et Ruffio, 2003a) atteste cependant d'une implication de ces entités sur les marchés extérieurs, même si leur présence à l'étranger reste limitée et sélective, à l'exception de quelques grands groupes.

Les logiques d'internationalisation sont en fait très variables et peuvent se décliner autour de sept axes prioritaires :

- une logique **d'approvisionnement en matière première réalisé à l'étranger**, par des coopératives soucieuses de garantir, d'optimiser, de compléter leur approvisionnement en faisant appel à des ressources extérieures pour des raisons de production (cas du secteur laitier ou des fruits et légumes).
- une logique **de fourniture de matière première à des industriels étrangers** pour des coopératives qui n'ont pas historiquement développé de capacités industrielles importantes. Ces flux de matière s'inscrivent souvent dans une logique de proximité transfrontalière mais pas exclusivement.
- une logique **de diversification des marchés à l'étranger**. Elle correspond à des groupes qui s'engagent à l'exportation à la recherche de relais de croissance et pour pallier la saturation de leurs marchés traditionnels. Cette dimension est incontestablement la plus répandue.
- une logique **de valorisation d'un actif commercial ou d'un savoir-faire à l'étranger**. Cette stratégie vise à exploiter sur un marché étranger, par le biais d'accords de franchise, un succès commercial acquis à l'origine sur le territoire national. L'exemple caractéristique de cette approche est le groupe Sodial qui a été l'une des premières entreprises agro-alimentaires en Europe à mettre au point dès 1969 une formule originale combinant production, marketing et assistance à la commercialisation⁶.
- une logique **de leadership dans un métier** qui impose à la coopérative l'acquisition d'une dimension internationale (seuil critique d'activité, pouvoir de marché, accès à

⁶ Sa filiale Yoplait a des partenaires franchisés dans une cinquantaine de pays. Le système de franchise constitue actuellement sa première source de croissance et Yoplait représente la deuxième marque de produits laitiers frais dans le monde. Son autre filiale, Candia, se développe à l'international depuis 1997.

1 – La multiplication des filiales industrielles et commerciales

Avec l'évolution du cadre réglementaire (Nicolas, 1995), les coopératives ont pu, dès les années 70, utiliser de nouveaux schémas d'organisation en s'appuyant sur des filiales de statut non coopératif. C'est ainsi que ce sont progressivement constitués des groupes articulant des SICA, des unions et des filiales sous divers statuts.

Avec la fin des années 80, les coopératives vont massivement adopter le principe de holding pour organiser l'entité centrale coopérative et gérer le processus de filialisation par filière d'activité⁸. L'ampleur de ce processus est tel que de nombreux groupes coopératifs comptent désormais plusieurs dizaines de filiales à caractère industriel ou commercial.

Indépendamment d'un phénomène d'autoentraînement, ce mode d'organisation a été privilégié pour différentes raisons objectives :

- améliorer la gestion des outils coopératifs (responsabilisation en matière de gestion, évaluation des résultats, maîtrise des responsabilités propres à chaque activité, etc.),
- favoriser l'accès aux marchés des capitaux et l'apport de financements extérieurs,
- faciliter les partenariats industriels et commerciaux,
- diversifier les sources d'approvisionnement par des achats extérieurs.

Cette modalité d'organisation est désormais le fondement des stratégies de diversification et d'internationalisation des groupes coopératifs, mais a aussi accompagné le développement des partenariats et la restructuration des outils industriels des grandes filières agroalimentaires françaises.

Le développement de ce mode d'organisation a suscité une littérature théorique et professionnelle abondante visant à en analyser les conséquences sur le respect des principes coopératifs (a-capitalisme, démocratie coopérative, exclusivisme) et le fonctionnement des coopératives.

2 – Le développement du partenariat

Les alliances stratégiques entre coopératives ou avec des partenaires non coopératifs structurent fortement les trajectoires de développement des coopératives agricoles qui ont acquis en la matière une expérience incontestable. Cette logique n'est pas récente⁹ mais, à l'image des autres activités industrielles, elle a connu une expansion significative dans les 15 dernières années. Ainsi, 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 le cas particulier des coopératives de la région Bretagne, au cours des années 90 (Guillouzo et al., 2002). Les responsables professionnels du monde coopératif français encouragent depuis longtemps ces initiatives et se félicitent régulièrement, dans les médias, des succès enregistrés.

Disposant de ressources propres limitées, les coopératives ont largement recours aux alliances pour optimiser la gestion de leurs actifs, disposer de capacités et de compétences supplémentaires et réaliser des économies de coûts par la rationalisation des actifs et la restructuration de certaines activités. Les alliances constituent un levier efficace pour réaliser

⁸ Certaines coopératives importantes sont toutefois restées en marge de cette dynamique.

⁹ La constitution d'unions de coopératives ou de SICA, par exemple.

l'aptitude à coordonner, à animer un projet et à offrir une combinaison originale de services à ses adhérents. Si des coopératives sont appelées à conserver une vocation industrielle forte dans certains métiers de la transformation, d'autres peuvent se recentrer vers les fonctions d'amont en lien avec leurs adhérents et privilégier une fonction de service et d'interface en étant plus ou moins engagés techniquement, financièrement (par le biais de filiales conjointes, par exemple) ou sur le plan organisationnel dans des partenariats industriels.

3 – L'internationalisation du sociétariat

Les stratégies d'internationalisation, européennes en particulier, ne sont pas neutres au niveau organisationnel, dans la mesure où, selon les objectifs et les modalités, des structures (joint-ventures, par exemple) accompagnent généralement ce processus.

L'essor de ces pratiques peut également conduire au développement d'un sociétariat international et à la constitution de véritables coopératives européennes, faisant le pendant des stratégies d'internationalisation du capital dans les entreprises de capitaux. Certaines initiatives déjà bien avancées en Europe illustrent l'émergence de véritables coopératives transeuropéennes.

Différentes voies d'organisation peuvent être identifiées, dont certaines, d'ailleurs, ne sont que des formes transitoires pouvant évoluer au gré de l'approfondissement des relations avec les producteurs et de la solution aux divers problèmes posés (Guillouzo et Ruffio, 2003b). Ces organisations résultent de compromis complexes entre des choix politiques (notamment le choix de la référence ou non au modèle coopératif pour aborder la pénétration d'un marché étranger), des contraintes statutaires, légales (très variables selon les pays) ou financières, la stratégie d'entreprise poursuivie (commerciale, industrielle, etc.) et les modalités de sa mise en œuvre (croissance externe, interne ou partenariale).

Les expériences européennes¹⁰ montrent qu'il n'y a pas formellement d'obstacles majeurs à ce type de stratégie, mais qu'il faut néanmoins une réelle volonté des dirigeants pour résoudre les difficultés qui se présentent. Le statut récent de la Société Coopérative Européenne devrait d'ailleurs encourager cette dynamique.

L'élargissement du sociétariat, par exemple, suppose de savoir contourner certains obstacles liés, notamment :

- aux barrières culturelles (différences linguistiques et culturelles, approches différentes du mouvement coopératif),
- aux obstacles réglementaires, eu égard à la grande diversité des traductions juridiques des principes coopératifs dans les différents pays,
- au risque d'affaiblissement de la cohérence de la structure à cause de l'hétérogénéité croissante des membres, en termes de réalité économique et sociale ou d'attente à l'égard de la coopérative,
- à l'intégration financière de structures ayant un degré de capitalisation parfois très inégal, puisque les coopératives ont souvent suivi, en matière de réserves, des trajectoires très divergentes.

¹⁰ Par exemple, Campina (Pays-Bas), Milchunion Hocheifel (Allemagne), Arla Foods (Suède / Danemark).

territoriale). Les évolutions récentes ont mis en évidence l'écart croissant et les contradictions potentielles entre les différents espaces que recouvre cette notion de territoire :

- un espace juridique et statutaire
- un espace de représentation politique
- un espace relationnel avec les adhérents
- un espace relationnel avec les autres producteurs agricoles (qui ne sont pas tous des adhérents) et acteurs du monde rural
- un espace économique de création de valeur
- un espace économique de marché

Ce qui est en jeu c'est l'articulation entre ces différents espaces et le mode de gestion et de valorisation de cette relation au territoire, sachant que celui-ci ne renvoie pas seulement à une échelle géographique limitée.

Ainsi, le développement international ne signifie pas nécessairement un renoncement à cette dimension mais peut-être une nouvelle façon de fonder la relation au territoire. En effet, elle peut être constitutive de la stratégie générale de la coopérative et ne pas être remise en cause (mais au contraire valorisée) par l'ouverture hors des frontières¹¹. De même, l'intégration de producteurs étrangers dans la structure coopérative peut-être une solution pour renforcer la cohérence d'un projet économique et d'un projet social/territorial.

- De nouveaux enjeux managériaux

L'expansion et la diversification des activités, la mise en commun ou le partage d'actifs industriels et commerciaux à grande échelle, la diversité des structures et des formes juridiques utilisées alimentent une tendance naturelle au relâchement des liens entre des unités situées à la périphérie et le centre historique de la coopérative. Cet agencement d'unités opérationnelles décentralisées dont le contrôle est par nature plus difficile à formaliser, résiste à une gestion de type mécaniste et bureaucratique. Il peut être la source de nombreux dysfonctionnements si des modes de coordination plus souples ne sont pas mis en place. En revanche, la décentralisation ne doit pas être un facteur de dilution du contrôle et de baisse de l'efficacité.

Pour toutes ces raisons, les groupes coopératifs peuvent devenir le siège de forces centrifuges résultant de l'effacement progressif des frontières de l'entité originelle et de la recomposition de leur chaîne de valeur. Dans ces conditions, l'allocation des ressources, la planification des flux et de contrôle ne peuvent plus être assurés de façon traditionnelle, selon les dispositifs classiques du pilotage hiérarchisé et centralisé.

C'est la raison pour laquelle on observe de plus en plus le retour à des formes contractuelles qui tendent à instaurer à l'intérieur de l'ensemble coopératif (coopérative et filiales, alliés et partenaires) un processus de « marché interne » ainsi que l'introduction de relations du type « client/fournisseur » entre unités opérationnelles et services fonctionnels. Cette logique favorise des critères d'efficacité économique de nature purement incitatifs qui peuvent conduire à sélectionner les membres de la coopérative, à réintroduire un traitement

¹¹ C'est, par exemple, le cas des petites coopératives fromagères du nord de l'Italie localisées dans les zones d'Appellation d'Origine Contrôlée (Parmigiano Reggiano, Grana Padano) qui développent depuis quelques années une politique volontariste d'exportation de produits visant à valoriser un savoir-faire et une image liés à un terroir et à une technologie.

Conclusion

L'évolution actuelle des groupes coopératifs pose de nombreux problèmes de nature économique, juridique ou de gestion. Au cœur du débat se situe le problème de la diversité des modèles coopératifs et de la cohérence que doivent trouver les coopératives entre leurs missions et objectifs, leurs stratégies et leurs modes d'organisation ou de gestion. En particulier, il faut éviter que les facteurs de distanciation et de décentralisation entre le centre fonctionnel de la coopérative et ses unités opérationnelles disséminées, dont sont porteurs ces groupes aux configurations multiples, n'induisent un relâchement de ses engagements sociaux à l'égard de ses adhérents ou de ses salariés.

La banalisation ou l'isomorphisme¹² organisationnel et stratégique n'est pas une fatalité. C'est un défi de gouvernance au cœur duquel se situe la préférence pour un modèle organisationnel, la capacité de participation et de décision des différents acteurs ainsi que la culture et les valeurs des « administrants » (élus et salariés) (selon les termes de Koulytchizky et Mauget, 2001). Relever cet enjeu peut servir de levier à la fois pour améliorer la performance globale de l'organisation coopérative et pour faciliter son positionnement économique et éthique au sein de l'univers marchand.

A cet égard, il ne faut pas sous-estimer en particulier le rôle du cadre légal, même si l'hybridation des structures conduit nécessairement à relativiser le rôle et l'importance d'un dispositif spécifique aux coopératives. Dans certains pays, la rigidité des textes réglementaires qui visaient initialement à protéger les organisations coopératives peut conduire à des effets contraires et encourager des formes de banalisation. A l'inverse, des projets innovants, comme à l'échelle de l'Union Européenne, le statut de Société Coopérative Européenne, peuvent permettre de légitimer et d'accompagner une évolution positive des structures de l'économie sociale.

¹² Selon cette hypothèse, dans un contexte d'économie de marché, le développement des groupes coopératifs tend à les banaliser et à leur faire perdre leurs traits distinctifs pour converger vers les formes dominantes.