



HAL
open science

Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires : le cas de l'Ouest de la France

Pascal Perrot, Raymond Guillouzo, Philippe Ruffio, . Ciriec

► To cite this version:

Pascal Perrot, Raymond Guillouzo, Philippe Ruffio, . Ciriec. Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires : le cas de l'Ouest de la France. 23ème Congrès international du CIRIEC "Economie Sociale et Economie Publique : Nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation", Centre Interuniversitaire de Recherche d'Information et d'Enseignement sur les Coopératives (CIRIEC). CAN., Jun 2000, Montréal, Canada. 18 p. hal-02403507

HAL Id: hal-02403507

<https://hal.science/hal-02403507>

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

23^{ème} Congrès international du CIRIEC



« Economie Sociale et Economie Publique :
Nouvelles formes de coopération à l'ère de la mondialisation »
13 – 14 juin 2000
Montréal, Québec, Canada

**Les alliances stratégiques au service du
développement des coopératives agro-alimentaires
(le cas de l'ouest de la France)**

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

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

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



RESUME

Les alliances stratégiques constituent une pratique déjà ancienne dans le monde industriel mais ce sont les années 80 qui marquent le véritable essor de la coopération inter-firmes. Les coopératives agro-alimentaires ne sont pas restées en marge de ce mouvement et elles ont souvent eu recours aux partenariats avec d'autres sociétés coopératives ou non coopératives pour asseoir leur développement.

A partir d'une analyse de 70 alliances conclues par des coopératives de transformation de la région Bretagne (ouest de la France) sur la dernière décennie (1987 – 1999), les auteurs montrent qu'elles permettent de pallier des déficiences structurelles à court terme et correspondent souvent à des stratégies défensives. Elles ne sont que rarement utilisées comme levier de stratégies offensives d'innovation technologique ou d'internationalisation, et leurs objectifs en termes de diversification restent généralement modestes. Cela laisse à penser que les coopératives n'utilisent pas pleinement le potentiel de développement offert par les alliances contrairement à d'autres secteurs industriels.

Sur le plan institutionnel, les alliances présentent un caractère ambivalent lié aux contradictions d'un modèle coopératif agro-alimentaire fortement intégré dans une économie marchande qui contraint les dirigeants à concilier des impératifs divergents en terme de projet collectif, d'organisation et de fonctionnement. Toutefois, elles peuvent être également perçues comme une occasion privilégiée pour construire les bases d'un projet coopératif et d'un pacte social renouvelés.

ABSTRACT

Strategic alliances have long been part of industrial practices but it was in the '80s that inter-firm co-operation really soared. Agro-food co-operatives did not stay out of that move and often resorted to partnerships with other companies, either in co-operative form or not, to boost their development.

From an analysis of 70 alliances made by food processing co-operatives of the Brittany region (Western France) over the last decade (1987-1999), the authors demonstrate that alliances have helped overcoming short-term structural weaknesses and often participated in defensive strategies. Only rarely were they used as leverage to boost offensive strategies such as technological innovations or internationalisation, while their targets remains modest in terms of diversification. That suggests that co-operatives do not fully utilise the development potential of alliances, unlike other industrial sectors.

Institutionally, alliances are ambivalent because of the contradictions inherent in the present model of agro-food co-operatives in a market economy. It forces decision makers to conciliate divergent imperatives, in terms of collective project, organisation and operation. However, they may also be perceived as a highly favourable opportunity to lay the foundations of a renewed co-operative project and social pact.

Introduction

A l'instar de la plupart des pays occidentaux, le mouvement coopératif français a joué un rôle important dans la dynamique de développement agricole et agro-alimentaire, notamment depuis les années 60, en participant pleinement à l'essor des activités de transformation et en permettant l'émergence de groupes industriels figurant parmi les leaders nationaux (voir annexe n°1). Ce constat est particulièrement vrai dans l'Ouest de la France, en Bretagne, où leur contribution économique et sociale a constitué un déterminant essentiel du « modèle de développement breton ».

L'évolution récente de l'environnement des activités agricoles et alimentaires a entraîné de nouveaux modes de création et de répartition de la valeur qui découlent des nouvelles conditions de production (innovations techniques, normes de qualité, différenciation des produits), de mise en marché (mondialisation des marchés, concentration des circuits de distribution) et des transformations du cadre politique et réglementaire (déréglementation, réformes de la Politique Agricole Commune, institution de l'Organisation Mondiale du Commerce et extension de ses compétences au secteur agricole). Dans un environnement concurrentiel exacerbé, les entreprises de transformation ont privilégié des stratégies de croissance tant interne qu'externe, de création de valeur ajoutée et de différenciation des produits (marques, services).

Dans ce contexte, les coopératives agro-alimentaires souffrent de plusieurs handicaps structurels comparativement aux autres entreprises : une intégration hésitante et tardive de ces métiers de la transformation, des capacités financières limitées et des obligations statutaires plus contraignantes. Pour préserver leur position économique et leur autonomie, elles ont dû déployer des efforts spécifiques qui se sont traduits par une réduction du nombre des acteurs et la constitution de groupes aux ramifications complexes.

Les alliances horizontales ont joué un rôle déterminant dans ces stratégies et elles sont utilisées depuis longtemps par les organisations coopératives. Elles semblent, aujourd'hui, soulever de nouveaux problèmes. Les enjeux actuels et l'intensité des restructurations industrielles dans l'industrie agro-alimentaire (IAA) exigent, en effet, de réfléchir différemment aux adaptations que ces évolutions structurelles induisent. Ces problèmes concernent, en particulier, l'interpénétration des logiques capitalistes et coopératives lors de partenariats avec des firmes de droit commun, la gestion décentralisée et la délocalisation des activités, la diversification et la spécialisation des métiers, l'évolution des modes de gouvernement des entreprises.

L'objectif de ce document est de s'interroger sur les perspectives et les limites des alliances horizontales comme outil de développement des coopératives agro-alimentaires. Des éléments de réponse peuvent être apportés à partir d'une recherche en cours ¹ sur les comportements d'alliance des coopératives de transformation de la région Bretagne au cours des dix dernières années.

Après avoir précisé le concept d'alliance et le cadre méthodologique de ce travail (première partie), nous analysons le rôle et la fonction des alliances en mettant l'accent sur les particularités de ces pratiques dans le secteur coopératif en les comparant, notamment, avec l'industrie agro-alimentaire (deuxième partie). Nous discutons, enfin, les enjeux et les limites institutionnelles de ces stratégies (troisième partie).

¹ Ce travail est réalisé dans le cadre d'un contrat avec l'Observatoire des Industries Agro-Alimentaires de Bretagne et financé par le Conseil Régional de Bretagne.

I - Les alliances dans le développement industriel

Il est généralement admis que les accords de partenariat constituent une pratique déjà ancienne dans le monde industriel. Garrette et Dussauge (1995) notent le développement, dès la fin des années 60, des co-entreprises ou joint-ventures (JV)² - qui constituent l'archétype des alliances - dans le cadre d'opérations de multinationalisation. Toutefois, ce sont les années 80 qui marquent le véritable essor de la coopération inter-firmes même s'il convient de ne pas sous-estimer l'impact de phénomènes cycliques en relation avec l'environnement de marché ou certains chocs structurels (Kogut, 1997). Au cours de cette période, les alliances se sont multipliées dans un contexte propice de mondialisation et de rapide évolution technologique.

A la différence des formes de coopérations antérieures plus ciblées (licences, franchises, sous-traitance...), il a été démontré qu'elles permettent aux firmes de construire ou d'acquérir, sur le long terme, des compétences stratégiques majeures et d'en retirer un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990).

La notion d'alliance

Les nombreuses définitions du concept d'alliance, relevées dans la littérature, sont plus ou moins extensives et plus ou moins opérationnelles. Elles peuvent inclure les modalités les plus contraignantes comme les formes de contrôle majoritaire ou celles qui le sont moins, comme la franchise, la sous-traitance, la cession de licences ou les prises de participations. Elles peuvent concerner toutes les relations de type vertical, horizontal et transversal ou ne retenir que les situations de concurrence actuelle ou potentielle entre les partenaires.

Les courants théoriques mobilisés pour leur analyse sont très variés. Depuis l'article fondateur de Coase (1937), qui a modifié la vision néoclassique de la firme, de nombreux travaux en économie et en gestion ont questionné la « nature de la firme » et se sont penchés sur la définition de ses frontières pour tracer la ligne de partage entre la sphère de coordination hiérarchique et le marché. Ces analyses se sont ensuite étendues aux problématiques de la coordination inter-firmes.

Dans la lignée de Coase, Williamson (1985) envisage la firme comme un réseau hiérarchisé de relations de transactions, dont l'existence est justifiée par les imperfections du marché (asymétrie d'information, comportements opportunistes). L'internalisation de certaines activités au sein de l'organisation hiérarchique permet d'économiser des coûts de transaction mais génère des coûts internes ou coûts bureaucratiques. Les alliances qualifiées de « structures hybrides » émergent comme une solution équilibrée, sous certaines conditions liées aux attributs des transactions (fréquence élevée, spécificité moyenne des actifs), intermédiaire entre les avantages et les inconvénients respectifs du marché et de l'organisation hiérarchique.

Cependant, l'approche de Williamson se cantonne dans une vision allocative des ressources sur la base d'échanges contractuels. En privilégiant certaines composantes des processus transactionnels, sous l'angle de l'opportunisme (hold-up...) et de la spécificité des actifs, cette vision aboutit à réduire la firme à un « nœud de contrats ». C'est Richardson qui fournit les premiers éléments d'une théorie de l'organisation industrielle en proposant d'expliquer la coordination des activités productives par un ensemble d'institutions formant un continuum dont le marché et la hiérarchie représentent les formes extrêmes. Il se fonde sur les notions de similarité et de complémentarité technologiques pour analyser les modes d'ajustements entre agents de leurs plans de production, au cours du temps. Selon cet auteur, une structure de type coopérative doit être privilégiée dès lors qu'elle permet d'accéder à une meilleure information pour améliorer cette coordination (Richardson 1990). Ces travaux ont été utilisés pour justifier le rôle des alliances au service de la

² Terme qui sera privilégié dans la suite de ce document.

création et de l'ajustement de ressources complémentaires dans l'accomplissement du processus productif.

Les approches évolutionnistes (Dosi, 1982 - Nelson & Winter, 1982) conçoivent la firme comme « une combinaison de ressources et de compétences » à laquelle l'histoire, les institutions et les interdépendances temporelles impriment une trajectoire spécifique. Les alliances y sont analysées comme un moyen de valoriser et d'enrichir son portefeuille d'actifs en stimulant la création de ressources et l'acquisition de compétences nouvelles par le mécanisme de l'apprentissage organisationnel.

D'autres courants ont été également mobilisés (théorie de l'agence, théorie de la production internationale, etc.), mais ils n'ont pas vocation à couvrir le spectre des accords de coopération.

En dépit des efforts, les différents approfondissements théoriques n'ont pas abouti à l'émergence d'un cadre unifié d'analyse et « le problème de la coopération entre les entreprises n'a pas encore reçu de solution définitive et satisfaisante quant à la nature de cette forme particulière d'agencement institutionnel et à son rôle dans l'organisation des activités industrielles » (Ravix, 1996). C'est la raison pour laquelle, 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.

Dans la suite de ce document, 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 résultats³.

La définition retenue couvre un champ identique ou proche de celui des travaux d'auteurs comme Garrette et Dussauge (1995), voire Porter et Fuller (1986), qui se sont intéressés aux alliances « horizontales » ou « stratégiques ». Elle contient clairement le problème que pose la dichotomie entre le climat de rivalité et le climat de confiance qui coexistent chez les entreprises qui passent un contrat d'alliance.

En conséquence, dans l'analyse qui suit, ont été prises en compte toutes les opérations visant à la création d'union de coopératives, de SICA, de GIE⁴, de JV, mais aussi les accords simples et les prises de participation, lorsqu'elles correspondent à la mise en place d'un réel projet commun.

Les alliances dans l'industrie agro-alimentaire

Un examen de la littérature montre que la plupart des études réalisées ont porté sur des secteurs d'activité oligopolistiques, internationalisés, à fort potentiel d'innovation et de développement : construction informatique, aérospatiale, télécommunications, automobile, biotechnologies. Les alliances dans le secteur agro-alimentaire ne sont, quant à elles, abordées ou mentionnées qu'indirectement, à travers des interrogations sur les stratégies des acteurs, s'agissant principalement des multinationales agro-alimentaires (Perez, 1996 - Rastoin et al., 1998). En fait, les réflexions sur la coopération dans cette industrie, concernent essentiellement les relations verticales et

³ Ce cadre exclut du champ des alliances :

- les fusions ou acquisitions qui se traduisent par la perte d'indépendance d'au moins l'un des partenaires ;
- les ententes, souvent occultes, qui ne sont pas créatrices de valeur et ont pour objectif principal de bloquer les mécanismes de la concurrence ;
- les prises de participations minoritaires qui ne répondent qu'à une seule logique financière ;
- la coopération informelle qui repose souvent sur des relations inter-personnelles (échange d'informations entre ingénieurs, ...) et dont la nature implicite rend délicate le recensement ;
- les partenariats verticaux qui s'inscrivent dans le cadre d'une fidélisation des relations clients - fournisseurs et relèvent d'une autre dynamique.

⁴ SICA : Société d'Intérêt Collectif Agricole ; GIE : Groupement d'Intérêt Economique.

leurs enjeux : avenir des liens avec la grande distribution, démarche de qualité ou gestion de la « *food chain* ».

Toutefois, un travail antérieur que nous avons mené constate que, dans le cas français, les alliances inter-firmes sont une pratique récurrente et significative dans l'industrie agro-alimentaire. La part que représentent les alliances dans l'ensemble des opérations de restructuration, dans ce secteur, n'est pas fondamentalement inférieure à la moyenne industrielle française (16 contre 20 %). La nature de ces alliances obéit à deux logiques principales. La première rappelle le rôle fondamental de l'agencement vertical des activités dans la chaîne de valeur et souligne l'opposition entre les finalités industrielles et commerciales des alliances. La seconde reflète leur dimension géographique et révèle l'importance des comportements stratégiques des firmes dans l'espace international des marchés alimentaires. C'est sur ces bases, que nous avons identifié quatre catégories principales d'alliances : les alliances de « constitution de réseaux de distribution », de « pénétration de marchés émergents », de « consolidation de métier » et de « quasi-concentration de proximité » (Guillouzo et al., 1999).

Ces éléments viennent confirmer des résultats déjà observés dans d'autres secteurs industriels comme la contribution des alliances aux stratégies d'expansion et d'internationalisation des firmes ou à la valorisation de complémentarités entre partenaires, dans le but d'améliorer la valeur apportée aux clients et de se procurer un avantage compétitif. Néanmoins, les alliances dans ce secteur révèlent aussi les dimensions caractéristiques des métiers et des activités de ces firmes :

- la prégnance des accords d'exploitation en commun d'une infrastructure commerciale (marque et / ou logistique) s'explique par les coûts d'accès élevés sur les marchés alimentaires,
- la faible proportion d'accords dans lesquelles des firmes concurrentes fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres, s'explique par la nature des matières premières et les spécificités de leurs procédés de transformation,
- le nombre limité d'accords de Recherche – Développement (R&D) découle de modes d'innovations particuliers qui favorisent le recours à des formes d'intégration dans les firmes ou de délégation à des institutions publiques.

Les alliances dans les coopératives agro-alimentaires

En ce qui concerne les coopératives agro-alimentaires, une littérature abondante cautionne l'intérêt des pratiques d'alliances, mais peu de travaux spécifiques ont été consacrés à ce thème.

Il est reconnu que c'est une voie privilégiée pour assurer la pérennité de ces organisations quand elles atteignent leur dernier stade de développement (Cook 1995). C'est aussi un moyen pour conforter leurs moyens financiers, pour concentrer l'offre en amont de la filière (fédération de coopératives, filiales communes) ou pour favoriser le développement des activités de deuxième transformation (filiales de statut commercial) (Nilsson 1998).

A propos du cas hollandais, Van Dijk et Mackel (1991) considèrent que les stratégies de partenariats entre coopératives et avec les entreprises conventionnelles sont parmi les stratégies à privilégier dans le contexte économique actuel, en particulier dans le domaine de la R&D, du développement des produits et de la fabrication. Plus spécifiquement, Hackman et Cook (1998) suggèrent qu'elles sont largement justifiées pour développer les débouchés commerciaux et pour mettre en place des stratégies de globalisation. Leur intérêt est également attesté dans le domaine de la R & D (King 1995).

Dans le cas français, Mauget et Hamon (1994) se sont intéressés aux enjeux des formules de partenariats entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives.

D'autres auteurs ne manquent pas d'apporter des commentaires plus critiques. Dobson (1992), qui étudie en particulier les pratiques de JV dans l'industrie laitière américaine, défend l'idée que ce n'est pas un instrument valable sur le long terme. Il présente les alliances comme une alternative aux opérations de fusion quand il faut vaincre, notamment, des obstacles culturels. Cette conclusion est partagée par Fulton et al. (1996) (coopératives céréalières) qui insistent aussi sur les enjeux de

personnes, ainsi que par Reynolds (1995, cité par Fulton et al., 1996) qui y voit une étape transitoire pour préparer les fusions.

Les fédérations de coopératives (partenariat coopératif de second degré) suscitent des réflexions identiques. Foxall (1981) est très prudent sur les initiatives des autorités anglaises pour faciliter le développement de ces fédérations. Il en souligne les obstacles culturels pour conclure que ce n'est pas la panacée. Cet avis, sur cette forme classique de partenariat, est partagé par Nilsson (1994), Kyriakopoulos et Van Bekkum (1999).

Enfin, ce dossier est régulièrement évoqué à l'occasion des projets réglementaires de la Commission Européenne pour donner des statuts aux sociétés coopératives européennes, Galle (1997).

Cette littérature suggère donc que les alliances peuvent être utilisées dans les stratégies des coopératives, notamment pour compenser leur déficit de ressources. En revanche, à l'exception de travaux sur les fédérations de coopératives, on rencontre peu de réflexions sur les contraintes et les difficultés réelles de leur mise en œuvre et de leur gestion. Ces deux aspects fournissent le cadre d'analyse du travail qui suit pour étudier, successivement, le rôle et la fonction des alliances dans le développement économique des coopératives, puis les enjeux et les limites institutionnelles de ce type d'outil.

II – Le rôle et la fonction des alliances dans le développement économique des coopératives bretonnes

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 1987–1999⁵. 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.

Ce travail permet de mettre en évidence les caractéristiques des alliances conclues par les coopératives de cette région en comparaison aux pratiques déjà repérées dans l'industrie agro-alimentaire française, au cours de la même période (voir annexe n°2).

Des objectifs spécifiques

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 bretonnes⁶. Cette fréquence élevée traduit une première caractéristique des alliances coopératives. En effet, dans une proportion importante (40 %), elles ont pour principal objectif de renforcer les activités et métiers de base de la coopérative. Elles constituent un moyen de réaliser des économies d'échelle et d'envergure, d'acquérir une taille critique sur certains marchés, de réaliser des investissements lourds en outils industriels, ou de développer des infrastructures commerciales (logistique, marques communes...). Elles s'inscrivent dans une logique de quasi-concentration pour rationaliser l'affectation des ressources disponibles et en obtenir un meilleur emploi. Elles concernent, en priorité, les fonctions industrielles et commerciales liées à la

⁵ Cette région est la première région française pour les productions animales et la deuxième région pour la valeur ajoutée créée par l'industrie agro-alimentaire. Elle assure 55 % de la production porcine nationale, 30 % de la production de volaille et d'œufs, 20 % de la production laitière et 15 % de la production bovine. Dans cette région, 57 % de la production agricole finale est livrée aux coopératives qui emploient 18600 salariés et génèrent 58 milliards de francs de chiffre d'affaires.

⁶ 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 %) (source : d'après les bilans des restructurations d'entreprises, Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne).

transformation des produits, mais impliquent aussi les fonctions achat et le développement de certains services à l'agriculture.

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 témoigne 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.

Par ailleurs, 30 % des alliances sont engagées dans un souci de diversification vers des activités à plus haute valeur ajoutée et avec la volonté plus offensive d'explorer de nouveaux métiers alors que les activités de base correspondent souvent à des marchés à maturité. Elles permettent de sortir du dilemme classique des entreprises souffrant d'une insuffisance structurelle de moyens en autorisant un effet de levier sur les ressources et le renouvellement des options stratégiques (Puthod 1998).

Plus de 20 % des alliances permettent, enfin :

- soit d'organiser le désengagement de certains métiers (repli stratégique, activité en déclin), en partageant les coûts de sortie,
- soit 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.

Le caractère tout à fait marginal des alliances de R&D ou d'expansion à l'international contraste avec les enseignements classiques de la littérature sur le partenariat, qui mettent en général l'accent sur la dimension offensive des alliances dans les domaines de l'innovation et de la mondialisation. Cette situation ne fait que traduire la faiblesse structurelle des coopératives françaises en la matière, mais confirme aussi le sous investissement des IAA en matière de R&D ⁷ et leur moindre degré d'internationalisation ⁸. Elle montre que les coopératives n'utilisent sans doute pas tout le potentiel qu'offre les alliances pour mener des stratégies ambitieuses dans une économie agro-alimentaire en voie de mondialisation.

Une dimension locale affirmée

La conclusion précédente, sur l'absence de caractère international des accords pratiqués, se trouve confortée par leur dimension éminemment locale. Presque deux tiers des accords sont conclus entre organisations coopératives de la même région du Grand Ouest.

La dimension territoriale est un des éléments fondamentaux de l'organisation coopérative, qui s'exprime par l'inscription dans les statuts de la référence à la circonscription territoriale. C'est un élément de cohérence déterminant de la stratégie des coopératives et de leur insertion dans le milieu socio-économique local qui fonde, en particulier, l'existence et la dynamique séculaire des coopératives polyvalentes. Sans renoncer aux effets positifs de la concurrence qui est nécessaire à l'amélioration de leurs performances, les alliances permettent d'entretenir une solidarité locale de réseau à laquelle sont attachés les dirigeants ; elles permettent d'organiser le sauvetage de certaines activités, de freiner l'intrusion de nouveaux entrants (barrières à l'entrée), de mieux allouer des ressources communes ou de structurer leurs domaines et champs d'action de façon concertée, comme par exemple la rationalisation de la logistique de collecte.

⁷ Situation communément admise dans les pays développés.

⁸ En France, le taux de pénétration (importations / production + importation - exportation) et le taux d'effort (exportation / production + importation - exportation) sont de l'ordre de 20 % dans les IAA contre 40 % environ pour l'industrie dans son ensemble.

En conséquence, les 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.

Une homogénéité culturelle des partenariats

A l'appui de cette dimension locale, les engagements des acteurs coopératifs dans les alliances sont soumis à la contrainte du sentier, selon le principe de « *path dependancy* » de la théorie évolutionniste. Le poids de l'histoire et de la culture se fait ressentir de façon déterminante dans la gestion, le déroulement et la constitution de ces partenariats qui prennent une forme réticulaire.

La moitié des accords analysés sont conclus exclusivement entre des coopératives et les partenaires sont alors souvent les mêmes. Huit des coopératives les plus actives sont au cœur d'un réseau complexe d'alliances qui représentent à elles seules 60 % des accords recensés sur la période.

Cette proximité professionnelle, socio-culturelle et institutionnelle n'est pas le garant de l'efficacité des alliances, même si elle en semble le ciment et il n'est pas évident que les coopératives recueillent tous les effets positifs de la constitution de tels réseaux. Au contraire, ce sont davantage les asymétries et la complémentarité dans les compétences et les ressources des partenaires qui sont un facteur d'efficacité. La stabilité d'un réseau et son efficacité sont d'autant plus grandes qu'il est hiérarchisé, c'est à dire que les partenaires sont en position asymétrique (Guilhon, 1992). La similitude de situation des partenaires constitue un obstacle à la modification du régime de concurrence en faveur des coopératives, à l'émergence de nouvelles règles de comportements et à l'acquisition de nouvelles compétences. On retrouve le résultat d'un comportement « d'alliances additives » qui sert plutôt à compenser un retard ou un désavantage et qui constitue un travers typique des alliances pratiquées en Europe, comme l'a souligné Garette (1998). Ce comportement favorise les attitudes mimétiques (réponses standards face à des situations d'incertitude et d'information imparfaite), limite les processus d'apprentissage, d'innovation et n'encourage pas les ruptures stratégiques. Il peut même entraver les phénomènes de marché dans le souci de respecter les zones d'influence de certains partenaires.

Cette analyse peut être nuancée dans la mesure où la moitié des accords sont, aussi, le fruit de collaborations avec des partenaires conventionnels. Il faut noter que les deux tiers d'entre eux sont des PME à la taille généralement bien inférieure à celle des coopératives avec lesquelles elles contractent, et situées dans leur périmètre d'action. Il s'agit souvent de rapprochements opportunistes qui précèdent des absorptions par les coopératives, en aménageant la transmission des actifs au cours du temps. Ces accords sont loin d'offrir aux coopératives toutes les opportunités nécessaires à un développement plus offensif. Ils contribuent plutôt à la consolidation de leur monopole territorial ou à compléter une gamme de services aux adhérents.

Un cadre organisationnel structuré

Les différentes caractéristiques présentées ci-dessus trouvent leur expression dans des formes de compromis institutionnels qui 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 n°2). Cette proportion nous semble largement justifiée par la volonté durable d'engagement des partenaires, d'autant plus forte qu'ils sont proches géographiquement et culturellement, et qu'ils recherchent dans l'accord les moyens de consolider leurs activités. Elle peut également exprimer la volonté de disposer d'un cadre juridique stable (gestion du risque, formalisation des règles) pour gérer en commun des actifs spécifiques coûteux à caractère industriel et commercial. Elle montre aussi que les alliances sont souvent conçues comme des moyens de mobiliser des capitaux supplémentaires.

L'existence de formes juridiques spécifiques dans le droit coopératif français, comme les unions de coopératives (coopératives de second degré) et les SICA (Société d'Intérêt Collectif Agricole), élargit les possibilités offertes aux coopératives même si elles ne représentent qu'une part minoritaire de ces entreprises conjointes (17 %).

L'étendue plus large des partenariats⁹ est à mettre en relation avec l'ensemble des caractéristiques soulignées ci-dessus : proximité culturelle, volonté politique, expériences antérieures, dimension locale de ces stratégies, diversité des formules accessibles.

Incontestablement, les partenariats sont l'occasion de mettre en oeuvre les choix stratégiques majeurs des coopératives bretonnes. Ils présentent, en outre, un certain nombre de caractéristiques spécifiques en ce qui concerne leurs objectifs, leur envergure géographique, leurs composantes contractuelles et organisationnelles. Ils permettent de pallier des déficiences structurelles à court terme (insuffisance capitalistique, notamment) et de contourner des contraintes institutionnelles (souplesse de mise en œuvre, réversibilité, gestion privative). Toutefois, il semble que les coopératives n'utilisent pas tout le potentiel de développement qu'autorisent les alliances dans la mesure où elles correspondent souvent à des logiques réactives plutôt qu'à de véritables stratégies offensives. En particulier, elles sont assez souvent une simple alternative à des opérations de fusions plus ambitieuses et ne sont que rarement utilisées comme levier de stratégies d'innovation technologique et d'internationalisation, à la différence d'autres secteurs industriels.

Les avantages retirés dans un premier temps ne doivent pas masquer les difficultés qu'éprouvent, ensuite, les coopératives pour gérer ces partenariats qui se révèlent être des mécanismes complexes à faire évoluer. Les alliances sont la source éventuelle de nouvelles contraintes et / ou d'opportunités, notamment sur le plan institutionnel.

III – Les enjeux et limites institutionnelles des stratégies d'alliances des coopératives

Sur le plan institutionnel, les entreprises coopératives sont de plus en plus contraintes d'adopter une conduite des affaires purement « capitalistique » pour mener de telles alliances et en conserver les gains et la maîtrise. Ces comportements ont réduit les fossés qui séparent les firmes coopératives des entreprises de droit commun. S'il devait se poursuivre, un tel mouvement pourrait conduire au renoncement définitif de leur projet économique différent, en introduisant des systèmes de management et de gouvernance à l'image de ceux des firmes privées. Il convient alors de s'interroger sur les réels enjeux de ces alliances et sur leurs conséquences pour les adhérents des coopératives.

Le caractère complexe et largement ambivalent des pratiques d'alliances dans cet environnement particulier doit susciter une réflexion plus approfondie sur les enjeux institutionnels dont elles sont porteuses, concernant notamment l'évolution des modes de gouvernance.

Cohésion politique et cohérence stratégique

S'il est une organisation économique où l'histoire, les valeurs et l'identité culturelle, jouent un rôle prépondérant, il s'agit bien des organisations coopératives. Leur fonctionnement s'inspire largement de principes politiques (« un homme, une voix ») ou éthiques (mutualisme, solidarité). Leur développement (notamment dans les régions viticoles et dans l'Ouest de la France) a été marqué par une activité syndicale intense qui a modelé les esprits et les organisations économiques (Champagne, 1998). Le mouvement coopératif a évolué et s'est structuré au gré des initiatives et des conflits

⁹ Plus de 30 % des accords impliquent plus de 3 partenaires, contre 15 % pour les IAA.

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 identité forte, faite d'une histoire de luttes communes et d'un projet politique qui se maintient malgré le renouvellement des générations.

Les stratégies d'alliances sont 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 limitent l'irréversibilité des engagements des partenaires. En région Champagne Ardennes, Curutchet (1999) a récemment montré l'importance du système de valeurs comme facteur de résistance à l'acceptation de stratégies conjointes avec des firmes de négoce privées.

La construction des portefeuilles d'alliances¹⁰, en direction d'un choix de partenaires de proximité étroitement limité, intensifie l'interpénétration des liens entre les coopératives bretonnes. L'expansion des ramifications de ces réseaux, qui se superposent et s'entrecroisent, a accru la complexité et les limites de certains schémas organisationnels, dont les contraintes contractuelles et organisationnelles peuvent devenir contradictoires dans certains cas¹¹.

Ce phénomène a suscité une prise de conscience des dirigeants coopératifs qui doivent à présent mobiliser cette identité, initiée principalement à partir d'un projet politique ou syndical (fondé sur la notion de service), pour favoriser l'émergence d'un projet économique et stratégique renouvelé¹². *C'est dans cette capacité à substituer une « cohérence » prioritairement économique et stratégique à une « cohésion » prioritairement politique et syndicale, que réside une partie des enjeux déterminants pour l'avenir des coopératives.* Cette mission est d'autant plus ardue qu'il faut compter avec les effets d'inertie des réseaux et l'obligation d'intégrer les attentes des autres partenaires dans un processus décisionnel plus collectif, alors même qu'il existe une faible capacité de différenciation stratégique dans les activités agro-alimentaires.

En effet, dans ces secteurs d'activités traditionnelles et largement matures, dont la capacité de croissance est faible, et où les barrières à l'entrée et à la sortie sont élevées, les options stratégiques sont limitées (Porter, 1986). Le cadre de réflexion stratégique relativement figé est d'autant moins propice à développer des stratégies originales que le jeu concurrentiel y est bien établi, que les compétiteurs se ressemblent. Un tel cadre prédispose peu à développer des « stratégies de rupture », c'est à dire des stratégies visant à proposer des solutions nouvelles dans la façon de satisfaire des besoins traditionnels (Blanc et al., 1992). Il est également beaucoup plus difficile d'élaborer des scénarios originaux à partir de modèles de représentations et d'informations partagées par tous les acteurs du réseau. Comment éviter les effets du mimétisme des comportements stratégiques des coopératives, s'agissant de structures aux compétences et aux réflexes très semblables, qui ne sont pas destinées à prendre des risques élevés et qui disposent de la même information quasiment instantanément ?

Enfin, l'intensité des enjeux économiques et sociaux actuels repousse l'horizon stratégique et nécessite une formalisation plus grande des projets. Les fonctions de coordination et de contrôle des activités impliquent la mise en place de nouveaux outils et des formes de délégation des responsabilités et des décisions plus élaborées et plus formalisées. C'est aussi dans l'attention portée à ce besoin de doter les coopératives de compétences et d'une expertise managériale spécifiques que se situe l'avenir des coopératives.

¹⁰ Sur la période analysées, certains groupes coopératifs ont mené une stratégie intense de partenariat : par exemple, 21 accords conclus par Coopagri, 17 par Even, 15 par Unicopa, 11 par le Gouessant, sur un total de 70 recensés.

¹¹ Par exemple, l'existence de pénalités contractuelles en cas d'approvisionnement insuffisant d'outils industriels communs ne permet plus d'optimiser certains arbitrages productifs par l'un ou l'autre des partenaires. Il reste la solution, parfois utilisée, de racheter de la matière première sur le marché ou à son concurrent, pour remplir ses engagements.

¹² Lang (1995), par exemple, insiste sur cette dimension.

Logique d'adhésion mutualiste et logique contractuelle marchande

La coopérative est d'ordinaire présentée comme un instrument destinée à pallier les imperfections de marché, en particulier en réduisant et en mutualisant les risques liés aux produits agricoles. Cette analyse concerne en particulier les coopératives de négoce dont la fonction principale est d'assurer la concentration et la mise en marché des denrées agricoles.

A l'origine centrées sur une fonction d'offre logistique de services de proximité pour l'adhérent, les coopératives bretonnes ont intégré ensuite verticalement les premières étapes de transformation industrielle en recourant aux modèles classiques d'organisations de type « hiérarchico-fonctionnel ». Beaucoup d'entre elles se sont progressivement transformées en conglomérat d'activités de plus en plus distantes sur le plan géographique, fonctionnel, opérationnel et culturel. La diversification des activités, l'évolution des technologies, les restructurations industrielles et commerciales ainsi que la dynamique de partenariat sont venues bousculer les schémas traditionnels d'organisation. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées peu ou prou par ces évolutions.

La mise en commun ou le partage d'actifs industriels et commerciaux (logistique, marques) à grande échelle et la diversité des structures et des formes juridiques utilisées alimentent alors 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 ne sont pas mis en place des modes de coordination plus souples. En revanche, la décentralisation ne doit pas être un facteur de dilution du contrôle et de baisse de l'efficacité. La complexité et l'hétérogénéité des objectifs et des intérêts dans une structure d'accords croisés entraînent des nouvelles contraintes. L'objectif étant de parvenir à des compromis acceptables entre partenaires, les arbitrages, en fonction d'horizons temporels de décision plus flous, sont moins rigoureux et les options de valorisation des actifs moins sélectives.

Pour toutes ces raisons, ces nouveaux ensembles coopératifs, « groupes ou réseaux 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.

La multiplication des alliances et le recentrage sur des activités privilégiées (parmi lesquelles, les fonctions amont de services à l'agriculture) ont définitivement transformé les frontières organisationnelles de la coopérative. Certaines d'entre elles sont amenées à privilégier les fonctions d'interface relationnelle, logistique et financière, devenant des « agences de moyens » au service des producteurs agricoles. Elles gèrent alors un ensemble de dispositifs de coordination qui permettent aux adhérents d'accéder aux services dont ils ont besoin dans les meilleures conditions et de livrer la matière première adaptée aux différents ateliers. Ce portefeuille de relations peut prendre des formes très diversifiées et très éclatées. Il suppose une redéfinition du système d'allocation des ressources, de planification des flux et de contrôle que la coopérative ne peut plus assurer de façon traditionnelle, selon les dispositifs classiques du pilotage hiérarchisé et centralisé (Tanguy, 1996).

Ainsi, 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 entre unités opérationnelles et services fonctionnels du type « client/fournisseur »¹³. Cette logique, qui réaménage progressivement le système d'offre de services à l'adhérent, remet en cause la démarche d'adhésion et de mutualisation sur des critères de proximité et de solidarité locale. Elle réintègre des critères d'efficience économique de nature purement incitatifs qui peuvent conduire à sélectionner les membres de la coopérative, à

¹³ Citons, pour illustrer, la réintroduction et l'alignement des prix de cession internes sur les références de « prix de marché » pour les besoins des transactions intra-alliances et intra-groupes. Rappelons que c'est un moyen jugé efficace pour lutter contre l'accroissement des coûts de gestion de ces structures, lorsque le temps des responsables est de plus en plus absorbé par l'ajustement des objectifs, la répartition des tâches, la négociation et la résolution des conflits.

réintroduire un traitement individualisé des risques par activité ou par actif, à briser les solidarités construites au cours du temps entre les différents acteurs de l'entreprise (Gaignette et Nieddu, 1999).

Projet économique et pacte social

Si l'adéquation du système de gouvernement des coopératives agricoles suscite des interrogations légitimes, c'est parce qu'il s'agit d'une organisation économique où l'histoire, les valeurs et l'identité culturelle jouent un rôle prépondérant. Or, l'évolution du contexte institutionnel et concurrentiel exerce une influence déterminante sur les pratiques de management des firmes et leurs principes d'organisation, autant dans leurs dimensions formelles qu'informelles. La recherche de cohésion de ces nouveaux ensembles, pour rester en conformité avec leurs missions originelles, ne peut s'effectuer sans intégrer le traitement social qu'accordent les coopératives aux membres de leurs communautés de travail qui se sont considérablement élargies.

Les évolutions des contextes législatifs, technologiques et organisationnels forcent les responsables des coopératives à mobiliser de nouvelles compétences managériales et à installer des outils de pilotage et de contrôle du travail de plus en plus rigoureux et contraignants. La prise en charge d'outils industriels de dimension croissante augmente les niveaux de responsabilité sociale des coopératives, alors que pour lutter contre la pression concurrentielle intense dans le secteur agro-alimentaire les entreprises doivent constamment améliorer leurs performances : réduction des coûts, amélioration de la qualité, de la réactivité et de la flexibilité. Pour y arriver, il est en général demandé des efforts continuels et supplémentaires aux salariés, qui peuvent avoir le sentiment d'un partage des résultats plus ou moins équitable avec les adhérents¹⁴. La complexité atteinte dans ces différents univers de production exige des instruments de coordination et d'évaluation de plus en plus sophistiqués qui doivent rester compréhensibles par les acteurs et continuer de véhiculer des normes sociales acceptables par tous, sous peine de déclencher des dysfonctionnements graves (détériorations des conditions de travail, par exemple).

Il faut éviter que les facteurs de distanciation et de décentralisation évoqués précédemment, entre le centre fonctionnel de la coopérative et ses unités opérationnelles disséminées, n'induisent un relâchement de ses engagements sociaux au prétexte que les conditions de production industrielle et de compétition lui interdisent une pratique de management participatif. Il faut admettre, aussi, que la multiplication des statuts des personnes au sein d'une organisation (ce qui est le cas dans de tels réseaux d'alliances) sont constructeurs d'inégalités et destructeurs des liens de solidarité (Girard 1994). En tout état de cause, il serait paradoxal que le besoin externe de coopérer entre acteurs économiques s'effectue au détriment du projet interne des partenaires de l'organisation coopérative, qu'il s'agisse des adhérents, des salariés ou de l'ensemble des professionnels qui contribuent plus ou moins directement à son processus de création de valeur.

Au moment où est évoqué de façon emphatique le développement de systèmes organisationnels et de relations de travail centrés sur la coordination horizontale, sur l'esprit d'équipe et de coopération, sur la notion de projet d'entreprise, sur la participation aux résultats et sur l'engagement éthique ou citoyen, les logiques d'alliances peuvent fournir l'occasion de mettre en œuvre un véritable « benchmarking social », dans le sens où s'organise le transfert des bonnes pratiques d'un partenaire vers l'autre. *Une telle démarche pourrait 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.*

C'est dans cet esprit que les coopératives doivent veiller à clarifier la répartition des rôles entre les administratifs et les élus en ce qui concerne les fonctions d'initiative et d'exécution, d'une part, de

¹⁴ Les productions en grande masse des coopératives bretonnes, qui disposent d'un pouvoir de marché considérablement plus faible que les grands groupes privés, les placent sous la domination économique de la grande distribution. C'est d'autant plus vrai que leurs capacités à l'exportation se réduisent avec la diminution des subventions.

prise de risque, de décisions et de contrôle, d'autre part. Il leur faut également adapter le mode de rémunération des adhérents, des salariés, en incorporant des logiques de participation et d'association au capital, comme cela se pratique dans certains pays. Il leur faut continuer d'améliorer la formation des cadres, le recrutement des administrateurs, le fonctionnement des conseils d'administration. Enfin elles ne doivent pas hésiter à chercher à introduire des innovations organisationnelles (structures de type directoire) et à perfectionner les outils de gestion économique, financière et sociale en développant, par exemple, les audits sociaux et éthiques, et les « bilans sociétaux » (Capron et Leseul, 1998).

Conclusion

Les alliances stratégiques structurent à présent fortement les trajectoires de développement des coopératives agro-alimentaires. L'exemple breton le montre, même s'il est spécifique et localisé. Les coopératives ont acquis en la matière une expérience incontestable d'autant plus qu'elles peuvent utiliser une gamme plus étendue et sans doute plus souple de formules pour se doter de structures ad hoc¹⁵.

Ces alliances permettent de pallier des déficiences structurelles à court terme et correspondent souvent à des stratégies défensives. Elles permettent de créer un effet de levier sur les ressources et de mener conjointement plusieurs stratégies de front. Toutefois, il n'est pas sûr que, dans le cas présent, les coopératives utilisent tout le potentiel de développement qu'autorisent les alliances, à l'image de ce qui se pratique dans d'autres secteurs industriels (y compris les autres acteurs de l'IAA). Celles-ci ne sont que rarement utilisées comme leviers de stratégies offensives d'innovation technologique et d'internationalisation et leur contribution à la diversification des activités demeure très mesurée.

Par ailleurs, sur le plan institutionnel, la pratique des alliances illustre bien les contradictions d'un modèle coopératif agro-alimentaire fortement intégré dans une économie marchande où les dirigeants doivent concilier des impératifs en termes de projet collectif, d'organisation et de fonctionnement, dont les logiques sont de plus en plus divergentes. Les dérives d'une conduite des affaires de type purement « capitalistique » sont dangereuses à terme pour le respect des principes coopératifs. Cependant l'adaptation aux nouveaux impératifs économique-stratégiques peut fournir l'occasion privilégiée de construire les bases d'un projet coopératif renouvelé. En d'autres termes, la « croissance conjointe » et le glissement vers des « structures transactionnelles » des organisations coopératives ne fourniront pas les moyens adéquats de forger de nouveaux « avantages coopératifs ». En revanche, la combinaison de forces endogènes et exogènes au système coopératif peut être mobilisée pour réaliser son « émancipation économique » et s'accompagner de la promotion de son projet social.

Les alliances peuvent être, alors, l'occasion d'offrir de nouveaux projets économiques, sociaux et territoriaux capables de réconcilier les besoins économiques des hommes avec les impératifs incontournables de la gestion collective des ressources. Dans ces conditions, il faut s'interroger, également, sur les conditions d'utilisation des outils managériaux ou stratégiques empruntées à d'autres univers.

¹⁵ En France, ce besoin vient d'être comblé pour les firmes privées, avec l'introduction, en 1994, d'une nouvelle forme très simplifiée de société : la SAS, Société Anonyme Simplifiée. Elle est ouverte à deux partenaires définissant leurs propres règles sociales. Cette nouvelle disposition du droit des sociétés a été prise, expressément, dans le but de faciliter les JV.

ANNEXE 1 :

Les coopératives agricoles en France

- **3700 entreprises industrielles et commerciales** et 13 500 coopératives de service (Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole – CUMA ; coopératives d'insémination artificielle).
- Un chiffre d'affaires global de près de **420 milliards de francs** (y compris les filiales).
- **Neuf exploitations agricoles sur dix** adhèrent au moins à une coopérative.
- Grâce aux coopératives, les agriculteurs français contrôlent, eux mêmes, **environ la moitié de l'activité de transformation** de leurs productions.
- **Les deux tiers du chiffre d'affaires** de la coopération agricole sont réalisés, aujourd'hui, par moins de 10 % des entreprises.

Parts de marchés détenues par les coopératives agricoles en France en 1997

Activités	Part de marché %
Lait et produits laitiers	50
Bétail et viandes (abattage et commercialisation)	30 à 50
Aviculture	40
Céréales (collecte)	75
Agrofourniture (engrais, phytosanitaires, semences)	60
Aliments du bétail	50
Divers	
- insémination artificielle	98
- vins de table vins de pays	50 à 70
- légumes appertisés	60

Les 10 principaux groupes coopératifs français

Entreprises	Activités principales	CA (MF)*
SODIAAL	lait	18 000
SOCOPA	viande	12 000
UNCAA	approvisionnement, distribution	11 000
CANA	polyvalente	10 500
COOPAGRI Bretagne	polyvalente	9 000
UNICOPA	polyvalente	8 000
SIGMA	céréales	7 500
CECAB	conserves de légumes	7 000
CHAMPAGNE CEREALES	céréales, malt	6 500
GROUPE LIMAGRAIN	agro-alimentaire, semences	6 000

* chiffre d'affaires en millions de francs

Les 10 principaux groupes coopératifs bretons

Entreprises	Activités principales	CA (MF)*
COOPAGRI Bretagne	polyvalente	9 000
UNICOPA	polyvalente	8 000
CECAB	conserves de légumes	7 000
COOPERL	porcs	5 000
EVEN	Lait, viande	4 500
LE GOUESSANT	agro-fourniture	2 000
LE TRIEUX**	Lait, bovins	1 700
CORALIS	lait	1 200
Coop. Agri. du Morbihan	polyvalente	1 000
Coop de BROONS	agro-fourniture	500

* chiffre d'affaires en millions de francs ** coopératives adhérentes à UNICOPA

Source : d'après Confédération Française de la Coopération Agricole – CFCA

ANNEXE 2 :

Comparaison des principales caractéristiques des accords 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
----------------------	------------	-------------	---------------

Accords focalisés sur les

fonctions :

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

% des accords**

possédant la dimension :

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

Références :

- Blanc G., Dussauge P., Quelin B. (1992), Stratégies concurrentielles et différenciation, *Annales des mines*, série gérer et comprendre, septembre.
- Capron M., Leseul G. (1998), Pour un bilan sociétal des entreprises, *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, n°266, p.28 – 41.
- Champagne P. (1998), Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables, *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, n°269, p. 32 – 45.
- Coase R. (1937), The nature of the firm, *Economica*, vol. 4, p. 386 – 405.
- Cook M.L. (1995), The future of US agricultural co-operatives : a neo-institutional approach, *The american journal of agricultural economics*, vol. 77, December, p. 1153 – 1159.
- Curutchet M.P. (1999), *La dimension socio-culturelle des stratégies conjointes : l'exemple des agro-industries champardennaises*, Thèse, Université de Reims Champagne Ardennes, 496 p.
- Dosi G. (1982), Technological paradigms and technology trajectories : a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research policy*, vol. 11, p. 147 – 162.
- Dobson W. (1992), Competitive strategies of US fluid milk processors : a case study, *Agribusiness*, vol. 8, nr. 5, p. 427 – 443.
- Foxall G. (1981), Is more cooperation the answer ?, *Journal of agricultural economics*, vol. 32, nr. 11, January, p. 55 – 63.
- Fulton J.R., Popp M.P., Gray C. (1996), Strategic alliance and joint venture agreements in grain marketing co-operatives, *Journal of co-operatives*, vol. 11, p. 1 – 14.
- Gaignette A., Nieddu M. (1999), Les coopératives agricoles comme forme institutionnelle : de l'encadrement de la croissance productiviste à la gestion de la réintroduction de la concurrence marchande, Communication au colloque de la Société Française d'Economie Rurale « *Le droit rural et ses pratiques dans l'agriculture, l'agro-alimentaire et l'espace rural* », Paris, 25 et 26 novembre, 16 p.
- Galle R. (1997), The international cooperative as a partnership : legal aspects, in : Nilsson J., Van Dijk G., *Strategies and structures in the agro-food industries*, Van Gorcum, Assen (NL), p. 20 – 30.
- Garrette B. (1998), Les européens se trompent d'alliances, *L'expansion management review*, mars, p. 68 – 73.
- Garrette B., Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliances*, Les éditions d'organisation, Paris, 283 p.
- Guilhon B. (1992), Technologie, organisation et performances : le cas de la firme-réseau, *Revue d'Economie Politique*, vol. 102, n°4, juillet-août, p. 563 – 592.
- Girard B (1994), Vers un nouveau pacte social, *Revue Française de Gestion*, sept. – oct., p. 78 – 88.
- Guillouzo R., Perrot P., Ruffio Ph. (1999), Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française, *Cahiers d'économie et sociologie rurales* (à paraître).
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard business review*, may – june, p. 79 – 91.
- Hackman D.L., Cook M.L. (1998), Producers as agrichain leaders : the importance of the institutional environment, in : Proceedings of the third international conference on « *Chain management in agribusiness and the food industry* » held in Ede, The Netherlands, 28 – 29 May 98, p. 183–198.
- King R.P. (1995), The future of Agricultural cooperatives in North America, *The american journal of agricultural economics*, vol. 77, December, p. 1160 – 1161.

- Kogut B. (1997), Alliances et chocs structurels, *Les Echos*, 9 et 10 mai, Dossier spécial « art du management », p. XII – XIII.
- Kyriakopoulos K., Van Bekkum O.F. (1999), Market orientation of European Agricultural cooperatives : strategic and structural issue, proceedings of the IX European Congress of Agricultural Economists « *European Agriculture facing the 21 st century in a global context* », Warsaw (PL), August 24 – 28, 1999, p. 148 – 164.
- Mauget R., Hamon Cl. (1994), Le partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives, *Economie et gestion agro-alimentaire*, n°31, avril, p. 28 – 37.
- Nelson R., Winter S (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.
- Nilsson J. (1994), Co-operative issues in Nordic research, *Annals of public and co-operative economics*, vol. 65, nr. 1, p. 149 – 177.
- Nilsson J. (1998), The emergence of new operational models for agricultural co-operatives, *Swedish journal of agricultural research*, vol. 28, p. 39 – 47.
- Perez R. (1996), Les stratégies des firmes multinationales alimentaires, *Revue d'économie rurale*, 231, janvier-février, p. 21–28.
- Porter M (1986), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris.
- Porter M.E., Fuller M.B. (1986), Coalition and global strategy, in : Porter M.E., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, p. 315-343.
- Puthod D. (1998), L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME, in : Torres O. (Dir.), *PME Nouvelles approches*, Economica , Paris.
- Rastoin J.L., Ghersi 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.
- Ravix J.L. (1996), *La coopération entre les entreprises, élément de l'organisation industrielle*, in : Ravix J.L. (coord.) – *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, p. 11–20.
- Richardson J.B. (1990), *Information and Investment*, Oxford, Clarendon Press, 2nd ed.
- Tanguy H, (1996), Décentralisation et contractualisation interne, in : *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, ECOSIP, Economica, 308 p.
- Van Dijk G., Mackel C. (1991), Dutch agriculture seeking for market leader strategies, *European review of agricultural economics*, vol. 18, p. 345 – 364.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York, 450 p.