



**HAL**  
open science

# Les agriculteurs confrontés à la restructuration de leurs coopératives

Bertrand Valiorgue

► **To cite this version:**

Bertrand Valiorgue. Les agriculteurs confrontés à la restructuration de leurs coopératives. Paysans et société, 2020. hal-03040955

**HAL Id: hal-03040955**

**<https://hal.science/hal-03040955>**

Submitted on 9 Dec 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.



# Les agriculteurs confrontés à la restructuration de leurs coopératives

Bertrand Valiorgue<sup>1</sup>

**La tendance à la restructuration des groupes coopératifs agricoles crée des situations économiques critiques qu'il faudrait limiter par des plans de sauvegarde agricole.**

Les coopératives occupent en France une place centrale dans l'agriculture et l'alimentation avec un chiffre d'affaires cumulé de plus de 84 milliards d'euros en 2019 et des relations avec 75 % des agriculteurs. L'activité des coopératives agricoles a pendant très longtemps été située au plus près des agriculteurs afin de leur apporter un ensemble de services directement liés à l'activité agricole (fourniture de matières premières, collecte, stockage et commercialisation des denrées agricoles). Ces bouquets de services en lien direct avec l'activité agricole constituent l'origine historique des coopératives agricoles<sup>2</sup>.

## DES COOPÉRATIVES AGRICOLES TERRITORIALISÉES AUX GÉANTS DE L'AGROALIMENTAIRE

À partir des années 1970, les coopératives agricoles ont connu d'importantes évolutions qui ont conduit progressivement à bouleverser leur physionomie. Elles ont opéré un triple mouvement de diversification, d'intégration et d'internationalisation pour aboutir à l'émergence de géants de l'agroalimentaire exposés aux contraintes des marchés mondialisés. Le mouvement de diversification a consisté à redescendre les filières alimentaires et à développer des activités industrielles susceptibles de compléter avantageusement les activités de base que sont la fourniture de matières premières ainsi que la collecte et le stockage des denrées agricoles brutes. C'est le cas par exemple lorsqu'une coopérative de collecte de céréales se lance dans la meunerie et la boulangerie industrielle pour produire et commercialiser des denrées

<sup>1</sup> Professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à l'université Clermont Auvergne.

<sup>2</sup> Émilie Bargues, Xavier Hollandts, Bertrand Valiorgue, « Quelles évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles françaises ? Regard historique sur un construit social », in *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 358.

alimentaires à base de céréales. Cette logique de diversification s'est progressivement développée à l'échelle de tout le territoire national et dans de nombreuses filières (lait, viande, céréales...). Les coopératives agricoles n'ont en revanche jamais investi le dernier maillon des filières alimentaires : la distribution. Ce maillon est toujours resté dans les mains des spécialistes du secteur. Et en dépit de tentatives récentes, les coopératives agricoles ne sont jamais parvenues à maîtriser l'accès direct aux consommateurs. En complément de cette volonté de redescendre les filières alimentaires pour compléter les sources de revenus, les coopératives agricoles se sont lancées dans d'importants mouvements de rapprochement. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, il y avait plus de 10 000 coopératives agricoles en France. En 2020, on en compte environ 2 000 et les 20 premières coopératives représentent à elles-seules plus de 75 % du chiffre d'affaires de la coopération agricole. Celle-ci est passée d'une logique de fragmentation et de dispersion à une logique de concentration et d'intégration, ce qui conduit une poignée d'opérateurs, dont les chiffres d'affaires dépassent les milliards d'euros, à occuper une place centrale et déterminante. Cette dynamique de rapprochement et de fusion est liée à des projets stratégiques qui visent, si l'on suit les discours des dirigeants, à atteindre des « *tailles critiques* » et à réaliser des « *économies d'échelle* » afin de dégager de la valeur ajoutée susceptible de « *redescendre dans les cours de ferme* ». En grandissant, les coopératives agricoles sont susceptibles de développer un pouvoir de marché qui va leur permettre de défendre des prix et des marges pour le bénéfice des agriculteurs. Cette dynamique de concentration s'explique également du fait des caractéristiques même des coopératives agricoles. Lorsqu'une coopérative se retrouve en difficulté, elle n'a pas la possibilité d'ouvrir son capital sauf à perdre son statut. La seule solution est alors de se rapprocher d'une autre coopérative pour reprendre les actifs et maintenir l'activité agricole. Les vagues de concentration et de fusions observées durant ces dernières années sont, pour certaines d'entre elles, motivées non pas par des logiques industrielles et stratégiques mais bien par des difficultés économiques que rencontrent certaines d'entre elles, contraintes de se rapprocher et de fusionner les unes avec les autres. Dans cette situation, la fusion et l'intégration sont en réalité des restructurations déguisées.

Le troisième mouvement qui a considérablement transformé la physionomie de la coopération agricole est celui de

---

AU SORTIR DE LA SECONDE  
GUERRE MONDIALE, IL Y  
AVAIT PLUS DE 10 000  
COOPÉRATIVES AGRICOLES  
EN FRANCE. EN 2020,  
ON EN COMPTE  
ENVIRON 2 000

l'internationalisation. Les coopératives ont progressivement pris des positions et réalisé des investissements en dehors du territoire national pour opérer sur des marchés étrangers. Cette internationalisation est motivée par la volonté d'écouler les productions des agriculteurs en dehors des marchés nationaux qui sont saturés. Elle est également motivée par la volonté d'exporter un savoir-faire et des capacités organisationnelles via des investissements directs à l'étranger. La transformation de la Politique agricole commune (Pac) et la sortie progressive du système des quotas laitiers et sucriers ont contribué à accélérer et à légitimer ces stratégies d'internationalisation. Quand elles n'ont pas soutenu et encouragé cette logique de libéralisation, les coopératives agricoles ont vu dans la libéralisation de la Pac une opportunité pour commercialiser avantageusement les productions de leurs adhérents.

#### L'AGRANDISSEMENT CONTINU TOUCHE CERTAINES LIMITES

Les coopératives, en particulier les groupes coopératifs agricoles, sont aujourd'hui des opérateurs industriels de première importance qui occupent une place centrale et déterminante aussi bien auprès des agriculteurs que des consommateurs. Cependant, l'agrandissement considérable de la taille et du volume d'activité des structures coopératives semble aujourd'hui toucher certaines limites. On en dénombre trois :

1. La transformation du périmètre d'activité des coopératives et les stratégies de diversification font que ces structures sont aujourd'hui en concurrence frontale avec de puissants opérateurs de l'agroalimentaire (Danone, Nestlé, Unilever, Lactalis...). Ces derniers possèdent des ressources financières bien plus importantes et des portefeuilles de marques généralement plus rémunérateurs. Il est difficile pour les coopératives agricoles de lutter face à ces multinationales richement dotées qui ont la capacité de mieux résister aux pressions commerciales.
2. Si la taille des coopératives a effectivement augmenté dans des proportions considérables, les distributeurs alimentaires, qui sont les principaux clients des coopératives, ont eux-aussi procédé à des mouvements de rapprochement et de fusion qui annulent les « *effets taille* » et la recherche « *d'économie d'échelle* » des coopératives. La logique déflationniste imposée par les distributeurs, que l'on observe sur certaines productions, montre toutes les difficultés rencontrées par les coopératives pour acquérir et stabiliser un pouvoir de marché.
3. La fin des quotas et la multiplication des traités de libre-

LES COOPÉRATIVES  
AGRICILES SONT  
AUJOURD'HUI EN  
CONCURRENCE FRONTALE  
AVEC DE PUISSANTS  
OPÉRATEURS DE  
L'AGROALIMENTAIRE

échange sans exception agricole exposent directement les coopératives agricoles à des prix de marchés mondiaux et des retournements qui fragilisent considérablement leurs fondamentaux. Les coopératives agricoles ne sont plus protégées par des systèmes de quotas qui donnaient de la stabilité et de la visibilité pour les productions de leurs adhérents. Ces transformations successives (autant voulues que subies) amènent les coopératives agricoles à prendre des décisions difficiles qui passent parfois par des restructurations et des cessations d'activités. Face à des surproductions chroniques et des marchés agricoles mondialisés, certaines coopératives agricoles sont fragilisées et, n'ayant plus la possibilité de fusionner entre elles, elles sont contraintes d'arrêter purement et simplement certaines activités industrielles et commerciales. Ces décisions difficiles ont des conséquences brutales et irréversibles pour les agriculteurs.

#### **DE LA NÉCESSITÉ DE METTRE EN PLACE DES PLANS DE SAUVEGARDE AGRICOLE**

Si, par le passé, les coopératives agricoles avaient pu retarder ou masquer les restructurations en procédant à des fusions et des rapprochements, ces derniers sont de moins en moins possibles. Elles sont obligées d'effectuer des restructurations qui passent par l'arrêt de productions agricoles.

A l'heure actuelle, rien n'oblige les opérateurs<sup>3</sup> qui procèdent à des restructurations à prendre en considération les conséquences de ces décisions sur les agriculteurs. Contrairement aux salariés qui bénéficient de la mise en place de Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), les producteurs d'une coopérative supportent seuls et sans accompagnement l'arrêt brutal et définitif de l'activité. Quand une coopérative engage une restructuration qui touche aux activités agricoles, le producteur se retrouve « dos au mur » sans aucune mesure d'aides et de soutiens. L'agriculteur qui a engagé un capital dans la coopérative et dont l'écoulement des productions passe par celle-ci se retrouve dans une situation guère plus favorable que le fournisseur d'une société anonyme. Or une restructuration impose des pertes de revenus aux agriculteurs qui fragilisent inévitablement le modèle économique de leur exploitation. Elle implique également la nécessité de repenser le fonctionnement de l'exploitation agricole et impose de nouveaux investissements ainsi que l'acquisition de nouvelles compétences. Tous les connaisseurs du monde agricole savent que substituer une production par une

**RIEN N'OBLIGE LES  
OPÉRATEURS QUI PROCÈDENT  
À DES RESTRUCTURATIONS  
À PRENDRE EN CONSIDÉRATION  
LES CONSÉQUENCES DE  
CES DÉCISIONS SUR LES  
AGRICULTEURS.**

<sup>3</sup> Qu'ils soient coopératifs ou non.