

A.D.D.E.S.
Association pour le Développement
de la Documentation sur l'Economie Sociale

7ème Colloque - 13 mars 1990

L'ECONOMIE SOCIALE EN EVOLUTION : TRANSFORMATION DES ORGANISMES,
MAINTIEN DE LEUR IDENTITE ?

LA FORMATION DES GROUPES COOPERATIFS AGRO-ALIMENTAIRES ET LA SITUATION
DES AGRICULTEURS SOCIETAIRES

par

Philippe NICOLAS
INRA, Paris *

Introduction.

Au milieu des années 1980, des événements déterminants vont affecter profondément les activités agricoles et agro-alimentaires, et les coopératives agricoles elles-mêmes, au terme d'une évolution déjà séculaire (1885 - 1985), vont se trouver entraîner dans une nouvelle phase de transformations.

Il faut d'abord souligner, dans le champ des politiques économiques, les décisions qui, à travers l'agriculture, autrement dit la base agricole des coopératives, vont se répercuter sur ces dernières : revirement de la politique agricole commune (PAC), et pressions des Etats-Unis dans le cadre du GATT (General Agreement of Tariffs and Trade) (1) pour obtenir le démantèlement des subventions européennes à l'agriculture. Mais il convient aussi de prendre en considération les conséquences générales de la signature et de la mise en vigueur de l'Acte unique européen.

On sait que les mécanismes de régulation des marchés mis en place dans le cadre de la PAC, n'avaient pas été vraiment remis en cause dans les années 1970, alors que l'augmentation de l'offre des produits agricoles restait toujours supérieure à celle de la consommation au sein de la CEE, et à l'extension des débouchés sur les marchés mondiaux. C'est pourquoi, après diverses tentatives infructueuses, la Commission des Communautés Européennes devait prévenir en 1983 les gouvernements des pays membres que des mesures radicales devenaient indispensables pour juguler les dépenses budgétaires (entraînées notamment par les coûts du stockage des excédents et l'aide aux exportations) au moyen d'une limitation de l'offre des principaux produits. Ainsi devait-on aboutir en 1984 à la mise en place des "quotas laitiers" - c'est-à-dire à la fixation pour chaque campagne d'une production maximale de lait dans chacun des Etats membres - et en 1988 à la définition de "quantités maximales garanties" (QMG) pour les céréales et les oléo-protéagineux.

(1) Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

* Economie et sociologie rurales

Le temps du soutien des revenus agricoles par l'augmentation illimitée des productions à des prix garantis, et pour des débouchés indéfinis, était donc révolu, comme le soulignait la Commission Européenne dans son "Livre Vert". Comme nous le verrons plus bas, ce revirement brutal devait avoir de graves répercussions sur la situations des agriculteurs, soumis dès la mise en place des quotas à une forte accélération de l'intensification des productions et de la sélection corrélative qu'elle devait entraîner dans leurs rangs.

En septembre 1986, d'autre part, à Punta-del-Este, a commencé dans le cadre du GATT un nouveau cycle de négociations commerciales multilatérales, dit "Uruguay Round", qui doit se terminer en décembre 1990 à Bruxelles. Dotés d'une cohésion économique et politique supérieure et d'un arsenal législatif plus efficace, les Etats-Unis s'efforcent d'imposer à la CEE le démantèlement de toutes les aides que cette dernière continue d'accorder à ses agriculteurs. Bien que se refusant à une suppression totale des subventions, la Communauté n'en est pas moins contrainte à certaines concessions, comme le montre par exemple la modification récente de sa politique de soutien indirect à la production européenne de soja, qui ne représente pourtant qu'une faible part de ses besoins, alors que les importations continuent à entrer librement sur son territoire. De même, l'entrée de quantités considérables de produits de substitution aux céréales (PSC) constitue une menace pour les producteurs de blé et de maïs européens, tout en favorisant la concentration des élevages industriels porcins situés dans les zones les plus proches des ports, aux dépens des élevages moins intensifs des zones plus éloignées. Devant l'obstination et la détermination américaines, la FNSEA (1) a exprimé récemment son pessimisme sur l'issue de l'Uruguay Round. Et les dirigeants des unions nationales de coopératives de céréales et d'approvisionnement (UNCAC et UNCAA, composantes du groupe GAMM) ont voulu souligner l'importance de cette question en organisant au cours des "journées du GAMM" (janvier 1990) un débat sur les négociations du GATT, dont le directeur général de l'UNCAC a pu dire qu'elles étaient "la grande affaire de l'année 1990 dont dépendra la politique européenne des cinq prochaines années".

Enfin et conformément aux dispositions de l'Acte unique européen signé en février 1986 et entré en vigueur le 1er juillet 1987, la Communauté a commencé à mettre en oeuvre les mesures destinées à établir progressivement au cours d'une période expirant le 31 décembre 1992, un marché intérieur européen (dit aussi "grand marché") comportant "un espace sans frontières intérieures dans lequel la libre circulation des marchandises, des personnes, des services et des capitaux est assurée" (Acte unique, article 13). Cette perspective devait constituer, avec les percées et les sauts technologiques offrant aux industriels de nouvelles innovations et de nouveaux espaces économiques, un stimulant particulièrement efficace pour les firmes agro-alimentaires des pays développés en économie de marché. Dès 1987 on voit s'amplifier et s'accélérer les phénomènes de concentration, de réorganisation et d'internationalisation des activités, notamment au moyen de rachats d'entreprises et d'accords de partenariat.

(1) Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

Le groupe diversifié BSN, par exemple, première firme agro-alimentaire française avec un chiffre d'affaires de 42 milliards de francs en 1988 (1), n'a cessé depuis lors de renforcer ses implantations en Europe, mais aussi aux Etats Unis, aussi bien dans la biscuiterie que dans les produits laitiers, les eaux minérales, les pâtes alimentaires et les sauces, etc. Autre exemple significatif, la croissance accélérée du groupe agro-chimique italien Ferruzzi qui, après diverses OPA (offres publiques d'achat) particulièrement spectaculaires et souvent hostiles, accède en 1988 au 49ème rang du classement des premiers groupes mondiaux de tous secteurs, avec un chiffre d'affaires de 113 milliards de francs. Il n'est dépassé parmi les groupes agro-alimentaires multinationaux ayant leur siège social en Europe que par Unilever (186 milliards de francs) et Nestlé (165 milliards de francs). Au sein du secteur agro-alimentaire français le second rang est désormais occupé par Béghin-Say (33 milliards de francs), filiale de Ferruzzi, le quatrième par Nestlé France (21 milliards de francs) et le huitième par Unilever France (12 milliards de francs), autrement dit par trois groupes sous contrôle étranger. L'intensité concurrentielle actuelle se manifeste aussi par les dimensions et la violence de certaines OPA réalisées aux Etats-Unis : celle de Philip Morris sur Kraft, par exemple, du britannique Grand Metropolitan sur Pillsbury, ou encore, battant tous les records d'importance financière, celle de la Société New-yorkaise d'investissement KKR sur RJR Nabisco. Et la grande distribution prend part à cette mobilisation. Après la création de "supercentrales" d'achats nationales en 1984, apparaissent depuis 1989 des centrales d'achat européennes, comme par exemple European Marketing Distribution, constituée de sept centrales nationales. En France les centres Leclerc, au premier rang du grand commerce, réalisent un chiffre d'affaires de 87 milliards de francs en 1989, commencent à s'implanter en Espagne, et prévoient une première grande surface dans la banlieue de Washington en 1991.

C'est donc dans ce climat, mais avec leurs visées et leurs moyens propres, que les coopératives agricoles vont chercher leur voie. Poussées à la diversification horizontale par la reconversion des productions imposée à leurs adhérents par le revirement de la PAC, encore aggravé par les tensions qui s'exercent au sein du GATT, et à la diversification verticale par la nécessité de maintenir leur rentabilité en dépit de l'intensité de la concurrence et malgré les pressions de la grande distribution, certaines d'entre elles vont réagir en s'efforçant, à l'instar des autres firmes agro-alimentaires, de grandir et d'adopter de nouvelles formes d'organisation. "La recherche de la diversification et de la valeur ajoutée font partie des objectifs clairement affichés de très nombreuses coopératives", rappelait le directeur général de l'UNCAC aux journées du GAMM. Pour y parvenir elles utiliseront de plus en plus, parmi les modalités de leur réorganisation, le recours à des filiales de forme non coopérative, généralement des sociétés anonymes (SA), le développement du partenariat avec des entreprises également de droit commun, et une "stratégie de filière".

(1) Voir le classement des principaux groupes agro-alimentaires, coopératifs et non coopératifs, en annexe I.

Cette démarche caractéristique des groupes coopératifs les plus puissants est également suivie par des entreprises de taille moyenne. Ainsi par exemple, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 500 millions de francs, la SICA (1) dite la Baleine Bleue, spécialisée dans la commercialisation (principalement à l'exportation) des fruits et légumes, a recours à des filiales et au partenariat avec des entreprises françaises et étrangères, aussi bien pour élargir la gamme de ses produits afin de satisfaire aux exigences de la grande distribution que pour s'engager dans une "stratégie de filière" en diversifiant les opérations réalisées sur une même catégorie de produits (conserves, conditionnement dit de "quatrième gamme" (2), emballage, transport).

Si le recours à des filiales SA est déjà ancien au sein de la coopération agricole (3), la filialisation connaît cependant une accélération brutale et une généralisation à partir de 1987. Elle s'accompagne d'une reconversion vers des produits nouveaux (celle de l'ULN date de 1986), d'une création de nouveaux groupes (par exemple, dans la viande, celle du groupe Arcadie en 1988), et d'une réorganisation des groupes déjà existants. Comme nous le verrons plus bas (cf. infra section 3), le groupe SOCOPA se réorganise en octobre 1988, le groupe CANA au début de 1989, la SODIAAL ex-SODIMA (Yoplait) et Sucre Union en juillet 1989. La tendance est maintenant au regroupement des filiales par filières et par métiers, sous le contrôle de sociétés holdings financières.

Les sociétés coopératives se trouvent ainsi confrontées à un double défi : celui de leur compétitivité, étroitement liée à leur capacité de financement, et celui du maintien de leur identité coopérative au cours de l'évolution de leur mode de gestion économique et financière, et des modifications affectant la situation faite, en leur sein, à leurs sociétaires agriculteurs.

Afin de satisfaire aux nouvelles conditions du marché, les coopératives vont devoir imposer à leurs adhérents des conditions de production encore plus contraignantes. Certes, elles s'efforceront aussi de leur fournir, par des actions de "développement", les connaissances et les moyens qui leur sont nécessaires pour s'adapter. Mais tous ne pourront franchir ces nouveaux seuils, quelles qu'en soient d'ailleurs les raisons : insuffisance des structures d'exploitation ou des compétences, endettement déjà excessif, orientation professionnelle divergente. Or, la solidarité coopérative qui continue à s'exercer notamment en faveur des jeunes agriculteurs en cours d'installation, ainsi que pour les adhérents en difficulté mais capables de reconversion, rencontre pour les autres producteurs des limites toujours plus étroites. Les agriculteurs sociétaires d'autre part, voient également leur rôle et leurs possibilités de participation se modifier au sein de leurs coopératives en raison de la taille et de la complexité des nouveaux groupes. Bref, le déséquilibre entre la fonction économique et la fonction sociale de ces sociétés tend à s'aggraver, alors que les problèmes posés par l'évolution actuelle de l'agriculture ne sont pas seulement d'ordre économique.

(1) Société d'Intérêt Collectif Agricole, organisme para-coopératif au statut juridique moins contraignant que celui de la Coopérative agricole.

(2) Fruits et légumes prêts à l'emploi, conservés sous chaîne du froid et en atmosphère modifiée optimale.

(3) 1965 pour l'Union Laitière normande (ULN), 1967 pour la Coopérative La Noëlle-Ancenis (CANA).

Tout en sachant que la résolution de toutes ces difficultés dépend pour une part d'une intervention des pouvoirs publics et de l'orientation de la politique agricole, il faut aussi s'interroger sur les ressources déjà manifestes ou encore latentes de l'économie sociale agricole et rurale face à ces nouveaux risques. Bien que plus engagées encore que par le passé dans la compétition économique, les coopératives ou groupes coopératifs agro-alimentaires n'en conservent pas moins, y compris les plus grands, des caractères très spécifiques. Et il faut également considérer désormais avec une attention nouvelle, le potentiel représenté par les autres formes d'économie sociale agro-rurale, coopératives ou non, mais plus proches de l'exploitation agricole et de la vie locale. Parmi ces dernières, il convient de ranger en bonne place les Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et les Groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC) qui, avec des effectifs déjà très importants, continuent toujours à se développer.

Les questions abordées dans cette intervention seront relatives à la reconversion des agriculteurs et à la diversification des coopératives (section 1), aux conséquences de cette dernière sur les adhérents (sélection, solidarité) et sur les coopératives elles-mêmes (financement, restructuration) (section 2), à la formation et à l'organisation actuelle de certains groupes importants (section 3), enfin au pouvoir détenu par les sociétaires dans ces ensembles et à leur participation aux décisions (démocratie coopérative) (section 4).

Les problèmes posés par les GAEC d'une part, par les CUMA d'autre part, seront traités, respectivement, dans deux autres communications, avec lesquelles le présent rapport se trouve donc, pour les raisons qui viennent d'être exposées, naturellement articulé.

1. Reconversions agricoles et diversifications coopératives.

Les résultats du recensement général de l'agriculture (RGA) réalisé par le SCEES en 1988-1989 sur la période 1979-1988, confirment d'abord certaines tendances fondamentales de l'évolution du secteur. C'est ainsi que la diminution du nombre des exploitations agricoles se poursuit dans la période considérée, à peu près au même rythme qu'au cours des dix années précédentes (2,4 % par an contre 2,5 %) (1).

Mais ils mettent aussi en évidence de très importantes réorientations productives liées aux mesures de politique agricole prises dans la période. C'est ainsi notamment que le contingentement de la production laitière (au moyen des "quotas laitiers") à partir de 1984, s'est traduit par une baisse très sensible des cultures fourragères (24 %), des surfaces toujours en herbe (11 %), du cheptel bovin (9 %), et tout particulièrement des vaches laitières (22 %). A l'inverse, on observe une très forte poussée des oléagineux (colza, soja, tournesol), qui passent de 1 % de la surface agricole utile (SAU) française en 1979, à 7 % en 1988, des protéagineux (pois, féverolle), des légumes, mais aussi des porcs et des volailles.

En ce qui concerne plus particulièrement les agriculteurs coopérateurs, des informations fournies en 1989 par une enquête de la Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA), montrent que l'évolution des adhérents des plus grandes sociétés coopératives, s'est effectuée conformément aux tendances générales qui viennent d'être indiquées. Cette enquête a porté sur 23 sociétés appartenant à l'ensemble "Promotion Coopérative" (dit encore "Promocoop") qui rassemble les 30 groupes les plus importants de la coopération agricole française. A cet échantillon ont été ajoutées cinq autres entreprises de grande taille (CFCA, 1989)*. L'évolution de ces 28 sociétés a été étudiée sur la période 1983-1988, englobant par conséquent l'"année des quotas" (1984) (2).

Les résultats de l'enquête "Promocoop" de la CFCA montrent notamment un accroissement très sensible de la production des céréales, des oléo-protéagineux, et des légumes, aux dépens des surfaces fourragères et des prairies permanentes. Certaines productions animales ont aussi connu, d'une manière générale, une croissance significative. C'est le cas de la production porcine et des productions volaillères.

Face à ces transformations de leur "support agricole", mais aussi en raison de la réduction de l'aide publique, des bouleversements technologiques, de la concurrence des autres firmes agro-alimentaires et des pressions de la grande distribution, les entreprises coopératives vont se trouver elles-mêmes devant la nécessité de se diversifier. Non seulement, bien sûr, pour s'adapter aux nouvelles orientations de la production agricole, mais aussi pour maintenir, sinon accroître leur rentabilité, garantie des rémunérations et même de l'emploi de leurs sociétaires, au moyen d'une augmentation de la valeur ajoutée incorporée aux produits livrés, en tirant le meilleur parti des progrès techniques, et en recherchant de nouveaux débouchés.

Cette diversification coopérative implique donc deux démarches qui peuvent, ou non, être combinées. D'une part une modification, le plus souvent un élargissement, de la gamme des produits agricoles collectés, ainsi que des variations dans la nature des agro-fournitures. D'autre part une transformation différente, généralement plus poussée, des produits agricoles en produits alimentaires, ou non alimentaires, nouveaux.

(1) De 1979 à 1988, le nombre des exploitations agricoles françaises est passé de 1,263 million à 1,017 million.

(2) Les données statistiques sur l'ensemble de la coopération agricole et sur les groupes sont fournies dans l'annexe 2. Voir aussi la liste des 28 sociétés en annexe 3.

* L'indication des sources entre parenthèses renvoie aux références bibliographiques en annexe.

Ces phénomènes sont observés notamment dans le cadre des coopératives polyvalentes (CANA, COOPAGRI, CASAM, CAL,* par exemple), ou plus orientées vers les céréales et l'approvisionnement (CADS, CAHN, SCAEL, La Franciade, par exemple).

Mais la transformation des produits de base s'observe plus particulièrement, bien entendu, dans les coopératives spécialisées. Les groupes de l'industrie laitière, par exemple, vont s'orienter vers les produits ultra frais et les produits allégés (SODIAAL ex SODIMA, ULN), pour lesquels ils rencontrent d'ailleurs une très vigoureuse concurrence. Dans le secteur de la viande, le groupe SOCOPA prépare des steacks hâchés et des viandes découpées. Il s'était même orienté vers la restauration rapide, avant de s'en dégager devant la concurrence internationale. Certaines coopératives polyvalentes réalisent également des investissements dans de nouveaux équipements : pour l'abattage (CANA, COOPAGRI, CASAM, SACO), la conservation des légumes (4ème gamme : CASAM, La Franciade ; surgélation : COOPAGRI), les séchages diversifiés (CANA), la transformation du soja (SACO). Des coopératives de céréales, elles aussi, se sont lancées dans la transformation : meunerie, pour la SCAEL, boulangerie pour l'Union du Cher. Certaines coopératives enfin, préparent des plats cuisinés.

La Coopération utilise également les technologies nouvelles pour la fabrication de produits industriels à usage, ou non, alimentaire : l'ULN pour les produits protéinés (après des recherches menées en association avec Rhône-Poulenc), Limagrain et Sucre-Union pour les fibres alimentaires. Et il est à noter que l'on prévoit un accroissement considérable, au cours de l'actuelle décennie, des débouchés non alimentaires (cosmétiques, médicaments, matériaux isolants, carburants, etc.) pour les produits agricoles : amidon, saccharose, corps gras, protéines du lait.

2. Conséquences de la diversification coopérative

2.1 Etant donné les conditions actuelles de la concurrence sur les marchés des produits alimentaires (ou non alimentaires d'origine agricole), la diversification coopérative implique une adaptation des caractéristiques des produits agricoles fournis par les sociétaires, et l'emploi de nouveaux procédés de production. L'enquête "Promocoop" de la CFCA précise, par exemple, que les farines spéciales (SCAEL, COOPAGRI) exigent de nouvelles variétés de blé, que les légumes doivent être adaptés au conditionnement de la 4ème gamme ou de la surgélation (CASAM, La Franciade), ou encore que les conditions de production des animaux doivent répondre aux nouveaux besoins de la transformation, et celle des laits aux nouveaux usages industriels, etc.

"Ceci induit le développement de l'engagement contractuel avec un cahier des charges très rigoureux en matière de qualité. Les agriculteurs doivent accepter de devenir de vrais professionnels et de se plier à des règles de discipline stricte" (CFCA, 1989).

Des test sont réalisés dans des "groupes de pointe", et des enquêtes sont effectuées sur les capacités et le savoir-faire des producteurs, avant diffusion de nouvelles techniques au moyen de contrats de production.

On conçoit qu'une telle politique ne puisse faire l'économie d'une sélection des sociétaires qui "en toute hypothèse... est en train de s'opérer sur des critères de performance individuelle, de structure d'exploitation et de bassin de production" (CFCA, 1988).

* Les sigles des sociétés citées dans le texte sont développés dans l'annexe 3.

Réalité d'un phénomène qui se trouve aussi attesté par des contre-exemples comme celui de la SCAEL refusant des projets de diversification parce qu'ils étaient trop sélectifs, ou de la CAL qui, à côté d'une production de plantes médicinales et aromatiques en grande culture de plaine, veut maintenir une production traditionnelle en zone défavorisée (CFCA, 1989).

Les auteurs de l'enquête "Promocoop" ont établi une comparaison entre l'évolution du nombre des adhérents de vingt coopératives, dans la période 1983-1988, et celle de l'ensemble des agriculteurs, coopérateurs ou non, de leur zone d'action. Il s'agissait d'obtenir pour chaque société : "un indicateur... de sa politique de sélection des agriculteurs... ou de sa capacité à mettre en place des mécanismes de solidarité afin de prévenir les situations d'agriculteurs en difficulté, voire d'y remédier" (CFCA, 1989). Or les taux de diminution des effectifs des adhérents se sont révélés, selon les coopératives étudiées, soit inférieurs à ceux de l'ensemble des agriculteurs de la zone, soit supérieurs.

Certes, les coopératives s'efforcent bien, d'une manière générale, de réaliser certaines formes de solidarité envers leurs adhérents, et plus particulièrement en faveur des jeunes et des agriculteurs en difficulté.

Déjà en 1982, Hugues Sibille, analysant la politique de développement de la CANA, pouvait conclure : "L'objectif central reste de participer au développement régional et de permettre au plus grand nombre d'agriculteurs d'en bénéficier. D'autres objectifs existent : privilégier l'assistance technique aux agriculteurs en difficulté, favoriser les jeunes au cours des deux premières années de leur installation, privilégier les productions hors sol sur les petites surfaces..." (H. Sibille, 1982).

Et en 1989, la CFCA soulignait "C'est l'importance des efforts de toutes natures consentis par les entreprises enquêtées pour maintenir le maximum d'activités pour le maximum d'agriculteurs qui se révèle... ce qui distingue la coopérative ancrée aux exploitations de ses membres, de toute autre forme d'entreprise..." (CFCA, 1989).

Mais cette solidarité a des limites. Et la Coopérative des Agriculteurs de Bretagne (COOPAGRI-Landerneau) réputée à juste titre pour la qualité de ses relations avec ses adhérents et l'intensité des efforts déployés en leur faveur, a précisé dans sa "charte d'entreprise" : "COOPAGRI Bretagne se veut une entreprise dynamique au service des exploitations agricoles performantes" (c'est nous qui soulignons). Et son directeur de l'animation et des relations ajoutait : "Pour gagner, nous devons, comme toute entreprise coopérative, travailler avec des sociétaires dynamiques et efficaces. En plus, nous prenons en compte ceux des nôtres pris dans la tourmente. Mais attention, cette solidarité affichée a pour limite de ne jamais mettre en cause la solidité de notre édifice commun... L'inéxorable adaptation de la production aux marchés risque de s'accélérer. Tous les agriculteurs de cette région n'ont pas la taille pour un tel combat et l'aide que nous pouvons leur apporter n'est et ne sera pas suffisante" (C. Duquesne, 1987).

A ce stade et pour ces agriculteurs, la coopération agricole ne peut que renvoyer, comme dès 1985, déjà, la CFCA l'avait expliqué, "à l'exercice de la solidarité nationale" (CFCA, 1985).

Diverses études ont pu montrer que, de 1987 à 1989, le nombre des agriculteurs en difficulté, c'est-à-dire dans l'incapacité de faire face à leur endettement ou de payer leur cotisation à la MSA, se situait entre 60 000 et 70 000 (soit 6 à 7 % du nombre total des exploitations agricoles françaises). F. Colson, chercheur à l'INRA, a pu préciser lors d'un colloque organisé en novembre 1989, que beaucoup de ces agriculteurs étaient plus jeunes que la moyenne et disposaient de plus grandes surfaces, en soulignant "la grande fragilité des exploitants en phase de modernisation rapide, surtout les jeunes agriculteurs".

2.2 Mais la diversification a également des conséquences importantes sur les coopératives elles-mêmes. Elle entraîne en effet de lourds investissements en installations et en équipements pour traiter de nouveaux produits agricoles, et pour produire de nouveaux produits alimentaires et non alimentaires. Des investissements dits "immatériels" viennent s'ajouter aux précédents : travaux de recherche et de développement, opérations de promotion des ventes.

Or les capacités de financement des coopératives agricoles sont, d'une manière générale, inférieures à celles des autres entreprises agro-alimentaires. Ce point a été mis en évidence et expliqué dans diverses études, notamment par la Centrale des Bilans de la Banque de France (R. Larrieu, 1980) et par nous-même (Ph. Nicolas, 1988 a.), ainsi que par une étude récente de la Caisse Nationale de Crédit Agricole sur l'industrie laitière pour la période 1984-1986. En bref, avec des ressources propres plus faibles et des besoins financiers plus élevés, les coopératives agricoles doivent faire face à un endettement supérieur. De plus, au sein de l'ensemble coopératif, l'endettement des grandes entreprises serait, selon divers indices, supérieur à la moyenne. Enfin une étude réalisée par le Crédit National et le CACEPA (organe de l'Association nationale des industries agro-alimentaires), sur les sources de financement de l'ensemble des IAA en France (toutes formes juridiques confondues) montre que de 1978 à 1986, la part de l'autofinancement a augmenté, et que, surtout, le recours aux banques a diminué de plus des deux tiers, alors que le recours aux marchés financiers doublait (CFCA, 1989).

De plus en plus engagées dans les industries d'aval, et beaucoup plus dépendantes du financement bancaire que les autres entreprises agro-alimentaires, les coopératives agricoles, elles aussi, doivent nécessairement se tourner vers le marché financier.

Or, en raison de leur statut juridique, l'accès au marché des capitaux leur est plus difficile qu'aux entreprises de droit commun. Cependant la loi du 4 juin 1985 leur a offert la possibilité d'émettre des titres participatifs (T.P.), possibilité déjà utilisée par l'ULN et la CANA (et, semble-t-il quelques autres coopératives) dont les émissions, parce qu'elles dépassaient le seuil de 100 millions de francs, ont pu faire l'objet de cotations en Bourse. De plus, les coopératives devraient à l'avenir, pouvoir également créer des certificats coopératifs d'investissement (C.C.I), conformément à la loi du 17 juin 1987.

Nous avons montré dans un article récent (Ph. Nicolas, 1989 a.) qu'en raison des limites de ces nouveaux instruments de financement, la solution retenue par les coopératives agricoles pour accéder au marché des capitaux fut, et reste, la création de filiales sous forme de sociétés anonymes. Outre ses avantages financiers, la filialisation favorise également une gestion décentralisée, une meilleure évaluation des résultats de chaque activité, et peut-être surtout le partenariat avec des entreprises non coopératives. Or, ce dernier s'avère souvent indispensable compte tenu de la complexité des recherches et des techniques à mettre en oeuvre, et de la nécessité d'acquérir un savoir-faire commercial sur des marchés en voie d'extension rapide. Permettant de réaliser des économies d'échelle dans les investissements, il constitue, également une source supplémentaire de financement, d'autant plus que le partenariat industriel se double souvent d'un partenariat financier.

Sur cette base structurelle, un certain nombre de groupes coopératifs ont construit un type d'organisation recourant pour les activités industrielles et commerciales d'aval, à la formation de holdings et de sous-holdings contrôlant le capital des filiales et regroupant les participations minoritaires dans d'autres sociétés. Une fois les opérations d'aval transférées dans des filiales contrôlées par holdings interposés, les activités du "noyau coopératif" se trouvent limitées à des activités d'amont (approvisionnement) et de services, éventuellement confiées à des sociétés contrôlées directement par la coopérative mère, vouée elle-même aux activités les plus proches de l'exploitation agricole, comme la collecte des produits.

Il restera, à ce noyau coopératif à maîtriser l'ensemble, et en particulier à conserver le contrôle des filiales, lorsque ces dernières augmentent leur capital. Et c'est à ce moment, bien sûr, que l'accès des coopératives elles-mêmes au marché des capitaux prend toute son utilité.

3. L'organisation des groupes coopératifs

Nous présentons dans cette section quatre exemples de groupes coopératifs récemment réorganisés. Le groupe polyvalent CANA qui a différencié ses activités industrielles d'aval (en rattachant les filiales SA à des holdings et sous-holdings financiers) de ses activités d'amont et du noyau coopératif, correspond au schéma type de l'organisation actuelle "d'un certain nombre d'autres groupes coopératifs" (CFCA, 1989). Les groupes spécialisés SODIAAL et SOCOPA (premier et second rang dans le classement des groupes coopératifs selon le chiffre d'affaires) jouent un rôle important dans l'organisation d'une partie de leur filière respective, le premier (industrie laitière) atteignant dans cette fonction un stade d'intégration plus avancé que le second (viande). Enfin le groupe Sucre Union est un exemple de forte imbrication avec le capitalisme agro-alimentaire, dans un secteur où chaque concurrent s'efforce de rejoindre ou de dépasser les autres dans une course poursuite utilisant OPA et partenariat.

Le groupe CANA

La coopérative agricole La Noëlle-Ancenis (CANA) dont la zone territoriale s'étend sur tout le département de Loire-Atlantique et sur une partie des départements voisins, est bien connue pour son rôle dans le développement agricole régional, sa diversification très poussée, portant sur l'ensemble des productions effectuées dans les exploitations de ses adhérents, ainsi que par ses efforts en faveur de la formation et de la participation de ses coopérateurs agriculteurs, mais aussi de ses salariés.

Elle avait fait dans le passé une expérience malheureuse avec le rachat en 1967 de la conserverie Amieux, qui dut être revendue en 1973 à la Société Buitoni. En revanche, la création en 1980 d'une première filiale, la société SOVIBA, dans le secteur de la viande bovine, fut une réussite. Mais la coopérative attendit cependant jusqu'en 1987 pour se lancer délibérément dans une politique de "filialisation" systématique. C'est ainsi que la création de la SOVIPRAL (produits élaborés, plats cuisinés), en association avec la CECAB, coopérative bretonne diversifiée, et la filialisation de l'activité "volailles", furent suivies en 1988 par la reprise, dans ce même secteur, des sociétés vendéennes OPA et SCIEPA, et par la filialisation de l'activité "laiterie", orientée vers la préparation de produits élaborés nouveaux (pâtes spéciales, entremets, barres vitaminées, etc.). La même année, la CANA prenait une participation majoritaire dans la "Société Anonyme Mayenne Aliments du Bétail" (SAMAB). Et au début de 1989, elle s'assurait du contrôle de deux autres sociétés opérant dans le secteur "volailles", d'abord UNEVI (Deux-Sèvres), puis la SOVOL (Landes) qui se trouvait en partie orientée vers la production de plats cuisinés.

La CANA se transformait donc, comme le notait le rapport présenté à son assemblée générale de 1987, "en un groupe important dans lequel sont créées des filiales spécialisées par métiers". Ce transfert des activités transformatrices au sein de filiales créées ou rachetées, doit faciliter l'association avec des partenaires industriels et financiers de tous statuts, intéressés par une branche d'activité particulière. Il facilite également le recours au marché des capitaux puisque la plupart des filiales prennent la forme de sociétés anonyme.

La création de filiales industrielles cependant, ne fut pas jugée suffisante pour permettre de rassembler les ressources financières nécessaires aux investissements (installations, équipements, recherches, promotion commerciale) qui devaient être réalisés en faveur du développement des produits nouveaux à forte valeur ajoutée. C'est pourquoi l'assemblée générale de décembre 1988 décida de mettre en oeuvre une nouvelle organisation des structures dans le domaine des activités transformatrices d'aval. Ces dernières devaient être regroupées par "métiers" correspondant aux produits traités, et dans chaque métier, les filiales concernées furent placées sous le contrôle d'une société financière. Ainsi furent créées une société anonyme holding pour les "viandes rouges", une seconde pour les "viandes blanches" et une troisième pour les produits laitiers. Enfin une société holding générale, "CANAD Développement SA" fut également constituée pour contrôler les trois sous-holdings précédents (1).

La même assemblée générale décida également, afin de permettre à la "maison-mère" de garder le contrôle de ses filiales financières au cours de leur croissance, que la Coopérative La CANA effectuerait en 1989, une première émission de titres participatifs pour un montant de 100 MF, qui serait suivie par des émissions d'un même montant au cours de chacune des deux années suivantes. Ces titres firent l'objet d'une prise ferme par un pool bancaire comprenant notamment trois Banques populaires et sept Caisses régionales de Crédit agricole. Les institutions bancaires conservèrent 50 % des titres et en placèrent 35 % dans le public. Les 15 % restants furent acquis par les coopérateurs et les salariés de la coopérative. Le groupe CANA fut coté au second marché de la Bourse de Nantes à partir du 1er mars 1989, et devint ainsi le premier groupe coopératif agricole ayant accédé à la cotation en Bourse. Les transactions restèrent cependant très limitées.

(1) Voir organigramme du groupe en annexe 4.

En dépit de la politique de filialisation, la coopérative-mère englobait récemment encore la majeure partie de l'activité du groupe. C'est ainsi que pour l'exercice 1987/88, son chiffre d'affaires fut de l'ordre de 3,3 milliards de F, pour un chiffre d'affaires consolidé atteignant au niveau du groupe 4,9 milliards de francs. Mais la progression de ce dernier par rapport à l'exercice précédent était déjà de l'ordre de 6,8 %, alors que celle du chiffre d'affaires de la maison mère ne dépassait pas 3,2 %. De sorte que l'importance relative de cette dernière, progressivement dépouillée des activités les plus transformatrices et les plus rentables au profit des sociétés holdings et des filiales industrielles, tendait à diminuer au sein du groupe. Faut-il y voir, avec les observateurs les plus pessimistes, le début d'une évolution devant conduire à transformer peu à peu les coopératives originelles en "coquilles vides" ?

Le groupe SOCOPA

Première entreprise française du secteur de la viande avec un chiffre d'affaires de 11,5 milliards de francs, le groupe SOCOPA, détenu majoritairement par des capitaux d'origine agricole et notamment coopératifs, était structuré avant 1988 autour de deux sociétés jumelles : SOCOPA France, une SICA d'abattage, et SOCOPA International, une SA spécialisée dans le négoce international des viandes.

Cet ensemble devait être complètement réorganisé en octobre 1988 avec la création d'une société holding sous forme de société anonyme, SOCOPA SA, à laquelle furent rattachées toutes les autres entreprises du groupe. Ces dernières furent réparties en quatre sous-ensembles :

- les sociétés régionales d'abattage en relation avec des groupements d'éleveurs locaux,
- les unités industrielles spécialisées dans les produits élaborés (SOCOPA Villefranche et SOCOPA Cherré),
- les unités spécialisées par types de viandes (porcs, veaux),
- enfin les activités de négoce international regroupées dans SOCOPA International (1).

Selon l'un des dirigeants du groupe, le statut de SICA d'abattage ne permettait pas de rassembler des capitaux au-delà du monde agricole et de passer des accords de partenariat avec des entreprises européennes homologues. Ce qui s'avérait indispensable en raison de la concentration rapide de la distribution au niveau européen (Agriculture et Coopération n° 125, 1989).

On notera que le groupe SOCOPA, qui représente 10 à 12 % de la viande commercialisée et consommée en France, détient en volume 44 % du marché des produits élaborés, et se prépare à lancer de nouvelles préparations. Il s'agit, en particulier, de produits cuits sous vide auxquels la CASAM, coopérative normande diversifiée qui vient d'entrer dans le capital de Maine Viande SOCOPA (cf. ci-après) à hauteur de 17,18 %, pourrait adjoindre prochainement des légumes précuits.

(1) Voir organigramme du groupe en annexe 4.

SOCOPA SA reste détenue majoritairement par des capitaux agricoles puisque Maine Viande SOCOPA, qui regroupe des coopératives agricoles de l'Ouest (1), représente 43,5 % des parts et Unigrains 33 %. On note toutefois, dans le reste du capital, la participation d'AGRIPAR (5,8 %) et d'INTERAGRA (5,8 %). Ces deux sociétés méritent un bref commentaire.

AGRIPAR, dont le chiffre d'affaires s'élève à près de 6 milliards de francs regroupe les participations agro-alimentaires de Gilbert Salomon, très important négociant international de viandes et président du groupe OPTORG qui, après de prochaines restructurations, pourrait réaliser un chiffre d'affaires d'environ 10 milliards de francs.

INTERAGRA est une société de négoce international, principalement orientée vers les pays de l'Est et les pays africains, fondée en 1955 par Jean-Baptiste Doumeng. Holding d'un groupe dont le chiffre d'affaires avoisine 15 milliards de francs, elle est détenue majoritairement par la famille Doumeng et pour une part importante par l'Union des Coopératives Agricoles du Sud-Ouest (UCASO). On apprenait en mai 1989 qu'une filiale de la société CED détenue à 47 % par INTERAGRA, s'associait avec une autre entreprise du secteur pour constituer un nouveau groupe réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliards de francs et se situant au 2ème rang pour l'exportation de viandes françaises.

Le groupe SODIAAL

Le groupe constitué par la "Société de développement et d'innovation des marchés agricoles et alimentaires" - autrement dit SODIMA, bien connu pour ses marques de produits frais (YOPLAIT) et de lait de consommation (CANDIA) - et par les coopératives laitières adhérentes, adopte lui aussi de nouvelles structures organisées autour d'une société holding générale.

C'est ainsi que le 6 juillet 1989 fut annoncée la constitution officielle du groupe SODIAAL (Société de diffusion internationale agro-alimentaire) qui doit devenir opérationnel au début de 1990.

La SODIMA n'était qu'une société de service gérant les marques Yoplait et Candia pour le compte de coopératives, et considérée à tort comme un groupe économique. En revanche, après la restructuration annoncée, les coopératives adhérant précédemment à la SODIMA seront intégrées au groupe SODIAAL (2), auquel elles apporteront la totalité de leurs actifs industriels et commerciaux (mais non ceux correspondant aux activités de collecte, qui resteront dans les structures de base), et qui établira un chiffre d'affaires consolidé. Ce dernier, actuellement de l'ordre de 12 milliards de francs, fait de SODIAAL le premier groupe agro-alimentaire français dans le secteur des produits laitiers, devant Besnier et l'Union laitière normande (ULN).

(1) COOPAGRI Bretagne, CASAM (Manche), CAM (Mayenne), CADS (Sarthe), CAVAC et CEVAC (Vendée).

(2) Tout au moins six d'entre elles (Riches-Monts, ELNOR, Sully, UCALM, Est-Lait et ORLAC) puisque les deux autres (ULC et 3A) devaient se contenter d'adhérer à SODIMA Union, qui conserve ses fonctions antérieures dans la nouvelle organisation. Mais on apprenait au début de 1990 que l'Union des laiteries coopératives (ULC) d'Aytré en Charente Maritime venait de rejoindre le groupe SODIAAL. Quant au groupe coopératif 3A (Alliance Agro-Alimentaire), il maintient sa position mais se diversifie dans l'eau minérale.

Ici encore la structuration se fera par "métiers", qui seront pris en charge par sept filiales : Sodimafrais (produits frais Yoplait), Cedilac (lait de consommation Candia), Colaistra (produits industriels et matière grasse), Prodiaal et Ideval (fromages), Sodiavit (aliments veaux) et Sodirestauration (restauration hors mondiale).

Mais ce mode d'organisation, en passe de devenir classique d'après ce que nous avons vu précédemment, présente en réalité dans le cas du groupe SODIAAL des aspects très originaux si l'on considère les initiatives qui ont été prises pour lui conserver, selon l'expression de son président, Michel Debatisse (ancien président de la FNSEA, ancien secrétaire d'Etat aux Industries Alimentaires), un caractère "authentiquement coopératif". En effet, ce sont les six sociétés coopératives régionales désormais intégrées au groupe, qui, dans chaque région, prendront en charge une ou deux filiales, dont les activités seront ainsi décentralisées. Ces filiales, d'autre part, devraient prendre la forme de SICA, cependant que la structure holding elle-même, chargée de la gestion financière et des grandes options stratégiques du groupe, prendra la forme d'une union de coopératives (1).

Ce choix, cependant, n'a pas empêché la SODIAAL de racheter deux de ses entreprises franchisées en Espagne (Elisa et Yopnor) en septembre 1989, et de constituer une entreprise conjointe avec une troisième (Astaloe). Au début de 1990, enfin, le même groupe faisait l'acquisition aux Etats-Unis, avec d'autres investisseurs, d'une filiale du groupe américain Borden (2).

Si la SODIAAL occupe le second rang en France pour les produits frais, elle ne s'en trouve pas moins placée dans ce secteur entre Gervais-Danone, filiale de BSN, et Chambourcy, filiale de Nestlé : ce qui n'est pas une situation de tout repos (2).

Enfin, il est intéressant à propos de la SODIAAL de dire quelques mots de la société anonyme Saint-Hubert, filiale d'un ensemble de coopératives laitières de l'Est de la France, (3) (dont Est-Lait, co-fondatrice de SODIAAL), qui a choisi des solutions différentes de celles adoptées par ce groupe.

Présidé par François Guillaume, ancien président de la FNSEA et ancien ministre de l'Agriculture, Saint-Hubert réalise un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard de francs.

Société familiale créée au début du siècle, elle fut rachetée en 1967 par la firme Perrier, qui la revendit en 1976 à des coopératives de l'Est. Délaissant les produits de masse, Saint-Hubert se lança alors dans les produits à haute valeur ajoutée, à partir d'innovations spectaculaires soutenues par une politique commerciale particulièrement dynamique. En 1980 est mis sur le marché "Saint-Hubert 41", spécialité à tartiner à base de graisses animales et végétales, réalisée à partir d'un brevet détenu par le groupe coopératif suédois ARLA auquel Saint-Hubert s'était associé. En 1984, c'est le tour du célèbre lait fermenté BA contenant du "bifidus actif" (*Lactobacillus bifidus*) dont Saint-Hubert avait obtenu la licence du groupe japonais Morinaga Milk Industry (15,5 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1988), et dont la fabrication et la commercialisation sont réalisées en association avec le groupe Perrier au sein d'un GIE.

(1) Voir l'organigramme du groupe en annexe 4.

(2) cf. en conclusion, pages 19 et 20.

(3) Les principaux actionnaires de Saint-Hubert sont actuellement : l'Union lorraine des producteurs de lait (22 %), l'Union laitière de la Meuse (20 %), Est-Lait et Unicoolait (35 % des titres à elles deux), mais aussi SOFIPAR, filiale de la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA), l'IDIA, etc.

Et au premier semestre de 1989, Saint-Hubert créait avec Morinaga une entreprise commune pour la diffusion du produit dans les autres pays de la Communauté. La société lorraine, d'autre part, était déjà associée avec BSN pour la distribution régionale du lait de consommation. Enfin Jean-Marc Vernes, président de Béghin-Say, filiale agro-alimentaire du groupe Ferruzzi, et François Guillaume, annonçaient le 9 mars 1989 dans le cadre du Salon de l'Agriculture, la création de la société Vedial, détenue à part égale, pour commercialiser les pâtes à tartiner et les margarines, et pour développer leur collaboration en matière de recherche. A cette occasion, François Guillaume déclarait que la création de Vedial allait permettre de mieux payer les producteurs de lait grâce aux produits à haute valeur ajoutée, et d'autre part, que les PME avaient intérêt à s'associer avec de grandes firmes, afin de sauvegarder leur indépendance et d'accéder au marché européen.

Cependant, en mai 1989, l'union de coopératives Est-Lait, à la fois membre de la SODIAAL et actionnaire de Saint-Hubert, décidait de vendre sa participation dans cette entreprise. Elle était rejointe peu après par Unicoollait, et la Société des caves de Roquefort, filiale du groupe Perrier, se portait acquéreur. Toutefois, les coopératives s'efforçaient aussi de trouver une solution pour conserver le contrôle de Saint-Hubert. Et au début de 1990, la SODIAAL parvenait enfin à prendre elle-même ce contrôle, en acquérant les participations de SOFIPAR et de plusieurs coopératives dont l'Union Laitière de la Meuse. Il semble que ce résultat ait été facilité par l'attitude d'une partie des producteurs de lait de Saint-Hubert, qui s'opposaient à sa stratégie de partenariat avec des firmes multinationales.

Ansi se trouvent posés, sur cet exemple, les problèmes de stratégie industrielle que les coopératives agricoles doivent résoudre pour s'adapter aux transformations technologiques et économiques actuelles, sans renoncer pour autant à leur identité.

Le groupe SUCRE UNION

Avec le groupe spécialisé SUCRE UNION nous abordons un nouveau type de structures puisque cette entité fut constituée en 1967 sous la forme d'une SICA pour regrouper 19 entreprises de production de sucre dont 8 coopératives et 11 sociétés de droit commun. SUCRE UNION devait utiliser des moyens très modernes pour promouvoir la commercialisation du sucre et de ses sous-produits, aussi bien en France qu'à l'exportation.

En juillet 1989, ce groupe, lui aussi, modifiait ses structures. La SICA SUCRE UNION devenait une société anonyme holding qui contrôlait trois filiales :

- Sucre Union commercial,
- Sucre Union industrie,
- Financière Sucre Union.

Actuellement, 17 sucreries adhèrent à SUCRE UNION SA dont le chiffre d'affaires est de l'ordre de 2 milliards de francs.

Les dirigeants du groupe et en particulier son président, Alain Delaunoy, producteur agricole, sont particulièrement entreprenants. En 1988, SUCRE UNION avait créé "Ethanol-Union SA" pour commercialiser l'éthanol-carburant.

En avril 1989, elle constituait en association avec Champagne Céréales (coopérative présidée par Jacques de Bohan comme Champagne-Viande, co-fondatrice du nouveau groupe coopératif ARCADIE (1) dans le secteur de la viande, structuré lui aussi autour d'une SA holding), la société "Agro-industrie, Recherche et Développement" afin de réunir leurs capacités de recherche. Notons que les coopératives fondatrices coopéraient déjà depuis trois ans au sein du GIE "Ethanol Recherche Développement". En mai 1989 était créée SOFIDEAL, qui se voyait confier la tâche de développer les produits de consommation alimentaire hors-sucre. Au même moment Alain Delaunoy, à la tête d'un groupe d'entrepreneurs français, dont les dirigeants des groupes coopératifs GAMM et SODIMA (Yoplait), ainsi que de l'entreprise de bio-industries SANOFI (filiale d'ELF Aquitaine), faisait une offre d'achat à la firme d'aliments pour animaux SANDERS, filiale d'EMC (Entreprise Minière et Chimique, société à capitaux publics), et première entreprise dans son secteur. EMC ayant renoncé à vendre sa filiale, la tentative tourna court.

On remarquera que SUCRE UNION rencontre sur chacun des terrains où elle cherche à progresser ou à s'implanter, les filiales du groupe agro-industriel italien géant, FERRUZZI : ainsi Béghin-Say pour le sucre, Central-Soya pour les aliments du bétail, et MISSALCO pour l'éthanol.

Notons aussi que le président de Sucre-Union, est membre du Club DEMETER, qui regroupe des personnalités du monde agricole comme les présidents d'Unigrains, de l'Association des producteurs de blé (AGPB) et de l'Association des producteurs de maïs (AGPM), du groupe ARCADIE et des Caisses régionales de Crédit Agricole. Or le Club Demeter, par la voix de son président, a déclaré récemment (juin 1989) que pour faire face aux mutations actuelles, ce ne sont pas seulement les filiales, mais également les sociétés-mères des groupes coopératifs les plus dynamiques qui devront prendre le statut de société anonyme. Cette prise de position ne peut que rendre plus intéressante la tentative originale de restructuration qui vient d'être réalisée par le groupe SODIAAL ex SODIMA.

Ajoutons enfin que le président de Sucre Union s'est prononcé au début de 1989, contre l'utilisation de titres cotés en Bourse par les coopératives, en estimant anormal de faire dépendre leur orientation de capitaux anonymes, auxquels on accorde, de plus, une rémunération supérieure à celle que perçoivent les coopérateurs pour leurs parts sociales.

En octobre 1989, Sucre Union passait à un stade supérieur de son imbrication avec le capitalisme agro-alimentaire, en créant avec la Générale Sucrière (filiale du groupe Saint Louis) une filiale commune : Eurosucre. Cette société représente actuellement 9,8 % du marché communautaire, derrière Ferruzzi (11,2 % avec Béghin-Say), British Sugar (10,9 %) et Tate & Lyle (10,2 %). En novembre 1989 le groupe allemand Südzucker AG faisait l'acquisition de la branche sucre de la Raffinerie belge Tirlemontoise et se hissait au cinquième rang en Europe, cependant que cinq sucreries néerlandaises et deux sucreries allemandes constituaient la Nordzucker GmbH. Toutes ces opérations illustrent bien la frénésie de concentration qui s'est emparée des firmes agro-alimentaires européennes devant la perspective du "grand marché".

(1) ARCADIE, opérerait actuellement un rapprochement avec Vital-Sogéviandes, filiale du second groupe agro-alimentaire français dans l'ordre du chiffre d'affaires, à savoir "SUCRES ET DENREES".

4. Participation des sociétaires aux décisions et démocratie coopérative.

L'augmentation considérable des dimensions de ces ensembles coopératifs éloigne de plus en plus la base agricole des activités et des décisions stratégiques, jusqu'aux limites ultimes des frontières du groupe avec le marché, toujours reculées avec le développement des activités internationales.

La maîtrise de leur gestion, et leur contrôle, peut donc échapper aux agriculteurs, en raison de la complexité de l'organisation, des technologies mises en oeuvre, des montages financiers, et des procédés commerciaux utilisés.

Les activités les plus importantes et les plus rentables sont transférées dans des sociétés anonymes décentralisées. Certaines opérations sont réalisées conjointement dans des entreprises communes avec des partenaires non coopératifs et assez souvent étrangers.

En matière de financement, la liste des institutions financières considérées comme "associés non coopérateurs" et donc habilités à participer au capital social, doit être élargie, conformément aux propositions de la Commission Fontourcy (Ph. Nicolas, 1989). L'arrivée de souscripteurs (non coopérateurs) de titres participatifs, risque de remettre en cause les règles de fonctionnement spécifiques des sociétés coopératives (P. Mévellec, 1988), et a fortiori celle des futurs souscripteurs de CCI, puisque ces derniers sont considérés, sinon comme des parts de capital social, du moins comme des parts de capital.

Certes, face à ces dangers, les groupes coopératifs recherchent des palliatifs, installent des contre-feux, notamment par la décentralisation des décisions et la formation des administrateurs.

Ainsi, dans le cas de COOPAGRI, pour reprendre l'exemple de cette coopérative, très entreprenante également en ce domaine, 20 000 adhérents "très actifs" (dont 10 000 "fidèles à 100 %") élisent 700 responsables locaux choisis au sein de 17 sections territoriales (s'étendant sur toute la Bretagne) et de 11 sections spécialisées par produits. Le conseil d'administration comprend 52 membres, dont tous les présidents de sections spécialisées. En 1985 COOPAGRI a organisé 570 réunions de travail dans lesquelles furent impliqués 18 500 agriculteurs. Le coût de cette politique d'animation permanente a été évalué à 20 millions de francs (C. Duquesne, 1986). En 1988, le nombre de ces réunions s'est élevé à 651, ce qui correspond à 32 500 journées de présence. La synthèse des débats locaux fut réalisée au niveau de l'assemblée générale annuelle, au cours de laquelle la moitié des questions posées avaient été préparées dans les réunions locales, alors que les autres questions étaient spontanées (Duquesne, 1988).

La création de sections ne se limite pas aux coopératives polyvalentes. On la retrouve dans les coopératives spécialisées. Ainsi par exemple, dans le cas de la Coopérative agricole de céréales du Bassin de l'Adour (CACBA), réalisant deux milliards de francs de chiffre d'affaires, cinq "comités de région" correspondant aux secteurs géographiques de la coopérative, ont été constitués, chacun sous la présidence d'un administrateur, pour assurer la représentation des membres au niveau des régions. Ces comités se réunissent quatre fois par an avec un ordre du jour portant sur l'activité régionale, celle de la coopérative et du groupe, sur les travaux et décisions du conseil d'administration, etc. De même, dans l'Union des coopératives Champagne Céréales (4,5 milliards de francs de chiffre d'affaires) 8 coopératives sur 13 se sont déclarées d'accord pour fusionner dans une coopérative unique à condition, notamment, que le pouvoir des agriculteurs, à travers leurs élus, soit renforcé par la généralisation de l'organisation par sections.

En ce qui concerne la formation des administrateurs, un premier plan confédéral triennal a été lancé en 1984. Il a bénéficié d'une aide de l'ANDA s'élevant à 3,2 millions de francs sur 3 ans. Le nombre des jours de formation s'est élevé à 6 877, correspondant à 82 000 "jours stagiaires" (le nombre des administrateurs au sein de la coopération agricole est de l'ordre de 50 000). Un second plan a été mis en place pour la période 1988-1992, au cours duquel les actions de formation seront de plus longue durée (6 jours ou plus) en raison de la "complexité de fonctionnement des coopératives... et de l'impréparation des élus" (CFCA, 1989). Cependant, fait remarquer le président de la CFCA, "il manquait quelque chose... : une sorte de cursus de haut niveau et intensif, destiné à des présidents ou de futurs présidents de coopératives engagées dans la lutte économique actuelle, pour leur permettre d'accéder aux concepts, aux informations et aux analyses stratégiques..." (CFCA, 1989). Ce projet de formation de "leaders" (une trentaine sera réalisé avec la collaboration d'un organisme extérieur à la coopération, l'Institut de Formation Industrielle, Commerciale et Administrative (IFICA).

Ces mesures sont-elles suffisantes pour que la création et l'initiative procèdent de ceux qui doivent être de véritables co-entrepreneurs responsables des orientations stratégiques de leur entreprise commune, c'est-à-dire les coopérateurs à la base ? Ou bien au contraire, les solutions conçues par les dirigeants élus et nommés leur seraient-elles encore, au moins dans une partie des cas, octroyées d'en haut ? Il est évidemment impossible de fournir une réponse définitive et globale à de telles questions, en raison de la grande diversité des situations et des insuffisances rédhibitoires de l'information.

Tout au plus peut-on relever certains indices ponctuels faisant état de réelles imperfections. Ainsi la revue "Agriculture et Coopération", organe de la CFCA, publiait en décembre 1989 quelques résultats d'une enquête réalisée dans l'ouest de la France, par des élèves de BTS (Brevet de Technicien Supérieur Agricole). On pouvait y relever de sérieuses réserves sur la qualité des relations entre adhérents et coopérative, et sur la lourdeur administrative de cette dernière : "Si l'agriculteur a un problème, il lui est impossible d'en parler au "patron", les administrateurs étant parfois à peine connus" (Agriculture et Coopération, 1989 c.). Autre exemple, un président de sucrerie coopérative faisait remarquer récemment que les dirigeants ont "bien souvent tendance à considérer l'adhérent comme un censeur qui se contente de donner son quitus lors de l'assemblée générale, ou comme un contestataire qui ne conçoit la coopération qu'au travers de ses résultats économiques et des prix qu'elle pratique... Or, la participation dépend de la volonté des managers" (Colloque de l'IGIA, 1988). Au cours du même colloque, André Chomel pouvait faire remarquer : "l'intitulé de notre commission met l'accent sur la solidarité et l'engagement sans faire référence au pouvoir. L'engagement du coopérateur dans la grande coopérative avec son double objet, engagement d'activité et engagement d'apport, irait-il aujourd'hui sans le rapport de sociétariat, avec ce qu'il implique de part au pouvoir?". (A. Chomel, 1989).

Cependant, dans un groupe très dynamique au cours des dernières années, les coopérateurs mécontents de leurs dirigeants (en raison d'investissements trop importants à l'étranger), les ont changés après élection de nouveaux administrateurs. Cet exemple intéressant montre aussi que des décisions stratégiques contraires aux souhaits de la majorité des sociétaires, peuvent être prises au "sommet".

Mais, plus généralement, la Fédération nationale des Coopératives laitières (FNCL) pouvait écrire, dans un rapport présenté à son assemblée générale d'avril 1989 : "Les producteurs éprouvent des difficultés à appréhender le développement à l'échelle internationale, les investissements immatériels, la recherche-développement, la communication publi-promotionnelle avec les distributeurs et les consommateurs et le besoin de s'entourer de spécialistes "pointus" en plus grand nombre..."

Les principales entreprises forment des ensembles qui deviennent de plus en plus complexes... Dans ces structures à plusieurs niveaux, la relation avec le marché est "tout en haut", les usines spécialisées sont réparties dans toute la France. Les décisions qui conditionnent la vie des entreprises sont reportées au niveau le plus élevé" (FNCL, 1989). Ces préoccupations font écho à celles exprimées au cours de la dernière assemblée générale du groupe CANA : "L'engagement de la CANA vers l'aval continue de préoccuper certains délégués qui redoutent un éloignement de la coopérative loin de ses bases et des préoccupations des producteurs" (La voie Lactée n° 228, 1989). On s'inquiète "de la capacité des administrateurs à gérer des ensembles de plus en plus complexes et spécialisés" (Ensemble n° 310, 1990). Il est vrai qu'un pouvoir considérable est délégué à des administrateurs qui doivent faire face à des tâches écrasantes, chacun d'entre eux étant souvent, de plus, désigné pour contrôler une filiale. Songeons que le groupe Limagrain, notamment, emploie 2 500 employés pour 500 à 600 adhérents, et contrôle au moins 40 sociétés filiales, situées fréquemment à l'étranger, et laissant moins de 20 % de l'activité totale au noyau coopératif.

Il existe donc manifestement un très sérieux problème, mais il est clair aussi que l'on se préoccupe à tous les niveaux du mouvement coopératif, celui de l'adhérent, de l'entreprise, de la fédération, de la confédération, aussi bien de la participation des sociétaires que de la formation des administrateurs. Il reste à considérer maintenant si les solutions envisagées sont satisfaisantes. Nous allons revenir sur ce point en conclusion.

Conclusion

Faute de pouvoir revenir dans ce cadre étroit sur toutes les questions abordées dans ce rapport, nous nous bornerons à évoquer en conclusion les possibilités concurrentielles actuelles des sociétés coopératives, et leur capacité à maintenir leur identité au cours de leur transformation.

1. Tout en constituant une garantie relative de leur identité comme organisation économique et sociale spécifique, la carapace juridique des sociétés coopératives leur offre au moins deux autres avantages : celui de leur valoir une aide publique spéciale (même à peu près réduite à l'exonération de l'impôt sur les sociétés, ce qui n'est pas rien), et celui de les protéger de la vague des OPA (Offres Publiques d'Achat) qui déferle actuellement sur l'agro-alimentaire. Mais elle les oblige aussi, compte tenu de la faiblesse de leurs fonds propres et du coût du financement bancaire (niveau des taux d'intérêt réels) à couvrir l'accroissement énorme de leurs besoins de financement par un recours au marché financier. Soit par des instruments directs et coûteux (titres participatifs), donc peu employés, soit plus généralement par la filialisation au moyen de sociétés anonymes, et le partenariat avec des entreprises non coopératives.

Ces palliatifs leur permettront-ils de soutenir la concurrence féroce des autres firmes agro-alimentaires ? Il faudrait, bien sûr, affiner l'analyse en tenant compte des particularités de chaque branche. Mais on peut déjà remarquer, par exemple, que l'ULN se voit contrainte d'opérer dès à présent un repli stratégique dans les produits frais, et que, selon les déclarations de l'un de ses responsables, Chambourcy (Nestlé) "repréend deux à trois points de part de marché par an à Yoplait", c'est-à-dire au groupe SODIAAL ex-SODIMA.

Certes ce dernier vient de prendre le contrôle aux Etats-Unis d'une filiale de Borden Inc. (Butter Group, réalisant environ 1,2 milliards de francs de chiffre d'affaires) en association avec un groupe d'investisseurs américains et français, dont UI, la banque d'affaires du Crédit Agricole, qui lui a récemment accordé une ligne de crédit à options multiples de 600 millions de francs. Mais dans le même temps, on annonçait que la Compagnie Financière Paribas prenait le contrôle du premier groupe français de l'alimentation animale, Guyomarc'h (7,7 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1989), en rachetant la participation du groupe Louis Dreyfus pour plus de 2,5 milliards de francs. Opération généralement considérée comme révélatrice des ambitions de Paribas dans l'agro-alimentaire (où ses participations sont actuellement de l'ordre de 5 milliards de francs). Autre exemple, lorsque BSN a racheté les biscuiteries filiales de RJR Nabisco en Europe, il a pu réunir 16 milliards de francs en deux heures, grâce à la diligence de la banque Lazard et du Crédit Lyonnais. Et nous rappellerons pour mémoire, l'OPA géante de 145 milliards de francs sur le même RJR Nabisco, réalisée par KKR avec l'aide de banques américaines, japonaises et européennes (dont en particulier le Crédit agricole). Dès lors, comme nous l'avons souligné dans l'une de nos publications, les coopératives agricoles ne peuvent espérer combler l'écart qui les sépare des grandes sociétés commerciales "aussi longtemps qu'il subsistera un noyau coopératif irréductible assumant sa mission traditionnelle envers une agriculture restée familiale" (Ph. Nicolas, 1988 b.). Ce qui signifie que l'intervention des pouvoirs publics reste indispensable aussi bien pour assurer leur compétitivité que leur identité. Nous sommes alors renvoyés aussitôt à la question du type d'agriculture que l'Etat entend promouvoir et par conséquent invités à nous interroger sur l'évolution actuelle de la politique agricole (Ph. Nicolas, 1988 a.) Se trouve aussi en jeu la conception même du rôle que l'on entend attribuer aux coopératives, agricoles ou non, dans les divers pays de la CEE. Il ne semble pas, si l'on en juge par les difficultés d'adoption d'un statut autonome de société coopérative européenne, que l'unanimité soit faite sur ce point. En attendant, la coopération transfrontalière entre coopératives s'effectue au moyen de filiales de droit commun.

2. Revenons maintenant au problème de la démocratie coopérative. Nous constatons qu'au niveau de son exploitation, l'agriculteur doit donc être capable de changer son système de production et de maîtriser de nouvelles techniques pour répondre aux exigences de sa propre diversification et de celle de sa coopérative. Même avec le soutien de cette dernière, et en supposant qu'il puisse faire face aux investissements imposés par ces changements, il lui restera encore à trouver le temps nécessaire pour assurer sa formation. Il doit être capable, de plus, d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour comprendre l'organisation et le fonctionnement d'un groupe coopératif complexe. Il doit enfin disposer du temps nécessaire pour participer à la gestion de ce dernier et pour la contrôler.

Or, on a pu observer depuis deux décennies au sein des exploitations individuelles, une régression sensible du nombre des actifs agricoles par famille. Alors qu'en 1970, la part des exploitations reposant sur le seul travail de son chef s'élevait à 25,4 % de l'ensemble des exploitations agricoles françaises, elle atteignait 35,1 % en 1985 (M. Blanc, 1987). Cette situation faisait écrire à un bon observateur des questions agricoles et coopératives : "c'est pourquoi je pense qu'aujourd'hui, nous sommes arrivés au bout d'un long processus aberrant, avec un nombre de plus en plus important d'exploitations qui tourne avec (une unité de travail). Ce type d'exploitation vraiment individuelle ne constituera pas le moteur du développement de notre agriculture de demain". (G. Kressmann, 1988).

Dans son rapport déjà cité d'avril 1989, la FNCL s'interroge sur les structures permettant la meilleure communication au sein des coopératives. Elle souligne d'abord que "l'entreprise n'a de véritable projet que si les stratégies de communication permettent à tous les acteurs, sociétaires et salariés de participer à son élaboration et de s'approprier son contenu final... Le projet n'est réellement coopératif que s'il permet le partage interactif du pouvoir... Encore faut-il vouloir ce partage. Sans cette volonté, compte tenu de la puissance des techniques actuelles, la communication s'apparenterait à une manipulation". Or, estime ensuite la FNCL : "les instances statutaires ne sont pas des canaux exclusifs : les occasions de communiquer sont quotidiennes. Elles sont le plus souvent très mal valorisées parce que les moyens de les exploiter n'existent pas. On attend que les administrateurs, que les délégués, le fassent et cela ne suffit pas. Le circuit est inadapté, trop lourd, trop lent. Il faut inventer et mettre en place des circuits courts". Et le même rapport, après avoir préconisé alors d'utiliser des groupes-relais, dans la coopérative elle-même, et dans les lieux où se retrouvent les sociétaires, ajoute : "Cette organisation multiforme de la communication est fondamentale dans les structures complexes. La vie des échelons de base ne se limite pas à une simple animation classique" (FNCL, 1989).

Il est difficile dans ces conditions de ne pas percevoir l'intérêt d'une agriculture associative et sociétaire, qui se trouve actuellement principalement représentée par les Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et les Groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC), déjà très importants, et dont le développement se poursuit.

Mais l'utilité de l'agriculture de groupe ne se limite pas à faciliter la communication et la participation des agriculteurs au sein des sociétés coopératives, ce qui est déjà très important comme le montre Josette Buchou (1990).

Elle permet aussi d'abaisser le seuil de cette sélection, imposée par les avancées et les sauts technologiques, que nous avons évoquée dans la section 2 de ce rapport. Favorisant la division du travail et une meilleure formation, elle autorise l'accès à des innovations et des investissements individuellement inaccessibles, et diminue les coûts de production par un emploi plus économique des équipements (René Mauget, 1990).

Nous verrons aussi qu'indépendamment de ses rapports avec les groupes coopératifs, l'agriculture associative et sociétaire intervient dans les régions difficiles et vulnérables où précisément ces groupes complexes (qui n'en conservent pas moins par rapport aux autres firmes agro-alimentaires, comme nous l'avons constaté, des caractères très spécifiques) sont fort peu ou pas du tout représentés. Tout comme certaines petites coopératives (Agriculture et Coopération, 1989 a.), elle a su trouver pour les agriculteurs associés des activités en rapport avec leurs moyens, s'étendant au domaine rural (tourisme vert, par exemple), respectant la qualité des produits et l'environnement (1)

Or, les problèmes posés par l'évolution de l'agriculture, comme on le sait, ne sont pas seulement de nature économique. Le rythme de diminution de la population active agricole et les perspectives démographiques restent préoccupant, comme la dévitalisation de certaines zones rurales et l'augmentation du nombre des agriculteurs en difficulté. On redoute également de voir s'approfondir le fossé creusé entre une agriculture moderniste et spécialisée, et une autre agriculture, moins intensive et plus diversifiée, encore qualifiée de paysanne.

(1) On notera qu'un groupe coopératif au moins, la Franciade, fait des essais en matière d'agriculture biologique, et que l'UNCCA se préoccupe d'actions tenant compte de l'environnement. On a vu plus haut, d'autre part, les options de la CAL pour les plantes aromatiques (CFCA, 1989).

Permettant la "coopération vécue à la base" (Mauget R., 1990), l'agriculture de groupe favorise donc le "grand dessein" (Buchou J., 1990) conçu par les agriculteurs et leurs organisations représentatives dès le début des années 1960, et toujours poursuivi depuis. Bref, n'est-on pas en droit de prétendre que le développement des groupes coopératifs appelle de façon quasi inéluctable celui de l'agriculture de groupe, qui en est ainsi l'indispensable corollaire ?

ANNEXE 1. Classement des principales entreprises agro-alimentaires
en 1988.

Source principale : Le Nouvel Economiste - Hors Série - Spécial 5000, novembre 1989.

a. Les premières entreprises agro-alimentaires françaises

Rang	Statut Coop.	Raison Sociale	Chiffre d'affaires (millions de francs)
1		BSN	42 177
2		Béghin-Say (Ferruzzi)	33 786
3		Cie Fin. Sucre et denrées SUCDEN	32 806
4		Nestlé France	21 530
5		LVMH	16 442
6		Source Perrier	15 147
7	(1)	SODIAAL ex SODIMA	12 475
8		Unilever France	12 227
9		Pernod Ricard	11 681
10	(2)	SOCOPA	11 500
11	(3)	Union Laitière Normande	10 860
12	(4)	UNCAA	10 057
13		Besnier	9 724
14		SEITA	9 045

Rang	Statut Coop.	Raison Sociale	Chiffre d'affaires (millions de francs)
15		Saint-Louis	8 472
	(5)	(UNCAC)*	(8 051)
16		Guyomarc'h	6 801
17		Pomona	6 720
18		Bongrain	6 576
19	(6)	COOPAGRI Bretagne	6 475
20	(7)	UNICOPA	6 083
21		Fromagerie Bel	5 500
22		Jacobs Suchards France	5 323
-		Gervais Danone (BSN)	5 312
-		Caves et Producteurs de Roquefort (Perrier)	5 301
-		Générale Sucrière (Saint-Louis)	5 262
-		Brasserie Kronenbourg (BSN)	5 254
23		Sanders (EMC)	5 213
24		Laiteries E. Bridel	5 186
25	(8)	CANA	4 864
26		Casino Production (Casino)	4 583

* Source : CFCA

Suite des premières entreprises agro-alimentaires françaises :
coopératives seulement

<i>Rang</i>	<i>Statut Coop.</i>	<i>Raison Sociale</i>	<i>Chiffre d'affaires (millions de francs)</i>
30	(9)	Champagne Céréales	3 743
35	(10)	Groupe Even	2 848
36	(11)	COOPERL	2 803
40	(12)	CASAM	2 694
41	(13)	CECAB	2 678
42	(14)	Eurial	2 676
43	(15)	Alliance Agro Alimentaire (3A)	2 630
47	(16)	Orlac Gilca	2 525
48	(17)	Franclade	2 440
50	(18)	Centre Sud	2 343
52	(19)	Groupe Sully	2 222
57	(20)	Coopérative Agricole de la Sarthe	2 060
58	(21)	Sucre Union	2 035
59	(22)	Limagrain	2 001
60	(23)	CACBA - Coop de Pau	1 995

b. Les premières entreprises agro-alimentaires dans la CEE
(entreprises citées dans le rapport seulement)

Rang	Statut Coop.	Raison Sociale	Chiffre d'affaires (millions de francs)
1		Unilever	186 750
		(Nestlé CH) (hors CEE)	(165 669)
2		Ferruzzi	113 831
5		Grand Metropolitan	68 881
7		BSN	42 177
-		Béghin-Say (Ferruzzi)	33 786
9		Cie Fin. Sucres et Denrées - SUCDEN	32 806
18		Tate & Lyle	22 123
20		Nestlé France	21 530
25		Phillp Morris Deutschland	18 986
32	(1)	SODIAAL ex-SODIMA	12 475
34	(2)	SOCOPA	11 500
40	(3)	Union Laitière Normande	10 860
43	(4)	UNCAA	10 057
47		Südzucker	9 229
50		Saint-Louis	8 472

b. Les premières entreprises agro-alimentaires dans la CEE
(entreprises citées dans le rapport seulement) (suite)

Rang	Statut Coop.	Raison Sociale	Chiffre d'affaires (millions de francs)
	(5)	(UNCAC)	(8 051)
58		Guyomarc'h	6 801
59		Pomona	6 720
60		British Sugar	6 674
62	(6)	COOPAGRI Bretagne	6 475
65	(7)	Unicopa	6 083
-		Gervais-Danone France (BSN)	5 312
-		Caves et Producteurs de Roquefort (Perrier)	5 301
-		Générale Sucrière (Saint-Louis)	5 262
78		Sanders	5 213
83	(8)	CANA	4 864
-		Vital-Sogéviandes (SUCDEN)	4 244
92		Raffinerie Tirlemontoise	4 071
93		Kraft GMBH (Kraft, USA)	4 056
99	(9)	Champagne Céréales	3 743

c. Les premiers groupes mondiaux en relation avec l'agro-alimentaire
(groupes cités dans le rapport seulement)

Rang	Statut Coop.	Raison Sociale	Chiffre d'affaires (millions de francs)
21		Unilever	186 750
25		Nestlé	165 669
29		Philip Morris	154 099
42		Elf Aquitaine	126 100
49		Ferruzzi	113 831
60		RJR Nabisco	101 040
103		Rhône Poulenc	65 334
106		Grand Metropolitan	63 881
171		Borden	43 164
177		BSN	42 177
234		Cie Fin. Sucres et Denrées - SUCDEN	32 806
348		Tate & Lyle	22 123
355	(1)	Agway (USA)	21 714
492		Morinaga Milk Industry	15 507

ANNEXE 2. Données statistiques sur la coopération agricole
et les groupes coopératifs

a. La coopération agricole

Source : Enquête annuelle d'entreprise (EAE) 1987 - Coopération agricole - Principaux résultats - Ministère de l'Agriculture - SCEES - Août 1989

"L'EAE du SCEES s'adresse aux organismes coopératifs agricoles, sans limitation de taille, qui exercent une activité principale IAA, vinification, entrepôts frigorifiques, ou commerce de gros alimentaires". (SCEES, 1989).

Selon la CFCA, le champ de cette enquête ne couvre donc pas : "les coopératives de service (CUMA, insémination artificielle), ni les coopératives agricoles dont l'activité principale concerne le tabac, la laine, le lin et le chanvre, la déshydratation de luzerne ou de pulpe de betteraves, le travail du bois, le miel, les plantes à parfum, l'huile d'olive, etc." (CFCA, 1987 a. : les coopératives agricoles en France).

Selon l'EAE, et dans le champ de cette enquête, le nombre des entreprises de la coopération en 1987 était de 4 151. Elles employaient 108 537 salariés et réalisaient 294 milliards de francs de chiffre d'affaires.

	Nombre	Salariés	Chiffre d'affaires (milliards de francs)
Coopératives de commercialisation	1 879	46 851	175
Coopératives de transformation	1 121	54 665	106
Coopératives de vinification	1 022	6 893	14

Source : EAE (SCEES) 1987.

Dans les IAA, quatre secteurs réalisent près de 90 % du chiffre d'affaires : l'industrie laitière (57 % du chiffre d'affaires des coopératives dans les IAA), l'abattage du bétail, la conserverie de légumes et la fabrication d'aliments pour animaux.

Dans le commerce de gros alimentaire, deux secteurs réalisent 72 % du chiffre d'affaires : le stockage et la commercialisation de céréales et d'oléagineux, et l'approvisionnement en produits nécessaires à l'agriculture.

La part de la coopération dans l'ensemble du commerce de gros alimentaire (entreprises de toutes tailles et de tous statuts juridiques) représente près de 20 % des rémunérations versées et plus de 25 % du chiffre d'affaires net total.

Dans les IAA, cette part (pour les entreprises de 10 salariés et plus, de tous statuts juridiques) s'élève à 13,7 % de l'effectif salarié total et 20,4 % du chiffre d'affaires net total. Mais ces pourcentages ne tiennent compte ni des filiales, ni des petits secteurs exclus du champ de l'EAE . Ils tiennent compte en revanche des produits non agricoles traités par les IAA et des matières premières agricoles importées. De sorte que la CFCA estime que "les agriculteurs français contrôlent eux-mêmes, grâce aux coopératives et leurs filiales, près de la moitié des industries de transformation de leurs producteurs". (CFCA, 1987).

Filiales et secteurs exclus une fois réincorporés, le chiffre d'affaires total pour 1986 s'élèverait à 340 milliards de francs, et l'effectif total des salariés à 130 000 (CFCA, 1989).

Parts de marché détenues par la coopération (%)

Source : CFCA (1989)

LAIT ET PRODUITS LAITIERS *

Collecte	48
Lait de consommation	60
Beurre	53
Poudre de lait écrémé	51
Fromages	34
Yaourts	31
Exportations	36

* Sociétés filiales non comprises

BETAIL ET VIANDE

Jeunes bovins (1)	75
Bovins (veaux non compris) (1)	24
(2)	35
Porcins (1)	70
(2)	32
Ovins (1)	35
(2)	27
Charcuterie, salaisons et conserves de viande	3
Exportation de viande bovine	40

(1) Effectif d'animaux contrôlé par les groupements de producteurs

(2) Abattage et commercialisation de viande ; sociétés filiales comprises

CEREALES ET OLEO-PROTEAGINEUX

Collecte	70
Fabrication d'aliments pour animaux	34
Malterie	35
Maïserie	20
Meunerie	8
Panification	10
Exportation	50

VINS ET ALCOOLS

Vinification & vins de table et de pays	61
Vinification - AOC	43
Vinification de champagne	35
Distillation d'alcool	65
Cognac	14
Champagne commercialisé	6
Exportation de vins de table	26
Exportation de VQPRD	24

APPROVISIONNEMENT

Phytop sanitaire	60
Engrais simples	52
Engrais composés	48
Aliments du bétail	32

b. Les groupes coopératifs

- En 1985, les 30 entreprises du groupe "Promotion coopérative" de la CFCA réalisaient un chiffre d'affaires consolidé avec leurs filiales de l'ordre de 90 milliards de francs, dont 70 milliards dans le champ de l'EAE (soit environ le quart du total réalisé par la coopération). Source : CFCA (1987 b. : les coopératives agricoles en France).
- Dans l'enquête réalisée par la CFCA en 1989, les 27 groupes étudiés réalisaient au total 95,3 milliards de francs en 1988. Le rapport entre le chiffre d'affaires des noyaux coopératifs et celui des groupes (filiales comprises) était (calculé pour 17 groupes) de 72 % (CFCA, 1989).
- La fusion de l'EAE et de l'enquête "liaisons financières" (ELF) de L'INSEE pour 1985 a mis en évidence l'existence de 150 groupes participant à titre principal ou secondaire à l'activité agro-alimentaire, et contrôlant 489 filiales. Dans cet ensemble le secteur coopératif représentait 23,2 % du chiffre d'affaires HT. Source : Danielle GALLIANO (1989).

NOTA BENE : Pour la répartition géographique des coopératives et des groupes, voir :

- NICOLAS Ph., PEYON J.P. (1989 c.) - Les coopératives agricoles - Le grand Atlas de la France Rurale - J.P. de Monza, juin 1989.

ANNEXE 3 - ENTREPRISES COOPERATIVES AYANT COLLABORE A L'ETUDE DE LA CFCA
sur la diversification .

Source : CFCA Assemblée générale du 30 novembre 1989.

Groupe PROMOCOOP :

- UNCAC - UNION NATIONALE DES COOPERATIVES AGRICOLES DE CEREALES
- UNCAA - UNION NATIONALE DES COOPERATIVES AGRICOLES D'APPROVISIONNEMENT
- UCAAB - UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES D'ALIMENTATION DU BETAIL
- UGCAF - UNION GENERALE DES COOPERATIVES AGRICOLES FRANCAISES
- ULN - UNION LAITIERE NORMANDE
- SOCOPA - FRANCE
- UCASO - UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DU SUD-OUEST
- INTERAGRA (Haute Garonne)
- COOPAGRI - COOPERATIVE DES AGRICULTEURS DE BRETAGNE
- CANA - COOPERATIVE AGRICOLE "LA NOELLE ANCENIS"
- CASAM - COOPERATIVE AGRICOLE D'APPROVISIONNEMENT ET DE SERVICE DES AGRICULTEURS DE LA MANCHE
- LIMAGRAIN - SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE DE SEMENCES DE LIMAGNE
- FRANCJADE - COOPERATIVE DES AGRICULTEURS DU LOIR ET CHERR
- L'UNION - COOPERATIVE AGRICOLE DU LOIR ET CHER
- CADS - COOPERATIVE AGRICOLE DEPARTEMENTALE DE LA SARTHE
- COOPERATIVE AGRICOLE DU DUNOIS
- CAVAC - COOPERATIVE AGRICOLE VENDEENNE D'APPROVISIONNEMENT, DE VENTE DE CEREALES ET AUTRES PRODUITS AGRICOLES
- SCAEL - SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE DU SYNDICAT AGRICOLE DEPARTEMENTAL D'EURE ET LOIR
- UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DU CHER
- CAHN - COOPERATIVE AGRICOLE DE HAUTE NORMANDIE
- SODJMA - SOCIETE DE DEVELOPPEMENTS ET D'INNOVATIONS DES MARCHES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES
- BALEINE BLEUE - STCA LES VERGERS DE MIDI-PYRENEES
- COOP-CAN - COOPERATIVE CENTRALE AGRICOLE DE NORMANDIE
- L'AVENIR RURAL
- FRANCE MAIS UNION

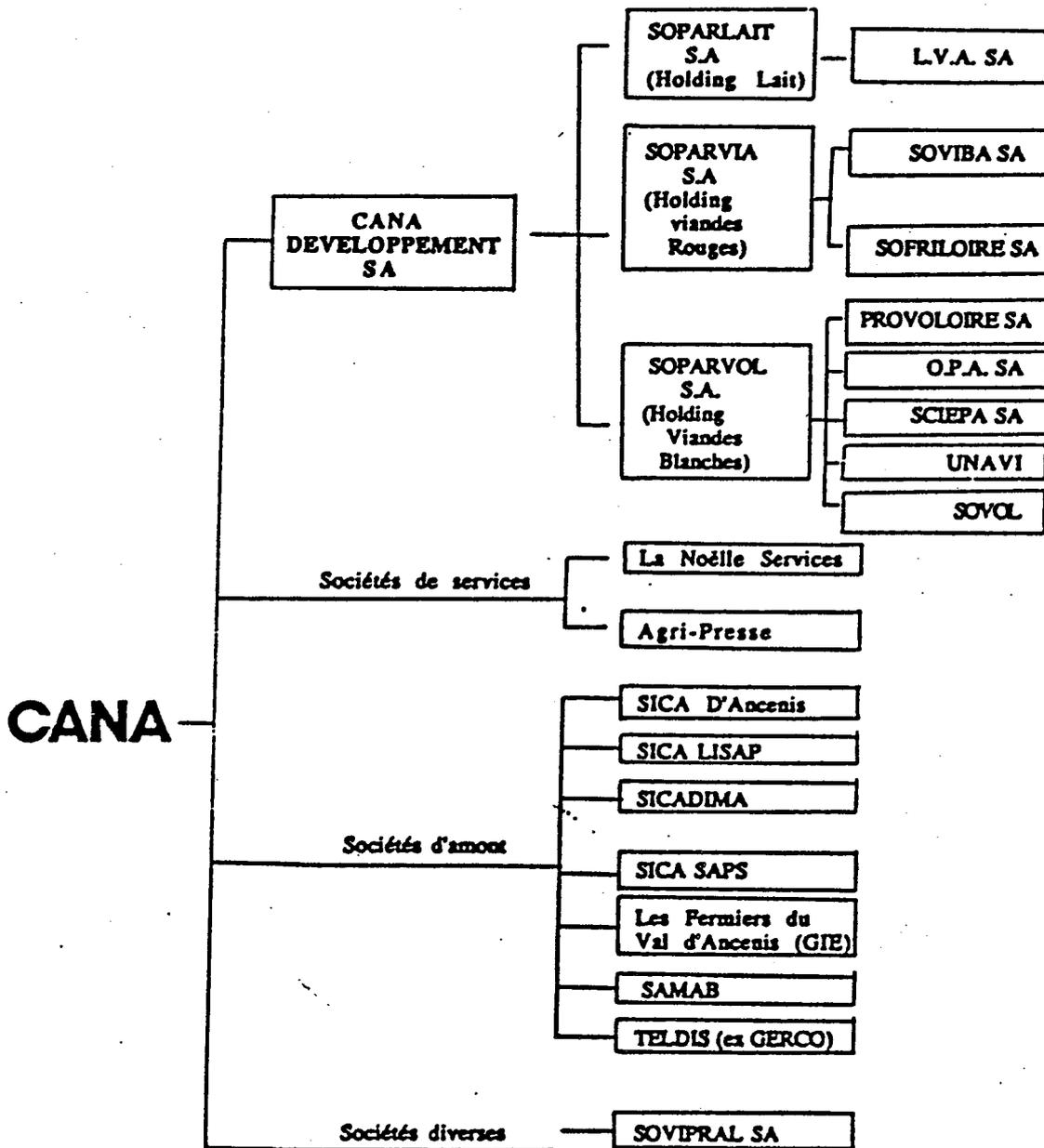
Autres entreprises coopératives

- SACO - SOCIETE AGRICOLE COOPERATIVE OCCITANE (Tarn et Garonne)
- WOLFBERGER Cave Vinicole d'EGUISHEIM (Haut Rhin)
- EST-LAIT (Alsace et Lorraine)
- CAPEL "La Quercynoise" (Lot)
- CAL - COOPERATIVE AGRICOLE LAURAGAISE (Aude)

ANNEXE 4 - Organigrammes des groupes CANA, SOCOPA et SODIAAL ex-SODIMA.

a. CANA

Nouvel organigramme juridique du Groupe au 1er Janvier 1989, sociétés intégrées



Source : Revue des industries agro-alimentaires - RIA 419 du 27 février au 13 mars 1989.

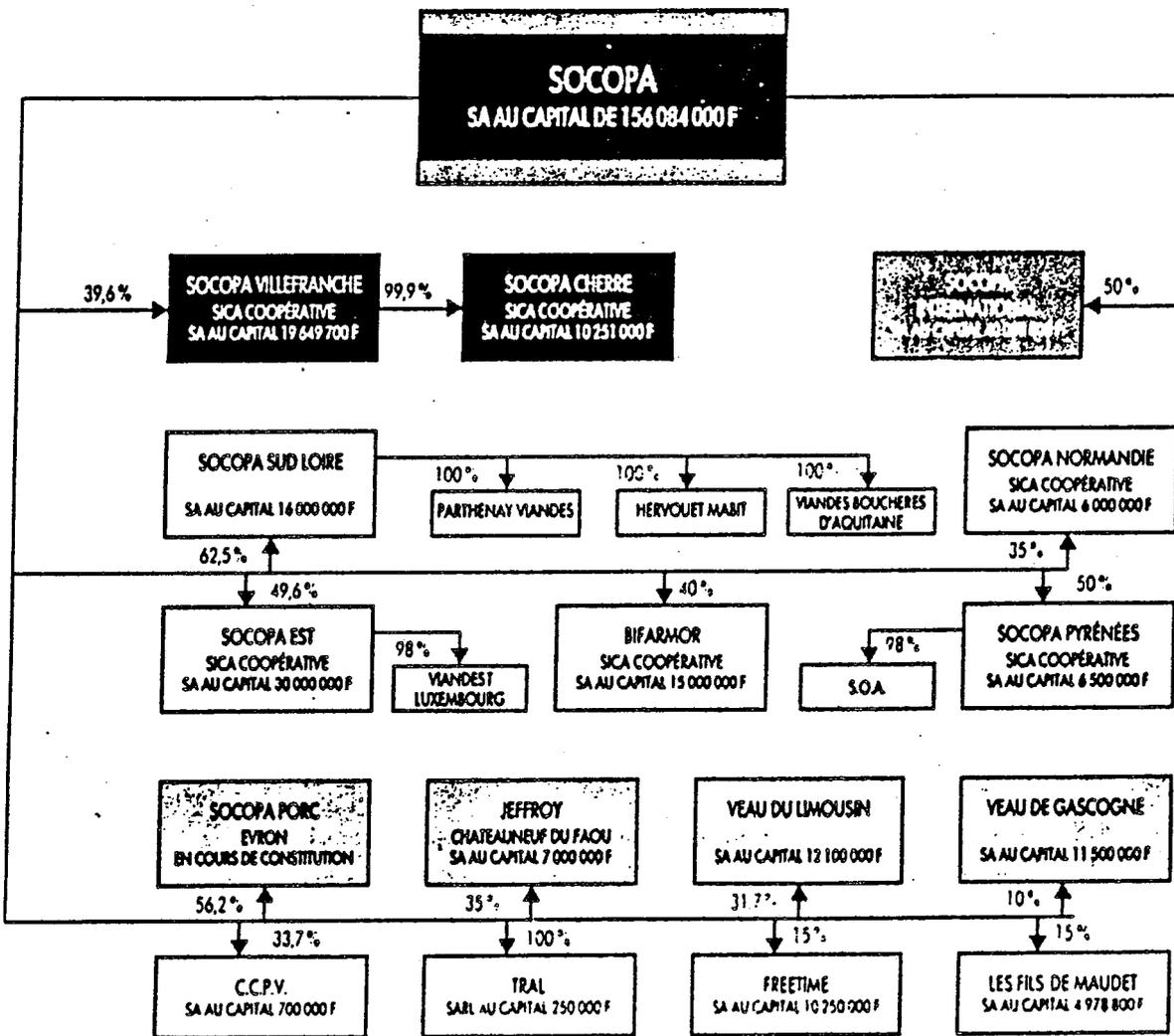
ANNEXE 4 (suite)

b. S O C O P A

CA 1988 : 11,5 MILLIARDS FF

EFFECTIF : 4 350 PERSONNES

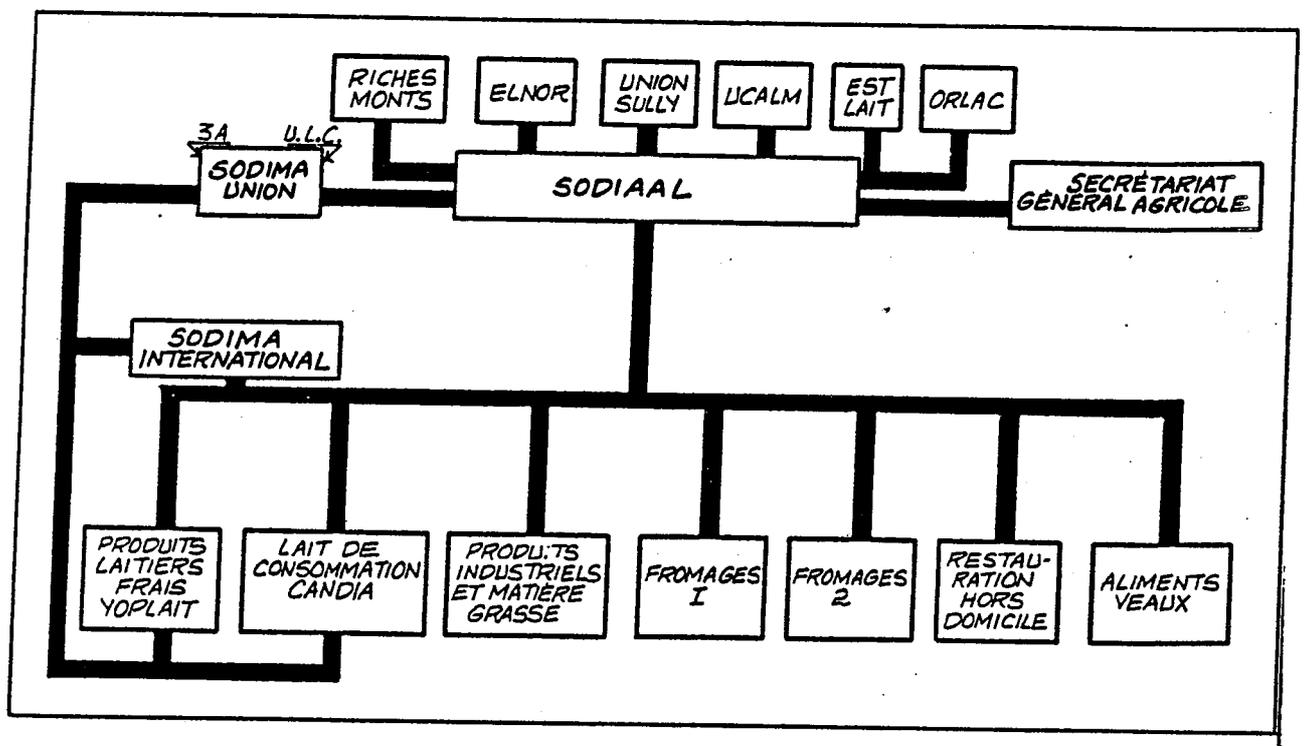
TONNAGE TRAITÉ : 530 000 TONNES



Source : Agriculture et Coopération n° 125 - septembre 1989

ANNEXE 4 (suite)

c. SODIAAL ex-SODTMA



Source : Revue des industries agro-alimentaires - RIA 428 du 11 au 25 septembre 1989.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agriculture et Coopération (1989 a.) - n° 124 - juillet-août 1989
- Agriculture et Coopération (1989 b.) - n° 125 - septembre 1989
- Agriculture et Coopération (1989 c.) - n° 128 - décembre 1989
- BLANC M. (1987) - Mobilité du travail et régression des exploitations familiales. Les agriculteurs et la politique depuis 1970. Association Française de Science Politique. Colloque des 30 nov.- 1er et 2 décembre 1987.
- BUCHOU J. (1990) - Les GAEC dans l'économie sociale agricole - Colloque de l'ADDES, mars 1990.
- CFCA (1985) - Assemblée Générale du 3 décembre 1985.
- CFCA (1988) - Assemblée Générale du 1er décembre 1988.
- CFCA (1989) - La stratégie de diversification des entreprises coopératives et leur contribution au développement économique agricole et rural (rapport rédigé par Catherine LION, Mireille RICLET, Rose-Marie NIETO). - Assemblée Générale du 30 novembre 1989.
- CHOMEL A. (1989) - Les formes modernes de solidarité et d'engagement. Actes du Symposium de l'IGIA. CFCA, CNCA, IGIA. 1989.
- DUQUESNE C. (1986) - Landerneau : 75ème anniversaire, troisième jeunesse- Agriculture et Coopération n° 93, octobre 1986.
- DUQUESNE C. (1987) - COOPAGRI Bretagne : dialoguer pour gagner - Agriculture et Coopération n° 104, octobre 1987.
- DUQUESNE C. (1988) - COOPAGRI Bretagne : une assemblée générale nouveau style- Agriculture et Coopération n° 115, octobre 1988.
- Ensemble (1990) - n° 310, janvier 1990.
- FNCL (1989) - Coopératives laitières : communiquer sur les vraies questions- Assemblée Générale, 26 et 27 avril 1989.
- GALLIANO D. (1989) - Etude des groupes industriels dans les IAA. Les industries agro-alimentaires en 1988 - INSEE Résultats n° 12 - Système productif n° 5/1989.
- GREEN R. (1989) - Notes pour une discussion sur la stratégie et l'internationalisation des groupes agro-alimentaires. Séminaire sur : "multinazionali e gruppi nel settore agroalimentare". Bologna 17-18 avril 1989.
- KRESSMANN G. (1988) - Bilan de la situation de l'agriculture et lignes d'action dans la perspective 1992. Centre de gestion de Savoie - octobre 1988.
- LARRIEU R., LOMBARD N. (1980). L'expérience coopérative dans l'agro-alimentaire- Centrale des Bilans - Banque de France.
- MAUGET R. (1990) - Une coopération vécue à la base : les CUMA - Colloque de l'ADDES, mars 1990.

- MEVELLEC P. (1989) - Coopératives d'entrepreneurs individuels et capitaux à risques. Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives - n° 30, 2ème trimestre 1989.
- Ministère de l'Agriculture - SCEES (1989) - Enquête annuelle d'entreprise 1987. Coopération agricole. Principaux résultats - août 1989.
- NICOLAS Ph. (1988 a.) - Quelques aspects spécifiques du financement et de la structure financière des sociétés coopératives agricoles - Economie Rurale n° 187, sept/oct. 1988.
- NICOLAS Ph. (1988 b.) - Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France - in "Un siècle d'histoire agricole française" - Economie Rurale n° 184-185-186, mars-août 1988.
- NICOLAS Ph. (1989 a.) - Statut coopératif et accession des coopératives agricoles au marché financier - Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives n° 31 - 3ème trimestre 1989
- NICOLAS Ph. (1989 b.) - Aperçus historiques sur les relations de la coopération agricole avec l'Etat - Actes du Symposium de l'IGIA-CFCA, CNCA, IGIA - 1989.
- NICOLAS Ph., PEYON J.P. (1989 c.) - Les coopératives agricoles - Le grand Atlas de la France Rurale - J.P. de Monza, juin 1989.
- (Le) Nouvel Economiste (1989) - Spécial 5000, novembre 1989.
- SIBILLE H. (1982) - Des paysans se lèvent à l'ouest - Syros, 1982.
- (La) Voie Lactée (1989) - n° 288, décembre 1989.
- Presse économique générale (dont les Echos, la Tribune de l'Expansion) et spécialisée (dont Agra-Alimentation, Agra-France).
