

X^e Colloque de L'.A.D.D.E.S

**(Association pour le Développement de
la Documentation sur l'Economie Sociale)**

Paris 15 mars 1994

**ANALYSE STRATEGIQUE DES GROUPES COOPERATIFS
AGRO-ALIMENTAIRES EUROPEENS**

**René MAUGET
IGIA**

S O M M A I R E

- I - LES STRATEGIES DEPLOYEES**
 - 1.1 La concentration
 - 1.2 Polyvalence ou spécialisation
 - 1.3 Intégration verticale ou stratégie de collecte
 - 1.4 L'approche par les stratégies génériques
 - 1.5 Stratégie d'internationalisation ou d'exportation
 - II - RESULTATS ECONOMIQUES ET POLITIQUE FINANCIERE**
 - 2.1 Résultats économiques
 - 2.2 Politiques financières
 - III STRUCTURES ET OUVERTURE VERS DES CAPITAUX EXTERIEURS**
 - 3.1 Filialisation
 - 3.2 Transformation de la coopérative en SA ou SARL
 - 3.3 Transfert de l'activité dans une société privée
 - IV RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS**
 - 4.1 Les pays du Nord de l'Europe
 - 4.2 Les pays du Sud de l'Europe
 - V CONCLUSION ET PERSPECTIVES**
 - 5.1 Evolution en matière de stratégie, de structure et de marketing
 - 5.2 Financement de l'expansion
 - 5.3 Perspectives pour les coopératives françaises
- ANNEXE**
- BIBLIOGRAPHIE**

1.1. La concentration

Dans tous les pays, mis à part l'Espagne et la Grande-Bretagne, le phénomène de concentration des coopératives est important, la concentration permet de réaliser des économies d'échelle, de bénéficier de synergies, d'augmenter les parts de marché, de procurer une force de frappe financière. La plupart des groupes étudiés sont entre 1 et 15 milliards de chiffre d'affaires.

La concentration s'effectue de plusieurs façons : l'union entre coopératives, la fusion totale ou la fusion partielle entre coopératives, le rachat d'entreprise par une coopérative et enfin le partenariat.

La concentration, stratégie de base de la coopération, "*s'unir pour être plus fort*", trouve ses limites dans le cas des coopératives en raison du comportement des sociétaires qui souvent préfèrent être dans de petites unités. Aux Pays-Bas, la fusion de Campina avec Melkunie a fait perdre des adhérents. Celle de Friesland Frico Domo avec Coberco est ajournée.

La forme de concentration la plus utilisée est l'union ou la coopération de second degré.

Cette stratégie a donné des résultats intéressants dans de nombreux pays européens (accès à des marchés d'exportation, force de frappe financière et commerciale (en France : Sodima, Uln, Unicopa,...)).

Cette forme de concentration n'est pas épuisée, mais certains préfèrent la fusion lorsqu'il s'agit de coopératives travaillant sur le même marché pour aller plus loin dans les économies de coûts : collecte, coûts industriels, administratifs,... (Sodiaal ex-Sodima et Champagne Céréales en France, Avonmore, Dairy Gold et Waterford en Irlande résultent de fusions, de même DLC et Steff Houlberg au Danemark).

A côté de ces deux formes traditionnelles de concentration, nous observons que les coopératives développent aussi la croissance externe par rachat de firmes non coopératives. Cette manoeuvre stratégique est en général très coûteuse surtout lorsqu'il s'agit de racheter des parts de marché avec des marques connues. Les coopératives irlandaises grâce à leur rentabilité mais aussi avec leur ouverture aux capitaux extérieurs ont réussi une percée importante aux USA et en Grande-Bretagne (par exemple, Avonmore a effectué 14 acquisitions en 1989 et 1990) Campina Melkunie a absorbé Comelco (Belgique).

En France, cette stratégie se développe également sur de petites unités privées, mais les coopératives sont souvent absentes des grandes manoeuvres. Les échecs de l'Uln et de la Brie incitent à plus de prudence. L'Uln avait cependant racheté des gros calibres dans le passé (Negobeureuf, Préval) et plus récemment Corman en Belgique.

A côté de cette forme de croissance coûteuse, les coopératives se tournent, depuis quelques années, vers le partenariat : partenariat entre coopératives, sous forme de fusion partielle d'activité (exemples : Cab et Cana pour l'activité laitière), cette forme est particulièrement adaptée aux groupes polyvalents, mais aussi avec des firmes privées soit en fusion partielle (MD Foods et Klover-Maelk), soit en créant en commun de nouvelles capacités (Mauget R. & Hamon C., 1992).

Le partenariat international entre coopératives semble également se développer depuis quelques années (Declerck F., 1989 ; Masset J., 1992) (exemples : accord Coren-Cana, Arcadie-Südfleisch, Cab-Coberco).

Le niveau de concentration nécessaire est bien sûr fonction du marché pertinent visé. Or, la plupart des coopératives étudiées, à l'exception des coopératives espagnoles, visent le marché européen au minimum. Il en découle donc un souhait permanent de concentration, et compte tenu des moyens financiers nécessaires, de nombreuses coopératives recherchent des partenariats par métier.

Il convient cependant de noter que la grande dimension n'est pas toujours synonyme de coûts plus réduits. En effet, les charges d'intégration et de management sont parfois supérieures aux économies enregistrées. Ce phénomène est particulièrement observé dans le secteur viande. Il est donc de la plus haute importance de bien étudier les synergies réelles avant toutes opérations de concentration.

Les pouvoirs publics allemands seraient intervenus par ailleurs pour empêcher la fusion de Südmilch avec la coopérative laitière Wisppertal, considérant que le groupe formé serait un obstacle à la concurrence.

1.2. Polyvalence ou spécialisation

Il existe de véritables coopératives polyvalentes dans les pays étudiés en France (Cab, Cana notamment) et à un degré moindre en Irlande (Kerry, Avonmore, Dairygold).

En Allemagne, au Danemark et en Grande-Bretagne, les coopératives sont très spécialisées.

Les coopératives néerlandaises initialement spécialisées se diversifient en raison de mouvement de fusion (exemple : Cebeco).

Les coopératives espagnoles, Coren et Guissona, sont polyvalentes, mais seulement dans les filières animales.

On note trois types de diversification :

- . la diversification de gamme à partir d'une même matière première
- . la diversification en approvisionnement et en service
- . la diversification vers la polyvalence

*** Diversification de gamme**

(à partir d'une même matière première)

Aujourd'hui, les coopératives ont tendance à diversifier de plus en plus leurs productions tout en restant proches de leur métier de base, soit en augmentant la gamme de leurs produits grâce à l'innovation, soit en développant des productions voisines. C'est le cas par exemple de la coopérative hollandaise Campina-Melkunie qui développe le créneau des produits surgelés et réfrigérés destinés aux secteurs de la restauration et de la boulangerie, ainsi que celui des produits industriels pour les firmes agro-alimentaires et pharmaceutiques.

L'entreprise danoise de viande porcine Danish Crown s'est lancée dans la fabrication de produits carnés diététiques et le groupe Steff-Houlberg a développé tout un réseau de stands de rue qui vendent des hot-dogs, des sandwichs. La coopérative laitière allemande Milchwerke Westfalen Herford s'est orientée vers les produits infantiles.

*** Diversification en approvisionnement et en service**

Les coopératives d'approvisionnement ont également tendance à diversifier leurs activités pour compenser leur rentabilité souvent moyenne, voire faible. En Allemagne, Raiffeisen Haupt-Genossenschaft Hannover s'est par exemple diversifiée dans les produits pétroliers, le machinisme agricole, le matériel de construction en vue de conquérir les marchés de l'ex-Allemagne de l'Est, les fournitures pour maisons et jardins.

L'entreprise d'approvisionnement hollandaise Cehave détient également des chaînes de magasins et se lance dans la vente d'outils et bâtiments d'élevage. La coopérative anglaise Eastern Countries Farmers a investi dans les produits pétroliers.

Au Danemark, ce type de diversification est aussi présent, notamment avec la coopérative d'approvisionnement Dlg qui a investi dans les assurances et l'immobilier.

La coopérative espagnole Agropecuaria de Navarra s'est diversifiée dans les assurances, ce qui lui permet de dégager des ressources non négligeables pour le financement de ses investissements.

*** Diversification vers la polyvalence (à partir de matière première agricole différente)**

Quelques coopératives se sont lancées dans des activités éloignées de leur métier de base. Il s'agit souvent d'entreprises d'approvisionnement qui investissent dans des activités de transformation pour gagner de la valeur ajoutée. C'est le cas par exemple des coopératives hollandaises Cehave et Cebeco qui ont développé une transformation de viande de volaille. Cebeco a investi également dans le secteur des fruits et légumes.

En France, la Casam a eu une démarche similaire pour la viande et les légumes.

D'autres entreprises pénètrent sur des créneaux nouveaux mais dans lesquels les synergies peuvent jouer. Par exemple, la coopérative laitière danoise MD Foods a récemment investi dans la production de jus de fruits à la suite de l'achat d'une laiterie anglaise qui réalisait cette activité. Cette dernière est aujourd'hui le fournisseur en matières premières de la société danoise qui a su exploiter les synergies entre les deux entreprises.

MD Foods a également créé une nouvelle activité, dans la préparation de salades et de sandwichs qui peuvent être assimilés à des compléments de gamme.

De même, la coopérative laitière irlandaise Waterford a développé une production de jus de fruit à la suite de l'achat d'un distributeur qui commercialisait ce type de produit (synergie process).

Avonmore fabrique également de la soupe, produit qui est inclus dans la division lait de consommation.

Danish Crown, suite au rachat d'une entreprise qui possédait une unité de fabrication de plats cuisinés et de soupe, a conservé cette activité en y alliant la marque Danish Prime.

A la suite de ces différents exemples, quatre types de diversification apparaissent. Ils n'ont pas la même implication pour l'entreprise :

- la diversification permettant d'utiliser et d'optimiser l'outil déjà en place. C'est le cas des produits comme le jus de fruit. Le savoir-faire est peu différent du métier de base, par contre le marché demande une approche nouvelle.
- la diversification permettant d'absorber les produits initialement collectés ou fabriqués (intégration verticale). L'entreprise maîtrise ainsi mieux ses débouchés. Prenons le cas des coopératives fabriquant d'alimentation animale qui se diversifient dans la filière volaille, grand consommateur d'aliments.
- la diversification "passive", qui permet d'avoir un poste d'observation sur une activité donnée. Cette situation se retrouve, lors du rachat d'entreprise qui possède des activités diversifiées. Le nouvel acquéreur préfère conserver ces activités. Si elles s'avèrent inintéressantes, il les revendra (ex : Danish Prime).
- la diversification conduisant à la polyvalence (ex : Cebeco, Casam,...).

Cette étude permet-elle de trancher le débat entre les partisans de la polyvalence et ceux de la spécialisation ? Les réponses théoriques sont relativement simples.

La polyvalence (ou la diversification) permet de diminuer les risques et facilite le lancement de nouvelles activités chez les producteurs (voir théorie du risque et de la gestion par portefeuille).

Les inconvénients de cette stratégie sont la lourdeur du management et l'absence de taille critique dans chaque activité. La plupart des coopératives polyvalentes en France répondaient à ce diagnostic. Dans les entreprises privées, Porter dira que la gestion par portefeuille conduite aux USA dans les années 1960-80 a fait le lit des Raiders (exemples : Reynold-Nabisco ou Beatrice-Foods).

La spécialisation, à chiffre d'affaires équivalent, devrait permettre une meilleure rentabilité mais avec plus de risque.

Ces conclusions schématiques doivent bien sûr être nuancées en intégrant la notion de synergies entre les activités dans un même portefeuille.

A partir des cas que nous avons étudiés, peut-on tirer des conclusions ? Ce n'est pas évident !

Les entreprises les plus rentables se retrouvent en Irlande (coopératives polyvalentes), mais aussi au Danemark, Danish Crown et MD Foods (coopératives spécialisées).

En France, les coopératives polyvalentes (Cana, Cab et Casam) sur longue période ont des résultats aussi satisfaisants que des spécialisées (Uln, Socopa, Arcadie, voire même Sodiaal) pourtant plus grosses.

Notre analyse, à partir de ce critère, ne permet pas de trancher. Néanmoins, la spécialisation et la taille critique par métier constituent, selon nous, des variables importantes (taille critique industrielle et commerciale).

Ainsi, les coopératives diversifiées vont être conduites parfois à fusionner, nous l'avons observé en Irlande notamment. Mais le plus souvent, elles choisiront une fusion partielle ou un partenariat pour une activité donnée, avec soit une autre coopérative, soit une firme privée.

Les coopératives polyvalentes sont amenées à se restructurer et à se concentrer par métier pour atteindre la taille critique, mais souhaitent continuer de faire jouer les synergies financières pour amortir les chocs de l'environnement et les adaptations à celui-ci pour les agriculteurs. Des partenariats de dégagement sont possibles pour les activités non retenues.

Cependant, face à la concurrence, les transferts de cash-flow seront de plus en plus difficiles entre les activités dans les coopératives polyvalentes, notamment en France. A contrario, les régions à coopératives spécialisées, notamment en Champagne, pensent qu'il est nécessaire sur le long terme de faire jouer les synergies financières entre activités.

En Basse-Normandie, après l'échec de plusieurs coopératives spécialisées, des dirigeants pensent également qu'il serait nécessaire de jouer la polyvalence au sein de structures souples, spécialisées par métier en amont et en aval avec une structure de type holding au centre.

1.3. Intégration verticale ou stratégie de collecte

La stratégie d'intégration verticale est souvent pratiquée par de grandes firmes capables de réaliser d'importants investissements dans le but de dégager davantage de valeur ajoutée et plus de résultat, ce qui reste parfois à démontrer.

Presque toutes les coopératives de notre échantillon ont réalisé une intégration verticale à un degré plus ou moins important, mais on assiste depuis quelques années à des stratégies d'impartition volontaire ou forcée, suite à des difficultés.

Notre échantillon n'est pas représentatif du mouvement coopératif européen, en effet le choix à été effectué sur de grandes entreprises intégrées verticalement.

Cette stratégie coûteuse en moyens financiers a néanmoins permis d'atteindre de bons résultats dans les coopératives polyvalentes irlandaises (Kerry, Avonmore, Dairygold) et au Danemark (MD Foods, Danish Crown).

Les coopératives françaises au regard des indicateurs économiques et financiers classiques dégagent des résultats inférieurs et l'on assiste même parfois à des recentrages forcés sur l'activité de collecte (Uln, coopérative de La Brie).

L'intégration verticale s'effectue parfois au sein de la société-mère, mais de plus en plus les outils industriels sont filialisés.

La société-mère conserve souvent la collecte, c'est le cas notamment en France, où devient seulement une société financière, c'est le cas de la plupart des coopératives irlandaises (Kerry, Avonmore,...).

Les coopératives qui n'ont pas à ce jour réussi une intégration, seront-elles en mesure de le faire ? On peut en douter. Le partenariat peut constituer pour ces groupes une alternative.

1.4. L'approche par les stratégies génériques

L'analyse par les stratégies génériques (figure 2) permet de compléter les observations faites précédemment.

Porter affirme que l'entreprise doit éviter "l'enlisement" dans une voie médiane, notamment entre la **différenciation** et la **domination par les coûts**.

Nous constatons que la plupart des coopératives étudiées tombent sous la critique portérienne. En effet, les entreprises coopératives visitées jouent le plus souvent sur les deux variables, à savoir coût et différenciation.

Quelques coopératives ont réussi à hisser des marques au niveau national, européen, voire même international. Cependant, une partie importante des volumes de production est écoulee sous marque de distributeur et premier prix.

La Cab illustre bien cette stratégie aux multiples facettes dans le secteur légumes :

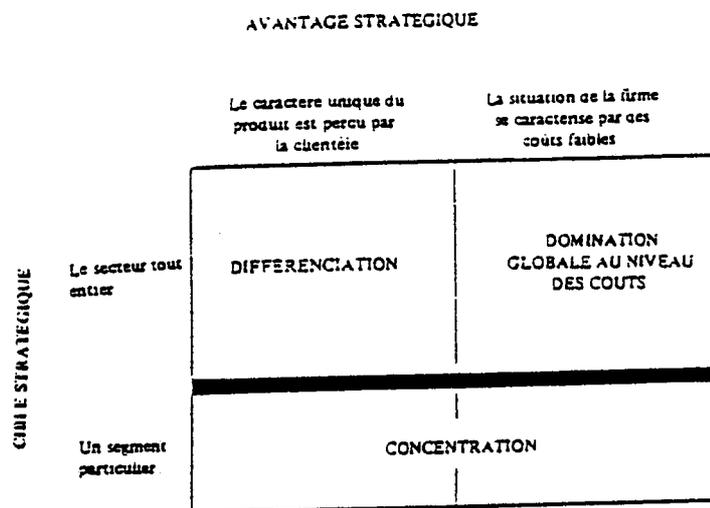
- . marque nationale : paysan breton
- . marque distributeur et 1er prix
- . sous-traitance pour Findus

La logique coopérative pousse en effet à multiplier "les droits à produire plutôt qu'à maximiser la rentabilité de l'entreprise coopérative". L'accroissement de la taille de l'outil de la SIALE, (partenariat entre Ortiz Miko et Unicopa) illustre également cette logique.

Par ailleurs, il convient de ne pas confondre en matière de stratégie, la domination par les coûts qui peut être une voie royale d'accès au profit et la domination par les prix, politique assez fréquente aujourd'hui pour passer sur les marchés des marques de distributeurs ou de premier prix. Or si cette politique de domination par les prix ne s'accompagne pas d'une domination par les coûts de production, elle débouche sur une rentabilité faible, voire même conduit à la faillite.

Notre étude ne permet pas de tirer de conclusions sur ce risque, car l'analyse des coûts et des prix de vente n'a pas été possible dans le cadre de notre travail. Cependant, la faible rentabilité ou les difficultés de coopératives françaises trouvent en partie leurs sources dans cette explication.

Figure 2 - Trois stratégies de base (Porter, 1982)



Les "discounters" en France et en Allemagne notamment pourraient expliquer en partie le faible niveau de rentabilité des entreprises coopératives à faible part de marché et à marque peu réputée, les coopératives se lançant alors dans une stratégie de domination par les prix pour écouler leur production.

Le dégageant constitue également une stratégie fondamentale.

Notre étude ne montre pas de départ spectaculaire, si ce n'est celui de l'UIn en 1992, et celui de la coopérative anglaise Eastern Countries Farmers (arrêt magasins LSA).

Néanmoins, la plupart des dégagements observés sont tardifs, après plusieurs années de déficits. Cette lenteur peut s'expliquer notamment en raison des liens entre l'activité industrielle, la production agricole et le mode de décision coopératif. Le recentrage est par contre une stratégie nécessaire dans plusieurs groupes.

Enfin, la **focalisation**, autre stratégie générique de Porter, correspond aussi à des choix de coopératives mais les entreprises de notre échantillon sont plutôt dans des logiques de volumes ou de différenciation avec des grandes marques (nationales ou internationales).

1.5. Stratégie d'internationalisation ou d'exportation

L'internationalisation, à la différence de la simple exportation, sous-entend une implantation industrielle (en propre ou en partenariat) de l'entreprise dans un pays étranger.

Les stratégies d'exportation et d'internationalisation sont souvent liées à la taille du pays. Ainsi les coopératives espagnoles sont généralement peu tournées vers l'internationalisation et s'efforcent avant tout de gagner des parts de marché sur leur territoire de 39 millions d'habitants. Par contre, le Danemark, l'Irlande et les Pays-Bas sont de petits pays dont les entreprises développent logiquement des stratégies d'exportation et d'implantations internationales, de nature commerciales et/ou industrielles.

Les coopératives danoises réalisent d'importantes exportations qui représentent de 60% (cf. Steff-Houlberg, MD Foods) à 80% (Danish Crown) de leur chiffre d'affaires total. Leur force commerciale vient d'une véritable coopération entre entreprises à l'exportation. Il s'agit d'entreprises qui ont souvent leur propre réseau commercial de vente à l'étranger, renforcé par de nombreux partenariats.

Les coopératives de viande néerlandaises et danoises ont surtout développé des implantations commerciales à l'étranger. C'est l'entreprise de négoce Ess-food qui exporte une partie de la production des coopératives Danish Crown, Steff-Houlberg, Dane Beef. Elle a permis à la filière porc danoise de s'imposer sur le marché européen et international.

Les coopératives laitières danoises et hollandaises ont à la fois une stratégie d'exportation et d'internationalisation. Elles possèdent à la fois des filiales commerciales et industrielles à l'étranger, notamment en Asie où elles ont réussi à exporter leurs produits.

MD Foods A/S, une des filiales de MD Foods, est chargée d'acquérir et de gérer des laiteries implantées à l'étranger (notamment dans les pays du Moyen-Orient,...). Ces coopératives se

focalisent à l'exportation seulement sur certains produits. Elles essayent toutes d'y développer une ou des marques spécifiques (Lurpak, Campina,...).

En Irlande, les coopératives ont basé leur stratégie sur l'internationalisation. Elles possèdent plusieurs implantations industrielles et commerciales au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. C'est le cas notamment des entreprises Avonmore, Waterford, Golden Vale et Kerry. Leur réussite sur le marché anglais, alors que les coopératives anglaises sont en difficulté, pourrait s'expliquer par une meilleure rentabilité due à un degré de transformation supérieur mais aussi par une forte internationalisation facilitée par une certaine coopération à l'exportation (cf. Idb) et financée notamment par des appels publics à l'épargne au sein des Public Limited Companies.

Les coopératives françaises, jusqu'à ces dernières années, étaient seulement présentes sur les marchés étrangers grâce à l'exportation, à l'exception de quelques entreprises telles que Sodiaal (n° 2 mondial des produits laitiers frais), internationalisée depuis 1969 par son système de franchise et de prise de contrôle depuis 1989.

La stratégie d'internationalisation est loin d'être présente dans toutes les entreprises. Parmi les coopératives étudiées, seules Campina Melkunie, MD Foods, les coopératives irlandaises, Sodiaal et l'ex Uln ont une réelle stratégie d'internationalisation.

II. RESULTATS ECONOMIQUES ET POLITIQUE FINANCIERE

L'analyse des résultats économiques et financiers fait apparaître des différences importantes en matière de résultats, de structures et politiques financières (voir tableau).

2.1. Résultats économiques

Il ressort de cette analyse des informations que nous connaissons bien, à savoir la faiblesse de la rentabilité dans les secteurs de la viande et une meilleure rentabilité dans le secteur des produits laitiers et celui des coopératives polyvalentes (voir VA/CA, EBE/CA, CAF/CA et RN/CA).

Cependant, au-delà de ces constats classiques, des informations intéressantes apparaissent :

- du côté positif :
 - . la forte rentabilité des coopératives irlandaises, qu'elles soient polyvalentes ou laitières ;
 - . la forte rentabilité également des groupes viandes au Danemark, alors que, dans les autres pays, les résultats sont très faibles ;
 - . la bonne tenue des résultats des coopératives espagnoles.

- du côté négatif :
 - . la faiblesse des résultats des coopératives des Pays-Bas, de l'Allemagne et de l'Angleterre ;
 - . le mauvais positionnement des coopératives françaises qui se retrouvent presque systématiquement dans leur catégorie, en queue de peloton, à partir des indicateurs retenus.

Nous approfondirons dans le cadre d'une étude complémentaire les facteurs explicatifs de ces différences de rentabilité. Elles résultent bien sûr des stratégies et des politiques marketing, mais aussi des forces qui commandent la concurrence dans chacun des pays et notamment la distribution (figure 3)

2.2. Politiques financières

Là aussi, les différences sont importantes.

Le ratio fonds propres sur capitaux permanents est en général plus faible dans les groupes coopératifs français, notamment dans les secteurs de la viande et du lait.

La capacité de remboursement des dettes est également nettement moins bonne que dans les autres pays, ce qui accroît le risque pour le banquier.

La structure des fonds propres est très différente d'un pays à l'autre. Certaines coopératives, notamment aux Pays-Bas et au Danemark, ne demandent pas de capital social mais peuvent plus facilement mobiliser des ristournes bloquées ou obtenir des prêts auprès des agriculteurs.

En Irlande, grâce aux PLC, les groupes ont mobilisé facilement des fonds propres auprès des agriculteurs, mais aussi auprès du public.

En Espagne, les structures financières des groupes étudiés semblent solides.

De ce diagnostic, il ressort que les coopératives françaises font plus appel aux banquiers pour financer leurs investissements que la plupart des coopératives des autres pays. Ces derniers sollicitent davantage les contributions de leurs sociétaires sous des formes diverses (ristournes, emprunts,...).

Figure 3 - Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur (Porter, 1982)

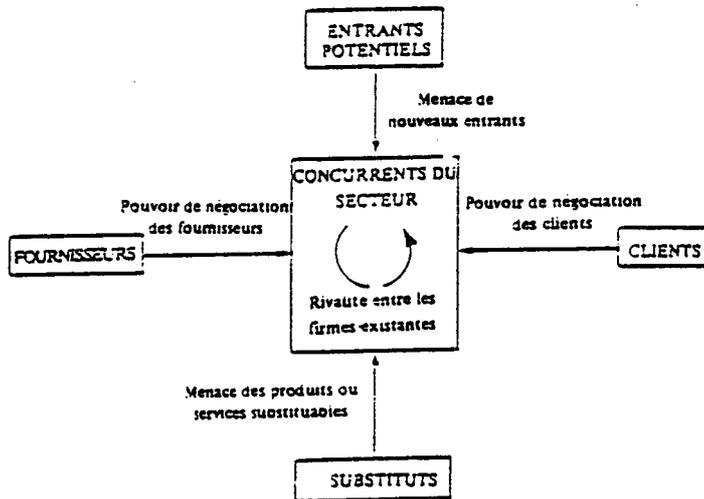


Tableau - Analyse par pays et par secteur

L'analyse par pays repose sur des moyennes par pays et par secteurs d'activité.

Ces résultats doivent être relativisés car ils reposent sur les moyennes des coopératives étudiées (de une à trois par secteur dans un même pays) et ne peuvent donc refléter exactement la situation des coopératives dans le pays).

Moyenne des ratios de gestion par pays et par activité (1991)

Secteur d'activité	Pays + n° coops	VA/CA %	EBE/CA %	CAF/CA %	Frais pers./CA %	CA/salarié millions de FF.	Résultat/CA %
Diversifiée	France -3	12,9	3,5	2,6	9,6		0,3
	Irlande -3	17,1	6,4	4,8	10,8	1,5	2,7
Lait	France -2	11,8	2,5	0,3	8,8	2,4	-0,47
	Irlande -2	15,3	6,8	6,1	8,0	2,3	6,3
	Dk. -1	14,0	6,7	7,8	7,3	2,0	
	P.B. -3	14,3	4,3	2,9	10,0	2,2	0,6
	All. -1	13,9	2,4	2,3	11,3	2,2	-0,1
Viande	France -2	9,5	1,6	0,8	6,9		-0,19
	D.k. -2	20,7	8,5	7,6	12,3	6,3	5,8
	Pays-Bas -2	6,5	1,5	1,9	5,0	1,9	-0,5
	All. -1	9,4	2,4	1,5	7,0	2,7	0,3
	Espagne-2	10,9	3,8	2,4	7,2	2,1	1,2
	G.B. -1	8,4	1,1	0,6	7,2	1,6	-0,05
Appro.	D.k. -1	8,5	3,4	2,5	5,1	3,8	0,9
	Pays-Bas-3	9,7	3,0	2,0	6,8	3,0	0,4
	All. -1	5,9	1,8	0,8	4,0	3,4	0,1
	Espagne -1	2,5	0,9	1,8	1,9	9,9	0,3

a) Coopératives diversifiées

De telles coopératives sont présentes principalement en France et en Irlande. Les coopératives irlandaises sont les plus performantes, elles obtiennent les meilleurs ratios et dégagent un taux de VA nettement supérieur à leurs homologues françaises. De nombreuses raisons expliquent cette différence, notamment les pressions concurrentielles dans les chaînes agro-alimentaires.

b) Lait

Les coopératives françaises dégagent, également dans ce secteur, le taux de VA le plus faible, les autres pays ont des taux compris entre 14 et 15%, c'est l'Irlande qui possède les VA les plus fortes.

Le Danemark obtient de bons ratios avec un EBE supérieur à celui des coopératives irlandaises. L'Irlande et le Danemark ont le moins de frais de personnel sur Chiffre d'Affaires. Cela provient peut-être de coûts de main d'oeuvre inférieurs (notamment en Irlande) ou d'une plus grande automatisation des outils de production.

Tous les pays ont un Chiffre d'Affaires par salarié à peu près équivalent, à l'exception de la Grande-Bretagne avec Dairy Crest. Le personnel de cette entreprise apparaît en surnombre.

c) Viande

Ce secteur est en pleine mutation et aussi en pleine crise, avec des pays qui s'en sortent cependant mieux que d'autres.

Le Danemark se détache très nettement des autres pays. Les Pays-Bas, malgré une industrie de la viande très puissante mais en crise d'approvisionnement, se situent derrière l'Espagne et même derrière l'Allemagne pour les taux de VA.

Les coopératives françaises ne sont pas encore, dans ce secteur, parmi les coopératives du peloton de tête. Leurs résultats sont comparables dans la médiocrité à ceux des coopératives anglaises, néerlandaises et allemandes.

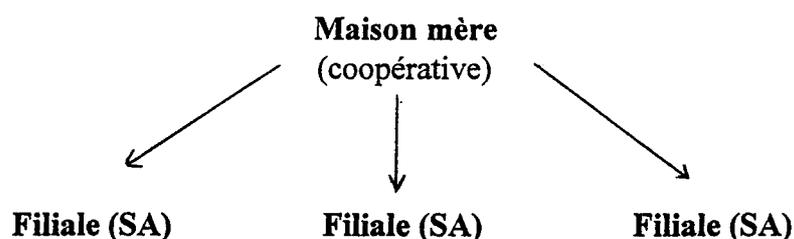
III. STRUCTURES ET OUVERTURE VERS DES CAPITAUX EXTERIEURS

Les méthodes pratiquées en Europe sont au nombre de trois :

- * Filialisation
- * Transformation en SA - SARL, PLC¹
- * Transfert partiel ou total de l'activité dans une société privée

3.1. Filialisation

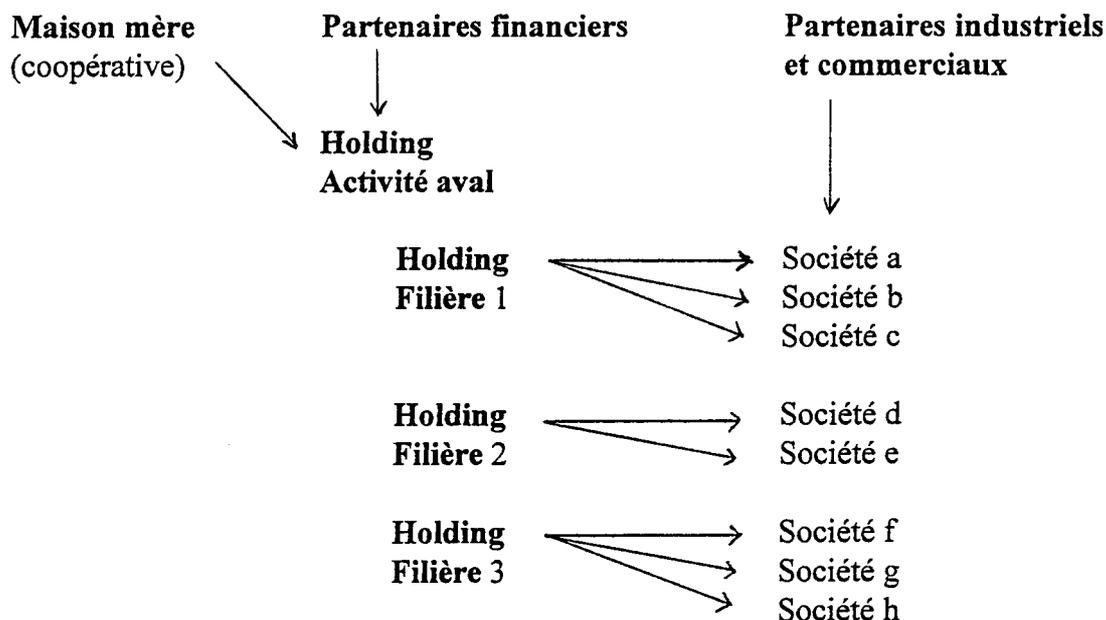
La filialisation se retrouve dans tous les pays étudiés.



Cette structure permet à la coopérative de faire entrer du capital extérieur dans ses différentes activités, tout en gardant à la base un statut coopératif. Ce type d'organisation intègre parfois une structure holding entre la société mère et les filiales, notamment en France. Cette formule est parfois une condition nécessaire pour favoriser l'entrée de capitaux extérieurs mais pas une condition suffisante. La rentabilité du groupe est la variable déterminante.

¹Public Limited Companies.

SCHEMA TYPE

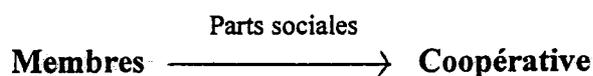


Ce type de filialisation est pratiqué en France, par exemple à la Cana et à la Casam. Une cascade de holdings facilite le maintien du pouvoir, mais peut entraîner la fuite des résultats (Mauget R., 1991).

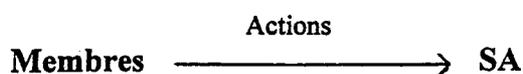
3.2. Transformation de la coopérative en SA ou SARL

A la différence du système précédent, ce ne sont plus les filiales qui ont le statut de SA, mais directement la maison mère.

Avant la transformation



Après la transformation



Ce système est pratiqué en Grande-Bretagne et en Allemagne. Il vise à éliminer une partie des contraintes du statut coopératif :

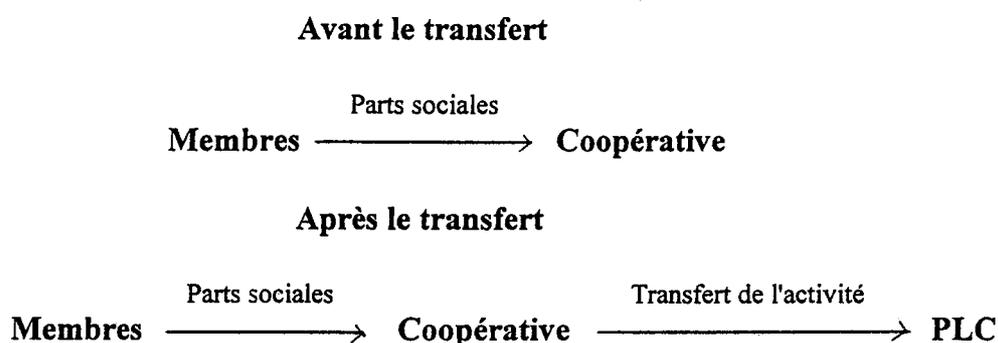
- * Non pondération des voix
- * Faible rémunération du capital
- * Déficit d'image

Ce principe a pour but d'attirer plus de capitaux et de permettre une croissance plus facile. Tant que la majorité des actions reste détenue par les agriculteurs, les sociétés demeurent dans le mouvement coopératif.

Il convient également de signaler que la simple transformation de coopératives en sociétés non coopératives ne suffit pas à attirer les capitaux. La rentabilité doit être élevée.

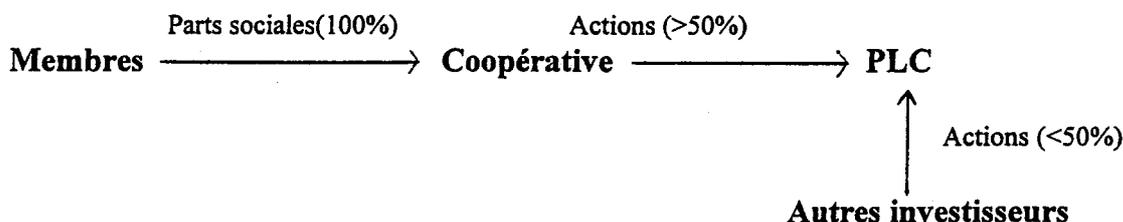
Rappelons qu'en France, la sortie de statut est possible depuis 1992, suite à la réforme de la loi de 1947.

3.3. Transfert de l'activité dans une société privée (apport partiel ou total des actifs)



Cette formule est largement utilisée en Irlande. Dans ce pays, toute l'activité de transformation et souvent de collecte est effectuée par la PLC. La coopérative ne possède plus qu'une activité de représentation des membres. C'est elle qui garde les actions de la PLC au nom des adhérents.

La PLC est libre d'émettre des actions supplémentaires sur le marché boursier. La part des actions détenues par le privé ne peut dépasser celle détenue par la coopérative, sans un accord préalable des membres.



Ce système a permis une forte expansion des coopératives irlandaises, notamment à l'étranger. Les groupes coopératifs irlandais ont relativement bien réussi l'appel public à l'épargne au niveau des PLC.

C'est l'exemple le plus significatif dans les pays étudiés. Certains groupes français pensent effectuer des appels publics par l'intermédiaire de leurs filiales : la Casam et la Cana notamment y pensent. Jusqu'à ce jour, aucun groupe ne s'est engagé dans cette voie. Leur faible rentabilité et

leur déficit d'image constituent une barrière à l'entrée des capitaux extérieurs dans les filiales de type SA.

En France, Champagne Céréales développement, holding en commandite par actions, devrait être ouverte aux sociétaires en 1994.

IV. RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Les analyses ont permis de mettre en lumière l'attitude des Pouvoirs Publics à l'égard des coopératives (politique d'aide). Il est possible de distinguer deux grandes tendances :

- * L'une s'applique aux pays de l'Europe du Nord , elle est caractérisée par une très grande neutralité ;
- * L'autre concerne les pays d'Europe du Sud et se traduit par une intervention plus ou moins forte et directe des Pouvoirs Publics.

4.1. Les pays du Nord de l'Europe

Il s'agit de l'Irlande, de la Grande-Bretagne, du Danemark, des Pays-Bas et de l'Allemagne. Si dans l'ensemble, les coopératives sont indépendantes des Pouvoirs Publics, trois groupes peuvent cependant être distingués.

- La Grande-Bretagne se différencie par un très grand libéralisme à l'égard des entreprises privées et coopératives. Si, dans le passé, l'Etat a aidé les coopératives par des aides à la commercialisation, son attitude a beaucoup changé. Le Gouvernement fait même preuve d'une certaine méfiance à l'égard du mouvement coopératif et favorise leur transformation en PLC.
- L'Allemagne, les Pays-Bas et le Danemark : L'Etat a un rôle important au niveau de la formation, de la vulgarisation et de la recherche. Par contre, les coopératives et les entreprises privées sont traitées de la même façon.
Aux Pays-Bas, l'Etat laisse une grande liberté d'action aux coopératives. Néanmoins, quand un secteur connaît des difficultés, les Pouvoirs Publics prennent part aux décisions en faisant des analyses structurelles ou en s'alliant avec une coopérative pour racheter une entreprise en difficulté. Ce fut notamment le cas dans le secteur de la volaille.
- L'Irlande : Si l'Etat n'intervient pas directement dans la gestion des coopératives, il peut orienter leur développement. Le secteur de la viande bovine était aux mains d'un seul homme, Larry Goodman, qui est actuellement en faillite. L'Etat a décidé de favoriser l'arrivée de grands groupes dans ce secteur, pour augmenter la transparence et pour faciliter le développement de la filière.

Dans l'exemple précédent, l'aide des Pouvoirs Publics ne s'est pas limitée aux coopératives mais s'est étendue à l'ensemble des entreprises. Le Gouvernement irlandais a un rôle structurant, mais il s'applique à l'ensemble des intervenants, les coopératives n'ont plus aucun privilège fiscal depuis le premier avril 1992.

4.2. Les pays du Sud de l'Europe

Seule l'Espagne a été étudiée, mais la France peut être intégrée à ce niveau. Les Pouvoirs Publics espagnols jouent un rôle important dans la structuration du mouvement coopératif. Selon le rapport de Veres Consultants (1989), le Gouvernement tient le langage suivant : *"l'agriculture espagnole est en retard sur ses concurrentes européennes, principalement parce qu'elle n'est pas assez organisée. Il faut donc développer l'organisation économique des producteurs, seul système capable de concilier la défense de la petite exploitation avec une concentration de l'offre"*.

La France est dans une situation intermédiaire entre l'Espagne et les pays du Nord. Le système fiscal est particulier et il existe quelques subventions et financements spécifiques. Cependant, depuis de nombreuses années, les avantages coopératifs se réduisent progressivement. La filialisation de la plupart des grands groupes coopératifs a accentué ce phénomène : les sociétés anonymes filiales des coopératives supportent l'impôt sur les sociétés.

V. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Cette étude reflète la situation des grandes entreprises coopératives de la CEE. Elle ne prétend pas donner une vision synthétique des mouvements coopératifs agricoles européens. Ceux-ci sont marqués par une grande diversité, allant des 12.500 CUMA en France à des ensembles agro-alimentaires de type MD Foods au Danemark (66% de la collecte du pays), en passant par une mosaïque d'entreprises dont l'efficacité est difficile à juger à partir des seuls critères retenus dans cette étude.

Notre conclusion se limitera donc au champ des entreprises que nous avons étudiées.

5.1. Evolution en matière de stratégie, de structure et de marketing

En matière de stratégie, la concentration et l'intégration verticale constituent les caractéristiques communes aux entreprises étudiées, le choix des entreprises était fait dans ce sens. Les formes de concentration sont variées : union, fusion, rachat d'entreprise, partenariat. La croissance externe par rachat reste limitée compte tenu de l'incapacité des groupes coopératifs à drainer des moyens financiers importants dépassant le milliard de francs. Les coopératives sont donc absentes de la plupart des grandes manoeuvres.

On assiste également dans plusieurs pays et, notamment en France, à une **stratégie d'impartition volontaire**, la société-mère coopérative conservant la collecte et les filiales de droit commun, les fonctions industrielles et commerciales.

Dans notre échantillon, il y avait des **groupes polyvalents** (France et Irlande) et des **groupes spécialisés** (lait, viande). Les groupes polyvalents irlandais présentent les meilleurs résultats, mais l'on retrouve au même niveau certains groupes laitiers (MD Foods) et viande (Danish Crown). En France, les groupes polyvalents, utilisés en référence, présentent souvent de meilleurs indicateurs que les groupes spécialisés dans le lait ou la viande.

Le débat n'est pas clos entre les stratégies, mais nous pensons que les groupes polyvalents devront se recentrer sur quelques métiers (trois ou quatre) et se filialiser pour effectuer des fusions partielles ou des accords de partenariat.

La différenciation dans les groupes coopératifs européens porte ses fruits. En effet, les coopératives qui poussent plus loin la transformation avec des marques solides, dégagent en général des résultats plus importants. Cependant, si l'on compare les résultats de ces groupes coopératifs avec l'étude d'Eurostaf sur les groupes multinationaux. Toutes les coopératives étudiées ont des VA inférieures à 20% du CA, ce qui les classe dans la typologie d'Eurostaf parmi les entreprises à dominante marque distributeur et premier prix, alors que les firmes européennes ou mondiales en position de leaders ou de second sur les marchés oligopolistiques présentent des VA de 20 à 50% du CA.

Ainsi, les coopératives agricoles se situent dans ce que Porter appelle "**la voie médiane de l'enlèvement**" entre la différenciation et la domination par les coûts. Dans certains groupes, il s'agit d'ailleurs plus d'une **domination par les prix** que d'une réelle domination par les coûts. Cette stratégie "forcée" serait la conséquence de la logique de discount de la distribution, notamment en France et en Allemagne, elle pourrait expliquer en partie la faible rentabilité des coopératives françaises, allemandes et hollandaises.

La différenciation par de grandes marques consommateurs a été effectuée, hier, par quelques grands groupes coopératifs (Yoplait, Lurpark,...), mais demain il sera difficile de réussir dans cette voie, compte tenu du coût de lancement des produits ou des rachats de marques.

La différenciation par la qualité ou par le service peut être plus abordable financièrement.

Il n'en reste pas moins vrai que la plupart des coopératives devront rechercher la domination par les coûts dans les produits de masse pour conserver une marge après négociation avec la distribution sur les marques distributeur ou les premiers prix.

Quelques coopératives peuvent jouer les **niches**, mais les entreprises de notre échantillon sont pour la plupart dans la logique des volumes. Les restructurations et la concentration seront donc souvent nécessaires pour atteindre les tailles critiques afin d'obtenir des coûts compétitifs. Il convient cependant de signaler que la grande dimension n'est pas toujours synonyme de domination par les coûts.

Des accords de partenariat entre coopératives européennes existent déjà, d'autres pourront se nouer. Le récent accord entre Arcadie et Südfleisch va dans ce sens.

L'internationalisation des coopératives reste faible à part quelques cas (coopératives irlandaises, MD Foods, Campina Melkunie, Sodiaal). C'est une formule souvent coûteuse lorsqu'elle est le fruit d'une croissance externe et, de plus, pas toujours comprise par les adhérents. **L'exportation** constitue donc encore la forme de présence la plus répandue. Les Danois semblent particulièrement efficaces sur ce plan.

Cependant, pour des groupes de grande taille, l'internationalisation notamment sur l'Europe va devenir une nécessité pour conserver les positions sur les marchés ; le partenariat avec des firmes

privées ou avec des coopératives sera le moyen le plus approprié pour assurer cette internationalisation au moindre coût.

Il ne faut pas exclure la possibilité pour les coopératives d'avoir **une politique de marque consommateur commune à plusieurs entreprises européennes**. Cette idée a d'ailleurs été suggérée par certaines coopératives : Sodiaal, avec la marque Yoplait, a déjà agi dans ce sens.

5.2. Financement de l'expansion

En matière de financement, les capitaux propres sont en général faibles. Cependant, grâce à divers moyens financiers (ristournes bloquées, titres divers adhérents,...), les fonds propres sur le total bilan sont parfois corrects, **les coopératives françaises n'étant pas les mieux placées**. Il semblerait que les agriculteurs français préfèrent faire appel aux banquiers alors que dans des pays voisins (Danemark, Irlande, Espagne,...) les agriculteurs laissent ou apportent plus volontiers du financement dans le groupe coopératif.

L'appel public à l'épargne dans le cadre des filiales reste encore modeste à l'exception notable des coopératives irlandaises. La réussite de ces opérations est bien sûr liée à la rentabilité de l'entreprise et à l'image de la coopération. Là encore, les coopératives françaises ne sont pas dans la meilleure situation.

La collecte des fonds propres à taux raisonnable reste une préoccupation importante pour ce type d'entreprise dont les objectifs sont souvent tournés vers la concentration pour faire des économies d'échelle et récupérer des parts de marché tout en poursuivant l'intégration verticale vers l'aval.

L'appel aux sociétaires va se poursuivre sous des formes différentes au sein des structures holding (coopératives irlandaises, projet Champagne Céréales,...).

L'appel public à l'extérieur du marché agricole est possible, mais la faible rentabilité et le déficit d'image rendront cette opération difficile notamment en France.

En revanche, dans les pays du Nord (Irlande et Danemark), la place, l'image et la rentabilité des coopératives peuvent faciliter cette formule.

Dans ce contexte, et notamment en France, les manoeuvres importantes pour contourner la contrainte financière qui va s'accroître avec les chocs PAC-GATT et leurs conséquences sur les filières, seront de **nature partenariale**.

La relation avec les adhérents reste une préoccupation constante dans ces groupes. Les agriculteurs ne comprennent pas toujours les stratégies de concentration, d'intégration verticale, d'internationalisation. Le court terme parfois domine (le prix maximum) et cette tendance peut s'accroître suite aux effets PAC et GATT, entraînant une volatilité plus grande des adhérents, qui souhaiteront en même temps réaliser leur capital, ce que permet plus facilement une filiale (holding, S.A. par exemple).

Dans certains secteurs, la politique contractuelle se développera également.

BIBLIOGRAPHIE

ANSOFF I., Stratégie de développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, 1972 & 1989.

DECLERCK F., "Spécificités des stratégies des coopératives et internationalisation de leurs marchés", Economie & Gestion Agro-Alimentaire, n°13, Septembre 1989.

MASSET J., L'internationalisation des coopératives agricoles françaises, Etude IGIA-CNCA, 1992.

MAUGET R., "Les moyens de financement des groupes coopératifs et leurs conséquences", Economie & Gestion Agro-Alimentaire, n°21, Octobre 1991.

MAUGET R. & C. HAMON, Le partenariat entre les coopératives et les entreprises non-coopératives : avantages et spécificités, Etude IGIA, 1992.

MAUGET R. & F. DECLERCK, "Structures, Strategies and Performances of E.C. Agricultural Cooperatives", IIIème Symposium de l'IAMA (International Agribusiness Management Association), San Francisco, 22-25 Mai 1993.

MAUGET R. & L. ZELMIRE, Conséquences de la réforme de la PAC sur les coopératives, Etude IGIA, 1993.

MAUGET R., DECLERCK F. & J.L. FLORIOT, Analyse stratégique des groupes coopératifs européens, Etude IGIA-CNCA, 1992.

PORTER M., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

PORTER M., L'avantage concurrentiel, InterEditions, 1986.

VERES Consultants, La coopération agricole dans les pays de la CEE, Décembre 1989.