

**LE DEVELOPPEMENT  
DES GROUPES COOPERATIFS AGRICOLES  
DEPUIS UN DEMI-SIECLE**

*A la recherche  
d'un nouveau paradigme*

**Serge KOULYTCHIZKY**

**ADDES-CIRIEC**

**René MAUGET**

**ADDES-CIRIEC-ESSEC**

**1<sup>ère</sup> partie : Le développement et les mutations des coopératives agricoles durant le XX<sup>ème</sup> siècle**

- I. Les fondements des coopératives agricoles et les facteurs de développement**
- II. L'évolution quantitative des coopératives agricoles**
- III. Evolution et mutations dans les coopératives agricoles**

**2<sup>ème</sup> partie : Les leçons de la transition**

- I. Rappel de quelques modèles développés durant le XX<sup>ème</sup> siècle**
- II. Présentation de quelques groupes coopératifs complexes siècle à l'aube du XXI<sup>ème</sup>**
- III. Conclusions**

**3<sup>ème</sup> partie : A la recherche d'un nouveau paradigme pour le XXI<sup>ème</sup>**

- I. Pluralité des décideurs, confusion d'intérêts**
- II. Convergence d'approches**
- III. Performance globale en mouvement**

## Introduction générale

### Pertinence du modèle coopératif agricole

L'entreprise coopérative agricole française apparaît comme particulièrement marquante dans l'ensemble des autres familles de la coopération et de l'économie sociale, bien que toutes soient porteuses d'un message doctrinalement identique (OIT, ICA).

C'est moins par ce message que la coopérative agricole « joue dans la cour des grands » actuellement, que par sa masse conséquente, par l'étendue de son DOMAINE historique à la fois patrimonial et culturel ; cela s'écrit dans les statistiques et dans la formation du produit national.

Ce domaine, cette masse, induit un modèle « d'ALLIANCE AGRICOLE », dont la coopération est le pivot (CNMCCA) et qui ne connaît pas d'équivalence dans les autres secteurs de l'économie industrielle ; l'émergence d'une couche sociale spécifique, celle des « notables » du monde paysan, n'était pas prévue par la doctrine, mais elle a durablement marqué – positivement en général – le siècle dernier.

Ce sont ces mêmes personnes qui ont porté plus ou moins volontairement l'élargissement de la structure de la coopérative-mère au groupe coopératif, le passage d'une logique paysanne à une logique industrielle et commerciale et plus tard financière

Une autre force du mouvement réside dans son ENRACINEMENT dans le territoire dont les administrateurs demeurent les garants. Cet enracinement historique est précieux. Il donne un avantage (coopératif) évident aux groupes qui savent l'utiliser.

Parfois considéré comme un handicap, l'enracinement local est le premier maillon d'une quête de sens fondée sur le pragmatisme et non sur les idéologies.

Cette même recherche est menée en parallèle par certaines entreprises capitalistes dites « citoyennes » qui visent une légitimation autre que celle qui découle de la seule propriété (property rights).

Domage que dans l'échange – lorsqu'il y a échange – ce soit le modèle coopératif qui apparaisse redevable de leçons d'efficacité et, que l'on ne sache pas promouvoir son antériorité et sa pertinence dans la présentation d'une mission plus large de l'efficacité des organisations productives.

C'est ce que les auteurs tentent modestement de corriger ici en présentant un modèle coopératif « EN MOUVEMENT », qui au fil des mutations de structures des cinquante dernières années, a parfois été donné comme généralement peu lisible et porteur d'un message brouillé, voire dépassé

De la coopérative de village au groupe coopératif multinational, c'est la mutation quantitative et qualitative que nous avons vécue . Cette mutation a le plus souvent été la réponse aux évolutions de l'environnement concurrentiel et politique. Les groupes coopératifs qui en résultent doivent être analysés avec de nouvelles grilles de lecture. La distinction ancienne

entre «capitalisme » et « acapitalisme » n'est plus pertinente dans les groupes complexes. L'apport de valeur par la coopérative pour l'utilisateur peut cohabiter avec la valeur pour « l'actionnaire » (retombées de dividendes) lorsqu'il y a partenariat avec le secteur capitaliste ou délocalisation partielle de productions agricoles. Cela a été développé dans l'ouvrage « les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive », piloté par Daniel Côté, notamment article Serge Koulytchizky et René Mauget <sup>(1)</sup>.

Il importe maintenant de tracer une convergence entre un « modèle d'affaires » rendu indispensable par l'exacerbation de la compétition et un « modèle coopératif vertueux ». Contre le grand écart attendu, la construction d'une « nouvelle alliance » est le challenge qui s'impose au début du siècle. L'idée d'un « nouveau coopératif » passe par la recherche d'un nouveau paradigme.

Notre contribution comporte 3 parties :

- La première consistera à analyser le développement quantitatif et qualitatif des coopératives agricoles au cours du 20<sup>ème</sup> siècle qui conduit aujourd'hui à des groupes complexes <sup>(2)</sup>
- La deuxième partie, à partir d'exemples présentera la nature de ces mutations et la non-pertinence des modèles d'analyse « classiques » pour expliquer cette nouvelle « race » d'organisation.

Enfin nous présenterons les bases d'un nouveau modèle d'analyse pour ces groupes complexes.

---

<sup>(1)</sup> Les Holdings coopératifs, Ed. DE BOECK (Belgique 2001)

<sup>(2)</sup> Cette première partie s'appuie sur le travail effectué par René MAUGET et Serge KOULITCHIZKY pour le Colloque de MARAUSSAN 2001.

## 1<sup>ère</sup> PARTIE

# DEVELOPPEMENT ET MUTATIONS DES COOPERATIVES AGRICOLES DURANT LE XX<sup>e</sup> SIECLE

## I. LES FONDEMENTS DES COOPERATIVES AGRICOLES ET LES FACTEURS DE DEVELOPPEMENT <sup>(1)</sup>

La Coopération agricole, en tant qu'expression de la solidarité paysanne, a des origines fort lointaines. Mais l'organisation et la concentration au sein du mouvement sont apparus au début du siècle.

L'indépendance et l'individualisme ont toujours été dans le monde paysan un sentiment très vif, mais il semble que les contraintes économiques et sociales de son environnement aient amené les agriculteurs à se grouper et à s'entraider pour résoudre les difficultés résultant de leurs conditions de vie souvent difficiles.

Les fromageries des Alpes et du Jura, créées au XII<sup>ème</sup> siècle, peuvent être considérées comme les premières sociétés s'apparentant aux coopératives agricoles actuelles : Leur but était, en raison de la difficulté des communications dans les hautes vallées, la mise en commun du lait (collecte) et la fabrication d'un fromage de conservation facile (transformation et commercialisation) : le gruyère.

De 1880 à 1890, furent créés de nombreux syndicats agricoles auxquels la loi du 21 mars 1884 donna une base légale et favorisa l'éclosion. Ils se mirent très vite à effectuer des opérations d'achats en commun (notamment d'engrais, exerçant ainsi le rôle actuellement dévolu aux coopératives agricoles d'approvisionnement).

Notons que le mouvement coopératif en agriculture s'est fait d'une façon indépendante de celui du mouvement ouvrier coopératif au XIX<sup>ème</sup> siècle, ce n'est que plus tard que son influence eut des répercussions parmi les sociétés agricoles.

D'autres exemples montrent, dans l'histoire de la coopération, que les agriculteurs sont venus à la Coopération dans des périodes difficiles. Les ravages provoqués par le phylloxéra amenèrent un remplacement des vignes par des prairies dans la région des Charentes qui voit se créer les premières beurriereries coopératives (les agriculteurs se groupèrent afin d'assurer des débouchés à la nouvelle production laitière). C'est en raison de la mévente des vins qu'apparurent les premières coopératives viticoles dans l'Hérault. La crise de surproduction des années 1930 amena la création de nombreuses coopératives de stockage de céréales.

Le mouvement coopératif s'est ainsi implanté dans l'ensemble de la France et s'est étendu aux principaux secteurs de l'activité agricole. Nous analyserons les facteurs du développement du système coopératif.

---

<sup>(1)</sup> Voir thèse René MAUGET : quelles stratégies pour les coopératives –Panthéon Sorbonne, 1982

## **1.1. LES GRANDS COURANTS D'IDÉES**

L'histoire nous montre que les coopératives agricoles françaises ont été créées en réaction aux pressions de l'environnement mais ne résultent pas d'une construction s'appuyant sur les courants idéologiques. Les coopératives sont en France « des filles de la nécessité ».

Il nous apparaît cependant intéressant de citer les deux grands courants d'idées auxquels les penseurs se rattachent :

Un courant socialisant et réformiste pour lequel la Coopération est conçue comme un moyen de lutte socio-économique contre le capitalisme dans le but soit de le remplacer, soit simplement de le moraliser ;

Un courant plus pragmatique, avec des penseurs libéraux qui ne considèrent la coopérative que comme un instrument efficace d'organisation sans mettre en cause le système.

### **1.1.1. Les penseurs socialistes et réformistes**

Les socialistes utopiques, tels que Charles FOURRIER et Louis BLANC, pensent que le système coopératif est un moyen pour modifier en profondeur le système capitaliste et aller vers un système socialiste.

Pour les penseurs de l'Ecole de Nîmes (Charles GIDE), le système coopératif doit remplacer progressivement le système d'économie libérale en donnant la primauté aux coopératives de consommation. C'est le consommateur qui décidera du prix auquel il peut, et doit rémunérer le producteur. Des « coopératistes » comme Georges LAVERGNE ou Paul LAMBERT se retrouvent dans ces conceptions.

Les réformistes, tels que FAUQUET et E. POISSON, ne croient pas à la possibilité de détruire le capitalisme par le « coopératisme » mais pensent que le système coopératif peut apporter un effet rééquilibrant à un système capitaliste sans morale et sans scrupules. Pour eux, capitalisme et coopératisme doivent coexister.

Karl KAUSTKY, marxiste «réformiste», considère la Coopération comme un moyen de développement économique des exploitations agricoles meilleur que la voie du capitalisme, mais ne considère pas les associations d'agriculteurs comme un stade conduisant au socialisme.

Enfin, MARX et ENGELS ne se sont pas réellement prononcés sur les coopératives, estimant que la Coopération était impuissante à combattre le capitalisme et donner la propriété collective du sol aux travailleurs ruraux reviendrait à « remettre la société entre les mains d'une seule classe de travailleurs ». Quant à LENINE, il pense que les coopératives de petits agriculteurs sont un chaînon dans l'étape du passage « au capitalisme, mais non au collectivisme ».

### **1.1.2. Les économistes pragmatiques**

La pensée économique de ce courant vient des marginalistes et s'est beaucoup développée en Amérique du Nord. Pour eux, l'adhésion du coopérateur provient d'une motivation intéressée. Ainsi, pour WALRAS :

« Dans chaque cas, le capital de la Coopération a été créé par les soins et dirigé à l'avantage des membres qui, de simples travailleurs, deviendront des capitalistes. La coopérative tend seulement vers le plus complet achèvement de l'ordre économique » <sup>(1)</sup>

L'Allemand LIEFMANN dit, en 1923 :

---

<sup>(1)</sup> Cité par BERTHELOT, d'après I. GUELFAT

« Il n'y a pas de doute qu'en réalité tous les membres des coopératives, de toutes les coopératives, y ont adhéré mus par des mobiles purement égoïstes ... Les coopératives sont des entreprises fondées sur le principe dominant du système économique de nos jours : le profit ! »<sup>(1)</sup>

L'Américain BABCOOK écrit, en 1935 :

« Je considère la coopérative comme un moyen légal et pratique par lequel des groupes de capitalistes égoïstes cherchent à améliorer leurs positions économiques individuelles dans une réalité concurrentielle.

En fait, ces organisations sont anti-socialistes dans la mesure où elles diffusent la propriété si largement »<sup>(1)</sup>

### **1.1.3. Le déclin du socialisme coopératif**

B. LAVERGNE écrivait que l'idée coopérative décline après avoir connu son apogée entre 1920 et 1925, époque où l'idée coopérative bénéficiait, en France, de l'adhésion des intellectuels, de la classe ouvrière, du parti radical socialiste. Cet auteur explique comment l'or pur, s'est changé en plomb <sup>(2)</sup>. Il en donnait essentiellement 2 raisons :

- Le succès des conceptions marxistes en Union Soviétique ;
- L'attraction des économistes vers les recherches mathématiques plus que vers l'économie sociale.

En 1981 M. ROCARD, Président du Conseil Supérieur de la Coopération <sup>(3)</sup>, souhaitait un développement du secteur coopératif qu'il définissait comme étant le vecteur d'une économie sociale non capitaliste, un tiers secteur situé entre le secteur capitaliste et le secteur public.

Aujourd'hui peut-on envisager une nouvelle jeunesse pour l'idéologie coopération ?

## **1.2. LES FACTEURS DE DEVELOPPEMENT DU SYSTEME COOPERATIF**

Le système coopératif a connu un développement important en France et malgré quelques régressions de son périmètre au début des années 1990 il poursuit aujourd'hui au début du second millénaire sa progression en France. En 2000 le périmètre coopératif a augmenté de 6 Milliards de Francs (voir ci-après).

Ce développement, différent selon les branches et les activités dans une même branche, est la résultante d'un certain nombre de facteurs que nous pouvons rapidement évoquer.

### **1.2.1. Les pressions économiques**

- Au cours de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> et la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, une série de phénomènes sont venus accroître la dépendance des exploitations agricoles aux autres secteurs de l'économie.

---

<sup>(1)</sup> Pourquoi nos contemporains n'aiment pas le socialisme coopératif ? Revue des études coopératives

<sup>(2)</sup> Pourquoi nos contemporains n'aiment pas le socialisme coopératif ? Revue des études coopératives.

<sup>(3)</sup> Le Monde – 06 Juin 1981.

Ce sont, notamment, les progrès techniques réalisés au niveau de la production agricole (engrais chimiques, semences et plantes sélectionnées, puis l'insémination artificielle et les produits de traitement).

L'ensemble de ces progrès a eu pour effet d'accroître considérablement la valeur des consommations intermédiaires qui a augmenté plus vite que la valeur de la production.

Ainsi, les agriculteurs, devant la nécessité de maîtriser les prix de ces fournitures et les conditions techniques d'utilisation, ont été amenés à se grouper pour se défendre, face à des négociants pas toujours très scrupuleux sur les prix, sur la qualité et la bonne utilisation de ces facteurs de production. Ce climat a particulièrement été propice au développement des organisations à forme syndicale, après la loi de 1884.

- Par ailleurs, les progrès dans la technologie de transformation des produits agricoles et alimentaires ont été également un facteur de développement des coopératives parallèlement au développement des sociétés non coopératives.
- De même, l'augmentation quantitative de la production agricole, consécutive à l'intégration du progrès technique, a étendu la dimension des marchés qui se sont internationalisés avec une surproduction permanente pour certains produits par rapport à une demande solvable.

Ce facteur a été important dans le développement numérique puis dans la croissance des coopératives qui ont dû assurer la concentration de l'offre, la recherche de nouveaux débouchés, le stockage en l'état ou après transformation, voire même la dénaturation ou la destruction des produits dans les cas extrêmes pour limiter les effets pervers des excédents conjoncturels (effet king).

- Dans le même temps, la réduction de la population agricole active par exploitation et le désir de changer de mode de vie, ainsi que le coût croissant de la mécanisation ont amené les agriculteurs à rechercher des solutions. Là encore, la Coopération a été un outil précieux et largement utilisé (c'est le cas, entre autres, de l'expansion des CUMA).

## **1.2.2. Le soutien législatif et financier de l'Etat (voir évolution du statut juridique)**

### ***Le soutien législatif***

Dans un premier temps, la législation a joué un rôle négatif. En effet, sans la loi Le Chapellier, de nombreuses coopératives se seraient créées avant 1884. L'adoption de la loi 1884, autorisant la création de syndicats agricoles, a permis à ceux-ci d'organiser l'approvisionnement des exploitations agricoles face aux abus du négoce. Ensuite, la loi du 15 août 1936 ayant imposé aux coopératives de stockage, et à elles seules, de recevoir tous les blés offerts a largement contribué au développement numérique des coopératives de céréales puisque de 1936 à 1939 leur nombre est passé de quelques dizaines à plus de mille<sup>(1)</sup>

De même, la législation sur les SICA de 1961 et la législation sur les groupements de producteurs ont eu une influence importante sur le développement des SICA et des groupements à forme coopérative. Ainsi, dans la branche bétail et viande, nous sommes passés de 18 SICA en 1960 à 40 en 1961<sup>(2)</sup>.

La loi de 1972, donnant à la Coopération un statut autonome assorti d'options, n'a sans doute pas eu d'effet sur le développement numérique des coopératives, mais la possibilité de lever des options telles

---

<sup>(1)</sup> Berthelot, opus cité

que la dérogation à l'exclusivisme et les associés non coopérateurs, a eu des effets sur la croissance des groupes coopératifs.

Cependant, le statut coopératif spécifique n'apparaît pas comme déterminant dans la croissance des coopératives. Au Danemark, par exemple, les coopératives n'ont pas de statut spécifique, ce qui n'empêche pas le développement de celles-ci. Certains prétendent même que les contraintes imposées par le statut sont plus lourdes que les avantages existant en contrepartie.

Le nouveau statut des coopératives européennes va-t-il permettre un nouvel essor des coopératives ?

### **Le soutien financier de l'Etat**

Le facteur législatif a souvent été accompagné par un soutien financier important.

Ce soutien a pris la forme de subvention, de taux d'intérêts réduits, de non-imposition, etc ...

Cette attitude de l'Etat a incontestablement permis le développement du système coopératif.

Ainsi, les coopératives laitières et vinicoles ont vu leur création facilitée grâce à la loi de 1899 qui provoque la constitution de coopératives régionales de crédit agricole et celle de 1906 qui leur donne la responsabilité du financement à long terme des coopératives agricoles à des conditions relativement avantageuses.

Par ailleurs, les subventions d'équipements accordées depuis 1939, aux coopératives pour 20% en moyenne des investissements réalisés (et parfois plus), expliquent, en partie, la forte augmentation de la part de marché des coopératives de transformation et de commercialisation. Sans ces subventions, de nombreux investissements n'auraient pu être effectués.

De même, la législation fiscale facilite l'auto-financement des coopératives et donc leur expansion.

Au fil des ans, ce soutien s'est atténué.

### **1.2.3. Les facteurs humains et les mouvements d'idées**

Si les pressions économiques ont été un facteur du développement des coopératives (Coopération, fille de la nécessité) et si les soutiens de l'Etat ont été un moyen non négligeable de leur création, de leur maintien et de leur expansion, il ne faut cependant pas négliger l'action, au départ, de certains notables qui ont créé les premiers syndicats ainsi que le rôle des curés et des instituteurs qui créèrent chacun de leur côté un syndicat ou plus tard, entre les deux guerres, une coopérative. Puis, le niveau économique et culturel des agriculteurs évoluant, ceux-ci ont pris en main leur destinée. Depuis la deuxième guerre, la plupart des initiatives sont parties des agriculteurs les plus dynamiques qui ont souvent puisé leur énergie dans des mouvements comme la J.A.C.<sup>(1)</sup> et sont passés par les C.E.T.A.<sup>(2)</sup> ; Ceci est particulièrement vrai pour les coopératives de productions animales.

Il convient également de signaler les liens qui existent entre les courants syndicaux et le Mouvement coopératif.

Depuis 1945, de nombreux responsables coopératifs sont d'anciens militants syndicalistes et la plupart des responsables syndicaux ont accompagné le développement des coopératives, jouant même parfois un rôle déterminant dans leur création.

Cette attitude des syndicalistes vis à vis de la Coopération, tend à devenir plus floue, voire même parfois très critique.

On assistera donc, apparemment, à une distinction plus marquée entre le syndicalisme et la Coopération.

---

<sup>(1)</sup> Jeunesse Agricole Catholique

<sup>(2)</sup> Centre d'Etudes Techniques Agricoles – 50% des administrateurs des CETA étaient sortis de la J.A.C.

## **1.2.4. La constitution d'appareils politiques comme éléments de développement du secteur coopératif**

### ***1.2.4.1. Rappel historique des 2 tendances coopératives agricoles***

A l'origine, deux grandes organisations vont marquer l'évolution de la Coopération et de la mutualité jusqu'à la période actuelle, d'abord, la Société des Agriculteurs de France, sise rue d'Athènes, ensuite, la Société Nationale d'Encouragement à l'Agriculture qui a son point d'attache Boulevard Saint Germain. Désormais, on prendra l'habitude d'appeler les grands groupes par le nom de la rue dans laquelle se trouve leur siège.

Les deux groupes, qui ont comme lien d'être conservateurs, protectionnistes et dirigés par des notables extérieurs à la masse rurale <sup>(1)</sup>, se distinguent à la fois par l'origine et les options politiques des responsables.

#### **a) La rue d'Athènes <sup>(1) (2)</sup>**

La rue d'Athènes a été créée en 1868 par les grands propriétaires fonciers. Elle s'appuie sur le clergé, la noblesse, la haute bourgeoisie terrienne. Elle est pour le retour au corporatisme <sup>(3)</sup>, <sup>(4)</sup>. Sur le plan politique, elle est cataloguée à « droite » et anti-républicaine. Dès 1886, elle fonde l'Union Centrale des Syndicats Agricoles (U.C.S.A.) qui tiendra ses congrès jusqu'en 1934.

Pour la Société des Agriculteurs de France, le syndicalisme mixte – propriétaires, fermiers, métayers, ouvriers – est la base de l'organisation agricole. A partir du syndicalisme, seront créées des mutuelles, des caisses de crédit, des coopératives. Entre 1888 et 1900, on assiste à la naissance de deux unions syndicales régionales, le principe étant d'éviter l'autorité préfectorale. Mais, il existe aussi des unions départementales.

#### **b) Le boulevard Saint Germain <sup>(1) (2)</sup>**

Le boulevard Saint Germain est dû à l'initiative de Louis GAMBETTA, en 1880. Un an plus tard, étant Président du Conseil, il crée pour la première fois en France un Ministère de l'Agriculture. Le boulevard s'appuie sur la classe moyenne paysanne et est lié à la franc-maçonnerie. Il rassemble la « gauche » laïque et républicaine et on y rencontre le plus souvent des avocats, médecins, vétérinaires et même des commerçants. Etant pour la collaboration avec les Pouvoirs Publics, le Groupe Saint Germain, en face de la Société des Ducs et des Marquis, est la société des anciens et futurs ministres <sup>(5)</sup>

Dès 1907, le boulevard lance ses grandes organisations nationales : Fédération des Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel (1908), Fédération des Syndicats Agricoles (1909), Fédération des Coopératives Agricoles de Production et de Vente (1908). Elles se fédèrent, en 1910, dans la F.N.M.C.A. (Fédération Nationale de la Mutualité et de la Coopération Agricoles). C'est le pendant de l'U.C.S.A. de la rue d'Athènes. Dès le départ, la F.N.M.C.A. comprend quatre secteurs : Crédit, Syndicat, Coopération, Assurance et prévoyance.

---

<sup>(1)</sup> Pierre BARRAL – Les agrariens français de Méline à Pisani

<sup>(2)</sup> Paul HOUEE – Coopération et organisation agricoles françaises. Cujas, Tome I, 1970 – Tome II, 1970

<sup>(3)</sup> Louis PRUGNAUD – Les étapes du syndicalisme agricole. Edition de l'Epi, 1963

<sup>(4)</sup> D'après de ROCQUIGNY, ce sont plutôt les syndicats typiquement catholiques de base qui visent la reconstitution d'un régime corporatiste avec la devise « Cruce et aratro ».

<sup>(5)</sup> Michel LARIBE

### c) L'entre deux-guerres

Les coopératives font leurs premiers essais de regroupement par branche.

Des hommes nouveaux apparaissent rue d'Athènes ; ce groupe ne conteste plus le régime républicain, mais sa doctrine tend à l'établissement d'un ordre social chrétien.

La loi de 1920 donne un nouveau souffle et de nouvelles possibilités aux syndicats et aux coopératives ; en 1933, nous retrouvons toujours les deux grandes organisations.

- γ La rue d'Athènes rassemble toujours la société des agriculteurs et l'union centrale des syndicats d'agriculteurs de France qui contrôle l'office central de la Mutualité Agricole et l'Union des Coopératives Agricoles et les Caisses de Crédit Agricole.
- γ Le boulevard Saint Germain est toujours le siège de la Fédération Nationale de la Mutualité et de la Coopération Agricoles.

### d) La guerre 39-45

En 1940, la plupart des organisations existantes furent dissoutes et remplacées par la corporation paysanne qui regroupe, de manière autoritaire, tous les agriculteurs. Cette corporation fut dissoute en 1944.

A cette même époque, en 1945, fut créée la Fédération Nationale de la Coopération Agricole (F.N.C.A.) qui est constituée de Fédérations nationales de branches, elles sont unitaires, sauf, dans deux secteurs, l'approvisionnement et les céréales où deux groupes sont constitués :

- Le premier, dit Groupe Mac-Mahon, basé sur les unions, une pour les céréales, une autre pour l'approvisionnement.
- Le second, dit groupe Lafayette, basé sur les Fédérations : une pour les céréales, une pour l'approvisionnement.

Pour les agriculteurs, il n'y a pas vraiment rupture avec l'avant-guerre. Pour eux, le premier groupe (Mac-Mahon) est dans la lignée du Boulevard Saint Germain, le second groupe (Lafayette) est l'héritier de la rue d'Athènes.

### e) L'unité coopérative perdue puis retrouvée ...<sup>(1)</sup>

En 1950, le groupe Lafayette (ex. rue d'Athènes), estimant n'avoir pas obtenu au sein de la Fédération Nationale de la Coopération Agricole (F.N.C.A.) la place à laquelle il avait droit, se retire pour fonder la Confédération Générale des Coopératives Agricoles (C.G.C.A.). Ce groupe, par la suite, crée une union céréales, une union approvisionnement et une union polyvalente.

De même, le groupe Mac-Mahon (ex. boulevard Saint Germain) ajoute à ces deux unions spécialisées un organisme polyvalent, le C.A.F. On revient ainsi, en partie, aux objectifs de l'Union Centrale des Coopératives Agricoles (U.C.C.A.) créée en 1945, puis remise en sommeil car venue trop tôt dans un milieu divisé et profondément marqué par la spécialisation.

Plusieurs tentatives de rapprochement aboutissent, en 1960, à un organisme de liaison F.N.C.A. – C.G.C.A., le Conseil National de la Coopération Agricole Française. Pourtant, petit à petit, le désir d'unité prend corps. Rapports et réunions se succèdent à partir du deuxième semestre 1964 et finalement, le 3 Février 1966, se tient l'assemblée constitutive de la Confédération Française de la Coopération Agricole (C.F.C.A.).

---

<sup>(1)</sup> P. RAYMOND – Coopération Agricole Combat pour l'Unité. Editions Pays d'Ici et d'Ailleurs – 1979.

Cependant, cette unité apparente reste fragile, les deux courants d'idées, qui ont très fortement marqué le mouvement coopératif dans l'entre-deux-guerres, prolongent aujourd'hui leurs racines dans le tissu coopératif.

Aujourd'hui, ces clivages se sont en partie estompés suite à des rapprochements sur le terrain (fusion des coopératives et au sommet (groupe SIGMA), aujourd'hui VIVEA).

Néanmoins, ces racines différentes ont souvent empêché des restructurations pertinentes et ont accentué la concurrence entre coopérative.

#### ***1.2.4.2. La CFCA aujourd'hui***

Les Fédérations de coopératives ont joué un rôle important dans l'organisation du mouvement coopératif, en intervenant à maintes reprises auprès des Pouvoirs Publics pour l'adoption d'une réglementation appropriée ou pour négocier des soutiens en contrepartie des contraintes, ainsi que pour promouvoir la création et accompagner le développement des coopératives.

Aujourd'hui avec le bilan sociétal la CFCA entend proposer des indicateurs pour améliorer la gouvernance des coopératives.

La Confédération Française de la Coopération Agricole, organisation unitaire de la Coopération Agricole, a été constituée le 3 Février 1966 par fusion de 2 organisations de type confédéral préexistantes :

- γ La Fédération Nationale de la Coopération Agricole,
- γ La Confédération Générale des Coopératives Agricoles,

qui ont été dissoutes.

La C.F.C.A. est l'une des trois composantes, avec :

- γ La Fédération Nationale du Crédit Agricole et,
- γ La Fédération Nationale de la Mutualité Agricole (Assurances),

**de la Confédération Nationale de la Mutualité, du Crédit et de la Coopération Agricole (C.N.M.C.C.A.)**

**La C.F.C.A., bien que fragile, demeure un lieu de concertation et de défense pour les coopératives françaises.**

En son sein, se retrouvent :

- Les Fédérations Nationales de Sociétés Coopératives Agricoles, constituées par branche d'activités.
- Les Fédérations Régionales
- Le groupe PROMOCOOP (grandes coopératives)

#### **1.2.5. Le désengagement du capital agro-alimentaire non coopératif**

Si les coopératives se sont heurtées, dans une première phase de leur développement, à de petites et moyennes entreprises dont beaucoup ont disparu, progressivement, l'expansion des coopératives a été confrontée à de puissants groupes nationaux ou multinationaux.

### **Cette évolution a pour conséquences :**

- D'une part, la disparition de petites et moyennes entreprises incapables de faire face à cette pression, celles-ci peuvent être reprises par le secteur coopératif qui accroît ainsi son influence ;
- D'autre part, les grandes sociétés qui bénéficient d'une mobilité incomparable de leurs capitaux glissent ceux-ci vers des produits alimentaires nouveaux à forte élasticité de la demande ou vers des secteurs ou des pays où les opportunités de profit sont élevées.

Ce retrait volontaire de capitaux a été dans les années 1970-80 un facteur important de la croissance des coopératives. (ex : désengagement du groupe PERRIER-SAPIEM du secteur laitier).

En effet, les coopératives, qui ont pour vocation d'écouler tous les produits des agriculteurs, sont tentées de racheter ces entreprises. Ce rachat peut souvent améliorer leur équilibre global (économie d'échelle, rationalisation des transports, nouveaux débouchés, etc ...) mais parfois elles le font dans un esprit de solidarité avec les producteurs agricoles que l'on a laissé choir. Elles se posent néanmoins la question : faut-il tout racheter si la conséquence en est une diminution du revenu des producteurs adhérents ?

Aujourd'hui ce mouvement continue (Ex : Bourgoin, GMP, Beghin-Say).

### **1.2.6. Les nouvelles conditions de financement**

Si traditionnellement, les coopératives ne peuvent compter que sur le capital social des agriculteurs et les emprunts du Crédit Agricole, depuis quelques années, avec la réforme des statuts de 1972, les coopératives peuvent, en levant l'option des associés non coopérateurs, mobiliser des capitaux propres procurés par des établissements spécialisés du type UNIGRAINS et SOFIPAR.

La loi de 1991 a ouvert plus largement les vannes à tout le secteur bancaire, aux CCI, aux obligations ...

Ces financements, bien qu'insuffisants, permettent des opérations de croissance interne ou externe qui n'auraient pu être réalisées sans ces montages financiers.

Il convient cependant de signaler que la loi du 3 Janvier 1991 n'a pas eu les effets espérés.

### **1.2.7 La constitution de groupes coopératifs**

En France, la concentration des groupes coopératifs ne s'est effectuée de façon significative que depuis moins de 40 ans, même si des unions ont été créées aussitôt après la guerre comme ce fut le cas de l'Union Nationale des Coopératives Agricoles de Céréales (U.N.C.A.C. – Groupe Mac-Mahon) créée en 1945 ou de l'Union Générale des Coopératives Agricoles Françaises (U.G.C.A.F. – Groupe Lafayette) créée en 1948.

Cependant, ce n'est que plus tard, vers 1957, que ces unions se sont développées avec l'activité exportation.

La constitution des groupes s'est effectuée de plusieurs façons :

#### **a) Des unions de commercialisation ou de gestion de marque, par branche, créées dans les années 1960. Les exemples :**

- D'UNIVOR, pour l'aliment veaux, créée en 1965

- De la SODIMA-YOPLAIT, pour les produits frais, créée en 1964, par 6 coopératives ou unions régionales.

Aujourd'hui, la SODIMA, devenue SODIAAL, regroupe des coopératives et des unions et a passé une quarantaine d'accords de franchise dans plus de 30 pays. Ce groupe a transformé sa structure à la fin des années 1980.

- Du Groupement d'Intérêts économique GAMA-NOVA, pour les produits frais, créé en 1969 par 7 coopératives. Marque aujourd'hui contrôlée par le groupe privé ANDROS
- Dans les années 1990 LAITA (CANA, COPAGRI, EVEN) entre dans cette même logique.

**b) Des groupes de transformation et de commercialisation ayant une activité dominante, par exemple :**

- L'Union Laitière de Normandie (U.L.N.), créée en 1962, est devenue le groupe numéro un français pour le secteur laitier et le premier groupe coopératif français avec un chiffre d'affaires consolidé de près de 6,5 milliards de francs, en 1979.

Depuis les actifs de ce groupe ont été repris par le groupe Bongrain (achat des années 1990).

- La SICA MAINE VIANDE SOCOPA créée en 1963, actuellement leader à l'exportation de viandes.
- Le G.I.E. EUROCONSERVES, regroupant des coopératives de champignons, leader lui aussi à l'exportation.
- L'Union Nationale des Coopératives de Céréales (U.N.C.A.C.)

**c) Des groupes polyvalents :**

- Sous forme d'unions, c'est le cas d'UNICOPA en Bretagne, créée en 1960,
- Sous forme de coopératives centralisées, à l'exemple des deux plus importantes :
  - γ COPAGRI Bretagne, créée en 1911,
  - γ La Coopérative La Noëlle d'Ancenis (C.A.N.A.), créée en 1932, qui rayonne sur plusieurs départements.

La croissance de ces groupes s'est effectuée selon des processus différents :

- Par intégration horizontale (concentration de l'offre et augmentation de la polyvalence),
- Par intégration verticale (pénétration dans la chaîne agro-alimentaire),
- Cette expansion a été le fruit d'une croissance interne accompagnée, le plus souvent d'une croissance externe (fusion et achat de sociétés non coopératives).

Aujourd'hui et surtout depuis les années 1980 les activités industrielles et commerciales de ces groupes ont été filialisées sous forme de S.A ce qui permet des alliances multiples.

Cependant, malgré les nouvelles possibilités juridiques et financières, le développement de groupes coopératifs est largement conditionné par les contraintes financières auxquelles il faut ajouter la peur de la grande dimension.

**1.3. LA DOCTRINE COOPERATIVE ET SON EVOLUTION : ATOUT OU CONTRAINTE ?**

La première doctrine coopérative fut celle des 28 tisserands anglais, les pionniers de ROCHDALE (1844).

**Les principes étaient les suivants :**

- ÿ La libre adhésion,
- ÿ Le contrôle démocratique de la gestion qui se traduit par la règle « 1 Homme = 1 Voix »,
- ÿ Le versement d'un taux limité aux parts sociales,
- ÿ Le remboursement du « trop perçu » sous forme de ristourne au prorata de l'activité effectuée avec la coopérative,
- ÿ Le paiement au comptant des produits achetés (la coopérative de Rochdale était une coopérative de consommation au détail),
- ÿ L'éducation des membres,
- ÿ La neutralité politique et religieuse.

Depuis cette époque, la pratique des différents mouvements coopératifs a amené ceux-ci à remettre en cause certains de ces principes et à en formuler de nouveaux.

**1.3.1. Les principes sont-ils surannés ?**

Les différents congrès de l'A.C.I. et, en particulier, les congrès de Londres (1934) et Paris (1937) ont déjà classé les principes en 3 catégories <sup>(1)</sup> :

**\* Les principes obligatoires**

- ÿ Contrôle démocratique,
- ÿ Porte ouverte,
- ÿ Intérêt limité au capital,
- ÿ Ristourne au prorata de l'activité.

**\* Les principes recommandés sans obligation**

- ÿ Transactions au comptant,
- ÿ Education des membres,
- ÿ Neutralité politique et religieuse.

**\* Les principes controversés ou superflus**

- ÿ Dévolution sociale,
- ÿ Exclusivité avec les membres,
- ÿ Adhésion volontaire,
- ÿ Vente au prix de marché,
- ÿ Esprit de service.

Aujourd'hui, l'unanimité n'est pas faite sur les principes coopératifs.

Lors du séminaire CEPFAR-COGECA à Dublin, en juin 1979, la discussion sur le rapport de M. PEDERSEN relatif aux principes coopératifs pour les coopératives agricoles a montré que la plupart des délégations remettaient en cause les principes classiques comme éléments directeurs pour le fonctionnement et le développement des coopératives agricoles, au sein de la C.E.E. Seules, les délégations françaises et italiennes les considéraient encore comme importants.

---

<sup>(1)</sup> Henri DESROCHES : Types de valeurs en évaluation coopératives, in REC N° 202.

M. A. PEDERSEN, du Comité Coopératif Central du Danemark, écrivait dans son rapport <sup>(2)</sup> « ce qui compte, c'est le but premier de la société coopérative, à savoir : procurer à l'agriculteur le prix le plus élevé possible pour ses produits. Pour ceci, les sociétés coopératives ont besoin de liberté pour pouvoir agir conformément à leurs propres conceptions et à leurs propres jugements. Elles ont besoin d'autant de liberté que possible, c'est à dire qu'elles doivent pouvoir se dégager de principes surannés et de toute interférence de l'extérieur, ce qui ne doit pas les empêcher de respecter la loi ».

Par contre, la C.F.C.A., dans son rapport d'orientation, a réaffirmé, lors de son assemblée générale, en 1980 et 1981, son attachement à quelques grands principes :

- ∩ Le principe de la solidarité,
- ∩ L'engagement des coopérateurs,
- ∩ Le principe de la gestion démocratique,
- ∩ Le principe de la répartition des surplus au prorata de l'activité.

Elle a admis que ceux-ci devraient être repensés et appliqués avec discernement mais quelles que soient les difficultés pour les mettre en œuvre, la C.F.C.A. écrit dans son rapport : « toute politique laxiste en la matière porte à coup sûr en germe la destruction de notre originalité coopérative et de notre spécificité, tant aux yeux des Pouvoirs Publics que des Agriculteurs.

En France, nous verrons que la plupart des principes coopératifs servent de base aux statuts des coopératives.

#### **1.4. LE CADRE JURIDIQUE DE LA COOPERATION AGRICOLE ET SON EVOLUTION <sup>(1)</sup>**

En France, le statut des coopératives s'appuie sur la plupart des grands principes de la coopération agricole que nous avons évoqués dans le paragraphe précédent :

- ∩ Le principe de la gestion démocratique
- ∩ Le principe de la porte ouverte (engagement)
- ∩ Le principe de l'exclusivisme
- ∩ Le principe de la limitation de la capacité commerciale
- ∩ Le principe de la territorialité
- ∩ Les principes relatifs à la formation et à la répartition des surplus (acapitalisme)
  - Le principe de la ristourne
  - Le principe de l'intérêt limité sur le capital social
  - Le principe de la dévolution de l'actif net.

##### **1.4.1. Evolution du statut juridique des coopératives agricoles**

A l'origine, leurs actes n'avaient qu'un caractère civil, c'est ainsi que leur statut juridique repose sur les articles 1831 et suivant du Code Civil qui régissent les sociétés civiles de personnes.

Il relève également de la loi du 24 juillet 1867 pour ce qui a trait aux sociétés à capital variable et de la loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération en général. Ces textes qui servent de base ont été complétés au fil des ans.

---

<sup>(2)</sup> In « Conciliation des intérêts des membres avec les exigences de la politique de l'entreprise » Exposé du séminaire CEPFAR – COGECA, Juin 1979, Dublin

<sup>(1)</sup> G. DE CHARRIN : les agriculteurs et leurs coopératives SYNERCAU 1977

- Publications C.F.C.A.
- LARRIEU-LOMBARD in l'expérience coopérative dans l'agro-alimentaire, Banque de France 1980
- Loi 1991, Loi 1992

**Les premières mesures législatives concernant les coopératives sont adoptées à l'occasion de la réglementation du Crédit Agricole, pour leur permettre d'avoir accès aux crédits des caisses locales.**

Par la suite, leur développement croissant nécessite l'intervention des Pouvoirs Publics à plusieurs reprises : lois du 30 décembre 1922 et du 12 juillet 1923, décret-loi du 8 août 1935, qui précisent certains points de fonctionnement.

Le 11 février 1939, un nouveau décret codifie les « textes législatifs formant le statut juridique et fiscal des sociétés coopératives agricoles et leurs unions » ; mais il est modifié par la loi du 4 septembre 1943 qui insère ce type d'entreprises dans le système corporatif agricole institué pendant la guerre. La libération abolit ce régime et l'ordonnance du 12 octobre 1945 introduit des possibilités nouvelles d'expansion adaptées aux nécessités économiques.

Le 4 février 1959 est pris un décret relatif au statut juridique de la coopération agricole. Il définit l'objet des coopératives et fixe leurs règles de constitution, d'administration et de fonctionnement, ainsi que les droits et obligations des sociétaires au regard du capital social.

Mais c'est l'ordonnance du 26 septembre 1967 qui apporte les modifications les plus importantes. Elle reconnaît deux formes de coopératives : civile et commerciale (S.A. ou S.A.R.L.) ; celles-ci doivent stipuler obligatoirement dans leurs statuts qu'elles sont à capital variable. Elles peuvent accueillir parmi les membres de leur Assemblée Générale des personnes, associations ou syndicats dont les activités sont connexes aux leurs, dans la limite de 20% des voix. Elles doivent être agréées par arrêté du ministre de l'Agriculture.

Cependant, l'ordonnance de 1967 ne recueille pas la faveur des intéressés qui n'ont pas été consultés lors de sa rédaction et lui reprochent de rompre l'unité en distinguant deux types de coopératives.

Un nouveau texte d'origine professionnelle est alors déposé devant le parlement. Il se concrétise par la loi du 27 juin 1972.

#### **1.4.2. Définition juridique de la société agricole et la loi de 1972**

La société coopérative agricole est un groupement professionnel d'agriculteurs auquel ceux-ci transfèrent la charge de leur satisfaction professionnelle. C'est ce qui ressort de la définition donnée par la loi du 27 juin 1972 relative aux sociétés coopératives agricoles et à leurs unions, définition donnée par rapport au but poursuivi par la société.

Les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous les moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

Ainsi, avec la loi de 1972, les sociétés coopératives agricoles et leurs unions forment une catégorie spéciale de société distincte des sociétés civiles et des sociétés commerciales. Elles ont la personnalité morale et la pleine capacité.

- C'est une société de capital variable
- C'est une société de personnes
- C'est une société juridiquement spécifique avec un statut unitaire autonome mais aussi un statut assorti d'opinions

Ces options que l'assemblée générale extraordinaire de la société pourra lever à tout moment de la vie sociale, peuvent être classées en trois groupes en fonction des idées qui ont inspiré le législateur de 1972.

- L'option à but économique : la dérogation à l'exclusivité
  - Les options à but financier : les associés non coopérateurs
- la
- revalorisation des parts sociales
- la
- réévaluation du bilan
- Les options pour la gestion interne :. la pondération des voix
    - . la gestion par directoire et
    - . conseil de surveillance

La plupart de ces options ont pour objet de prendre plus de liberté avec les principes coopératifs.

### **1.4.3. Le texte du 3 Janvier 1991**

Ce texte avait essentiellement pour ambitions de donner aux coopératives un accès plus large à des fonds propres extérieurs

- Banques
- CCI
- Obligations
- Etc ....

Dans la réalité ce texte n'a pas eu d'effet car les contraintes de l'acapitalisme rendent ces produits peu attractifs pour celui qui met l'argent, et ces produits ne sont pas toujours adaptés, parfois chers pour la coopérative.

Dans cette loi de 1991 il y a cependant un élément important pour l'agriculteur, il s'agit de la possibilité de remonter les dividendes avec avoir fiscal jusqu'à l'agriculteur au prorata de son capital.

Ce texte peut donc rendre la filialisation plus intéressante pour l'agriculteur mais c'est un coup rude porté au principe de l'acapitalisme.

Dans ce texte de 1991 on retrouve également le « coup de grâce » donné aux SICA.

**1.4.4. La loi de 1992, qui réforme la loi de 1947, intéresse essentiellement les coopératives non agricoles.** Cependant cette loi permet la sortie du statut coopératif sans dévolution d'actif net et la possibilité de créer des parts sociales à rémunération prioritaire.

## **CONCLUSION SUR LES STATUTS**

Ainsi, au cours du siècle et surtout depuis une trentaine d'années, la législation sur les coopératives a évolué vers une plus grande souplesse pour s'adapter à l'environnement concurrentiel.

Dans ces évolutions les principes ont été bousculés, notamment le principe de l'acapitalisme et de l'exclusivisme.

De même, la filialisation dans les groupes coopératifs agro-alimentaires en partenariat avec les entreprises capitalistes a engendré une nouvelle race d'entreprises qui ne peuvent plus se définir avec les principes coopératifs classiques. C'est pour cela qu'aujourd'hui les entreprises coopératives parlent davantage de finalité et de Valeurs coopératives que de principes.

**Les Valeurs étant définies ainsi :**

- L'équité qui a remplacé dans de nombreuses coopératives l'égalité
- La transparence

- La solidarité sélective (parfois)

Certains diront que ces Valeurs ne sont pas spécifiquement coopératives mais sont des Valeurs citoyennes dans nos démocraties dites avancées.

Les finalités quant à elles peuvent également évoluer dans ces groupes filialisés notamment si le groupe transforme des produits ne provenant pas des adhérents (internationalisation ou multirégionalisation).

Dans ce cas la recette de l'agriculteur par sa coopération peut prendre 2 aspects :

- Une recette en tant qu'utilisateur
- Une recette en tant qu'actionnaire de ses filiales

Il convient également de signaler que dans le cadre de groupes complexes filialisés avec partenaires capitalistes, la question fiscale ne se pose plus guère puisque nous avons fiscalisé le groupe coopératif sans changer le statut fiscal de la mère

## II. L'EVOLUTION QUANTITATIVE DES COOPERATIVES AGRO-ALIMENTAIRES AU XX<sup>e</sup> SIECLE

### Remarques préalables

- Il nous a été difficile de retrouver des statistiques globales avant 1965 si ce n'est quelques chiffres avant la guerre de 1939.
- Ainsi nous possédons des séries statistiques de SCEES depuis 35 ans.

Cependant les informations statistiques du SCEES qui recouvrent le champ juridique des coopératives, unions de coopératives et SICA ne représentent plus la réalité des groupes coopératifs filialisés. Dans ce contexte les Fédérations de coopératives sortent des informations statistiques approximatives qui intègrent dans leur périmètre les filiales. Nous utiliserons ces deux types d'informations.

### 2.1. QUELQUES COMPARAISONS EUROPEENNES

Le tableau 2.1a. représente les masses respectives (en euros)

- De l'agriculture
- Des IAA
- Des coopératives

On note que la France représente en 98/99 :

- 21,6% de l'agriculture de l'U.E
- 21,3% des IAA de l'U.E
- 30% des coopératives de l'U.E

Les pays du nord de l'Europe ont plus d'impact sur les marchés (Suède, Pays-Bas, Irlande, Danemark, Finlande).

Par contre les pays du sud de l'Europe (Italie, Espagne, Portugal, Grèce) possèdent un impact coopératif plus faible, il en est de même de l'Angleterre.

La France et l'Allemagne se situent dans une situation intermédiaire.

Voir tableau 2.1b, 2.1c. et 2.1d. sur des chiffres-clefs des coopératives dans chaque pays de U.E. <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> S = COGECA à étude René MAUGET, Valérie DULAWA, 2001.

**Tableau 2.1a.**

**Secteurs dans l'U.E.**

<b>PAYS</b>	<b>% AGRI/UE</b>	<b>% IAA/UE</b>	<b>% COOP/UE</b>	<b><u>NIVEAU COOP</u> (1)</b>
	1998	1999	1998 ou 1999	
Allemagne	15	20	17	+
Autriche	1,6	2,2	?	
Belgique + Luxembourg	3	3,6	1,6	-
Danemark	2,9	2,7	5,3	++
Espagne	12,4	9,5	4	-
Finlande	1	1,4	4	++
France	21,6	21,3	30	+
Grèce	4,1	0,9	1,4	-
Irlande	2	2,6	5,2	++
Italie	16	10,4	8	-
Pays Bas	5,7	6	10,7	++
Portugal	1,8	1,7	0,4	-
Royaume-Uni	8,3	15,3	5,8	-
Suède	1,5	2,6	4,6	++
Total U.E.	100% soit 213 milliards euros	100% soit 587 milliards euros	100% soit 215 milliards euros	

(1) Le niveau de « pression coopérative » est d'autant plus élevé que la part de l'activité coopérative dans un pays est supérieure à la part de ce pays dans l'agriculture et dans les IAA.

## 2.1b. Caractéristiques du mouvement coopératif agricole dans l'Union Européenne à 15

	Allemagne *	Autriche	Belgique	Danemark	Espagne *	Grèce *	Finlande *	France	Irlande	Italie *	Luxembourg	Pays Bas *	Portugal *	Royaume- Uni	Suède
Nombre de coopératives	4221	1074	300	18	5528	6330	69	3700	122	6486	9	115	1072	565	53
Nombre d'adhérents (en milliers)	2957	-	50	95.2	1247	738.6	234	1100	185.6	898.8	-	256.8	588	241	300
Nombre de salariés (en milliers)	140	19	-	41.7	54.5	18	33	120	37.1	57.5	1.1	59.6	3810	13.6	13.6
Chiffre d'affaires (milliards Euro)	38.28	-	3	11.65	8.75	0.105	8.5	64	11.3	16.96	0.228	22.74	867.9	12.38	10

Source : d'après COGECA, Décembre 2000

(-) non connu

Chiffres 1999 ; \* : chiffres 1998

Finlande : chiffres activité forêt incluse

Italie : trois types de mouvements coopératifs (Confcoopérative, Anca-Legacoop et Agica)

**2.1c Parts de marchés des coopératives agricoles dans les différents secteurs de production en 1998 (%)**  
(A compléter)

	Allemagne	Autriche	Belgique	Danemark	Espagne	Grèce	Finlande	France	Irlande	Italie	Luxembourg	Pays Bas	Portugal	Royaume-Uni	Suède
<b>Lait :</b>															
Produits laitiers		94	50	95	40		96		97	38		82		55	
Lait	70					35		49			80		82		95
Fromage						50									
<b>Viande :</b>															
Viande	30						69								40
Porcs			20		25				12			35		25	
Bovins		20						34		15				10	
Abattoirs				89					70						
<b>Approvisionnement</b>	50	65	40	57	(35-70)	49	41	(45-75)	65	17	(60-95)	54	-	(25-30)	70
<b>Autres :</b>															
Œufs				50			50	40		8				15	20
Fécule				79								100			
Huile d'olive					75	60				11					
Vin	40				70	50		52		55			49		
Fruits & légumes			72	20	15-45				41 13				45	40 25	
Sucre		100						28		7		63			
<b>Fôret</b>							33								60

Source : d'après COGECA, Décembre 2000

## Le Top 25 des coopératives agricoles

Le classement des 25 principales coopératives agricoles de l'Union Européenne selon leur CA est indiqué dans le tableau 1.1.

**Tableau 2.1d. : le top 25 des coopératives agricoles de l'U.E. en 1998/99**

	Nom de la coopérative agricole	Activité ou secteur	Pays	CA (Mds E)	PdM (%)	Nb agriculteurs membres (000)	Nb salariés (000)
1.	Osuuskunta Metsäliitto	Sylviculture	Finlande	5.70	33	60.20	21.4
2.	<b>Danish Crown</b>	Abattoir	Danemark	4.92	80	25.5	19.8
3.	Friesland Coberco *	Lait	Pays Bas	3.92	-	14.2	11.8
4.	Campina-Melkunie *	Lait	Pays Bas	3.50	-	8.3	7.0
5.	MD Foods **	Lait	Danemark	3.42	90	9.5	13.6
6.	Bay Wa *	Approvisionnement	Allemagne	3.32	-	-	12.2
7.	Glanbia *	Lait	Irlande	2.92	-	18.7	11.3
8.	Sodiaal *	Lait	France	2.77	-	15.3	8.0
9.	Cebeco Group *	Approvisionnement	Pays Bas	2.71	-	40.0	6.8
10.	<b>Nordmilch</b> *	Lait	Allemagne	2.40	-	17.0	4.5
11.	The Greenery International *	Horticulture	Pays Bas	2.27	-	9.2	3.2
12.	Canal - Caval	Polyvalent	France	2.29	-	27.5	5.8
13.	Kerry *	Lait	Irlande	2.20	-	8.0	12.3
14.	Socopa *	Viande	France	1.83	-	-	5.0
15.	Irish Dairy Board *	Lait	Irlande	1.81	-	-	2.9
16.	Südfleisch *	Viande	Allemagne	1.75	-	-	1.7
17.	UNCAA	Agrofourniture	France	1.71	-	-	0.9
18.	Valio Ltd	Lait	Finlande	1.68	69	25.0	4.5
19.	Arla **	Lait	Suède	1.60	64	8.0	6
20.	RHG Hannover *	Approvisionnement	Allemagne	1.53	-	-	2.4
21.	Nordfleisch *	Viande	Allemagne	1.41	-	-	2.8
22.	Dumeco *	Viande	Pays Bas	1.41	-	10.0	3.6
23.	Coopagri	Polyvalente	France	1.36	27	28.0	5.3
24.	DLG	Approvisionnement	Danemark	1.16	75	23.5	2.0
25.	Swedish Meats	Viande	Suède	1.10		-	5.0

Source COGECA. Décembre 2000

\*\* : MD Foods et Arla ont fusionné le 17 avril 2000

\* :: chiffres 1998

## 2.2. L'EVOLUTION QUANTITATIVE DES COOPERATIVES EN FRANCE (tableau 2.2a. et 2.2b.)

On note :

- a) Une diminution de 40% du nombre d'entreprises coopératives sur 35 ans mais si l'on calcule le nombre de centres de décision stratégique, cette baisse serait beaucoup plus importante car une partie non négligeable de la concentration a été effectuée sous forme d'unions (ex. SODIAAL, ULN, Epi centre, etc ...) dans ce cas les coopératives de base sont toujours dans les statistiques.
- b) Le chiffre d'affaires a été multiplié par plus de 20 fois en francs couvrant ce qui correspond à un multiple de 3 en francs constants depuis 1965.
- c) 9 agriculteurs sur 10 adhèrent à au moins une coopérative, ce chiffre évolue peu sur 35 ans.
- d) Le nombre de salariés a augmenté sensiblement pour passer de 75 000 à 120 000 environ aujourd'hui (chiffres approximatifs).

Ce chiffre a sans doute été plus élevé à certaines périodes.

En effet, 3 chocs ont entraîné des licenciements :

- 1984 : choc quotas laitiers
- 1992 : choc PAC<sup>(1)</sup> (céréales appro)
- 1996 – 2001 : choc vache folle

- e) Les coopératives représenteraient 35% du chiffre d'affaires des IAA (S = CFCA)

## 2.3. PAR SECTEUR D'ACTIVITE ON REMARQUE SUR LE CRITERE CHIFFRES D'AFFAIRES LA PREPONDERANCE DES 6 PREMIERS SECTEURS :

1/ Secteur des céréales et Approvisionnement	100 Milliards de F
2/ Secteur bétail et viande	70 Milliards de F
3/ Secteur laitier	50 Milliards de F
4/ Secteur alimentation animale	35 Milliards de F
5/ Secteur Fruits et Légumes	31 Milliards de F
6/ Secteur Vin	30 Milliards de F

(Voir tableau 2.3.)

## 2.4. SUR LES PARTS DE MARCHE ON OBSERVE DES DIFFERENCES TRES SENSIBLES EN 2000 (voir tableau 2.4a. et 2.4c.)

Collecte :	57% en moyenne
Mais	90% en Porcs
	75% en céréales
	50% en lait
	35% en fruits frais
	25% en légumes frais
Transformation :	35% en moyenne
Approvisionnement :	60% en moyenne

<sup>(1)</sup> Politique Agricole Commune (réduction d'environ 30% du prix des céréales)

**Les coopératives sont plus présentes dans la collecte, la première transformation et l’approvisionnement que dans les activités proches du consommateur final.**

De même, corrélativement on note une plus faible valeur ajoutée dans les activités des coopératives par rapport aux entreprises capitalistes. Il en est de même sur les autres indicateurs (EBE, CAF, résultats avant impôt), (tableau 2.4b.).

**Tableau 2.2a.**

**EVOLUTION QUANTITATIVE DES COOPERATIVES DEPUIS 35 ANS**

Années	1965	1972	1978	2000 (1)
Nbr d'organismes	5717	4700	4141	3700 (2)
CA Milliards Frs	20.6	50	110	425 (2)
Salariés	80211	95700	107000	120000
	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : CFCA

(1) Hors CUMA – 13 300 en 2000

(2) Le SCEES pour les entreprises de plus de 10 donnait en 98 : 252 Milliards de CA et 62 000 salariés

<b>Rappel historique</b>	<b>1929</b>	<b>1939</b>
Coopératives Achat et Ventes	13 556 (3)	20 673
Laiteries	2 526	2 213

(3) dont 13 312 syndicats ayant des activités de commerce et 244 coopératives

S = 1929 : CIA

S = 1939 : BIT

Sigles utilisés :

EBE =: Excédent Brut d’exploitation

CAF =: Capacité d’autofinancement

CA = Chiffre d’affaires

CUMA =: Coopératives d’utilisation de matériel agricole

SCEES = Service Central des Etudes Economiques et Statistiques

CIA = Confédération Internationale de l’Agriculture

BIT = Bureau International du Travail

**Tableau 2.2b**

**DONNEES PAR ACTIVITE**

	CA Milliards Frs				Nombre d'organismes				Salariés			
	1965	1972	1995	2000	1965	1972	1995	2000	1965	1972	1995	2000
Lait et produits laitiers	4.5	12	55.4	55,4 <sup>(1)</sup>	1062	860	150	580 <sup>(1)</sup>	23741	31260	19200	20200 <sup>(1)</sup>
Bétail et viande	0.7	5.4	70	70	121	173	300	371	2446	7000	18000	18000
Aviculture	0.4	--	--	--	92	--	--	--	1781	--	--	--
Céréales et oléo-prot	7.5	11.5	100	100 <sup>(2)</sup>	763	540	260	350 <sup>(2)</sup>	14162	15300	26000	18000 <sup>(2)</sup>
Alimentation du bétail	0.3	3.7	45	35	37	144	380	100	1281	8370	--	--
Approvisionnement	2.9	9	39.8	--	1441	760	359	--	11559	9820	10173	--
Transformation de betteraves	0.3	--	5.7	4	36	--	8	8	2043		1950	1400
Fruits et Légumes	1.1	2.5	18	31.5	497	476	504	404	8893	10865	13000	14000
Vins	1.7	3.6	25.4	31	1254	1511	1194	900	5837	7025	7610	17600
<b>TOTAL</b>	<b>20.6</b>	<b>49.9</b>	<b>--</b>	<b>425</b>	<b>7262</b>	<b>4688</b>	<b>--</b>	<b>3700</b>	<b>80211</b>	<b>95700</b>	<b>--</b>	<b>120000</b>
	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : CFCA	Source : CFCA	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : CFCA	Source : CFCA	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : CFCA	Source : CFCA
(1) données 1998												
(2) comprend l'activité approvisionnement												

**Tableau 2.3.****CHIFFRES 2000**

	Entreprises Coopératives	Agriculteurs adhérents	Salarié	Chiffres d'affaires (millions d'Euros)	Chiffres d'affaires (millions de Francs)
Transformation laitière	580	93200	20200	8446	55400
Bétail, Viande	371	129550	18000	10671	69997
Alimentation animale	100	--	--	5336	35002
Céréales et oléo-portéagineux et approvisionnement	350	300000	26000	15244	99994
Transformation de betteraves	8	8000	1400	602.17	3950
Fruits et Légumes frais	350	35000	8000*	3811	24999
Fruits et Légumes transformés	54	11500	6000	990.9	6500
Vin	900	120000	17600	4573	29997
Distillerie vinicole	31	9885	800	152.45	1000
Déshydratation de luzerne	42	13000	3000	205.81	1350
Palmipèdes gras	14	3000	1500	152.45	1000
Miel	12	1000	30	13.7	90
Lin	16	2900	600	108.24	710
Elevage et insémination artificielle	82	200000	3350	228.67	1500
Forêt	39	70000	900	228.67	1500
Tabac	10	5702	253	108	708
Plantes à parfum aromatiques médicinales	15	1500	35	11.89	78

**Source : CFCA - FNS**

Tableau 2.4a

## PLACE DE LA COOPERATION DANS L'AGRO ALIMENTAIRE (% en Parts de marché)

Activité		1978	1988	1995	2000
<b>Lait et produits laitiers</b>	Collecte de lait	47	48	49	47**
	Lait de consommation	59	62	52	47**
	Beurre	52	56	54	50**
	Poudre de lait	51	55	47	47**
	Fromages de vache	33	33	35	28**
	Fromages de chèvre			63	61**
	Yaourts	33	28	26	26**
	Exportation	58	43	--	--
<b>Bétail et viande</b>	Jeunes bovins	60*	75*	60	56
	Bovins (contrôlés par groupement)	21	25	38	34
	Bovins (abattage et commercialisation)	30*	35*	31*	29*
	Porcins(contrôlés par groupement)	64	76	88	89
	Porcins (abattage et commercialisation)	30*	32*	47*	42*
	Ovins (contrôlés par groupement)	23	45	50	50
	Ovins (abattage et commercialisation)	22*	27*	27*	23*
	Exportation viande bovine	20	40	40	34
<b>Fruits et Légumes</b>	Fruits frais	35	30	35	35
	Légumes frais	25	20	35	25
	Pomme de terre (conser)	30	--	15	--
	Pomme de terre (plants)	--	65	25	25
	Fruits au sirop	30	60	70	20
	Pruneaux	--	--	45	55
	Confitures	5	5	5	5
	Champignons appertisés	77	80	90	85
	Tomates transformées	50	40	60	70
	Légumes appertisés	30	50	60	40
	4ème gamme (y compris filiale)	--	40*	45*	45*
	5ème gamme (y compris filiale)	--	--	--	70*
	Légumes surgelés	--	40	50	40
	Fruits surgelés	--	--	40	40
	Exportation de fruits	60	60	60	60
	Exportation de produits appertisés	50	40	30	30
<b>Aviculture</b>	Œufs	25	40	35*	35***
	Volailles	40-45	25	42*	42***
Céréales et Oléo-Protéagineux	Collecte	68	71	75*	74
	Malterie	20	35	32*	32
	Maïserie	20	20	40*	40
	Meunerie	7	18	20*	22
	Exportation	60	50	50*	50
<b>Approvisionnement</b>	Phytoprotecteur	60	60	65	66
	Engrais	52	50	60	62
	Aliments du bétail (y compris filiales)	45	40	50*	52*
<b>Vins</b>	Vinification de vins de table	60	61	60	--
	Vins de pays	--	--	74	74
	Vinification VDQS	--	--	41	37
	Vinification AOC	40	40	40	38
	Vinification de champagne	20	36	39	30
	Cognac	16	14	7	2
	Champagne commercialisé	7	7	7.5	--
	Exportation de VQPRD	20	27	29	--
<b>Alcools</b>	Alcool de vin	--	--	75	72
	Alcool marc - lies	--	--	25	56
<b>Transformation de betteraves</b>	Déshydratation de pulpe	--	--	98	98
	Production d'alcool/éthanol	45	42	49	60
	Production de sucre	15	18	23	30
	Exportation de sucre	--	--	42	65
<b>Autres productions</b>	Déshydratation de luzerne	92	92	95	95
	Horticulture	--	5	10	10
	Huile d'olive	43	48	49	49
	Semences de céréales et oléagineux	--	70	70	70
	Semences fourragères	25	60	60	60
	Sylviculture	8	15	20	20
	Tabac	100	100	100	100
	Teillage de lin	45	54	54	58
	Insémination artificielle	--	--	98	95
		Source : SCEES/CFCA	Source : SCEES/CFCA	Source : CFCA	Source : CFCA

\* filiales comprises - \*\* données 1998 - \*\*\* données 1999

**Tableau 2.4b : Une infériorité relative des coopératives**

**COMPARAISON DE LA VALEUR AJOUTEE BRUT HT  
PAR RAPPORT AU CHIFFRE D'AFFAIRES EN %**

	1976	1988	1999
<b>Industrie de la viande</b>			
Coopérative	8	7.9	11.7
IAA	17*	13.7	16.0
<b>Industrie laitière</b>			
Coopérative	10	10.6	9.4
IAA	18*	11.7	13.5
Fabrication d'aliments pour animaux			
Coopérative	--	--	9.3
IAA	--	--	14.2
<b>Fabrication de sucre</b>			
Coopérative	--	--	25.4
IAA	--	--	23.2
<b>Fabrication de conserve</b>			
Coopérative	24.7	21.1	13.2
IAA		23.6	18.5*
<b>Industrie des boissons</b>			
Coopérative	26.5	17.7	18.1
IAA	45,5*	35.7	30.3
<b>Tous secteurs</b>			
Coopérative	11	11.3	13.5
IAA	24,5*	18.7	19.7
	SCEES	SCEES	SCEES Coop : + 10 sal IAA : + 20 sal

\*IAA non coopérative

**Remarque :**

Jusqu'en 1988 l'essentiel de la Valeur Ajoutée était réalisé dans les coopératives. En 1999 ce n'est plus vrai, avec la filialisation. Il convient donc d'interpréter ces chiffres avec prudence.

Néanmoins, dans chaque filière les coopératives sont plutôt placées dans les activités de première transformation, alors que les entreprises capitalistes s'orientent vers des activités de plus haute valeur ajoutée, ce qui explique les différences.

## 2.5. EVOLUTION DU PERIMETRE COOPERATIF (S = CFCA)

Ce périmètre a globalement augmenté jusqu'à la fin des années 1980 (voir les facteurs de développement du secteur coopératif).

A la fin des années 1980 et au début des années 90 ce solde a régressé suite à un désengagement souvent forcé de plusieurs grands groupes.

(ULN, ARCADIE, La Brie, Gouessant France-Volailles, Bressor, Unicolait, Chantor, Transagra, ...)

la période 94/96 a marqué » le retour à l'équilibre du périmètre et depuis 1997, selon la CFCA, ce périmètre aurait augmenté (en francs):

1997	+ 2 Milliards
1998	+ 1,7 Milliard
1999	+ 1,3 Milliard
2000	+ 6,5 Milliards
2001	+ 5,5 Milliards (9 mois)

pour atteindre 425 Milliards approximativement en 2000 sur 5 ans l'augmentation devrait être de 17 à 20 Milliards de Francs soit 2% environ du CA des IAA.

On note donc que dans un contexte difficile et dans un marché en voie de globalisation les coopératives françaises résistent bien après quelques revers consécutifs souvent à des imprudences stratégiques dans un contexte financier d'argent cher.

Les restructurations ces dernières années sont surtout effectuées par des stratégies d'alliances entre coopératives (Union, SA, fusion). Durant ces trois dernières années plus de 50% des opérations de restructuration sont effectuées entre coopératives, exemple : CANA/CAVAL (TERRENA), AGRIAL, SIGMA/UNCAA, IN VIVO, NOURICIA, Cristal Union, etc...

Ces opérations n'ont pas d'effet directement sur le périmètre mais ces pôles peuvent constituer une dynamique de restructuration à terme et dégager du « cash » pour conduire des opérations de croissance externe ex. rachat de Bourgoin par Gastronom (CANA/CAVAL).

**L'extension du périmètre s'est par contre effectué par des prises de contrôle d'entreprise capitaliste à titre d'exemple :**

- Champagne céréales et autres coopératives	é	GMP (Grands Moulins de Paris)
- Maisadour	é	Delpeyrat
- Coop de Pau	é	Grimaud
- Gastronom	é	BSA (Bourgouin)
- Val d'Orbieu	é	Listel, Cordier
- SDA	é	Beghin-Say (en cours)

L'expansion des coopératives s'est également effectuée à l'étranger (10 à 15% des opérations), ceci est nettement moins que pour les entreprises capitalistes françaises qui, les deux années 99 et 2000 ont effectué les 2/3 des opérations de rachat à l'étranger. Ceci est bien sûr explicable.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Etude René MAUGET, sur les restructurations dans les IAA 1996-2000 (avec Francis DECLERCK).

### III. EVOLUTION ET MUTATIONS DANS LES COOPERATIVES AGRICOLES

#### 3.1. UN ENVIRONNEMENT QUI A EVOLUE DANS UN SENS PAS TOUJOURS FAVORABLE AUX COOPERATIVES SURTOUT DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNEES

Nous reprendrons ici seulement quelques points clefs de cet environnement en notant à chaque fois si dans ces évolutions les coopératives sont globalement capables d'améliorer leurs positions concurrentielles par rapport aux firmes privées.

Cette analyse globale ne prétend pas bien sûr présenter la situation de chaque coopérative, mais seulement évoquer les grandes tendances.

##### *a/ L'eupéanisation et mondialisation des marchés et des concurrents*

Cette évolution, non récente, qui s'est accélérée depuis les années 1980 avec la signature de l'acte unique et les accords GATT/OMC, a conduit de nombreuses entreprises à effectuer leur eupéanisation ou leur internationalisation. Cette stratégie de changement de dimension de marché est délicate et demande souvent des moyens financiers considérables.

Les coopératives sont face à cette stratégie moins flexible et dispose souvent de moins de moyens que leurs concurrentes, de plus elles s'interrogent, parfois à juste titre, sur la pertinence de cette stratégie par rapport à leurs finalités.

##### *b/ L'internationalisation de la distribution et les stratégies de discount*

Cette évolution de la grande Distribution a des conséquences multiples sur les structures concurrentielles pour les coopératives françaises.

A titre d'exemple, l'eupéanisation de la distribution, faite souvent à partir des groupes français qui contrôlent la moitié des 10 premiers groupes européens, peut constituer un atout pour des marques distributeurs allant vers l'Espagne ou le Portugal face à des industries pas encore compétitives. A l'inverse, les "hard discounters" allemands peuvent venir avec leurs produits parfois plus compétitifs que les nôtres.

Quant aux stratégies de discount en France, marques distributeurs ou premiers prix, sont-elles un atout pour les coopératives ? Les coopératives possèdent peu de marques bien placées au sein des oligopoles (à l'exception de quelques marques Yoplait, Candia, Florette, D'Aucy notamment). Elles peuvent donc s'attaquer aux grandes marques par le biais de marques distributeurs et développer ainsi le marché et les droits à produire. Cependant cette stratégie peut être un jeu à somme nulle pour l'adhérent

##### *c/ Des produits de plus en plus transformés*

Aujourd'hui en France plus des trois quarts des produits subissent une transformation ou un conditionnement plus ou moins poussé. Cette évolution demande des moyens financiers importants pour la recherche, des outils de taille efficiente, la communication.

Les coopératives butent souvent sur la ressource financière pour suivre ces évolutions.

Face à ce dilemme doivent-elles rester des fournisseurs de matière première pour les groupes privés ou doivent-elles suivre cette évolution. Nous y reviendrons en traitant l'enjeu de l'intégration verticale.

##### *d/ Une baisse tendancielle voire même brutale des protections suite aux chocs PAC et GATT/OMC*

Le choc PAC des années 1990 a touché principalement les coopératives céréalières (environ 30% de baisse du chiffre d'affaires qui n'a pas été compensé partiellement comme pour les agriculteurs par des aides directes.)

Dans la filière céréales, ce choc a été surtout ressenti par les coopératives qui contrôlent l'essentiel de la collecte (environ 70%), alors que les entreprises de transformation ont pu dans certains cas en avoir des conséquences positives.

Les effets de ce choc ne sont pas encore terminés mais la rupture s'est malgré tout effectuée sans trop de faillites lorsque les coopératives ont su anticiper les restructurations pour baisser les charges.

Le choc GATT a eu lui aussi des effets pervers notamment en volaille et les coopératives seront sans doute plus touchées car les entreprises privées ont déjà commencé leur internationalisation pour en atténuer les effets (Doux par exemple).

Les chocs PAC 2000 et OMC auront à nouveau des effets souvent négatifs pour les coopératives européennes moins mobiles dans un univers globalisé.

*e/ Des agriculteurs mieux formés, mieux informés, plus exigeants, ayant plus de difficultés*

L'évolution du comportement des agriculteurs entraîne des conséquences notamment sur deux points :

- Une plus grande volatilité en fonction des prix pratiqués
- Un comportement financier qui se modifie.

Cette évolution du comportement des agriculteurs a conduit les coopératives à faire évoluer les Valeurs.

On passe des Valeurs classiques : l'égalité et la solidarité à des valeurs aujourd'hui véhiculées par la plupart des coopératives : l'équité, la transparence.

L'équité se définissant le plus souvent par : 1 Service = 1 Coût = 1 Prix (l'adhérent bénéficie de la réduction du coût qu'il engendre pour sa coopérative).

Cependant ces nouvelles Valeurs sont aujourd'hui dépassées par un certain nombre de pratiques que les coopératives mettent en place sur demande des agriculteurs et sur pression de la concurrence par exemple : tarifications différentielles en fonction des zones, faibles affectations de charges sur le cours du jour, lequel progresse au détriment du prix moyen coopératif.

Ces différentes pratiques, largement développées par les négociants et acceptées par les agriculteurs non coopérateurs, poseront sans doute dans l'avenir des questions d'identité pour les coopératives et déjà des agriculteurs "fidèles" se sentent pénalisés par rapport à des adhérents volatils.

C'est donc toute la politique de marketing différencié amont qui est posée (prix-services). Les coopératives ont sans doute une marge de liberté moins grande que les entreprises privées par rapport à leur éthique et à l'image qu'en ont les agriculteurs.

L'utilisation de filiales négoce pour conduire un marketing plus différencié à côté d'une coopérative qui aurait une politique de relation avec les sociétaires plus égalitaire et plus solidaire se rencontre parfois.

Il n'existe pas de solution optimale dans l'absolu, mais la question et les réponses apportées constituent un enjeu important pour les coopératives.

En matière de comportement financier nous assistons également à une évolution, l'agriculteur raisonne davantage rémunération et rentabilité de ses capitaux ce qui implique souvent une meilleure rémunération du capital social, mais aussi demain certains agriculteurs préféreront apporter leur financement dans les structures holding ou dans les filiales industrielles et commerciales pour avoir accès aux éventuels dividendes ou plus values.

Nous assistons déjà à une double valeur de la coopérative pour l'adhérent (valeur pour l'usager et valeur pour l'actionnaire (distribution des dividendes des filiales)

*f/ Les relations avec l'Etat*

Au début des années 1960 les pouvoirs publics se sont largement appuyés sur les structures coopératives comme moyens d'organisation de la production.

Aujourd'hui les coopératives sont de plus en plus assimilées à des entreprises comme les autres, ceci s'est traduit par une réduction des avantages spécifiques mais aussi dans la jurisprudence, en cas de conflit, sur le lien entre l'agriculteur et sa coopérative.

*g/ Les contraintes réglementaires.*

Les mises aux normes dans certains secteurs vont conduire à engager des investissements qui sont trop lourds pour certaines petites coopératives, ce qui va conduire à accélérer la concentration (ex. céréales approvisionnement).

*h/ L'augmentation du coût réel du financement depuis 1983.*

Dans les années 1970 et au début des années 1980 le taux d'intérêt réel était souvent négatif (taux nominal-inflation). A la fin des années 1980 nous avons en Europe un taux réel de 6%, à 8%.

Cette évolution constitue un facteur clef de réussite ou d'échec des stratégies conduites avec emprunt. L'endettement en moyenne plus élevé dans les coopératives a été un bon accélérateur de croissance dans les coopératives jusqu'au milieu des années 1980, l'inflation venant gommer les effets d'un endettement élevé. Depuis 1985, le changement d'environnement financier est venu pénaliser la croissance par endettement.

Cette dernière variable explique dans une large mesure les difficultés de nombreuses coopératives qui ont poursuivi la même stratégie que par le passé entre 1983 et 1992

Les tentatives du législateur pour mettre en place des produits spécifiques du type titres participatifs, certificats coopératifs d'investissement ou autres produits chers, n'ont rien solutionné sur le fond. Depuis 1992 les taux réels sont plus raisonnables.

Le handicap financier au niveau de la société mère coopérative par rapport à la société de capitaux reste lorsque les besoins sont importants. La filialisation des activités avec structure holding a parfois permis de faire entrer plus facilement des capitaux propres, mais cette solution a souvent été insuffisante pour régler les problèmes financiers des groupes coopératifs agro-alimentaires. (Voir politiques financières).

### **3.2. LES MANŒUVRES STRATEGIQUES**

*a/ La stratégie de concentration*

La concentration a été importante sur les 35 dernières années, la chasse aux parts de marché et aux économies d'échelle reste un objectif pour de nombreux groupes.

Cependant, les études montrent que les groupes les plus concentrés ne sont pas forcément les plus rentables dans leurs filières respectives, de plus la concentration n'est pas toujours bien perçue par l'adhérent.

Il convient donc de bien concentrer les fonctions qui doivent l'être (collecte, outil industriel, commercialisation, recherche, etc.) pour réduire les coûts ou améliorer l'efficacité. De nombreuses erreurs ont été faites sur ce point : grande dimension n'est pas synonyme de faible coût.

Si la concentration est souvent nécessaire par rapport aux pressions de l'environnement, pour les produits de masse, il existe encore de nombreuses opportunités pour des entreprises plus petites qui vont travailler sur des segments de marchés différents.

Cette concentration a été essentiellement effectuée de deux façons :

- ä Par regroupement de coopératives (le plus fréquent)
- ä Par rachat d'entreprises privées (plus risqué)

Cependant les grandes manœuvres dans la distribution (Carrefour – Promodès), la globalisation des marchés et l'internationalisation des concurrents vont conduire les coopératives à accélérer le processus de restructuration.

*b/ La stratégie d'intégration verticale*

Cette stratégie s'est traduite dans les campagnes par deux slogans : récupérons la valeur ajoutée ou dans les années 1970 "suivons le Bœuf".

L'intégration verticale a été largement développée dans les secteurs de productions animales lait viande, peu de coopératives se sont limitées à la collecte. Par contre, en céréales l'intégration verticale n'a pas été très poussée mis à part quelques groupes (Champagne Céréales notamment).

Aujourd'hui, avec la réduction des aides et surtout l'augmentation du taux réel de l'argent, les nouvelles opérations sont plus aléatoires.

Depuis quelques années, on assiste à des désengagements forcés avec un retour au métier de base (ULN, Arcadie, Transagra, France Volailles, Chantor). Dans ces retraits les coopératives ont conservé parfois une participation minoritaire dans la société repreneuse, c'est le cas d'Arcadie dans Bigeard ou de la coopérative du Gouessant qui a cédé le contrôle de France Volailles à Bourgoin. Aujourd'hui en 2001 le groupe Bourgoin a éclaté, repris en partie par un groupe de coopérative CANA/CAVAL (gastronome) et Arcadie est sortie de Bigard. La roue tourne !!

Il convient de signaler que dans la plupart de ces cas, si le contrôle a été perdu, les droits à produire avec un contrat bien ficelé peuvent résister mais les risques de délocalisation des productions sont plus grands.

Attention aussi à la notion de taille critique pour chaque maillon de la chaîne d'intégration.

En conclusion les stratégies d'intégration verticale ne sont pas fermées aux coopératives mais elles devront être raisonnées dans ce nouvel environnement plus difficile et souvent sous forme partenariale notamment avec le privé.

Les coopératives pouvant autofinancer seules l'aval sont de plus en plus rares. De plus, il faut maîtriser les techniques et les marchés, c'est là que le partenariat industriel, commercial et financier peut apporter les facteurs de réussite mais ce n'est pas non plus une assurance tout risque (voir Bourgoin).

#### *c/ La diversification est-elle la panacée ?*

Plusieurs études conduites ces dernières années auprès des coopératives évoquaient la diversification comme solution aux chocs PAC (1984 et 1982).

Depuis on assiste plus à des recentrages sur le ou les métiers de base qu'à des diversifications.

Les groupes polyvalents de l'ouest de la France ont su également se restructurer autour de 3 à 4 métiers et se concentrer par partenariat autour de ces métiers, (Ex Gastronomes et Laïta), des recentrages ont également été effectués (UNICOPA).

Il existe néanmoins quelques cas de diversification majeure, c'est le cas de la Coop de Pau ou de Maïsador qui ont effectué des alliances avec le privé (Ex. BONDUELLE) ou des rachats d'entreprises (Ex. Foie gras) et la CASAM (aujourd'hui AGRIAL) en légumes et en viande à partir d'une coopérative d'approvisionnement.

La diversification demande des moyens financiers, des compétences techniques, un marché. Là encore pour acquérir ces atouts, le partenariat est souvent une solution plus rapide et moins risquée.

#### *d/ Les stratégies d'internationalisation*

Nous avons vu que les marchés et les concurrents privés s'internationalisaient. Les coopératives exportent mais sont peu internationalisées (implantation à l'étranger). En effet, l'internationalisation n'est pas toujours bien perçue par l'adhérent qui craint parfois à juste titre que celle-ci soit négative pour lui, limitation des droits à produire, réimportation de produits moins chers... Cependant sur le moyen terme, les concurrents qui optimisent leur rentabilité par leur couverture internationale pourront posséder un avantage compétitif face à des coopératives, surtout lorsqu'il existe des barrières à l'exportation.

En Europe, peu de coopératives ont conduit des stratégies d'internationalisation, quelques coopératives françaises (SODIAAL, LIMAGRAIN,...), danoises et hollandaises et surtout depuis quelques années les coopératives irlandaises, suite à des modifications de structures avec accès au marché boursier ont réussi quelques opérations importantes.

L'enjeu de l'internationalisation implique des choix qui sont très souvent difficiles à faire par les responsables de coopératives et les résultats attendus ne sont pas toujours évidents.

### 3.3. LES POLITIQUES MARKETING ET FINANCIERES

#### *a/ Quelle politique marketing ?*

Les coopératives ont le choix entre quatre politiques marketing

- Marketing consommateur avec de grandes marques
- Marketing distributeur notamment au travers des marques distributeur
- Marketing Prix = Premier Prix ou Hard Discount
- Marketing Qualité  
(AOC, Label, etc...)

A cela, il convient d'ajouter la sous-traitance pour les grandes marques.

Dans les années 60-70, quelques grandes coopératives optaient pour le marketing consommateur (SODIMA devenue SODIAAL).

En 2001, nous trouvons une dizaine de coopératives ou groupes coopératifs avec des marques nationales placées dans le trio de tête des oligopoles par produits.

Les places sont chères car les barrières à l'entrée et les coûts de communication sont élevés. Elles ne sont plus guère à la portée des coopératives qui désireraient y pénétrer demain dans la plupart des cas.

Par contre de nouveaux marchés se sont ouverts en marketing distributeur.

Ces marchés sont parfaitement adaptés aux coopératives, certaines se sont faites des places importantes, bien que plus discrètes.

La politique des premiers prix ou du Hard Discount s'est aussi développé avec le marché de ces produits. Pour réussir dans cette voie, il faut dominer par les coûts.

Les coopératives peuvent bien sûr réussir dans cette politique, mais elles n'ont pas d'atout spécifique car elles doivent également bien rémunérer leurs producteurs. Elles peuvent donc avoir un handicap par rapport à des produits d'importations ou des produits de substitution.

Le marketing qualité peut, par contre, parfaitement convenir à la logique coopérative qui peut contrôler toute la chaîne par des produits certifiés, label AOC, etc... De plus, cette stratégie ne demande pas toujours des niveaux de concentration élevés et peut donc être mieux acceptée par l'agriculteur que les stratégies de concentration.

Enfin, la sous-traitance pour les grandes marques industrielles est également une stratégie possible. Les coopératives ont des atouts de complémentarité avec les grandes marques (ex COPAGRI et FINDUS pour les légumes, la coopérative d'Artenay avec NESTLE pour les céréales petits déjeuners,...)

La CFCA, lors d'une assemblée générale, a insisté pour que les coopératives ne soient pas les mineurs de fond des IAA privées. Cette position est certes louable sur le plan du principe, mais en matière de choix stratégique, il convient d'étudier au cas par cas l'adéquation entre l'environnement, les moyens de l'entreprise, la rentabilité sur le moyen terme, et la sécurité pour pérenniser les productions régionales.

#### *b/ Les politiques financières déployées par les coopératives*

Nous avons évoqué précédemment l'importance de l'augmentation du taux d'intérêt réel dans l'évolution de coopératives françaises.

En effet, la faible capacité d'autofinancement par rapport aux IAA privées est souvent la conséquence d'une valeur ajoutée plus faible. A titre d'exemple, à la fin des années 1990, le taux moyen de valeur ajoutée des firmes privées présentes dans les IAA était le double de celui des coopératives dans la même branche, respectivement 11% et 21% (*source : SCEES*).

Cette faible CAF engendre une faible capacité de croissance autofinancée donc un recours plus important au financement extérieur. Par ailleurs, nous voyons qu'en France notamment les agriculteurs financent à un faible niveau leurs outils coopératifs, il en découle donc une nécessité de financer davantage par l'emprunt. Cette solution, parfaitement acceptable lorsque le taux d'intérêt réel était négatif ou très faible (effet de levier), devient dangereuse aujourd'hui avec des taux d'intérêt réel élevé (effet de massue). Plusieurs difficultés de coopératives depuis 1985 peuvent s'expliquer en partie de cette façon.

Le texte sur les titres participatifs et la loi à dominante financière du 3 janvier 1991 n'ont pas apporté de solutions satisfaisantes à l'insuffisance de capitaux propres, car ces capitaux sont chers pour l'entreprise et pas très attractifs pour l'apporteur. Une dizaine de coopératives auraient utilisé les titres participatifs dont 2 en bourse (CANA, ULN). Par contre, les autres produits (CCI, obligations) ne sont pas utilisés.

De même, les systèmes de portage mis en place par les banques soit au niveau de la société mère soit au niveau des filiales sont également coûteux.

Aujourd'hui le banquier, compte tenu de la prime de risque, souhaite une rentabilité de l'ordre de 10 à 12% en capital investissement. Tant que le relais n'est pas pris par le marché boursier, cette pratique constitue des fonds propres coûteux.

L'entrée en bourse des filiales de coopératives est possible, mais à ce jour l'image et la rentabilité de ces filiales n'a pas permis de lancer ce type d'opération si ce n'est le cas de la filiale du groupe LIMAGRAIN (VILMORIN). Seules les coopératives irlandaises semblent à ce jour avoir bien réussi leur pénétration sur le marché boursier en Europe.

Face à ces problèmes de financement pour les groupes agro-alimentaires, les stratégies partenariales sont en général plus économes en capitaux, ce qui explique leur développement même si ces dernières ont d'autres raisons d'être. Dans les prochaines années nous verrons sans doute se développer un financement des agriculteurs dans les filiales des coopératives. Quelques expériences germent aujourd'hui (Ex MALTOR, Groupe EPI-Centre).

A l'issue de cette approche, il convient cependant de noter que de nombreuses coopératives ont des situations financières saines et n'ont pas de gros besoins de capitaux, notre analyse s'applique surtout aux groupes ayant des ambitions de croissance dans l'agro-alimentaire.

### **3.4. LES MUTATIONS STRUCTURELLES, CAUSES ET CONSEQUENCES <sup>(1) (2)</sup>**

Les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent des groupes, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, qui autour d'une coopérative, articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire même des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires. Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopératives et capitalistes. Pour l'une le facteur risqué est le produit, pour l'autre il s'agit du capital.

Quelle est l'ampleur de ce mouvement de filialisation ? Quels sont les critères d'efficacité retenus dans ces groupes ? Qu'en est-il lorsque l'on fait un mariage entre ces deux types de société ? Quelles évolutions en matière de paiement des agriculteurs, quelles conséquences par rapport aux finalités, aux valeurs et aux principes coopératifs ? Quelles évolutions en matière de management et de pouvoirs des agriculteurs ?

---

<sup>(1)</sup> Ce paragraphe constitue un résumé de la contribution de René MAUGET et de Michel FORESTIER au XV<sup>e</sup> Colloque ADDES, Mars 2000

<sup>(2)</sup> Voir aussi RECMA n°285 Article de R.GUILLOUZO, P. PERROT, Ph. RUFFIO : Stratégie d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles.

### 3.4.1. Exemple d'évolution quantitative sur une dizaine d'années : la CANA (44) (voir organigramme en annexe)

Indicateurs	1985			1997		
	Coopéra- tive	Coopérative en % groupe	Groupe	Coopéra- tive	Coopéra- tive en % groupe	Groupe
CA en millions de francs	3161	73%	4392	3266	34%	9635
VA en % du Chiffre d'affaires	10,20%		9,80%	6,7%		12%
Immo corporelles (en millions de francs)	282	75%	311	130	21%	617
Nombre de salariés (en unités)	1512	78%	1940	1128	25%	4516
Contrôle du groupe	100% <sup>(1)</sup>			91 <sup>(1)</sup>		

A la CANA, la filialisation massive a été effectuée en 1989 après l'émission de titres participatifs et l'entrée en bourse de 1988.

Aujourd'hui environ 1/3 du chiffre d'affaires est effectué dans la coopérative contre les 3/4 en 1985.

Il n'y a plus que 25 % des salariés dans la coopérative alors qu'en 1985 ils étaient plus des 3/4.

Le glissement sur les immobilisations corporelles est encore plus important.

Quant à la valeur ajoutée elle a bien sûr glissé avec les autres indicateurs, mais il est intéressant de souligner qu'en 1985 les activités filialisées étaient à plus faible valeur ajoutée que la moyenne du groupe alors qu'aujourd'hui les activités à forte valeur ajoutée sont filialisées. Il ne reste dans la coopérative que les activités d'amont (achat et vente avec agriculteurs notamment).

Le phénomène que nous présentons sur la CANA n'est pas unique, il est représentatif de ce que nous retrouverons dans de nombreux groupes coopératifs agro-alimentaires.

### 3.4.2. Pourquoi ces évolutions ?

Avant d'analyser les conséquences, il est intéressant de revenir sur le pourquoi de ces évolutions. Nous avons identifié au moins 5 types de raisons.

Des raisons stratégiques consécutives à une globalisation des marchés

§ Cette globalisation a presque toujours eu comme conséquence une concentration, notamment commerciale mais aussi une nécessité de réduire les coûts et (ou) de différencier les produits.

<sup>(1)</sup> en 1985 pas de holding. Le contrôle direct est quasi total.

<sup>(1)</sup> en 1997 la CANA contrôle 91% de la SA Holdings et le contrôle des filiales industrielles est partagé, parfois entre des coopératives, parfois avec des entreprises capitalistes. La consolidation regroupe 82 sociétés dont 51 intégrées globalement.

Des raisons juridiques

- § Contraintes statutaires limitant la capacité commerciale (règle de l'exclusivisme et de territorialité notamment).
- § Contraintes pour faire des alliances entre le secteur privé et la société mère coopérative.

Des raisons financières

- § Difficulté pour mobiliser les capitaux propres avec la société mère → développement des holdings.

Des raisons fiscales parfois

- § Intérêt de la structure holding pour consolider les résultats des filiales.

Des raisons de management, de prise de décision et de gestion

Simplification, rapidité, meilleure vision des rentabilités par métier, faciliter le recentrage etc.

Il convient cependant de noter que la filialisation n'est pas la réponse unique à ces problèmes, ni une panacée.

En résumé : Le but de cette évolution était et est toujours d'assurer la survie et (ou) d'accroître l'efficacité du groupe coopératif face à l'accroissement de la dynamique concurrentielle.

Aujourd'hui après une dizaine d'années de filialisation, il est intéressant de s'interroger sur les conséquences de ces mouvements.

### **3.4.3. Conséquences de ces mutations**

Les conséquences en matière de rémunération des agriculteurs et de critères d'efficacité

#### **a) Dans la coopérative agricole classique**

Dans la coopérative agricole classique, le facteur risqué est le produit alors que dans une entreprise capitaliste, il s'agit du capital. Le capital social dans la coopérative est plus proche d'un capital obligation ou d'un prêt des membres que d'un capital action. Il subit néanmoins le risque de faillite <sup>(1)</sup>. Les implications stratégiques et financières de cette forme d'organisation sont donc déterminantes.

Le capital bénéficie d'une rémunération limitée pouvant aller de 0 jusqu'au taux moyen des obligations (en France). Les sociétaires n'ont pas de droit sur les réserves <sup>(2)</sup>.

Par contre les surplus dégagés par l'exploitation peuvent être distribués aux adhérents sous forme de ristournes au prorata des transactions économiques avec la coopérative.

C'est le principe "acapitaliste".

Ainsi la valeur de la coopérative pour l'adhérent se manifeste d'abord par l'équation :

(Acompte + complément de prix + ristournes) x quantités produites. A cela on peut ajouter la rémunération du capital social.

L'approche patrimoniale de la coopérative pour l'adhérent, par le bilan, est également plus complexe que dans l'entreprise capitaliste. En effet, l'adhérent n'a pas de droits sur les réserves, il n'a pas droits

---

<sup>(1)</sup> En droit, 2 fois le capital social

<sup>(2)</sup> Dans la pratique, la loi de 1972 en France permet de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles, dans la limite de l'évolution de la rente viagère

aux plus values. La valeur de son capital reste à la valeur nominale comme dans le cas d'un prêt ou d'un compte associé <sup>(3)</sup>, il n'a pas droit non plus à des dividendes.

**b) Cas du groupe complexe**

Les implications en matière de management stratégique et financier sont importantes pour la coopérative et pour l'agriculteur. En effet dans un groupe complexe, surtout lorsqu'il y a des partenaires non coopératifs, qu'ils soient financiers (banque) ou industriels, nous avons un mariage entre deux entités qui souhaitent optimiser un facteur risqué différent :

- les agriculteurs, le produit,
- le partenaire capitaliste, le capital.

É Pour résumer, la rémunération du produit dans cette sphère évolue de la façon suivante :

\* Rappel coopérative classique.

- Acompte + complément de prix + ristournes

\* Sphère aval dans les groupes complexes (le résultat est externalisé)

- Prix de marché + dividendes avec possibilité, depuis la loi du 3 janvier 1991 en France, de faire une remontée des dividendes avec avoir fiscal jusqu'aux sociétaires.

Il reste que la société mère peut encore effectuer des arbitrages au sein de la coopérative mère entre :

- Intérêt sur le capital social,
- Dividendes avec avoir fiscal,
- Ristournes,

Ce que nous retrouvons aujourd'hui dans la pratique de ces groupes. (voir 2<sup>ème</sup> partie)

---

<sup>(3)</sup> Dans la pratique, la loi de 1972 en France permet de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles, dans la limite de l'évolution de la rente viagère.

## 2eme PARTIE : LES LEÇONS DE LA TRANSITION

### I. RAPPEL DE QUELQUES MODELES DEVELOPPES DURANT LE XXe SIECLE

Les modèles présentés succinctement ci-dessous avec leurs complémentarités et leurs insuffisances expliquent le but et le fonctionnement de la coopérative classique sans filiale de droit commun et sans partenaire financier, industriel ou commercial capitaliste. Cependant, sont-ils adaptés pour expliquer le fonctionnement des groupes complexes observés aujourd'hui ?

#### 1.1. APPROCHE FAUQUET/VIENNEY

Il n'est pas question ici de reprendre la richesse de l'œuvre de ces auteurs, nous reprenons ici seulement la relation économique entre l'adhérent et sa coopérative.

Dans ce modèle il y a apport de capital social de l'adhérent avec pour contrepartie un service et avec trois principes :

Droit à la ristourne

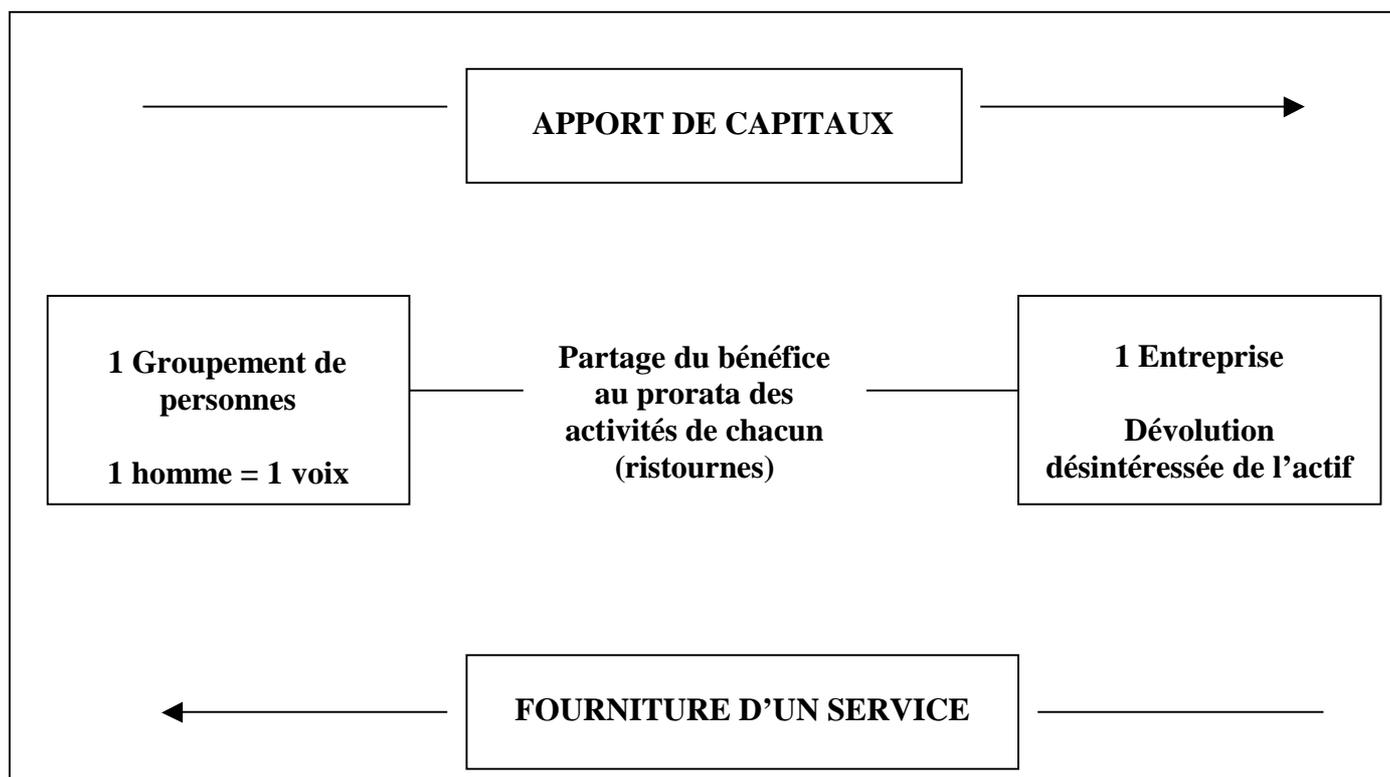
Démocratie 1 homme = 1 voix

Dévolution de l'actif

Ce modèle explique globalement le fonctionnement de la coopérative classique mais n'est plus pertinent pour comprendre et expliquer le groupe coopératif complexe.

Claude VIENNEY disait : ces groupes complexes ne sont plus des coopératives.

**Schéma 1.1.                    Approche FAUQUET-VIENNEY**  
Source RECMA (P.MEVELLEC)



## 1.2. MODELE S'INSPIRANT DE LA THEORIE DE L'AGENCE <sup>(1)</sup>

Le modèle distingue les entreprises en fonction du facteur risqué. Le facteur risqué détient en général le pouvoir, les autres facteurs sont contractuels :

- Firme capitaliste : Risque sur le capital (dividendes et plus values)
- Firme coopérative ouvrière : Risque sur le travail (salaire plus ou moins important)
- Firme coopérative agricole : Risque sur le produit (Acompte + complément de prix + ristournes)

Société de capitaux, coopérative agricole et coopérative ouvrière sont à la fois profondément identiques, profondément comparables et profondément différentes.

Elles sont identiques car elles sont toutes des entreprises économiques. Elles sont comparables car elles ont la même morphologie organisationnelle. Elles diffèrent selon le facteur de production dont la rémunération incertaine assume le risque de l'activité.

Ce modèle centre l'analyse sur la finalité économique de l'entreprise sans intervenir sur le mode de fonctionnement (principes, valeurs ...)

Ce modèle n'explique plus de façon limpide la résultante lorsqu'il y a alliance entre plusieurs facteurs risqués, ce qui est aujourd'hui généralisé dans les groupes complexes (voir les exemples ci-après).

## 1.3. APPROCHE PAR LE QUADRILATERE DE DESROCHES

H. DESROCHES distingue quatre types de partenaires <sup>(2)</sup> :

- Les sociétaires
- Les Administrateurs
- La Direction
- Les employés

Le quadrilatère de DESROCHES est incomplet pour représenter les groupes complexes.

De nouveaux actionnaires arrivent (Shareholders) et de nouvelles parties prenantes émergent ou renforcent leurs pouvoirs (Stakeholders) (voir 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> parties).

## 1.4. LA THEORIE MICRO-ECONOMIQUE COOPERATIVE <sup>(3)</sup>

Les trois modèles présentés ci-dessus avaient pour objectif de définir l'organisation coopérative.

La théorie micro-économique développée par C. Pichette représente les choix de politique générale possibles et leurs traductions en terme de politiques de prix et de quantités traitées.

Ce modèle correspond également à une coopérative classique avec un mode de paiement acompte +ristournes.

L'optimum coût marginal = recette marginale (optimum de la firme capitaliste) pourrait être repris mais dans une autre logique de distribution. Les autres optima ne seraient pas acceptés par les partenaires dans un groupe complexe.

Pichette dégage 5 optima dans les coopératives

- Optimum de la firme capitaliste  $\hat{a}$  coût marginal = recette marginale
- Optimum de la coopérative club (limitation et sélection des adhérents) (coût marginal = coût moyen ou son minimum)

---

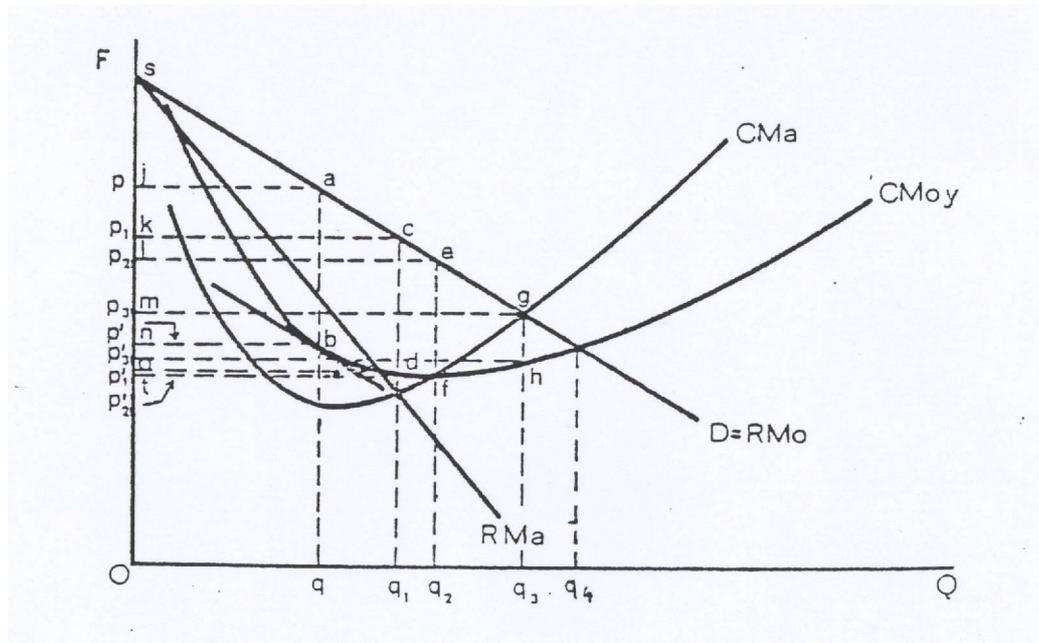
<sup>(1)</sup> Présenté par Gérard DESHAIES : Logique de la Coopération et gestion de la coopérative, Ed.Skippers 1988.

<sup>(2)</sup> Entreprises coopératives et développement économique démocratique in R.E.C. 1<sup>er</sup> trimestre 1974.

<sup>(3)</sup> Pichette. Analyse micro-économique et coopérative PUS, Québec 1972.

- Optimum de la coopérative en univers concurrentiel  $\hat{a}$  coût marginal = recette moyenne
- Optimum de la coopérative sans concurrence ou optimum GIDIEN (optimum utopique)  $\hat{a}$  coût moyen = recette moyenne
- Optimum démagogique lorsque la tangente à la courbe de coût moyen est parallèle à la recette moyenne (maximisation de la possibilité de ristourne).

### GRAPHIQUE – DIFFERENTS OPTIMA <sup>(1)</sup>



- Cma = Coût marginal
- Cmoy = Coût moyen
- D = Rmo = Courbe de demande de recette moyenne
- Q = Quantité
- P = Prix
- F = Francs

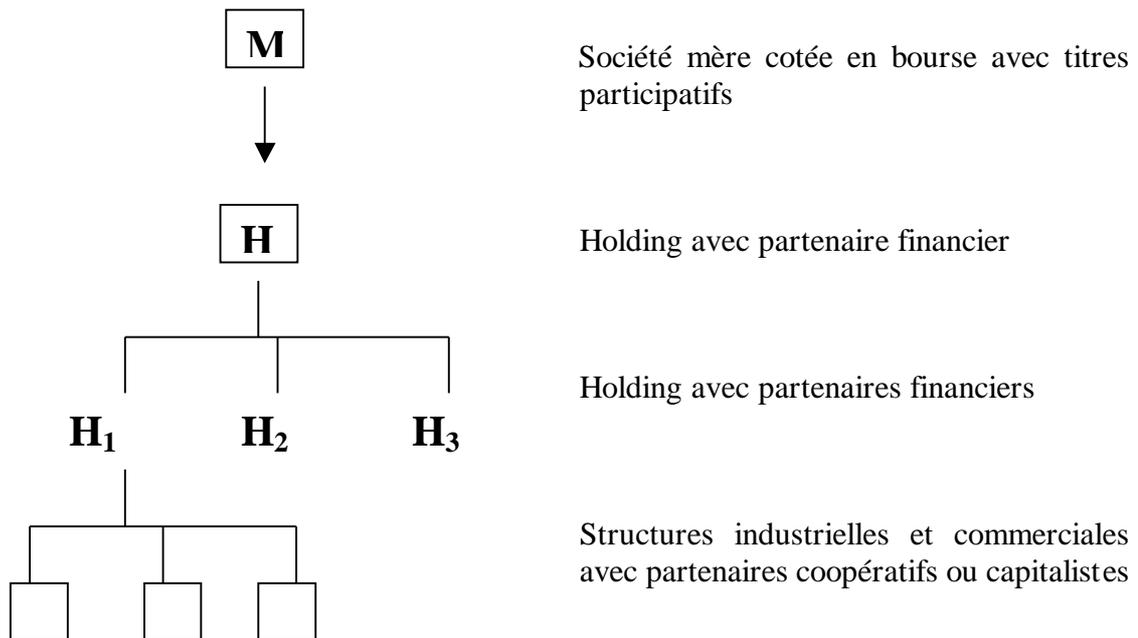
- § Cas d'une coopérative d'approvisionnement, l'objectif est d'assurer le prix le plus bas
- § La distance  $a \hat{r} b$  ou  $\hat{r} h$  correspond à une possibilité de ristourne.

<sup>(1)</sup> Les différentes positions définies sur ce graphique, c'est à dire les choix de politique générale, correspondent à des installations constantes et donc à des périodes de court terme.

## II. PRESENTATION DE QUELQUES GROUPES COOPERATIFS COMPLEXES A L'AUBE DU XXIEME SIECLE (voir en annexe les organigrammes complets)

Après avoir présenté succinctement quelques modèles pour expliquer ce qu'était une coopérative classique nous allons décrire quelques exemples de groupes coopératifs agro-alimentaires. Ces exemples permettront d'illustrer la nature des changements et les limites des modèles « classiques » pour expliquer cette nouvelle « race » d'organisation hybride.

### 2.1. EXEMPLE CANA (COOPERATIVE POLYVALENTE OUEST)



#### Particularités

- Cotation en bourse de la mère coopérative agricole avec titres participatifs
- Partenaires financiers dans les sociétés Holdings
- Partenaires capitalistes et coopératifs dans les filiales industrielles et commerciales
- Activités hors zone avec des agriculteurs non adhérents (notamment filière volailles après la reprise partielle du groupe BSA (Bourgoin).
- Approche multipartenaires
- Création d'une union 50/50 (TERRANA) avec la CAVAL en 2000 et rattachement des filiales à cette union.

Dans ce modèle la cotation en bourse avec des titres participatifs ne pose pas de gros problèmes car le titre participatif ne donne pas de pouvoir.

Il est cependant lié partiellement avec le résultat du groupe coopératif donc la politique de répartition entre les sociétaires (acompte + complément de prix) et le résultat affiché peut être modifié pour faire apparaître un résultat plus important.

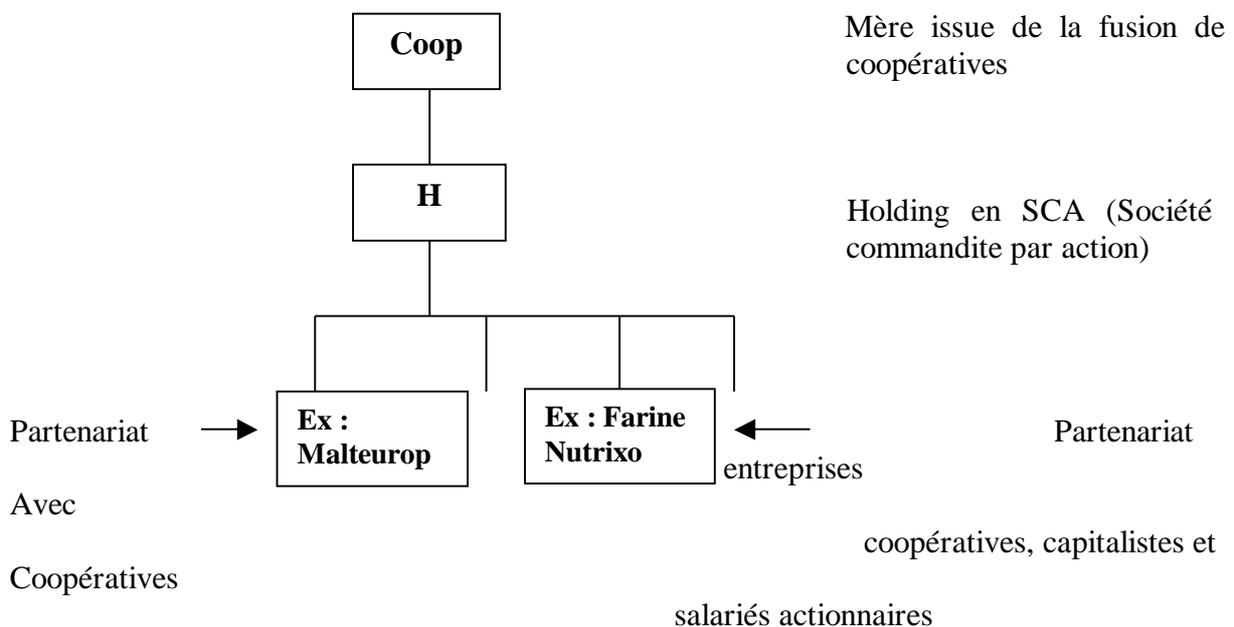
La présence de partenaires financiers dans les holdings et de partenaires industriels et commerciaux dans les filiales du type SA aura tendance à faire évoluer le prix d'acompte vers un prix de marché, le résultat distribuable peut dans ce cas être réparti sous forme de ristournes ou de dividendes (« moulinette » classique).

Un débat peut cependant avoir lieu avec les partenaires industriels et financiers sur la part du résultat des filiales conservée en autofinancement et celle qui sera distribuée aux sociétaires sous forme de ristournes ou de dividendes.

La présence d'apporteurs non adhérents en dehors de la zone peut également justifier un traitement différencié.

Cette question se pose dans presque tous les groupes complexes où cohabitent des agriculteurs adhérents et des agriculteurs fournisseurs ou clients non adhérents au sein de la société mère (option dérogation) ou des filiales.

## 2.2. EXEMPLE CHAMPAGNE CEREALES (GROUPE CEREALIER EST FRANCE) (voir « moulinette » n°2)



### Particularités

- \* Holding en commandite par action avec partenaires commanditaires
- \* Groupe internationalisé
  - Filiale MALTEUROP : présente en CHINE, ARGENTINE, UKRAINE)
  - Filiale farine avec partenaires capitalistes et salariés suite à la reprise de GMP (Grands Moulins de Paris)

Dans ce groupe la redistribution du surplus est complexe : la politique de fixation des prix de la matière première Orge (MALTEUROP) peut être différente selon qu'il s'agit d'agriculteurs sociétaires des coopératives actionnaires des filiales ou d'agriculteurs seulement fournisseurs (français ou étrangers). Un arbitrage peut aussi être effectué sur le surplus entre : complément de prix, ristournes, dividendes, rémunération du capital social (ces dernières années Champagne Céréales a déjà effectué une distribution mixte entre rémunération du capital social, dividendes et ristournes).

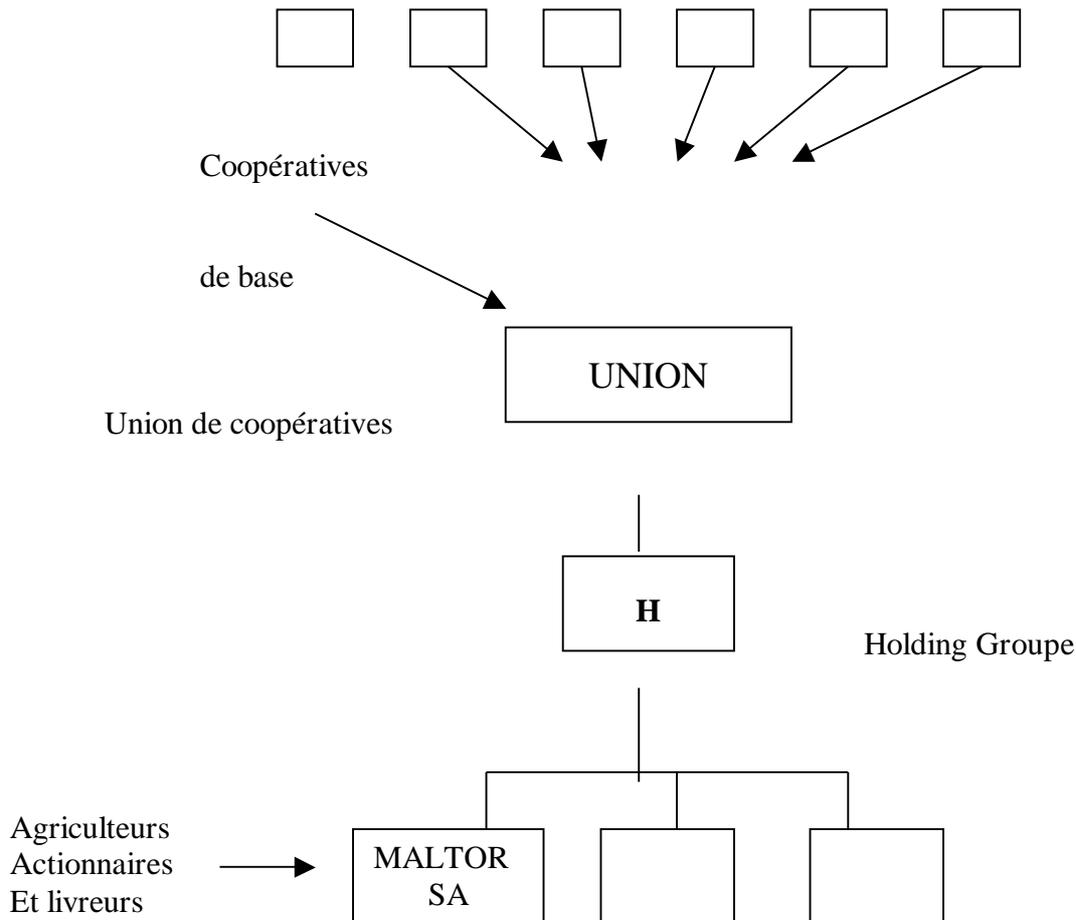
Dans le cas des filiales farine et notamment GMP, la politique de distribution peut être rendue plus complexe par la présence d'un actionnariat différent et notamment l'arrivée d'un actionnariat salarié (30%).

Nous pouvons ainsi faire entrer en concurrence trois facteurs risqués : le produit, le capital, le travail.

Enfin la structure en commandite par action peut potentiellement avoir un effet sur cette répartition, ce qui ne semble pas le cas aujourd'hui car les seuls commanditaires sont à notre connaissance des coopératives voisines n'ayant pas à l'époque de la fusion souhaité fusionner tous leurs actifs mais ayant cependant voulu conserver des parts dans les filiales (Ex : MALTEUROP).

### 2.3. CAS EPICENTRE AVEC MALTOR (GROUPE CEREALIER CENTRE FRANCE) (Voir « moulinette» n°3)

#### Structure



Dans ce modèle la particularité est la double participation de l'agriculteur : adhérent de sa coopérative et actionnaire directe de sa filiale, cette double participation financière peut conduire l'adhérent actionnaire de la filiale (il pourrait également être non adhérent mais seulement actionnaire apporteur) à un comportement différent voire plus patrimonial car en cas de retrait de la filiale, l'agriculteur a droit aux plus values ce qui n'est pas possible dans la coopérative.

Cet exemple nous conduit donc à une nouvelle évolution dans la dynamique de redistribution potentielle du surplus pour l'agriculteur par rapport aux 2 cas précédents.

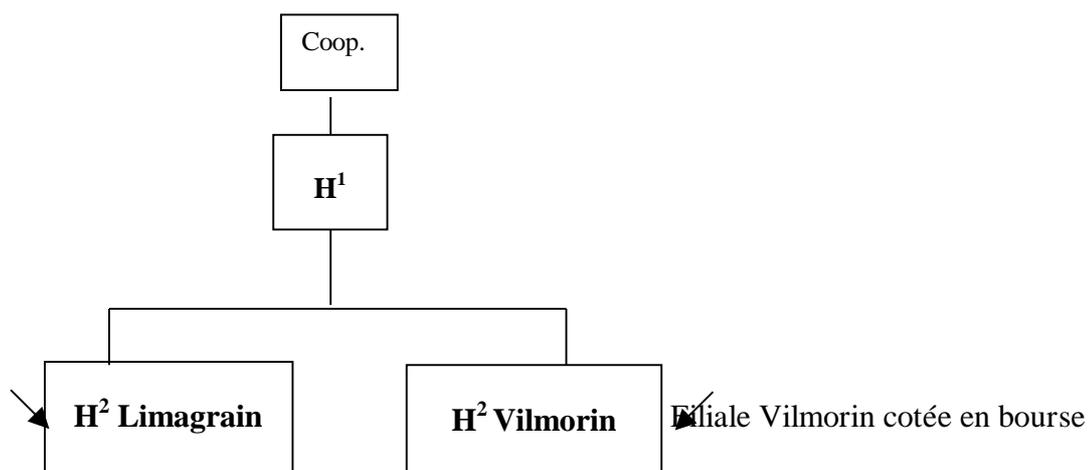
En effet nous pouvons jouer sur les variables de distribution suivantes :

- Acompte
- Compléments de prix
- Ristournes
- Dividendes au prorata du capital social détenu dans la coopérative
- Dividendes au prorata du capital détenu dans la filiale

- Intérêt sur capital social dans la coopérative
- Plus values en cas de retrait de la filiale <sup>(1)</sup>

Les autres partenaires capitalistes pouvant bien sûr intervenir dans la décision du « mixage ».

#### 2.4. EXEMPLE LIMAGRAIN (GROUPE SEMENCIER MASSIF CENTRAL)



##### Particularités

- Groupe très internationalisé qui possédait avant la loi du 3 janvier 1991 une formule de société en nue propriété pour faire remonter les profits des filiales étrangères jusqu'aux sociétaires.
- Cotation en bourse d'une filiale résultant d'une opération de croissance externe dans un domaine d'activité de diversification par rapport à l'activité principale de départ.

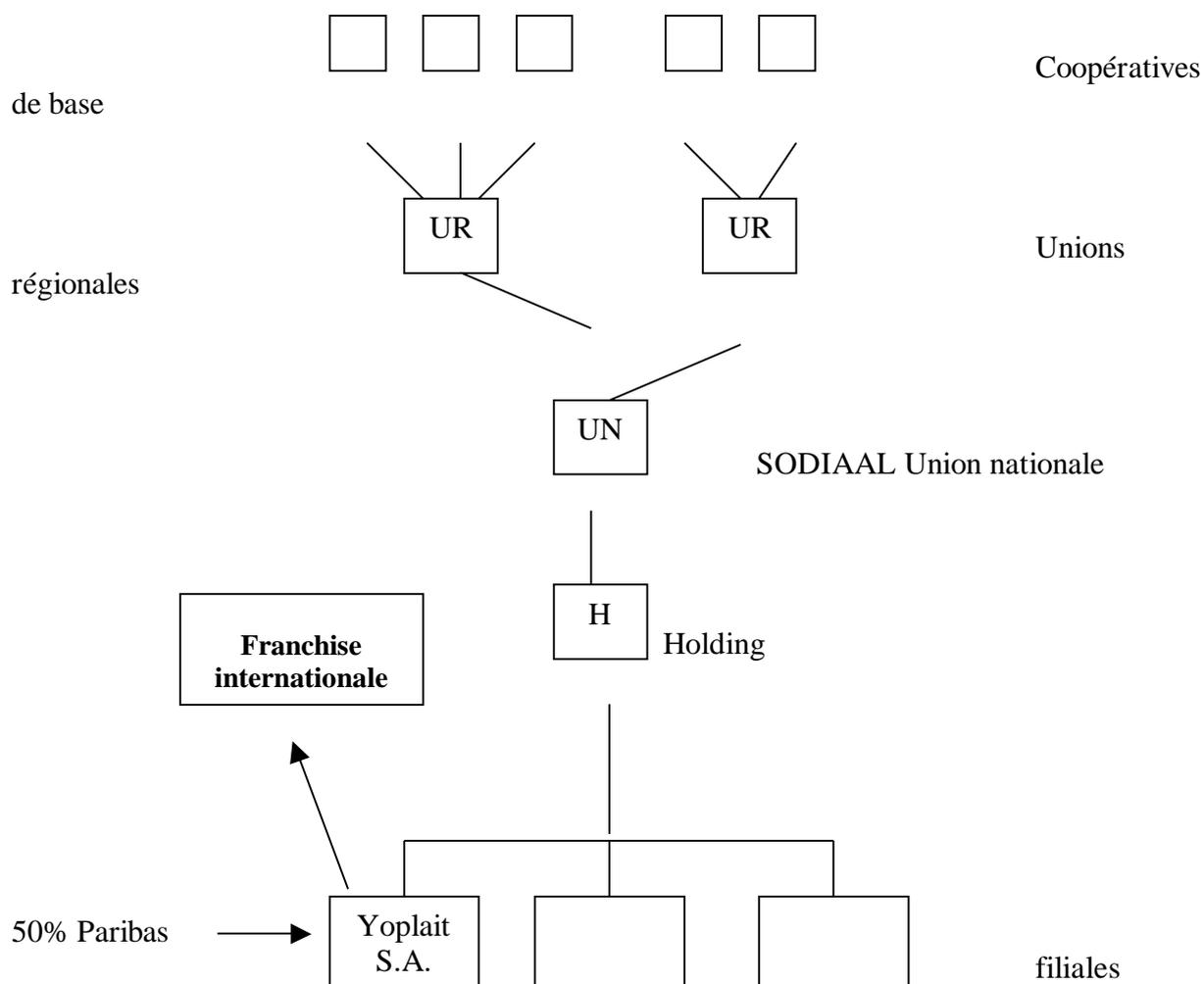
Nous notons ce cas car il s'agit d'une première dans le milieu coopératif agricole français. Plusieurs groupes coopératifs français ont des projets de cotation.

Dans le cas de Limagrain, il s'agit d'une filiale de diversification, donc l'enjeu est important mais pas aussi déterminant que pourrait l'être une cotation en bourse de la structure holding de tête d'une coopérative (type CANA-développement ou Champagne Céréales-développement) ou d'une filiale au cœur du métier de base (Ex : SODIAAL/YOPLAIT, voir paragraphe suivant).

<sup>(1)</sup> Pas de moins value car la coopérative s'engage à reprendre le capital à son nominal dans ce cas de figure

## 2.5. EXEMPLE SODIAAL (produits laitiers, groupe coopératif national et international)

Union de coopératives avec partenaires financiers à 50% (PAI) sur la filiale la plus prestigieuse (YOPLAIT).



### Particularités

- Union à plusieurs niveaux et filialisations des outils industriels et commerciaux depuis une dizaine d'années.

- Stratégie internationale essentiellement par franchise de YOPLAIT, présence dans plusieurs dizaines de pays, Numéro 2 mondial en produits frais laitiers derrière DANONE.
- En 2002 suite à des difficultés financières et à des besoins de développement, participation de PAI (Paribas Affaires Industrielles) à hauteur de 50% dans la filiale la plus prestigieuse du groupe (YOPLAIT SA) avec la perspective d'une entrée en bourse dans quelques années.

En plus des réflexions que nous avons conduites sur les autres cas, notamment en matière d'implications sur les modes de paiement des adhérents, il conviendra d'observer les conséquences en matière de décisions stratégiques.

En effet dans le cadre de la globalisation des marchés et de l'internationalisation des concurrents (Danone et Nestlé) il serait sans doute pertinent pour PAI de pousser le développement international, de la marque par une stratégie d'implantation industrielle, même si jusqu'à ce jour ce type de développement pour YOPLAIT n'a pas été couronné de succès (résultat positif pour la franchise, résultat négatif pour les implantations industrielles).

Dans cette hypothèse, on assisterait, si la stratégie réussit, à une évolution de la finalité centrée jusqu'à ce jour sur la valeur de la coopérative pour l'utilisateur à un renforcement de la valeur du groupe coopératif pour l'actionnaire adhérent (possibilité de remontée des dividendes).

On peut même penser que ce développement international entre en concurrence avec un développement français, qui lui, pourrait apporter plus de valeur pour l'utilisateur.

La pénétration en bourse ne changerait pas significativement les données si ce n'est la possibilité pour les adhérents en direct de prendre des actions YOPLAIT et la médiatisation plus importante du système. La stratégie pourrait bien sûr aussi dépendre de la nature des futurs actionnaires.

Un bon pacte d'actionnaires peut sur le court terme régler quelques unes de ces interrogations, mais des incertitudes planent sur le long terme.

## **2.6. CAS DES COOPERATIVES DE CREDIT ET MUTUELLES**

Ces transformations sont sensiblement plus avancées dans le secteur coopératif bancaire (Crédit Agricole, Banques Populaires) ou en mouvement dans le secteur mutualiste (rapprochement entre Groupama et GAN et perspective d'entrer en Bourse en 2005-2006).

Ainsi un sociétaire du Crédit Agricole peut :

- être Sociétaire de sa caisse locale
- Avoir des CCI sur niveau de sa caisse régionale ((coté en bourse)
- être Actionnaire du Crédit Agricole SA coté en bourse en 2002

Le Secrétaire Général du Syndicat CGC du Crédit Agricole lors de la mise en bourse disait<sup>(1)</sup>

« le mutualisme n'avait qu'un seul but, la satisfaction des clients sociétaires par la qualité de notre service, le management et les équipes étaient tendus vers cet objectif.

Désormais ce n'est plus le client qu'il faut satisfaire, c'est l'actionnaire. C'est une véritable révolution culturelle ».

Dans les coopératives agricoles les enjeux sont encore plus importants car ce n'est pas seulement le taux d'intérêt ou la prime d'assurance qui est en jeu mais l'essentiel de la recette de l'agriculteur (sa production).

<sup>(1)</sup> Les Echos, 25 juin 2002 : Mutualisme le tournant de la cotation

### III CONCLUSIONS SUR LES ETUDES DE CAS ET IMPLICATIONS SUR LES MODES DE REMUNERATION DES AGRICULTEURS

#### 3.1. CONCLUSIONS SUR LES ETUDES DE CAS CITEES

Ces différentes évolutions stratégiques et financières :

- Délocalisation et internationalisation
- Rachat d'entreprises privées par la coopérative (apport de non-adhérents)
- Partenariat industriel et commerciaux (partage du pouvoir)
- Partenariat financier (type PAI)
- Cotation en bourse de filiales
- Prise de participation des agriculteurs dans les filiales cotées ou non cotées
- Reprise d'entreprises coopératives par le secteur capitaliste<sup>(1)</sup>

constituent les axes d'élaboration d'un nouveau paradigme pour les groupes coopératifs agro-alimentaires.

Les modèles antérieurs que nous avons évoqués ci-dessus n'expliquent plus cette nouvelle réalité. De même l'approche par le modèle de l'entreprise capitaliste centré sur l'apport de valeur pour l'actionnaire n'est pas non plus suffisant et pertinent.

Le groupe coopératif constitue une nouvelle « race » d'organisation qu'il convient d'étudier. Une organisation complexe où la finalité consiste à optimiser, sur le moyen terme et le long terme, la double valeur pour l'adhérent : Adhérent usager (apporteur de produit ou acheteur de produits ou de services) et adhérent actionnaire ((dividendes et ou plus value en fonction de capital), ceci en respectant les valeurs coopératives de la société mère et les valeurs citoyennes que l'on attend de toute entreprise et notamment des coopératives qui l'affiche dans leur finalité et qui bénéficie encore de quelques avantages fiscaux.

#### 3.2. SYNTHÈSE SUR LA DISTRIBUTION DU SURPLUS

##### 3 cas de figures

A partir des exemples présentés, on peut schématiser la distribution avec 3 « moulinettes »

*Cas 1* : Distribution peu différente de la coopérative classique Acompte + Ristourne

*Cas 2* : Prix de marché + dividendes avec avoir fiscal au prorata du capital social détenu par l'adhérent

*Cas 3* : Prix de marché

- + dividendes via la coopérative
- + dividendes en direct de la filiale
- + perspectives de plus values

##### Remarque

Un dosage entre ristournes et dividendes peut bien sûr être effectué dans la coopérative, de même on peut doser avec la variable intérêt sur le capital social dans la coopérative dans la limite des textes de loi en vigueur.

---

<sup>(1)</sup> Reprise des actifs de l'ULN par le groupe BONGRAIN il y a 10 ans et aujourd'hui fusion de l'ULN avec la filiale de BONGRAIN (CLE).

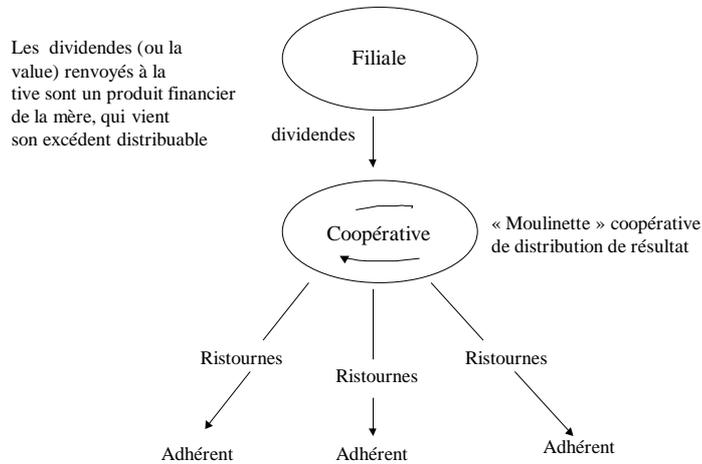
### **3.3. LES EFFETS DE CETTE FILIALISATION<sup>(1)</sup>AUX YEUX DES AGRICULTEURS <sup>(1)</sup>**

- Un effet d'éloignement souvent
- En effet de complexité (voir organigrammes présentés)
- Un effet de brouillage de logique entre une logique coopérative pure et une logique capitaliste, brouillage qui a été accentué par la loi du 3 janvier 1991 avec la possibilité de remonter des dividendes jusqu'aux agriculteurs via la coopérative Cas 2 et la prise de participation directe dans les filiales Cas 3.

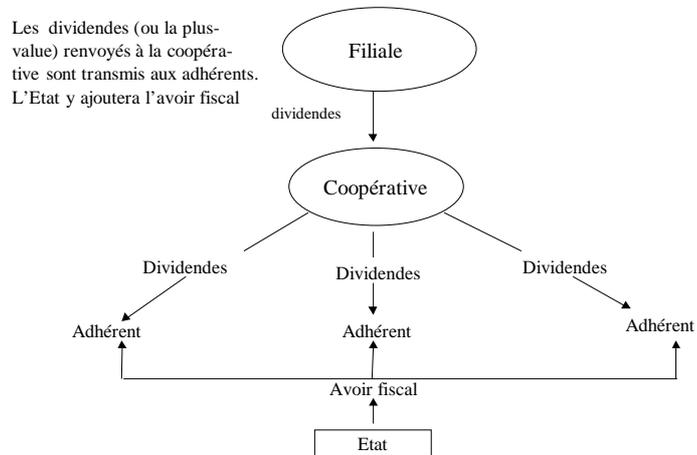
---

<sup>(1)</sup> Voir article de René MAUGET et Michel FORESTIER, RECMA N° 279

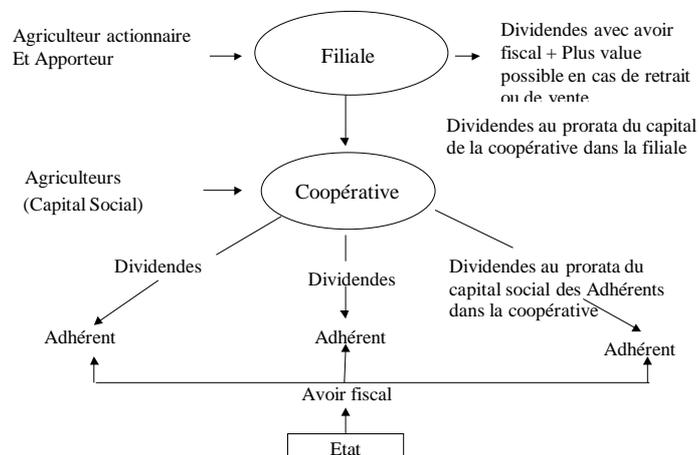
### Cas n° 1 : La coopérative ristourne



### Cas n° 2 : La coopérative transmet le dividende de sa fille à ses adhérents, l'Etat ajoute l'avoir fiscal



### Cas n° 3 : Cas 2 + Agriculteur actionnaire en direct de la filiale cotée ou non cotée en bourse



## 3<sup>e</sup> PARTIE

### A LA RECHERCHE D'UN RENOUVEAU COOPERATIF AU XXI<sup>e</sup> SIECLE

La deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle a peu à peu fait apparaître dans le groupe coopératif une bijection de plus en plus affirmée entre une logique de résultats portée par l'équipe managériale (technostructure salariée) et une logique de redistribution dont sont porteurs les politiques (élus bénévoles).

Trois raisons à cela :

La première tient à la tradition anglo-saxonne qui supporte dans le domaine de la gestion la quasi totalité des connaissances acquises en Europe sur le modèle des grandes écoles américaines et de leurs abondantes publications.

Dans le champs des coopératives et plus généralement des organisations à but non lucratif (NPO), cela se traduit par une présentation duale qui sépare nettement la **gestion coopérative** appartenant aux sociétaires dans leur assemblée générale et aux administrateurs élus, d'une **corporate governance** dévolue aux agents désignés par les premiers *parfois fâcheusement traduite par « gestion corporatiste »*.

Exprimé ainsi, le rôle premier paraît revenir à la catégorie des sociétaires ; dans la réalité nous trouvons d'un coté une prise de décision quasi autonome des agents qui fonctionnent en continu, alors que les sociétaires n'ont qu'un pouvoir de « votation » séquentiel qui s'exprime une fois l'an sur des bilans complexes et des projets préparés par la technostructure.

Au mieux un « board » réunira les têtes des deux pyramides, directeur général et président du C.A. Cette modalité de cogestion peut être organisée dans un organigramme. Elle est indispensable, fruit de l'adaptation progressive naturelle des structures d'entreprise, aux décisions à prendre dans l'urgence (80% de l'activité du chef d'entreprise selon H. Mintzberg), qui requièrent la présence constante et concomitante des deux signataires.

Cependant cette cogestion de fait, typique de la méga-coopérative, crée une nouvelle dissociation, cette fois non plus verticale, entre exécutif et législatif, mais horizontale entre **Administrants** et **administrés** ;

On pourrait aussi dire « *gouvernants* »/ « *gouvernés* ».

C'est ici le jeu minimal des pouvoirs et contre pouvoirs ; il y manque sans doute le 3<sup>ème</sup> pouvoir, le judiciaire ; en matière coopérative nous parlerons « d'arbitrages » ; il y manque aussi le 4<sup>ème</sup> pouvoir, celui de l'opinion publique et des média ; en matière coopérative, nous évoquerons l'information et la formation qui l'accompagne, en direction des adhérents, mais aussi des fournisseurs, des consommateurs et autres partenaires.

La seconde raison de la bijection est propre à l'univers de l'Economie Sociale. Il s'agit de la référence faite à la double qualité des adhérents ; ils seraient à la fois usagers de leur coopérative et propriétaires associés.

Cette présentation, si elle apparaît parfois vérifiée sur le terrain, conforte le modèle dissocié anglo-saxon en traitant séparément les deux statuts.

Elle peut se comprendre dans la banque, les mutuelles, d'assurances ... toutes organisations où les lieux d'exercice du pouvoir sont de fait distanciés des adhérents de la base et où la masse des sociétaires / clients éparpillés rend difficile l'exercice d'une véritable démocratie déléguée.

L'idée de double qualité contribue à faire reposer sur les agents de la technostructure, banquiers, assureurs...(ceux qui savent) le poids des décisions à prendre en continu par les « permanents ».

Ce faisant on constatera l'aggravation de l'absentéisme aux assemblées générales annuelles ; les dirigeants dénonceront la « désimplification » des adhérents et n'auront de cesse de tenter d'organiser la mobilisation de leur « loyauté » .

La présentation apparaît choquante dans l'agriculture, où la plupart des sociétaires tirent l'essentiel de leur revenu de l'activité de leur coopérative localisée et point de passage obligé pour la commercialisation de leurs productions.

Ici la pratique rejoint la doctrine en entraînant la participation des adhérents à la décision, plus ou moins activement peut être, mais certainement à un degré plus conscient que dans les organisations précédentes.

A ce phénomène de basculement déjà ancien et connu, le pouvoir de décider passant peu à peu des élus à la classe managériale et dans la méga coopérative aux sommets associés (gouvernants), s'ajoute, avec la croissance de dimension des entités coopératives, l'irruption dans le schéma de nouveaux entrants exocentrés ; nous voulons parler de capitalistes, personnes physiques ou morales désormais associés au groupe-holding.

Certes la méga firme a besoin de capitaux pour conforter sa croissance externe. Cela induit bien évidemment des raisonnements différents entre l'univers des Valeurs d'hier et celui actuel de l'efficacité et même du profit, une bijection dans le projet ; cela induit encore une mixité des structures, au mieux du type de la cogestion au pire une contre gestion si aucune mixité ne se trouve opérante et si aucune procédure d'arbitrage ne fonctionne.

Le groupe coopératif agricole moderne se trouve placé à ce carrefour.

Il peut y avoir comme dans toute autre firme, des ajustements, des recentrages sur le métier initial, abandon de telle ou telle source de profit non avérée, mais tout cela est stratégie ordinaire, pas spécialement coopérative.

Les adhérents coopérateurs de base se trouvent « saisis » dans cette construction.

Ils sont désormais impliqués au titre d'une triple ou quadruple « qualité » : propriétaires associés, usagers contractuels (un ou deux degrés avec les contrats d'intégration), associés actionnaires de la coopérative ou des filiales, actionnaires dans le mécanisme boursier plus ou moins joueurs en direct ou par délégation selon les conventions de départ.

De ce modèle l'exemple emblématique est celui du Crédit Agricole mais aussi quelques groupes agro-alimentaires cités dans le chapitre 2. Il apporte l'intérêt de la comparaison entre le pôle de l'actionnariat doté de garanties légales et de **mécanismes de contrôles (COB)**, et le pôle du contrat coopératif qui parfois a du mal à organiser l'information et la participation totale à la décision.

Dans le premier pôle les petits actionnaires ont appris à développer un contre-pouvoir en se dotant d'associations représentatives de leurs intérêts propres ; ils interpellent les « agents » ; il font appel à des cabinets conseils spécialisés.

Certes le monde boursier n'est pas particulièrement vertueux, mais même à travers les « affaires » du moment (Vivendi / Vu, Enron / Andersen)) force est de constater, que l'information circule vite, très vite, qu'elle est largement relayée par la presse et que les sanctions sont rapides. Toutes choses inhabituelles dans l'univers coopératif, particulièrement dans le secteur agricole adepte du consensus ; celui-ci étant d'autant plus facile à établir que l'information est asymétrique.

Désormais, avec les moyens nouveaux de communication avec les sources multiples d'information- dont audits et éventuellement cotations externes- la coopérative entre elle aussi dans un système de comparaisons.

A la « moulinette » du revenu à entrées multiples de l'adhérent, il faut désormais ajouter la comparaison entre revenu global de cet adhérent et profit tiré de la coopérative par le capitaliste entrant ; lui n'est pas impliqué dans les aléas de la production ; il ne mobilise pas pour produire du revenu les outils en capital nécessaires au premier : propriété agricole et équipements spécialisés ; il est souvent investisseur.- multiple et répartit le risque ; il a généralement un autre métier (banquier) ou d'autres sources de rémunération ( rentier individuel ou collectif).

Un autre degré de la comparaison devra inclure les salariés, cadres et exécutants, éventuels détenteurs d'actions privilégiées, de stock options..contribution au vieux débat sur le conflit d'intérêts entre adhérents et salariés qui gagnerait à être réactualisé, en tout cas éclairé, les vitesses d'accumulation paraissant différentes et la pression des dirigeants, à la fois salariés et actionnaires, de plus en plus déterminante sur les politiques adoptées par les groupes auxquels ils appartiennent.

Ces politiques dépendent des intérêts et des objectifs des différents acteurs confrontés aux choix ; on le sait depuis les travaux publiés par Henri Desroche ; il faut en dresser une typologie élargie aux nouveaux entrants.

La recherche d'un nouveau paradigme, passera ensuite par l'unification de ces acteurs différents, la pacification des courants affrontés.

## I. PLURALITE DE DECIDEURS, CONFUSION D'INTERETS.

Les acteurs sont aujourd'hui plus nombreux, avec l'admission dans la coopérative de base et dans le groupe de nouveaux entrants. Il s'agit essentiellement des forces financières externes dont la coopérative a besoin pour poursuivre son développement en atteignant les dimensions requises par la compétition mondiale. La notion juridique « d'associés non-coopérateurs » rend bien mal compte de la réalité économique, qui est celle de partenaires sollicités, confortés par les liens contractuels tissés autour de holdings, qui est aussi celle des financeurs en direct des filiales.

En revisitant le quadrilatère de H. DESROCHE <sup>(1)</sup> nous avons montré la dimension nouvelle prise dans le schéma, par les acteurs externes, pour deux raisons :

- L'extension des marchés du fait de la mondialisation, de la globalisation, du progrès des outils de la communication
- La délégation aux unités de base (néo-subsidarité) des différentes missions de reconstruction du tissu économique et social, que ne peuvent plus accomplir les Etats fédérés.

Il ne s'agit plus alors de se référer à un « environnement » indifférencié ; il faut classer les acteurs nouveaux.

La tâche est ardue, d'autant plus ardue que nous traitons ici, non pas de la coopérative basique, mais du groupe à formes multiples et à têtes de décision -(outre la mère, les filiales)- nombreuses, même si les autonomies apparaissent en droit « limitées ».

Pour les ACTEURS du jeu coopératif à tous niveaux nous pouvons les ordonner selon un certain nombre de critères qui apparaissent sur la représentation suivante (fig.1a) :

L'énumération des acteurs internes et externes qui interviennent dans la décision coopérative est abordée dans l'article cité sur le quadrilatère revisité (P.82 à 84).

L'intervention est tantôt active, tantôt passive, du fait de la seule existence de l'acteur (...la peur du gendarme régalien)

- Avec la notion de « Parties Prenantes », on voit poindre l'approche par « Stake holders » anglo-saxonne, ici, très largement et très coopérativement interprétée.
- La notion nouvelle de « Parties Prénantes », indique le caractère incontournable de forces et de réseaux externes.

§ Les uns porteurs de connivences amicales : pour donner un seul exemple, fédérations, confédérations, nationales, européennes, mondiales, liées au champ coopératif ou professionnel considéré, à l'intercoopération, au devenir du monde paysan, à l'agriculture raisonnée, au développement durable...

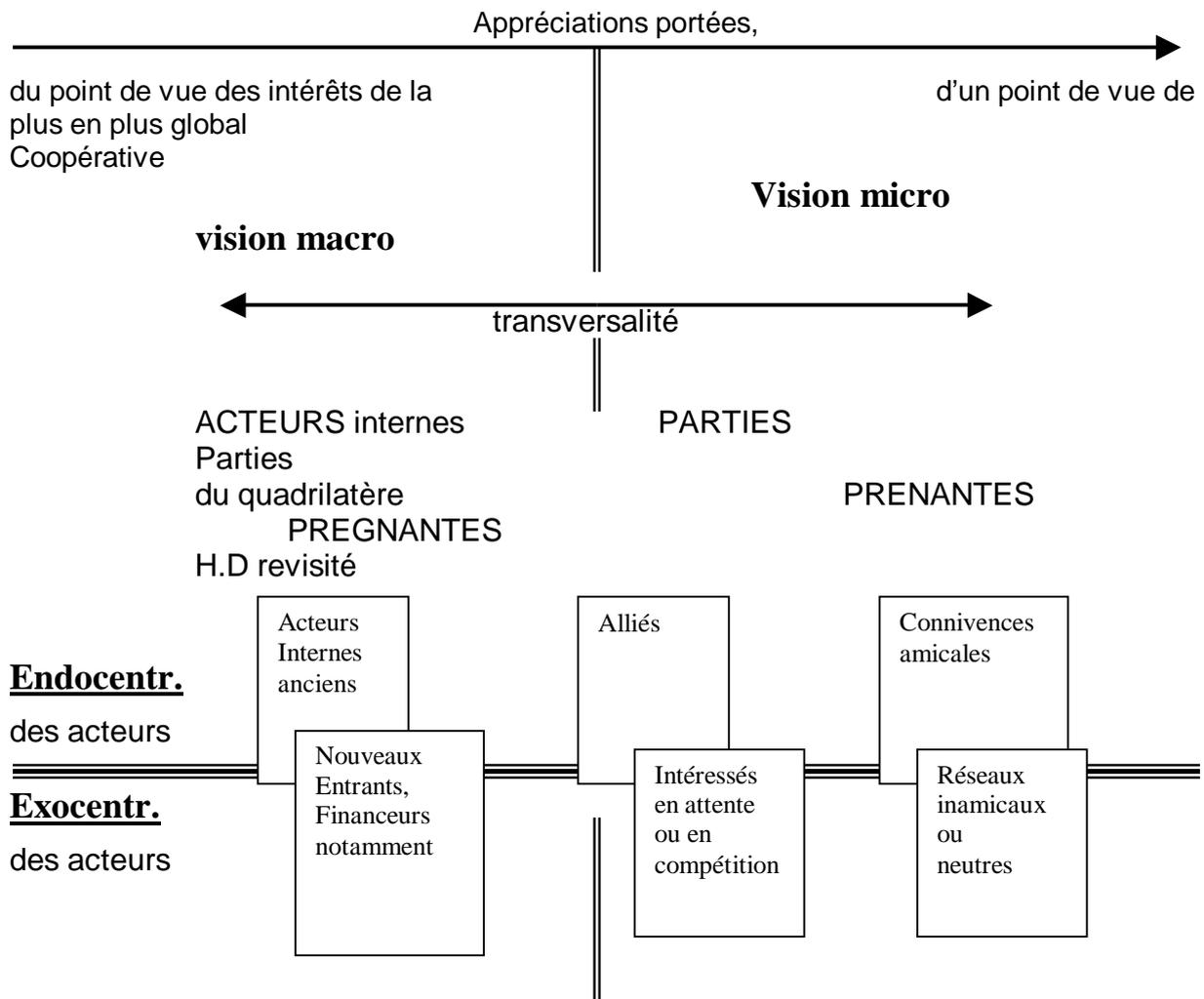
§ Les autres chargés de forces inamicales : pour donner un exemple très général « Davos est amical à Davos et inamical à Sao-Paulo, Sao-Paulo est amical à Sao-Paulo, inamical à Davos »...

---

<sup>(1)</sup> « le quadrilatère d'Henri Desroche revisité » Serge Koulytchizky RECMA, n° 272, avril 1999

**Intervenants dans les choix  
Coopératifs  
(catégories, critères de typologie)**

( figure 1 a )



Pour les deux catégories de parties « Prénantes », on peut encore les classer comme agissant ,

- Avec lien de sujetion ou sans lien de sujetion
- Avec lien de contractualisation, sans lien contractuel

La dichotomie acteurs endocentrés/ acteurs exocentrés renforce la bijection d'objectifs dans le projet coopératif. D'un côté une logique de résultats portée par l'équipe managériale appuyée par les nouveaux entrants plus ou moins proches du cœur d'entreprise ; de l'autre une logique de redistribution dont sont porteurs les élus avec désormais l'appui curieux mais logique des salariés au prorata de leurs salaires, stock options, attributions de parts privilégiées.



Ø Au cours des années 90, avec la chute du mur de Berlin, Maastricht..., renforcement du libéralisme érigé de fait en « pensée unique » ; débat contradictoire sur les formes d'un « gouvernement d'entreprise » (actionnaires ? parties prenantes). Pour les coopératives, entraînées dans la « banalisation », recherche d'un « renouveau coopératif » (Desjardin), quête d'identitaire.

**2.2.** Convergence des deux formes certes, mais **convergence imparfaite**, dans la mesure où les finalités ne sont pas les mêmes : Profit / rentabilité, pour la firme, Utilité Sociale / efficacité, pour la coopérative

Il n'y a pas de problème de symétrie entre rentabilité de firme capitaliste et efficacité d'entreprise coopérative ; les standards sont généralement les mêmes .

C'est l'utilisation qui est ensuite faite des résultats qui marque la divergence : priorité à la redistribution, ou priorité à l'accumulation, priorité aux dividendes et ristournes ou priorité à l'investissement, court terme ou long terme.

La réalité est moins tranchée entre les deux formes, surtout en période de doute sur les résultats attendus, sur la qualité de dirigeants qui peuvent apparaître comme des « sortants », sur l'entrée ou sur le jeu des cotations en bourse de groupes complexes, même à mère coopérative.

C'est que bien souvent cette réalité est faite de déviations par rapport aux finalités posées initialement. Comme ces déviations sont communes aux deux voies, il faut rappeler le « Projet » de l'une et de l'autre ; elles n'ont pas le même « cœur idéologique », si l'on veut utiliser ce néologisme :

- postulat capitaliste du PROFIT, comme moteur d'économies nécessairement libérales, d'un côté ;
- doctrine d'utilité SOCIALE, par le jeu de l'outil entreprise, en économies libérales de fait, de l'autre .

### **2.3. Apports récemment faits au débat par la coopérative agricole**

Les « Entretiens de Maraussan » (14 et 15 décembre 2001) ont permis de recueillir des points de vue récents et discutés (praticiens nombreux et chercheurs) sur l'évolution et les attentes d'un pan homogène de la coopération agricole : le centenaire de la viticulture de petites unités du Sud Ouest de la France (RECMA n° 285, juillet 2002, et cahier spécial à paraître).

Les maîtres mots qui émergent de la rencontre, sont :  
**Qualité, Transparence, Orientation vers le Local**

**2.3.1.** Il n'est pas indifférent que le terme de **QUALITE** ait été le plus vite et le mieux développé dans la rencontre. L'urgence du mieux vendre (AOC, labels ...) s'élargit très vite à une réflexion qui inclut tous les partenaires de la filière professionnelle, du (coopérateur) producteur initial au consommateur final par le canal des opérateurs intermédiaires habituels, canal plus ou moins long selon les choix effectués.

#### **Une réflexion coopérative d'utilité social :**

- § pose la question de la « **qualité totale** », c'est à dire de la nature des décideurs qui interviennent tout au long de la filière. Le choix est-il réservé aux producteurs - coopérateurs ou non qui modèleraient ainsi la consommation ? Le choix est-il celui des consommateurs qui engageraient

alors le revenu des viticulteurs à travers des choix de production fortement orientés par les professionnels de la distribution ?

Y a-t-il dialogue ? concertation de filière ou concertation interprofessionnelle ?

Quel jeu coopératif pour « l'alliance agricole » que nous avons évoquée ?

- pose la question de la régulation d'une « qualité arbitrée ». les standards existent (normalisations de plus en plus universelles), les processus de reconnaissance aussi : assurance qualité, certification ; les tiers arbitres sont en place

le raisonnement par la qualité apporte le modèle d'une approche concrète largement utilisée par les praticiens de tous bords. Son application aux coopératives est au départ très proche de l'intérêt du seul groupe des participants (intérêt de « club ») étroitement entendu, sans la satisfaction duquel la synergie recherchée s'arrêterait aussitôt. Peu à peu cette application s'étend, par strates successives, à des parties prenantes nouvelles de plus en plus éloignées du noyau de départ sur le chemin d'une traçabilité garantie par le caractère désormais « citoyen » du dispositif.

Ainsi avance la combinaison Utilité Sociale / efficacité d'entreprise dans une démarche coopérative moderne excluant toute langue de bois idéologique.

Si nous voulons faire retour à une « approche par la **Loyauté** », qui appartient au discours de la théorie de la firme, nous dirons que la démarche qualité choisie par la coopérative se fonde,

- sur des règles et arbitrages négociés et non sur le seul jeu plus ou moins utopique de la confiance (théorie de la confiance)
- sur un système de contrats, dont le contrat coopératif, accompagné parfois de contrats d'intégration ; ils marquent les engagements réciproques entre le viticulteur et sa cave ; on parlera ici de « double loyauté » : fidélité de livraison en temps, quantité et qualité, conformément au cahier des charges, d'un côté, mais en retour fidélité d'accueil des flux d'apports aux conditions fixées au préalable.

### 2.3.2. La notion de **TRANSPARENCE** apparaît à double détente.

L'aspect qui a été mis en avant à Maraussan est celui de la transparence dans l'affectation des revenus dégagés par la coopérative. Cela vise essentiellement le paiement des apports en fonction des efforts d'adaptation aux attentes de la cave (techniques et comptables).

Revenus « différenciés » et non plus « égalitaires », la question paraît demeurer en suspens ; elle ne peut faire l'économie d'un débat approfondi sur l'organisation de la décision dans la coopérative.

L'instance de décision de la « juste » répartition des « fruits et des risques » de l'activité, ne peut être différente de l'instance, qui, en amont, arrête les choix risqués (BIT, 1966).

L'**Equité** coopérative des décisions implique cette double transparence.

Vraie connaissance des vrais chiffres comptables et vrai pouvoir de contrôle sur les « agents » sont requis pour qualifier la « gestion démocratique » de l'entreprise coopérative.

### 2.3.3. L'orientation vers le **LOCAL** a été évoquée à Maraussan et surtout plus développée par les chercheurs que par les praticiens.

L'enracinement coopératif dans le territoire... *la coopérative vit est meurt avec son territoire...* est une donnée historique, et encore récemment vécue (région de Marmande), du domaine considéré.

Elle fonde en partie une **LEGITIMITE** par le local (M. Marchesnay) qui a été peu mise en avant. C'est bon signe, signe que la chose va de soi pour les coopérateurs agricoles, alors que le débat sur la légitimité fait au contraire problème au sein de la théorie de la firme.

La coopérative agricole – le groupe, quelle que soit la taille – se développe au sein d'une « zone d'implication à géométrie variable » (S.Koulytchizky, RECMA n° 272).

Elle peut se fondre dans des « projets de territoire » (la tribune Fonda, n° 154, mai 2002), accompagnée ou non des autres acteurs de l'Economie Sociale. La dimension d'appel nouvelle des « pays » des lois Pasqua et Voynet, la mise en place de « contrats de pays » renforcent déjà la corrélation\*

La recherche présentée à Maraussan par Nathalie Corade (RECMA no 285, juillet 2002) met en avant la liaison forte entre territoires locaux et petites et moyennes entreprises coopératives.

La liaison apparaît encore plus forte lorsqu'il s'agit de groupes puissants qui apparaissent comme locomotives des territoires qu'ils structurent (« pays d'Ancenis et CANA »).

#### **2.4. Changer des faux amis**

Si l'on voulait forcer le trait de la convergence entre modèle coopératif et théorie de la firme, on pourrait déceler un langage parallèle. LEGITIMITE, EQUITE, LOYAUTE, entrent aujourd'hui dans les préoccupations de la firme capitaliste. Mais prenons garde aux faux amis en termes « déceptifs ». La légitimité historique et patrimoniale coopérative et la légitimité par les seuls droits de propriété des actionnaires ne sont pas une seule et même chose. La loyauté coopérative, qualité et transparence, n'est pas la seule « fidélisation » des clients et fournisseurs que vise le business model.

Du « juste prix » comporte une dimension de solidarité qui ne figure pas dans le modèle anglo-saxon.

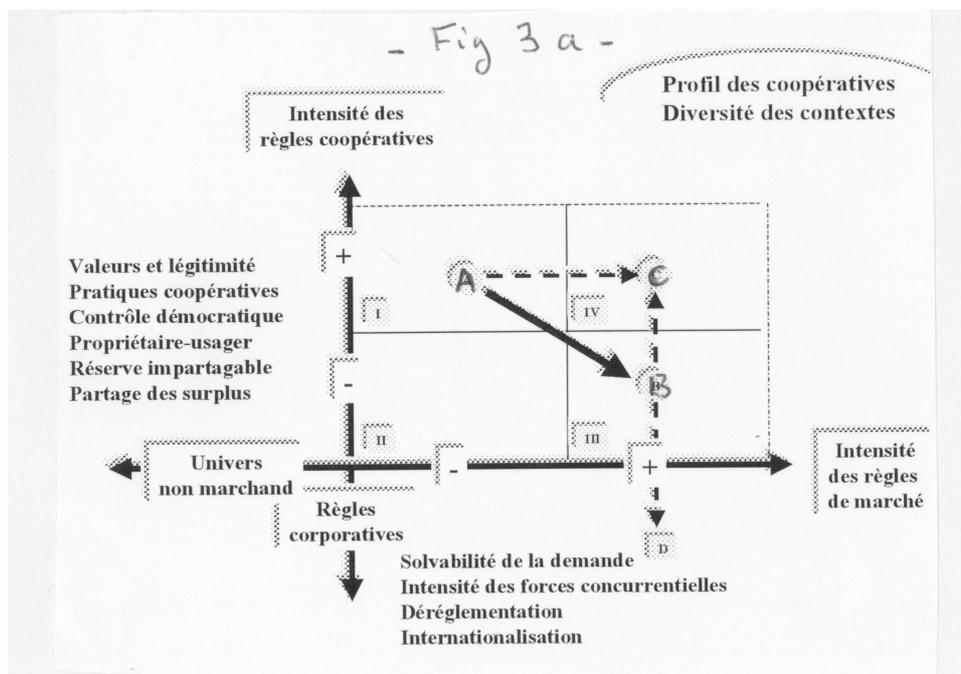
Il faudrait un sérieux toilettage du vocabulaire si l'on veut avoir un langage commun. Une même vision des standards et des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise.

---

\* Serge Koulytchizky, Laurent Pujol, in « la démocratie locale », GRALE, annuaire 2001 des collectivités locales

### III. PERFORMANCE GLOBALE EN MOUVEMENT

A la fin de l'ouvrage collectif sur les holdings coopératifs déjà cité, Daniel CÔTE présente une schématisation des conclusions tirées des travaux d'une trentaine de chercheurs originaires de quatorze pays qui se sont déroulés sur une période de trois ans <sup>(1)</sup>. Il présente la figure suivante (3a) et stipule que « Toutes choses



égales par ailleurs nous assistons à un glissement de la position A (1<sup>er</sup> quadrant) à la position B (3<sup>ème</sup> quadrant).

Cette hypothèse ne fait que reprendre l'analyse des tendances lourdes que nous avons identifiées précédemment. Sur la base de cette hypothèse, nous pouvons anticiper un affaiblissement dans l'intensité d'application des règles coopératives, alors que les règles du marché s'intensifient.

Cependant le modèle s'appuie sur une convention de représentation : les coopératives émergent dans le quadrant I <sup>(2)</sup> ; la possibilité de création dans les quadrants II et IV est admise ; en III elle est exclue.

Nous apportons ici, (fig. 3b - page suivante), une forme plus universelle de voir les choses, avec des axes différents et un point de départ situé à l'origine des deux axes, en 11, correspondant à la coopérative « en apprentissage », ni totalement formée à une vaste solidarité, ni totalement capable en matière de gestion efficace. La motivation sera ici celle de la recherche de synergies entre un petit nombre de coopérateurs solidaires qui veulent améliorer leur situation économique et sociale face aux abus des négociants. Hérités des pratiques traditionnelles de l'entraide, cette présentation sera celle de la majorité de nos coopérations françaises en émergence.

<sup>(1)</sup> Groupe de travail du CIRIEC-International. Publication 2001 de Boeck-Université, Bruxelles.

<sup>(2)</sup> Daniel CÔTE écrit : « Lors de la création de la coopérative la fonction entrepreneuriale est forcément assurée par les membres (forte intensité d'application des règles coopératives). De plus, dans la mesure où le contexte initial est régulièrement associé à diverses situations d'abus, nous croyons pertinent de parler d'un environnement faiblement concurrentiel (monopole, absence de marché solvable, asymétrie d'information etc.) »

Entre la voie de l'utopie et celle du parfait pragmatisme marchand, la nouveauté de l'approche réside dans l'ambition de tracer un « chemin coopératif vertueux », voie du nouveau paradigme, si on veut l'appeler ainsi.

Il repose sur le concept de PERFORMANCE GLOBALE de l'entreprise, terme emprunté au XIe plan (commission innovation, Président GANDOIS).

Ici :

- § performance en solidarité
- § performance de position sur les marchés.

Si l'analyse de ce dernier axe est couramment pratiquée avec des outils de diagnostics connus, l'axe des solidarités demande explication.

Nous nous référons à B. Enjolras qui écrit dans « Economie plurielle et régulation socio-économique »<sup>(1)</sup> : « *L'intérêt général est un construit social, ce qui implique qu'il n'existe pas une conception donnée de ce qui est l'intérêt général, mais que les conceptions varient dans le temps, l'espace et au travers des cultures ; l'intérêt général résulte de l'effet externe d'une activité économique, externalité qui affecte la totalité des membres d'une communauté quelle que soit l'échelle de cette communauté : locale, régionale, nationale, supranationale* ».

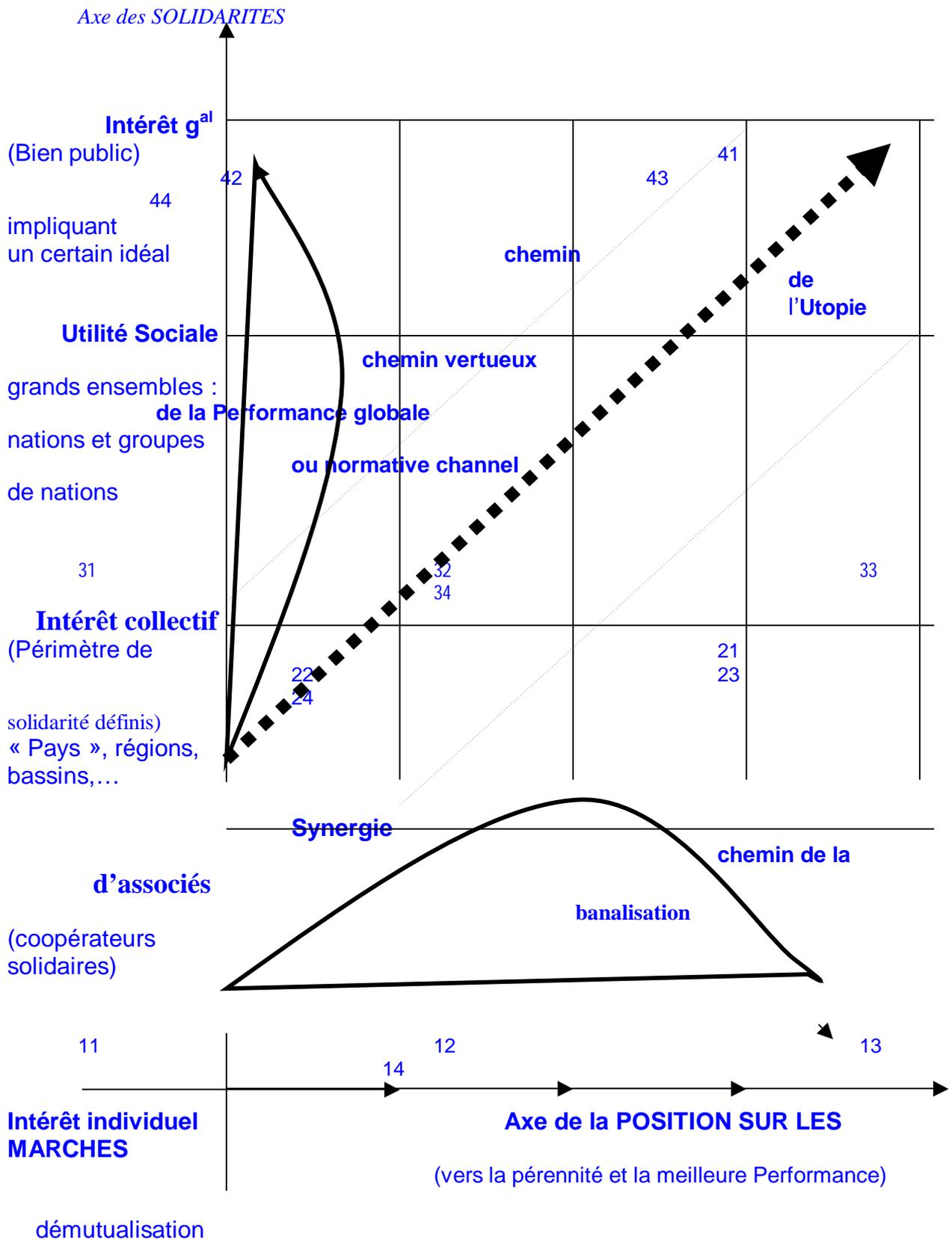
Force nous est de prendre en compte ce postulat, premier résultat des recherches d'un groupe de travail du CIRIEC-International.

---

<sup>(1)</sup> Ouvrage diffusé à Naples, Septembre 2002.

Fig.3b

Performance globale d'entreprise coopérative



éventuelle



11, coopérative en apprentissage peut vivre temporairement dans une niche : essaimage dons, subventions des alliés et des réseaux amis

41, absence d'efficacité d'entreprise confirmée repose sur la philanthropie ou sur les subventions publiques = risques de disparition

14, leader économique en risque de banalisation voire de démutualisation

44, à la fois leader économique et parfaite implication dans la solidarité la plus vaste

Entre les pointillés : zone de danger de débasculement d'un coté ou de l'autre

.....  
**chemin « vertueux » si l'on se réfère à un système de valeurs de niveau supérieur (Aristote)**

**« normative channel » si l'on s'en tient au calcul de la meilleure voie possible (L.P.Bucklin)**

Sur le plan des outils d'investigation le « bilan sociétal pour les coopératives agricoles actuellement en court d'expérimentation présente un référentiel en cinq domaines :

- Démocratie / vie interne de la coopérative : 145 indicateurs,
- Promotion des Hommes : 55 indicateurs,
- Solidarité / mutualisme : 48 indicateurs,
- Action économique de la coopérative : 114 indicateurs,
- La coopérative dans son territoire : 125 indicateurs.

La volonté de performance globale est tirée vers le haut, vers la vertu coopérative » :

- Soit, par un ensemble de valeurs, de principes, formant « projet », généralement débattus au sein de l'Alliance Coopérative International et officiellement codifiés par l'OIT. Indiquons que la dernière version daté de 1966 et qu'elle serait aujourd'hui révisée (I. Barberini, Septembre 2002, Naples).
- Soit dans l'optique évoquée d'un « construit » le moteur pourrait se trouver dans le calcul d'un chemin idéal (normative channel).

Mais la chose est sans doute ici prématurée et il y faudrait la mobilisation de la masse des paramètres et indicateurs que nous avons rencontrés plus haut.

La performance globale est en mouvement permanent, doublement en mouvement.

- D'abord, parce que l'entreprise coopérative change de position par rapport à l'axe parfait tout au long de son parcours :
  - De l'apprentissage à la plénitude,
  - Du spontanéisme révolutionnaire aux règles du marché,
  - De « l'instituant » à « l'institué » en voie de banalisation.
- Ensuite, parce que la position est différente en fonction des besoins et de l'état de développement du pays, ou de la région considérée, En fonction également du moment et des niveaux de compétition impliquées.

## CONCLUSION GENERALE

Notre ambition consistait à analyser le développement et les mutations des entreprises coopératives agricoles durant le XXe siècle afin de dégager les bases d'un nouveau modèle de compréhension de ces groupes.

A l'aube du XXIe siècle on observe des groupes coopératifs complexes, quelques exemples ont été présentés schématiquement dans la deuxième partie (filialisation, alliance avec des entreprises capitalistes, cotation en bourse, etc.)

Ces ensembles ne sont plus tout à fait comparables aux coopératives de village de la première moitié du XXe siècle.

En effet avec la pression de la globalisation des marchés et plus récemment avec la baisse des protections (PAC/OMC) nous avons assisté à une concentration importante des concurrents, des fournisseurs et des clients des coopératives.

Les coopératives ont réagi par des stratégies de concentration, d'intégration verticale, de diversification, ainsi que par l'entrée de nouveaux moyens financiers dans le cadre de groupes complexes (mère coopérative, holding, filiales de droit commun).

Aujourd'hui ces groupes coopératifs conduisent leurs stratégies dans des réseaux complexes d'alliances entre elles mais aussi avec des partenaires capitalistes, qu'ils soient industriels, commerciaux ou financiers.

Les modèles d'analyses du siècle dernier, y compris ceux de la deuxième moitié du XXe siècle n'expliquent plus de façon satisfaisante les mutations en cours.

Les finalités évoluent : à côté de la valeur de la coopérative pour l'utilisateur, on voit apparaître la valeur de la coopérative pour l'actionnaire.

Les Valeurs changent, l'équité a remplacé largement l'égalité entre les sociétaires.

Les principes des pionniers de « ROCHDALE » sont bousculés, voire même non pertinents pour certains d'entre eux dans l'environnement concurrentiel actuel (acapitalisme et exclusivisme notamment).

Il convient donc de redonner un sens à cette nouvelle race d'organisation qui ne peut pas être expliquée en totalité, non plus, par les modèles de l'entreprise capitaliste.

Nous avons dans la troisième partie développé le modèle de la performance globale de l'entreprise coopérative à partir de deux axes :

- Un axe de performance sur les marchés assurant la pérennité de l'entreprise mais aussi les buts individuels ,
- Un axe de « solidarités » partant de la « coopérative club égoïste » à la coopérative oeuvrant dans le sens de l'intérêt général (entreprise citoyenne)

Dans ce modèle, la taille de la coopérative ou ses réseaux d'alliances ne sont pas les éléments clefs de la performance globale.

Ainsi une CUMA ou un groupe coopératif peut avoir un comportement de club opportuniste et être dans une trajectoire de 11 à 14 sur le modèle.

Ou être dans le chemin vertueux de la performance globale 11 ∈ 44.

Ou encore dans le chemin de l'utopie 11 ∈ 41 (Fig.3b – page 61).

La multiplicité des parties prenantes ou « prégnantes complexifie l'analyse mais ne va pas obligatoirement à l'opposé du « chemin vertueux ».

Le développement des partenariats avec l'entreprise capitaliste peut être un facteur nécessaire à la pérennité avec cependant un risque de banalisation. Cela n'empêche pas à priori de rester dans la trajectoire de la performance globale même si les principes coopératifs sont bousculés, à condition de bien veiller au respect des finalités et au choix du partenaire.

Le bilan sociétal mis en place par la CFCA peut constituer un outil de management et de contrôle de cette performance globale. En effet il intègre des critères de performance, de démocratie et de solidarité interne, mais aussi de solidarité externe, de régulation des filières, d'aménagement durable.<sup>(1)</sup>

Nous avons tenté un positionnement de ces groupes complexes sur le modèle de la performance globale mais notre analyse de ces groupes est encore incomplète pour être publiée.

---

<sup>(1)</sup> La démarche du bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises : Chantal CHOMEL « Entretiens de MARAUSSAN » 2001.

## ANNEXE

Organigramme de la CANA (RECMA)