

# LES COOPÉRATIVES AGRICOLES FACE À L'INTERNATIONALISATION ET À LA MONDIALISATION DES MARCHÉS

par Maryline Filippi\*, Olivier Frey\*\*, René Mauget\*\*\*

*Les coopératives agricoles françaises sont confrontées depuis plusieurs décennies à un changement radical de leur environnement, des évolutions de la politique agricole commune en passant par la concentration croissante de la grande distribution. Cet article examine leurs évolutions organisationnelles au regard des stratégies qu'elles déploient pour faire face aux contraintes réglementaires et concurrentielles. Les coopératives ont modifié leur organisation en se complexifiant sous forme de groupes d'entreprises ou en diversifiant leurs activités. Au-delà des stratégies de concentration, elles ont développé des stratégies d'intégration verticale, de diversification et d'internationalisation. De nouveaux défis se posent alors aux coopératives agricoles. Si l'essor des coopératives ne peut désormais plus faire abstraction de la prise en compte du consommateur, l'article montre qu'elles doivent concilier les tensions liées à leur insertion sur les marchés et les territoires dans la perspective du maintien du pouvoir de l'adhérent propriétaire, de la gestion de la volatilité des marchés et du développement durable.*

\* Enita de Bordeaux et UMR CNRS 5 113 Gretha de l'université de Bordeaux-IV. Mél.: m-filippi@enitab.fr.

\*\* Proximités, UMR SAD-APT. Inra et Agro Paris Tech, Coop de France.

\*\*\* Essec Imia. Mél.: mauget@essec.fr.

(1) Ce papier a été présenté lors du colloque sur les entreprises coopératives agricoles co-organisé par la Sfer, l'Inra, l'Enita de Bordeaux et Coop de France les 28 et 29 février 2008 à Paris. Les auteurs remercient les participants pour leurs commentaires, ainsi que les rapporteurs de la *Recma* qui ont permis d'améliorer la version présentée. Les auteurs remercient tout particulièrement Pierre Triboulet pour sa contribution aux traitements statistiques sur les groupes coopératifs.

Les transformations des entreprises coopératives agricoles en France<sup>(1)</sup> sont aussi importantes que celles qui ont modifié leur environnement productif, réglementaire et territorial ces dernières années (Filippi *et alii*, 2006). L'analyse de leurs bouleversements fait apparaître plusieurs facteurs explicatifs qui mettent en tension la préservation des principes coopératifs et le développement de stratégies compétitives. Les évolutions des modes de gouvernance des entreprises coopératives sont-elles de nature à remettre en cause les principes fondateurs de cette forme de contrôle d'entreprise? En quoi et comment les coopératives agricoles, propriété de leurs adhérents, peuvent-elles faire face à la volatilité des prix et à la dérégulation des marchés? Si différents rapports de prospective (Agriculture 2013, Emorine, 2006) soulignent l'importance de l'organisation collective des agriculteurs pour relever les défis en termes de développement durable et de compétitivité économique, la réalité des faits révèle les tensions et les difficultés auxquelles ces entreprises coopératives sont confrontées. L'objet de cet article est, à partir d'une analyse des mutations opérées par ces entreprises, de cerner les modalités de réponse aux enjeux actuels

et futurs et leurs capacités à y faire face. La méthodologie repose, d'une part, sur une étude des travaux en littérature sur les évolutions des contextes internationaux et, d'autre part, sur une analyse des entretiens des dirigeants des principaux groupes coopératifs français et de quelques coopératives tous secteurs d'activité et sur la France entière. Des exemples illustrant les différents enjeux selon les filières ou les entreprises seront mobilisés.

Ainsi, la confrontation des données de contexte avec les perceptions des dirigeants et les stratégies déployées par les entreprises révèle plusieurs lignes de tensions susceptibles de remettre en cause les équilibres au sein des entreprises coopératives. Premièrement, les évolutions de la démographie et les reconfigurations des bassins de production obligent les entreprises à repenser le service aux adhérents et leur stratégie de maillage territorial. Deuxièmement, la modification de la politique agricole commune (PAC) et celle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) induisent un renforcement des organisations collectives comme soutien aux activités agricoles de collecte et de première transformation. La recherche de stratégies compétitives est indispensable. Troisièmement, la faculté de pouvoir financer leur activité liée à ce type de stratégie induit une tension entre la capacité à trouver des ressources financières suffisantes et la rémunération des capitaux. Quatrièmement, la réorganisation des filières soumises à la concentration des opérateurs et au positionnement sur des marchés à l'international nécessite des compétences managériales qui exigent un gouvernement d'entreprise particulier pour éviter un fossé trop important entre adhérent et gestion des contraintes à l'international. Dès lors les réponses apportées par les coopératives aux enjeux à venir seront essentielles pour préserver l'identité coopérative, mais aussi pour consolider le développement durable des territoires ruraux et les filières.

---

## **Les mutations des coopératives s'opèrent dans un environnement toujours plus incertain**

Les entreprises coopératives agricoles ont connu des transformations majeures, au titre desquelles la complexification des groupes coopératifs en taille, mais surtout l'apparition de la polyvalence et le développement de la filialisation de sociétés de droit commercial. Ces mutations nous renseignent sur les réponses qu'elles apportent en écho aux bouleversements de leur environnement concurrentiel et réglementaire.

### **Les transformations radicales des entreprises coopératives**

Alors que l'on dénombrait près de 5 700 coopératives agricoles en 1965, Coop de France n'en recensait plus que 3 200 en 2007, avec un chiffre d'affaires de 80 milliards en 2007. Mais l'apparition de la filialisation au cours des années 80, renforcée par les lois de 1991-1992 sur les coopératives agricoles, a entraîné un basculement de l'activité des coopératives agricoles vers des filiales de droit commercial.

**Tableau 1**  
**L'évolution démographique des entreprises de plus de dix salariés**  
**de la coopération agricole <sup>(1)</sup>**

	1990		1995		2000		2003	
	nb	eff.	nb	eff.	nb	eff.	nb	eff.
	ent.	sal.	ent.	sal.	ent.	sal.	ent.	sal.
<b>Groupes coopératifs</b>								
• Têtes de groupe	73	22 825	125	28 502	163	31 483	344	37 001
• Filiales de groupes coopératifs	289	23 232	783	41 991	1 045	61 354	1 723	73 748
de droit coopératif	55	10 747	89	6 394	101	9 783	145	9 398
<i>dont SCA</i>	4	246	10	299	11	637	24	2 362
<i>dont union</i>	22	2 275	35	1 489	42	3 562	55	3 396
<i>dont Sica</i>	29	8 226	44	4 606	48	5 584	66	3 640
de droit commercial	234	12 485	694	35 597	944	51 571	1 578	64 350
<b>Entreprises de droit commercial contrôlées par plusieurs coopératives</b>	23	443	54	1 602	114	5 844	213	8 118
<b>Coopératives indépendantes</b>								
• Avec liens financiers	298	20 340	328	11 365	350	9 590	567	13 029
• Sans liens financiers	724	33 816	547	18 111	486	16 186	269	6 988
<b>Total</b>	<b>1 407</b>	<b>100 939</b>	<b>1 837</b>	<b>101 571</b>	<b>2 158</b>	<b>124 457</b>	<b>3 116</b>	<b>138 884</b>

Les effectifs salariés sont les effectifs salariés moyens. Sont également prises les entreprises de droit commercial contrôlées par plusieurs groupes les entreprises contrôlées à 50-50 entre un groupe coopératif et un groupe de droit commercial. Les effectifs sont alors comptabilisés pour moitié. En 2003, les données Lifi sont les données Lifi « enrichies », c'est-à-dire complétées par la base de données Diane. Cet enrichissement permet une meilleure couverture de la population des groupes, en particulier des microgroupes.

(1) L'existence de biais dans les chiffres fournis entre les organismes professionnels et ceux des instituts statistiques provient du périmètre initial de définition de la coopération agricole. Pour le Service central des enquêtes et études statistiques (SCEES, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales), on retient le statut juridique assorti de taille d'entreprise et/ou de critères sur les CA (au-dessus de vingt salariés pour l'EAE, dix salariés et/ou conditions de chiffres d'affaires pour Lifi). La configuration particulière de la coopération agricole a conduit le SCEES à descendre en dessous du seuil habituel avec l'enquête « Petites coopératives », réalisée tous les cinq ans, afin de prendre en compte l'exhaustivité des entreprises. Les 1325 coopératives et 139 000 salariés en 2003 correspondent aux entreprises de plus de dix salariés. Si l'on ajoute les effectifs salariés des petites coopératives pour 2000 (enquête SCEES, 2000), on arriverait à peu près à 145 000 salariés en 2003, proche des chiffres avancés par Coop de France en 2006, à savoir 150 000. Une analyse des mouvements au sein du périmètre permettrait de mettre en lumière les explications des évolutions des employés.

Réalisation : Inra-SAD Toulouse. Sources : enquêtes Insee-Lifi et Insee/Sessi/SCEES-EAE, 1990, 1995, 2000, 2003.

Les lois de 1991-1992 n'ont fait qu'accélérer un processus initié dans les années 60 sous l'impulsion de quelques coopératives. La transformation des coopératives sous forme de groupes d'entreprises s'est faite de plusieurs manières (Koulytchizky et Mauget, 2003), d'une part à travers la création d'unions de commercialisation ou de gestion de marques comme Univor ou Sodiaal (devenue première coopérative France entière en 2008), d'autre part avec la création de groupes de transformation et de commercialisation ayant une activité dominante, comme l'Union laitière normande (ULN) ou Socopa, et enfin avec le développement de groupes polyvalents sous forme d'union comme Unicopa ou de coopératives centralisées comme Terrena ou Coopagri Bretagne. Globalement, on observe un gain de 3 % de part de marché des coopératives dans les industries agroalimentaires (IAA) sur dix ans, notamment en raison de rachat d'entreprises non coopératives. L'essor des groupes coopératifs agricoles depuis les années 90 traduit l'adaptation des coopératives agricoles face à la pression des marchés (Filippi *et alii*, 2006). Les groupes coopératifs se développent au travers d'un double mouvement : d'une part, une logique de contrôle exclusif de filiales de droit commercial et, d'autre part, une logique d'interdépendances fortes entre acteurs coopératifs au travers de partenariats (Filippi, Triboulet, 2003). Les vingt premiers groupes avec leurs filiales représentent un peu plus du tiers du chiffre d'affaires total de la coopération agricole dont plus de la moitié des coopératives sont en fait sous forme d'unions de coopératives. Comme le montre le tableau 1, le nombre de coopératives têtes de groupe a fortement augmenté entre 1990 et 2003, avec un nombre de groupes passant de 73 à 344. Dans le même temps, le poids des filiales de droit commercial a augmenté au détriment de celui des coopératives indépendantes. Les groupes ont ainsi peu à peu transféré leurs activités de transformation dans des filiales de droit commercial. Depuis 1990, l'évolution des petites coopératives agricoles montre que, malgré leur nombre important, leur poids économique s'amenuise de plus en plus. Globalement, les TPE et PE représentent en 2000 environ les trois quarts du nombre des coopératives agricoles pour un poids salarié de 13,2 % et un poids en CA de 10,4 %. À l'inverse, les groupes d'entreprises représentent 7,7 % des effectifs d'entreprises, mais 63,6 % des effectifs salariés et 69,8 % du CA total.

### **L'obligation de faire face aux évolutions de leur environnement réglementaire et concurrentiel**

Ces restructurations organisationnelles sont issues des réponses volontaires ou contraintes aux perturbations et aux pressions subies par les coopératives.

#### *Des évolutions liées à la PAC*

Les coopératives ont dû s'adapter aux différentes phases d'évolution de la PAC. Cette dernière a vu le jour en 1962 avec pour objectif principal de rendre les six pays membres de la Communauté économique européenne autosuffisants. Pour atteindre cette autosuffisance alimentaire, il a donc fallu inciter les agriculteurs à produire plus (voir traité de Rome, 1957).

Les mesures prises par la première PAC ont été très incitatives pour les agriculteurs et les résultats ne se sont pas fait attendre : certains d'écouler toute leur production, les agriculteurs ont donc investi massivement dans de nouvelles techniques de production et de nouveaux matériels leur permettant d'augmenter leur volume de production. Les conséquences de la première PAC sont visibles à travers les excédents de production dès les années 70, les destructions de production et l'instauration de quotas ont fait leur apparition.

La PAC a donc été revue en 1992, car les objectifs assignés à la première ont dépassé les espérances : non seulement les pays européens sont auto-suffisants en alimentaire, mais ils sont même pour la plupart excédentaires. Il n'était pas question pour les Européens de répondre à la demande de libéralisation de l'agriculture, car un changement aussi radical aurait été catastrophique pour les agriculteurs qui avaient investi dans des installations modernes, mais coûteuses. La première des mesures a donc été de réduire les prix garantis afin de rapprocher le plus possible les prix européens des cours mondiaux. Par contre, afin de compenser ces baisses de prix, des subventions sont versées aux agriculteurs, proportionnellement non pas au volume de production, mais à la surface cultivée. La mise en jachère obligatoire d'une partie des terres cultivées est également instaurée pour les exploitations produisant plus de 92 tonnes par an. Cette réforme de la PAC, bien qu'elle ait rendu l'agriculture européenne plus compétitive, présente également des aspects moins positifs : le versement des aides selon la surface cultivée a entraîné une concentration foncière et son coût reste élevé à cause des subventions.

Enfin, une nouvelle réforme effectuée en 1999 (accord de Berlin, dit Agenda 2000) a mis l'accent sur l'environnement avec l'apparition du « deuxième pilier », qui fixe à l'agriculture européenne une mission de préservation de l'environnement et du territoire. Cette PAC nouvelle version intègre plusieurs mesures, dont l'instauration des contrats territoriaux d'exploitation (CTE), les droits à paiement unique (DPU), la conditionnalité des aides et la baisse des prix garantis.

Bien que s'inscrivant dans la continuité des réformes précédentes, la réforme de juin 2003 introduit les changements les plus fondamentaux apportés à la PAC depuis sa création (FDSEA 29, 2006). Ces changements concernent directement les coopératives, car la réforme introduit le découplage des aides. Concrètement, cela signifie que le système de distribution des aides directes de soutien des revenus a été remanié et que les aides sont désormais versées sous la forme d'un paiement unique par exploitation qui est déconnecté des choix et des niveaux de production comme des facteurs de production, sans obligation de produire pour en bénéficier (Butault *et alii*, 2005). L'aide directe compensatoire à la baisse de prix devient *in fine* une aide au revenu calculée sur la base de la référence historique de l'exploitation, car pour chaque agriculteur le montant annuel des aides est égal à la moyenne des aides perçues en 2000, 2001 et 2002. De ce fait, les aides ne sont plus versées par produits, mais par exploitation.

Concrètement, il serait donc possible pour un agriculteur de ne plus produire du tout, ce qui pourrait être préjudiciable pour la coopérative dont il est adhérent, car cette dernière verrait ses approvisionnements en matière première agricole diminuer. Certaines aides partiellement couplées ont par conséquent été maintenues pour éviter l'abandon de la production agricole dans certaines régions. Ainsi, il semble important de maintenir un couplage partiel dans des secteurs comme l'élevage de vaches allaitantes. En 2008, le bilan de santé de la PAC apporte de nouvelles modifications, notamment sur la modulation et le montant des aides découplées. L'année 2013 marquera la fin de la version actuelle de la PAC. Le budget de celle-ci risque d'y être revu à la baisse et les entreprises ont plus ou moins commencé à prendre en compte cette date butoir dans les stratégies élaborées à moyen terme. Dès lors, comment les coopératives traduisent-elles dans leurs stratégies cette nouvelle donne ?

### *Les règles de l'OMC obligent les coopératives à se positionner à l'international*

L'agriculture a rejoint le cadre général régulant le commerce international lors du cycle de l'Uruguay (Bureau, Gohin et Jean, 2007). La PAC ayant rapidement généré des excédents, notamment en grignotant des parts de marché aux États-Unis, ces derniers ont sommé la Communauté européenne de démanteler son système de restitution (Emorine, 2006). Si l'agriculture était déjà soumise aux règles du Gatt, les subventions à l'exportation étaient encadrées par d'autres accords (Tangermann, 2001). Les responsables européens se sont assis à la table des négociations en 1986, lors de l'Uruguay Round. Les accords du cycle de l'Uruguay sont encore en vigueur de nos jours en ce qui concerne le commerce multilatéral agricole. Pour l'Union européenne, l'accord de l'Uruguay Round, qui s'est terminé en 1994, a entraîné une refonte de la protection douanière avec un démantèlement des prélèvements variables.

L'OMC a été créée en 1995 pour libéraliser le commerce mondial. Le cycle de Doha, lancé en 2001 pour rendre la libéralisation des échanges plus profitable aux pays du Sud, a connu des échecs majeurs (Seattle, Cancun en 2003, Hong-Kong en 2005). La conférence de Hong-Kong en 2005 avait approuvé la suppression de toutes les subventions aux exportations agricoles à l'horizon 2013, mais une absence d'accord a été préférée en juillet 2006 (Emorine, 2006). Les négociations poursuivies à Hong-Kong portent sur trois principaux sujets : accès au marché, soutien interne et concurrence à l'exportation. Un accord en cours de discussion est susceptible d'entraîner une baisse des droits de douanes, une baisse des aides à la production et, enfin, la suppression des subventions à l'exportation à partir de 2013. Depuis la mi-2007, les négociations à l'OMC portent sur le chiffrage des mesures. Le 19 mai 2008, un nouveau document de synthèse a été produit par l'OMC<sup>(2)</sup>, qui semble annoncer la phase finale des négociations. Les règles de normalisation vont-elles prendre une importance considérable comme éléments permettant de limiter

(2) [www.wto.org/english/tratop\\_e/agric\\_e/agchairtxt\\_may08\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/tratop_e/agric_e/agchairtxt_may08_e.pdf).

la circulation des biens? Dans cette perspective, les coopératives vont avoir à mettre en œuvre, soit par leur internationalisation, soit par la traduction chez leurs adhérents des règles décidées au sein de l'OMC, diverses réponses.

*La concentration de la grande distribution  
explique la pression concurrentielle*

Le secteur de la grande distribution s'est développé de manière tellement considérable que les grandes surfaces représentent aujourd'hui près de la moitié du commerce en France, avec un CA cumulé d'environ 154 milliards d'euros. En moins de vingt-cinq ans, la part de marché des grands commerces a quasiment doublé, au détriment des petits et moyens commerces.

La rapidité avec laquelle la grande distribution a mis la main sur le commerce de produits alimentaires s'explique en premier lieu par une augmentation rapide du nombre de points de vente (de 40 en 1959 à 1 500 en 1970, 4 000 en 1980 et 8 400 en 2001). Cet essor aussi rapide a notamment été rendu possible par le modèle économique atypique de la grande distribution : là où les entreprises doivent avancer du capital pour faire face entre le moment où elles règlent leurs achats et celui où elles encaissent le produit de leurs ventes, les grandes surfaces encaissent les paiements de leurs clients au moment de l'achat, mais payent leurs fournisseurs en différé (environ soixante-dix jours plus tard). Par conséquent, l'accumulation de capital a permis d'ouvrir de nouvelles entités qui contribuaient à une hausse de la rentabilité.

La part de marché croissante de la grande distribution se double depuis le début des années 90 d'un phénomène de concentration intensive dans ce secteur à travers une multiplication de fusions et d'acquisitions : rapprochement entre Leclerc et Système U, rapprochement entre Casino et Cora, prise de contrôle des Docks de France par Auchan ou encore fusion de Carrefour avec Promodès. Ainsi, alors qu'il y avait encore cinquante chaînes de supermarché en 1986, cinq enseignes (Carrefour, Lucie, Casino, Intermarché et Auchan) détiennent aujourd'hui 90 % des hypermarchés, dont deux enseignes la moitié. Mais la très forte puissance d'achat de la grande distribution se matérialise aussi par la concentration des achats des enseignes de grande distribution dans des centrales d'achat. Ces dernières sont des structures qui permettent à des magasins différents, relevant d'entreprises distinctes et n'appartenant pas au même groupe, d'unir leurs forces d'achat face aux puissants fournisseurs que sont les groupes multinationaux. Les entreprises de l'agroalimentaire se trouvent donc face à un marché dominé par un petit nombre d'acheteurs importants pour un nombre de vendeurs important. Cette situation d'oligopsonne<sup>(3)</sup> les a conduites à réagir en cherchant notamment à atteindre une taille critique.

La très grande concentration de la distribution interroge donc les coopératives sur leur capacité à résister aux exigences imposées par cette

(3) Un oligopsonne est un marché sur lequel il y a un petit nombre de demandeurs (ou acheteurs) pour un grand nombre d'offreurs (ou vendeurs).

dernière et aux pressions réglementaires. Dans ce contexte, comment les coopératives se sont-elles développées pour répondre à la fois aux attentes des consommateurs, aux demandes des distributeurs et aux possibilités des producteurs ?

---

## **Les stratégies des coopératives comme réponse aux mutations du contexte réglementaire et concurrentiel**

L'analyse des stratégies des coopératives agricoles montre qu'au-delà de la concentration des structures pour l'obtention de taille critique, c'est la mise en œuvre de stratégies industrielles complexes qui caractérise les évolutions des coopératives sur ces vingt dernières années (Eurostaf, 2007).

### **Une diversité de stratégies de développement**

Outre les opérations de concentration entre coopératives ou par rachat d'entreprises de droit commercial, qui constituent aujourd'hui l'essentiel des manœuvres stratégiques, les coopératives ont déployé différentes stratégies leur permettant de maintenir des parts de marché et de rester compétitives pour leurs adhérents.

#### *La stratégie d'intégration verticale impulsée par une course à la valeur ajoutée ?*

Le développement à l'aval des filières a été la source d'investissements importants de la part des coopératives et de leurs groupes. La stratégie de pénétration à l'aval est emblématique du développement de certains secteurs, comme le lait, où peu de coopératives se sont limitées à la collecte. Par contre, en ce qui concerne les céréales, l'intégration verticale n'a pas été très poussée, mis à part pour quelques groupes comme Champagne Céréales ou Épis-Centre. La PAC y est sans doute pour quelque chose, car il faut préciser que le prix d'intervention pour les céréales est réalisé sur le produit de base, alors qu'il est fixé sur le beurre et la poudre dans la filière lait. Depuis quinze ans, on assiste à des désengagements forcés avec un retour au métier de base. Dans ces reconfigurations, les coopératives ont parfois conservé une participation minoritaire dans la société repreneuse. Il convient de signaler que, dans la plupart de ces cas, si le contrôle a été perdu, les droits à produire avec un contrat incluant des clauses dissuasives peuvent résister. Toutefois, les risques de délocalisation des productions sont plus grands.

En 2007, les stratégies d'intégration verticale et de concentration ont permis à une quinzaine de groupes parmi les vingt premiers (« top 20 », voir les annexes 1 et 2) de se situer avec des marques dans le trio de tête des oligopoles français, parfois européens ou mondiaux. Cependant, dans ce contexte et dans la plupart des filières, la concentration est encore insuffisante aujourd'hui, notamment au vu des enjeux financiers. Ainsi, les coopératives sont en difficulté pour répondre à des rachats de grande



(4) Comme Béghin-Say (1 milliard d'euros) ou encore la reprise de 50 % de Yoplait à Paribas Affaires industrielles (600 à 700 millions d'euros).

ampleur<sup>(4)</sup>, pour être en position de leaders sur le plan commercial-marketing au sein des oligopoles ou encore pour faire les restructurations nécessaires et investir en outils de « taille critique » sur le plan industriel et, enfin, sur le plan de la recherche si les coopératives ne veulent pas se cantonner dans des stratégies de suiveuses. Dans les agro-ressources, les besoins sont également importants, car les constructions d'usine de bioéthanol sont des investissements lourds qui nécessitent souvent des partenariats entre plusieurs coopératives, voire le développement de partenariats avec des industriels.

### *Les stratégies de diversification principalement développées dans l'Ouest*

A côté de la concentration et de l'intégration verticale, de nombreuses coopératives ont choisi la diversification pour compenser les effets négatifs des chocs PAC de 1984 avec les quotas laitiers et ceux de 1992 sur la plupart des productions.

Lorsque l'on observe sur un quart de siècle les stratégies de diversification, on note qu'une diversification importante avait déjà été effectuée par les groupes de l'ouest de la France avant 1970<sup>(5)</sup>. Plusieurs coopératives de plus petites dimensions avaient également suivi ce modèle dans l'Ouest. La logique stratégique était à l'époque de suivre l'agriculteur dans toutes ses productions (polyculture). Cette diversification a été poursuivie après les spécialisations des agriculteurs de l'Ouest dans les années 60-70, avec l'argument de mieux gérer par la coopérative le risque accru au niveau des exploitations. Aujourd'hui, ces groupes demeurent diversifiés, mais la concentration a été effectuée par métiers (viande, lait...), en conduisant des stratégies d'alliances multiples entre plusieurs coopératives (Socopa, Laïta, Gastronom<sup>(6)</sup>, etc.). Dans les autres régions, des coopératives spécialisées se sont plutôt développées par métiers, avec quelques exceptions de coopératives diversifiées comme le groupe GCO (ancienne Cal à Castelnaudary) et la coopérative Lur Berri dans le Pays basque. Depuis les années 80, plusieurs groupes sont devenus polyvalents. Les plus emblématiques sont la Casam, devenue Agrial, ainsi que les groupes Maisadour et Euralis, qui ont également développé leur polyvalence à partir de la semence (production animale et légumière).

### *Les stratégies d'internationalisation : mimétisme ou choix délibéré ?*

Les clients, les fournisseurs des coopératives se sont très largement internationalisés depuis plusieurs décennies pour constituer des oligopoles mondiaux en amont et en aval de l'agriculture et des coopératives. Les concurrents ont déployé leurs stratégies internationales (Danone, Nestlé, Unilever, Lactalis, Doux, Soufflet...) et, lorsque les activités devenaient moins rentables en France ou en Europe, ils ont effectué des recentrages ou des désengagements (Béghin-Say, GMP, Nestlé, Danone, Eivalis, etc.). Ces différentes stratégies sont cohérentes pour les groupes de droit commercial qui ont pour finalité de valoriser au mieux les capitaux de leurs

(5) Coopagri Bretagne, Unicopa, Cecab en Bretagne, Cana-Caval devenu Terrena dans les Pays de la Loire.

(6) Socopa : activité viande de plusieurs coopératives de l'Ouest associées aujourd'hui à Bigard. Laïta : activité laitière de Terrena, Coopagri Bretagne, Even (marque Paysan breton). Gastronom : filière volaille de Terrena, associée à de nombreuses coopératives dans toute la France suite à la reprise de Bourgoïn et à la fusion entre Soparvol et Synavi.

actionnaires. La mondialisation offre une opportunité pour ce type d'entreprise. Les coopératives agricoles doivent-elles par mimétisme ou par intérêt suivre la même voie ou doivent-elles rester sur leur bassin de production en France?

L'internationalisation se traduit, d'une part, par un effort important à l'export et, d'autre part, par le développement d'implantations à l'étranger. Depuis quarante ans, l'entrée principale des coopératives dans la mondialisation des échanges a été l'exportation. Cette stratégie d'exportation de produits est en effet en parfaite cohérence avec la finalité de la coopérative, qui doit écouler et valoriser les produits de ses adhérents. Cette stratégie a été facilitée par les mécanismes de la PAC (restitutions-prélèvements) depuis plusieurs décennies pour les grandes productions agricoles (céréales, sucre, lait, viande...). Cependant, elles ont aussi progressivement effectué de nombreuses manœuvres stratégiques<sup>(7)</sup> à l'étranger. Trente-cinq groupes coopératifs y ont participé avec plus ou moins de succès, plusieurs d'entre eux ont disparu ou arrêté l'internationalisation (ULN, Avril...). En 2007, l'essentiel des manœuvres d'internationalisation (plus de 90 %) est effectué par une dizaine de groupes que l'on retrouve parmi les vingt premiers (Sodiaal, Limagrain, In Vivo, Champagne Céréales<sup>(8)</sup>, Laïta<sup>(9)</sup>, Maisadour, Euralis, Tereos<sup>(10)</sup>, Cecab, Agrial) [Mauget, 2005].

(7) Par manœuvres, nous entendons création d'activité, joint-venture, rachat, franchise, soit environ 450 sur la période. L'exportation classique n'entre pas dans ces chiffres.

(8) Champagne Céréales: actionnaire majoritaire dans Siclae avec Nouricia, EMC2 et d'autres coopératives.

(9) Sous Laïta: Coopagri Bretagne, Terrena, Even...

(10) Dans le sucre, Tereos a conduit une stratégie d'internationalisation qui met cette entreprise en bonne position mondiale sur les marchés du sucre et de l'éthanol (UE, Brésil, Afrique...).

### **Ces stratégies exigent un besoin croissant de ressources financières**

Les stratégies des coopératives durant ces vingt dernières années ont nécessité des moyens financiers importants dans un environnement de taux d'intérêt réels élevés, notamment dans la période 1985 à 1995 avec la baisse des taux d'inflation. Nous rappelons qu'à la fin des années 80 le taux d'intérêt réel était de 6 à 8 % (taux nominal moins inflation) dans la plupart des pays européens (Mauget, 1991). 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 (Filippi *et alii*, 2006). Une dizaine de coopératives auraient utilisé les titres participatifs, dont deux en Bourse (Cana, ULN). Les autres produits (CCI, obligations) autorisés par le texte de 1991 ne sont en revanche pas utilisés à ce jour. L'absence de plus-values sur les fonds propres et les éventuels conflits d'intérêts entre les agriculteurs et les investisseurs extérieurs sont un frein à leur entrée dans le capital de la coopérative. En 2007, Tereos a cependant récupéré 500 millions d'euros sur le marché des obligations. Les systèmes de portage mis en place par les banques, soit au niveau de la société mère, soit le plus souvent dans les filiales « holding », sont par contre utilisés par les groupes coopératifs, mais les exigences de ces appor-teurs sont parfois élevées en matière de rendement.

L'entrée en Bourse des filiales de coopératives est juridiquement possible, mais à ce jour l'image de la coopérative et la rentabilité de ses filiales n'ont pas permis de développer ce type d'opération, si ce n'est le cas de la filiale du groupe Limagrain (Vilmorin). En 2007, le groupe Tereos a levé

262 millions d'euros au Brésil sur sa filiale Guarani. Seules les coopératives irlandaises semblent à ce jour avoir bien réussi leur pénétration sur le marché boursier en Europe. Cependant, cette entrée en Bourse a eu pour corollaire la perte de pouvoir des agriculteurs dans leur groupe coopératif et a entraîné des déviations par rapport aux finalités de la coopérative mère. L'endettement restera un élément important de la politique financière si les taux d'intérêt réels restent au niveau raisonnable de 2 %, taux compatible avec la rentabilité des secteurs des coopératives.

### **Le développement de stratégies de partenariat**

Face à ces besoins de financement pour les groupes coopératifs de l'agro-alimentaire en particulier, les stratégies partenariales sont en général plus économes en capitaux. Le financement direct des agriculteurs dans les filiales des coopératives est une des voies possibles. Quelques expériences existent aujourd'hui (Epis-Centre et Agrial). Dans ces cas, l'apport financier reste limité, quelques millions d'euros, mais cette formule permet de rapprocher les agriculteurs des structures en aval, en complexifiant un peu la gouvernance des groupes (Mauget, Forestier, 2000, 2001 ; Filippi *et alii*, 2006).

Deux événements en 2007 peuvent constituer des atouts pour le développement et le financement des groupes coopératifs agroalimentaires. D'une part, la création d'un nouveau fonds de capital, Agro Invest : ce fonds dédié spécifiquement à l'agroalimentaire (Crédit agricole, Sofiproteol, CDC) peut répondre aux besoins des groupes coopératifs du secteur. D'autre part, Unigrains est quant à lui prêt à prendre des participations industrielles plus importantes que par le passé et avec des produits financiers diversifiés.

Le développement des stratégies de concentration, d'intégration verticale, de diversification et d'internationalisation a favorisé l'émergence de nouveaux groupes. Si la diversification comme l'intégration verticale demandent des compétences métiers et des compétences de marché différentes du métier de base, les stratégies d'alliance avec des partenaires compétitifs constituent souvent les clefs du succès des stratégies de croissance externe (Filippi, Triboulet, 2008). Ces stratégies sont en général plus rapides et moins risquées à condition d'avoir un bon pacte d'actionnaire pour l'alliance, qui respecte les spécificités des partenaires ou les fonds nécessaires pour les acquisitions. Mais ces stratégies au sein de groupes coopératifs n'ont de sens qu'au vu des enjeux qui se posent actuellement aux entreprises coopératives agricoles.

---

## **Les défis et les perspectives d'évolution**

Les entreprises coopératives, confrontées à des enjeux qui exigent une adaptation incessante, soulèvent la question de leur gouvernance. Les choix à réaliser et les transformations à opérer concernent aussi bien l'amont des filières que les étapes situées à l'aval.

### Les défis liés à l'amont et les réponses possibles

En termes d'enjeux à l'amont des filières, les coopératives sont confrontées à la diminution du nombre d'agriculteurs, à la pérennisation des bassins de production et à la volatilité des cours des matières premières (matières premières agricoles, pétrole...) comme de certains produits transformés, et donc des coûts de production.

#### *Faire face aux évolutions de la démographie agricole française*

La part de l'agriculture dans l'économie française a fortement diminué depuis cinquante ans (Desriers, 2007). La France comptait en effet 2,3 millions d'exploitations agricoles en 1955, mais on n'en comptabilisait plus que 590 000 en 2003. Chalmin (2007) considère toutefois qu'il n'existe que 350 000 « véritables » exploitations agricoles en France. Suivant une tendance identique, la population active agricole atteignait 6,2 millions de personnes en 1955 (soit 31 % de l'emploi total en France), contre seulement 1,3 million en 2000 (soit 4,8 % de l'emploi total en France). Au niveau du territoire, l'impact de l'agriculture a aussi diminué, passant de 72 % d'occupation du territoire français en 1950 à 59 % en 2003, au profit notamment des bois et forêts et des zones urbaines.

Si le nombre d'exploitations agricoles a effectivement diminué durant le dernier demi-siècle, celles-ci ont également évolué vers des structures plus grandes et plus performantes : alors qu'en 1950 près de 80 % des exploitations avaient moins de 20 hectares de superficie agricole utilisée (SAU) contre 0,8 % ayant plus de 100 hectares de SAU, 12 % des exploitations avaient plus de 100 hectares de SAU en 2000 (représentant près de 46 % de la SAU totale). Dans le même temps, l'agriculture s'est professionnalisée. On comptait, en 2003, près de 60 % d'exploitations « professionnelles »<sup>(11)</sup>. C'est un facteur de changement majeur pour les coopératives. La baisse du nombre d'agriculteurs est une tendance structurelle importante qui devrait se poursuivre à un rythme de 3 à 5 % en moyenne. Cela a plusieurs conséquences :

- certains agriculteurs disposant de plus de surface modifient leur système de production, avec dans certaines régions le développement de la polyvalence. Le découplage, s'il devient complet, aura également des effets sur la nature des productions ;
- des groupements d'agriculteurs en sociétés transforment la relation coopérative-adhérent, avec des exploitations agricoles aux contours plus flous (type Cuma intégrales)<sup>(12)</sup> ;
- des agriculteurs mieux formés, mieux informés, interviennent directement sur les marchés et négocient leurs prix ou encore font jouer la concurrence en matière de conseil agricole ;
- les productions sont de plus en plus dépendantes d'équilibres et de négociations opérées au niveau international.

Ces quelques caractéristiques d'évolution impliqueront un changement dans la relation avec les sociétaires et sans doute, demain, un traitement des relations encore plus personnalisé, qui doit cependant rester équitable et transparent. Comment maintenir l'adhésion de l'adhérent, son engagement

(11) On appelle « exploitation professionnelle » une exploitation dont la dimension économique équivaut à 12 hectares de blé ou équivalent et qui emploie plus de 0,75 unité de travail annuel (UTA).

(12) Voir l'article de Franck Thomas dans ce numéro (INDLR).

coopératif pour une pérennité du système coopératif sans risquer de voir une diminution de l'implication et, à terme, du nombre d'adhérents?

### **Pérenniser des bassins de production agricole**

La période 2008-2013, avec l'augmentation des prix des matières premières (céréales...) et des produits de première transformation (beurre, poudre de lait...), va avoir des effets positifs (si elle se poursuit) pour certains (les céréaliers), mais plus ambigus pour d'autres (production hors sol, volaille, porc...). De même, les ajustements probables de la PAC avant 2013, sur pression de l'OMC, vont avoir un impact sur le complexe agro-coopératif (baisse des droits de douane, découplage plus systématique avec sans doute baisse des aides découplées, modulation plus accentuée). Dans ce contexte, les entreprises non coopératives vont continuer leur désengagement dans les secteurs vulnérables (aliment du bétail, volaille, transformation porcine) et plus largement dans la première transformation à faible rentabilité. Les transformations liées à l'approvisionnement en facteurs de production (semences, engrais, phytosanitaires...) ou au développement du B-to-B<sup>(13)</sup> sont autant de défis auxquels les coopératives doivent apporter des réponses en termes de traçabilité et de certification de leurs entreprises et des exploitations agricoles.

(13) *Business-to-business*: désigne par exemple les échanges entre un fournisseur de produits intermédiaires et un producteur distribuant au consommateur final.

En fonction de l'avantage comparatif par rapport aux besoins mondiaux en progression sur les marchés émergents, les responsables des entreprises agricoles et coopératives devront réfléchir à une analyse de leur compétitivité relative sur chacune de leurs productions en quantité, qualité et prix et effectuer des choix stratégiques en conséquence.

Dans le contexte de l'après-2013, il conviendra de résister sur le marché intérieur avec moins de protections (internes et externes) et de maintenir le taux d'exportation de 20 % au minimum pour maintenir l'activité agricole dans le territoire à son niveau actuel.

L'enjeu pour les coopératives est donc déterminant, car leur finalité principale est de maintenir l'activité et le revenu de leurs adhérents dans leur territoire. La survie de la coopérative en dépend. Nous entrons dans un univers où les fluctuations de prix seront importantes, avec la suppression de la préférence communautaire et la montée en offre et en demande des pays émergents (voir céréales, protéagineux, produits laitiers, viande...). Face à ces différents risques, les coopératives devront former et informer leurs adhérents. Par ailleurs, les coopératives devront utiliser plus largement les instruments de couverture des risques (marchés à terme, assurances, contrats industriels, garanties de marges...) pour elles et pour leurs adhérents.

### **Les défis du développement durable**

Les agro-ressources vont se développer, mais les biocarburants de première génération ne sont pas la panacée, comme l'indiquent les différentes études prospectives de l'Inra. De plus, le nombre de projets coopératifs, ou non, reste sans doute encore trop important. La double concurrence

production végétale avec production animale peut s'intensifier, de même que la concurrence entre alimentaire et énergie.

En Europe, il faut sans doute davantage utiliser les usines de biocarburant comme un instrument de la politique agricole en cas d'excédents que comme un eldorado pour du pétrole vert. Là encore, il s'agit d'un enjeu pour les coopératives agricoles, mais aussi d'un enjeu sociétal. Les futures générations de biocarburants peuvent infléchir les positionnements stratégiques des coopératives.

Le rôle et la responsabilité des coopératives demain seront donc plus déterminants qu'hier pour le maintien des activités agricoles et de l'emploi dans le complexe agro-industriel, un pilier important du développement durable. Les accords de Grenelle ont éclairé les enjeux et les avantages des coopératives.

Avec l'abandon de la préférence communautaire, l'agriculture et l'agro-industrie pourront-elles se passer d'OGM alors que les concurrents mondiaux utilisent ces techniques et les concurrencent sur les marchés (céréales, oléo-protéagineux, porc, volaille, légumes...)? Les agriculteurs et les coopératives sont partagés sur ce point, mais aujourd'hui, dans cette compétition mondiale, de nombreux opérateurs y seraient favorables ou, à défaut, demandent à avoir des compensations comme le proposent aujourd'hui les producteurs de porc (restitution à l'exportation). Concernant la production de diester et d'éthanol, le discours est le même pour rendre compétitive cette filière.

De nos jours, les citoyens dans leur majorité ne veulent pas des OGM, cependant ils en achètent sans s'en rendre compte. Face à la pression des anti-OGM, les coopératives qui possèdent des marques consommateurs sont prudentes pour éviter les éventuelles réactions hostiles des consommateurs. L'analyse coût-avantages-risques, dans une logique de développement durable des productions, de l'emploi et de la santé, mérite une réflexion sur des bases plus larges que le débat actuel à partir du principe de précaution et des intérêts catégoriels et politiques. La recherche peut aussi trouver d'autres voies de productivité, mieux acceptées par les citoyens à l'horizon 2020 (biotechnologie, génétique, techniques culturales...); de même, dans le contexte actuel, des ruptures de politique agricole sont possibles.

A travers leurs actions en matière de pérennisation des bassins de production et de stabilisation du revenu des agriculteurs adhérents, les coopératives contribuent aux axes du développement durable. Elles interviennent assez largement pour apporter des conseils pour une agriculture raisonnée ou une agriculture biologique. De plus, la création d'emplois salariés dans la transformation et dans les services au sein de la coopérative renforce la création de valeur ajoutée sur le territoire.

### **Les défis liés à l'insertion des coopératives à l'aval**

Les enjeux des coopératives liés à l'aval des filières tiennent, d'une part, à leur positionnement sur les marchés et, d'autre part, à la prise en

compte des préoccupations des consommateurs en termes de sécurité alimentaire, de qualité des produits et d'attentes environnementales.

*Poursuivre la concentration et le regroupement pour répondre aux marchés*

De nombreux secteurs coopératifs restent encore très atomisés, tant en production végétale qu'en production animale, où plusieurs centaines de coopératives collectent, transforment et vendent leurs produits. On dénombre encore près de 1 500 coopératives de moins de dix salariés (Agreste Primeur, 2007).

L'analyse des parts de marché des coopératives montre que de nombreux secteurs ne sont pas encore au stade d'oligopoles, le secteur viticole étant le plus atomisé. Seuls quelques secteurs (sucre, malt, légumes quatrième gamme, conserves de légumes...) sont concentrés et les coopératives représentent en France une part de marché significative. Les concentrations semblent donc inéluctables dans la plupart des secteurs pour effectuer des économies d'échelle (même si les grandes tailles ne les garantissent pas) et affronter les marchés de la grande distribution, qui « européenne » ses centrales d'achat et va développer les enchères inversées.

L'exportation indispensable des produits agricoles va nécessiter un gros effort de concentration pour mettre en place des marques et des organisations commerciales performantes, à l'image des organisations de coopératives du nord de l'Europe pour les productions animales (produits laitiers, viande porcine...) ou de la Nouvelle-Zélande. Mais à côté de la recherche d'une taille critique, développer des capacités pour innover est une nécessité pour conserver ses parts de marché et répondre aux attentes des consommateurs.

*Répondre aux besoins des consommateurs et des citoyens*

Les coopératives devront analyser les tendances en matière de consommation pour adapter leurs stratégies et leur marketing produit, aussi bien pour le marché intérieur que pour l'exportation proche (UE), où les parts de marché depuis dix ans se réduisent, et affronter la grande exportation où sont les principaux moteurs de l'économie mondiale (en Asie, notamment) [Emorine, 2006]. Si les grands groupes sont indispensables pour gérer les productions de masse et leurs débouchés (France, Europe, grande exportation), les coopératives ne fusionneront pas toutes comme au Danemark, en Hollande ou en Nouvelle-Zélande, où il ne reste que quelques coopératives par pays et par activité. En France, le marché intérieur est plus important et la stratégie de produits de qualité (AOC, label, Bio...) constitue autant de niches qui devraient perdurer. Une analyse de prospective stratégique est nécessaire sur chacune des niches pour en analyser la pérennité et en définir la taille critique. Des regroupements s'avéreront souvent nécessaires pour faire des économies d'échelle et éviter les concurrences.

### *S'internationaliser, un choix difficile et risqué*

L'internationalisation des coopératives devrait se poursuivre. Elle doit d'abord être pertinente par rapport aux finalités de la coopérative; elle doit ensuite être bien argumentée et comprise par les adhérents; il faut enfin avoir les compétences et le financement nécessaires pour l'effectuer avec un maximum de chances de résultat. Les semenciers devraient poursuivre leur internationalisation. En transformation des céréales, Champagne Céréales<sup>(14)</sup>, au sein de Siclae, doit poursuivre son développement international en malt (numéro 3 mondial avec Malteurop) et en farine (Nutrixa). Cependant, l'expansion internationale pour suivre les brasseurs dans les pays émergents, notamment, nécessite des moyens financiers et la concurrence sur les moyens peut exister avec les autres ambitions du groupe. En lait, seul Sodial, avec Yoplait, a aujourd'hui une position importante à l'international. Les autres groupes laitiers coopératifs ne sont pas en mesure d'avoir actuellement une stratégie ambitieuse d'implantation à l'international, il faut s'attendre d'abord à des restructurations en France (Unicopa, Laïta, 3A, Eurial...).

La Cecab (D'Aucy) en légumes de conserves et Agrial en quatrième gamme (Florette), afin de conserver au niveau européen la position qu'ils ont acquise en France, poursuivent leur développement par croissance interne ou externe à l'étranger. Ces deux groupes, face à Bonduelle, vont tenter de consolider leur position européenne.

Aujourd'hui, deux coopératives sucrières conduisent des manœuvres à l'international: Tereos et Cristal Union. Leur développement est différent. Cristal Union n'est pas aujourd'hui dans le « top 10 ». Sa stratégie reste surtout européenne, avec des partenariats pour la commercialisation; les ambitions mondiales ne sont pas affichées. A l'inverse, Tereos a affiché très nettement sa stratégie mondiale sur le sucre, l'éthanol et, plus récemment, sur l'amidon. Cette stratégie sur trois continents complémentaires devrait se poursuivre pour accéder à la place de leader mondial sur le sucre à partir de la France, de l'Europe, du Brésil pour les coûts de production et du Mozambique pour profiter de l'avantage PMA (pays moins avancés). L'entrée en Bourse au Brésil et peut-être demain en France montre l'ambition de ce groupe.

Ces quelques cas questionnent la spécificité coopérative de ces groupes d'entreprises.

### **Les enjeux de gouvernance des groupes devenus de plus en plus complexes**

Les coopératives, en faisant évoluer leurs stratégies et leurs formes organisationnelles vers plus de complexité (fusion, rachat de sociétés de droit commercial, alliance entre coopératives ou non), sont confrontées à l'activation du lien coopérative-adhérents. Les dernières opérations de rapprochement entre coopératives (Terrena et Unicopa) ou entre coopérative et entreprises de droit commercial (Bigard reprenant Socopa) illustrent la pression qui s'exerce sur ces entreprises et la difficulté alors d'exercer

(14) En 2008, Champagne Céréales est devenu numéro 1 depuis la reprise de l'entreprise américaine ADM.



le pouvoir de l'actionnaire propriétaire. Les coopératives actuelles, surtout dans les IAA, constituent en effet des groupes qui, autour d'une coopérative ou d'une union de coopératives, articulent des filiales de statut non coopératif. Ces filiales sont en outre de plus en plus détenues en commun avec d'autres coopératives ou avec des entreprises de droit commercial industrielles ou bancaires (Mauget, Forestier, 2000 ; Ades, 2007). Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopérative et capitaliste. Pour l'une, le facteur risqué est le produit, pour l'autre, le capital. Ainsi en 2007, on dénombre 1 600 filiales de droit commun dont l'essentiel est détenu par le « top 100 ». Les statistiques Coop de France montrent que plus de la moitié des salariés des groupes coopératifs sont dans les filiales de droit commercial depuis 2005. Des tensions au sein de l'actionnariat sont possibles, par exemple dans les filiales Malteurop, Laïta, où la plupart des actionnaires sont des coopératives ou des sociétés financières atypiques (comme Unigrains). Dans ces cas, tous les actionnaires de ces groupes ont pour but de valoriser les produits (orge, lait, en l'occurrence). Les divergences, quand elles existent, portent davantage sur les stratégies que sur les finalités. Par contre, dans les filiales de type Yoplait avec Paribas Affaires industrielles ou encore en légumes avec Géant vert pour Euralis ou Bonduelle avec Euralis et Maisadour, nous sommes en présence de partenaires ayant des facteurs risqués différents (Filippi, Triboulet, 2008). Cependant, une deuxième source de tensions spécifiques aux entreprises coopératives se produit entre les détenteurs des coopératives et ces dernières, liées à l'exercice du pouvoir des adhérents propriétaires. Le statut juridique qui fixe la territorialité, l'engagement réciproque et le principe de la dévolution de l'actif net renforce la stabilité du capital sur le long terme. Les résultats mis en réserves restent en effet la propriété de la coopérative et servent les générations suivantes. Aussi l'un des enjeux majeurs de la coopération est-il sans doute d'accroître la culture « de marché » des adhérents – comme l'ont fait les coopératives du nord de l'Europe – et de permettre ainsi aux agriculteurs de comprendre les évolutions des groupes coopératifs et d'y jouer un rôle actif. Cela exige aussi d'améliorer le niveau de formation des dirigeants élus et des salariés des coopératives pour gérer cette complexité.

Enfin, la gouvernance coopérative est confrontée à la question du développement durable. Les coopératives agricoles sont, davantage que les entreprises capitalistes, liées au territoire, donc *a priori* plus en lien avec le développement durable, même si les pratiques par le passé n'ont pas toujours été protectrices de l'environnement.

---

## Conclusion

Les mutations des entreprises coopératives agricoles françaises reflètent celles de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Entreprises de droit coopératif, leurs finalités sont guidées par la notion de service à rendre à leurs

adhérents propriétaires. Cependant, les réponses apportées révèlent une grande diversité des stratégies déployées et une forte hétérogénéité des formes organisationnelles pour répondre aux mutations de leur environnement. Elles doivent en effet conduire leurs stratégies au sein de groupes complexes en maintenant le cap de leurs finalités et de leurs valeurs. Aujourd'hui, elles sont des acteurs incontournables des territoires et des filières. Aussi l'analyse de leurs évolutions permet-elle de mettre en évidence les enjeux auxquels les coopératives, mais aussi les autres entreprises agricoles et agroalimentaires, sont confrontées. Renforcer leurs fonds propres, innover, s'internationaliser, faire face à la volatilité des marchés demeurent des priorités incontournables. Face à l'augmentation de la demande mondiale, le slogan « Produire plus et mieux » va devenir une nécessité et remplacer l'ancien slogan « Produire moins et mieux ». Peut-on atteindre ce double objectif sans rupture technologique et sans changement de politique agricole? Manger ou se déplacer peut devenir un choix sociétal, en rappelant que, pour parvenir à substituer 10 % de la demande mondiale en carburant en 2025, il faudrait y consacrer 29 % de la surface agricole utile de la planète. Le bilan énergétique et environnemental n'est pas très satisfaisant. Les coopératives seront au cœur de cet enjeu. Le développement durable peut être un levier d'action et de communication pour rapprocher le consommateur et le citoyen de ce secteur. De ce point de vue, la gouvernance coopérative s'inscrit dans la réflexion menée sur les entreprises socialement responsables. ●

## Bibliographie

- Addes** (2007), *Etude René Mauget sur les coopératives agricoles*, avec la participation du comité scientifique, 30 p.
- Agreste Primeur** (2007), « La petite coopération agricole poursuit sa restructuration », n° 201, octobre, 4 pages, [http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/publications\\_2/primeurs\\_53/index.html](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/publications_2/primeurs_53/index.html).
- Bureau J.-C., Gohin A., Jean S.** (2007), « La PAC et la négociation OMC », *Perspectives agricoles en France et en Europe*, p. 109-124.
- Butault J.-P., Gohin A., Guyomard H., Barakaoui A.** (2005), « Une analyse économique de la réforme de la politique agricole commune de juin 2003 », *Revue française d'économie*, p. 57-107.
- Chalmin P., Bureau D.** (2007), « Perspectives agricoles en France et en Europe », Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 198 pages.
- Desriers M.** (2007) « L'agriculture française depuis cinquante ans : des petites exploitations familiales aux droits à paiement unique », *L'agriculture, nouveaux défis*, Insee, p. 17-30.
- Emorine J.-P.** (2006), « L'avenir de la filière agricole à l'horizon 2050 », commission des Affaires économiques, rapport d'information n° 200, Sénat.
- Eurostaf-Les Echos** (2007), « Etude sur les mutations et les perspectives de développement des coopératives agricoles en France », réalisée par Filippi M., Frey O. et Mauget R., 175 p.
- FDSEA 29** (2006), « 2006-2013 : face à la libéralisation des marchés agricoles, regroupons nos forces! », mars, téléchargeable sur [www.fdsea29.fr](http://www.fdsea29.fr).
- Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J.** (2006), « Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs », rapport final, étude 03 B6 04 01 – A, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105 p.
- Filippi M., Triboulet P.** (2003), « Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste : le cas des groupes coopératifs agricoles », *Cahiers du Gres*, n° 2003-12, 26 pages.
- Filippi M., Triboulet P.** (2008), *Les alliances stratégiques entre les groupes coopératifs agricoles*, colloque Sfer-Inra-Enitab-Coop de France « Les coopératives agricoles, enjeux et mutations », Paris, 28-29 février, 18 p.
- Koulytchizky S., Mauget R.** (2003), « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme », *Recma*, n° 287, p. 14-40.
- Mauget R.** (1991), « Les moyens de financement des groupes coopératifs et leurs conséquences », *Economie et Gestion agroalimentaire*, n° 21.
- Mauget R., Forestier M.** (2000), « De la coopérative au groupe coopératif, évolution ou dénaturation ? Partie I : de la valeur pour l'utilisateur à la valeur pour l'actionnaire », *Recma*, n° 278.
- Mauget R., Forestier M.** (2001) « De la coopérative au groupe coopératif, évolution ou dénaturation ? Partie II : quelle gouvernance ? », *Recma*, n° 279.
- Mauget R.** (2005), « Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation », *Recma*, n° 297.
- Tangermann S.** (2001), « L'accord sur l'agriculture de l'Uruguay Round fonctionne-t-il ? », *Economie internationale*, n° 87, p. 15-44.

## Annexe 1

### Le top 20 de la coopération agricole française en 2006

Rang	Groupe	CA groupe 2007 (en M€)	CA groupe 2006 (en M€)	Département du siège social	Activité principale
1	In Vivo	3 636	3 100	75	Céréales approvisionnement
2	Terrena	3 311	2 800	44	Polyvalente
3	Tereos	2 378	2 277	59	Sucre
4	Sodiaal Union*	2 223	1 955	75	Lait
5	Socopa SA	2 000	1 940	75	Viande
6	Agrial	1 724	1 520	14	Polyvalente
7	Coopagri Bretagne	1 567	1 453	29	Polyvalente
8	Unicopa	1 500	1 400	29	Polyvalente
9	Cecab	1 440	1 313	56	Polyvalente
10	Champagne Céréales	1 172	1 103	51	Céréales approvisionnement, meunerie, malterie
11	Limagrain	1 137	1 093	63	Bio-santé, meunerie, semences
12	Epis-Centre	1 092	964	18	Céréales approvisionnement, malterie
13	Cooperl Hunaudaye	1 091	1 008	22	Viande (porc)
14	Even	1 075	893	29	Lait
15	Euralis Union	1 026	829	64	Polyvalente
16	Cristal Union	972	1 100	10	Sucre
17	Maïsadour	709	617	40	Polyvalente
18	3A	656	616	31	Lait
19	Agralys	630	540	28	Céréales approvisionnement
20	Unéal	628	588	62	Céréales approvisionnement

\* Hors Yoplait, mis en équivalence.

## Annexe 2

### Les grandes manœuvres 2007-2008 au sein du top 20 : une accélération des concentrations

1. **In Vivo** a repris Evialis et poursuit son internationalisation.
2. **Terrena** reprend l'activité volaille d'Unicopa et s'associe à Unicopa pour l'activité porc. Fusion industrielle de son activité laitière avec Coopagri Bretagne et Even (en cours).
3. **Tereos** a racheté plusieurs filiales de Tate and Lyle et est entré en Bourse au Brésil pour accentuer son internationalisation (sucre et éthanol).
4. **Sodiaal** a fusionné toutes ses coopératives de base et cherche toujours une solution pour reprendre 50 % de Yoplait à PAI.
5. **Socopa** est devenu minoritaire (39 %) dans une filiale de Bigard.
6. **Agrial** poursuit son développement géographique dans le cadre du rapprochement avec Union Set. Accord de reprise d'une usine de quatrième gamme à son concurrent Pomona. Poursuite de l'europanisation en quatrième gamme.
7. **Coopagri Bretagne** s'associe à Bonduelle pour les légumes. Les trois coopératives Coopagri Bretagne, Terrena et Even s'engagent dans une intégration industrielle et commerciale dans Laita (*voir Terrena*).
8. **Unicopa** effectue des recentrages au profit notamment de Terrena et s'associe avec ce groupe en porc et en approvisionnement.
9. **Cecab** s'associe à Prestor-Gad pour sa filière porcine et développe son europanisation en légumes.
10. **Champagne Céréales** devient le numéro 1 mondial du malt avec la reprise de l'américain ADM et du russe Belgorsolod.
11. **Limagrain** poursuit son développement en semences grandes cultures (numéro 4 mondial).
12. **Epis-Centre** se rapproche d'Agralys (19) pour construire un pôle Centre : Axeréales.
13. **Cooperl** et **Arca** s'associent.
14. **Even** va fusionner son activité laitière avec Coopagri Bretagne et Terrena (*voir ci-dessus*).
- 15 et 17. **Euralis** et **Maisadour**, les deux groupes du Sud-Ouest, renforcent leurs positions dans l'agroalimentaire par croissance externe et s'internationalisent dans le foie gras.
16. **Cristal Union** renforce sa commercialisation par stratégies d'alliance avec des allemands et des anglais.