

## SCHOLTUS Mandy – Résumé Mémoire

« Les coopératives agricoles françaises peuvent elles rester concurrentielles tout en conservant leurs finalités sociales ? »

---

---

Suite à l'année internationale des coopératives, et à l'heure de grands débats environnementaux, de crises alimentaires et, avec la croissance démographique des prochaines décennies, les coopératives agricoles sont aux cœurs de grands enjeux d'aujourd'hui et de demain. Selon la définition de Coop de France « *L'entreprise coopérative agricole est une organisation économique d'agriculteurs qui ont décidé de mutualiser les moyens de production, de transformation et de commercialisation de leurs produits agricoles. à la fois associés et fournisseurs de leur entreprise, les agriculteurs la gèrent démocratiquement selon le principe « un homme, une voix ».* Pour la part non distribuée, les bénéfices réalisés sont affectés à des « réserves » dont le caractère impartageable sert leur projet collectif sur le long terme. Sociétés d'hommes et non de capitaux les coopératives ne sont pas opéables, attachées aux territoires de leurs agriculteurs-sociétaires, elles ne sont pas non plus délocalisables. »

La problématique de ce mémoire est issue d'un constat celui du glissement qui s'est accéléré ces vingt dernières années, d'un modèle perçu comme traditionaliste et peu performant vers un modèle adapté à un contexte économique fortement concurrentiel mais qui pourrait perdre de son identité. À travers ce mémoire, on perçoit l'importance à la fois économique et sociale que dégage le modèle coopératif agricole français. Ces structures coopératives longtemps considérées comme « filles de la misère et de la nécessité », selon l'expression de Charles Gide, constituent aujourd'hui le mouvement le plus important au monde du point de vue du nombre d'adhérents. En effet, les groupes coopératifs agricoles français sont devenus des acteurs majeurs du secteur agro-alimentaire européen et ont généré en 2010 plus de 82,4 milliards de chiffre d'affaire.

En partant d'une analyse à la fois historique et juridique, on constate qu'un parallèle peut être fait entre les évolutions législatives des coopératives et l'évolution du monde socio-économique agricole. En effet, trois grandes périodes de crise ont donné lieu à la mise en place d'un cadre juridique ayant pour objectif d'aider au développement économique et social des coopératives. L'étude du contexte dans lequel ces structures ont vu le jour a permis de faire ressortir les fondements sur lesquels les coopératives agricoles reposent, et d'identifier les principes auxquels elles obéissent et qui font leurs spécificités.

En effet, le modèle de la coopération agricole est fondé sur des principes propres tels que le principe de double qualité, le principe démocratique, le principe de territorialité, le principe d'exclusivisme, le principe de l'engagement coopératif, le principe de l'a-capitalisme et celui de l'équité. La démarche de ce mémoire a consisté, dans une première approche, à se demander comment les coopératives agricoles tirent parties des fondements qui les caractérisent. Dans une seconde approche, il s'agissait de déterminer si les valeurs qui constituent le fondement des coopérations agricoles sont encore adaptées aux réalités économiques et sociales du XXIème siècle ? De manière plus précise, si ce modèle est encore capable de s'adapter à un secteur économique en perpétuelle évolution sans pour autant faire perdre aux coopératives leurs valeurs qui font leurs spécificités et qui leurs ont donné un sens.

L'analyse de ces questions nous a permis de faire ressortir plusieurs éléments montrant que les principes coopératifs permettent d'assurer la croissance des coopératives agricoles. Ainsi, on observe l'émergence de grands groupes coopératifs, tel qu'aujourd'hui, les groupes coopératifs français qui sont devenus des acteurs majeurs du secteur agro-alimentaire européen. En effet, quand l'industrie agro-alimentaire choisit de se délocaliser ou de se fournir à l'étranger, les coopératives qui sont statutairement ancrées dans leur territoire arrivent à rester concurrentielles et savent tirer parti de la diversité du territoire et exploiter ces ressources. Cette étude cherche à démontrer que les valeurs et les principes coopératifs n'empêchent pas les coopératives d'évoluer et peuvent même devenir un atout face aux entreprises capitalistes. En se positionnant sur des stratégies de diversification avec la multiplicité des produits qu'offre le territoire français, mais également par des stratégies de différenciation, notamment en matière de qualité et de traçabilité, les coopératives agricoles dégagent une valeur ajoutée qui leur permet de gagner des parts de marché et d'obtenir un avantage concurrentiel non négligeable, et notamment face aux diverses crises de l'agroalimentaire qui alimentent l'actualité ces dernières années.

Le paysage du secteur coopératif agricole connaît aujourd'hui une évolution rapide et doit affronter de nouveaux enjeux. Confrontées à des bouleversements, les coopératives agricoles doivent redoubler d'efforts dans leurs stratégies de développement afin de renforcer leur performance. Après l'analyse des mutations à la fois économiques, réglementaires et concurrentielles auxquelles les coopératives agricoles françaises sont confrontées, nous nous sommes intéressés aux différentes combinaisons d'axes stratégiques qu'elles vont pouvoir adopter en fonction de leurs moyens financiers, de leurs contraintes et des opportunités de leur environnement. Certaines stratégies vont davantage tirer parti des principes coopératifs et notamment de l'ancrage territorial. Elles peuvent développer l'aval, dans le but d'augmenter la valeur ajoutée, consolider l'amont en agissant sur les prix et les coûts, développer des partenariats et des concentrations par filière afin d'augmenter leur taille sur le marché et développer des synergies... La pression concurrentielle des marchés génère des tensions au sein de ce secteur, qui peuvent induire des modifications organisationnelles importantes. Ces choix portent à la fois sur des dimensions financières, managériales, techniques et humaines, tout cela génère des groupes de plus en plus complexes. Le défi majeur des coopératives agricoles est alors de réussir à maintenir une croissance économique tout en obéissant à leurs finalités sociales.

Nous arrivons au constat suivant, les coopératives agricoles ont su, depuis leurs constitutions, revendiquer leur responsabilité collective et apporter les preuves du fonctionnement de ce modèle. Elles créent à la fois de la valeur économique dans notre pays, mais également du lien social. Leurs modes de gouvernance basés sur une dimension de solidarité et sur une dimension environnementale permettent aux coopératives agricoles de rester compétitives mais également de générer de nouvelles opportunités en mettant en avant le potentiel de leur territoire. Le modèle coopératif a su trouver de nouveaux relais de croissance tout en maintenant leurs impératifs économiques et en préservant leur identité. L'enjeu des coopératives agricoles, pour les années à venir, va être de concilier efficacité économique et maintien des valeurs coopératives qui font leurs réussites. En faisant preuve d'innovation et de créativité collective sur leur territoire, afin de répondre à la pression concurrentielle et continuer à être performante, le défi semble possible à relever.