HAL
open science

Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles

Maryline Filippi, Pierre Triboulet

To cite this version:

Maryline Filippi, Pierre Triboulet. Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. 2011, 133, pp.57-78. hal-02642702

HAL Id: hal-02642702

https://hal.inrae.fr/hal-02642702

Submitted on 28 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Maryline FILIPPI
Université de Bordeaux - ENITA, USC GAIA

et Pierre TRIBOULET
INRA, UMR1248 AGIR

ALLIANCES STRATÉGIQUES ET FORMES DE CONTRÔLE DANS LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Mots-clés: Alliances stratégiques, groupes coopératifs, ancrage territorial, contrôle d'entreprise, frontières actionnariales, réseau.

Key words: Strategic Alliances, Cooperative Groups, Territorial Anchorage Strategies, Network Analysis.

Depuis les années 1990, la coopération agricole française a connu d'importants bouleversements organisationnels notamment à travers le développement de la filialisation et la diminution du nombre de coopératives (Koulytchizky et Mauget, 2003). Les groupes coopératifs agricoles constituent aujourd'hui les acteurs majeurs de la Coopération agricole, avec plus de 85 % des effectifs salariés et plus de 90 % du chiffre d'affaires. L'analyse de ces évolutions révèle un double mouvement: d'une part, les coopératives agricoles (1) se développent de plus en plus sous forme de groupes coopératifs concentrant une part croissante de l'activité agricole et agro-alimentaire en particulier au sein de filiales de droit commercial; d'autre part, les partenariats entre coopératives se sont également accrus tout secteur d'activité et toute zone géographique confondus (Filippi *et alii*, 2006). Ces évolutions trouvent des explications dans les contraintes concurrentielles et

(1) D'après le Code rural, les coopératives agricoles forment une catégorie spéciale de sociétés, distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales. Elles ont donc la personnalité morale et la pleine capacité. Elles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Elles respectent les grands principes de base de la coopération à savoir une obligation d'exclusivité entre les coopérateurs et la société, un droit de vote « un homme une voix » et une répartition des excédents strictement encadrée par la loi.

réglementaires liées à l'agriculture et à l'agro-alimentaire. Répondre à la pression des marchés impose aux coopératives agricoles d'accroître leur potentiel productif à travers leur investissement dans les filières. Or cette stratégie exige des moyens financiers conséquents. Dès lors la filialisation et le développement d'alliances constituent-ils des moyens pertinents pour consolider leurs positions concurrentielles ?

L'objet de cet article est de mieux comprendre le rôle, les formes de contrôle capitalistique et les caractéristiques des alliances entre coopératives en lien avec leur développement sous forme de groupe coopératif. Les alliances stratégiques peuvent être définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre entreprises concurrentes (Coutinet et Sagot-Duvauroux, 2003 ; Garrette et Dussauge, 1995 ; Strategor, 2005). Dès lors, quelles sont les motivations pour des coopératives concurrentes à s'allier et quelles sont les conséquences de ces alliances ? L'hypothèse testée est que les alliances en tant que moyen organisationnel visent principalement à additionner des ressources et des compétences entre coopératives en vue de favoriser leurs stratégies d'investissement notamment à l'aval des filières. Nous étudions plus particulièrement les alliances donnant naissance à des entreprises jointes comme signal fort d'engagement des coopératives. Ainsi, les unions de coopératives traduisent de manière usuelle une alliance entre coopératives avec un partage du contrôle. Cependant les évolutions organisationnelles depuis 1990 révèlent un changement des modalités du contrôle capitalistique *via* le statut des entreprises co-détenues. L'hybridation croissante entre entreprises de droit coopératif et de droit commercial au cœur de l'architecture des groupes coopératifs renouvelle les questions liées à l'expression des droits de propriété et de contrôle dans les coopératives agricoles.

La méthodologie repose sur l'identification des groupes coopératifs et des alliances qu'ils nouent à partir du traitement des enquêtes statistiques nationales (*Enquêtes Annuelles d'Entreprise* - EAE dans les secteurs des IAA, du commerce de gros, de l'industrie, et des services, et enquête *Liaisons Financières* - LIFI). Les données mobilisées permettent de reconstituer les contours du périmètre coopératif *i.e.* de l'ensemble des coopératives agricoles et des entreprises qu'elles contrôlent, seules ou à plusieurs, à partir d'une approche en terme de contrôle et de statut juridique (Filippi *et alii*, 2006). Le protocole statistique retenu combine deux types d'entrée : une entrée par les statuts juridiques des entreprises (droit coopératif ou droit commercial) et une entrée par le contrôle (filiale ou tête de groupe). Dans cet article, nous mobilisons les bases de données réalisées à partir des enquêtes de 1990 et de 2003 pour identifier les contours et les dynamiques des groupes coopératifs. Puis nous opérons un focus sur 2003 afin de caractériser les alliances entre groupes coopératifs de 50 salariés et plus.

Les résultats obtenus montrent d'une part que les alliances entre coopératives visent à une concentration du pouvoir économique qui s'exprime différemment, selon qu'une coopérative domine ou non l'alliance et d'autre part,

que la dimension spatiale joue un rôle prépondérant dans les jeux d'alliance. Ils s'inscrivent dans l'analyse du questionnement des formes de contrôle capitalistique des groupes d'entreprises.

Dans une première partie, nous présentons les transformations radicales des entreprises coopératives françaises depuis 1990. Dans une deuxième partie, nous caractérisons les alliances stratégiques entre groupes coopératifs en 2003 et nous dégageons leurs spécificités comme opportunité dans l'insertion vers l'aval de filières. Dans une troisième partie, nous discuterons des conséquences de ces mutations organisationnelles sur les logiques et l'exercice du contrôle au sein des groupes d'entreprises pour consolider les positions stratégiques.

I. — LES TRANSFORMATIONS RADICALES DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES AGRICOLES DEPUIS 1990 INTERROGENT LEURS MODALITÉS DE PARTENARIAT

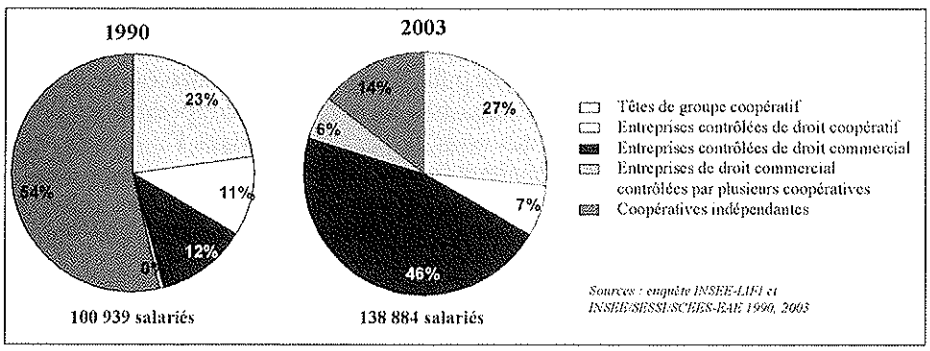
L'analyse des bases de données statistiques nationales en 1990 et 2003 révèle l'ampleur des mutations organisationnelles des coopératives agricoles en soulignant le poids croissant des groupes et le développement conséquent des alliances qui restent semble-t-il sous contrôle coopératif. Elles précisent les ruptures opérées au sein du périmètre coopératif, l'hybridation entre sociétés de droit coopératif et de droit commercial et l'importance des alliances comme spécificité organisationnelle du partage de contrôle entre coopératives agricoles. Ces mutations modifient les modes de gouvernance des coopératives agricoles et interrogent le rôle joué par ces alliances dans les réorganisations.

Les contours du périmètre coopératif ont fortement évolué depuis 1990

Les évolutions du périmètre coopératif défini comme l'ensemble des coopératives agricoles et des entreprises qu'elles contrôlent, sont marquées par le poids croissant des entreprises de droit commercial au cœur de l'architecture des groupes coopératifs (Filippi *et alii*, 2006). Ce mouvement, qui a pris de l'ampleur suite aux lois de 1991 et 1992 dites aussi lois de filialisation, s'est traduit par un basculement d'activités dans des entreprises non coopératives mais restant sous contrôle coopératif. Ce basculement s'est appuyé d'une part sur une *sortie du statut coopératif pour les SICA* (Sociétés d'Intérêt Collectif Agricole (2)) et d'autre part sur des reconfigurations au sein des coopératives qui ont externalisé ou développé leurs activités dans des sociétés de droit com-

(2) Les SICA ont été rattachées à la famille des coopératives par la loi du 13 juillet 1985. Suite à la loi du 3 janvier 1991 qui a modifié la composition des porteurs de parts sociales et qui a autorisé la sortie du statut coopératif pour ces entreprises, le statut des SICA est devenu moins attractif et de nombreuses SICA ont été transformées en sociétés de droit commercial (de Charrin, 1992).

FIGURE 1 : Le poids croissant des groupes coopératifs agricoles au sein du périmètre coopératif



mercial. Ce fort développement dans des sociétés de droit commercial se traduit aujourd'hui par un poids en effectifs salariés devenu majoritaire pour ces entreprises au sein du périmètre coopératif (voir figure 1).

Si les coopératives agricoles s'organisent sous forme de groupes coopératifs en filialisant de plus en plus dans des sociétés de droit commercial, elles développent également de manière conséquente des liens capitalistiques minoritaires ou en contrôle partagé. Ces liens soulignent les interdépendances entre les acteurs, le plus souvent coopératifs et posent le problème de la détermination du contrôle (Morin, 1994 ; Galliano, 1995 ; Skalitz, 2002). Ainsi, l'organisation sous forme de groupe coopératif reste complexe à appréhender du fait de l'importance du contrôle conjoint et de l'hybridation des statuts juridiques. Au-delà de cette difficulté d'appréhension, cette complexité questionne les modalités d'exercice du contrôle au sein des groupes coopératifs qui deviennent aujourd'hui la forme dominante d'organisation au sein de la coopération agricole.

La question du développement sous forme de groupe coopératif a été abordée dans la littérature comme un moyen d'adaptation face à des contraintes concurrentielles de plus en plus fortes (Côté, 2001) en poursuivant l'objectif de mieux satisfaire les attentes des adhérents-propriétaires. Le choix de la filialisation dans des sociétés de droit commercial apparaît comme une solution alternative à celui d'une ouverture du capital des sociétés à statut coopératif à des partenaires non-coopérateurs (Cook and Chaddad, 2004). En France, ces dernières solutions, souvent complexes à mettre en œuvre sur le plan juridique en raison du risque de dénaturation des principes coopératifs originels, ont en règle générale été peu adoptées par les coopératives. Pour autant elles ont suscité de nombreux débats (Hiez, 2005). Ceci peut s'expliquer par la difficulté d'attirer des capitaux extérieurs dans des sociétés dont le contrôle reste le droit

TABLEAU 1 : La complexification organisationnelle croissante des groupes coopératifs

	1990	2003	Évolution 1990-2003 (en %)
Nombre de :			
— têtes de groupe	68	204	200,0
— entreprises contrôlées par une tête de groupe coopératif	283	1549	447,3
de droit coopératif	*54*	*134*	*148,1*
de droit commercial	*229*	*1415*	*517,9*
— liens de contrôle 50/50	24	204	750,0
vers une entreprise de droit coopératif	*6*	*28*	*366,7*
vers une entreprise de droit commercial	*18*	*176*	*877,8*
— autres liens de contrôle partagé	17	156	817,6
— liens minoritaires	495	1034	108,9
vers une entreprise de droit coopératif	*207*	*317*	*53,1*
vers une entreprise de droit commercial	*288*	*717*	*149,0*

Les groupes coopératifs retenus dans ce tableau sont ceux ayant au moins 50 salariés
Sources : enquêtes INSEE-LIFI et INSEE/SESSI/SCEES-EAE 1990 et 2003

premier des associés-coopérateurs. Le choix de la filialisation dans des sociétés de droit commercial apparaît alors comme un modèle de développement largement usité, quel que soit le type de coopérative et même pour celles revendiquant un attachement fort au modèle coopératif de base comme la coopérative basque Mondragon (Bakaiko et Agirre, 2001). Si cette technique offre l'avantage de la souplesse et de la simplicité, elle peut générer des effets de brouillage et d'opacité de la logique coopérative et il faut s'interroger sur sa pertinence pour pérenniser les entreprises coopératives.

Le renforcement des partenariats entre acteurs coopératifs entraîne l'émergence et la structuration de pôles économiques constituant en conséquence un mouvement de fond qui a profondément bouleversé la coopération agricole et les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire depuis 1990. Cela a eu non seulement un impact sur l'organisation des filières mais aussi sur la structuration des bassins de production et le développement territorial.

Le développement des alliances essentiellement entre groupes coopératifs questionne les modes d'organisation

L'essor conséquent des groupes procède non seulement de la filialisation mais également de l'augmentation du nombre et du poids des sociétés en contrôle partagé et du nombre de liens minoritaires (cf. tableau 1 et figure 1). En effet, les liens de contrôle partagé et minoritaires présentent la particulari-

té d'être le plus souvent dirigés vers des entreprises faisant partie du périmètre de la coopération agricole. Aussi, si les alliances visent à prolonger l'activité des coopératives tout en maintenant un contrôle mutualiste, leur développement interroge sur les modalités organisationnelles des coopératives et plus largement sur leurs spécificités et leur identité. D'une part, les motivations aux alliances sont-elles complémentaires au développement sous forme de groupes ou bien relèvent-elles d'autres logiques financières ou organisationnelles ? En effet, les liens minoritaires et le partage du contrôle des entreprises jointes présentent la caractéristique de diluer le pouvoir de décision entre les entreprises, ce qui peut occasionner une perte d'efficacité et de réactivité. D'autre part, les stratégies d'alliances privilégient-elles le renforcement du poids des sociétés de droit commercial au sein du périmètre coopératif ? Si le choix d'un statut de droit commercial offre plus de souplesse en terme de gouvernance et de fonctionnement, il a des conséquences sur l'exercice du contrôle coopératif qu'il s'agit de mieux appréhender. Aussi, mieux comprendre les objectifs visés par les alliances et leurs modalités organisationnelles participe à éclairer le fonctionnement et les spécificités des coopératives agricoles et à s'interroger sur la pérennité et la cohérence de ces formes d'entreprises particulières.

Pour examiner le rôle et la place des alliances dans les stratégies des coopératives agricoles, nous proposons de mettre l'accent plus particulièrement sur trois dimensions qui devraient permettre de préciser les modes d'organisation des coopératives et les enjeux en terme de contrôle qui en découlent. Il s'agit du statut juridique de la société co-détenue, de la taille des groupes impliqués dans des alliances et de la proximité géographique entre les acteurs.

Traditionnellement les alliances entre coopératives débouchaient sur la création d'unions de coopératives en contrôle partagé ou de SICA. L'apparition de sociétés de droit commercial au cœur même de l'architecture des groupes coopératifs est susceptible d'entraîner des modifications dans les partenariats entre coopératives. En terme de droits de propriété, elle tendrait à favoriser l'arrivée de partenaires non coopératifs dans le capital. En terme de droit de contrôle, elle pourrait relaxer la contrainte de contrôle partagé. La société co-détenue peut devenir plus facilement contrôlée par une seule coopérative, les autres coopératives ayant des positions minoritaires comme dans le cas d'alliance asymétrique. Peut-on alors toujours parler d'alliances dans ce cas et l'essor de la filialisation traduirait-il un changement dans les pratiques de partenariat entre coopératives ?

Les coopératives en se développant sous forme de groupes et en tissant des liens entre elles, répondent à une logique de création de valeur propre à toute entreprise. Se pose alors la question de savoir parmi les coopératives agricoles celles qui sont le plus enclins à établir des alliances. S'agit-il des plus petites qui trouveraient là un moyen de regrouper leurs forces pour faire face à la pression des marchés, ou au contraire des groupes les plus importants qui disposent de fait de compétences et moyens accrus pour investir dans des alliances ? De nombreux travaux pointent l'importance de la structure relationnelle des

acteurs comme source d'innovation et de pouvoir (Gulati, 1998). S'assurer une meilleure position au sein des réseaux peut donc passer par la recherche de liens à développer et les acteurs les plus influents sont souvent ceux ayant la plus forte capacité à nouer de nouveaux liens (Manski, 2000).

Ce mode d'organisation a des conséquences territoriales. En effet, les coopératives agricoles sont des entreprises ancrées territorialement (Filippi, 2004). Les fusions de coopératives qui peuvent résulter d'une alliance préalable sous forme d'union, se font le plus souvent sur la base d'une proximité géographique. Les critères de contiguïté spatiale et d'identité locale jouent ainsi un rôle important dans les phases de concentration des coopératives agricoles (Filippi *et alii*, 2007). Cependant, on remarque que d'une part les processus de concentration se traduisent par un élargissement du périmètre d'action lié à un besoin de s'affirmer au niveau national, voire international et que d'autre part, le poids croissant des sociétés de droit commercial au cœur des groupes coopératifs peut modifier leur mode de gouvernance. Aussi, il est important de vérifier si les stratégies d'alliance entre coopératives s'inscrivent toujours dans la recherche de partenaires sur une base de contiguïté spatiale. Si tel est le cas, cela renforcerait la spécificité importante de ces entreprises en terme de gouvernance en montrant l'importance stratégique de la proximité géographique dans les alliances entre acteurs. En suivant les travaux de Torre et Rallet (2005), nous partons du principe que, pour mieux comprendre les critères influant sur la localisation des entreprises, il est important de distinguer la nature a-territoriale de l'entreprise des différents liens et connexions qui peuvent ensuite l'attacher à un territoire donné. Ce sont les interactions entre les firmes qui créent un territoire. L'entrée par les alliances suit cette perspective en distinguant la construction d'une proximité organisée *via* une alliance et la mobilisation de critères de localisation *via* une proximité géographique. D'autres travaux sur les regroupements localisés d'entreprises (systèmes productifs locaux, districts, ou SYstèmes Agro-alimentaires Locaux SYAL...) cherchent à mieux comprendre les avantages liés à une co-localisation des acteurs, en particulier en mettant l'accent sur la circulation des connaissances comme génératrice d'externalités positives (Dupuy et Burmeister, 2003 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Chiffoleau et Touzard, 2007). Cependant, si nous nous intéressons aux mêmes mécanismes comme les externalités positives liées à la circulation des connaissances, nous différons du fait de la primauté accordée à l'organisation de la firme d'une part et du caractère spécifique des coopératives agricoles qui sont des entreprises ayant un périmètre spatial, d'autre part. De ce fait, elles ne vont pas chercher à se co-localiser mais plutôt à étendre leur périmètre spatial par des processus de contiguïté.

Dans un contexte de pression concurrentielle sur les marchés et de concentration des acteurs, le développement des alliances entre coopératives peut apparaître comme un moyen organisationnel pertinent pour maintenir leur compétitivité et favoriser leur insertion à l'aval des filières.

L'identification et la caractérisation des alliances étudiées

L'analyse des alliances entre entreprises a donné lieu à une abondante littérature soulignant l'importance des modes d'organisation et des formes de contrôle associées. S'il existe une grande diversité dans les formes d'alliance, il apparaît pertinent de l'examiner comme une alternative à la fusion-acquisition ou à la concurrence sur une activité donnée (Garrette et Dussauge, 1995). Cette alternative est donc vue comme une solution organisationnelle pour des acteurs concurrents, qui présente l'intérêt d'être réversible et de préserver leur indépendance. Le degré de réversibilité est lié à l'engagement des acteurs et à la forme prise par l'alliance. Ainsi, les alliances formalisées par la création d'une société co-détenue traduisent une implication plus forte qu'un simple accord de licence. De plus, la question de la dissymétrie de l'engagement des acteurs donne lieu à débat. Autrement dit, peut-on parler d'alliances quand un des acteurs contrôle la société co-détenue ? Si la forme la plus courante de contrôle des sociétés co-détenues est le contrôle joint, il existe en effet de nombreuses alliances contrôlées par un seul acteur, qui s'expliquent par la dissymétrie des ressources engagées dans l'alliance. L'examen des marges de manœuvre et de la position des acteurs minoritaires doit permettre alors de statuer dans ce cas tout en veillant à élargir l'approche de l'alliance au-delà du périmètre strict de la structure juridique retenue.

Les alliances que nous étudions sont celles ayant donné lieu à la *création d'une entreprise co-détenue* par au moins deux groupes coopératifs de plus de 50 salariés (3). Le choix d'étudier les alliances capitalistiques s'explique par le fait qu'il s'agit d'une pratique traditionnelle pour les coopératives agricoles, la participation capitalistique accompagnant généralement un engagement sur les activités. Cependant, il est intéressant de vérifier si cette pratique favorisée par le statut coopératif de l'entreprise co-détenue (union de coopératives ou SICA), perdure au travers de sociétés co-détenues de statut commercial. Nous faisons le choix de prendre en compte tous les partenariats entre coopératives *via* des sociétés co-détenues, quels que soient l'intensité du lien financier et le type de contrôle associé. En premier lieu, cela permet d'avoir une mesure aussi complète que possible des relations entre les groupes coopératifs. En second lieu, il est délicat d'introduire une frontière nette entre les formes de contrôle, même si le contrôle partagé des sociétés co-détenues est la forme à laquelle on associe le plus naturellement la notion d'alliance. Pour les situations de contrôle exclusif, nous distinguerons deux catégories en fonction de l'intensité du taux de détention, de manière à distinguer les cas où la domination de l'acteur qui contrôle est très forte. Enfin, le repérage de l'ensemble des partenariats offre une appréciation de l'influence et des rapprochements potentiels entre les groupes.

(3) L'objectif est centré sur l'analyse des alliances entre groupes coopératifs. Les alliances avec d'autres partenaires de type privé ne sont donc pas traitées dans cet article. Elles sont en 2003 encore peu nombreuses. Les groupes retenus sont représentatifs des dynamiques en cours dans la Coopération agricole dans la mesure où ils pèsent près de 82 % des effectifs salariés totaux des coopératives agricoles et des groupes coopératifs.

L'identification des alliances à partir des bases de données ne recouvre cependant pas l'ensemble des alliances capitalistiques entre coopératives. D'une part, les bases de données ne recensent pas l'intégralité des liens financiers, ce qui constitue un premier facteur de sous-estimation. D'autre part, n'ont été prises en compte que les alliances entre groupes coopératifs de plus de 50 salariés, ce qui exclut celles qui seraient faites avec une coopérative agricole indépendante ou avec un très petit groupe coopératif. Signalons enfin qu'une entreprise co-détenue ne désigne pas nécessairement une alliance. Pour qu'il y ait alliance, il faut une *mutualisation de moyens en vue d'atteindre un objectif partagé*. Tous les liens financiers ne correspondent pas à ce cas de figure même si là aussi, les sociétés co-détenues entre coopératives agricoles visent généralement à mettre en commun des ressources. L'examen de l'engagement financier de chaque acteur peut ainsi permettre de révéler des situations très dissymétriques. Il peut s'agir de participations croisées ou de liens d'auto-contrôle qui viennent compliquer l'analyse des partenariats entre groupes coopératifs. Enfin, les liens financiers entre entreprises peuvent résulter d'un engagement historique qui relevait d'une alliance au moment de la création de la société. Ces liens peuvent perdurer dans le temps sans que nécessairement le partenariat continue à constituer un enjeu. On peut faire l'hypothèse que ce type de cas se rencontrera surtout quand les entreprises co-détenues sont à statut coopératif. En effet, le développement des alliances *via* des sociétés de droit commercial est en réalité un phénomène relativement récent et les alliances entre groupes coopératifs sont assez dynamiques. L'exemple du groupe Socopa (cf. encart 1 page suivante) permet d'illustrer les reconfigurations organisationnelles importantes autour des alliances entre groupes coopératifs en lien avec le changement de statut et le mode de contrôle des sociétés co-détenues.

II. — LES CARACTÉRISTIQUES STATISTIQUES DES ALLIANCES ENTRE GROUPES COOPÉRATIFS EN 2003

Le traitement des bases de données statistiques nationales EAE et LIFI en 2003 permet d'identifier l'ensemble des alliances nouées entre les coopératives agricoles. Pour caractériser les alliances, nous nous intéressons à la fois aux groupes qui s'impliquent dans l'alliance et à l'alliance elle-même. Nous retenons ainsi comme critères le nombre, la taille et la localisation des partenaires impliqués d'une part, et le statut juridique, la forme de contrôle et le type d'activité de la société co-détenue d'autre part. Il s'agit d'une part de préciser les logiques qui guident la constitution des alliances et d'autre part de comprendre leurs modalités organisationnelles. L'analyse montre qu'elles sont le plus souvent sous le contrôle d'un seul acteur (alliances asymétriques). Par comparaison avec des travaux antérieurs (Filippi *et alii*, 2006), elles révèlent ainsi des évolutions dans les modalités d'organisation du contrôle coopératif jusqu'alors étudiées, d'un contrôle partagé à une forme de contrôle unitaire.

ENCART 1 : La réorganisation des participations financières au sein du groupe SOCOPA

L'histoire du groupe Socopa, leader sur le marché de la viande en France, témoigne de l'importance des réorganisations au sein de la coopération agricole. Détenu par un ensemble de coopératives jusqu'en 2008, il est passé sous contrôle du groupe Bigard en 2009, avec la création de Socopa viande détenu à 60 % par Bigard et à 34 % par les coopératives. Son histoire retrace la volonté des acteurs coopératifs de s'assurer des débouchés pour les productions de leurs adhérents tout en contrôlant l'investissement à l'aval des filières. Dans les années 1970, le groupe Socopa se développe autour d'une alliance stratégique entre cinq coopératives de l'ouest de la France dans la SICA Maine Viande Socopa. Le contrôle de cette société est partagé entre les cinq coopératives. Une holding, la SA Socopa, est créée en 1979, avec pour objectif de financer et de développer les activités vers l'aval. Maine Viande Socopa est l'actionnaire majoritaire de la SA Socopa mais d'autres coopératives et des partenaires financiers sont associés. Le groupe Socopa, dès l'origine, exerce une activité au niveau national principalement l'ouest et l'est de la France. Si son métier de base est centré sur l'abattage et la découpe, il a très tôt cherché à se diversifier dans les activités de transformation et d'élaboration des produits, comme vecteur de valeur ajoutée.

Le groupe s'est développé principalement par rachat ou apport de sociétés par les coopératives. Ce mode de développement a généré une organisation complexe dans la mesure où les coopératives étaient doublement engagées dans Socopa, d'une part au niveau de la tête de groupe et d'autre part au niveau des sociétés dans lesquelles elles étaient directement impliquées. Dans les années 2000, pour simplifier cette organisation et faciliter la gestion opérationnelle du groupe, le groupe commence à faire remonter les prises de participation des coopératives des filiales vers la tête de groupe. Ce choix explique la transformation des filiales encore sous statut coopératif (SICA) en sociétés de droit commercial entre 2001 et 2005. L'objectif visé est une séparation beaucoup plus nette entre une fonction stratégique dévolue aux administrateurs des coopératives à la tête du groupe et une fonction opérationnelle assurée par les équipes dirigeantes du groupe. Cette distinction est souhaitée à la fois par les actionnaires et les managers car elle clarifie le rôle de chacun. Concentrer le pouvoir économique et mutualiser les profits permet également d'éviter des conflits d'intérêt frontaux au niveau des filiales sur l'arbitrage rémunération de l'adhérent *versus* investissement productif. Cette concentration économique et des pouvoirs vise ainsi à renforcer les fonds propres du groupe et à faciliter les investissements industriels nécessaires au maintien de la performance.

En 2007, l'accord entre le groupe Even piloté par la coopérative laitière de Ploudaniel, et le groupe Socopa s'inscrit dans cette nouvelle logique organisationnelle. D'un côté, le groupe Even est entré au capital de la holding de tête de groupe et à son conseil de surveillance et de l'autre, les sites industriels du groupe Even ainsi que la marque associée ont été intégrés dans le groupe Socopa.

En 2008, suite à deux exercices difficiles, le groupe Socopa est à la recherche de nouveaux fonds. Une négociation avec le groupe privé Bigard s'engage dont l'issue est la prise de contrôle de Socopa par Bigard avec une intégration des outils des deux groupes. Le pôle constitué devient leader européen.

Ce montage original d'un groupe industriel piloté par un ensemble de coopératives agricoles, révèle la complexité de la gouvernance coopérative, qui associe d'une part, un contrôle du groupe sur la base d'un engagement capitalistique et d'autre part, un approvisionnement en matières premières sur la base d'un engagement sur activités. Le développement du groupe souligne l'importance passée et actuelle des alliances entre coopératives comme moyen permettant de mettre en œuvre des outils industriels performants à l'aval des filières. Mais il souligne également les risques en terme de perte de contrôle quand il s'agit de conforter ces outils industriels dans un contexte de pression concurrentielle accrue.

Les statistiques montrent un effet taille du groupe sur la capacité à nouer des alliances

La population étudiée en 2003 comporte 204 groupes coopératifs, avec environ un tiers des groupes en IAA et deux tiers en commerce de gros. 112 parmi les 204 nouent des alliances entre eux, soit environ 55 % des groupes. Le tableau 2 permet de vérifier qu'au sein de la population étudiée, ce sont les plus gros groupes qui nouent des alliances, avec 84 % des effectifs salariés et 79 % des entreprises contrôlées des groupes. Le coefficient de corrélation de Pearson entre l'effectif salarié du groupe et le nombre d'alliances nouées par le groupe est de 0.6159 (respectivement 0.8262 pour les groupes des IAA et 0.4981 pour les groupes de commerce de gros). De même, la corrélation entre le nombre d'alliances et le réseau d'entreprises du groupe est importante (0.7331), ce qui confirme que ce sont les groupes les plus « relationnels » qui nouent le plus d'alliances (4). La taille du groupe tant sur le plan économique qu'organisationnel influence donc la capacité à nouer des alliances.

Les groupes à dominante IAA sont de plus grande taille en terme d'effectif salarié et de filiales et avec des structures organisationnelles plus complexes que les groupes en commerce de gros (collecte, approvisionnement, négoce). En première approche, leur capacité à nouer des alliances apparaît relativement identique. Un test du chi2 montre en effet une indépendance entre le secteur d'activités et l'effectif salarié du groupe réparti en trois modalités (50-99, 100-249, 250 et +) que ce soit sur l'ensemble de la population (*chi2=4.40, df=2, p=0.111*) ou sur la population des groupes avec alliance (*chi2=1.90, df=2, p=0.386*). Par contre, il y a une non-indépendan-

TABLEAU 2 :
La taille du groupe influence la capacité à nouer des alliances

	Nombre de groupes			Effectif des groupes			Entreprises contrôlées des groupes		
	Total	Ayant au – une alliance		Total	Ayant au – une alliance		Total	Ayant au – une alliance	
		eff.	%		eff.	%		eff.	%
IAA	68	34	50	63 772	52 873	*82.9*	706	554	*78.5*
Commerce de gros	136	78	*57.4*	49 492	41 820	*84.5*	1 047	832	*79.5*
Total	**204**	**112**	***54.9***	**113 264**	**94 693**	***83.6***	**1 753**	**1386**	***79.1***

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

(4) Le réseau d'entreprises est calculé à partir du nombre d'entreprises du contour élargi du groupe (entreprises contrôlées + entreprises non contrôlées de premier niveau) auquel on soustrait le nombre d'alliances pour éviter la colinéarité entre les deux variables.

ce des deux variables pour la population des groupes sans alliances (*chi2=10.59, df=2, p=0.005*). Ceci s'explique par une proportion forte (respectivement faible) de groupes de 250 salariés et plus parmi les groupes de commerce de gros (respectivement des IAA) au sein de la population des groupes sans alliances. Ce dernier point pourrait traduire un besoin plus fort pour les groupes des IAA à s'engager dans des alliances pour faire face à la pression des marchés.

Nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques des 246 entreprises co-détenues par les 112 groupes qui ont au moins une alliance. Précisons que les 112 groupes établissent 670 liens d'alliance soit une moyenne d'environ six liens par groupe et que cette moyenne est la même pour les groupes des IAA et pour ceux de commerce de gros. Cependant, il existe une forte hétérogénéité dans le nombre d'alliances nouées par groupe, le maximum étant de 48 alliances.

Une domination des sociétés codétenues de droit commercial sous du contrôle exclusif

Traditionnellement, les sociétés co-détenues par les coopératives étaient des unions dans lesquelles le contrôle était partagé entre les coopératives (Koulytchizky et Mauget, 2003). Le tableau 3 permet de constater que cette forme devient largement minoritaire dans les alliances nouées entre les groupes coopératifs. Il révèle que les sociétés co-détenues sont d'une part pour trois quarts des entreprises de droit commercial et d'autre part majoritairement (65 % des cas) sous contrôle exclusif. Ainsi, aux alliances en contrôle partagé dans des unions de coopératives ou en contrôle exclusif *via* une SICA traditionnellement observées dans la littérature (Filippi *et al.*, 2006), font place de plus en plus souvent des alliances dans des sociétés de droit commercial avec une prédominance des formes de contrôle exclusif par une des coopéra-

TABLEAU 3 : Une majorité de sociétés co-détenues de droit commercial sous contrôle exclusif

	Sociétés co-détenues (en effectif)			Nombre moyen de groupes coopératifs/alliance		
	Statut coop.	Statut comm.	Total	Statut coop.	Statut comm.	Total
Contrôle exclusif						
Contrôle > à 80 %	6	34	40	2,00	2,26	2,23
Contrôle <= 80%	30	91	121	2,43	2,66	2,60
Contrôle partagé						
Contrôle 50/50	10	26	36	2,00	2,04	2,03
Autres cas	15	34	49	5,33	3,32	3,94
Total	**61**	**185**	**246**	**3,03**	**2,62**	**2,72**

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

tives (5). Dès lors, le contrôle exclusif, en particulier quand il est associé à un taux de contrôle élevé, questionne la notion même d'alliance du fait de la capacité de décision stratégique que peut exercer l'acteur dominant sur la société co-détenue.

Une activité des entreprises codétenues fortement orientée vers l'aval des filières

L'activité principale des sociétés co-détenues présente une grande diversité : si environ la moitié des entreprises a une activité en IAA ou commerce de produits agricoles ou alimentaires, l'autre moitié exerce des activités de service aux entreprises (administration, R&D (6), services annexes à la production) ou d'autres activités (agriculture, produits chimiques, transport, immobilier, finance, ...).

Cependant, le tableau 4 montre que les entreprises co-détenues du secteur des IAA représentent 68 % de l'ensemble des salariés des sociétés co-détenues. Inversement, le poids en effectif salarié des entreprises des secteurs des services aux entreprises et des autres activités est très faible. Ainsi, les moyens

TABLEAU 4 : Le poids des effectifs salariés des IAA dans les entreprises co-détenues

Nombre d'entreprises et effectifs salariés par secteur d'activités	IAA		Commerce		Service aux entreprises		Autre		Total	
Type de contrôle	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.
Contrôle exclusif										
Contrôle > à 80 %	45 %	76 %	15 %	9 %	20 %	6 %	20 %	8 %	100 %	100 %
Contrôle <= 80%	29 %	69 %	22 %	22 %	17 %	2 %	31 %	7 %	100 %	100 %
Contrôle partagé										
Contrôle 50/50	25 %	71 %	28 %	19 %	19 %	1 %	28 %	8 %	100 %	100 %
Autres cas	20 %	40 %	27 %	49 %	14 %	1 %	39 %	10 %	100 %	100 %
Total	**29 %**	**68 %**	**23 %**	**21 %**	**17 %**	**3 %**	**30 %**	**8 %**	**100 %**	**100 %**

Lecture : les entreprises codétenues du secteur des IAA représente 29 % des entreprises codétenues et 68 % des salariés des entreprises co-détenues
Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

(5) On ne note cependant pas de dépendance significative entre la forme de contrôle et le statut de l'entreprise codétenue (*chi2 = 3.12, df = 3, p-value = 0.374*). Ainsi, les formes de contrôle des sociétés codétenues ne sont pas statistiquement différentes selon que l'entreprise est de droit coopératif ou de droit commercial.

(6) Seules quelques entreprises codétenues ont une activité de R&D, ce qui peut s'expliquer par la faible intensité de R&D dans les secteurs agricole et agro-alimentaire.

mobilisés par les coopératives sont majoritairement engagés pour favoriser leur insertion vers l'aval dans une logique d'intégration des filières.

Enfin, les formes de contrôle mises en œuvre par les coopératives ne paraissent liées ni au secteur d'activités visé par l'alliance, ni aux moyens humains engagés dans l'alliance. En effet, les tests statistiques montrent qu'il y a indépendance entre les deux facteurs en terme de nombre d'entreprises (*chi2=9.88, df=9, p=0.360*). De même, il y a une faible indépendance entre la forme de contrôle et la taille de l'entreprise co-détenue (*chi2=11.54, df=6, p=0.073*).

Ainsi les alliances entre coopératives couvrent des domaines variés mais restent marquées par le poids dominant des activités de transformation orientées vers le développement à l'aval des filières. Par contre, les formes de contrôle des sociétés co-détenues semblent relativement homogènes quel que soit le secteur d'activités.

Une proximité géographique influençant les alliances entre coopératives

Les groupes coopératifs privilégient la proximité géographique quand ils cherchent à mettre en commun des moyens. Ceci s'observe tant au niveau de la localisation de la société co-détenue que de celle des coopératives mères impliquées dans l'alliance. Nous mobilisons pour cela deux indicateurs qui mesurent le degré de proximité dans les localisations à partir d'un découpage administratif emboîté : même département, même région, régions contiguës, autres régions. Le premier statue sur la localisation de la société co-détenue par rapport à la tête de groupe qui la contrôle. Le second apprécie la localisation des têtes de groupe impliquées dans l'alliance. Si la proximité géographique est une dimension qui influence positivement le développement des stratégies d'alliance des groupes coopératifs, elle présente des spécificités selon la forme de contrôle de la société co-détenue. Ainsi le tableau 5 confirme que la majorité des alliances se fait sur une base régionale ou inter-régionale :

— les sociétés co-détenues sont dans plus de trois quarts des cas localisées dans la même région (et dans plus de 60 % des cas dans le même département) d'au moins une des coopératives têtes de groupe qui contrôle ;

— les groupes coopératifs qui nouent des alliances sont localisés dans 35 % des cas dans la même région (7) et dans 37 % des cas dans des régions contiguës.

(7) Ce résultat doit être apprécié relativement à la distribution de départ des groupes coopératifs au niveau régional. On peut caractériser cette distribution à partir des liens 2 à 2 entre les groupes coopératifs en appréciant le poids des liens intra-régionaux sur le total des liens. Cette proportion est d'environ 6 % (363/6216).

TABLEAU 5 : La proximité géographique reste une dimension clé de l'explication du contrôle des sociétés co-détenues

	Localisation de la société co-détenue			Localisation des groupes coopératifs		
	même dpt	**autre dpt même rég.**	**autre rég.**	**même rég.**	**rég. contiguës**	**rég. distantes**
Contrôle exclusif						
Contrôle > à 80 %	23	12	5	13	15	12
Contrôle <= 80%	73	14	34	46	33	42
Contrôle partagé						
Contrôle 50/50	23	6	7	19	15	2
Autres cas	34	5	10	9	28	12
Total	**153**	**37**	**56**	**87**	**91**	**68**

La localisation de la société co-détenue est appréciée relativement à la localisation de la TG qui contrôle la plus proche. La société détenue peut être, par rapport à cette TG, dans le même département (même dép.), dans un autre département de la région (autre dpt - même rég.) ou dans une autre région (aut. rég.). La localisation des groupes coopératifs indique leur position relative pour chaque société co-détenue : les TG peuvent être localisées dans la même région (même rég.), dans des régions voisines (rég. contiguës) ou dans des régions non voisines (rég. distantes).

En revanche, la forme de contrôle semble peu influencer la localisation de la société en partenariat (*chi2=12.04, df=6, p=0.061*) alors qu'elle apparaît très dépendante de la localisation des groupes coopératifs (*chi2=24.90, df=6, p=0.0004*). Ainsi, les groupes qui nouent des alliances en contrôle partagé sont le plus souvent localisés dans la même région ou dans des régions contiguës, en particulier les contrôles 50/50 qui sont exceptionnels entre deux groupes distants.

Ainsi, la proximité géographique apparaît comme une dimension importante qui influence positivement la création de sociétés jointes. En effet, les groupes coopératifs privilégient les alliances entre voisins et localisent de manière préférentielle les sociétés jointes à proximité de leurs sièges. Outre le rôle de la proximité, les traitements statistiques ont permis de dégager deux autres traits marquants des alliances entre coopératives : i) l'influence positive de la taille du groupe (dimension économique et organisationnelle) sur sa capacité à nouer des alliances, surtout dans les IAA, ii) la présence majoritaire de sociétés co-détenues de droit commercial et du contrôle exclusif au détriment des unions et des formes de contrôle partagé.

Le contrôle coopératif vise à concentrer un pouvoir économique sur une base régionale, soit par un acteur qui s'affirme comme un leader en garantissant à d'autres acteurs coopératifs un accès à des ressources de transformation ou de commercialisation, soit par un partage équilibré et conjoint de ressources et des risques afférents. Se pose alors la question du devenir des alliances sur

base locale qui peuvent représenter une étape vers une concentration accrue des groupes coopératifs. Ces résultats conduisent ainsi à s'interroger sur l'exercice des modalités de contrôle au sein des groupes coopératifs.

III. — LES ALLIANCES QUESTIONNENT LES MODALITÉS DE CONTRÔLE ET LA STABILITÉ DES POSITIONS CONCURRENTIELLES

Si les motivations aux alliances et à la filialisation dans les entreprises de droit coopératif s'apparentent à celles pratiquées par toute autre entreprise, leurs mises en œuvre restent souvent spécifiques. Cela interroge la particularité de ces entreprises d'une part au vu des modalités de contrôle coopératif et des formes organisationnelles associées et d'autre part sur la légitimité du maintien d'un statut spécifique et des avantages fiscaux dérogatoires. Nous discutons donc les caractéristiques des alliances qui associent prise de risque et échange de compétences. L'analyse des modalités de contrôle des alliances montre qu'elles reposent d'abord sur un contrôle différencié des ressources et des compétences. Ensuite, l'accroissement de la filialisation des sociétés de droit commercial au cœur de l'architecture organisationnelle des coopératives agricoles soulève la question des modalités d'exercice du contrôle coopératif. Enfin le nombre important d'alliances localisées près des têtes de groupe questionne le rôle de la proximité géographique. Dès lors les modalités de gouvernance des groupes apparaissent comme centrales pour statuer sur le réel exercice du contrôle par les adhérents-propriétaires.

Le partage des compétences et les logiques de contrôle dans les alliances entre coopératives

Les motivations à nouer des alliances pour les coopératives sont le plus souvent liées à la recherche de taille critique dans un contexte de capacités financières limitées (Perrot *et alii*, 2001). Pour une coopérative, son souci est de valoriser la production de ses adhérents et l'engagement sur activités apparaît donc comme une motivation première dans les alliances entre coopératives. Selon la typologie proposée par Garrette et Dussauge (1995), ces alliances peuvent être qualifiées d'additives car elles visent aux économies d'échelle et que les ressources apportées par chaque acteur sont en règle générale identiques. À l'inverse, quand les ressources apportées par chaque acteur sont différentes, l'alliance est qualifiée de complémentaire car elle permet d'étendre le domaine d'activités de chaque acteur. Leur typologie permet de souligner deux aspects essentiels des alliances, les compétences et les risques. Quand les acteurs disposent de compétences différentes, les opportunités d'apprentissage sont plus fortes mais génèrent en contrepartie des risques accrus d'accaparement ou de détournement par un des acteurs des compétences mises en commun. Quand les compétences mises en commun sont similaires, l'enjeu porte plus sur les capacités de coordination entre les acteurs.

Mitchell *et alii* (2002) font l'hypothèse que la nature de l'activité visée par l'alliance va orienter le type d'alliance. Ainsi les alliances commerciales seraient plutôt de type complémentaire alors que les alliances productives seraient plutôt de type additif. En effet, dans les alliances pour commercialiser, l'enjeu de protection du réseau commercial fait que des acteurs ayant les mêmes ressources hésitent à coopérer (Cabon-Dhersin, 2003). Par contre, une alliance productive vise à réaliser des économies d'échelle et l'apport de ressources productives par chaque acteur permet de garantir leur implication dans l'alliance qui sera donc plutôt de nature additive. Pour les coopératives, l'insertion vers l'aval des filières est motivée par le souci de valoriser la production des adhérents et la dimension additive apparaît donc comme toile de fond des objectifs visés par les alliances. De plus, le fait de partager des contraintes et valeurs communes ainsi qu'un même environnement institutionnel, appuie la thèse que les risques encourus quand elles nouent des alliances sont faibles et que leurs compétences sont plus similaires que complémentaires. Le poids de la proximité géographique dans les stratégies d'alliance vient également renforcer ce diagnostic car il témoigne le plus souvent d'un enjeu lié à l'obtention d'une taille critique au sein d'un bassin de production.

Le caractère additif des alliances entre coopératives doit cependant être nuancé car nous avons vu que très souvent la société co-détenue était contrôlée par une des coopératives impliquées dans l'alliance. Cette position de contrôle d'une coopérative au sein de l'alliance peut révéler une situation d'asymétrie, affirmée par exemple à travers la maîtrise des compétences sur un outil de transformation ou sur un réseau de commercialisation. Cette maîtrise peut conférer à une coopérative une position de leader qui lui permet d'étendre son pouvoir auprès de coopératives de dimension plus modeste. Un contrôle exclusif ne signifie pas nécessairement que les ressources apportées par chaque partie soient dissymétriques. Mais il traduit un pouvoir accru sur la société co-détenue par un des acteurs qui assume alors la plus grande partie des prises de risque associées (Ring, 2002). À l'inverse, un contrôle joint traduit *a priori* un partage des risques plus équilibré entre les acteurs mais aussi un degré d'incertitude sur leur comportement plus élevé. Il refléterait donc plus logiquement des alliances où la mise en commun des ressources ne risque pas de générer un accaparement par un des acteurs. Comment expliquer alors le fait de trouver un nombre important de contrôle exclusif dans les alliances observées entre groupes coopératifs ? Cette tendance au regroupement autour d'un acteur dominant peut s'expliquer par les effets de réseau (Thorelli, 1986 ; Thoron, 2003). En effet, d'une part les acteurs les mieux dotés cherchent à nouer des alliances pour affirmer leur position de leader. D'autre part, des acteurs moins influents peuvent préférer nouer des alliances avec un acteur leader plutôt qu'avec des acteurs de même profil qu'eux. Ahuja *et alii* (2009) montrent ainsi que les acteurs faiblement insérés dans les réseaux ont tendance à nouer des alliances avec les acteurs les plus influents plutôt qu'avec les acteurs qui leur ressemblent. Ce résultat peut sembler paradoxal du fait de l'asymétrie d'information existante avec les risques associés de perte d'autonomie pour les entreprises les plus modestes. Mais les gains prévisibles d'une

alliance avec un acteur influent sont généralement supérieurs à ceux obtenus avec des acteurs peu insérés dans les réseaux du fait d'un degré d'incertitude plus fort sur la capacité à assurer le succès de l'alliance. Enfin, pour l'acteur le plus influent, l'intérêt est de renforcer la centralité de sa position (Granovetter, 1985).

Dans la perspective de mieux valoriser les productions des adhérents et/ou de stabiliser leurs positions concurrentielles, les groupes coopératifs nouent des alliances le plus souvent additives. Néanmoins ce qui est significatif est la progression d'alliances sous contrôle d'un groupe leader. Cette asymétrie s'explique par la recherche bénéfique d'effet de réseau mais soulève en contrepartie la question des modalités d'exercice du pouvoir pour les adhérents des coopératives minoritaires dans ce type d'alliances.

Les modalités d'exercice et les formes du contrôle coopératif au sein de l'architecture des groupes

Le développement de la filialisation au travers de sociétés de droit commercial souvent co-détenues, en témoignant d'une évolution majeure dans les formes organisationnelles des coopératives agricoles, interroge l'exercice du droit de propriété des adhérents des coopératives. Si les entreprises coopératives sont aux mains de leurs adhérents-propriétaires ayant une double qualité, apporteurs de capital et engagés sur activité, l'exercice de ce droit de propriété sur les filiales, pour être effectif, exige des modalités organisationnelles spécifiques (8). Ces nouvelles formes organisationnelles traduisent la volonté des coopératives agricoles de développer leurs activités, que ce soit à l'aval comme à l'amont des filières, tout en veillant à maintenir un contrôle coopératif. Le nombre élevé d'alliances entre coopératives participe également de ce mouvement de maintien sous contrôle coopératif d'activités productives et commerciales dans le prolongement de l'activité des associés-coopérateurs. Cependant, le poids croissant des entreprises de droit commercial sous contrôle coopératif interroge sur les évolutions des modes de gouvernance des coopératives dans deux directions.

Se pose alors la question de savoir comment les associés-coopérateurs, détenteurs des droits de vote dans la coopérative agricole, influent sur ce processus de complexification organisationnelle croissante des coopératives agricoles. À ce stade il est nécessaire de distinguer d'une part l'exercice du contrôle des adhérents sur leur coopérative et d'autre part celui de cette dernière sur le groupe et les alliances engagées. D'un côté, les relations entre les adhérents et la coopérative-mère visent à privilégier une logique d'engagement sur acti-

(8) Dans les sociétés de droit commercial, l'exercice des actionnaires sur le pilotage du groupe ne se double pas de l'engagement sur activité, propre au droit coopératif.

vité matérialisant l'échange de produit contre une rémunération au prix de marché et complétée par une prime. De l'autre, les relations entre adhérents et le reste du groupe tendent à relever d'une logique de rémunération capitaliste sur la base du capital social engagé. C'est en ce sens que l'on peut identifier une distinction croissante entre une *logique d'engagement sur activités et une logique de rémunération du capital social*, qui étaient avant les lois de 1990 indifférenciées dans les coopératives agricoles.

Pour la coopérative mère, localiser des filiales et des alliances à proximité permet de concrétiser auprès des associés-coopérateurs le développement de leur coopérative. Autrement dit cette stratégie de co-localisation contribue à rendre lisibles des choix stratégiques et à matérialiser les arbitrages décidés par les adhérents en matière d'investissements au détriment d'une redistribution directe des revenus générés par les activités du groupe.

Mais les stratégies de développement des coopératives agricoles combinent dès lors une présence à d'autres échelles territoriales que celle de leur périmètre d'action statutaire, voire de leur seul bassin de collecte. Dans le cadre de l'exercice du contrôle de la coopérative sur l'ensemble du groupe, il s'agit de prendre en compte les droits de vote afférents aux détentions de prises de capital. Quand il s'agit de développer dans d'autres bassins de production des activités productives concurrentes à celles produites par les associés-coopérateurs sur place, les logiques deviennent complexes à appréhender. En effet, le raisonnement est construit à partir de l'analyse des évolutions des marchés internationaux et non plus à la vue des seules contraintes des exploitations des adhérents (Filippi *et al.*, 2008). Ainsi il faut convaincre l'associé-coopérateur de la pertinence des choix stratégiques faits, tant en terme de rémunération de son capital que du maintien de son activité productive. Aussi les groupes coopératifs sont-ils de plus en plus amenés à segmenter les logiques des relations avec leurs associés-coopérateurs. En définitive, ce contrôle exercé par les adhérents-propriétaires sur leur groupe se concrétisera différemment selon leur appartenance ou non aux structures dirigeantes (CA, conseils...).

Ces évolutions renouvellent l'importance de mieux comprendre comment les associés-coopérateurs mettent en œuvre cette double logique au sein de réseaux d'entreprises de plus en plus complexes et quelles en sont les conséquences sur les modalités de financement de l'activité des coopératives agricoles. L'analyse des frontières actionnariales révèle la complexité organisationnelle et la difficulté à identifier la frontière amont des groupes coopératifs. Cette complexité interpelle sur la gouvernance coopérative qui tend à dissocier de manière croissante une logique actionnariale et une logique d'engagement sur activités. Dès lors, les enjeux sous-jacents aux modalités d'exercice du pouvoir dans les coopératives agricoles s'inscrivent dans les débats sur la valeur actionnariale et la valeur partenariale (Charreaux, 1995 ; Rebérioux, 2003 ; Charreaux et Wirtz, 2006).

CONCLUSION

Cet article aborde la problématique des modalités et de l'exercice du contrôle de sociétés dans le cas des entreprises de droit coopératif. Il éclaire l'analyse du contrôle des groupes d'entreprises à travers la question des alliances entre coopératives agricoles françaises formalisées dans des sociétés co-détenues le plus souvent de droit commercial. Les enjeux liés à cette question sont consécutifs au double mouvement de changement organisationnel prenant son origine depuis 1990. D'une part, on note une diminution importante du poids des coopératives agricoles et d'autre part on observe un fort développement de la filialisation dans des sociétés de droit commercial. Cette reconfiguration importante du périmètre coopératif montre que les coopératives ont transféré ou développé leurs activités dans des sociétés de droit commercial. Aussi les alliances participent-elles à la volonté de structuration des filières et contribuent à éclairer la façon dont les groupes organisent leur développement à l'aval des filières.

Les résultats confirment que les alliances stratégiques entre groupes coopératifs visent le plus souvent à atteindre une taille critique et à structurer une offre par rapport à des marchés qui se mondialisent. Ainsi la taille et le secteur influencent positivement la capacité de nouer des alliances stratégiques. Mais les traitements statistiques révèlent également leur dimension géographique à travers une stratégie d'extension par contiguïté spatiale. Ces interdépendances sur base locale sont en effet confortées par la localisation de la société co-détenue à proximité des groupes coopératifs. Cette dernière joue un rôle déterminant dans la consolidation des alliances stratégiques comme moyen de structuration des bassins de production et d'investissement à l'aval des filières. Ces alliances peuvent être mises en place par un groupe leader qui contrôle alors l'alliance et qui peut ainsi consolider sa position. Cependant, la dimension régionale de l'alliance reste toujours fortement présente. Au-delà de ce constat, la densité des alliances entre coopératives témoigne de leur capacité à s'adapter aux situations d'incertitude auxquelles elles sont confrontées. Les alliances offrent ainsi aux coopératives agricoles un moyen souple pour répondre à un objectif précis tout en maintenant une identité souvent revendiquée pour maintenir un lien fort à leur territoire originel d'implantation.

Cependant, les questions de gouvernance de ces alliances et de leur ouverture à des partenaires non coopératifs restent aujourd'hui largement posées dans un contexte de mondialisation de la production et de recherche de nouvelles sources de financement et de nouveaux débouchés. Cela soulève deux problèmes, celui de la gouvernance de ces groupes et celui de leur ouverture y compris à l'internationalisation. D'une part, une réflexion sur les logiques de contrôle coopératif à plusieurs s'impose pour mieux comprendre ses modalités et ses conséquences en terme d'organisation et de fonctionnement de la coopération agricole française. Une extension de ce travail serait d'analyser les partenariats entre coopératives et sociétés de droit commercial, qui débouchent en règle générale sur des alliances complémentaires, les coopératives agricoles

apportant leurs ressources et leurs compétences liées à la maîtrise de l'amont et le partenaire industriel apportant sa compétence sur l'outil de transformation mais également sur les circuits de commercialisation. Elle permettrait de poursuivre la réflexion sur l'exercice du pouvoir des sociétés et des frontières actionnariales des groupes. D'autre part, les travaux engagés au niveau européen avec le statut de coopérative européenne (SCE) de 2006 ou américain (Chaddad and Cook, 2004 ; Cook and Chambers, 2008) soulignent le besoin de développement de nouvelles formes sociétales conciliant une propriété du capital aux mains des adhérents-propriétaires avec la recherche de fonds propres et de moyens financiers suffisants, les alliances n'étant en fait que des réponses partielles aux pressions concurrentielles. Autrement dit, les contraintes institutionnelles et de marché incitent ainsi à poursuivre la réflexion sur l'apparition de nouveaux modèles organisationnels.

BIBLIOGRAPHIE

AHUJA G., POLIDORO F. and MITCHELL M. (2009), « Structural homophily or social asymmetry ? The formation of alliances by poorly-embedded firms », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 5, pp. 941-958.

BAKAIKO B. et AGIRRE A. (2001), « Globalisation et stratégies des coopératives industrielles de Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) », *in* Côté D. (dir.) *Les holdings coopératifs*, Ciriec international, de Boeck université, pp. 349-366.

CABON-DHERSIN M.-L. (2003), « Dynamique et robustesse de la coopération inter-firmes en R&D : confiance et réputation », *Revue d'Économie industrielle*, vol. 104, n° 1, pp. 7-22.

CHADDAD F.-R. and COOK M.-L. (2004), « Understanding new cooperative models : an owner-ship-control rights typology », *Review of Agricultural Economics*, vol. 26, n° 3, pp. 348-360.

CHARREAUX G. (ed.) (1997), *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, théories et faits*, Économica, 540 p.

CHARREAUX G. et WIRTZ P. (2006), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, Paris, 394 p.

CHARRIN de G. (1992), « Les lois de 1991 et 1992 sur les coopératives agricoles et les SICA », *Revue de Purpan*, n° 164, pp. 139-164.

CHIFFOLEAU Y. et TOUZARD J.-M., (2007), « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les relations de conseil », *Économies et Sociétés*, vol. 41, n° 9, pp. 1485-1506.

COOK M.-L. and F.-R. CHADDAD (2004), « Redesigning Cooperative Boundaries : The Emergence of New Models », *American Journal of Agricultural Economic*, 86(5), 1249-53.

COOK M.-L. and CHAMBERS M. (2008), Role of Agricultural Cooperatives in Global Chains, *Conférence au colloque « Les entreprises coopératives agricoles, enjeux et perspectives »*, Sfer-Inra-Enitab-Coop de France, Paris, 28-29 février.

CÔTÉ D. (dir.) (2001), *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?*, Ciriec International, de Boeck Université, 407 p.

COUTINET N. et SAGOT-DUVAUROUX D. (2003), *Économie des fusions et acquisitions*, La Découverte, coll. Repères.

DUPUY C. et BURMEISTER A. (2003), *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*, La Documentation française, Paris.
FILIPPI M., FREY O., MAUGET R. (2008), « Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés », *RECMA*, n° 310, pp. 31-51.
FILIPPI M. (2004), « Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale », *Économie rurale*, n° 280, pp. 42-58.
FILIPPI M., FREY O. et TRIBOULET P. (2007), « Mesures de l'ancrage des groupes d'entreprises, une application aux groupes coopératifs agricoles français », *in* : Foltête J.-C. (dir.), *Actes des Huitièmes Rencontres de Théo Quant*, Besançon.
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.
GALLIANO D. (1995), *Les groupes industriels de l'agroalimentaire français*, INRA-Economica.
GARRETTE B. et DUSSAUGE P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation, Paris, 283 p.
GRANOVETTER M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. n° 91, pp. 481-510.
GULATI R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, pp. 293-317.
HIEZ D. (2005), « Les instruments de fonds propres des coopératives : vingt ans d'innovation législative », *RECMA*, n° 295, pp. 20-37.
KOULYTCHIZKY S. et MAUGET R. (2003), « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, à la recherche d'un nouveau paradigme », *RECMA*, n° 287, pp. 1-67.
MANSKI C.-F. (2000), « Economic Analysis of Social Interactions », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n° 3, Summer, pp. 115-136.
MITCHELL W., DUSSAUGE P., GARRETTE B. (2002), Alliances with competitors : how to combine and protect resources ?, *Creativity and innovation management*, vol. 11, n° 3, pp. 203-223.
MORIN F. (1994), « Liaisons financières et coopérations des acteurs système », *Revue économique*, 6, pp. 1459-1470.
PECQUEUR B. et ZIMMERMANN J.-B. (eds) (2004), *Économie de proximité*, Hermès, Paris.
PERROT P., RUFFIO P. et GUILLOUZO R. (2001), « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires - Le cas de l'ouest de la France », *Annals of public and cooperative economics*, vol. 72, n° 3, pp. 351-377.
REBÉRIOUX A. (2003), « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? », *Revue d'Économie industrielle*, vol. 104, n° 1, pp. 85-110.
RING P.-S. (2002), « The role of contract in strategic alliances », *in* Contractor F.-J., Lorange P. (eds.), *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, pp. 145-162.
SKALITZ A. (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n° 836.
STRATEGOR (2005), *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 4ème édition, 877 p.
THORELLI H.-B. (1986), « Networks : between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 37-51.
THORON S. (2003), « Négociations multilatérales entre entreprises hétérogènes : la loi du plus fort ou l'union fait la force ? », *Revue d'Économie industrielle*, vol. 103, n° 1, pp. 191-221.
TORRE A. et RALLET A. (2005), « Proximity and localization », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-60.