



HAL
open science

Intégrer la pression des marchés et les exigences de qualité. Stratégies et interdépendances dans le secteur coopératif agricole

M. Filippi, Pierre Triboulet

► To cite this version:

M. Filippi, Pierre Triboulet. Intégrer la pression des marchés et les exigences de qualité. Stratégies et interdépendances dans le secteur coopératif agricole. *FaçSADe*, 2001, 11, pp.1-4. hal-02676202

HAL Id: hal-02676202

<https://hal.inrae.fr/hal-02676202>

Submitted on 31 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.



Intégrer la pression des marchés et les exigences de qualité Stratégies et interdépendances dans la coopération agricole

La pression concurrentielle des marchés et les exigences réglementaires en terme de qualité des produits et de sécurité alimentaire imposent des changements d'organisation au secteur coopératif agricole. Les premiers résultats issus d'une enquête exhaustive réalisée auprès des coopératives en Midi Pyrénées en 2000 illustrent les formes et les modalités de réponses conduites par ces structures.

Maryline Filippi et Pierre Triboulet

Sur les 9 premiers mois de 2001, la Confédération Française de la Coopération Agricole dénombre 84 opérations de restructuration dont 43 concernent des rapprochements entre coopératives (fusion ou création d'unions). Les mouvements de croissance externe du secteur coopératif représentent un solde net de chiffre d'affaires échangé de plus de 840 millions d'Euros soit 35 % de plus qu'en 2000. Au niveau national et tous secteurs d'activités confondus, l'accélération de ce mouvement s'accompagne également d'un engagement important dans les procédures de certification d'entreprise (dont Agriconfiance) et de labellisation des produits.

Nous faisons l'hypothèse qu'il existe des liens entre les stratégies d'innovation et de qualité d'une part et cel-

les de croissance externe d'autre part, c'est-à-dire que les politiques de regroupement peuvent relever de stratégies visant la recherche de nouvelles compétences et favorisant le développement des stratégies d'innovation. Cette double logique soulève une interrogation sur la capacité des coopératives à mobiliser leurs adhérents et à accroître la valeur ajoutée de leurs productions.

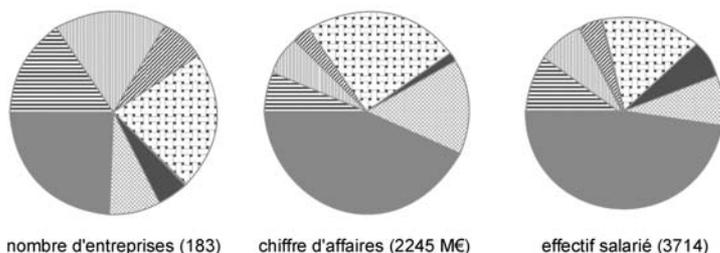
La démarche de recherche est d'analyser les formes de coordination dans le secteur coopératif en terme de compétences et de connaissances. L'objectif est d'étudier les formes d'adaptation organisationnelles et les stratégies (innovation de produits et procédés, qualité, Technologies de l'Information et de la Communication - TIC - et croissance externe) des entreprises du secteur coopératif en vue de définir les modalités de mises

en réseaux dans la valorisation de compétences.

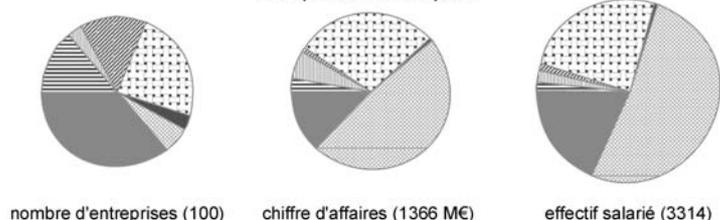
Pour répondre à l'objectif énoncé, il s'est avéré indispensable d'enquêter l'ensemble des coopératives agricoles et de leurs filiales de droit privé de manière à identifier tous les acteurs et les liens concrets qu'ils entretiennent entre eux (liens financiers, opérations engagées, partenariats).

L'enquête postale a été réalisée auprès des 280 entreprises listées par la Fédération Régionale de la Coopération Agricole (FRCA) de Midi-Pyrénées. Avec un taux de réponse de 94 % pour les coopératives et de 57 % pour les filiales de droit privé, l'enquête a permis de constituer une base de données sur le secteur coopératif régional contenant une population totale de 354 entreprises et 172 entreprises avec des questionnaires exploitables.

Entreprises à statut coopératif



Entreprises à statut privé



Les activités de production sont réparties suivant 6 grands types : Vin, Fruits et Légumes, Viande, Insémination artificielle, Lait, Collecte-Appro-Semences-Polyvalente et un secteur Divers. Ont été classées en Divers les coopératives non alimentaires (tabac, forêt, ...) ainsi que les entreprises de droit privé n'ayant pas une activité en lien direct avec un des autres secteurs : holding financier, eaux minérales.

Les secteurs d'activités collecte-appro-polyvalente, viande et lait regroupent environ 60% des entreprises et concentrent 83% des effectifs salariés et 86% du C.A. de l'ensemble du secteur coopératif de MP.

Le secteur collecte-appro-polyvalente représente le premier secteur d'activités en termes de C.A. et d'effectif (environ 1/3). Il est surtout le fait d'entreprises coopératives interconnectées entre elles (leurs filiales de droit privé sont nombreuses mais ne représentent que 13% du C.A. des entreprises de droit privé) contrairement au secteur du lait où la commercialisation a été externalisée vers quelques grosses entreprises qui génèrent environ 50% du C.A. des entreprises de droit privé.

Source : Enquête INRA/FRCA 2000

Figure 1 : Le poids du secteur coopératif régional

ce de gros en fonction de l'activité principale des entreprises. Bien qu'elles ne représentent que 23 % de l'ensemble des entreprises, celles de 20 salariés permanents et plus regroupent 84 % des effectifs et 71 % du C.A. du secteur coopératif.

Ces résultats affinent les statistiques par ailleurs disponibles. La comparaison avec les statistiques usuelles est délicate dans la mesure où les critères classiques (statut, taille, activité principale, ...) qu'elles utilisent recouvrent seulement en partie le champ des entreprises appartenant au secteur coopératif. Ainsi, comparativement au secteur des IAA en Midi-Pyrénées qui réalise un C.A. de 3,6 milliards d'euros et emploie 13500 personnes, le secteur coopératif représenterait 25 à 30 % du C.A. des IAA en Midi-Pyrénées.

La figure 2, établie sur la base des questionnaires renseignés, montre que l'activité commerciale est principalement régionale.

Un réseau dynamique

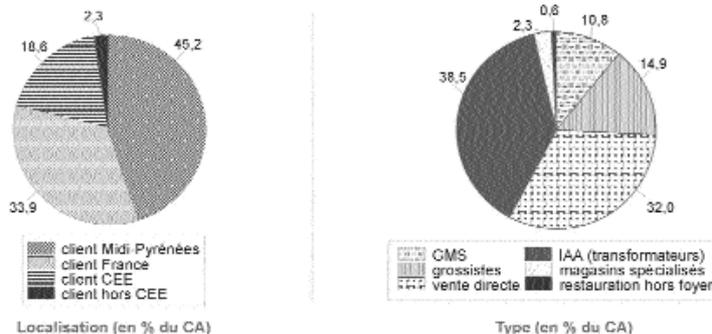
Loin des idées habituellement véhiculées sur la faible performance du secteur coopératif, l'enquête fait ressortir le dynamisme de ces structures.

Les stratégies d'innovation sont en effet corrélées aux démarches qualité qui constituent un objectif premier dans la différenciation des produits issus du secteur coopératif. Elles se traduisent surtout par la volonté de création de nouveaux produits dont

Poids et contours du secteur coopératif en Midi-Pyrénées

Pour pouvoir disposer d'indicateurs quantitatifs de référence (Chiffre d'Affaires et nombre de salariés) sur le secteur coopératif en Midi-Pyrénées, il est nécessaire de partir d'une vision institutionnelle : i.e. ont été retenues les entreprises ayant leur siège social en Midi-Pyrénées et étant, soit à statut coopératif, soit de droit privé mais contrôlées par une (ou des) entreprise(s) à statut coopératif, localisée(s) en ou hors Midi-Pyrénées.

Selon cette approche, le secteur coopératif en Midi-Pyrénées représente 183 entreprises à statut coopératif et 100 de droit privé, réalisant un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros et employant 7000 salariés permanents [Figure 1]. Le C.A. se répartit à 36 % dans les IAA et 56 % dans le commer-



45% du C.A. est généré sur la région et 34% au niveau national, pour partie avec les régions limitrophes Aquitaine et Languedoc-Roussillon. Les exportations sont pour l'essentiel réalisées par les entreprises du secteur collecte-appro-polyvalente et dans une moindre mesure du secteur viande et se font notamment vers les pays du sud (Espagne, Italie).

Les deux grands types de débouchés commerciaux sont les IAA et la vente directe. Cette dernière est importante dans les secteurs d'activités viande et collecte-appro-polyvalente. Les circuits de distribution de la GMS et des grossistes représentent en moyenne 25% du C.A. mais cette part atteint 80% à 90% pour les secteurs du vin et des fruits et légumes

Source : Enquête INRA/FRCA 2000

Figure 2 : Une activité commerciale de proximité

l'objectif affirmé est pour l'essentiel l'acquisition de nouveaux marchés et la protection des marchés existants [Figure 3].

Cependant, la politique de qualité est prépondérante puisque plus d'une entreprise sur deux a réalisé une démarche qualité au cours des 5 dernières années, qu'elle soit d'entreprise (ISO 9000, HACCP [Hazard Analysis Critical Control Point], Agriconfiance) ou de produits (AOC, IGP, label, ...).

L'analyse des opérations d'innovation révèle d'une part des partenariats peu développés avec des acteurs externes au secteur coopératif, tels les organismes de recherche, et d'autre part, l'importance des partenariats internes au secteur. Ceci semble constituer une spécificité dans le mode de diffusion des innovations.

Ainsi le développement de compétences qui est un atout majeur dans la course à la compétitivité est piloté par les acteurs principaux drainant un ensemble de structures de moindre importance. Cela se retrouve également dans leur participation conjointe aux projets liés à l'élaboration et au suivi des démarches qualité.

Une intensification des interdépendances

La recherche explicite des liens entre structures coopératives a permis de mettre en évidence d'une part les interactions avec des coopératives dont le siège social est hors Midi-Pyrénées et d'autre part les participations croisées par le biais de filiales privées ou d'unions entre les coopératives mères. La densité du réseau inter-coopératif se révèle à travers le poids des GIE et unions de coopératives et par la politique de filialisation favorisée depuis les lois de 1992. On constate un partenariat fort entre coopératives au travers de 30 unions et 28 filiales communes de droit privé. Par ailleurs, 40 structures coopératives ont opéré des rapprochements (fusion ou regroupement) au cours des 5 dernières années, tous secteurs d'activités confondus.

La prise en compte des liens financiers permet de disposer de l'ensemble des partenariats entre entreprises [encadré dernière page]. C'est une information riche mais difficile à collecter et à traiter car les ramifications de l'arborescence des liens financiers entre entreprises peuvent rapidement

devenir inextricables. Un moyen de réduire cette complexité est d'identifier les groupes d'entreprises. Le groupe d'entreprises est défini à partir d'une entreprise tête de groupe et de l'ensemble des entreprises qu'elle contrôle. Les groupes ont obligation de consolider leurs résultats et font l'objet d'enquêtes spécifiques de la part de l'INSEE (enquête Liaisons financières). Cette identification présente des difficultés spécifiques dans la mesure où les coopératives utilisent souvent le contrôle partagé dans des unions ou filiales de droit privé. Dans ce cas, il n'est pas possible de remonter à une tête de groupe puisqu'elles ont toutes

le même poids dans l'union ou la filiale. 59 groupes totalisant 214 entreprises ont été répertoriés dans la base de données.

La prise en compte de tous les liens financiers entre entreprises, y compris les liens minoritaires, a permis d'identifier les interactions entre structures par le biais de leurs participations croisées et de mettre en évidence le processus de filialisation dans des structures de moindre importance en taille et situées en aval de la filière. La mise en évidence de ces liens (exprimés en terme de participations dans le capital) explicite les positions des coopératives et leurs stratégies en matière de

Types d'opération	nb d'opérations réalisées	nb d'entreprises concernées	dont entreprises ayant créé une filiale ou une union
Innovation produit	95	74	17
Innovation procédé	32	29	1
Innovation conditionnement	35	33	4
Contrôle qualité	103	68	4
Signes de qualité	97	71	8
Dépôt marque commerciale	57	49	5
Technologie de l'information	114	65	2
Total	533	143	29

Opérations réalisées 1995/2000

Les coopératives ont investi dans la différenciation des produits par le biais des signes et des démarches qualité. 143 entreprises ont réalisé 533 opérations en terme d'innovation, de démarche qualité et/ou de TIC

Source : Enquête INRA/FRCA 2000

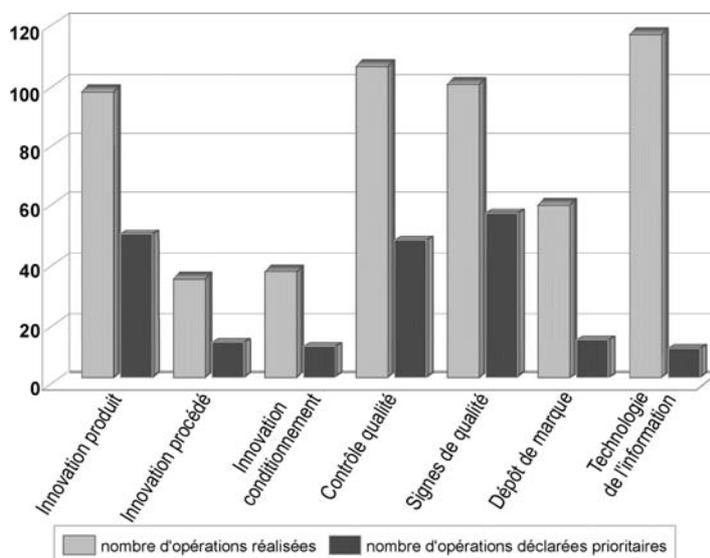


Figure 3 : Une association entre stratégies d'innovation et démarches qualité

contrôle de l'amont et de volonté d'intégration aval. À ce titre, les partenaires privilégiés cités par les coopératives sont les clients, les fournisseurs et les organismes techniques liés à leur activité. Pour la moitié d'entre eux, la localisation est Midi-Pyrénées. Des prises de participation dans des activités dont elles ne maîtrisent pas l'amont, signalent l'inversion des stratégies habituellement constatées dans

Les liens financiers entre entreprises

147 coopératives sur 189 ont des participations financières (mesurée par le taux de participation au capital social) dans d'autres entreprises.

99 liens financiers sont recensés entre les coopératives étudiées : 56 minoritaires, 22 en contrôle partagé, 21 en contrôle pur.

195 liens financiers sont établis avec des entreprises de droit privé : 54 minoritaires, 31 en contrôle partagé, 110 en contrôle pur.

le secteur coopératif. Le fait de chercher à maîtriser l'aval afin de se positionner pour fédérer l'amont est une stratégie nouvelle dans les coopératives et atteste des mutations qui se jouent dans ce secteur. Ceci démontre la volonté des coopératives de s'organiser pour intégrer les contraintes imposées par les marchés. Ainsi la mise en évidence de faibles participations financières dans des activités connexes au secteur d'activité de base des coopératives est un signe de la diversification et de l'acceptation du rôle des structures coopératives comme offreurs de services complémentaires aux adhérents.

Le secteur coopératif en Midi-Pyrénées se caractérise par une forte interdépendance entre acteurs coopératifs ou sous contrôle coopératif. Il est alors important de recenser les filiales y compris de droit privé liées au secteur coopératif dans la définition de

son périmètre juridique d'action. L'étude des stratégies des coopératives montre la nécessité d'intégrer les acteurs dont le siège social n'est pas localisé en Midi-Pyrénées mais dont les activités participent au développement économique de cette région. Par ailleurs, cette densité des liens entre coopératives constitue un levier spécifique dans la diffusion d'innovations et la mise en place des démarches qualité.

Les contraintes de pression du marché et d'exigence réglementaire conduisent les coopératives à développer des stratégies différenciées de mise en marché. La prise en compte des contraintes de l'aval se traduit par une forte augmentation des démarches qualité d'entreprise et de produits notamment ceux liés au terroir. Les réorganisations au niveau national devraient donc continuer de s'amplifier avec un mouvement en apparence contradictoire : un développement à l'international des structures et un renforcement de l'ancrage local.

Pour en savoir plus

Filippi M., *Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique: éléments de méthodologie*. in Etudes et Recherches n°33, INRA 2002, à paraître.

Dupuy C. et Filippi M., 2000. *Marché d'organisation, territoires et confiance: le cas des réseaux de producteurs dans le domaine alimentaire*. in Numéro spécial : *Le rôle des activités agricoles et agro-alimentaires dans les processus de développement local*. Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3. pp 519-534.

Filippi M., 1995. *Coopération industrielle et Systèmes Productifs Localisés: une analyse en terme de réseaux*. Thèse de Doctorat des Sciences Economiques. Université de Corse. 441 p.

Les auteurs

Maryline Filippi, Chargée de recherche en Economie au sein de l'Unité Sicomor, Centre INRA de Toulouse, est responsable de l'équipe *Interactions localisées*.

Pierre Triboulet est Ingénieur d'Etude, Informatique et Analyse Spatiale, au sein de l'équipe.