



**HAL**  
open science

## Les alliances stratégiques entre les entreprises coopératives agricoles

Maryline Filippi, Pierre Triboulet

► **To cite this version:**

Maryline Filippi, Pierre Triboulet. Les alliances stratégiques entre les entreprises coopératives agricoles. Colloque SFER, Feb 2008, Paris, France. hal-02754964

**HAL Id: hal-02754964**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02754964>**

Submitted on 3 Jun 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.

Proposition colloque SFER  
**Les Entreprises Coopératives Agricoles**  
*28-29 février 2008*

**Les alliances stratégiques entre les entreprises coopératives agricoles**

Maryline Filippi\* et Pierre Triboulet\*\*

\* Enita Bordeaux UMR CNRS Gretha de Bordeaux IV, 1, cours du Général de Gaulle - 33175 Gradignan Cedex  
[m-filippi@enitab.fr](mailto:m-filippi@enitab.fr)

\*\* INRA-SAD (et Lereps), UMR AGIR, BP 52627 - 31326 Castanet Tolosan Cedex  
[Pierre.Triboulet@toulouse.inra.fr](mailto:Pierre.Triboulet@toulouse.inra.fr)

**Résumé**

Les coopératives agricoles en France se sont profondément transformées au cours des vingt dernières années notamment en développant la filialisation dans des sociétés de droit commercial et les partenariats entre coopératives agricoles. Ces évolutions traduisent la nécessité pour les coopératives agricoles d'accroître leur potentiel productif à travers l'investissement à l'aval des filières. Pour mieux comprendre ces transformations, nous mobilisons une analyse en terme d'alliances stratégiques, définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre entreprises concurrentes. Nous analysons les alliances stratégiques nouées entre les groupes coopératifs agricoles qui sont aujourd'hui les acteurs majeurs de la Coopération Agricole. Les alliances observées sont celles formalisées dans une structure juridique avec engagement capitalistique, identifiées à partir des bases de données nationales LIFI -Liaisons Financières- et EAE -Enquête Annuelle d'Entreprise- en 2003. Nous faisons l'hypothèse que les alliances entre coopératives constituent un moyen pour ces organisations pour accompagner les processus de transformation rendus nécessaires par l'évolution des marchés agro-alimentaires. Les résultats obtenus révèlent 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.

**Mots clés :** Alliances stratégiques, groupes coopératifs, ancrage territorial, fonds propres.

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 ; Nicolas, 1992). L'analyse de ces évolutions révèle un double mouvement : d'une part, les coopératives agricoles 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 les entreprises de statut coopératif se sont également accrus tout secteur d'activité et toute zone géographique confondus (Filippi et alii, 2006). Ces mouvements sont lisibles à partir d'une analyse des liens financiers entre les entreprises. Si le premier mouvement peut être apprécié à travers les analyses classiques de groupes d'entreprises, le second exige d'analyser plus finement la notion de contrôle d'entreprise à travers les participations dites minoritaires. Ces évolutions trouvent des explications dans les contraintes concurrentielles et 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 à l'aval des filières. Or aller vers l'aval exige des moyens financiers conséquents. Aussi les pouvoirs publics ont-ils cherché à desserrer la contrainte du financement des coopératives agricoles en adaptant leur cadre législatif<sup>1</sup>. Cette volonté de faire évoluer le statut correspond au souci de rendre les coopératives plus performantes et plus aptes à s'adapter aux mutations de leur environnement économique. Cependant la question du financement de l'activité des sociétés coopératives agricoles comme celle de la gouvernance de leurs groupes, restent d'actualité dans un contexte de fortes mutations économiques liées en particulier à la mondialisation et à la réforme de la PAC.

L'objet de cette communication est de comprendre le développement des alliances entre coopératives comme moyen organisationnel pour résoudre la contrainte de financement liée à une insertion à l'aval sur des marchés compétitifs. Les alliances sont définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre entreprises concurrentes (Garrette et Dussauge, 1995). Dès lors le développement d'alliances stratégiques via les liens entre coopératives concurrentes, peut-il être un moyen de palier à l'insuffisance de fonds propres et ou à un endettement trop important ? L'hypothèse que nous testons est que l'importance des alliances additives entre coopératives est une réponse à leurs besoins de fonds propres dans leurs stratégies d'investissement à l'aval des filières. Aussi nous étudions plus particulièrement les alliances donnant naissance à des entreprises jointes comme signal fort d'engagement. La méthodologie d'enquête repose **sur le traitement des enquêtes statistiques nationales**, d'une part pour mesurer les évolutions du périmètre coopératif et analyser le processus de filialisation au sein de la coopération agricole depuis 1990 et d'autre part pour identifier les alliances entre groupes coopératifs en 2003<sup>2</sup>. Les alliances étudiées sont celles qui font l'objet d'une création d'entreprise soit à partir d'un contrôle majoritaire (par une coopérative), soit à partir d'un contrôle partagé (les 50/50 entre les mères et les autres cas de figure en matière de contrôle). Le contrôle partagé entre coopératives est une pratique largement diffusée au sein de la coopération agricole via les unions de coopératives. Cependant les évolutions organisationnelles depuis 1990 révèlent un changement dans les modalités de contrôle et dans les statuts des entreprises co-détenues, et donc dans les logiques de contrôle. Les résultats obtenus montrent d'une part que les alliances entre coopératives

---

<sup>1</sup> Les lois de 1991 et de 1992 s'inscrivent dans un mouvement d'amélioration du cadre législatif et institutionnel du statut coopératif rythmé par différentes dates (1972, 1982, 1983 et 1985). La loi du 3 janvier 1991 est dédiée à la modernisation du statut des coopératives agricoles alors que la loi du 13 juillet 1992 a une portée plus générale en visant l'ensemble des entreprises sous statut coopératif.

<sup>2</sup> Les groupes coopératifs agricoles constituent aujourd'hui les acteurs majeurs de la Coopération Agricole, avec plus de trois-quarts des effectifs salariés.

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.

Dans une première partie, nous présentons les trajectoires d'évolution de la coopération agricole depuis 1990 en soulignant les ruptures opérées au sein du périmètre coopératif, l'hybridation entre sociétés coopératives et de droit commercial et l'importance des alliances comme spécificité organisationnelle du partage de contrôle entre coopératives agricoles. Dans une deuxième partie, nous analysons les alliances entre coopératives comme opportunité dans l'insertion vers l'aval de filières pour consolider les positions stratégiques.

## 1. Les transformations radicales des entreprises coopératives agricoles depuis 1990

Pour comprendre les transformations des entreprises coopératives, il est nécessaire de préciser les contours du périmètre coopératif. La définition du groupe d'entreprises sous contrôle coopératif est considérée comme épineuse (Galliano, 1995) dans la mesure où l'appréhension de ce contrôle soulève des difficultés méthodologiques renforçant celles plus traditionnelles de l'analyse du contrôle des groupes d'entreprises (Morin, 1994 ; Thollon-Pommerol, 1990). Or le développement des groupes est le fait majeur à partir des années 1990. En conséquence il est indispensable de pouvoir apprécier correctement les transformations en cours des entreprises coopératives agricoles et de resituer l'influence des lois de 1991 et de 1992 sur ces transformations.

### 1.1. Les spécificités des entreprises coopératives

Les bases de données statistiques mobilisées pour l'étude sont les enquêtes nationales LIFI (Liaisons Financières), EAE (Enquête Annuelle d'Entreprise) et « petites coopératives » disponibles pour 1990, 1995, 2000 et 2003. L'objectif de l'appariement des enquêtes est d'appréhender les processus de filialisation et d'imbrication entre sociétés de droit coopératif et sociétés de droit commercial (Filippi et *alii.*, 2006).

L'analyse des données statistiques suit une logique d'**identification du périmètre coopératif** pour mesurer le développement de la filialisation depuis 1990. Par périmètre coopératif, nous définissons l'ensemble des coopératives agricoles<sup>3</sup> (Sociétés Coopératives Agricoles, Unions, Sociétés d'Intérêt Collectif Agricole) et des entreprises de droit commercial contrôlées par une ou plusieurs coopératives agricoles. Le critère de contrôle se définit *in fine* comme la capacité d'une personne ou de plusieurs personnes (physiques et/ou morales) à nommer et à révoquer la direction générale d'une entreprise. Or son application au contrôle d'une entreprise sur une autre reste ambiguë du fait qu'il s'agit de deux personnes morales. En conséquence, le droit français ne donne pas de définition unifiée du groupe de sociétés<sup>4</sup>. Aussi, l'approche classique du groupe d'entreprises repose sur l'identification d'une entreprise tête de groupe qui contrôle majoritairement (majorité des droits de vote assise sur une majorité de capital) des entreprises appelées filiales<sup>5</sup>. Délimiter les contours du périmètre

---

<sup>3</sup> Nous intégrons par souci de simplification les SICA dans les coopératives agricoles même si d'un point de vue juridique, elles ne relèvent pas de la loi spéciale de 1972 sur les coopératives agricoles mais de la loi générale de 1947 portant statut de la coopération (de Charrin, 1992).

<sup>4</sup> Le groupe de sociétés n'a pas la personnalité juridique. Toutefois le groupe est défini par le code du travail (L. 439-1 paragraphe III) et le contrôle qu'il exerce est défini par le code du commerce (L233-1 et L233-3).

<sup>5</sup> Ainsi, d'un point de vue juridique, une filiale est une entreprise *contrôlée majoritairement* par une tête de groupe. Cependant, dans la suite du texte, nous incluons dans les filiales les entreprises *contrôlées minoritairement* ou *de manière conjointe* par des coopératives agricoles. Cette acception rejoint le sens commun

coopératif et des groupes coopératifs présente une difficulté supplémentaire. La tâche est rendue plus complexe du fait des formes du contrôle coopératif et de l'imbrication croissante entre les entreprises de droit coopératif et les entreprises de droit commercial. Dès lors que le contrôle n'est plus unitaire (une entreprise sur une autre) mais conjoint (plusieurs entreprises en contrôlent une autre), l'identification des frontières amont et aval des groupes se révèle plus délicate. Or ce cas de figure est particulièrement développé dans le secteur coopératif, les coopératives nouant de multiples liens financiers entre elles via des entreprises de droit coopératif ou de droit commercial <sup>6</sup>. Dès lors, apprécier cette complexité organisationnelle et statuer sur les formes de contrôle (contrôle unitaire ou contrôle conjoint) à partir des bases de données statistiques nécessite de fixer les règles pour identifier les têtes de groupe et pour statuer sur les cas de contrôle conjoint. L'utilisation d'indicateurs économiques comme le Chiffre d'Affaires et le nombre d'employés et d'indicateurs structurels en terme de forme et nature du réseau d'entreprises peuvent aider à préciser la nature du contrôle.

L'identification des regroupements d'entreprises pertinents pour l'analyse et la mise en évidence des réseaux d'influence entre coopératives participe à la compréhension de l'analyse des modes de gouvernance coopérative incluant l'exercice du pouvoir des associés <sup>7</sup>. Les traitements proposés éclairent cette complexité en proposant une lecture à trois niveaux d'analyse : le niveau des coopératives agricoles, celui des groupes coopératifs et celui du secteur coopératif dans son ensemble. Cette segmentation en trois niveaux est nécessaire pour croiser une approche par les statuts (coopératif, SA, ...) et une approche par le contrôle. L'analyse des particularités du traitement statistique au secteur coopératif ne revêt pas seulement des aspects méthodologiques mais constitue en soi un préalable à la compréhension de ce secteur. Elle permet de révéler les dimensions d'une complexité organisationnelle rendant possible la comparaison avec les sociétés de droit commercial.

## 1.2. Un développement conséquent de la filialisation

Les statistiques mettent clairement en évidence une régression nette du poids économique des coopératives agricoles entre 1990 et 1995. Cette chute brutale de leur poids entre 1990 et 1995 traduit en fait un basculement d'activités dans des sociétés de droit commercial qui restent sous contrôle coopératif. Ce basculement s'appuie d'une part sur une **sortie du statut coopératif pour les SICA** et d'autre part sur des reconfigurations au sein des coopératives qui s'organisent sous forme de groupe en transférant ou en développant dans des sociétés de droit commercial leurs activités situées à l'aval des filiales. Si la loi de 1991 a eu un effet avéré sur les SICA, rendant leur statut moins attractif, les autres mesures proposées par la loi, comme la remontée directe des dividendes des filiales avec avoir fiscal, n'ont été que très peu utilisées. En effet, les résultats des filiales ont, soit été déficitaires, soit servi principalement à renforcer leurs fonds propres.

*Les contours du périmètre coopératif ont fortement évolué depuis 1990*

---

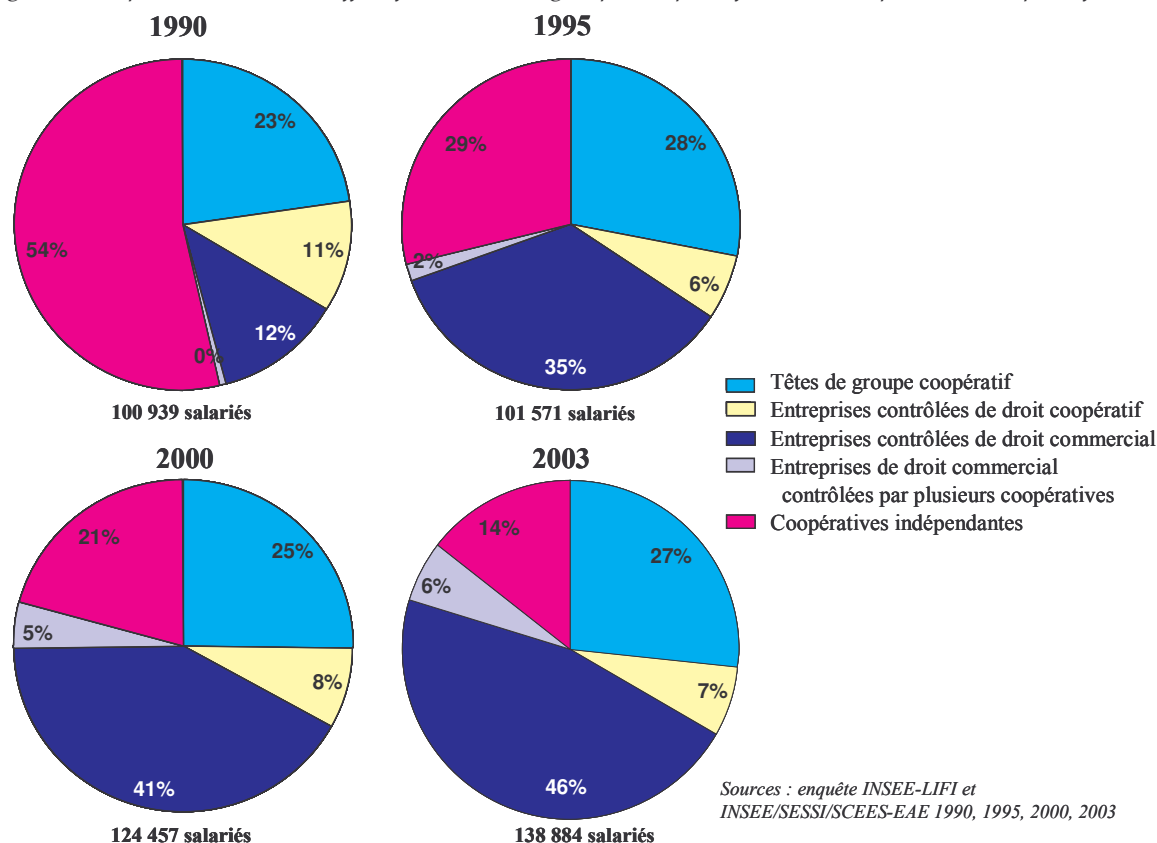
et présente une commodité d'usage pour désigner l'ensemble des entreprises contrôlées par une ou plusieurs autres entreprises.

<sup>6</sup> Le contrôle conjoint n'est pas le seul fait des coopératives mais c'est une pratique très diffusée entre coopératives. L'ordonnance du 6 octobre 2006 entérine cette spécificité coopérative en reconnaissant, en matière comptable, la possibilité de recourir à des comptes combinés pour des coopératives constituant des communautés d'intérêt économique en lieu et place des comptes consolidés auxquels sont soumis les groupes habituellement.

<sup>7</sup> En vertu de l'article L.522-2-1 de la loi de 1991 selon lequel les associés coopérateurs doivent en permanence détenir plus de la moitié du capital de la SCA ou de l'union de SCA, les associés coopérateurs (personnes physiques ou morales) exercent toujours un contrôle majoritaire qui leur permet de disposer de la majorité des administrateurs au Conseil d'Administration.

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. Le renforcement des partenariats entre acteurs coopératifs et la volonté de constituer des pôles économiques importants en s'organisant sous forme de groupes constituent un mouvement de fond qui a profondément bouleversé le secteur coopératif au cours des années 1990.

Figure 1 : Le poids croissant des effectifs salariés des groupes coopératifs au sein du périmètre coopératif



Cependant, 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 interpelle sur les modalités d'exercice du pouvoir au sein des groupes coopératifs.

#### *Le statut rendu moins attractif des SICA explique leur transformation en sociétés de droit commercial*

La loi du 3 janvier 1991 modifie les critères de composition de l'actionnariat des SICA, les soumet à l'agrément et offre la possibilité de sortie du statut coopératif. Ces nouveaux critères se justifient aux yeux des pouvoirs publics pour pouvoir différencier les avantages fiscaux dont bénéficient les SICA. L'accent est mis sur le caractère interprofessionnel des SICA qui doivent associer des partenaires indépendants au sens des liens financiers les reliant. Dès lors, les contraintes posées pour continuer à bénéficier d'avantages fiscaux peuvent expliquer que les groupes coopératifs aient choisi de transformer leurs SICA en sociétés de droit commercial. Ce constat est particulièrement marqué pour les SICA des Industries Agro-Alimentaires (cf. tableau 1).



Tableau 1 : Ce que sont devenues en 1995 les SICA de 1990

Evolution de 1990 à 1995	IAA			Commerce de gros			Total		
	nb SICA en 1990	Salariés en 1990	Salariés en 1995	nb SICA en 1990	Salariés en 1990	Salariés en 1995	nb SICA en 1990	Salariés en 1990	Salariés en 1995
resté SICA	40	5280	5237	38	1829	1911	78	7109	7148
transformé en SCA ou union	9	2279	2327	3	89	89	12	2368	2416
transformé en soc. de droit commercial	35	7858	8066	16	669	829	51	8527	8895
n'existe plus dans EAE 1995	44	4365		40	1962		84	6327	
Total	128	19782	15630	97	4549	2829	225	24331	18459

Sources : SCEES, EAE IAA et coopération agricole, 1990 et 1995

La diminution drastique des effectifs salariés des SICA, estimée de l'ordre de 85 % entre 1990 et 2005 dans les IAA, souligne que le statut SICA tel qu'il existe aujourd'hui n'apparaît plus attractif pour les groupes coopératifs qui préfèrent filialiser leurs activités de transformation dans des sociétés de droit commercial.

#### *Le développement des groupes coopératifs avec l'hybridation des statuts juridiques*

Les coopératives agricoles se développent sous forme de groupes en filialisant de manière croissante leurs activités dans des sociétés de droit commercial, en multipliant les liens de contrôle partagé et en maintenant une densité importante de liens financiers minoritaires. Ces mouvements importants, dont le point de départ est concomitant aux lois de 1991 et de 1992, se poursuivent aujourd'hui dans un contexte de concentration des acteurs. Le tableau 2 témoigne de ces évolutions<sup>8</sup>.

Tableau 2 : Des groupes coopératifs entre filialisation et interdépendances

	1990	1995	2000	Evolution 1990-1995 (en %)	Evolution 1995-2000 (en %)
<b>Nombre de :</b>					
- têtes de groupe	<b>73</b>	<b>125</b>	<b>163</b>	<b>71,2</b>	<b>30,4</b>
- entreprise contrôlée par une tête de groupe coopératif	<b>289</b>	<b>783</b>	<b>1045</b>	<b>170,9</b>	<b>33,5</b>
<i>de droit coopératif</i>	55	89	101	61,8	13,5
<i>de droit commercial</i>	234	694	944	196,6	36,0
- liens de contrôle 50/50	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>112</b>	<b>79,2</b>	<b>160,5</b>
<i>vers une entreprise de droit coopératif</i>	6	8	11	33,3	37,5
<i>vers une entreprise de droit commercial</i>	18	35	101	94,4	188,6
- autres liens de contrôle partagé	<b>17</b>	<b>59</b>	<b>91</b>	<b>247,1</b>	<b>54,2</b>
- liens minoritaires	<b>516</b>	<b>733</b>	<b>847</b>	<b>42,1</b>	<b>15,6</b>
<i>vers une entreprise de droit coopératif</i>	217	293	313	35,0	6,8
<i>vers une entreprise de droit commercial</i>	299	440	534	47,2	21,4
<b>Poids salariés tête de groupe/groupe (en %)</b>	<b>49,2</b>	<b>39,5</b>	<b>31,2</b>	<b>-19,7</b>	<b>-21,0</b>

Sources : enquêtes INSEE-LIFI et INSEE/SESSI/SCEES-EAE 1990, 1995, 2000

Le développement de la filialisation, essentiellement via les entreprises de droit commercial (+196,6% entre 1990 et 1995), s'accompagne d'une augmentation importante des liens

<sup>8</sup> Les enquêtes 2003 ne sont pas mobilisées dans ce tableau car elles proviennent de la source « LIFI enrichi » qui permet d'affiner l'analyse sur les micro-groupes par couplage avec la base de données Diane. Analyser l'évolution du nombre d'entreprises ou du nombre de liens entre 2003 et les dates précédentes n'est donc pas pertinent.

minoritaires et des liens en contrôle partagé. Ces derniers soulignent les interdépendances entre les acteurs, le plus souvent coopératifs et posent le problème de la détermination du contrôle. Ainsi, le développement des groupes coopératifs passe par des processus de rapprochement entre acteurs via des liens minoritaires et de filialisation pour concentrer l'activité. La densité des liens financiers minoritaires souligne également la difficulté à cerner les contours des groupes coopératifs, en particulier en ce qui concerne leur frontière amont. Le poids (en effectif salariés) de la tête de groupe au sein du groupe diminue régulièrement, montrant le transfert et le développement des activités vers l'aval et soulignant aussi le développement d'une logique de holding pour la tête de groupe, éventuellement pour un ensemble de coopératives mères situées à l'amont.

Cependant le développement conséquent des groupes procède non seulement de la filialisation mais aussi du développement d'entreprises en contrôle partagé. Tel que le montre le tableau ci-dessus, le nombre de liens minoritaires noués entre les groupes coopératifs est important. Dès lors on peut s'interroger sur les objectifs visés par le développement de stratégies d'alliances. En effet, ces liens minoritaires et le partage du contrôle des entreprises jointes présentent la caractéristique de diluer le pouvoir de décision au sein d'un groupe d'entreprises. Cela peut occasionner une perte d'efficacité et de réactivité. Aussi leurs motivations sont-elles complémentaires au développement de groupes ou bien relèvent-elles d'autres logiques ? Si les alliances permettent de réunir des fonds financiers nécessaires pour mener des opérations commerciales sont-elles une solution pour le développement cohérent et durable des coopératives ? Quelles en sont donc les logiques et les modalités ?

## **2. Les alliances comme solution pour pallier la faiblesse des fonds propres ?**

Les alliances sont-elles un moyen pertinent de résoudre la faiblesse des fonds propres pour investir l'aval et pour consolider les positions concurrentielles des coopératives ? 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 que ces alliances nouées principalement entre acteurs coopératifs sont le plus souvent sous le contrôle d'un seul acteur. Dès lors comment est organisé le contrôle coopératif ?

### **2.1. Les logiques du développement des alliances entre coopératives**

#### *Les alliances additives entre coopératives agricoles comme mode d'organisation*

L'entrée par les alliances fournit un cadre pertinent d'analyse des relations inter-entreprises dans la mesure où elle s'intéresse aux motivations de ces dernières. Les alliances stratégiques permettent de coordonner des moyens, des compétences et des ressources sur une activité ou un projet donné entre entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Elles offrent en cela une solution alternative à une fusion ou à des cessions/acquisitions d'activités avec le double intérêt de préserver l'autonomie de chaque acteur et d'être réversible (Stratégor, 2005). Selon la typologie proposée par Garrette et Dussauge (1995), la nature des ressources apportées par chaque acteur permet de distinguer les différents types d'alliances. Quand les ressources sont identiques, l'alliance est qualifiée d'additive et l'objectif recherché tient aux économies d'échelle et à l'obtention d'une taille critique. Quand les ressources apportées par chaque acteur sont différentes, l'alliance est complémentaire et l'objectif recherché par chaque acteur vise à l'extension de son domaine d'activité. Cette typologie permet de pointer sur deux aspects essentiels des alliances, celui concernant les compétences et celui concernant le risque. Dans une alliance complémentaire où les acteurs disposent de compétences différentes, les opportunités d'apprentissage sont plus fortes mais génèrent en contrepartie des



risques accrus d'accapement ou de détournement par un des acteurs des compétences mises en commun. Dans une alliance additive, les compétences mises en commun seront similaires et l'enjeu porte plus sur les capacités de coordination entre les acteurs.

Les alliances peuvent enfin répondre à des objectifs variés. Mitchell et al. (2002) distinguent les alliances en R&D, productives et commerciales. Ils font l'hypothèse que les alliances en R&D et commerciales seraient plutôt de type complémentaire alors que les alliances productives seraient plutôt de type additif. En effet, dans les alliances en R&D, l'enjeu de protection de la recherche fait que des acteurs ayant les mêmes ressources hésitent à coopérer. Dans les alliances pour la commercialisation, le cas classique est une alliance permettant à un acteur d'écouler ses produits via le réseau commercial d'un autre acteur. Une alliance additive entre acteurs disposant des mêmes ressources commerciales poserait des problèmes de concurrence. 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. L'alliance sera donc plutôt de nature additive. Bien sur, les activités peuvent être combinées et on pourra par exemple avoir une mise en commun de ressources productives avec la mobilisation du réseau commercial d'un des acteurs. Dans ce cas, l'alliance est à la fois additive et complémentaire. Pour les coopératives, l'insertion vers l'aval des filières est motivée par le souci de valoriser la production des adhérents. L'engagement sur activités apparaît donc comme une motivation première dans les alliances entre coopératives. Une dimension additive apparaît donc comme toile de fond des objectifs visés par les alliances entre coopératives quand la dimension productive intervient. Selon les apports de chaque acteur, elle pourra ou non se prolonger au niveau de l'outil de transformation et du réseau de commercialisation. La maîtrise de l'outil de transformation par un des acteurs lui confère une position de leader qui peut lui servir à étendre son pouvoir auprès de coopératives de dimension plus modestes.

L'hypothèse posée ici est que **les coopératives agricoles nouent entre elles** essentiellement des alliances additives pour mettre en commun des moyens ou des ressources.

#### *L'analyse des alliances selon leurs motivations*

Les alliances entre entreprises apparaissent comme un moyen souvent utilisé par les entreprises en situation d'environnement incertain. Nous essaierons de comprendre ce qu'en retirent les acteurs en termes de compétences à partir d'une spécification de leurs motivations, de leur degré d'engagement et des objectifs visés par l'alliance.

Les motivations à nouer des alliances pour les coopératives sont liées à la recherche de taille critique dans un contexte de capacités financières limitées (Perrot et *alii*, 2001). Le plus souvent dictées par le souci ou la nécessité de mieux répondre aux demandes de l'aval, les alliances permettent aux coopératives de mettre en commun des moyens et ressources pour mener à bien leurs projets. Dès lors, le fait de partager les mêmes valeurs et de rencontrer les mêmes contraintes sont des facteurs qui peuvent favoriser et inciter les coopératives à travailler ensemble. En retour, la coordination permet de générer, quand elle se déroule de manière satisfaisante, de la confiance entre les organisations et cette confiance organisationnelle favorise des processus cumulatifs d'échange et d'apprentissage. Les motivations peuvent différer selon les coopératives, en fonction de la position qu'elles occupent au sein de l'alliance. Dans certains cas, un acteur dominant peut proposer à d'autres acteurs de moindre dimension l'accès à des ressources, ce qui lui permet de conforter sa position de leader. Dans d'autres, des acteurs de même taille s'associent. Dans tous les cas, les alliances mises en œuvre induisent des modifications dans les positions concurrentielles des acteurs qui peuvent faire évoluer l'alliance soit vers une fusion entre les coopératives soit vers une rupture brutale de l'alliance en cas de divergence d'intérêt.

L'engagement des acteurs peut être appréhendé globalement au travers du cadre juridique choisi pour l'alliance et individuellement en fonction de l'engagement de chaque acteur.

Le choix du cadre juridique de l'alliance donne une indication sur le degré d'engagement des acteurs. Ainsi, formaliser une alliance par la création d'une société co-détenue révèle un investissement dans la coopération plus fort qu'un simple accord de licence. L'engagement dans l'alliance doit aussi être apprécié au niveau de chaque acteur car il peut différer selon les acteurs, en reflétant par exemple des apports en ressource différents. Nous faisons l'hypothèse que ce différentiel d'engagement peut être appréhendé à partir du mode de contrôle de la structure co-détenue, en distinguant les situations de contrôle exclusif, de contrôle joint 50/50 et des autres formes de contrôle partagé. Le contrôle de la société co-détenue par un seul acteur ne signifie pas nécessairement que les ressources apportées par chaque partie soient dissymétriques. Mais un contrôle exclusif traduit un pouvoir accru d'un des acteurs sur la société co-détenue qui peut révéler une dissymétrie dans les prises de risque associées. A l'inverse, un contrôle joint traduit a priori un plus grand partage des risques entre les acteurs mais aussi un degré d'incertitude sur le comportement des acteurs plus élevé. Il reflèterait donc plus logiquement des alliances où la mise en commun des ressources ne risque pas de générer un accaparement par un des acteurs.

Nous proposons ainsi de centrer notre étude sur les alliances entre coopératives en mobilisant les critères suivants : type de contrôle, statut juridique, nombre de partenaires, type d'activités, localisation. D'un point de vue méthodologique, les alliances étudiées sont celles ayant donné lieu à création d'une entreprise co-détenue<sup>9</sup> par au moins deux groupes coopératifs<sup>10</sup>. Si les alliances capitalistiques ne recouvrent pas tous les types d'alliance, ce choix reste pertinent dans la mesure où les alliances entre coopératives donnent souvent lieu à création d'une entreprise. Inversement, 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 la 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 un phénomène relativement récent. Les alliances entre groupes coopératifs sont relativement dynamiques et les exemples des groupes Socopa et Dijon Céréales Meunerie (cf. encarts 1 et 2) permettent de montrer les reconfigurations organisationnelles importantes dans les alliances entre groupes coopératifs en lien avec le changement de statut des sociétés co-détenues.

---

<sup>9</sup> Le choix d'étudier uniquement les alliances donnant lieu à **création d'une entreprise co-détenue** 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.

<sup>10</sup> 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 ce papier qui vise à tester uniquement l'hypothèse que les alliances entre coopératives constituent un outil privilégié par ces dernières pour investir l'aval des filières et se développer.

## 2.2. Les alliances révèlent les modalités d'organisation du contrôle coopératif

Les groupes étudiés 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 <sup>11</sup>.

### *Les groupes des IAA dominent la population étudiée*

Le tableau 3 montre que la population de départ comporte 204 groupes coopératifs, avec environ un tiers des groupes en IAA et deux tiers des groupes en commerce de gros. **Les groupes à dominante IAA sont de plus grande taille et avec des structures organisationnelles plus complexes que les groupes en commerce de gros** (collecte, approvisionnement, négoce). L'activité dominante IAA ou commerce de gros est calculée sur l'ensemble des activités du groupe, traduisant ainsi le niveau d'investissement vers l'aval des filières sur des activités de transformation. Par exemple, les coopératives laitières sont nécessairement engagées dans la transformation alors que pour les coopératives céréalières, la question se pose plus en terme de diversification d'activités, tant sur les produits que vers l'aval. Enfin, certains groupes sont polyvalents et interviennent de fait dans de nombreuses filières de production.

Tableau 3 : Le poids dominant des IAA au sein de la population des groupes étudiés

	Nombre de groupes	Effectif des groupes		Entreprises contrôlées	
		Effectif total	Moyenne	Nombre total	Moyenne
IAA	68	63 772	937,8	706	10,4
Commerce de gros	136	48 100	378,7	1 005	7,9
Divers	9	1 392	154,7	42	4,7
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>113 264</b>	<b>555,2</b>	<b>1 753</b>	<b>8,6</b>

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

Parmi les 204 groupes coopératifs, seulement 112 nouent des alliances entre eux, soit environ **55% des groupes**. Le tableau 4 permet de vérifier qu'au sein de la population étudiée, ce sont les plus gros groupes qui nouent des alliances, **avec 86% des effectifs salariés** de la population d'étude. Ces 112 groupes établissent 670 liens d'alliance. On ne note pas de différence significative entre les groupes des IAA et ceux du commerce en termes de nombre d'alliances nouées. Cependant, il existe une forte hétérogénéité dans le nombre d'alliances nouées par groupe, le maximum étant de 54 alliances.

<sup>11</sup> L'identification des alliances entre groupes coopératifs à partir des bases de données ne recouvre 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 des alliances qui seraient faites avec une coopérative agricole indépendante ou avec un très petit groupe coopératif. Centrer l'étude sur les relations entre les acteurs les plus importants au sein de la Coopération agricole permet de tester si les contraintes financières et la recherche de taille critique continuent à peser sur les coopératives agricoles, y compris pour celles a priori les plus influentes et organisées sous forme de groupe.

Tableau 4 : La taille du groupe influence la capacité à nouer des alliances

	Nombre de groupes		Effectif des groupes		Nombre de liens d'alliance	
	Total	Ayant au - une alliance	Total	Ayant au - une alliance	Total	Moyenne
IAA	68	34	63 772	52 873	206	6.1
Commerce de gros	145	78	48 100	41 820	464	5.9
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>112</b>	<b>113 264</b>	<b>94 693</b>	<b>670</b>	<b>6.0</b>

Les groupes de la catégorie Divers sont intégrés dans les groupes de commerce de gros pour respecter le secret statistique.  
Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

#### Entre forme de contrôle et statut juridique des entreprises contrôlées

Le tableau 5 porte sur la pratique des alliances entre coopératives agricoles selon la forme du contrôle et le statut de la société co-détenue. Il révèle d'une part que les sociétés co-détenues sont pour trois quarts des entreprises de droit commercial et pour un quart des sociétés de droit coopératif et d'autre part que ces alliances sont majoritairement sous contrôle exclusif. La tendance à nouer des alliances via des sociétés de droit commercial et au développement du contrôle exclusif montre un changement dans les pratiques des alliances entre coopératives. Aux alliances en contrôle partagé dans des unions de coopératives ou en contrôle exclusif via une SICA 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 coopératives.

Tableau 5 : Le basculement vers des 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
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>185</b>	<b>246</b>	<b>3,03</b>	<b>2,62</b>	<b>2,72</b>

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

L'activité principale des sociétés co-détenues présente une grande diversité : si environ la moitié concerne les activités traditionnelles des coopératives agricoles en IAA et commerce de gros, l'autre moitié vise à des activités de service aux entreprises, logistique, finance, administration (tableau 6). Parmi les alliances dans le domaine des services aux entreprises, seules quelques-unes visent une activité de R&D et elles sont alors en règle générale, contrôlées par un des acteurs.

Le nombre important de sociétés co-détenues ayant une activité dans les IAA permet de constater que l'insertion vers l'aval des filières est bien un objectif pour l'ensemble des coopératives. De plus, ces alliances sont le plus souvent contrôlées avec un fort taux de contrôle par un acteur, indiquant une volonté de maîtrise du débouché des ressources de l'ensemble des coopératives partenaires via un outil de transformation. Enfin, ces alliances ont pour leur grande majorité au moins un groupe à dominante commerce qui participe à l'alliance.

Aborder le secteur d'activité peut être complété par l'analyse des produits. Cette entrée présente l'intérêt de correspondre à un mode organisationnel très prisé dans les coopératives agricoles, celui des filières produit au sein de leur groupe. Ainsi certaines filières produits

sont plus propices à nouer des alliances comme les céréales et aliments, ou la viande, alors que pour les boissons la pratique des alliances est encore peu développée. Cela est sans doute à corrélérer avec le degré de concentration des filières et le nombre d'intermédiaires présents au sein des filières.

Tableau 6 : La forme de contrôle est influencée par le secteur d'activités des sociétés co-détenues

	IAA	Commerce	Service aux entreprises	Autre	Total
Contrôle exclusif					
Contrôle > à 80%	18	6	8	8	40
Contrôle <= 80%	35	27	21	38	121
Contrôle partagé					
Contrôle 50/50	9	10	7	10	36
Autres cas	10	13	7	19	49
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>75</b>	<b>246</b>

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

### La proximité géographique influence les alliances entre coopératives

Les formes de contrôle, exclusif et partagé, au sein des entreprises co-détenues ont une influence sur l'organisation territoriale des activités. En effet, la proximité géographique joue un rôle important dans les alliances entre coopératives. Le tableau 7 montre qu'effectivement la majorité des alliances se font sur une base régionale ou inter-régionale. D'une part, les sociétés co-détenues sont dans presque 90 % des cas localisées à proximité d'au moins une coopérative tête de groupe. D'autre part, les groupes coopératifs qui nouent des alliances sont dans plus de 70 % des cas localisés dans la même région ou dans des régions contiguës. Quelques différences sont à noter selon le statut de la société et selon le type de contrôle. Premièrement, le critère de proximité géographique joue de manière plus forte pour les sociétés co-détenues de droit coopératif. Deuxièmement, c'est pour les cas de contrôle partagé que l'on observe de manière nette une co-localisation des acteurs.

Tableau 7 : La proximité géographique reste un facteur clé de l'explication du contrôle des sociétés co-détenues

	Localisation de la société co-détenue			Localisation des groupes coopératifs		
	Statut coop.	Statut comm.	Total	Statut coop.	Statut comm.	Total
Contrôle exclusif						
Contrôle > à 80%	1,17	1,06	1,08	1,17	1,32	1,30
Contrôle <= 80%	1,07	1,16	1,14	1,17	1,40	1,34
Contrôle partagé						
Contrôle 50/50	1,00	1,12	1,08	1,00	1,08	1,06
Autres cas	1,00	1,09	1,06	1,27	1,29	1,29
<b>Total</b>	<b>1,05</b>	<b>1,12</b>	<b>1,11</b>	<b>1,16</b>	<b>1,32</b>	<b>1,28</b>

La valeur affichée est la moyenne de l'indice calculé pour chaque société co-détenue. Pour la localisation de la société co-détenue, l'indice vaut 1 quand la société est située dans la même région ou dans une région contiguë à au moins un des groupes coopératifs et 2 si ce n'est pas le cas. Pour la localisation des groupes coopératifs, l'indice vaut 1 quand les sièges sociaux des coopératives têtes de groupe sont localisés dans la même région ou dans des régions contiguës et 2 si ce n'est pas le cas.

Lecture : les groupes coopératifs qui nouent des alliances en contrôle partagée dans une société de droit coopératif localisent toujours la société co-détenue à proximité géographique d'au moins un des groupes coopératifs (indice moyen = 1).

Les groupes coopératifs privilégient des alliances entre voisins quand ils cherchent à mettre en commun des moyens. Ainsi, le rôle de la proximité géographique apparaît comme un facteur clé favorisant le développement des alliances entre groupes coopératifs. Ces interdépendances sur base locale sont également confortées par la localisation de la société co-détenue à



proximité des groupes coopératifs. Le contrôle coopératif vise à concentrer un pouvoir économique coopératif 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.

### 2.3. L'importance des ressources propres pour financer les filiales

Le développement de la filialisation montre assurément une évolution majeure des formes organisationnelles. Il est motivé par le besoin d'investir l'aval des filières. Cependant cet objectif se heurte à la question du financement, *i.e.* à celle des fonds propres. Or, les coopératives déclarent que les moyens de financement des filiales proviennent principalement de leurs ressources propres ou d'emprunts bancaires (Filippi et *alii.*, 2006). Ceci semble indiquer d'une part que l'ouverture du capital social à d'autres coopératives ne vise pas principalement à augmenter les fonds propres et d'autre part que les outils de renforcement des fonds propres proposés par les lois de 1991 et 1992 ont été peu utilisés par les coopératives.

Pour favoriser la filialisation dans des sociétés de droit commercial, la loi de 1991 offrait la possibilité de la remontée directe des dividendes des filiales aux adhérents. Or cette technique a très peu été utilisée par les groupes coopératifs et les dirigeants de groupes coopératifs s'accordent pour dire qu'elle n'a eu aucun effet sur le développement de la filialisation au sein de leur structure (Filippi et *alii.*, 2006)<sup>12</sup>. Deux facteurs peuvent expliquer cette non-utilisation d'une part, une priorité accordée au renforcement des fonds propres de la filiale et d'autre part des filiales ne faisant pas de bénéfices<sup>13</sup>. Dans les activités de transformation à l'aval des filières, cette absence de bénéfices peut s'expliquer par : un investissement des coopératives agricoles dans des entreprises en difficulté pour maintenir des débouchés à leurs productions ; des stratégies peu pertinentes *ie.* peu rentables et à faible valeur ajoutée, ou des relations ambiguës entre les coopératives agricoles et leurs filiales car elles peuvent être à la fois détentrices du capital et fournisseurs de matières premières.

Le développement attesté de la filialisation modifie considérablement les contours du périmètre coopératif avec un basculement et un développement des activités dans des sociétés de droit commercial. Paradoxalement, les lois semblent avoir eu peu d'effet sur ces évolutions dans la mesure où les outils proposés ont été peu mobilisés, hormis la modification du statut des SICA. Le développement des entreprises est plus attribué aux propres résultats de l'activité (indiqués en terme de ressources propres, d'emprunts, voire aux subventions de l'état) qu'aux dispositifs législatifs des lois de 1991 et de 1992, tels que les parts à avantages particuliers, les titres participatifs ou encore les Certificats Coopératifs d'Investissement ... Dès lors la consolidation des hauts de bilans est un élément essentiel dans la stratégie financière des coopératives agricoles et de leurs groupes. Le renforcement du capital social au niveau des coopératives comme au niveau des filiales indique que la logique de contrôle des coopératives sur leur groupe est réaffirmée.

---

<sup>12</sup> Ils sont par contre une majorité à penser que la possibilité de remonter directement les dividendes des filiales aux adhérents a du jouer « un peu » dans le développement de la filialisation au sein de la coopération agricole. Cette appréciation exprime le sentiment que cette technique est réservée aux grands groupes industriels qui seraient les seuls à avoir les moyens de la mettre en œuvre et dans lesquels les filiales seraient à même de dégager des bénéfices. Dans les faits cependant, même les grands groupes estiment la procédure complexe et coûteuse du fait du nombre important d'adhérents et du montant souvent faible des dividendes issus des filiales.

<sup>13</sup> L'analyse des données statistiques (EAE IAA 1990 et 2003) confirme qu'un nombre important de filiales des groupes coopératifs ne fait pas de bénéfices.



Par ailleurs, le renforcement de la concentration au sein des groupes coopératifs avec le développement de la polyvalence va effectivement dans le sens d'une distinction progressive entre une **logique d'engagement sur activités** et une **logique de rémunération du capital social**. L'analyse des modes de gouvernance doit alors permettre d'une part d'éclairer comment les associés-coopérateurs mettent en œuvre cette double logique au sein d'entreprises de plus en plus complexes et d'autre part de repenser les modalités du mode de financement de l'activité des coopératives. Les alliances stratégiques entre coopératives via des sociétés co-détenues, qu'elles soient en contrôle exclusif ou partagé, sont au cœur des processus permettant de mieux comprendre comment cette double logique se met en place. L'évolution du statut des sociétés co-détenues vers des sociétés de droit commercial, comme la variété des formes de contrôle rencontrée, témoignent que les alliances continuent à jouer un rôle important pour le développement économique des groupes coopératifs. L'ouverture du capital des filiales à d'autres acteurs coopératifs n'a pas pour objectif principal un objectif de financement. Les alliances visent plutôt à asseoir un contrôle coopératif en favorisant des synergies qui s'expriment en premier lieu sur la base d'un critère de proximité géographique.

## Conclusion

Cette communication aborde la question des alliances entre coopératives 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 au début des années 1990. D'une part, on note une diminution importante du poids des coopératives agricoles entre 1990 et 1995 et d'autre part on observe un fort développement de la filialisation dans des sociétés de droit commercial entre 1990 et 1995, développement qui se poursuit à un rythme soutenu depuis 1995. 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 d'investir l'aval des filières et contribuent à éclairer comment les groupes ont organisé le développement de leur contrôle à l'aval des filières.

Les résultats confirment que les alliances stratégiques entre groupes coopératifs visent le plus souvent à atteindre une taille critique ou à structurer une offre par rapport à des marchés qui se mondialisent. 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 est alors fortement présente. Au-delà de ce constat, la densité des alliances entre coopératives témoigne de leur capacité à s'adapter rapidement 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 nouveaux débouchés. L'analyse des frontières actionnariales des groupes coopératifs révèle une complexité organisationnelle et la difficulté à identifier leur frontière amont. Se posent alors les questions du statut à accorder à la tête de groupe et de la prise en compte de la densité des liens financiers minoritaires entre acteurs coopératifs. 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 du secteur coopératif. 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.

## **Bibliographie**

- de Charrin, 1992. Les lois de 1991 et 1992 sur les coopératives agricoles et les S.I.C.A. *Revue de Purpan*, 164, 139-164.
- Côté D. (ed), 2001. *Les holdings coopératifs*, de Boeck, p. 77-102.
- Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J., 2006. *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*, Rapport final, Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105p.
- Galliano D., 1995, *Les groupes industriels de l'agroalimentaire français*, INRA-Economica, 197p.
- Garrette B. et Dussauge P., 1995, *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris, 283p.
- Koulytchizky,S.; Mauget,R., 2003. Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, A la recherche d'un nouveau paradigme, *RECMA*, 287, 1-67.
- Morin F., 1994, Liaisons financières et coopérations des acteurs système, *Revue Economique*, 6, 1459-1470
- Nicolas P., 1992, *La remise en cause de l'organisation coopérative : crise d'identité et législation nouvelle*, Economie et Sociologie Rurales, série IAA, n° DT 92.02, 41 p.
- 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*, 72 :3, 351-377.
- Thollon-Pommerol V., 1990, Les groupes et la déformation du système productif, *Economie et statistique*, 229, 21-28.
- Strategor, 2005, *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 888p.

### **Encart 1 : La réorganisation des participations financières au sein du groupe SOCOPA**

Le groupe Socopa est leader sur le marché de la viande en France avec 16.7% des abattages de bœuf et 13.2% des abattages de porc en 2006. Il réalise un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards d'euros et compte 6900 salariés. 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. Dans le communiqué de presse commun du 2 mars 2007, les deux groupes mentionnent ainsi : « *Dans un contexte de réorganisation en profondeur du secteur agro-alimentaire, cet accord est exemplaire de la nécessaire collaboration entre les coopératives agricoles françaises, pour constituer et maîtriser ensemble des opérateurs d'aval performants. A l'écoute de ses marchés, ce nouvel ensemble aura pour ambition de sécuriser la valorisation des productions des adhérents en répondant aux attentes clientèles dans un esprit d'innovation et de développement.* »

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.

## **Encart 2 : Le développement du groupe Dijon Céréales Meunerie par l'extension du périmètre d'action**

Le suivi des restructurations agricoles et industrielles en lien avec les Grandes Minoteries Dijonnaises (GMD) permet de mieux comprendre les enjeux sous-jacents à une alliance entre coopératives dans laquelle un des acteurs est fortement majoritaire (Dijon Céréales avec + de 90% du capital social).

Les principales étapes qui caractérisent cette alliance se retrouvent assez classiquement dans le développement des groupes coopératifs. En 1971, l'union Régionale des coopératives céréalières (URCC) prend le contrôle de GMD, société créée en 1911 et en situation de crise industrielle. La reprise de GMD par l'URCC est rendue nécessaire pour « sauvegarder les débouchés du blé collecté par les coopératives \* ». La reprise de la société s'accompagne d'un changement de statut, de SA en SICA et par une nouvelle politique commerciale, en particulier vers le marché export. Au début des années 1990, les restructurations des coopératives sont importantes. En 1992, la coopérative Dijon Céréales naît du regroupement de 13 coopératives de Côte d'Or. En 1993, l'URCC est dissoute et Dijon Céréales prend la majorité du capital de GMD. Dans le même temps, la société est transformée de SICA en SA. En 2003, le groupe coopératif Dijon Céréales possède plus de 80% du capital social de la société et trois autres coopératives sont actionnaires avec moins de 10% de parts de capital. Enfin en 2005, Dijon Céréales restructure son pôle meunerie en rassemblant au sein d'une même société, Dijon Céréales Meunerie, les différentes entreprises spécialisées meunerie du groupe, dont GMD. Dijon Céréales Meunerie se positionne aujourd'hui comme le 4<sup>ème</sup> groupe meunier français, avec 200000 tonnes de farine produite, dont la moitié en provenance de la coopérative Dijon Céréales, et 220 salariés.

Les alliances entre coopératives autour de Dijon Céréales et GMD témoignent de l'importance de la dimension spatiale dans la construction de groupes coopératifs leaders. Les rapprochements entre structures se font essentiellement sur un critère de proximité géographique et visent à atteindre une taille critique pour faire face aux réorganisations rendues nécessaires pour pouvoir continuer à peser sur les marchés. Ce souci de maintenir un pouvoir de décision sur une base territoriale oriente les stratégies des acteurs vers des solutions d'alliance et de regroupement qui privilégient la proximité géographique des acteurs. Les processus de concentration sur fond de regroupement-fusion induisent cependant un changement du niveau spatial où s'opèrent ces regroupements, du niveau départemental vers les niveaux régionaux et inter-régionaux. Dans la mesure où la pression à la concentration des moyens continue à pousser au regroupement de structures, on peut alors s'interroger sur la gestion de processus de concentration à l'aval des filières via des sociétés de droit commercial et l'exercice du contrôle coopératif pour les coopératives qui s'engagent dans des alliances dominées par un acteur.

\* <http://www.dc-meunerie.com> consulté le 1<sup>er</sup> décembre 2007