

Affirmer le modèle coopératif agricole français : entre ancrage territorial et développement international

© Martine Mignote / Christophe Maître



*La coopération :
un acteur de poids dans le paysage
agricole et agroalimentaire français*

Outils incontestables de développement des territoires et des filières, les coopératives agricoles et agroalimentaires, insérées dans des processus toujours plus concurrentiels, résistent à la crise. Mais à quel prix ? Face aux enjeux mondiaux de durabilité et de sécurité alimentaire auxquels l'agriculture se doit de répondre, elles sont condamnées à innover. Jusqu'où peuvent-elles se transformer sans perdre leur âme ? Une question débattue en cette Année Internationale dédiée aux coopératives par l'ONU, à laquelle des économistes de l'Inra SAD de Toulouse et de Bordeaux ont su apporter des éléments de réponse.

Maryline Filippi

En cette période de volatilité des prix, de droit à l'alimentation au niveau planétaire, de changement climatique, de développement durable, de modification de la PAC..., les coopératives agricoles, qui regroupent au moins trois agriculteurs sur quatre, semblent bien résister ! Depuis leur création, elles revendiquent une double finalité : rémunérer leurs associés-coopérateurs et leur rendre des services individuels et collectifs pour la collecte, la transformation, la distribution des produits agricoles. Elles partagent ainsi des valeurs et des principes qui sous-tendent ces activités, et les différencient des entreprises de droit commercial.

Dans le contexte de pressions concurrentielles et institutionnelles toujours plus vives, les coopératives, qui ne sont ni opéables, ni délocalisables, développent depuis plus de vingt ans d'importantes innovations techniques et organisationnelles.

La croissance avérée de groupes coopératifs, imbriquant des entreprises de droit coopératif et de droit commercial, complexifie les relations inter-entreprises. Comment arrivent-elles à concilier la compétitivité des groupes, y compris à l'international, avec le maintien d'un lien territorial originel fort, garant de l'engagement coopératif ? Comment réussissent-elles à conserver leurs spécificités ? Comment gèrent-elles concrètement les tensions induites par la confrontation entre deux logiques : la première qui a érigé les coopératives en modèle d'entreprise sociale autour des valeurs de responsabilité, de solidarité, de transparence et

de démocratie, la deuxième davantage guidée par des valeurs actionnariales qui visent à dégager les moyens financiers nécessaires à leur compétitivité ? C'est à ces questions que les travaux que nous menons depuis 1998 cherchent à répondre.

Les coopératives agricoles en France

Elles sont régies par la loi du 10 septembre 1947 "portant statut de la coopération".

Les 7 principes coopératifs (Alliance Coopérative Internationale 1995)

- Adhésion libre et volontaire
- Pouvoir démocratique : un homme - une voix
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre coopératives
- Engagement envers la communauté

Chiffres clés en 2011

- 2 900 entreprises [coopératives, unions et sociétés d'intérêt collectif agricoles (Sica)]
- 13 400 coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA)
- 1 700 filiales
- 160 000 salariés
- 82,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires global

Maîtriser un réseau de plus en plus complexe d'entreprises sous contrôle coopératif

La baisse continue du nombre de coopératives à partir des années 1960 a longtemps masqué une autre réalité, celle de leur concentration économique. Au sein des filières, elles ont accru leur chiffre d'affaires en se développant sous forme de groupes, par de nombreuses opérations de fusions-acquisitions, de création ou d'acquisition de filiales de droit commercial. Pour rendre compte du poids réel des coopératives dans les filières et les territoires ainsi que de leurs modalités d'organisation, nous avons élaboré le concept de "périmètre coopératif".

Périmètre coopératif

Nous définissons ce périmètre sur la base des liens financiers (taux de détention du capital social). Il inclut l'ensemble des entreprises de statut coopératif et des filiales de droit commercial qu'elles contrôlent, seules ou à plusieurs. Il est caractérisé par les relations de dépendance entre entreprises en termes de propriété et de contrôle.

Dès 2005, les groupes coopératifs salariaient directement 84% des employés recensés dans la coopération agricole, plus de la moitié de ces salariés relevant d'une entreprise de droit commercial sous contrôle coopératif. Pour consolider leur développement dans cette course à la taille critique, les coopératives jouent sur plusieurs leviers. Le premier consiste à réaliser des alliances stratégiques pour concentrer le pouvoir économique. Les coopératives peuvent ainsi réduire les coûts, associer de nouvelles compétences et s'affirmer comme leaders dans des filières de plus en plus compétitives. Le deuxième levier est la diversification d'activités par l'augmentation du nombre de filières

« produits » et la création de nouvelles activités, telles que les agrocarburants, qui viennent compléter les services classiques des coopératives. Certaines coopératives sont très polyvalentes, ce qui est particulièrement affirmé dans le secteur du lait et de la viande. Les groupes céréaliers quant à eux, se diversifient, tant à l'amont qu'à l'aval des filières, en externalisant leurs activités d'aval au sein de sociétés filiales non coopératives. Cette pratique tend à s'étendre aux autres secteurs. En cela, les groupes français se démarquent de leurs homologues européens, restés spécialisés et davantage enclins à mettre en œuvre des stratégies d'exportation.

Pérenniser leur ancrage territorial

Loin de rester prisonnières de leur enracinement local statutaire, les coopératives ont su, quelle que soit leur taille, tirer parti de leur dimension territoriale pour s'adapter au nouveau contexte international. Elles se sont appuyées sur leur circonscription territoriale pour développer des stratégies de valorisation des ressources locales.



© Christophe Maitre / Martine Mignote

Ces stratégies conduisent à une réelle imbrication entre entreprise et territoire. Tenues de rémunérer au mieux leurs adhérents, dont elles s'engagent à collecter la production, les coopératives se doivent d'être performantes sur toute la chaîne reliant le producteur au consommateur. Contrairement aux entreprises de droit commercial qui, animées par la maximisation des profits, peuvent choisir leurs fournisseurs en toute liberté et sans engagement durable, les coopératives pérennisent leur ancrage territorial, en s'appuyant à la fois sur les démarches de qualification des produits et sur le conseil agricole.

Valoriser les productions locales : le fait des groupes comme des petites coopératives

Nos travaux révèlent que même les petites coopératives développent des stratégies commerciales compétitives. Elles se positionnent plutôt sur des marchés de niche. Face aux exigences croissantes de la société civile en matière de traçabilité et de qualité alimentaire, elles mettent en œuvre des stratégies de signalisation de la qualité et de l'origine des produits. A cette fin, elles peuvent recourir à deux stratégies : développer une marque propre reposant sur une réputation privée, ou bien bénéficier de signes officiels certifiés par des organismes professionnels, tels que les AOP ou les labels, basés sur une réputation collective. Dans le paysage varié de la petite coopération agricole française, les 2/3 des entreprises possèdent au moins un signe officiel de qualité, près d'1/4 possèdent une marque, et 5% d'entre elles associent signe privé et signe collectif.

Paradoxalement, ces stratégies d'ancrage territorial ne freinent pas les motivations des coopératives à se développer à l'international pour profiter des débouchés qu'offre la croissance mondiale. Ainsi, le groupe Agrial, qui ne compte pas moins de 16 domaines d'activité, poursuit l'extension de ses bassins de production de légumes dans d'autres pays (Espagne, Maroc,...). Le groupe Tereos, leader de la transformation de la betterave en France, a misé sur l'accès à des ressources alternatives : il transforme 324 000 ha de canne sur l'île de la Réunion, au Mozambique et au Brésil, pays où il produit des sucres issus des usines de Guarani, sa filiale brésilienne. L'intérêt pour les coopératives est double : maintenir des parts de marché et/ou un référencement dans la distribution en s'appuyant sur les ressources propres de ces pays et assurer, pour l'associé-coopérateur, un retour sur investissement sécurisant son revenu.

Offrir aux agriculteurs un conseil agricole personnalisé et diversifié

La pérennité des entreprises coopératives repose par ailleurs sur leur capacité à articuler l'amont et l'aval des filières grâce à une même pierre angulaire : le conseil agricole. Au cœur des stratégies des coopératives, le conseil, dans ses dimensions agronomique, économique et stratégique, permet aux exploitations agricoles de gagner en productivité à partir de démarches adaptées aux besoins spécifiques de chaque agriculteur.

Grâce à leurs capacités d'expérimentation, les coopératives vont même jusqu'à participer à la production de références de bonnes pratiques et au développement de systèmes de production plus respectueux de l'environnement.

Leur assise technique et économique les autorise à contrôler et garantir les itinéraires techniques de production et les produits. Elles sont donc bien placées pour concilier l'organisation de l'amont et de l'aval.

A l'amont, elles peuvent aider à la mise en place de l'agriculture de précision, du plan EcoPhyto 2018 ou encore de



la signature Agri-Confiance® qui assure la transparence de la production à la consommation. A l'aval, elles s'investissent dans des procédures de certification, des productions contractualisées et dans l'élaboration de cahiers des charges clients. Elles conservent ainsi la maîtrise des filières. Compte tenu des risques générés par la volatilité des prix, les coopératives investissent aussi

dans les outils de gestion de marché et travaillent aux modalités de contractualisation pour faciliter la résilience des exploitations et des filières de production. Le recours à l'évaluation AFAQ 26 000 marque cette volonté des coopératives d'inscrire leurs actions dans une démarche reconnue de développement durable.

Autant de moyens qui, en articulant des préoccupations sociales, économiques et environnementales, font du conseil un lien privilégié avec l'adhérent, un excellent outil de gouvernance et un véritable trait d'union entre l'agriculteur et le consommateur.

Construire des territoires

La valorisation des productions des adhérents, selon une logique produit reste le moteur principal de l'organisation spatiale des activités des coopératives. En construisant leurs stratégies productives à partir des relations qu'elles entretiennent avec leurs adhérents, elles valorisent leur périmètre territorial en faisant jouer leurs alliances et partenariats entre coopératives mais aussi avec des entreprises locales et autres parties prenantes telles que des banques, des restaurateurs...

Ainsi, les coopératives participent activement à la structuration de l'amont des filières et à l'organisation des productions agricoles, alimentaires et non-alimentaires sur leur territoire. Elles jouent en conséquence un rôle significatif dans le maintien de l'emploi en milieu rural. De plus, elles réalisent un maillage de l'ensemble du territoire national en conservant leurs outils de transformation soit auprès des coopératives têtes de groupes ou à proximité des consommateurs. Cet engagement productif, en augmentant leur part de valeur ajoutée tout en répartissant les risques, est renforcé par leurs alliances. Il constitue la toile de fond du maintien du contrôle coopératif : un moyen pour les coopératives de s'affirmer comme des acteurs leaders en contribuant, de fait, à la construction des identités régionales.

Maintenir l'exercice de la démocratie

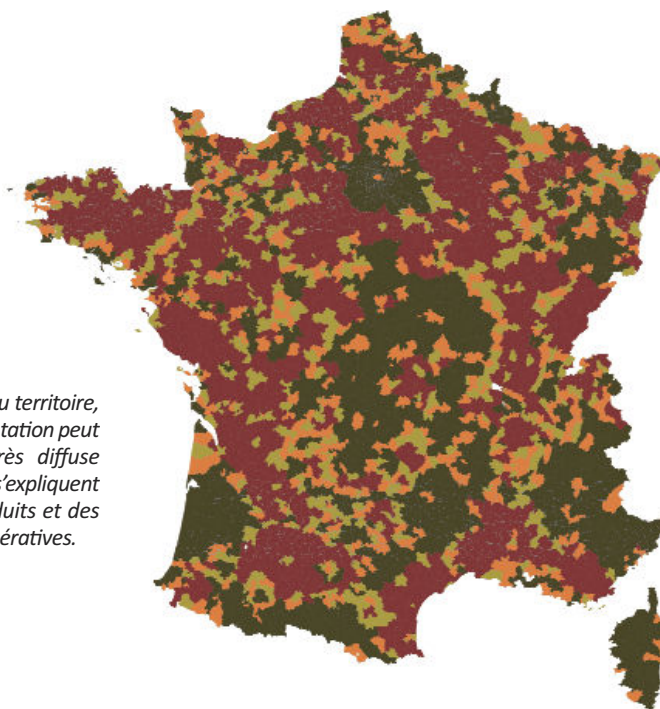
L'accroissement de la taille des coopératives entraîne-t-il une distanciation systématique avec les adhérents, préjudiciable à l'exercice de « leur droit de propriété » ? Comment dès lors, organiser l'exercice du pouvoir de décision des associés-coopérateurs, dans les grandes comme dans les plus petites ? L'exemple d'un grand groupe coopératif français, fort de 12 000 adhérents, nous livre des éléments de réponse. Confronté à la question du positionnement sur le recours aux OGM et au Grenelle de l'environnement, et afin de savoir quelle stratégie il convenait d'adopter, la direction a organisé différentes réunions d'information et de débats publics, associant l'ensemble des adhérents, des salariés de l'entreprise ainsi que des chercheurs.

Chaque adhérent a ensuite été invité à se prononcer par vote sur une liste de questions. A l'issue de cette consultation, la majorité des membres n'y étant pas favorable, la coopérative a suspendu son projet initial pour s'inscrire

Indice de concentration (Diagramme de Moran)

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

L'indice de concentration prend en compte le nombre d'établissements coopératifs dans chaque canton et dans les cantons voisins, ce qui permet de distinguer différentes modalités de répartition spatiale.



Bien que les coopératives soient présentes sur l'ensemble du territoire, elles le structurent différemment selon les zones. Leur implantation peut être très concentrée comme en Bretagne ou à l'inverse très diffuse comme en Limousin, en région parisienne... Ces différences s'expliquent par des facteurs historiques, les caractéristiques des produits et des bassins de production, et des effets d'organisation des coopératives.

Une implantation des coopératives inégalement concentrée sur le territoire métropolitain

D'après Chantelot S., Filippi M., Pérès S., Triboulet P., 2010, *The Geography of French agricultural co-operatives : an explanatory spatial data analysis*. In : 50 th ERSA Congress, Sweden, 19-23 Aug.

dans une démarche d'agriculture écologiquement intensive.

C'est par une innovation organisationnelle, la mise en place d'un nouveau mode de consultation, plus coûteux mais plus "pédagogique", que ce groupe, qui disposait de moyens financiers conséquents, a su garantir l'exercice du pouvoir de décision de l'ensemble de ses adhérents, comme on peut l'attendre dans une coopérative de "taille humaine".

En définitive, chaque coopérative, à partir de sa propre interprétation du service à rendre à ses membres, se doit d'inventer, d'orienter ses choix stratégiques pour soutenir le maximum d'adhérents dans le respect de ses valeurs et principes fondateurs.



Confrontées aux défis du XXI^e siècle, les coopératives françaises font largement la preuve de leur viabilité. Entre impératifs de compétitivité et maintien d'une identité, elles cherchent sans cesse de nouveaux relais de croissance.

Leur pertinence et leur capacité à résister à la pression concurrentielle reposent sur l'équilibre de deux piliers : le maintien de leurs finalités premières et la solidité du lien avec l'associé-coopérateur. Les adhérents, garants du lien au territoire, constituent ainsi la source de légitimité de cet édifice.

L'agriculteur, loin d'être une simple variable d'ajustement, a été jusque-là la force du modèle économique coopératif français. Cette force est désormais mise à l'épreuve d'un contexte mouvant et plein d'incertitudes ! Concilier durablement ancrage territorial et ouverture vers le monde extérieur relève d'un nouveau défi, celui d'innovations sans cesse renouvelées pour maintenir le rôle majeur des associés-coopérateurs dans l'exercice de la gouvernance coopérative. C'est à cette condition essentielle que les coopératives françaises préserveront leur âme. ■

Pour en savoir plus

- Filippi M., Frey O., Torre A., 2010. The modalities of territorial embeddedness of French Cooperative Groups. In : *Territorial Governance, Rural Areas and Agrofood Systems*, Torre A., Traversac J.B. (eds), Springer Book, 43- 63.
- Filippi M., Triboulet P., 2011. Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. *Revue d'Economie Industrielle*, 133, 57-78.
- Magrini M.B., Fares M., Filippi M., 2011. La signalisation de la qualité chez les petites coopératives agricoles françaises. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 4, 705-734.

Dispositif, cadre théorique et méthodes de recherche

Nos recherches ont été menées sur les entreprises coopératives agricoles, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, situées sur l'ensemble du territoire français. Ces travaux s'inscrivent dans une tradition de partenariat ancienne mais sans cesse renouvelée depuis 2000, avec les Fédérations Régionales des Coopératives Agricoles (Midi-Pyrénées et Aquitaine), Coop de France et plusieurs entreprises que nous enquêtons régulièrement. Cela nous a permis de constituer un groupe de travail avec le Service de la Statistique de la Prospective du Ministère de l'Agriculture (SSP ex-SCEES).

Pour pouvoir croiser les deux dimensions d'ancrage territorial et de concurrence au sein des filières, nous avons étudié ces entreprises en mobilisant un cadre théorique et des outils habituellement utilisés en économie industrielle et économie de l'innovation, en particulier ceux de l'analyse de réseaux, des innovations et changements organisationnels, de la dynamique des proximités.

Pour éclairer les différentes facettes des relations firmes-territoires, nous avons privilégié une approche multi-échelles : du local à l'international.

Nous avons combiné plusieurs méthodes :

- Des **traitements statistiques** et une **modélisation économétrique** effectués à partir :
 - de Diane
 - des bases nationales
 - des bases que nous avons constituées sur des aspects spécifiques des groupes coopératifs (financement de leur activité, Top 100 des entreprises selon leur taille...)
- Des **études de cas** et des **entretiens** en vue de comprendre les modalités de gouvernance des coopératives agricoles (organisation interne, alliances stratégiques...).

L'auteur

Maryline Filippi est professeur d'économie à l'Université de Bordeaux. Chercheur à l'unité Inra SAD AGIR (Agrosystèmes et Agriculture, gestion des Ressources, Innovations & Ruralités) de Toulouse pendant 9 ans, puis au sein de l'unité GAIA (Gouvernance des Coopératives agricoles, des Territoires, de l'Environnement et des Marchés), unité sous contrat avec l'Inra SAD dont elle a eu la responsabilité, elle a initié et conduit des recherches sur la coopération agricole française depuis 1998. Elle les poursuit aujourd'hui au niveau international.

Contact : maryline.filippi@agro-bordeaux.fr

Remerciements

Ces travaux ont mobilisé mes étudiants et mes nombreux collègues, tout particulièrement Oliver Frey, Marie Benoit Magrini, René Mauget, André Torre et Pierre Triboulet. Ils ont aussi bénéficié de la participation de Monique Vinceneau, du SSP, de Chantal Chomel et Mireille Riclet de Coop de France, des directeurs des Fédérations Régionales d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées, respectivement Jacques Weil et Louis Adroit, ainsi que des nombreux Présidents et Directeurs de coopératives. Qu'ils en soient tous chaleureusement remerciés.

Soutien financier

Inra SAD, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, programmes PSDR (Pour et Sur le Développement Régional), Régions Midi-Pyrénées et Aquitaine, Direction générale de l'Agriculture et du Développement Rural.

Édité par le département
Sciences pour l'Action et le Développement

Directeur de la publication : Benoît Dedieu

Comité éditorial :

Annick Audiot, Bernadette Leclerc, Françoise Maxime
Martine Mignote, Élodie Régnier

Sécrétariat d'édition : Martine Mignote - Inra - Upic/Sad
BP 87999 - 21079 Dijon cedex — martine.mignote@dijon.inra.fr



Dépôt légal octobre 2012 — Impression ICO, Dijon