

**COLLOQUE RULESCOOP
BREST 22-23-24 MAI 2006**

**DE LA COOPERATIVE AU
GROUPE COOPERATIF
AGRO-ALIMENTAIRE :
EVOLUTION OU DENATURATION ?**

*René MAUGET
Professeur ESSEC-IMIA
mauget@essec.fr*

SOMMAIRE :

1. Introduction : les coopératives existent de moins en moins à l'étranger
2. Observation des mouvements quantitatifs et structurels
3. Définition des concepts utilisés pour l'analyse
4. Synthèse des conséquences de ces mutations sur le plan économique et par rapport à la doctrine coopérative
5. Les évolutions en matière de gouvernance coopérative et de pouvoir des agriculteurs
6. Conclusion : la filialisation, un atout coopératif ?

1. INTRODUCTION : LES COOPERATIVES EXISTENT DE MOINS EN MOINS À L'ETAT PUR

Les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent des groupes, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, qui autour d'une coopérative, articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire même des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires. Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopératives et capitalistes. Pour l'une le facteur risqué est le produit, pour l'autre il s'agit du capital.

Quelle est l'ampleur de ce mouvement de filialisation ? Quels sont les critères d'efficacité retenus dans ces groupes ? Qu'en est-il lorsque l'on fait un mariage entre ces deux types de société ? Quelles évolutions en matière de paiement des agriculteurs, quelles conséquences par rapport aux finalités, aux valeurs et aux principes coopératifs ? Quelles évolutions en matière de management et de pouvoirs des agriculteurs ?

Autant de questions importantes pour l'avenir de ce type d'organisation. Notre analyse portera sur les groupes coopératifs français. Elle pourrait globalement être étendue aux groupes européens, mais les précisions données dans la présente contribution s'appliquent à l'environnement juridique français qui est sensiblement différent des pays du nord de l'Europe, et les évolutions structurelles sont plus avancées en France qu'en Europe du sud.

2. OBSERVATION DES MOUVEMENTS QUANTITATIFS ET STRUCTURELS

2.1 Exemple d'évolution quantitative sur une dizaine d'années : la CANA (44)

Indicateurs	1985			1997		
	Coopérative	Coopérative en % groupe	Groupe	Coopérative	Coopérative en % groupe	Groupe
CA en millions de francs	3161	73%	4392	3266	34%	9635
VA en % du Chiffre d'affaires	10,20%		9,80%	6,7%		12%
Immo corporelles (en millions de francs)	282	75%	311	130	21%	617
Nombre de salariés (en unités)	1512	78%	1940	1128	25%	4516
Contrôle du groupe	100% ¹			91 ²		

À la CANA, la filialisation massive a été effectuée en 1989 après l'émission de titres participatifs et l'entrée en bourse de 1988.

¹ en 1985 pas de holding. Le contrôle direct est quasi total.

² en 1997 la CANA contrôle 91% de la SA Holdings et le contrôle des filiales industrielles est partagé, parfois entre des coopératives, parfois avec des entreprises capitalistes. La consolidation regroupe 82 sociétés dont 51 intégrées globalement.

Aujourd'hui environ $\frac{1}{3}$ du chiffre d'affaires est effectué dans la coopérative contre les $\frac{3}{4}$ en 1985. Il n'y a plus que 25 % des salariés dans la coopérative alors qu'en 1985 ils étaient plus des $\frac{3}{4}$.

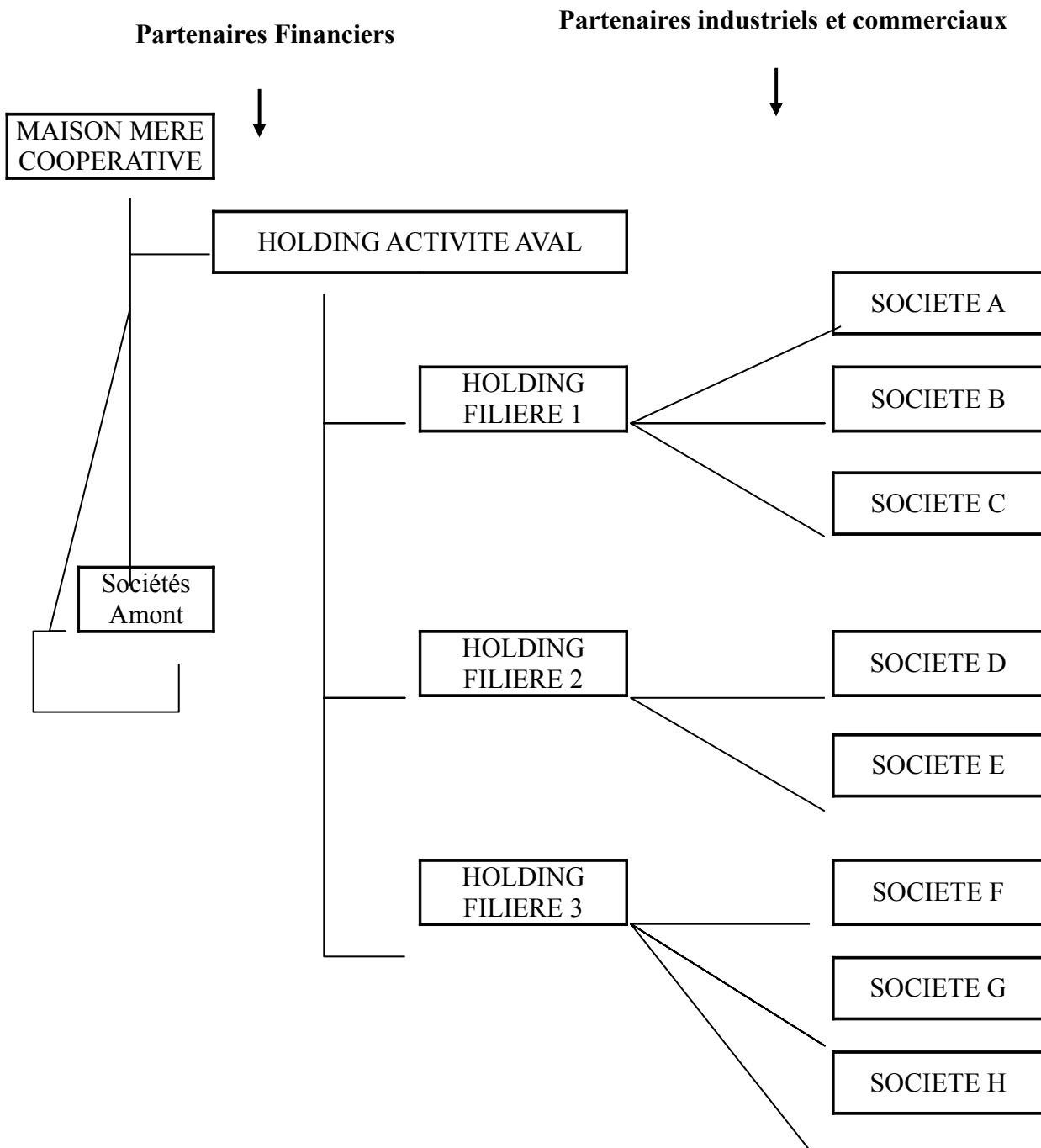
Le glissement sur les immobilisations corporelles est encore plus important. Quant à la valeur ajoutée elle a bien sûr glissé avec les autres indicateurs, mais il est intéressant de souligner qu'en 1985 les activités filialisées étaient à plus faible valeur ajoutée que la moyenne du groupe alors qu'aujourd'hui les activités à forte valeur ajoutée sont filialisées. Il ne reste dans la coopérative que les activités d'amont (achat et vente avec agriculteurs notamment).

Le phénomène que nous présentons sur la CANA n'est pas unique, il est représentatif de ce que nous retrouverons dans de nombreux groupes coopératifs agro-alimentaires.

Depuis la CANA a fusionné avec le CAVAL pour former TERRENA.

2.2 Exemples d'évolution structurelle

SCHEMA TYPE DE GROUPE COOPERATIF



Remarque : les groupes filialisés sont le plus souvent des groupes agro-alimentaires c'est à dire des coopératives qui ont choisi des stratégies d'intégration verticale.

La concentration sur le métier de base de collecte nécessite en général moins de capitaux et de partenariat avec le secteur non coopératif. Dans ce cas, le groupe complexe n'est pas indispensable ; une coopérative intégrée ou une union de coopérative peut suffire le plus souvent.

Il n'est pas question - ce n'est pas l'objet de cette contribution - d'analyser la pertinence d'une stratégie d'intégration verticale par rapport à une stratégie de concentration sur la collecte (type OPEP). Mais le choix de stratégie a incontestablement des influences sur le choix de structure

2.3 Pourquoi ces évolutions ?

Avant d'analyser les conséquences, il est intéressant de revenir sur le pourquoi de ces évolutions. Nous avons identifié au moins 5 types de raisons.

Des raisons stratégiques consécutives à une globalisation des marchés

- Cette globalisation a presque toujours eu comme conséquence une concentration, notamment commerciale mais aussi une nécessité de réduire les coûts et (ou) de différencier les produits.

Des raisons juridiques

- Contraintes statutaires limitant la capacité commerciale (règle de l'exclusivisme et de territorialité notamment).
- Contraintes pour faire des alliances entre le secteur privé et la société mère coopérative.

Des raisons financières

- Difficulté pour mobiliser les capitaux propres avec la société mère ⇒ développement des holdings.

Des raisons fiscales parfois

- Intérêt de la structure holding pour consolider les résultats des filiales comme dans les entreprises capitalistes.

Des raisons de management, de prise de décision et de gestion

- Simplification, rapidité, meilleure vision des rentabilités par métier, faciliter le recentrage etc.

Il convient cependant de noter que la filialisation n'est pas la réponse unique à ces problèmes, ni une panacée.

En résumé : Le but de cette évolution était et est toujours d'assurer la survie et (ou) d'accroître l'efficacité du groupe coopératif face à l'accroissement de la dynamique concurrentielle.

Aujourd'hui après une vingtaine d'années de filialisation, il est intéressant de s'interroger sur les conséquences de ces mouvements.

Nous rappelons que les filiales de droit commun sont filialisées.

3.1 Apport de valeur par la coopérative pour l'utilisateur

Nous prendrons l'exemple d'une coopérative d'écoulement (collecte et transformation)

L'avantage coopératif à court terme

a) Avantage court terme sur le prix :

Prix coopératif - Prix de marché = avantage court terme sur le prix (voir 3.1.2.)

b) Avantage court terme sur le revenu

La coopérative peut intervenir sur le revenu de trois manières :

- Avantage prix (voir ci-dessus)

- Avantages quantité (droit à produire, effet de productivité sur l'exploitation agricole)

- Avantages par la maîtrise des charges sur les exploitations agricoles

$$\text{Revenu} = (Q \times P.P. - Q_{ch} \times P_{ch})^3$$

c) Sécurité paiement

Il est en effet très rare qu'en cas de faillite ou de difficultés, l'engagement de paiement des produits par la coopérative ne soit pas respecté. La coopérative est le plus souvent reprise par une autre coopérative qui respecte les engagements de paiement. Il n'en est pas toujours de même dans le cas d'une faillite d'entreprise non coopérative.

Remarque sur la fixation des prix à court terme

a) Le prix coopératif (PC)

$$PC = A_{compte} + \text{compléments de prix} + \text{ristourne}$$

Cette grandeur est à comparer au prix de marché pour observer s'il y a un avantage coopératif court terme. Pour que cette comparaison soit pertinente il faudrait en même temps que la coopérative rémunère le capital engagé, au prix de marché des capitaux non risqués (ou opérer un retraitement comptable).

b) Le prix de marché des produits.

Ce dernier n'est pas facile à déterminer comme élément de comparaison. En effet il dépend souvent du prix d'acompte de la coopérative lorsque celle-ci est leader sur son marché (Ex en céréales). En effet, les entreprises non coopératives font dans ce cas le même prix.

Dans plusieurs productions (Ex lait ou légumes transformés) il existe un prix régional ou national qui est la résultante de négociations interprofessionnelles comprenant des syndicats paysans, les coopératives, les industriels privés. Il s'agit plutôt d'un "prix politique" qui peut se négocier une fois par an.

Ainsi, en théorie, le calcul de l'avantage coopératif pour l'utilisateur est simple, mais dans la pratique cet avantage est difficile à évaluer de façon précise.

³ Q = quantité

PP = prix des produits

Qch = quantité des charges

Pch = Prix des charges (engrais, phyto, services ...)

L'avantage coopératif à long terme

L'avantage coopératif se manifeste à long terme par un moindre risque de délocalisation de la production donc du revenu de l'agriculteur. En effet, les critères de décisions sont différents de l'entreprise non coopérative (ENC). Pour une ENC multirégionale ou multinationale, le raisonnement rationnel est le suivant : peut-on trouver une meilleure valorisation de capitaux sur le long terme en délocalisant l'activité ? Dans le cas de l'entreprise coopérative la délocalisation, peu fréquente, ne s'effectue qu'après avoir épuisé les solutions économiques dans la région d'origine (l'avantage pour l'utilisateur en terme de revenu l'emporte sur la notion de rentabilité des capitaux découlant d'une éventuelle délocalisation).

Néanmoins dans le cadre de raisonnements complexes, le groupe coopératif peut être amené à effectuer son expansion en dehors de son territoire mais ce n'est que rarement une décision de 1^{er} choix (*voir exemples paragraphe 4.2.1.*).

3.2 Apport de valeur par le groupe coopératif, pour l'actionnaire.

Nous définirons d'abord ce concept dans le cadre de l'entreprise capitaliste puis nous verrons si la même approche peut être retenue dans les groupes coopératifs complexes.

3.2.1 La création de valeur dans les entreprises capitalistes

Ce concept est devenu une obsession pour de nombreux investisseurs et dirigeants d'entreprises. C'est un peu la dictature du court terme disent certains chefs d'entreprises et cette approche ne serait pas très bien adaptée à certains investissements nécessaires sur le long terme et pourtant créateurs de valeur à long terme.

a) Définition du concept

La valeur créée par une entreprise capitaliste correspond à la différence entre la rentabilité des capitaux investis et le coût des capitaux engagés.

$$VC = (\%RCI - \%CCE) \times CI^4$$

3.2.2 La création de valeur pour «l'actionnaire» dans le groupe coopératif

La façon d'appréhender ce concept dans une coopérative est un peu plus complexe

a) Cas d'une filiale qui transforme des produits ne provenant pas des associés (filiales délocalisées par exemple).

Dans ce cas de figure le raisonnement que nous avons évoqué ci-dessus peut être pertinent à condition que cet investissement n'ait pas d'effet négatif sur la valeur dans le groupe coopératif en France pour l'utilisateur.

b) Cas d'une filiale qui transforme des produits des sociétaires.

Dans ce cas, il convient d'étudier la façon dont a été déterminée le prix de marché pour le produit de base. Si celui-ci a été convenablement évalué par rapport à l'environnement, le raisonnement précédent peut encore être pertinent.

⁴ VC = Valeur créée (Economic Value Added en anglais)

RCI = rentabilité des capitaux investis en % (résultat opérationnel - moins l'impôt)

CCE = Coût des capitaux engagés en %

CI = Capitaux investis = valeurs immobilisées nettes + BFR

3.2.3 Remarque

Dans ces deux cas de figure, il y a ensuite plusieurs façons d'appréhender le résultat :

a) Au niveau de la société mère coopérative.

L'investissement dans la filiale a le plus souvent été effectué par la société mère coopérative. Cette dernière peut se contenter du raisonnement précédent.

Cependant ce raisonnement reste simpliste car une optimisation des droits à produire pour les agriculteurs peut entraîner une baisse de la rentabilité au sein de la filiale, donc une diminution des dividendes avec avoir fiscal, mais une augmentation globale de la recette pour les agriculteurs : $Q \times P$. Pour déterminer l'avantage coopératif pour l'agriculteur, il conviendra donc de faire une analyse consolidée de l'avantage (coopérative + agriculteurs) comparée à l'ancienne situation, avant augmentation des droits à produire.

b) Au niveau des associés coopérateurs qui sont les propriétaires de la société mère.

A ce stade l'analyse est plus complexe :

- Sur le long terme, ce que veut l'intéressé, c'est la pérennité et l'augmentation de ses droits à produire, de son activité d'agriculteur (voir finalités).

- Sur le court terme, l'agriculteur dans la coopérative classique était intéressé par un sur-prix ou un sur-revenu en provenance de sa coopérative par rapport à l'agriculteur qui travaillerait avec une entreprise non coopérative (dans la réalité ce n'est pas toujours le cas).

Donc l'organisation en groupe complexe filialisé doit permettre de verser à l'associé coopérateur un montant au moins équivalent au montant perçu dans le cas de la coopérative classique. Cependant celui-ci sera versé sous une forme différente à savoir :

Prix de marché (PM) + dividendes avec avoir fiscal (DAF), versés au prorata du capital détenu par le sociétaire dans sa coopérative (ceci est possible depuis la loi du 3 janvier 1991 en France).

Ainsi la valeur du groupe coopératif pour le coopérateur actionnaire à court terme se limite au pourcentage de dividendes versés par rapport au capital détenu par lui, ce montant s'ajoutant au prix de marché qu'il aura perçu antérieurement.

A cela peut s'ajouter la rémunération du capital social du sociétaire qui, nous l'avons dit, pourrait se situer au niveau des obligations sans risque comme dans la coopérative classique, pour que cette variable soit neutralisée dans la comparaison.

Nous rappelons que l'associé coopérateur n'a pas, en théorie, de droits sur les réserves.

c) Cas où l'agriculteur se situe à deux niveaux de pouvoir et de financement.

L'agriculteur peut recevoir :

- Au niveau de la société mère, comme précédemment = $(PM + DAF) + i\%$ sur parts sociales

- Au niveau de la filiale, il peut investir directement. Aujourd'hui plusieurs coopératives ont ainsi ouvert le financement des filiales aux agriculteurs (Ex: EPIS-CENTRE ou AGRIAL). Dans ce cas de figure, en plus des recettes précédentes, il faut ajouter les dividendes perçus à ce niveau et les perspectives de plus values.

De ce qui précède on voit que l'analyse de l'avantage coopératif pour l'utilisateur et (ou) pour l'actionnaire dans un groupe coopératif est très complexe.

4. SYNTHÈSE DES CONSÉQUENCES DE CES MUTATIONS SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE ET PAR RAPPORT À LA DOCTRINE COOPÉRATIVE.

4.1 Les conséquences en matière de rémunération des agriculteurs et de critères d'efficacité

Dans la coopérative agricole classique

Dans la coopérative agricole classique, le facteur risqué est le produit alors que dans une entreprise capitaliste, il s'agit du capital. Le capital social dans la coopérative est plus proche d'un capital obligation ou d'un prêt des membres que d'un capital action. Il subit néanmoins le risque de faillite⁵. Les implications stratégiques et financières de cette forme d'organisation sont donc déterminantes.

Le capital bénéficie d'une rémunération limitée pouvant aller de 0 jusqu'au taux moyen des obligations (en France). Les sociétaires n'ont pas de droit sur les réserves⁶.

Par contre les surplus dégagés par l'exploitation peuvent être distribués aux adhérents sous forme de ristournes au prorata des transactions économiques avec la coopérative.

C'est le principe "acapitaliste".

Les différentes variables du compte de résultat, valeur ajoutée, EBE (Excédent Brut d'Exploitation), CAF (Capacité d'Autofinancement), résultat net n'ont ainsi pas la même signification que dans une entreprise capitaliste.

Les produits apportés par l'adhérent dans la coopérative constituent une charge dans le compte de résultat de la coopérative, mais il s'agit, en réalité, d'une charge à maximiser (acompte + complément de prix), car elle constitue avec la ristourne, la variable à maximiser sur le long terme dans la coopérative (facteur risqué).

Ainsi nous voyons que la présentation comptable classique n'est pas pertinente pour juger de l'efficacité de la coopérative d'écoulement. Des retraitements comptables sont souvent nécessaires pour juger de l'efficacité de la coopérative pour l'adhérent.

En effet la valeur de la coopérative pour l'adhérent se manifeste d'abord par l'équation :

(Acompte + complément de prix + ristournes) x quantités produites. A cela on peut ajouter la rémunération du capital social.

L'approche patrimoniale de la coopérative pour l'adhérent, par le bilan, est également plus complexe que dans l'entreprise capitaliste. En effet, l'adhérent n'a pas de droits sur les réserves, il n'a pas droits aux plus values. La valeur de son capital reste à la valeur nominale comme dans le cas d'un prêt ou d'un compte associé, il n'a pas droit non plus à des dividendes.

La situation nette de la coopérative ne représente pas le patrimoine des propriétaires de la coopérative comme dans l'entreprise capitaliste. Donc le ratio fondamental utilisé dans l'entreprise capitaliste (résultat Net/Fonds propres) n'est pas pertinent pour déterminer la création de valeur par la coopérative pour l'adhérent car le numérateur est le fruit de décisions politiques, et le dénominateur n'appartient pas en totalité au coopérateur.

Nous verrons que dans un groupe coopératif avec partenariat capitaliste, ce ratio peut retrouver une légitimité. Cependant les grands équilibres économiques et financiers de la

⁵ En droit, 2 fois le capital social

⁶ Dans la pratique, la loi de 1972 en France permet de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles, dans la limite de l'évolution de la rente viagère

coopérative gardent un sens pour la rémunération des produits des adhérents sur le moyen et sur le long terme.
(pérennité de la coopérative et capacité de développement).

Les critères d'efficacité retenus dans un groupe complexe

Les implications en matière de management stratégique et financier sont importants pour la coopérative et pour l'agriculteur. En effet dans un groupe complexe, surtout lorsqu'il y a des partenaires non coopératifs, qu'ils soient financiers (banque) ou industriels, nous avons un mariage entre deux entités qui souhaitent optimiser un facteur risqué différent :

- les agriculteurs, le produit,
- le partenaire capitaliste, le capital.

Il conviendra donc d'effectuer un arbitrage et dans le cas où la coopérative demande l'alliance, elle sera conduite à modifier son comportement, même si elle est en position majoritaire ⁷.

Les études que nous avons conduites auprès de groupes coopératifs complexes nous montrent une évolution significative dans la rémunération du produit et notamment dans la sphère industrielle et commerciale filialisée.

Pour résumer, la rémunération du produit dans cette sphère évolue de la façon suivante :

- a) Rappel coopérative classique
 - Acompte + complément de prix + ristournes
- b) Sphère aval dans les groupes complexes (le résultat est externalisé)
 - Prix de marché + dividendes avec possibilité, depuis la loi du 3 janvier 1991 en France, de faire une remontée des dividendes avec avoir fiscal jusqu'aux sociétaires.

Il reste que la société mère peut encore effectuer des arbitrages au sein de la coopérative mère entre :

- Compléments de prix,
- Intérêt sur le capital social,
- Dividendes,
- Ristournes,

ce que nous retrouvons aujourd'hui dans la pratique de ces groupes.

En ce qui concerne l'arbitrage entre autofinancement et dividende dans les filiales en partenariat avec le privé, là aussi la coopérative est souvent amenée à modifier son comportement. Pour éviter les conflits chaque année, les partenaires définissent alors une règle de décision, ce qui limite le conflit mais n'est pas toujours d'une grande pertinence économique quant à l'arbitrage annuel entre autofinancement et distribution.

4.2 Intérêts de ces évolutions

Nous avons vu (voir paragraphe 2.3.) que la motivation à créer ces groupes était surtout stratégique et financière pour s'adapter à un nouvel environnement concurrentiel, la coopérative classique n'ayant pas la souplesse nécessaire. Il convient donc maintenant d'analyser l'intérêt de ces évolutions pour l'agriculteur sociétaire et les conséquences au regard des finalités, des valeurs, et de la doctrine coopérative.

⁷ Voir théorie de l'agence

Quelle création de valeur pour l'utilisateur et/ou l'actionnaire ?

La réponse à cette question sera difficile, plus difficile à construire que ne l'est aujourd'hui l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire, dans l'entreprise non coopérative.

En effet dans une société cotée en bourse, on voit assez rapidement l'effet d'une stratégie ou d'une politique ayant pour but l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire.

L'actualité récente nous montre que :

- Les recentrages,
- Les concentrations,
- Les licenciements,
- Les rachats d'actions par l'entreprise,

ont souvent eu un effet positif dans l'augmentation à court terme de la valeur pour l'actionnaire.

Dans le cas des évolutions stratégiques et structurelles des groupes coopératifs l'effet sur l'utilisateur et l'apporteur de capital qu'est l'agriculteur n'est pas aussi simple et facile à quantifier.

La valeur pour l'utilisateur est parfois difficile à évaluer (cf. 3.1.)

La valeur pour " l'actionnaire " prend aujourd'hui une signification depuis que l'on peut reverser des dividendes avec avoir fiscal et éventuellement des plus values au prorata du capital investi jusqu'aux associés.

Néanmoins ce résultat positif pour " l'actionnaire" serait à comparer à un éventuel manque à gagner sous forme de ristournes pour l'utilisateur.

Ainsi on pourrait concevoir une stratégie de délocalisation ou d'expansion hors région (c'est déjà une réalité dans certaines productions) qui permettrait de bénéficier de faibles coûts d'intrants et de salaires pour augmenter les profits qui seraient ensuite distribués aux adhérents du groupe coopératif, au prorata du capital social. La valeur pour l'actionnaire prendrait ainsi une place plus importante, mais celle-ci serait à comparer à une éventuelle diminution des "droits à produire" pour les adhérents dans leur région ou pays d'origine.

Dans le cadre de la globalisation des marchés et de l'internationalisation des concurrents, cette réflexion devient pertinente pour l'agriculteur "actionnaire" et utilisateur :

- Faut-il pour une coopérative aller faire du foie gras en Bulgarie ou en Chine ?
- Faut-il aller produire du poulet au Brésil pour les marchés du moyen orient ou d'ailleurs ?

C'est possible, cela peut rapporter des dividendes, mais il convient d'en analyser les conséquences pour l'utilisateur et d'en faire le bilan global.

Un exemple nous permettra d'illustrer la complexité du mode de raisonnement du groupe coopératif, celui de MALTEUROP.

Aujourd'hui une trentaine de groupes coopératifs possèdent des filiales hors France

EXEMPLE : Le groupe MALTEUROP, filiale de groupes coopératifs, s'est installé en Chine et en UKRAINE.

1^{er} niveau de raisonnement :

Pourquoi investir de l'argent en Chine pour ouvrir une usine là-bas au lieu d'exporter du malt avec des céréales françaises ?

2^{ème} niveau de raisonnement :

Si le groupe coopératif n'investit pas à l'étranger, il risque de ne pas conserver ses parts de marchés à l'exportation (coût du malt) car des concurrents investiront en Chine et produiront à moindre coût.

3^{ème} niveau de raisonnement :

Si Malteurop ne va pas en Chine, non seulement il perdra le marché chinois mais il risque de perdre des marchés ailleurs car les brasseurs internationaux peuvent se lier avec des malteurs concurrents et progressivement abandonneront Malteurop qui sera marginalisé car non implanté à l'international ⇒ donc, il faut investir en Chine.

4^{ème} niveau de raisonnement :

Il s'agit pour l'agriculteur champenois d'un moindre mal et il peut compenser son manque à gagner en terme d'usager par un plus, nous le verrons, sous forme de dividendes si l'opération à l'étranger est rentable. La perte potentielle pour l'usager sera compensée en partie par un avantage pour l'actionnaire.

Ainsi nous voyons que l'internationalisation est perçue par l'ENC comme une solution de 1er choix alors que dans la coopérative elle ne vient qu'après une série de réflexions complexes et en privilégiant la notion de valeur de la coopérative pour l'usager. Souvent l'expansion hors région est repoussée lorsque celle-ci est à prendre par un conseil d'administration composé d'agriculteurs.

4.3 Conséquences par rapport aux finalités /valeurs/doctrine

a) Au regard des finalités

Il convient de définir les critères :

- Le prix par unité produite
- Le revenu à partir de la production agricole
- Les droits à produire (nombre d'unités produites/marchés)
- Le revenu financier quelle qu'en soit l'origine (revenu des produits agricoles et revenu financier des filiales, quelque soit la localisation)

La réponse sur l'atteinte des buts dépendra des critères retenus. Le dernier critère est encore peu utilisé mais certains groupes communiquent sur ce point (TEREOS, CHAMPAGNE CEREALES, etc.)

b) Au regard des valeurs

- Hier les valeurs le plus souvent avancées par les coopératives étaient :
 - La solidarité
 - L'égalité (souvent prix unique)
 - La transparence

- Aujourd'hui, les valeurs ont souvent évolué, les coopératives formulant fréquemment :
 - L'équité (1 service = 1 coût = 1 prix) qui a remplacé l'égalité, qui serait de moins en moins acceptée par les sociétaires
 - La transparence
 - La solidarité sélective (jeunes, agriculteurs en difficultés etc.)

Le groupe bien contrôlé par les agriculteurs peut permettre de respecter ces valeurs. La présence de partenaires capitalistes (financiers ou industriels) pourrait néanmoins faire pression sur les dirigeants de la coopérative pour effectuer une sélectivité des adhérents en fonction de critères de rentabilité économique et rompre avec les valeurs d'égalité et même d'équité.

c) Au regard de la doctrine (les principes coopératifs) :

- Les principaux principes coopératifs sont les suivants :
 - **L'acapitalisme** (principe de la ristourne, pas de dividendes, pas de droits aux plus values)
 - **La démocratie coopérative** \Rightarrow le plus souvent : un homme = 1 voix
 - **double exclusivisme** \Rightarrow la coopérative ne peut vendre que les produits de ses adhérents, ceux-ci s'engageant de leur côté à livrer toute leur production
 - **La porte ouverte** \Rightarrow liberté d'entrée et de sortie, avec engagement réciproque

Dans les groupes coopératifs avec alliance, lorsque la valeur ajoutée est réalisée dans les filiales de droit commun, les principes coopératifs sont bousculés :

- **L'acapitalisme** est le principe qui est le plus remis en question. En effet, le prix de marché est souvent la règle et le surplus peut être redistribué sous forme de dividendes au prorata du capital. Le mode de paiement est le même que si l'agriculteur était actionnaire d'une société de droit commun.
- **La démocratie coopérative** 1 homme = 1 voix peut être respectée dans la société mère mais le pouvoir sur les filiales est en général au prorata du capital de chaque associé.
- **L'exclusivisme** dans les filiales n'est pas obligatoire et la filiale peut travailler avec qui elle veut. C'est un choix stratégique entre un système intégré exclusif ou un système pseudo-intégré où la filiale et la coopérative restent libres et font jouer la concurrence (ceci est fréquent dans la viande ou l'alimentation animale, notamment)
- **La porte ouverte** : ce principe peut être respecté, mais la pression du partenaire non coopératif peut amener la coopérative à des décisions allant à l'encontre de ce principe par exemple en rejetant des agriculteurs non performants, soit en terme de qualité, soit en terme de coût pour la filiale.

Au regard de cette analyse on peut remarquer que si les finalités, les valeurs et les principes sont touchés par cette évolution, c'est le principe de base, l'acapitalisme, qui est le plus remis en question.

Peut-on dire pour autant qu'il s'agit d'une dénaturation ? La réponse à cette question dépendra évidemment des critères de jugement que l'on privilégiera.

Faut-il subordonner les principes coopératifs aux décisions du niveau "supérieur": les finalités et les valeurs. Les pays du Nord de l'Europe ont souvent fait ce choix. Les pays du sud de l'Europe raisonnent parfois de façon différente. En France aujourd'hui la tendance est plutôt à hiérarchiser :

- 1) Finalité
- 2) Valeurs
- 3) Principes coopératifs

Il convient de rappeler qu'en France, et dans de nombreux pays, les coopératives sont plus des "filles de la nécessité" que des montages doctrinaires.

Cette genèse explique sans doute qu'aujourd'hui le bousculement des principes coopératifs ne traumatise ni la plupart des agriculteurs, ni la majorité des dirigeants de coopératives, tant que le cap des finalités est globalement respecté.

Le management de ces groupes complexes et importants en taille effraie souvent plus que l'abandon de l'acapitalisme.

5. LES EVOLUTIONS EN MATIERE DE GOUVERNANCE COOPERATIVE ET DE POUVOIR DES AGRICULTEURS

5.1 Effets de la filialisation sur les adhérents

Trois effets de la filialisation

Le développement de filiales sous statut de sociétés commerciales, en fait, renforce ou provoque aux yeux des agriculteurs adhérents trois types d'effets :

- un **effet d'éloignement** , déjà présent dans les coopératives à sociétariat nombreux et diversifié, mais qui se trouve amplifié par les filialisations.

En effet, les coopératives naissent petites. Parfois, elles le restent. C'est le cas des CUMA. Mais le plus souvent, au fur et à mesure du temps, elles se développent (croissance interne et externe) pour s'adapter aux nouveaux contextes locaux, nationaux ou internationaux, et poursuivre leur œuvre économique au service de leurs adhérents. Dans un pays comme la France, où la coopération agricole est riche d'une longue histoire, les grandes coopératives prennent aujourd'hui une place dominante dans l'économie coopérative. Certes, des coopératives continuent de se créer, mais c'est un mouvement marginal au regard de la coopération déjà existante. Or, pour les agriculteurs, ce n'est pas la même chose d'adhérer à une **coopérative instituée** ou à une **coopérative qui se crée**.

Dans ce dernier cas, les raisons de l'adhésion, la motivation, le projet de la coopérative sont clairs, faciles à comprendre. C'est moins évident dans le premier cas où la « pédagogie créative » ne joue pas. L'adhérent se trouve face à une entreprise qui a une longue histoire qu'il ne connaît pas ou mal, de même que son organisation, sa stratégie, ses dirigeants...

Les adhérents ne sont alors plus seulement des associés, mais aussi des « cibles » marketing. C'est certes une manière de chercher à reconnaître la diversité de leurs besoins , et à y répondre, mais cela peut aussi dériver vers une approche strictement commerciale telle qu'on peut la rencontrer dans les entreprises agro-alimentaires capitalistes qui nouent des relations intéressées avec leurs clients, faites d'écoute, de chaleur humaine et de sens de l'accommodement.

- **un effet de complexité**

Les coopératives traditionnelles même lorsqu'elles incluaient dans leur champ des activités de transformation, offraient un « visage » unitaire, et un pouvoir concentré, dans les mains du Conseil d'administration, du président et du directeur. La coopérative avec filiales, surtout lorsque celles-ci se multiplient, et combinent des partenariats avec d'autres coopératives ou d'autres sociétés commerciales ou financières, devient un ensemble flou, et difficilement compréhensible pour qui n'a pas été au cœur de sa genèse. Il suffit d'ailleurs d'examiner les organigrammes de participation de quelques grandes coopératives pour être aussitôt saisi par cet effet de complexité, et par l'absence d'évidence du sens que ces enchevêtrements de flèches et de pourcentages recèlent. A cet égard, un simple coup d'œil sur les annexes 1 et 2 est plus édifiant qu'un long discours.

- **un effet de brouillage de logique**

A quel moment passe-t-on d'une logique coopérative à une logique capitaliste ? Pourquoi ? La réponse à ces deux questions doit être claire et rationnelle. La loi n'y aide pas qui a introduit la confusion en autorisant la remontée des dividendes issues des filiales aux adhérents.

Si on appelle logique coopérative, la logique de distribution du résultat liée à l'activité, et logique capitaliste celle qui lie cette distribution à la détention de capital, alors, dans l'hypothèse où la filiale distribue à sa mère et la mère à ses adhérents, on entre dans cette deuxième logique :

Tout se passe pour l'adhérent comme si, par un tour de prestidigitant, de sociétaire il était devenu actionnaire, comme si ses parts sociales, droit d'usage de sa coopérative, s'étaient transformées par une alchimie légale en capital d'une société anonyme.

Ce brouillage est évidemment aussi à l'œuvre sur les questions d'internationalisation (cf. les deux exemples du ch. 4.2.1.). Dans une stratégie d'internationalisation, comment évaluer la part qui revient à une logique coopérative de celle qui reviendrait à une logique capitaliste ?

5.2 Perspectives d'évolution de la gouvernance

En guise d'ouverture d'un débat sur l'avenir coopératif, on peut suggérer deux pistes d'évolution :

- Une qui relèverait de l'ingénierie de dispositifs de gouvernance, avec deux modèles parmi d'autres :
 - La coopérative mère détient un portefeuille de participations majoritaires et minoritaires, avec une politique de valorisation de ses participations et le développement de contrats d'écoulement. L'adhérent n'est pas actionnaire, c'est sa coopérative qui l'est.
 - La coopérative mère détient un portefeuille de participations majoritaires et minoritaires, avec une politique de valorisation de ses participations et le développement de contrats d'écoulement. Elle propose à ses adhérents d'être co-actionnaire de ses filiales.
- Une qui relèverait d'une politique de communication des groupes coopératifs agro-alimentaires, autour de trois sujets :
 - la qualité de la gouvernance du groupe
 - la qualité de l'impact sociétal du groupe
 - la qualité de son portefeuille de participation

6. CONCLUSION : LA FILIALISATION, UN ATOUT COOPERATIF ?

Les filialisations, on l'a vu (cf. ch.2), sont parfois une nécessité stratégique et financière. Mais ce n'est pas qu'une contrainte qui condamnerait les coopératives à perdre leur âme. En elles-mêmes, elles recèlent des aspects positifs. En effet,

- elles apportent de la transparence dans les comptes et les résultats. On sait où est généré le cash (ou la perte).
- elles permettent de diminuer les risques, grâce à la diversification de portefeuille et en facilitant la vente par appartement.
- elles ouvrent sur des logiques différentes ; elles permettent de passer des compromis, de nouer des alliances, plutôt que de s'engager dans la seule confrontation frontale avec le secteur capitaliste
- elles éliminent des contraintes juridiques

C'est donc un incontestable **atout gestionnaire**. Mais est-ce que cela peut être aussi un **atout coopératif** ?

La réponse à cette question est beaucoup plus délicate à donner. Elle dépend des critères de jugement de ce qu'est une « vraie » coopérative, ou de ce que l'on appelle aujourd'hui un groupe coopératif (mère coopérative + filiales)

Pour notre compte, nous formulons l'hypothèse, au terme de ce parcours, qu'avec le développement des groupes coopératifs agro-alimentaires, émerge un nouveau type d'entreprise, ni coopérative, ni capitaliste. Une voie du compromis entre des logiques qui avaient été historiquement opposées (capitaliste et a-capitaliste) se ferait jour.

De même que les ethnologues, constatant que les sociétés primitives pures n'existent plus, développent leurs analyses sur les sociétés réelles, il devient donc urgent de travailler à explorer les conditions actuelles du management dans les groupes coopératifs composites, de les regarder sans manichéisme, de simplement les regarder, pour voir quel futur est en train de naître. Pour cela, l'approche doctrinale est évidemment insuffisante.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- CABY J. et HIRIGOYEN G., la création de valeur de l'entreprise, Ed. Economica, 1997.
- COTE D., Ouvrage collectif, Les Holdings Coopératifs, Ed. De Boeck Université, 2001.
- DESHAYES G., Logique de la coopération et gestion des coopératives, Ed. Skippers, 1988.
- FNEGE, Ouvrage collectif – de nouvelles théories pour gérer l'entreprise – Ed. Economica, 1989.
- FORESTIER M. et MAUGET R., De la coopérative au groupe coopératif, RECMA, n° 278 - 279.
- IES, Les coopératives entre territoires et mondialisation, Ed. l'Harmattan, 2003
- MAUGET R. et KOULYTCHIZKY S., Le développement des groupes coopératifs depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme – RECMA 1^{ER} T 2003.
- MAUGET R., Les coopératives agro-alimentaires face aux enjeux de la mondialisation – RECMA, juillet 2005.
- MEVELLEC P., Les relations coopérateurs coopérative Etude théorique et statistique, Thèse Rennes, 1973
- PICHETTE C., Analyse micro économique et coopérative, thèse Sherbrooke, 1972.
- VIENNEY C., Socio-économie des organisations coopératives, Tomes 1 et 2 CIEM, 1980.