

# Analyse économique et stratégique des entreprises coopératives d'entrepreneurs

## Economic and strategic analysis of enterprise cooperatives

René Mauget and Michel Auvolat

Number 307, February 2008

Les coopératives d'entreprises  
Entreprise Cooperatives

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021193ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1021193ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)  
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Mauget, R. & Auvolat, M. (2008). Analyse économique et stratégique des entreprises coopératives d'entrepreneurs. *Revue internationale de l'économie sociale*, (307), 29–45. <https://doi.org/10.7202/1021193ar>

Article abstract

This article examines the development of enterprise cooperatives across the five main sectors concerned: farming, fishing, artisanal crafts and trades, retailing, and transport services. Each of these five sectors is the subject of a specific paper in this special feature. The author sketches the major stages in the creation of the enterprise cooperative form, starting from the thirty-year period of postwar growth known as the *Trente Glorieuses* to the emergence of powerful cooperative groups. Some quantitative data reveal the economic weight of each sector. How has market globalization affected each sector? In this competitive climate, are the strategic decisions made by individual entrepreneurs belonging to cooperatives comparable? Increasing membership appears to be an important factor for securing the future of these groups.

# ANALYSE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES D'ENTREPRENEURS

par René Mauget (\*) et Michel Auvolat (\*\*)

*Cet article propose une analyse transversale du développement des entreprises coopératives d'entrepreneurs (ECE), en s'intéressant aux cinq principaux secteurs concernés : agriculture, pêche, artisanat, commerce de détail et transport. Chacune des familles coopératives fait ensuite l'objet d'un papier spécifique au sein de ce dossier. L'auteur rappelle les grandes étapes de structuration des ECE, des Trente Glorieuses à la montée en puissance des groupes coopératifs. Quelques données quantitatives offrent une mise en perspective du poids économique de chaque famille coopérative. Comment la mondialisation des marchés affecte-t-elle chacun des secteurs d'activité ? Dans ce contexte, les choix stratégiques effectués par les entrepreneurs individuels regroupés en coopératives sont-ils comparables ? Le renouvellement des adhérents apparaît comme un enjeu important pour assurer la pérennité des réseaux actuels.*

(\*) Essec-Imia.

(\*\*) Université Lyon-II.

La position des coopératives d'entreprises dans l'économie sociale hérite de l'ambiguïté des agents qui les constituent : les têtes de réseau relèvent des règles et des valeurs fondatrices de l'économie coopérative dans la mesure où les statuts particuliers à chaque secteur ne sont qu'une déclinaison du statut général de la loi de 1947 ; leur sociétariat, agriculteurs, pêcheurs, artisans, commerçants ou transporteurs, est constitué d'entreprises classiques qui trouvent dans les formes canoniques de la coopération une voie de réalisation de leurs intérêts. Ils peuvent d'ailleurs utiliser d'autres voies, formelles ou informelles, pour développer une coopération interentreprises qui constitue le tissu même de la vie économique. D'où le double problème identitaire : pour les institutions de l'économie sociale, qui s'interrogent parfois sur l'inclusion des coopératives d'entreprises ; pour les adhérents de ces coopératives, qui distinguent parfois mal leur spécificité par rapport à d'autres modes de coopération.

Cette mise en tension des finalités sociales et économiques de la coopération d'entreprises n'a sans doute pas toujours été aussi aiguë. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les premières coopératives d'agriculteurs, de pêcheurs et d'artisans rassemblaient des agents économiques qui, dans leur grande masse, ne pouvaient pas être considérés comme des entrepreneurs,

notamment au regard de leur statut fiscal. Par la coopération associée au syndicalisme et à la mutualité, ils se donnaient les moyens de pérenniser des communautés locales de métier. Progressivement, dans les années 50-60, leur statut d'entrepreneurs s'est affirmé; les coopératives se sont dissociées des autres formes d'action collective et se sont développées au-delà de l'espace local pour constituer souvent des entités économiques puissantes à même d'entrer en compétition avec un capitalisme de plus en plus concentré. De leur finalité d'origine, il reste la volonté de constituer des outils au service de l'indépendance de leurs mandants. Les coopératives ont ainsi accompagné la mutation des travailleurs indépendants vers des formes capables de préserver, à leur manière, la diversité des manières d'entreprendre.

Ce dossier expose l'évolution des cinq familles de coopératives d'entreprises, avec leur histoire, leur positionnement actuel propre, mais aussi en dégageant des problématiques qui leur sont communes.

On peut s'étonner qu'il ne soit fait allusion qu'aux secteurs de l'agriculture, de la pêche, de l'artisanat, du commerce de détail et du transport. Cela signifie-t-il qu'il n'existe pas de coopératives d'entreprises dans les autres secteurs d'activité? Des extensions coopératives du commerce de détail au commerce de gros et aux services aux particuliers sont observables; et il existe des coopératives de PMI qui mutualisent le financement de leur développement.

---

## ● Les étapes du développement des coopératives d'entrepreneurs

Les plus anciennes coopératives de travailleurs indépendants, notion provisoirement préférable à celle d'entrepreneurs, datent de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans l'agriculture, bien sûr, mais aussi dans la pêche et dans l'artisanat (coiffure, artisanat alimentaire). Plus précisément, nombre de coopératives s'inscrivent dans la matrice de la loi de 1884 sur les syndicats professionnels qui ont développé, complémentirement à la vocation de défense corporative, des services d'abord dans la mutualité (accidents, vieillesse, incendie...) et progressivement dans les achats.

Dans le commerce de détail, l'origine syndicale de la coopération est aussi très affirmée. Il n'y a que dans le secteur du transport que l'émergence beaucoup plus tardive des coopératives (années 60-70) est indépendante des syndicats professionnels.

Si l'achat a été la fonction fondatrice de la coopération dans l'agriculture, la pêche, l'artisanat et le commerce de détail, dès la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la coopération agricole s'est étendue à la commercialisation, notamment dans le vin et les céréales, à la suite des crises successives de surproduction. Il y a eu dès cette époque un lien étroit entre la politique de l'Etat, le crédit et la coopération pour réguler ces secteurs en crise. De même va-t-on voir le règne de Vichy utiliser les coopératives artisanales comme un rouage d'une économie administrée.

### **Les Trente Glorieuses, période de structuration**

La période d'après-guerre a été favorable à la structuration des coopératives d'entreprises. Dans un contexte de forte croissance et de modernisation des structures de production, les entrepreneurs familiaux les plus dynamiques privilégient la constitution d'outils collectifs complémentaires de leur propre développement plutôt que la contestation stérile du type mouvement Poujade. Les coopératives sont un élément majeur de cette stratégie dans l'agriculture, le commerce de détail et la pêche, moins significatif dans l'artisanat et le transport. En tout cas, pour tous les mouvements, cette période est celle de la structuration qui passe par la création de statuts coopératifs particuliers et par une organisation fédérative nationale (création dans les années 60 pour la plupart).

Ces organisations portent les projets politiques de leurs mandants et développent des services qui contribuent à leur développement.

### **La montée en puissance des entités et groupes coopératifs**

On manque de points de repère pour apprécier ce qu'étaient les coopératives d'entreprises dans l'immédiat après-guerre. On sait qu'elles n'existaient pas dans le transport, on en trouve des traces dans l'artisanat et, dans le commerce, l'épicerie était partiellement organisée. La coopération agricole disposait d'un maillage territorial dans l'approvisionnement, l'écoulement des vins et des céréales.

Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la morphologie des coopératives est très différente : de puissants groupes ou entités se sont constitués, qui seront analysés ci-après. On peut évoquer deux facteurs assez communément partagés :

- Les coopératives se dégagent de la matrice politique des syndicats locaux pour devenir de véritables entreprises.
- Les politiques administrées qui caractérisent cette période, politique agricole et de la pêche, urbanisme commercial notamment, offrent un cadre qui permet à la fois l'élimination de producteurs marginaux et un développement des entreprises viables, pour qui la coopération propose des outils efficaces.

L'intégration des coopératives dans un jeu économique qui n'est pas toujours favorable aux petits producteurs contribue à mettre en tension le mouvement coopératif et le mouvement syndical attaché à la défense de sa base. Dans les secteurs où cette contradiction est la plus vive, comme le commerce de détail, la coopération s'impose face à un syndicalisme moribond. Les coopératives d'entreprises ont ainsi permis aux indépendants de trouver leur place dans l'économie française modernisée pendant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Elles l'ont fait dans des rapports stratégiques d'inclusion et d'exclusion dont le tableau 1 donne une illustration (*voir en page suivante*). Ainsi la forte structuration interne des coopératives depuis un demi-siècle ne s'est-elle pas traduite par une structuration intercoopérative. Certes, dans une même activité, on a assisté à des rapprochements et à des fusions, mais il n'y a pas eu de stratégie aboutie ni même tentée sur le plan intersectoriel.

**Tableau 1**  
**Quelques-unes des principales coopératives**  
**ou principaux groupes coopératifs en 2005**

	CA en milliards d'euros	
E. Leclerc	28 <sup>(1)</sup>	Commerce de détail
Intermarché	21 <sup>(1)</sup>	Commerce de détail
Super U	12 <sup>(1)</sup>	Commerce de détail
Terrena	3,1	Polyvalente agricole
In Vivo	2,9	Approvisionnement agricole
Sodiaal	2	Lait
Socopa	2	Viande
Bricomarché	1,8	Commerce de détail
Tereos	1,7	Sucre
Orcab	0,35	Approvisionnement artisanat

(1) Chiffre d'affaires de la coopérative et de ses adhérents.

### La coopération d'entreprises, un phénomène régional

Il est frappant, en effet, de constater que l'ouest de la France – pays de Loire et Bretagne, essentiellement – a été la matrice de la plupart des réussites de la coopération d'entreprises. C'est évident pour le commerce de détail, avec Leclerc, Intermarché et Système U. Evident aussi pour les coopératives de pêcheurs. Vrai aussi pour les coopératives d'artisans, avec l'origine vendéenne du groupe Orcab, bretonne pour les coopératives d'artisans ruraux. Certaines des principales coopératives de transporteurs (Astre, Ablo...) trouvent aussi leur origine en pays de Loire.

### Le poids des entreprises coopératives d'entrepreneurs par secteurs d'activité

Dans le tableau 2 (*voir en page suivante*), on note une grande disparité quantitative en fonction des familles coopératives, mais aussi à l'intérieur d'une même famille. On peut estimer à plus de 430 000 le nombre d'entrepreneurs adhérents à plus de 16 300 coopératives dont 12 500 Cuma.

Dans des secteurs souvent en régression en nombre d'entreprises, les entreprises coopératives d'entrepreneurs cherchent à maintenir et à développer leurs activités.

L'analyse quantitative nous montre que les ECE ont bien résisté durant les vingt-cinq dernières années. Elles ont même augmenté en nombre dans certains secteurs (artisanat, transport, Cuma). Leur chiffre d'affaires et leur part de marché ont augmenté dans les familles du commerce, du transport, pour certaines formes de coopératives d'artisanat et dans le secteur

**Tableau 2**  
**Le poids des ECE par secteurs d'activité**

Famille	Agricole (2006)	Commerce (2006)	Maritime (2005)	Artisanale (2006)	Transport (2006)
CA en milliards d'euros	78	67 <sup>(1)</sup>	1,17	0,8	0,3
Nombre d'organismes	3 200 <sup>(2)</sup>	65	165	329	100 <sup>(3)</sup>
Nombre d'adhérents	450 000	28 000	16 800 <sup>(4)</sup>	55 000	1 000
Nombre d'entrepreneurs dans le secteur	600 000	350 000	–	800 000	42 000
Pourcentage (base 3/4)	75 %	8 %	–	7 %	2 %

(1) CA total avec les adhérents : 106 milliards.

(2) Plus 12 500 Cuma.

(3) Plus 500 groupements (total CA : 0,8).

(4) Nombre d'adhésions (2 000 navires artisans).

Sources : GNC et fédérations.

agricole. Ces croissances ont bénéficié de lois favorables (transport et commerce) ou du désengagement des entreprises capitalistes (agroalimentaire), mais elles résultent surtout de clarifications stratégiques et de modèles qui se sont dégagés dans les années 70-80.

On observe également dans tous les secteurs des stratégies de concentration (fusion, union...).

## Stratégies de développement et enjeux pour les entreprises coopératives d'entrepreneurs

L'environnement dans lequel évoluent les coopératives d'entrepreneurs a changé durant les vingt-cinq dernières années sous l'effet de marchés qui se globalisent et de concurrents qui se concentrent et s'internationalisent. Nous enregistrons de nouvelles réglementations françaises, européennes ou mondiales (OMC), avec une tendance à la libéralisation des marchés. Les cinq secteurs qui nous intéressent baignent dans ce nouvel environnement global, mais les différentes familles possèdent également leur environnement spécifique, qu'il soit concurrentiel, réglementaire ou professionnel. Par exemple, la concurrence entre deux artisans ou deux commerçants sur

un même territoire dans un même métier n'est pas de même nature que la concurrence entre deux agriculteurs voisins œuvrant sur un marché mondial de céréales. Il en est de même de la réglementation qui évolue sectoriellement (PAC pour les agriculteurs, législation des transports pour les transporteurs). La mondialisation des marchés n'affecte pas de la même manière le pêcheur, l'agriculteur, le transporteur, le commerçant ou l'artisan. Dans ce contexte, les entrepreneurs individuels réunis en coopératives avec leurs points communs (petits entrepreneurs, formule coopérative avec ses règles et ses finalités) ont-ils des comportements stratégiques comparables et retrouve-t-on des enjeux communs?

### **Les stratégies de création d'entreprises coopératives d'entrepreneurs**

Sur les vingt-cinq dernières années, le nombre d'ECE est en augmentation, mais cette augmentation masque des différences et le solde positif est essentiellement dû à la forte augmentation des Cuma dans les années 80 : elles sont passées de 7 000 à 12 500 en dix ans (effet, notamment, de prêts bonifiés pour l'acquisition de matériel agricole). Les autres formes de coopératives agricoles voient leur nombre diminuer par concentration.

Une augmentation significative a également eu lieu dans les coopératives de transport. Sur les quinze plus grosses unités coopératives citées dans les rapports par familles, quatre seulement ont été créées avant 1980, dont La Flèche, créée en 1960, qui a abandonné son statut coopératif à la suite de difficultés financières. Dans les groupements de PME de transport, il en est de même, puisqu'un seul groupe (Demeco) sur quatorze a été créé avant 1980. Aujourd'hui, 60 % des adhérents d'Unicooptrans sont des coopératives (SA ou SARL) de la loi de 1983. L'enjeu de ces coopératives ou groupements est de constituer un maillage territorial et des services face aux grands groupes intégrés.

Dans le bâtiment, on a également assisté à des créations depuis vingt-cinq ans, notamment dans la construction de maisons (en 2006, 120 coopératives). Cette augmentation s'est inscrite dans le cadre sécurisé de la loi de 1983 et a été favorisée par l'organisation en fédération ; la FFACB permet d'accéder à l'assurance dommages-ouvrages obligatoire depuis 1990.

Dans les autres familles, le solde créations-disparitions d'ECE est négatif (commerçants, pêcheurs, agriculteurs hors Cuma). La croissance dans le commerce et l'agriculture est plutôt organique ou externe (fusion, alliance, rachat d'entreprises non coopératives [ENC]).

### **Les stratégies de concentration des ECE**

L'évolution de l'environnement concurrentiel que nous avons évoquée en introduction de ce chapitre pousse la plupart des ECE à effectuer des concentrations pour acheter en commun, vendre en commun, transformer en commun, concentrer des moyens financiers, faire des économies d'échelle sur tous les postes de charges, augmenter les pouvoirs sur les marchés, créer des marques au sein des oligopoles, faire du lobbying...

Cependant, il existe encore des activités ou des secteurs où la petite dimension au niveau local reste possible et parfois souhaitable (Cuma, niches, transport léger, coopérative de construction...). Mais ces coopératives locales doivent s'appuyer sur un cadre fédératif qui affine le concept et le consolide par un environnement de services.

### *Le secteur agroalimentaire*

La concentration a été forte depuis quarante ans et elle se poursuit. En 1965, nous avons près de 6 000 coopératives (hors Cuma). En 2006, il en reste 3 200, suite à des fusions, pour un chiffre d'affaires qui est passé de 3 milliards d'euros à 78 milliards (trois fois plus en monnaie constante). Cette concentration est en réalité plus importante, car sur les 3 200 coopératives, la plupart ont constitué des unions ou créé en commun des filiales de statut non coopératif pour effectuer une concentration industrielle ou commerciale (achat ou vente), par exemple In Vivo (approcéréales), Sodiaal (lait), Socopa SA (viande), Unicopa (polyvalente), etc. Ainsi, le nombre de centres de décision pour la transformation, pour la vente ou pour les achats est plus réduit. Trois cents groupes coopératifs agricoles font les trois quarts du chiffre d'affaires global et le top 20 consolidé effectue un peu plus d'un tiers du chiffre d'affaires. De même, pour racheter des parts de marché, il convient souvent de se regrouper. A titre d'exemple, le montant du rachat de Beghin-Say (numéro un du marché acheté par les coopératives) s'est élevé à environ 1 milliard d'euros. Ces chiffres montrent la nécessité de faire des concentrations financières au niveau des coopératives agricoles pour conduire ces opérations stratégiques. Durant les dix dernières années, 2 à 3 % de parts de marché ont été gagnées par rachat d'ENC.

### *Le secteur artisanal*

Il y a une apparente stabilité du nombre de coopératives depuis quarante ans (autour de 200), qui cache en réalité des mouvements importants : déclin dans l'artisanat alimentaire et la production, développement dans le bâtiment et les services.

Surtout, alors que jusqu'aux années 70 on avait affaire à de petites entités locales, souvent confondues avec les syndicats, se sont créés, d'une part, des entreprises coopératives de taille importante et, d'autre part, des groupes puissants fédérant des coopératives de proximité. Le cas des coopératives d'achat de coiffeurs illustre le premier modèle avec deux coopératives de taille nationale. Le cas des coopératives d'achat du bâtiment est significatif du second modèle : quarante coopératives sont rassemblées dans le groupe Orcab.

L'artisanat indique ainsi les deux voies d'une organisation coopérative répondant à l'environnement concurrentiel : celle de la fusion intercoopérative ; celle de l'intégration fonctionnelle qui laisse une forte autonomie aux coopératives locales (régionales) pour concentrer référencement, logistique, services de développement, etc.



En creux, l'affaiblissement des coopératives de boulangers, par exemple, montre les impasses de l'ancien modèle de la coopérative départementale indépendante.

### *Les commerçants*

Aujourd'hui, dans un système de distribution mature, nous avons vu qu'il ne se crée plus de coopératives de commerçants, sauf dans certains secteurs de services aux particuliers. Les enjeux se situent désormais dans la capacité des coopératives existantes à se développer dans un contexte de concentration croissante de la distribution. En 2005, nous relevons 110 enseignes de commerces associés pour 28 000 entrepreneurs, 34 500 points de vente et 102 milliards de chiffre d'affaires. Il convient de signaler que ce chiffre d'affaires intègre l'activité des adhérents et n'est donc pas comparable au chiffre d'affaires des coopératives agricoles, qui ne prend pas en compte celui des adhérents de coopératives.

Dans les coopératives de commerçants, trois groupes dominent en matière de chiffre d'affaires : Leclerc, avec un CA de 28 milliards, Intermarché, avec un CA de 21 milliards, et Super U, avec un CA de 12 milliards.

De ce qui précède, on note que les principaux groupes se sont formés dans la distribution alimentaire, secteur d'origine des coopératives avec l'épicerie (il s'agit essentiellement d'achats en commun comme chez les artisans). La croissance du chiffre d'affaires s'effectue aujourd'hui par la croissance interne, mais aussi par augmentation du nombre de points de vente (croissance externe) grâce aux nouveaux adhérents ou par le rachat de points de vente par les adhérents existants. La limitation de la concentration est financière comme dans les coopératives agricoles, mais aussi liée à l'esprit coopératif. Chez Intersport, la Financière Intersport était financée à 80 % par des capitaux extérieurs, lesquels détenaient 50 % des capitaux des entreprises qu'elle soutenait. Le mécanisme a entraîné un décalage avec l'esprit coopératif et un retour en arrière a dû être effectué. Chez Monsieur Bricolage, l'entrée en Bourse destinée à financer les reprises d'entreprise a conduit à une rupture. Chez Système U, pour contrer ces dérives, l'épargne repose sur les adhérents. Leclerc a joué avec le système des parrainages.

Ces questions d'identité et de finalité limitent sans doute l'expansion du système.

### *Les transporteurs*

Les coopératives de transport se sont surtout développées depuis les années 80. Aujourd'hui, elles sont surtout constituées des petits artisans (de 0 à 9 salariés) et représentent seulement 2 % des artisans transporteurs. Les groupements de PME se situent plutôt dans des fourchettes de 10 à 100 salariés et représentent 10 % du nombre d'entreprises. Il s'agit de réseaux peu intégrés et, face à la concentration des chargeurs et à la concurrence de groupes intégrés (par exemple Norbert Dentressangle), il est pertinent de se poser la question de l'avenir de ce type de structure. L'adhésion aux coopératives ou aux groupements permet à ces entreprises

d'échapper aux opérations de croissance externe des groupes européens en disposant de moyens pour se positionner sur des schémas de transports nationaux. Malgré leur faible taille, ils offrent une alternative à la concentration capitaliste.

Des fusions sont aussi possibles entre coopératives ou entre groupements. Les groupements en réseau devront sans doute aller vers plus d'intégration, mais il existe des contraintes juridiques pour la croissance par rachat et des pesanteurs sociales par rapport à la notion d'indépendance. Les coopératives ont aussi trouvé leur limite. La Flèche a abandonné le statut coopératif pour faire appel à des capitaux extérieurs. Allo Fret a généré un développement commercial que les adhérents n'ont pas pu suivre.

### *Les pêcheurs*

Les pêcheurs comme les agriculteurs ont créé un maillage d'organisations pour gérer la solidarité et le développement de leur profession (coopératives, mutuelles, banques...). Les coopératives représentent 50 % de la pêche française en nombre de bateaux.

Au début des années 80, l'Etat a favorisé la pêche artisanale en octroyant des prêts bonifiés pour les jeunes patrons. Mais dans les années 90, la crise et la législation limitant l'exploitation des ressources vont entraîner de nombreuses faillites et provoquer un regroupement des coopératives de mareyage, notamment. Le développement dans l'aval (conserveries) a été un échec et l'on peut se demander s'il serait bénéfique d'y revenir aujourd'hui. Le développement dépend aussi de la capacité des adhérents à renouveler leurs bateaux et à assurer la transmission, sachant qu'un bateau coûte entre 1 et 2 millions d'euros. L'augmentation du coût du carburant, 30 % du chiffre d'affaires d'un marin, constitue également un enjeu important.

### *Conclusion sur les stratégies de concentration*

Face à l'environnement concurrentiel de chaque famille, les coopératives réagissent par des stratégies de concentration par fusion, par structures de second niveau, unions de coopératives ou fédérations, réseaux, notamment dans les transports, rachat des entreprises non coopératives...

L'activité d'approvisionnement est commune à toutes les familles. L'activité de vente se retrouve chez les agriculteurs, les pêcheurs, les transporteurs, certaines branches de la famille des artisans et très peu chez les commerçants.

Aujourd'hui, en 2007, peu de secteurs sont maîtrisés majoritairement, à savoir à plus de 50 %, par les coopératives, si ce n'est dans quelques pans de l'agriculture et de l'agroalimentaire (collecte de céréales, sucre...). Néanmoins, des leaders coopératifs apparaissent avec des enseignes de commerce et des marques dans les coopératives agroalimentaires.

### **Les stratégies d'intégration verticale des ECE**

Nous ne développerons pas cette stratégie, mais il est cependant intéressant d'en présenter certaines particularités.

Les informations recueillies laissent à penser que les coopératives artisanales de transport sont les plus intégrantes, dans la mesure où la coopérative fonctionne comme une agence intégrant commercialement l'activité de ses adhérents, alors que les groupements de PME en réseau le sont très peu parce qu'ils se limitent le plus souvent à la coordination de leurs adhérents face aux grands chargeurs.

Dans les coopératives agricoles, les coopératives de production agricole (Scap) ne se sont pas développées, les Gaec ont tenu ce rôle. Certaines Cuma font une intégration amont au niveau du travail et de l'assolement. L'intégration en aval a été développée par les coopératives agricoles et par les coopératives de pêcheurs. Dans les premières, cette stratégie a été naturelle, portée par le slogan « Récupérons la valeur ajoutée ». Aujourd'hui, environ 40 % de l'activité agroalimentaire réalisée sur les produits provenant de France est d'origine coopérative (hors café, thé...) et plusieurs leaders ayant des marques au sein des oligopoles sont présents (*voir dans ce dossier*). On a également assisté à quelques échecs de groupes coopératifs qui, à la suite de difficultés financières, sont revenus à leur métier de base de collecte (ULN, Arcadie...).

Chez les pêcheurs, plusieurs tentatives dans la transformation de produits de la pêche se sont soldées par des échecs.

Dans le secteur du commerce alimentaire, on connaît des phénomènes d'intégration amont : Intermarché possède une industrie amont importante (environ soixante-dix usines) et Leclerc est bien implanté dans la transformation des viandes en Bretagne. Cependant, la plupart des coopératives de commerçants sont restées cantonnées à l'approvisionnement en commun et à des services. De ce fait, elles ont bien eu une stratégie d'intégration aval, passant de la coordination des achats au stockage et à la distribution, et surtout à des politiques d'enseigne qui les conduisent à contrôler toujours plus étroitement l'activité de leurs adhérents. La volonté de préserver, voire de développer le fonds de commerce coopératif peut même les conduire à investir dans les magasins, notamment dans les phases de transmission.

Certaines coopératives agricoles s'interrogent sur la pertinence de ce type de stratégie pour ne pas perdre de parts de marché (vigne, hors sol...).

Chez les artisans, on observe la même dynamique de l'amont vers l'aval avec, par exemple, l'accompagnement de la démarche commerciale des artisans du bâtiment par des show-rooms (Orcab) ou l'ébauche de politiques d'enseigne (Scar).

### **La stratégie de diversification des ECE**

Cette stratégie de développement a également été utilisée par les différentes familles de coopératives d'entrepreneurs pour répondre aux besoins des adhérents, mais aussi pour consolider le développement de la coopération. Nous ne disposons pas d'informations chiffrées pour quantifier cette stratégie, mais l'évolution montre que la plupart des coopératives d'approvisionnement, toutes familles confondues, a développé des services aux

adhérents. Il s'agit de conseil, d'aide à la gestion et à la comptabilité, de financement, de mise à disposition de personnel, d'intégration plus poussée...

Dans les coopératives agricoles, dans certaines régions, notamment l'ouest de la France, la diversification a été à la base d'un développement important. Ainsi dans le top 10 des coopératives agricoles, cinq coopératives ont conçu leur développement sur la polyvalence (Terrena, Agrial, Coopagri Bretagne, Unicopa, Cecab) et cinq autres sur la spécialisation (In Vivo, Sodiaal, Socopa, Tereos, Limagrain). Les coopératives diversifiées ont par ailleurs, sous forme d'unions ou d'alliances diverses, effectué des concentrations par métiers (lait, viande...). Quelques recentrages ont également été effectués par certaines coopératives.

La diversification a aussi été une base de la réussite des grandes coopératives de commerçants. Leclerc a été particulièrement innovant en la matière par une politique anticorporative qui l'a vu prendre des positions importantes dans l'optique, le bijou, les produits culturels, etc., parfois au détriment de coopératives de commerçants condamnées par leur taille à rester étroitement corporatives.

Dans le transport, les coopératives apparaissent généralement en retard par rapport à la diversification des grandes entreprises qui ont beaucoup investi dans la logistique.

Il semble bien qu'il y ait des seuils de taille en deçà desquels la stratégie de diversification est très difficile compte tenu des investissements qu'elle impose.

### **Les stratégies d'internationalisation des ECE**

Le développement des familles et des coopératives d'entrepreneurs au cours des vingt-cinq dernières années s'est donc effectué suivant quatre stratégies principales, chacune d'elles ayant un impact différent selon les familles et les entreprises: augmentation quantitative, Cuma et transporteurs notamment; concentrations dans toutes les familles; intégration verticale parfois (amont, aval); diversifications souvent (produits, services).

Les stratégies d'internationalisation constituent souvent un avantage compétitif pour les entreprises capitalistes (marchés dans les pays émergents, coûts des inputs et de la main-d'œuvre plus faibles).

Les coopératives d'entrepreneurs dans les marchés mondialisés peuvent-elles rivaliser? Doivent-elles par mimétisme ou par intérêt suivre le même mouvement ou doivent-elles rester sur leur territoire?

On peut noter trois stratégies d'internationalisation pour les coopératives:

- l'exportation de produits ou de savoir-faire;
- l'implantation à l'étranger pour satisfaire les besoins dans ces pays;
- l'implantation à l'étranger pour satisfaire les besoins en France (délocalisations).

Par ailleurs, les modalités peuvent être très variables: rachat, joint-venture, franchise, adhésion des entreprises étrangères aux coopératives françaises...

Aujourd'hui, l'internationalisation des coopératives d'entrepreneurs est

moins développée que celle des groupes capitalistes équivalents (hors exportation). Les études par familles en dehors de l'agriculture sont insuffisantes pour pousser très loin cette analyse. Dans la distribution et les transports, quelques groupes ont développé cette stratégie d'implantation à l'étranger depuis les années 90. Depuis 2003, les coopératives de commerçants peuvent accueillir un associé de n'importe quel pays du monde, alors que cette option était limitée à l'Union européenne.

Dans le commerce, Leclerc est implanté en Pologne, la Guilde des lunetiers en Espagne, Selectour, Intersport et Best Western ont également conduit des stratégies internationales. L'intérêt de l'organisation réside dans les négociations commerciales, l'image du groupe, les économies d'échelle. Deux voies sont possibles à l'international : soit l'adhésion directe d'un commerçant étranger, soit la création d'une superstructure associant des coopératives déjà organisées dans plusieurs pays (Intersport, Best Western...).

La même alternative se présente pour les groupements de PME de transport, avec soit l'adhésion directe (Astre...), soit la création d'un groupement de groupements (Gentlemen du déménagement).

Les coopératives agricoles ont commencé leur internationalisation dès la fin des années 60. En voici quelques exemples :

- Sodial avec Yoplait, sous forme de franchise, aujourd'hui numéro deux mondial ;
- les semenciers, tels que Limagrain, aujourd'hui numéro quatre mondial ;
- Champagne Céréales et autres coopératives céréalières avec la filiale Malteurop, numéro deux européen dans le malt, et la filiale Nutriexo farine et pâtisserie ;
- Tereos, numéro deux mondial dans le sucre ;
- Cecab avec d'Aucy, numéro deux européen en légumes de conserve ;
- Agrial avec Florette, numéro un européen de la quatrième gamme en légumes.

Depuis 1969, nous avons enregistré 450 manœuvres stratégiques à l'international (hors export), effectuées par 35 coopératives ou groupes coopératifs. Plus de 90 % des manœuvres à l'international sont effectuées par le top 20.

Contrairement aux coopératives de commerçants, les manœuvres stratégiques à l'étranger ne sont pas effectuées sous forme d'adhésion. Pour Yoplait, il s'agit de franchises sur quarante pays environ, certains des franchisés sont des coopératives étrangères. Pour les autres groupes, l'internationalisation a été effectuée par joint-venture ou par rachat, formule plus coûteuse que pour les commerçants. Dans les 450 implantations, il y a aussi de nombreuses structures commerciales qui sont seulement le prolongement de l'exportation.

Les motivations des coopératives agricoles sont variables ; le plus souvent, il convient de suivre les clients sur des marchés qui s'europanisent ou s'internationalisent, mais aussi de conserver les positions concurrentielles. La décision sur la pertinence de l'internationalisation, notamment pour

l'adhérent, n'est pas toujours facile à démontrer, car l'agriculteur n'en voit pas systématiquement le retour financier (dividendes sur les filiales), alors qu'il s'interroge sur les risques de réduction de son revenu en France dans la compétition mondiale. Il nous semble que l'argumentation est plus difficile que pour la coopération de commerçants.

Dans les autres familles, l'internationalisation est négligeable ou absente.

### **Le renouvellement du sociétariat: un enjeu de pérennité des réseaux**

Face à la modernisation économique, il est désormais opportun de se demander dans quelle mesure le modèle coopératif peut continuer à se développer sans se couper totalement de ses racines. Ce développement passe nécessairement par un renouvellement des adhérents afin d'assurer la pérennité des réseaux actuels.

Dans le secteur du commerce, le premier enjeu des groupements coopératifs concerne la gestion des transmissions et des reprises d'entreprise. La survie du commerce associé est largement conditionnée par la capacité à éviter que le réseau ne soit phagocyté par les enseignes du commerce intégré pour lesquelles les départs à la retraite importants constituent une aubaine. Il existe une vraie bataille pour la récupération des surfaces existantes, puisqu'il est extrêmement difficile d'en créer de nouvelles aujourd'hui en France en raison des contraintes législatives. Quand une entreprise est en vente, la coopérative doit faire face aux tentatives de reprise du commerce intégré. Deux moyens ont été mis en place dans ce but. D'abord, il existe un droit de préférence en faveur de la coopérative en cas de revente par un adhérent de son entreprise. D'autre part, il est possible de mettre en place un droit de première négociation qui impose au vendeur de proposer en premier lieu son entreprise en interne. La tête de réseau va alors chercher un repreneur au sein du groupe ou trouver un futur adhérent pour garantir le maintien de la structure au sein du groupement. Mais cette activité de portage peut être très coûteuse. Les coopératives ont donc développé des outils au service de la tête de réseau, en créant des filiales qui prennent des participations dans les entreprises adhérentes afin de soutenir un coopérateur. Ce dispositif connaît néanmoins des limites, puisqu'une telle situation ne peut perdurer au risque que la filiale en question ne se substitue au chef d'entreprise. Le cas Intersport a été évoqué précédemment: financée à 80 % par des capitaux extérieurs, la Financière Intersport détenait plus de 50 % des capitaux des entreprises qu'elle soutenait. Ce mécanisme a entraîné une rupture avec l'esprit coopératif et il a été finalement nécessaire de faire sortir les capitaux extérieurs afin de respecter les fondamentaux du système et de maintenir la forme coopérative. Ainsi, ce montage ne permet la survie du modèle coopératif que s'il repose sur l'épargne des adhérents.

La reprise d'entreprise comprend également une dimension humaine forte qui implique un retour aux fondements du système coopératif. Il est en effet nécessaire que le système sache séduire les futurs associés, mais aussi leur transmette les valeurs sur lesquelles repose cette organisation.

En se tournant vers les jeunes, non seulement les enfants des associés, mais aussi certains étudiants, les coopératives doivent mettre en avant des arguments qui sauront les séduire.

Le renouvellement des adhérents est un enjeu de pérennité, mais aussi de taille, comme le montre le secteur du transport où, pour maintenir l'entrepreneuriat au cœur du mécanisme, les PME ont dû fonctionner en réseau. Cette organisation constitue, tout comme dans le secteur du commerce, une alternative à l'intégration.

Dans le secteur du transport, les créations récentes de coopératives artisanales se sont faites dans des niches (navigation fluviale...) ou en substitut à la crise d'autres modèles d'organisation (une franchise nationale de transport léger de marchandises dont la disparition suscite la création d'une vingtaine de coopératives locales). L'impact de la coopération est donc resté très limité dans l'univers artisanal et rien n'indique qu'il soit à même de se renforcer notablement.

Dans les autres secteurs, le renouvellement des adhérents est également important pour la pérennité des ECE. C'est le cas notamment dans les coopératives d'artisans ou de pêcheurs, car l'activité après une retraite ou une faillite n'est pas toujours reprise.

Dans l'agriculture, c'est différent. Les terres sont en général reprises par un autre agriculteur; l'activité reste, mais le nouveau dirigeant peut ne pas être coopérateur ou peut changer de production. Certaines coopératives agricoles, en nombre limité, ont conduit des stratégies de reprise d'exploitations agricoles pour conserver ou augmenter leurs parts de marché (vins...). La question devrait également se poser en production hors sol (porc, volaille, etc.). Cette question du renouvellement des adhérents est déterminante pour l'avenir des familles, même si la manière de poser et de résoudre le problème est différente. Il faudra aussi regarder de près les regroupements d'adhérents ou les rachats d'un adhérent à un autre. Certains secteurs ont limité le nombre de magasins (par exemple le groupe Leclerc).

Hier, les coopératives étaient constituées de TPE; demain, certains adhérents seront à la tête de PME. La gouvernance des coopératives peut s'en trouver modifiée par une concentration des pouvoirs.

## **Les ressources**

### *Les enjeux financiers des ECE*

Après avoir présenté les différentes stratégies de développement des ECE, nous allons présenter les enjeux financiers. Les besoins et les moyens sont bien sûr différents selon les familles et selon les entreprises. Cependant, les enjeux financiers ont été exprimés par les cinq familles, lors de nos entretiens, soit pour les adhérents de base, soit pour les structures coopératives ou filiales.

### **Rappel des enjeux financiers pour les adhérents et implication stratégique pour les coopératives**

Toutes les familles doivent bien sûr renouveler leurs adhérents à la suite de départs à la retraite, de départs volontaires ou de faillites. Lors de ces

changements d'entrepreneur, le risque pour la coopérative est de perdre un adhérent, car le repreneur de l'entreprise, s'il refuse la logique coopérative et ses conséquences, peut partir dans un autre réseau non coopératif. Dans ce paragraphe, nous insisterons essentiellement sur l'enjeu financier, à savoir rechercher et trouver une solution pour que l'entreprise, lors du changement, reste dans la coopérative. Il convient donc de lever la contrainte de la barrière financière de la reprise ou de la création.

Les implications stratégiques de ces transferts d'entreprise sont différentes selon les familles coopératives. Il semblerait que l'acuité de la question soit plus forte dans les coopératives de commerçants que dans les coopératives agricoles ou d'artisans. Mais à terme, cette question doit faire l'objet d'une réflexion stratégique dans chaque famille, que ce soit pour éviter de perdre des adhérents ou pour en trouver de nouveaux. Il ne faut pas être seulement défensif sur ce point, mais sans doute également offensif.

### **Enjeux financiers pour les structures coopératives**

Dans le paragraphe précédent, nous avons présenté les enjeux du financement, de la création et de la reprise d'entreprises adhérentes. Le financement de cet enjeu peut être externalisé de la coopérative et plusieurs familles ne se sont pas ou peu impliquées directement dans ces transferts (agriculteurs, artisans). Cependant, une stratégie plus volontariste peut être nécessaire à l'avenir et demander des moyens financiers importants (portage ou autre forme). Faut-il aller et jusqu'où aller dans l'intégration verticale amont dans les prochaines années? Et comment la financer si nécessaire?

Dans certaines familles ou certains secteurs, l'enjeu est surtout de financer les stratégies de concentration ou d'intégration verticale en aval dans les coopératives ou les filiales. Par exemple, chez les pêcheurs, faut-il racheter ou reconstruire les filières de transformation du poisson? Chez les artisans, il s'agit d'aller au-delà de l'approvisionnement, en créant des halls de vente (Orcab). Chez les commerçants et les transporteurs, c'est la concentration par rachat de réseau qui est en jeu ou l'intégration verticale (Leclerc et Intermarché, par exemple).

Dans les coopératives agricoles, les besoins financiers se manifestent surtout dans les stratégies d'intégration verticale en aval. Ainsi, pour lancer des filières en bioénergie (éthanol, diester), les investissements sont de l'ordre de 150 millions d'euros par projet. De même, quand il s'agit de racheter des entreprises capitalistes avec des marques, les montants en jeu nécessitent souvent des accords ou des alliances entre coopératives pour effectuer les bouclages financiers. Ce fut le cas pour le rachat de Beghin-Say (environ 1 milliard d'euros), où des groupes sucriers concurrents ont dû s'entendre pour la reprise (Tereos, Cristal Union et Générale sucrière) avec des groupes financiers ainsi que les producteurs betteraviers fournisseurs de Beghin-Say, qui ont mis l'équivalent d'une année de récolte dans cette reprise.

En 2007, nous avons pu remarquer des cas de solidarité intéressée entre la filière céréales et l'alimentation animale à la suite du désengagement



de deux groupes capitalistes (Evalis et Glon-Sanders) repris en totalité ou partiellement par In Vivo et Sofiproteol.

Plusieurs familles possèdent des structures financières spécifiques : le Crédit maritime pour les pêcheurs ; le Crédit agricole, Unigrains et Sofiproteol pour les agriculteurs ; Socorec pour les commerçants. Le Crédit coopératif intervient également auprès des coopératives de différentes familles avec ses filiales. Ces différentes structures peuvent intervenir aussi bien en fonds propres, quasi-fonds propres, financements divers, en complément des coopératives ou des adhérents.

Le financement des projets industriels en direct par les adhérents dans les structures holding sans passer par le capital social de la coopérative se développe également, mais à ce jour ce financement reste limité (Epis-Centre, Agrial). L'entrée en Bourse reste une pratique limitée dans les coopératives. Dans les coopératives agricoles, une filiale du groupe Limagrain est aujourd'hui cotée (Vilmorin), ainsi qu'une filiale du groupe Tereos, cotée au Brésil en 2007. Monsieur Bricolage a opté pour la création d'une société cotée en Bourse destinée à financer les reprises d'entreprise. Cette stratégie a conduit à l'anéantissement de la coopérative holding et à une dilution de la logique coopérative.

Ainsi, le financement en Bourse ou par des sociétés de capital investissement qui demandent des niveaux élevés de rentabilité est souvent peu compatible avec les finalités, les objectifs et les valeurs des coopératives. Les cas d'Intersport, de Monsieur Bricolage ou des coopératives agricoles irlandaises viennent confirmer cette crainte de perte de pouvoir des coopérateurs

En conclusion se pose la question suivante : faut-il limiter les ambitions des coopératives aux moyens classiques de financement par les adhérents, l'autofinancement des coopératives et un niveau d'endettement raisonnable, ou faut-il changer les ambitions et chercher de nouveaux moyens (Bourse, sociétés de capital investissement...) ? La réponse ne peut pas être une réponse universelle. Il convient sans doute d'être ambitieux, mais aussi pertinent dans ce contexte de mondialisation. Le choix des moyens financiers n'est pas neutre sur les finalités, les objectifs, les valeurs et les principes coopératifs. Il convient donc de bien anticiper les conséquences des choix de politique financière sur le devenir des groupes coopératifs.

Les quelques exemples que nous avons pris notamment dans l'agroalimentaire et dans le commerce montrent la nécessité d'effectuer des concentrations non seulement industrielles et commerciales, mais aussi, et à un niveau encore plus important, *via* des structures holding. L'objectif est de concentrer les moyens financiers des groupes coopératifs, afin de financer des opérations de plus en plus onéreuses en limitant dans la mesure du possible les capitaux extérieurs avec pouvoir dont les objectifs sont parfois opposés.

### **Les enjeux de développement durable : les ECE, un atout génétique**

Prochain modèle de développement ou simple mode de management, le concept de développement durable influence en tout cas la communication et, dans le meilleur des cas, la réflexion sur l'entreprise.

Les ECE ont hésité à se saisir de cette notion. Peut-être était-ce parce qu'elle n'émergeait pas du terrain, mais d'une réflexion d'abord politique. Pourtant, les coopératives possèdent de solides arguments pour s'inscrire dans la recherche d'un développement durable, là où de nombreuses entreprises souffrent d'un manque de crédibilité (patrimoine collectif, entreprise non opéable, longévité importante, ancrage territorial). Une communication appuyée sur ces thèmes est nécessaire pour conforter l'image des coopératives auprès des consommateurs et des citoyens. ●