



**HAL**  
open science

## Eclairer la diversité des stratégies de diversification des groupes coopératifs agricoles français

Emilie Bourlier-Bargues, Bertrand Valiorgue, Xavier Hollandts

### ► To cite this version:

Emilie Bourlier-Bargues, Bertrand Valiorgue, Xavier Hollandts. Eclairer la diversité des stratégies de diversification des groupes coopératifs agricoles français. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, inPress. halshs-03004350

**HAL Id: halshs-03004350**

**<https://shs.hal.science/halshs-03004350>**

Submitted on 17 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Une mise en perspective historique des évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles françaises**

Emilie Bourlier Bargues  
Groupe ESC Clermont, 4 boulevard Trudaine 63000 Clermont-Ferrand  
04 73 98 24 22  
[emilie.bourlier-bargues@esc-clermont.fr](mailto:emilie.bourlier-bargues@esc-clermont.fr)

Bertrand Valiorgue  
IAE Université Clermont Auvergne, 34 avenue Carnot 63000 Clermont-Ferrand  
04 73 17 77 40  
[bertrand.valiorgue@uca.fr](mailto:bertrand.valiorgue@uca.fr)

Xavier Hollandts  
Kedge Business School, 680 Cours de la Libération, 33405 Talence  
05 56 84 55 90  
[xavier.hollandts@kedgebs.com](mailto:xavier.hollandts@kedgebs.com)

## **Résumé**

Cet article propose une mise en perspective historique des évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles françaises. Nous montrons qu'au fil de leur histoire, les coopératives agricoles ont transformé leurs missions et services essentiels en fonction des attentes et des défis qui s'exprimaient dans leurs environnements socio-économiques. Nous détaillons également les principales ruptures dans la conception de cette raison d'être qui jalonnent le parcours de la coopération agricole française et conduisent aux tensions et remises en question contemporaines. Cette mise en perspective historique apporte un éclairage original sur les dimensions centrales autour desquelles s'organisent le travail de définition de la raison d'être des coopératives agricoles dans un contexte actuel marqué par la résurgence de nouveaux défis agricoles et alimentaires qui (re)questionnent leurs services et missions de base.

# Une mise en perspective historique des évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles françaises

## Introduction

Les coopératives agricoles occupent en France une place centrale dans l'agriculture et l'alimentation avec un chiffre d'affaires cumulé de plus de 84 milliards d'euros et des relations avec 75% des agriculteurs (Valiorgue & Hollandts, 2020). Elles sont également au contact quotidien des consommateurs avec des marques aussi connues que Candia, Béghin Say, Jacquet, Banette, Florette, Yoplait... Cette importance des coopératives agricoles ne doit pas masquer les nombreux débats et tensions autour de leur raison d'être. Certains commentateurs considèrent que les coopératives agricoles se sont considérablement éloignées de leurs missions de base et qu'elles peuvent être désormais assimilées à un capitalisme coopératif qui fait de la recherche du profit une valeur cardinale au détriment des services apportés aux agriculteurs (Côté, 2001). Cette mise en évidence de « dérives » dans la raison d'être des coopératives agricoles n'est absolument pas nouvelle. Dès les années 1950, des auteurs soulignaient les risques associés à une forme de « *gigantisme coopératif* » qui posait des problèmes en matière d'éloignement des agriculteurs à l'égard de leurs coopératives et d'un brouillage des missions qu'elles accomplissent. Les analyses soulignaient le risque de voir se développer une coopération agricole « *fonctionnarisée, impersonnelle ; gérée non pour rendre à ses membres la plus grande quantité de services possibles mais pour se perpétuer elle-même en tant qu'entité autonome* » (Bergmann & Mouton, 1955, pp. 950-951). Face à ces tensions à la fois anciennes et contemporaines, nous proposons de développer une mise en perspective historique de la raison d'être des coopératives agricoles françaises. Nous revenons sur les débats, les controverses et les différents contextes institutionnels qui ont conduit à justifier la nécessité des

coopératives agricoles à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à leurs transformations progressives en géants de l'agroalimentaire exposés aux contraintes de la mondialisation (Chomel, Declerck, Filippi, Frey, & Mauget, 2013). Cette mise en perspective historique de la raison d'être met en évidence des invariants sur lesquels les acteurs de la coopération agricole travaillent pour stabiliser une raison d'être en phase avec les problématiques de la période. Nous verrons que si la nature et le périmètre des missions évoluent, les dirigeants des coopératives agricoles sont en permanence confrontés à des questionnements instrumentaux, culturels et politiques pour définir la raison d'être des structures qu'ils dirigent. Cette analyse historique permet au final de mieux comprendre ce qui revient de manière récurrente dans le travail de définition de la raison d'être et constitue le moteur d'une dynamique coopérative périodiquement renouvelée.

### **Qu'est-ce que la raison d'être ?**

Face à la multiplicité et hétérogénéité des attentes qui traversent un secteur économique donné, les acteurs du secteur développent une réponse ordonnée qui se matérialise par la stabilisation d'une raison d'être partagée qui définit les missions et services de base qu'ils doivent apporter afin de répondre aux attentes qui s'expriment (Wry, Lounsbury, & Glynn, 2011). Cette raison d'être n'est pas donnée une bonne fois pour toute. Elle est socialement et historiquement construite. Elle est l'expression provisoire de compromis par rapport à l'ensemble des demandes et contraintes hétérogènes qui s'expriment dans le secteur. La raison d'être stabilise les enjeux à traiter et les répertoires de solutions à développer. C'est à partir de cette raison d'être collectivement partagée entre acteurs du secteur que chacun d'entre eux va se positionner et développer un projet stratégique singulier. La raison d'être guide les décideurs en matière de structuration de leur activité et orientent les dynamiques de collaboration/exclusion avec certaines parties prenantes (Valiorgue, 2020).

La raison d'être des coopératives agricoles françaises, c'est-à-dire la stabilisation des services et missions essentiels qu'elles doivent apporter, s'est transformée depuis leurs apparitions dans le dernier tiers du XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui. Nous rendons compte de cette évolution avec la mise en évidence de quatre raisons d'être définies historiquement par les acteurs de la coopération agricole française. Raisons d'être qui se sédimentent et apparaissent plus ou moins compatibles les unes par rapport aux autres. Avant de décrire chacune de ses raisons d'être, nous représentons dans le graphe ci-dessous, les principales dates qui jalonnent cette mise en perspective historique de la raison d'être des coopératives en nous appuyant sur les principaux changements législatifs et réglementaires qui symbolisent et témoignent des évolutions de définition.

--- insérer graphe 1 ici ---

### **Protéger et défendre les agriculteurs**

Les coopératives agricoles ne sont pas apparues comme une innovation institutionnelle radicale qui aurait chamboulé les modes de vie des agriculteurs français à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Elles sont le résultat d'une transformation d'anciennes formes de solidarités et d'actions collectives qui ont marqué le monde agricole sur la très longue durée (Moulin, 1995). Les pratiques d'association et la mise en commun de ressources pour se protéger des pressions de l'environnement et des aléas climatiques ont, dans le monde agricole français, des racines historiques très anciennes (Bloch, 1999). Pratiques que l'on peut illustrer avec l'emblématique communauté des Guittard-Pinon dans le Puy de Dôme (Moulin, 1995). La communauté paysanne des Guittard-Pinon remonte au IX<sup>ème</sup> siècle. Il s'agit d'une communauté de paysans de la montagne thiernoise qui partageaient des terres et des ressources. La communauté vivait en autarcie et avait établi des règles et des modes de fonctionnement collectif – un commun – qui lui permettait de développer son activité agricole sur une surface importante qui couvrait

plusieurs centaines d'hectares. Ce type d'action collective que Marc Bloch qualifie de « *communautés serviles et roturières* » constitue le plus ancien essai de coopération dans le monde agricole (Bloch, 1999). Elles remontent à une époque antérieure à la féodalité et elles ont permis la construction de routes, de chemins mais également l'exploitation en commun du sol et du bétail qui permettaient aux agriculteurs de limiter les dépendances à l'égard de l'environnement et en particulier des seigneuries et des élites locales. Les fruitières du Jura sont un autre exemple d'initiatives collectives que le monde paysan a su mettre en place pour relever des problématiques difficilement traitables à l'échelle individuelle. Les fruitières remontent au XIII<sup>ème</sup> siècle et elles consistent à assurer la traite des vaches, le stockage et la transformation du lait en commun. Ces deux exemples traduisent un besoin d'action collective dans les campagnes afin de se protéger des nombreux aléas et menaces qui caractérisent l'activité agricole.

C'est à partir de ces initiatives et de ces expériences parfois très anciennes que les coopératives agricoles se sont développées. Elles sont l'expression du passage d'une action collective inscrite dans la tradition et les solidarités interindividuelles, à une formalisation de cette action à travers la création d'un support institutionnel juridiquement et économiquement stabilisé : la coopérative. Pour tous les auteurs qui se sont penchés sur la coopération agricole, il est acquis que l'émergence et la formalisation d'une action commune via des coopératives à partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle constituent « *un prolongement ou une réédition des solidarités anciennes, tant familiales que communautaires* » (Mignemi, 2017).

C'est dans la décennie de 1880 que cette association libre et formalisée de producteurs agricoles prend son essor avec l'émergence de syndicats coopératifs agricoles dont la raison d'être principal va être de protéger et de défendre les intérêts des agriculteurs. Cette émergence du syndicalisme et de la coopération agricole s'accélère considérablement à partir de l'impulsion donnée par les lois Waldeck-Rousseau (21 mars 1884) et Méline (11 janvier 1892 et 5 novembre

1894). En 1890, on compte 648 coopératives d'approvisionnement qui travaillent pour 234 000 agriculteurs. Dix ans plus tard, on en compte 2069 pour 512 000 membres. Le bilan dressé par Augé-Laribé en 1926 permet de mesurer l'ampleur du mouvement puisque on compte pas moins de 8 000 coopératives qui traitent de l'achat de matières premières et de la collecte, de la transformation et commercialisation des matières premières agricoles (Augé-Laribé, 1926).

La raison d'être des coopératives agricoles qui émergent à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle consiste à mettre en commun des ressources pour protéger les agriculteurs des aléas de l'activité agricole et réduire les dépendances à l'égard de l'environnement socio-économique. Cette mise en commun des ressources est très localisée et les outils de production détenus par les coopératives sont de taille et d'envergure très modestes. Leur raison d'être est de protéger les agriculteurs contre des abus commerciaux, des tarifs usuraires, des risques professionnels, des empiétements administratifs ou des déséquilibres de marché. Elles sont un outil collectif pour lutter contre les « *effets de domination économique, sociale et politique* » (Houée, 1970, p. 123). La conduite de ces coopératives est intimement liée au syndicalisme local et les personnes qui sont à la tête de ces structures sont également des militants et responsable syndicalistes. Les missions réalisées par les coopératives sont protectrices et d'essence conservatrice. Elles entourent l'activité agricole mais n'interviennent jamais dans l'activité propre de l'exploitant qui est totalement maître de la conduite de sa ferme.

### **Amortir les crises et orienter le secteur agricole**

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la coopération agricole dispose des toutes premières bases juridiques qui lui permettent d'essaimer sur le territoire français et de multiplier les expérimentations à l'échelle locale. Elles bénéficieront en 1906 d'une loi avantageuse sur leur financement via des aides consenties par l'Etat. Néanmoins, les structures qui émergent disposent souvent de faibles moyens financiers qui pénalisent inévitablement leur développement. Dans son cours au

Collège de France consacré à l'action des syndicats et des coopératives agricoles, Charles Gide se montre dubitatif sur la portée et les réalisations effectives de ces structures (Gide, 1925). Gide tire ce bilan pessimiste en comparant les rendements de certaines productions entre 1884 et 1922 et en particulier la production de blé. Il note qu'en 1884-1886, 85 millions de quintaux de blé ont été produits par les agriculteurs français. Ce chiffre s'élève à 73 millions en 1920-1922. Les rendements s'établissaient à 12 quintaux par hectare en 1884-1886 pour 14 quintaux en 1920-1922. En dépit de chiffres plus flatteurs sur d'autres productions avancés par Augé-Laribé, l'action de la coopération agricole apparaît limitée eu égard l'ampleur du phénomène coopératif qui s'étend sur l'ensemble du territoire (Augé-Laribé, 1926). Ces performances relativement modestes de la coopération agricole ne vont cependant pas freiner son développement. Dans un contexte de retour de la crise agricole, l'action de l'Etat va à cet égard se montrer déterminante à travers l'octroi direct de ressources financières et par l'encadrement des crédits accordés aux agriculteurs qui sont fortement incités à adhérer à des coopératives pour bénéficier de prêts.

La première guerre mondiale marque un premier tournant décisif dans les rapports entretenus entre l'Etat et la coopération agricole. L'importance de garantir les ravitaillements civils et militaires durant le conflit pousse l'Etat français à des interventions directes et actives dans l'agriculture qui vont positivement rejaillir sur les coopératives. Ce soutien s'est notamment matérialisé par des partages de certaines ressources humaines et fonctions administratives entre les services de l'Etat et certaines coopératives afin de gérer les stocks et de garantir les prix des matières premières (Mignemi, 2017). Après le premier conflit mondial, l'action de l'Etat au niveau de l'agriculture se poursuit afin de favoriser le développement de la production et l'équilibre des prix. C'est en utilisant l'octroi de crédits que l'Etat va participer à la consolidation de la coopération agricole. Il organise un fléchage des soutiens financiers à l'agriculture par le truchement des coopératives. Les coopératives voient rapidement leurs

membres augmenter et leurs activités croître. Dans le prolongement des actions en faveur de l'octroi de crédits, des évolutions fiscales sont également apportées par l'Etat dans les années 1930 afin de faciliter le développement des coopératives. Des allègements fiscaux et des niches sectorielles sont consenties afin de faciliter l'expansion des coopératives qui ne sont plus assujetties à l'impôt sur les bénéfices dans un contexte politique et économique bien spécifique qui voit les tensions économiques se succéder aux crises politiques.

L'intervention de l'Etat en faveur de la réglementation des marchés des matières premières agricoles s'avère également favorable au développement des coopératives. Les différentes dispositions qui visent à réguler les marchés des matières premières agricoles se traduisent par un contrôle des prix, une gestion des stocks et des premiers encouragements en faveur du progrès technique. Les coopératives bénéficient directement de ces mesures et emboîtent le pas à l'Etat dans sa démarche d'intervention sur les marchés agricoles. On voit ainsi d'importantes coopératives de stockage et de vente de matières premières agricoles qui fonctionnent comme des intermédiaires sur les marchés. Ce soutien est particulièrement saillant dans le secteur des céréales. Ce modèle de régulation des marchés et des filières agricoles, qui consiste à placer les coopératives au cœur de l'organisation des marchés agricoles, sera par la suite reproduit et imité dans d'autres secteurs comme le lait, le vin et la viande (Chatriot, Leblanc, & Lynch, 2012). Au fil du soutien de l'Etat et des avantages fiscaux accordés, les coopératives deviennent peu à peu des corps intermédiaires qui participent directement au côté de l'Etat à la politique agricole française et à l'organisation des marchés. Comme le souligne Mignemi, cette consolidation de la coopérative agricole est le fruit d'une émancipation mais également de nouvelles dépendances. Les coopératives s'émancipent de solidarités et fonctions sociales dominantes qu'elles ont hérité des pratiques associationnistes du passé pour axer leurs actions sur la professionnalisation et la régulation des activités agricoles. Les liens avec les pouvoirs

publics se renforcent et la dépendance se fait plus forte eu égard les ressources mais également les orientations politiques qui sont définies par les gouvernements successifs (Mignemi, 2017).

Présentes en masse sur le territoire et dotées d'un statut juridique favorable sur le plan fiscal et juridique, les coopératives occupent une place centrale et les statistiques proposées par Hirschfeld comptabilisent 12 600 coopératives en 1946, 17 000 en 1952 et 15 000 en 1955 (Hirschfeld, 1957, p. 19). A la faveur de cet accroissement quantitatif, la raison d'être des coopératives change de nature. Il ne s'agit plus de seulement protéger et de limiter les abus mais de piloter et de réguler l'activité agricole. Les coopératives sont considérées comme des corps intermédiaires qui financent et régulent la production agricole. Elles jouent un rôle d'amortisseurs et participent à un objectif politique des gouvernements qui consiste à limiter les pénuries et à rechercher une forme de souveraineté alimentaire. Les coopératives grandissent, se dotent d'une administration et se professionnalisent et élargissent le spectre de leurs activités. Elles sont progressivement devenues une institution centrale du monde agricole en prise avec les besoins alimentaires de la société française et les politiques publiques agricoles menées par les gouvernements successifs (Bergmann & Mouton, 1955).

### **Moderniser l'agriculture française et gagner en compétitivité**

Au-sortir de la seconde guerre mondiale, les coopératives agricoles acquièrent leur autonomie vis-à-vis des syndicats agricoles et disposent désormais d'un statut juridique propre qui leur permet de piloter leurs activités économiques avec une plus grande indépendance. Mais si d'un point de vue législatif et institutionnel, la période est favorable à la coopération agricole, il n'en demeure pas moins que la France, comme d'autres pays occidentaux, souffre d'une agriculture insuffisamment productive qui ne permet pas d'assurer la sécurité alimentaire de la population. Le constat fait par Charles Gide 30 ans plus tôt sur l'impact réel des coopératives sur le progrès

agronomique et les gains de productivité semble toujours d'actualité tant la France peine à se nourrir.

Cette centralité des enjeux agricoles au sortir de la seconde guerre mondiale pour l'acquisition de l'indépendance alimentaire touche la coopération agricole au premier chef (Houée, 1970). La politique agricole en matière de fiscalité, d'investissements, de régulation des marchés mais également en matière de recherche publique va conduire à d'importants bouleversement identitaires et à une évolution considérable de leur raison d'être. Louis Malassis notent que si les coopératives se sont beaucoup développées pendant la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle, leurs actions furent essentiellement marquées par une logique conservatrice qui a conduit à maintenir des structures agraires et les pratiques agricoles en en place (Malassis, 1964). Les coopératives ont répondu d'une manière traditionnelle et protectionniste aux besoins des agriculteurs sans intervenir sur l'orientation et l'organisation des exploitations agricoles. La situation évolue avec l'arrivée de la Politique Agricole Commune et les lois de modernisation de 1960 et 1962 qui vont engendrer d'importantes réformes de structures que les coopératives vont largement accompagner suite à un *aggiornamento* sur leur identité et leur raison d'être. Alors qu'elles s'étaient historiquement refusées à agir et à transformer les systèmes agraires, les coopératives changent de positionnement. Elles deviennent actrices de la modernisation agricole et participent directement aux transformations techniques, agronomiques, zootechniques et organisationnelles des exploitations agricoles. L'objectif est de « *rationaliser les exploitations agricoles* » afin d'augmenter la production mais également l'efficience des facteurs capital et travail au sein des exploitations agricoles (Gaignette & Nieddu, 2000).

C'est durant cette période que les coopératives lancent les toutes premières initiatives en matière de recherche et développement afin d'agir et de faire progresser l'activité agricole et de gagner en productivité. Les coopératives ne se contentent plus de collecter et de commercialiser les matières premières agricoles, elles travaillent activement aux progrès agronomiques et à

l'amélioration des rendements des exploitations agricoles. Elles participent directement à une meilleure utilisation des sols, de l'eau, de la lumière, une rationalisation des techniques de sélection et de nutrition animale, une amélioration continue de la production végétale. Cette dynamique en matière de recherche et développement s'affirme et les plus grandes coopératives finissent par disposer d'équipes de recherche dotées d'importantes ressources. Ce soutien à la transformation des systèmes agraires français va entraîner des gains de productivité sans précédents qui vont permettre à la France de conquérir son indépendance alimentaire (Mazoyer & Roudart, 2017). Le tabou d'une préservation des pratiques et méthodes séculaires est levée sous l'action des coopératives qui font définitivement entrer l'agriculture dans une logique permanente de rationalisation des modes d'exploitation en vue d'accroître la compétitivité.

La transformation profonde de la philosophie et des objectifs de la coopération agricole à partir des années 1950 va entraîner un développement sans précédent de ces structures économiques. Si le nombre de coopératives diminue, elles développent en revanche des positions économiques importantes dans de nombreuses filières agro-alimentaires (Nicolas, 1988). Elles réalisent en 1974 un chiffre d'affaires global de 67 milliards de francs pour 100 000 salariés. Elle représente 22,2% du chiffre d'affaires du secteur et agro-alimentaire et 14,7% de l'effectif salariés (Nicolas, 1977). Dix années plus tard, les coopératives travaillent et sont en relations avec quatre agriculteurs sur cinq. Elles emploient 130 000 salariés permanents et transforment près de la moitié des denrées alimentaires. Nicolas note qu'elles contrôlent désormais 70% de la collecte de céréales (et pèsent 50% des exportations), elles vinifient 60% des vins de table. Elles représentent plus de 55% de l'industrie laitière, 30% de l'abattage et de la commercialisation des viandes. Elles distribuent 60% des produits phytosanitaires et 50% des engrais. Elles représentent également 30% de la commercialisation des fruits et des légumes (Nicolas, 1988). Si la maille des chiffres présentés est assez grossière, ils permettent toutefois de mesurer l'importance de l'expansion des coopératives agricoles qui tout en restant au service

des agriculteurs sont parvenues à se positionner avantageusement dans l'industrie agro-alimentaire.

### **Acquérir un pouvoir de marché pour sécuriser les revenus**

La période qui s'ouvre après la seconde guerre mondiale correspond à l'âge d'or de la coopération agricole qui participe activement à la « *révolution verte* » impulsée par les pouvoirs publics (Mazoyer & Roudart, 2017). Cependant, les gains de productivité réalisés en partie sous l'impulsion modernisatrice des coopératives sont rapidement à l'origine de nouvelles crises de surproduction qui sont difficiles à résoudre (Gaignette & Nieddu, 2000). Dès les années 1980, l'agriculture française et européenne connaît des difficultés importantes après une accalmie de presque trente années. Ces crises de surproduction poussent les pouvoirs publics à repenser les mécanismes de régulation des marchés agricoles à l'échelle nationale mais également communautaire. C'est dans ce contexte de surproduction et de libéralisation des marchés agricoles que les coopératives vont se lancer dans des stratégies d'internationalisation et de diversification qui transforment en profondeur leur raison d'être et les relations qu'elles entretiennent avec leurs adhérents (Koulytchizky & Mauget, 2003).

Cette nouvelle transformation de la raison d'être des coopératives agricoles s'observe à travers une double volonté d'internationalisation et de diversification des activités (Ruffio, Guillouzo, & Perrot, 2001). Si elle s'amorce à partir des années 1970, la dynamique d'internationalisation des coopératives agricoles s'accélère considérablement dans les années 1990 (Forestier & Mauget, 2000, 2001). Les coopératives agricoles cherchent à se positionner sur les marchés internationaux afin de trouver de nouveaux débouchés commerciaux. Ces stratégies des coopératives visent à exporter les productions des adhérents et à prendre des positions sur des marchés nationaux. Mais c'est aussi à travers l'exportation d'un savoir-faire et des capacités

organisationnelles via des investissements directs à l'étranger que les coopératives se positionnent sur de nouveaux marchés en dehors du territoire national (Ruffio, 2005).

En complément de cette stratégie d'internationalisation, les coopératives agricoles mettent en place une importante évolution de leurs périmètres organisationnels à travers des stratégies de diversification et l'intégration de nouveaux métiers pour progressivement constituer des groupes coopératifs agricoles (Ruffio et al., 2001). Alors qu'historiquement les coopératives sont situées très en amont des chaînes de valeur alimentaire, elles ont pris la décision stratégique de se diversifier et d'intégrer de nouveaux maillons en aval des filières agro-alimentaires (Forestier & Mauget, 2000, 2001). Les coopératives prennent des prises de participation majoritaire dans des filiales commerciales qui se développent de plus en plus vers l'aval et assurent une transformation de plus en plus élaborée et diversifiée des matières premières agricoles (Chomel, 2013; Ruffio, 2005).

Cette dynamique de filialisation s'est déroulée à un rythme soutenu et les travaux de Filippi et Triboulet montrent que, dès 2003, une partie majoritaire des salariés employés par les coopératives agricoles se trouvent désormais dans des filiales de droit commercial (Filippi & Triboulet, 2011). Cette dynamique a conduit à l'émergence progressive de groupes coopératifs de très grande taille qui pèsent parfois plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires et jouent désormais un rôle déterminant dans l'agriculture et les filières alimentaires à l'échelle nationale et internationale (Chomel et al., 2013).

Cet élargissement du périmètre des coopératives impacte inévitablement les relations qu'elles entretiennent avec leurs adhérents mais également leur raison d'être. En se diversifiant et s'internationalisant, les coopératives agricoles finissent par ressembler aux sociétés de capitaux. Elles finissent par partager les méthodes et les valeurs des firmes concurrentes (Lewi & Perri, 2009). Comme l'avait pressenti Houée dès les années 1970, elles se retrouvent également en

concurrence entre elles sur certains marchés et deviennent « *rivales par contagion* » (Houée, 1970, p. 125). On observe en parallèle une montée du désengagement des producteurs qui se considèrent comme des simples fournisseurs de structures économiques qui peinent à se positionner de manière avantageuse sur des marchés agricoles et alimentaires désormais mondialisés. Certains parlent alors d'un « *capitalisme coopératif* » pour décrire la singularité de la situation dans laquelle se trouvent plongées les grandes coopératives agricoles depuis le début des années 1990 (Lewi & Perri, 2009). D'autres font remarquer qu'à travers cette stratégie tournée vers les marchés, la coopération agricole a peu à peu perdu son caractère central et sa capacité à orienter l'agriculture française. Elle se banalise et deviennent de simples opérateurs commerciaux sur des marchés mondialisés (Gaignette & Nieddu, 2000).

### **Invariants et ruptures historiques dans la définition de la raison d'être**

Cette mise en perspective historique des évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles françaises depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la période contemporaine montre tout le chemin parcouru par ces structures économiques qui sont peu à peu devenues des institutions clés de la politique agricole (Gaignette & Nieddu, 2000). Cet inventaire nous invite « *à pondérer tout idéalisme coopératif, car ce mouvement qui s'incarne en des unités économiques et sociales, est porté par des groupes d'hommes qui le ravivent, l'interprètent et l'altèrent* » (Houée, 1970, p. 125). Il n'y a jamais eu de raison d'être et de principes coopératifs posés une bonne fois pour toute. Les coopératives agricoles ont adopté et fait évoluer leur raison d'être au gré des besoins des agriculteurs, des attentes sociétales, des politiques publiques et des avancées législatives. Cette mise en perspective historique de la raison d'être permet de repérer trois dimensions autour desquels l'effort de définition se structure (Besharov & Khurana, 2015).

***Une dimension technique et instrumentale*** : les coopératives agricoles sont des outils, des instruments dotés de ressources et de savoir-faire techniques. Ces appareils de production et ces outils techniques sont soumis à des contraintes de performance et une logique d'efficacité qu'ils doivent remplir sous peine de disparaître. Le travail de définition de la raison d'être doit prendre en considération ces impératifs ainsi que les capacités et les contraintes auxquels l'outil de production est exposé. La principale rupture que l'on peut observer sur la longue durée réside dans le choix de diversifier et d'internationaliser l'activité des coopératives agricoles à partir des années 70/80. Ces choix stratégiques ont changé la nature de l'outil de production dont les expertises initiales étaient positionnées sur l'agriculture et auquel on a adjoint des composantes industrielles et commerciales en fonction des stratégies de diversification poursuivies. Ces transformations impactent frontalement la raison d'être des coopératives dont l'activité strictement agricole (collecte, stockage et premières transformations) est désormais minoritaire voir marginale par rapport aux autres activités industrielles et commerciales.

***Une dimension culturelle et normative*** : Les coopératives sont positionnées sur différents types de production et secteurs agricoles (lait, céréales, légumes, viande, légumineuses, tabac, betteraves...). Ces secteurs sont caractérisés par des modes de production, des habitudes et des représentations qui vont bien au-delà des stricts impératifs économiques et agronomiques. Les modes et habitudes dans le secteur des céréales sont très différentes de celles de la pomme de terre par exemple. Ces particularités imposées par les types de production sont des éléments culturels qui entrent dans l'effort de définition de la raison d'être. Par ailleurs, les coopératives agricoles ne sont pas coupées du reste de la société et elles doivent intégrer des valeurs et des attentes qui s'expriment dans la société. La dimension culturelle de la raison d'être des coopératives doit ainsi permettre de concilier les habitudes et les normes en usage dans les secteurs dans lesquels elles opèrent avec les différentes attentes et revendications qui s'expriment dans la société. La principale rupture que l'on peut observer dans la dimension

culturelle de la raison d'être des coopératives agricoles s'observe à la faveur du choix d'intervenir auprès des exploitations agricoles pour que ces dernières gagnent en compétitivité. L'intervention sur les systèmes agraires était limitée voir tabou jusqu'au début des années 1950. Tout change avec les lois de modernisation agricole et la Politique Agricole Commune. L'agriculture française rentre dans une ère industrielle caractérisée par une logique de rationalisation et de progrès continu que les coopératives agricoles vont très largement accompagner et développer. Cette logique de rationalisation conduit à rendre les agriculteurs toujours plus compétitifs mais moins nombreux. Cette diminution du nombre d'agriculteurs questionne directement la raison d'être des coopératives dont les activités conduisent à réduire le nombre de ceux auxquels elles sont censées apporter des services et sécuriser les revenus.

***Une dimension politique*** : Les coopératives agricoles sont nées dans le giron du syndicalisme avec lequel elles ont pendant longtemps partagé des missions. Mais la volonté de l'Etat de faire des coopératives des corps intermédiaires de la politique agricole a conduit ces dernières à s'émanciper du syndicalisme pour suivre et relayer les politiques publiques (Mignemi, 2017). L'obtention d'un statut juridique *sui generis* est le symptôme de cette proximité avec l'Etat qui a consenti à des avantages pour émanciper les coopératives du syndicalisme et les placer dans son giron. Les choses deviennent beaucoup plus complexes lorsque l'Etat n'a plus de véritables politiques publiques cohérentes pour l'agriculture. Les coopératives sont alors directement exposées aux contraintes et évolutions des marchés et peinent à identifier des missions d'intérêt général comme c'était le cas lorsqu'elles suivaient et relayaient les orientations politiques données par l'Etat.

Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les étapes principales de l'évolution de la raison d'être des coopératives agricoles depuis leur apparition officielle dans les années 1880 jusqu'à la période contemporaine. Nous spécifions en fonction des périodes identifiées les missions principales ainsi que l'évolution de leurs dimensions techniques, culturelles et politiques. Ces

éléments ont un caractère cumulatif et c'est la sédimentation de ces différents éléments qui conduit à donner aux coopératives agricoles leur morphologie actuelle.

	1880 - 1920	1920 - 1950	1950 - 1990	1990 -
Raison d'être	Protéger les agriculteurs	Amortir les crises et orienter le secteur agricole	Moderniser l'agriculture française et gagner en compétitivité	Acquérir un pouvoir de marché pour sécuriser les revenus
Missions principales	Achat d'engrais, stockage, premières transformations et commercialisation des denrées agricoles (lait essentiellement).	Financer les besoins des agriculteurs, stockage de gros volume, lissage et garanties des prix, premiers accompagnements techniques.	Développement d'expertises et accompagnement technique des exploitations. Modernisation des exploitations.	Trouver des débouchés commerciaux à l'aune des surcapacités de production. Adapter la production agricole aux besoins des consommateurs et aux contraintes du marché. Dégager des capitaux
Dimension technique	Périmètre d'action réduit à l'échelle du canton avec des ressources faibles.	Agrandissement et investissements dans l'outil de production. Développement de la structure administrative.	Fusion entre coopératives. Recherche d'une efficacité industrielle, commerciale et organisationnelle. Investissement dans la recherche et développement.	Recherche d'une taille critique par fusions et acquisitions. Internationalisation. Diversification dans des activités non agricoles. Intégration verticale et horizontale.
Dimension culturelle	Préserver les spécificités culturelles et « l'ordre éternel des champs ». Refus d'intervenir dans la conduite des exploitations agricoles. Conseils techniques rudimentaires.		Action au niveau des exploitations agricoles. Diffusion continue des avancées techniques, agronomiques, zootechniques et organisationnelles au niveau des exploitations agricoles pour renforcer la compétitivité. Intégration progressive des contraintes de marché.	
Dimension politique	Défense des intérêts des agriculteurs face à un environnement hostile. La coopération agricole et le syndicalisme se confondent.	Emancipation à l'égard des syndicats. Recherche d'avantages fiscaux et de niches sectoriels. Obtention d'un statut juridique propre.	Création d'alliances entre coopératives. Orientation des politiques publiques et de la Politique Agricole Commune. Obtention d'un statut juridique <i>sui generis</i> en 1972.	Abandon progressif des aides de la PAC. Dynamiques contractuelles avec les adhérents et les clients. Evolution des pratiques de gouvernance. Défense du statut et des avantages fiscaux. Alignement sur les contraintes de marché.

## **Tableau N°1** : *Evolution de la raison d'être des coopératives agricoles depuis 1880*

### **Conclusion**

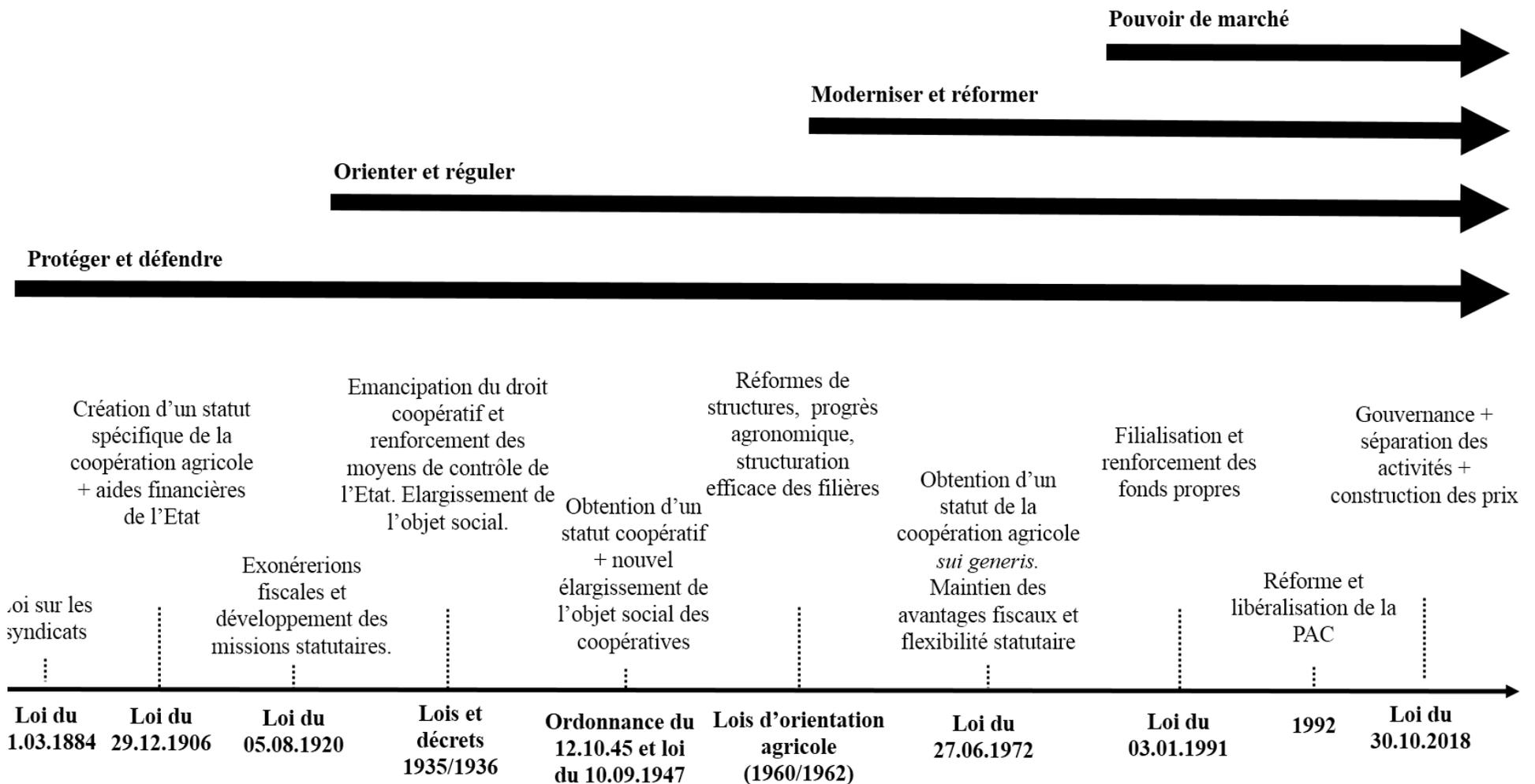
Les tensions qui traversent actuellement le modèle coopératif agricole français sont les symptômes de divergence d'appréciation sur ce que sont et ce que font les coopératives agricoles vues comme des acteurs clés de l'agriculture et de l'alimentation (Gaignette & Nieddu, 2000). La mise en perspective historique de la raison d'être que nous proposons dans cet article montre que cette situation de remise en question n'a rien d'inédit. Les coopératives agricoles ont par le passé été confrontées à la nécessité de redéfinir leurs contributions à l'égard de leurs membres et plus généralement de la société. La raison d'être des coopératives agricoles n'a jamais été écrite une bonne fois pour toute. Sa définition est le fruit d'un processus social qui n'est ni planifié ni maîtrisé par les acteurs de la coopération agricole. La morphologie de la coopération agricole telle que nous la connaissons aujourd'hui est le résultat d'un long parcours jalonné de pauses et d'accélération dans son développement en fonction des circonstances, des tendances politiques et des évolutions législatives. La raison d'être contemporaine des coopératives agricoles est tout sauf le fruit d'un système cohérent et élaboré qui aurait été méthodiquement pensé et déployé par des concepteurs et leurs continuateurs. C'est plutôt « *une mosaïque de réalisations concrètes et d'aspirations qui se sont concrétisées et agencées au gré des changements socio-économiques, des rapports de force, des dispositions légales* » (Houée, 1970, p. 11). Les tensions contemporaines sur la raison d'être des coopératives agricoles se déploient dans un contexte socio-économique et climatique bien particulier qui place l'agriculture et l'alimentation au cœur des enjeux politiques, économiques et climatiques. Dans ce contexte marqué par la nécessité de régénérer le progrès social, environnemental et agronomique, les coopératives agricoles vont sans doute devoir enclencher un nouvel effort de définition de leur raison d'être afin de reconsidérer les services et missions de base pour le bénéfice de leurs adhérents et de la société dans son ensemble. Elles devront redessiner les

contours et caractéristiques de leurs outils industriels, définir un nouveau rapport à l'agriculture et aux adhérents, en tenant compte des attentes des consommateurs et des citoyens destinataires finaux de leurs produits.

## Bibliographie

- Augé-Laribé, M. (1926). *Syndicats et coopératives agricoles*. Paris: Armand Colin.
- Bergmann, D., & Mouton, C. (1955). Les coopératives et leurs problèmes. *Esprit*, 227(6), 936-951.
- Besharov, M., & Khurana, R. (2015). Leading amidst competing technical and institutional demands: Revisiting Selznick's conception of leadership. In M. Kraatz (Ed.), *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies* (pp. 53-88). Bingley: Emerald.
- Bloch, M. (1999). *Les caractères originaux de l'histoire rurale française*. Paris: Armand Colin.
- Chatriot, A., Leblanc, E., & Lynch, É. (2012). *Organiser les marchés agricoles: Le temps des fondateurs*. Paris: Armand Colin.
- Chomel, C. (2013). Le cadre juridique et la gouvernance des coopératives agricoles. In C. Chomel, F. Declerck, M. Filippi, B. S. Frey, & R. Mauget (Eds.), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégies* (pp. 65-140). Bruxelles: Larcier.
- Chomel, C., Declerck, F., Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. (2013). *Les coopératives agricoles: identité, gouvernance et stratégies*. Bruxelles: Larcier.
- Côté, D. (2001). *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive ?* Bruxelles: DeBoeck.
- Filippi, M., & Triboulet, P. (2011). Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. *Revue d'économie industrielle*, 133, 57-78.
- Forestier, M., & Mauget, R. (2000). De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire: 1re partie—De la valeur pour l'usage à la valeur pour l'actionnaire? *RECMA*(278), 16-30.
- Forestier, M., & Mauget, R. (2001). De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire: 2e partie—Quelle gouvernance ? *RECMA*(279), 60-70.
- Gaignette, A., & Nieddu, M. (2000). Coopératives: la fin d'une forme institutionnelle? *Économie rurale*, 260(1), 110-125.
- Gide, C. (1925). *Les associations coopératives agricoles* Paris: Collège de France.
- Hirschfeld, A. (1957). *La coopération agricole en France*. Paris: Baillière et fils.
- Houée, P. (1970). *Coopération et organisations agricoles françaises*. Paris: Cujas.
- Koulytchizky, S., & Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle: A la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale*, 287, 14-40.
- Lewi, G., & Perri, P. (2009). *Les défis du capitalisme coopératif: ce que les paysans nous apprennent de l'économie*. Paris: Pearson Education France.
- Malassis, L. (1964). Essai d'orientation sur l'évolution de la coopération en France. *Économie rurale*, 62(1), 25-33.
- Mazoyer, M., & Roudart, L. (2017). *Histoire des agricultures du monde. Du néolithique à la crise contemporaine*. Paris: Le Seuil.
- Mignemi, N. (2017). *Coopératives et mondes agricoles: France et Italie (1880-1950)*. Rennes: Presse Universitaires de Rennes.
- Moulin, A. (1995). *Paysans dans la société française*. Paris: Seuil.

- Nicolas, P. (1977). Différenciation et expansion de la coopération agricole dans l'économie agro-alimentaire. *Économie rurale*, 121(1), 44-55.
- Nicolas, P. (1988). Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. Aperçus sur une histoire séculaire. *Économie rurale*, 184(1), 116-122.
- Ruffio, P. (2005). Evolutions et stratégies des groupes coopératifs. *La revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne*, 76, 26-33.
- Ruffio, P., Guillouzo, R., & Perrot, P. (2001). Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire. *Économie rurale*, 264(1), 76-88.
- Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Clermont-Ferrand: Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2020). La contribution des administrateurs à la fabrique d'une gouvernance démocratique et stratégique dans les coopératives agricoles, le cas Limagrain *Management International*, A paraitre.
- Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M. (2011). Legitimizing new categories of organizations: Stories as distributed cultural entrepreneurship. *Organization Science*, 22(2), 339-463.



**Graph 1** : Principaux changements législatifs et évolutions de la raison d'être des coopératives agricoles