

## **Formes de contrôle et alliances dans la coopération agricole**

**Maryline Filippi\* et Pierre Triboulet\*\***

\* EGERIE, ENITA Bordeaux (et UMR CNRS Gretha de Bordeaux IV), 1, cours du Général de Gaulle - 33175 Gradignan Cedex

m-filippi@enitab.fr

\*\* INRA, UMR1248 AGIR, BP 52627 - 31326 Castanet Tolosan Cedex

Pierre.Triboulet@toulouse.inra.fr



**2èmes journées de recherches en sciences sociales**

**INRA SFER CIRAD**

11 & 12 décembre 2008 – LILLE, France

## **Résumé**

Les coopératives agricoles en France se sont profondément transformées au cours des vingt dernières années notamment en développant la filialisation dans des sociétés de droit commercial et les partenariats entre coopératives agricoles. Ces évolutions traduisent la nécessité pour les coopératives agricoles d'accroître leur potentiel productif à travers l'investissement à l'aval des filières. Pour mieux comprendre ces transformations, nous mobilisons une approche en terme d'alliances stratégiques, définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre entreprises concurrentes. Nous analysons les alliances nouées entre les groupes coopératifs agricoles qui sont aujourd'hui les acteurs majeurs de la Coopération Agricole. Les alliances observées sont celles formalisées dans une structure juridique avec engagement capitalistique, identifiées à partir des bases de données nationales LIFI -Liaisons Financières- et EAE -Enquête Annuelle d'Entreprise- en 2003. Les résultats obtenus révèlent d'une part que les alliances entre coopératives visent à une concentration du pouvoir économique qui s'exprime différemment, selon qu'une coopérative domine ou non l'alliance et d'autre part, que la dimension spatiale joue un rôle prépondérant dans les jeux d'alliance.

**Mots clés :** Alliances stratégiques, groupes coopératifs, ancrage territorial, contrôle d'entreprise, frontières actionnariales, réseau.

Depuis les années 1990, la coopération agricole française a connu d'importants bouleversements organisationnels notamment à travers le développement de la filialisation et la diminution du nombre de coopératives (Koulytchizky et Mauget, 2003). L'analyse de ces évolutions révèle un double mouvement : d'une part, les coopératives agricoles se développent de plus en plus sous forme de groupes coopératifs concentrant une part croissante de l'activité agricole et agro-alimentaire en particulier au sein de filiales de droit commercial ; d'autre part, les partenariats entre les entreprises de statut coopératif se sont également accrus tout secteur d'activité et toute zone géographique confondus (Filippi et *alii*, 2006). Ces évolutions trouvent des explications dans les contraintes concurrentielles et réglementaires liées à l'agriculture et à l'agro-alimentaire. Répondre à la pression des marchés impose aux coopératives agricoles d'accroître leur potentiel productif à travers leur investissement à l'aval des filières. Or aller vers l'aval exige des moyens financiers conséquents. Dès lors la filialisation et le développement d'alliances constituent-ils des moyens pertinents pour consolider les positions concurrentielles ?

L'objet de cette communication est de mieux comprendre le rôle et les caractéristiques des alliances entre coopératives en lien avec leur développement sous forme de groupe coopératif. Les alliances stratégiques peuvent être définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre entreprises concurrentes (Coutinet N. et Sagot-Duvauroux, 2003 ; Strategor, 2005). Dès lors, quelles sont les motivations pour des coopératives concurrentes à s'allier et quels sont les objectifs visés par ces alliances ? L'hypothèse que nous testons est que les alliances en tant que moyen organisationnel visent principalement à additionner des ressources et des compétences entre coopératives en vue de favoriser leurs stratégies d'investissement tout particulièrement à l'aval des filières. Nous étudions plus particulièrement les alliances donnant naissance à des entreprises jointes comme signal fort d'engagement des coopératives. Ainsi, les unions de coopératives traduisent de manière usuelle une alliance entre coopératives avec un partage du contrôle. Cependant les évolutions organisationnelles depuis 1990 révèlent un changement dans les modalités de contrôle et dans les statuts des entreprises co-détenues, et donc dans les logiques de contrôle. La méthodologie repose sur le traitement des enquêtes statistiques nationales, d'une part pour mesurer les évolutions du périmètre coopératif et analyser le processus de filialisation au sein de la coopération agricole depuis 1990 et d'autre part pour identifier les alliances entre groupes coopératifs en 2003<sup>1</sup>. Les résultats obtenus montrent d'une part que les alliances entre coopératives visent à une concentration du pouvoir économique qui s'exprime différemment, selon qu'une coopérative domine ou non l'alliance et d'autre part, que la dimension spatiale joue un rôle prépondérant dans les jeux d'alliance.

Dans une première partie, nous présentons les trajectoires d'évolution des entreprises coopératives françaises depuis 1990 en soulignant les ruptures opérées au sein du périmètre coopératif, l'hybridation entre sociétés coopératives et de droit commercial et l'importance des alliances comme spécificité organisationnelle du partage du contrôle entre coopératives agricoles. Dans une deuxième partie, nous analysons les alliances entre coopératives comme opportunité dans l'insertion vers l'aval de filières pour consolider les positions stratégiques. Dans une troisième partie, nous discuterons des conséquences de ces mutations organisationnelles sur les logiques et l'exercice du contrôle.

---

<sup>1</sup> Les groupes coopératifs agricoles constituent aujourd'hui les acteurs majeurs de la Coopération Agricole, avec plus de trois-quarts des effectifs salariés.

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

L'analyse des bases de données statistiques nationales (LIFI, EAE, Petites Coopératives) entre 1990 et 2000 révèle l'ampleur des mutations organisationnelles des coopératives agricoles en soulignant le poids croissant des groupes et le développement conséquent des alliances sous contrôle coopératif.

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

Les évolutions du périmètre coopératif défini comme l'ensemble des coopératives agricoles et des entreprises qu'elles contrôlent, sont marquées par le poids croissant des entreprises de droit commercial au cœur de l'architecture des groupes coopératifs. Les statistiques mettent clairement en évidence une régression nette du poids économique des coopératives agricoles entre 1990 et 1995. Cette chute brutale traduit en fait un basculement d'activités dans des sociétés de droit commercial qui restent sous contrôle coopératif. Ce basculement s'appuie d'une part sur une **sortie du statut coopératif pour les SICA** (Sociétés d'Intérêt Collectif Agricole) et d'autre part sur des reconfigurations au sein des coopératives qui s'organisent sous forme de groupe en transférant ou en développant dans des sociétés de droit commercial leurs activités situées à l'aval des filières. Le renforcement des partenariats entre acteurs coopératifs et la volonté de constituer des pôles économiques importants en s'organisant sous forme de groupes constituent un mouvement de fond qui a profondément bouleversé le secteur coopératif au cours des années 1990.

Les coopératives agricoles se développent sous forme de groupes en filialisant de manière croissante leurs activités dans des sociétés de droit commercial, en multipliant les liens de contrôle partagé et en maintenant une densité importante de liens financiers minoritaires (cf tableau 1)<sup>2</sup>.

Tableau 1 : Des groupes coopératifs entre filialisation et interdépendances

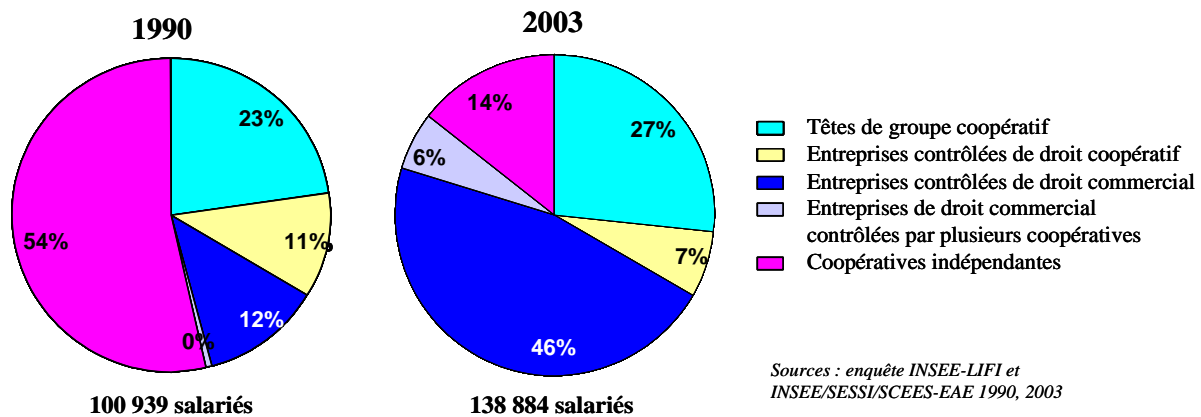
	1990	1995	2000	Evolution 1990-1995 (en %)	Evolution 1995-2000 (en %)
<b>Nombre de :</b>					
- têtes de groupe	<b>73</b>	<b>125</b>	<b>163</b>	<b>71,2</b>	<b>30,4</b>
- entreprise contrôlée par une tête de groupe coopératif	<b>289</b>	<b>783</b>	<b>1045</b>	<b>170,9</b>	<b>33,5</b>
<i>de droit coopératif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

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

<sup>2</sup> Les enquêtes 2003 ne sont pas mobilisées dans ce tableau car elles proviennent de la source « LIFI enrichi » qui permet d'affiner l'analyse sur les micro-groupes par couplage avec la base de données Diane. Analyser l'évolution du nombre d'entreprises ou du nombre de liens entre 2003 et les dates précédentes n'est donc pas pertinent.

Le développement de la filialisation essentiellement via les entreprises de droit commercial (+196,6 % entre 1990 et 1995), s'accompagne d'une augmentation importante des liens minoritaires et en contrôle partagé. Ces derniers soulignent les interdépendances entre les acteurs, le plus souvent coopératifs et posent le problème de la détermination du contrôle (Morin, 1994 ; Galliano, 1995 ; Skalitz, 2002). Ainsi, l'organisation sous forme de groupe coopératif reste complexe à appréhender du fait de l'importance du contrôle conjoint et de l'hybridation des statuts juridiques. Au-delà de la difficulté d'appréhension, cette complexité interpelle sur les modalités d'exercice du contrôle au sein des groupes coopératifs qui sont aujourd'hui la forme dominante d'organisation pour les coopératives agricoles (cf. figure 1).

Figure 1 : Le poids croissant des groupes coopératifs agricoles



### Le développement des alliances entre groupes coopératifs

L'essor conséquent des groupes procède non seulement de la filialisation mais également de l'augmentation du nombre et du poids des sociétés en contrôle partagé et du nombre de liens minoritaires (cf. tableau 1 et figure 1). Les liens de contrôle partagé et les liens minoritaires présentent la particularité d'être le plus souvent dirigés vers des entreprises faisant partie du périmètre de la coopération agricole. Aussi, si les alliances visent à prolonger l'activité des coopératives tout en maintenant un contrôle mutualiste, leur développement interroge sur les modalités organisationnelles des coopératives et plus largement sur leurs spécificités et leur identité. En premier lieu, les motivations aux alliances sont-elles complémentaires au développement sous forme de groupes ou bien relèvent-elles d'autres logiques financières ou organisationnelles ? En effet, les liens minoritaires et le partage du contrôle des entreprises jointes présentent la caractéristique de diluer le pouvoir de décision au sein d'un groupe d'entreprises, ce qui peut occasionner une perte d'efficacité et de réactivité. En second lieu, les stratégies d'alliances privilégient-elles le renforcement du poids des sociétés de droit commercial au sein du périmètre coopératif ? Si le choix d'un statut de droit commercial offre plus de souplesse en terme de gouvernance et de fonctionnement, il a des conséquences sur l'exercice du contrôle mutualiste qu'il s'agit de mieux appréhender. Aussi, mieux comprendre les objectifs visés par les alliances et leurs modalités organisationnelles participe à éclairer le fonctionnement et les spécificités des coopératives agricoles et à s'interroger sur leur développement cohérent et durable.

Pour examiner le rôle et la place des alliances dans les stratégies des coopératives agricoles, nous proposons de mettre l'accent plus particulièrement sur trois dimensions qui devraient permettre de préciser les modes d'organisation des coopératives et les enjeux qui en découlent. Il s'agit du statut juridique de la société co-détenue, de la taille des groupes impliqués dans des alliances et de la proximité géographique entre les acteurs.

Traditionnellement les alliances entre coopératives débouchaient sur la création d'unions de coopératives en contrôle partagé, ou de SICA. L'apparition de sociétés de droit commercial au cœur même de l'architecture des groupes coopératifs a entraîné des modifications dans les partenariats entre coopératives. Souvent, la société co-détenue est contrôlée par une seule coopérative, les autres coopératives ayant des positions minoritaires. Peut-on toujours parler d'alliances dans ce cas et l'essor des sociétés de droit commercial sous contrôle exclusif traduit-il un changement dans les pratiques de partenariat entre coopératives ?

Les coopératives en se développant sous forme de groupes et en tissant des liens entre elles, répondent à une logique de création de valeur propre à toute entreprise. Se pose alors la question de savoir quelles sont parmi les coopératives agricoles celles qui sont le plus enclins à établir des alliances. S'agit-il des plus petites qui trouveraient là un moyen de regrouper leurs forces pour faire face à la pression des marchés, ou au contraire des groupes les plus importants qui disposent de fait de compétences et moyens accrus pour investir dans des alliances. De nombreux travaux pointent l'importance de la structure relationnelle des acteurs comme source d'innovation et de pouvoir (Gulati, 1998). S'assurer une meilleure position au sein des réseaux peut donc passer par la recherche de liens à développer et les acteurs les plus influents sont souvent ceux qui ont la plus forte capacité à nouer de nouveaux liens (Mansky, 2000).

Les coopératives agricoles sont des entreprises ancrées territorialement (Filippi, 2004). Les fusions de coopératives qui peuvent résulter d'une alliance préalable sous forme d'union, se font le plus souvent sur la base d'une proximité géographique. Les critères de contiguïté spatiale et d'identité locale jouent ainsi un rôle important dans les phases de concentration des coopératives agricoles (Filippi, Frey et Triboulet, 2007). Cependant, d'une part les processus de concentration se traduisent par un élargissement du périmètre d'action et un besoin de s'affirmer au niveau national, voir international et d'autre part, le poids croissant des sociétés de droit commercial au cœur des groupes coopératifs peut modifier leur mode de gouvernance. Aussi, il est important de vérifier si les stratégies d'alliance entre coopératives s'inscrivent toujours dans la recherche de partenaires sur une base de contiguïté géographique. Si tel est le cas, cela renforcerait la spécificité importante de ces entreprises en terme de gouvernance en montrant l'importance stratégique de la proximité géographique dans les alliances entre acteurs. Or la littérature sur les alliances s'est peu intéressée à la question de la proximité géographique entre les acteurs. Par contre, les travaux sur les regroupements localisés d'entreprises (systèmes productifs locaux, districts, ...) ont cherché à mieux comprendre les avantages liés à une co-localisation des acteurs, en particulier en mettant l'accent sur la circulation des connaissances comme génératrice d'externalités positives (Dupuy et Burmeister, 2003).

Dans un contexte de pression concurrentielle sur les marchés et de concentration des acteurs, le développement des activités à l'aval des filières est un moteur essentiel de la compétitivité pour les coopératives agricoles.

## **2. Les alliances comme moyen organisationnel pour consolider les positions concurrentielles**

Il s'agit d'une part de préciser les logiques qui guident la constitution des alliances et d'autre part de comprendre leurs modalités organisationnelles. L'analyse montre que les alliances nouées entre acteurs coopératifs sont le plus souvent sous le contrôle d'un seul acteur. Elles révèlent ainsi des évolutions dans les modalités d'organisation du contrôle coopératif.

### *Typologie des alliances et identification de la population d'étude*

S'il existe de très nombreuses typologies des alliances, l'approche proposée dans Strategor (2005) nous paraît pertinente car elle examine l'alliance comme une alternative à la fusion-acquisition ou à la concurrence sur une activité donnée. Cette alternative est donc vue comme une solution organisationnelle pour des acteurs concurrents, qui présente l'intérêt d'être réversible et de préserver l'indépendance des acteurs. Le degré de réversibilité est lié à l'engagement des acteurs et à la forme prise par l'alliance. Ainsi, les alliances formalisées par la création d'une société co-détenue traduisent une implication plus forte qu'un simple accord de licence. Enfin, la question de la dissymétrie de l'engagement des acteurs donne lieu à débat. Autrement dit, peut-on parler d'alliances quand un des acteurs contrôle la société co-détenue ? Si les formes les plus courantes de contrôle des sociétés co-détenues sont les formes de contrôle joint, il existe de nombreuses alliances contrôlées par un acteur, qui s'expliquent par la dissymétrie des ressources engagées dans l'alliance. L'examen des marges de manœuvre et de la position des acteurs minoritaires doit permettre de statuer dans ce cas tout en veillant à élargir l'approche de l'alliance au delà du périmètre strict de la structure juridique retenue.

Les alliances que nous étudions sont celles ayant donné lieu à la **création d'une entreprise co-détenue** par au moins deux groupes coopératifs de plus de 50 salariés<sup>3</sup>. Le choix d'étudier les alliances capitalistiques s'explique par le fait qu'il s'agit d'une pratique traditionnelle pour les coopératives agricoles, la participation capitaliste accompagnant généralement un engagement sur les activités. Cependant, il est intéressant de vérifier si cette pratique favorisée par le statut coopératif de l'entreprise co-détenue (union de coopératives ou SICA), perdure au travers de sociétés co-détenues de statut commercial. L'identification des alliances à partir des bases de données ne recouvre pas l'ensemble des alliances capitalistiques entre coopératives. D'une part, les bases de données ne recensent pas l'intégralité des liens financiers ce qui constitue un premier facteur de sous-estimation. D'autre part, n'ont été prises en compte que les alliances entre groupes coopératifs de plus de 50 salariés, ce qui exclut celles qui seraient faites avec une coopérative agricole indépendante ou avec un très petit groupe coopératif. Signalons enfin qu'une entreprise co-détenue ne désigne pas nécessairement une alliance. Pour qu'il y ait alliance, il faut une **mutualisation de moyens en vue d'atteindre un objectif partagé**. Tous les liens financiers ne correspondent pas à ce cas de figure même si la aussi, les sociétés co-détenues entre coopératives agricoles visent généralement à mettre en commun des ressources. L'examen de l'engagement financier de chaque acteur peut ainsi permettre de révéler des situations très dissymétriques. Il peut s'agir de participations croisées ou de liens d'auto-contrôle qui viennent compliquer l'analyse des partenariats entre groupes coopératifs. Enfin, les liens financiers entre entreprises peuvent résulter d'un engagement historique qui relevait d'une alliance au moment de la création de la société. Ces liens peuvent perdurer dans le temps sans que nécessairement le partenariat continue à constituer un enjeu. On peut faire l'hypothèse que ce type de cas se rencontrera surtout quand les entreprises co-détenues sont à statut coopératif. En effet, le développement des alliances via des sociétés de droit commercial est un phénomène relativement récent. Les alliances entre groupes coopératifs sont relativement dynamiques. L'exemple du groupe Socopa (cf. encart 1) permet d'illustrer les reconfigurations organisationnelles importantes

---

<sup>3</sup> L'objectif est centré sur l'analyse des alliances entre groupes coopératifs. Les alliances avec d'autres partenaires de type privé ne sont donc pas traitées dans cet article. Les groupes retenus sont représentatifs des dynamiques en cours dans la Coopération Agricole dans la mesure où ils pèsent près de 82 % des effectifs salariés totaux des coopératives agricoles et des groupes coopératifs.

dans les alliances entre groupes coopératifs en lien avec le changement de statut des sociétés co-détenues.

Pour caractériser les alliances, nous nous intéressons à la fois aux groupes qui s'impliquent dans l'alliance et à l'alliance elle-même. Nous retenons ainsi comme critères le nombre, la taille et la localisation des partenaires impliqués d'une part, et le statut juridique, la forme de contrôle et le type d'activité de la société co-détenue d'autre part.

#### *Un effet taille du groupe sur la capacité à nouer des alliances*

La population de départ comporte 204 groupes coopératifs, avec environ un tiers des groupes en IAA et deux tiers des groupes en commerce de gros. Parmi ces 204 groupes, seulement 112 nouent des alliances entre eux, soit environ 55% des groupes. Le tableau 2 permet de vérifier qu'au sein de la population étudiée, ce sont les plus gros groupes qui nouent des alliances, avec 84 % des effectifs salariés et 79 % des entreprises contrôlées des groupes. La taille du groupe influence donc la capacité à nouer des alliances <sup>4</sup>. De même, la corrélation entre le nombre d'alliances et le réseau d'entreprises du groupe est importante (0.7331), ce qui confirme que ce sont les groupes les plus « relationnels » qui nouent le plus d'alliances <sup>5</sup>.

Les groupes à dominante IAA sont de plus grande taille et avec des structures organisationnelles plus complexes que les groupes en commerce de gros (collecte, approvisionnement, négoce). En première approche, leur capacité à nouer des alliances apparaît relativement identique. Des tests statistiques permettent de préciser ce point. Ils montrent en particulier un effet taille uniquement pour les groupes qui ne nouent pas d'alliances : ceux-ci sont significativement plus nombreux parmi les groupes de commerce de gros. Par contre, on n'observe pas d'effet taille selon le secteur d'activités pour les groupes qui nouent des alliances <sup>6</sup>.

Tableau 2 : La taille du groupe influence la capacité à nouer des alliances

	Nombre de groupes			Effectif des groupes			Entreprises contrôlées des groupes		
	Total	Ayant au - une alliance		Total	Ayant au - une alliance		Total	Ayant au - une alliance	
		eff.	%		eff.	%		eff.	%
IAA	68	34	50	63 772	52 873	82.9	706	554	78.5
Commerce de gros	145	78	53.8	48 100	41 820	86.9	1 047	832	79.5
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>112</b>	<b>54.9</b>	<b>113 264</b>	<b>94 693</b>	<b>83.6</b>	<b>1 753</b>	<b>1386</b>	<b>79.1</b>

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

Nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques des 246 entreprises co-détenues par les 112 groupes qui ont au moins une alliance. Précisons que les 112 groupes établissent 670 liens d'alliance soit une moyenne d'environ 6 liens par groupe et que cette moyenne est la

<sup>4</sup> Le coefficient de corrélation de Pearson entre l'effectif salarié du groupe et le nombre d'alliances nouées par le groupe est de 0.6159 (respectivement 0.8262 pour les groupes des IAA et 0.4981 pour les groupes de commerce de gros).

<sup>5</sup> Le réseau d'entreprises est estimé à partir du nombre d'entreprises du contour élargi du groupe (entreprises contrôlées + entreprises non contrôlées de premier niveau) auquel on soustrait le nombre d'alliances pour éviter la colinéarité entre les deux variables.

<sup>6</sup> Un test du chi2 montre une indépendance entre le secteur d'activités du groupe et l'effectif salarié du groupe réparti en 3 modalités (50-99, 100-249, 250 et +) que ce soit sur l'ensemble de la population ( $chi2 = 4.40$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0.111$ ) ou sur la population des groupes ayant noué une alliance ( $chi2 = 1.90$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0.386$ ). Par contre, il y a une non indépendance des deux variables pour la population des groupes qui ne nouent pas d'alliances ( $chi2 = 10.59$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0.005$ ). Ceci s'explique par une proportion forte (respectivement faible) de groupes de 250 salariés et + parmi les groupes de commerce de gros (respectivement des IAA).

même entre les groupes des IAA et ceux de commerce de gros. Cependant, il existe une forte hétérogénéité dans le nombre d'alliances nouées par groupe, le maximum étant de 48 alliances.

#### *Une dominante de sociétés codétenues de droit commercial et du contrôle exclusif*

Traditionnellement, les sociétés co-détenues par les coopératives étaient des unions dans lesquelles le contrôle était partagé entre les coopératives. Le tableau 3 permet de constater que cette forme devient largement minoritaire dans les alliances nouées entre les groupes coopératifs. Il révèle que les sociétés co-détenues sont d'une part pour trois quarts des entreprises de droit commercial et d'autre part majoritairement (65 % des cas) sous contrôle exclusif. La tendance à nouer des alliances via des sociétés de droit commercial et au développement du contrôle exclusif montre un changement dans les pratiques des alliances entre coopératives. Aux alliances en contrôle partagé dans des unions de coopératives ou en contrôle exclusif via une SICA font place de plus en plus souvent des alliances dans des sociétés de droit commercial avec une prédominance des formes de contrôle exclusif par une des coopératives<sup>7</sup>. Cependant, le contrôle exclusif, en particulier quand il est associé à un taux de contrôle élevé, questionne la notion même d'alliance du fait de la capacité de décision stratégique que peut exercer l'acteur dominant sur la société co-détenue<sup>8</sup>.

Tableau 3 : Une majorité de sociétés co-détenues de droit commercial sous contrôle exclusif

	Sociétés co-détenues (en effectif)			Nombre moyen de groupes coopératifs / alliance		
	Statut coop.	Statut comm.	Total	Statut coop.	Statut comm.	Total
Contrôle exclusif						
Contrôle > à 80%	6	34	40	2,00	2,26	2,23
Contrôle <= 80%	30	91	121	2,43	2,66	2,60
Contrôle partagé						
Contrôle 50/50	10	26	36	2,00	2,04	2,03
Autres cas	15	34	49	5,33	3,32	3,94
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>185</b>	<b>246</b>	<b>3,03</b>	<b>2,62</b>	<b>2,72</b>

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

#### *Une activité des entreprises codétenues fortement orientée vers l'aval des filières*

L'activité principale des sociétés co-détenues présente une grande diversité : si environ la moitié des entreprises a une activité en IAA ou commerce de produits agricoles ou alimentaires, l'autre moitié exerce des activités de service aux entreprises (administration, R&D<sup>9</sup>, services annexes à la production) ou d'autres activités (agriculture, produits chimiques, transport, immobilier, finance, ...).

<sup>7</sup> On ne note cependant pas de dépendance significative entre la forme de contrôle et le statut de l'entreprise codétenue ( $\chi^2 = 3.12$ ,  $df = 3$ ,  $p\text{-value} = 0.374$ ). Ainsi, les formes de contrôle des sociétés codétenues ne sont pas statistiquement différentes selon que l'entreprise est de droit coopératif ou de droit commercial.

<sup>8</sup> Le fait de prendre en compte tous les partenariats entre coopératives via des sociétés co-détenues nous paraît cependant important. En premier lieu, cela permet d'avoir une mesure aussi complète que possible des relations entre coopératives indépendantes. En second lieu, il est délicat d'introduire une frontière nette entre les formes de contrôle, même si le contrôle partagé des sociétés co-détenues est la forme à laquelle on associe le plus naturellement la notion d'alliance. Pour les situations de contrôle exclusif, nous distinguons deux catégories en fonction de l'intensité du taux de détention, de manière à distinguer les cas où la domination de l'acteur qui contrôle est très forte.

<sup>9</sup> Seules quelques entreprises codétenues ont une activité de R&D, ce qui peut s'expliquer par la faible intensité de R&D dans les secteurs agricole et agro-alimentaire.

Cependant, le tableau 4 montre que les entreprises co-détenues du secteur des IAA représentent 68 % de l'ensemble des salariés des sociétés co-détenues. Inversement, le poids en effectif salarié des entreprises des secteurs des services aux entreprises et des autres activités est très faible. Ainsi, les moyens mobilisés par les coopératives sont majoritairement engagés pour favoriser l'insertion vers l'aval des coopératives.

Si on examine le lien entre la forme de contrôle et le secteur d'activités de l'entreprise, on observe que les formes de contrôle mis en œuvre par les coopératives ne seraient liées ni au secteur d'activités visé par l'alliance, ni aux moyens humains mis en œuvre dans l'alliance. En effet, les tests statistiques montrent qu'il y a indépendance entre les deux facteurs en terme de nombre d'entreprises ( $chi2 = 9.88$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0.360$ ). De même, il y a une relative indépendance entre la forme de contrôle et la taille de l'entreprise co-détenue ( $chi2 = 11.54$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0.073$ ).

Tableau 4 : Le poids des effectifs salariés des IAA dans les entreprises co-détenues

Nombre d'entreprises et effectifs salariés par secteur d'activités	IAA		Commerce		Service aux entreprises		Autre		Total	
	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.	Ent.	Sal.
<b>Type de contrôle</b>										
Contrôle exclusif										
Contrôle > à 80%	45%	76%	15%	9%	20%	6%	20%	8%	100%	100%
Contrôle <= 80%	29%	69%	22%	22%	17%	2%	31%	7%	100%	100%
Contrôle partagé										
Contrôle 50/50	25%	71%	28%	19%	19%	1%	28%	8%	100%	100%
Autres cas	20%	40%	27%	49%	14%	1%	39%	10%	100%	100%
<b>Total</b>	<b>29%</b>	<b>68%</b>	<b>23%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>3%</b>	<b>30%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Lecture : Les entreprises codétenues du secteur des IAA représente 29% des entreprises codétenues et 68% des salariés des entreprises co-détenues

Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

Ainsi on peut avancer que les effectifs salariés étant dominant dans les alliances dédiées aux activités de transformation, révèlent les stratégies des groupes dans leur stratégie de développement à l'aval des filières.

#### *Une proximité géographique qui influence les alliances entre coopératives*

La proximité géographique est un critère qui influence positivement le développement de stratégies d'alliance des groupes coopératifs. Cette proximité présente des spécificités selon la forme de contrôle de la société co-détenue. Ainsi le tableau 5 montre qu'effectivement la majorité des alliances se font sur une base régionale ou inter-régionale :

- Les sociétés co-détenues sont dans plus de  $\frac{3}{4}$  des cas localisées dans la même région (et plus de 60 % des cas dans le même département) d'au moins une des coopératives têtes de groupe qui contrôle.

- Les groupes coopératifs qui nouent des alliances sont localisés dans 35% des cas dans la même région<sup>10</sup> et dans 37 % des cas dans des régions contiguës.

En revanche, la forme de contrôle semble jouer peu sur la localisation de la société en partenariat ( $chi2 = 12.04$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0.061$ ) alors qu'elle apparaît très dépendante de la localisation des groupes coopératifs ( $chi2 = 24.90$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0.0004$ ). Ainsi, les groupes qui nouent des alliances en contrôle partagé sont le plus souvent localisés dans la même région ou dans des régions contiguës, en particulier les contrôles 50/50 qui sont exceptionnels entre deux groupes distants.

<sup>10</sup> Ce résultat doit être apprécié relativement à la distribution de départ des groupes coopératifs au niveau régional. On peut caractériser cette distribution à partir des liens 2 à 2 entre les groupes coopératifs en appréciant le poids des liens intra-régionaux sur le total des liens. Cette proportion est d'environ 6% (363/6216).

Tableau 5 : La proximité géographique reste un facteur clé de l'explication du contrôle des sociétés co-détenues

	Localisation de la société co-détenue			Localisation des groupes coopératifs		
	même dpt	autre dpt même reg.	autre reg.	même reg.	reg. contiguës	reg. distantes
Contrôle exclusif						
Contrôle > à 80%	23	12	5	13	15	12
Contrôle <= 80%	73	14	34	46	33	42
Contrôle partagé						
Contrôle 50/50	23	6	7	19	15	2
Autres cas	34	5	10	9	28	12
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>37</b>	<b>56</b>	<b>87</b>	<b>91</b>	<b>68</b>

La **localisation de la société co-détenue** est appréciée relativement à la localisation de la TG qui contrôle exclusivement ou d'au moins une des TG en cas de contrôle partagé. La société détenue peut être, par rapport à la TG (ou au moins une des) qui contrôle(nt), dans le même département (même dep), dans un autre département de la région (autre dpt – même reg) ou dans une autre région (aut reg). La **localisation des groupes coopératifs** indique leur position relative pour chaque société co-détenue : les TG peuvent être localisées dans la même région (même reg), dans des régions contiguës (reg contiguës) ou dans des régions non contiguës (reg distantes).

Les groupes coopératifs privilégient des alliances entre voisins quand ils cherchent à mettre en commun des moyens. Ainsi, le rôle de la proximité géographique apparaît comme un facteur clé favorisant le développement des alliances entre groupes coopératifs. Ces interdépendances sur base locale sont également confortées par la localisation de la société co-détenue à proximité des groupes coopératifs. Le contrôle coopératif vise à concentrer un pouvoir économique sur une base régionale, soit par un acteur qui s'affirme comme un leader en garantissant à d'autres acteurs coopératifs un accès à des ressources de transformation ou de commercialisation, soit par un partage équilibré et conjoint de ressources et des risques afférents. Se pose alors la question du devenir des alliances sur base locale qui peuvent représenter une étape vers une concentration accrue des groupes coopératifs.

Ainsi, les traitements statistiques permettent de dégager les traits marquants des alliances entre coopératives :

- La taille et le nombre d'entreprises du groupe jouent sur sa capacité à nouer des alliances, surtout pour les groupes coopératifs des IAA ;
- Les sociétés co-détenues de droit commercial et le contrôle exclusif sont majoritaires au détriment des unions et des formes de contrôle partagé ;
- La proximité géographique influence positivement la création de sociétés jointes.

Ces résultats conduisent ainsi à s'interroger sur l'exercice des modalités de contrôle au sein des groupes coopératifs.

### 3. Les alliances questionnent les modalités de contrôle et la stabilité des positions concurrentielles

Si les motivations aux alliances et à la filialisation s'apparentent à celles rencontrées par toute autre entreprise, leurs mises en œuvre dans les entreprises de droit coopératif restent souvent spécifiques. L'analyse des modalités de contrôle des alliances montre qu'elles reposent d'abord sur un contrôle différencié des ressources et des compétences. Ensuite, l'accroissement de la filialisation des sociétés de droit commercial au cœur de l'architecture organisationnelle des coopératives agricoles soulève la question des modalités d'exercice du contrôle coopératif. Enfin le nombre important d'alliances localisées près des têtes de groupe questionne le rôle de la proximité géographique.

### *Partage des compétences et logiques de contrôle dans les alliances entre coopératives*

Nous discutons les caractéristiques des alliances qui associent prise de risque et échange de compétences. Les motivations à nouer des alliances pour les coopératives sont le plus souvent liées à la recherche de taille critique dans un contexte de capacités financières limitées (Perrot et *alii*, 2001). De plus, le souci d'une coopérative est de valoriser la production de ses adhérents et l'engagement sur activités apparaît donc comme une motivation première dans les alliances entre coopératives. Selon la typologie proposée par Garrette et Dussauge (1995), ces alliances peuvent être qualifiées d'additives car elles visent aux économies d'échelle et que les ressources apportées par chaque acteur sont en règle générale identiques. A l'inverse, quand les ressources apportées par chaque acteur sont différentes, l'alliance est qualifiée de complémentaire car elle permet d'étendre le domaine d'activités de chaque acteur. Cette typologie permet de souligner deux aspects essentiels des alliances, les compétences et les risques. Quand les acteurs disposent de compétences différentes, les opportunités d'apprentissage sont plus fortes mais génèrent en contrepartie des risques accrus d'accaparement ou de détournement par un des acteurs des compétences mises en commun. Quand les compétences mises en commun sont similaires, l'enjeu porte plus sur les capacités de coordination entre les acteurs.

Mitchell et *alii*. (2002) font l'hypothèse que la nature de l'activité visée par l'alliance va orienter le type d'alliance. Ainsi les alliances en R&D et commerciales seraient plutôt de type complémentaire alors que les alliances productives seraient plutôt de type additif. En effet, dans les alliances en R&D ou de commercialisation, l'enjeu de protection de la recherche ou du réseau commercial fait que des acteurs ayant les mêmes ressources hésitent à coopérer. Par contre, une alliance productive vise à réaliser des économies d'échelle et l'apport de ressources productives par chaque acteur permet de garantir leur implication dans l'alliance qui sera donc plutôt de nature additive. Pour les coopératives, l'insertion vers l'aval des filières est motivée par le souci de valoriser la production des adhérents et la dimension additive apparaît donc comme toile de fond des objectifs visés par les alliances. De plus, le fait de partager des contraintes et valeurs communes ainsi qu'un même environnement institutionnel, appuient la thèse que les risques qu'elles prennent, quand elles nouent des alliances, sont faibles et que leurs compétences sont plus similaires que complémentaires. Le poids de la proximité géographique vient également renforcer ce diagnostic car il montre le plus souvent un enjeu lié à l'obtention d'une taille critique.

Le caractère additif des alliances entre coopératives doit cependant être nuancé car la position de contrôle d'une coopérative au sein de l'alliance peut révéler une situation d'asymétrie, affirmée par exemple à travers la maîtrise des compétences sur un outil de transformation ou sur un réseau de commercialisation. Cette maîtrise peut conférer une position de leader qui permet à la coopérative d'étendre son pouvoir auprès de coopératives de dimension plus modeste. Un contrôle exclusif ne signifie pas nécessairement que les ressources apportées par chaque partie soient dissymétriques. Mais il traduit un pouvoir accru sur la société co-détenue par un des acteurs qui assume alors la plus grande partie des prises de risque associées. A l'inverse, un contrôle joint traduit a priori un partage des risques plus équilibré entre les acteurs mais aussi un degré d'incertitude sur le comportement des acteurs plus élevé. Il reflèterait donc plus logiquement des alliances où la mise en commun des ressources ne risque pas de générer un accaparement par un des acteurs. Comment expliquer alors le fait de trouver un nombre important de contrôle exclusif dans les alliances observées entre groupes coopératifs ? Cette tendance au regroupement autour d'un acteur dominant peut s'expliquer par les effets de réseau. En effet, d'une part les acteurs les mieux dotés cherchent à nouer des

alliances pour affirmer leur position de leader. D'autre part, des acteurs moins influents peuvent préférer nouer des alliances avec un acteur leader plutôt qu'avec des acteurs de même profil qu'eux. Ahuja et *alii.* (2007) montrent que les acteurs faiblement insérés dans les réseaux ont tendance à nouer des alliances avec les acteurs les plus influents plutôt qu'avec les acteurs qui leur ressemblent. Ce résultat peut sembler paradoxal du fait de l'asymétrie d'information existante avec les risques associés de perte d'autonomie pour les coopératives les plus modestes. Mais les gains prévisibles d'une alliance avec un acteur influent sont généralement supérieurs à ceux obtenus avec des acteurs peu insérés dans les réseaux du fait d'un degré d'incertitude plus fort sur la capacité à assurer le succès de l'alliance. Enfin, pour l'acteur le plus influent, l'intérêt est de renforcer la centralité de sa position (Granovetter, 1985).

### *Filialisation et alliances dans des sociétés de droit commercial interrogent sur les modalités d'exercice et les formes du contrôle coopératif*

Le développement de la filialisation au travers des sociétés de droit commercial témoigne d'une évolution majeure dans les formes organisationnelles des coopératives agricoles. Ces nouvelles formes organisationnelles traduisent la volonté des coopératives agricoles de développer leurs activités, que ce soit à l'aval des filières mais également aujourd'hui aussi à l'amont, tout en veillant à maintenir un contrôle coopératif. Le nombre élevé d'alliances entre coopératives participe également de ce mouvement de maintien sous contrôle coopératif d'activités productives et commerciales dans le prolongement de l'activité des associés-coopérateurs. Cependant, le poids croissant des entreprises de droit commercial sous contrôle coopératif interroge sur les évolutions des modes de gouvernance des coopératives. En effet, il introduit de manière croissante la distinction entre une **logique d'engagement sur activités** et une **logique de rémunération du capital social**, qui étaient classiquement indifférenciées dans les coopératives agricoles. Se pose alors la question de savoir comment les associés-coopérateurs, détenteurs des droits de vote dans la coopérative agricole, influent ce processus lié à la complexification organisationnelle croissante des coopératives agricoles. A ce stade il est nécessaire de distinguer d'une part l'exercice du contrôle des adhérents sur leur coopérative et d'autre part celui de cette dernière sur le groupe et les alliances engagées. Pour la coopérative mère, localiser des filiales et des alliances à proximité permet de concrétiser auprès des associés-coopérateurs le développement de leur coopérative. Autrement dit cette stratégie de co-localisation contribue à rendre lisible des choix stratégiques et à matérialiser les arbitrages en matière d'investissements décidés par les adhérents au détriment d'une redistribution directe des revenus générés par les activités du groupe. Mais les stratégies de développement des coopératives agricoles passent aussi par une présence à d'autres échelles territoriales que celle du seul bassin de collecte de la coopérative. Dans le cadre de l'exercice du contrôle de la coopérative sur l'ensemble du groupe, il s'agit de prendre en compte les droits de vote afférents aux détentions de prises de capital. Quand il s'agit de développer des activités productives concurrentes à celles produites par les associés-coopérateurs sur place dans d'autres bassins de production, les logiques deviennent complexes à appréhender. En effet, le raisonnement est construit à partir de l'analyse des évolutions des marchés internationaux et non plus au vue des seules contraintes des exploitations des adhérents. Ainsi il faut convaincre l'associé-coopérateur de la pertinence des choix stratégiques faits, tant en terme de rémunération de son capital que du maintien de son activité productive. Aussi les groupes coopératifs sont-ils de plus en plus amenés à segmenter la logique des relations avec leurs associés-coopérateurs. D'un côté, les relations entre les adhérents et la coopérative-mère visent à privilégier une logique d'engagement sur activité matérialisant l'échange de produit contre une rémunération au prix de marché et complétée par une prime. De l'autre, les relations entre adhérents et le reste du groupe tendent à relever d'une logique de rémunération

capitaliste sur la base du capital social engagé. Ces évolutions renouvellent l'importance de mieux comprendre comment les associés-coopérateurs mettent en œuvre cette double logique au sein de réseaux d'entreprises de plus en plus complexes et quelles en sont les conséquences sur les modalités de financement de l'activité des coopératives agricoles.

## **Conclusion**

Cette communication aborde la question des alliances entre coopératives formalisées dans des sociétés co-détenues le plus souvent de droit commercial. Les enjeux liés à cette question sont consécutifs au double mouvement de changement organisationnel prenant son origine au début des années 1990. D'une part, on note une diminution importante du poids des coopératives agricoles entre 1990 et 1995 et d'autre part on observe un fort développement de la filialisation dans des sociétés de droit commercial entre 1990 et 1995, développement qui se poursuit à un rythme soutenu depuis 1995. Cette reconfiguration importante du périmètre coopératif montre que les coopératives ont transféré ou développé leurs activités dans des sociétés de droit commercial. Aussi les alliances participent-elles à la volonté d'investir l'aval des filières et contribuent à éclairer comment les groupes ont organisé le développement de leur contrôle à l'aval des filières.

Les résultats confirment que les alliances stratégiques entre groupes coopératifs visent le plus souvent à atteindre une taille critique et à structurer une offre par rapport à des marchés qui se mondialisent. Ces alliances peuvent être mises en place par un groupe leader qui contrôle alors l'alliance et qui peut ainsi consolider sa position. Cependant, la dimension régionale de l'alliance est alors fortement présente. Au-delà de ce constat, la densité des alliances entre coopératives témoigne de leur capacité à s'adapter rapidement aux situations d'incertitude auxquelles elles sont confrontées. Les alliances offrent ainsi aux coopératives agricoles un moyen souple pour répondre à un objectif précis tout en maintenant une identité souvent revendiquée pour maintenir un lien fort à leur territoire originel d'implantation.

Cependant, les questions de gouvernance de ces alliances et de leur ouverture à des partenaires non coopératifs restent aujourd'hui largement posées dans un contexte de mondialisation de la production et de recherche de nouvelles sources de financement et de nouveaux débouchés. L'analyse des frontières actionnariales des groupes coopératifs révèle une complexité organisationnelle et la difficulté à identifier leur frontière amont. Se posent alors les questions du statut à accorder à la tête de groupe et de la prise en compte de la densité des liens financiers minoritaires entre acteurs coopératifs. Une réflexion sur les logiques de contrôle coopératif à plusieurs s'impose pour mieux comprendre ses modalités et ses conséquences en terme d'organisation et de fonctionnement du secteur coopératif. Une extension de ce travail serait d'analyser les partenariats entre coopératives et sociétés de droit commercial, qui débouchent en règle générale sur des alliances complémentaires, les coopératives agricoles apportant leurs ressources et leurs compétences liées à la maîtrise de l'amont et le partenaire industriel apportant sa compétence sur l'outil de transformation mais également sur les circuits de commercialisation.

## Bibliographie

- Ahuja G., Polidoro F. Jr. and Mitchell M., 2007, *Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly-embedded firms*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.66.6739>, 38p.
- Coutinet N., Sagot-Duvaurox, 2003, *Economie des fusions et acquisitions*, La découverte, Coll. Repères, 128 p.
- Dupuy C. A., Burmeister A., 2003, *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*, La Documentation Française, Paris.
- Filippi M., 2004, Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale, *Economie Rurale*, n° 280, pp. 42-58.
- Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J., 2006. *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*, Rapport final, Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105p.
- Filippi M., Frey O., Triboulet P., 2007, Mesures de l'ancrage des groupes d'entreprises, une application aux groupes coopératifs agricoles français, in : *Foltête J.-C. (dir.), Actes des Huitièmes Rencontres de Théo Quant, Besançon*.
- Galliano D., 1995, *Les groupes industriels de l'agroalimentaire français*, INRA-Economica, 197p.
- Garrette B. et Dussauge P., 1995, *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris, 283p.
- Granovetter M., 1985, Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp.481-510.
- Gulati R., 1998, Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19:4, 293-317.
- Koulytchizky,S.; Mauget,R., 2003. Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, A la recherche d'un nouveau paradigme, *RECMA*, 287, 1-67.
- Manski C.F., 2000, Economic Analysis of Social Interactions, *Journal of Economic Perspectives*, vol.14, n°3, summer, 115-136.
- Mitchell W, Dussauge P, Garrette B., 2002, Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources, in *XI<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, Paris, 5-7 juin 2002, 23p.
- Morin F., 1994, Liaisons financières et coopérations des acteurs système, *Revue Economique*, 6, 1459-1470.
- Perrot P., Ruffio P. et Guillouzo R., 2001, Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires – Le cas de l'Ouest de la France, *Annals of public and cooperative economics*, 72 :3, 351-377.
- Skalitz A., 2002, Au-delà des entreprises : les groupes, *INSEE Première*, n° 836, 4 p.
- Strategor, 2005, *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 888p.
- Thollon-Pommerol V., 1990, Les groupes et la déformation du système productif, *Economie et statistique*, 229, 21-28.

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

Le groupe Socopa est leader sur le marché de la viande en France avec 16.7% des abattages de bœuf et 13.2% des abattages de porc en 2006. Il réalise un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards d'euros et compte 6900 salariés. Son histoire retrace la volonté des acteurs coopératifs de s'assurer des débouchés pour les productions de leurs adhérents tout en contrôlant l'investissement à l'aval des filières. Dans les années 1970, le groupe Socopa se développe autour d'une alliance stratégique entre cinq coopératives de l'Ouest de la France dans la SICA Maine Viande Socopa. Le contrôle de cette société est partagé entre les cinq coopératives. Une holding, la SA Socopa, est créée en 1979, avec pour objectif de financer et de développer les activités vers l'aval. Maine Viande Socopa est l'actionnaire majoritaire de la SA Socopa mais d'autres coopératives et des partenaires financiers sont associés. Le groupe Socopa, dès l'origine, exerce une activité au niveau national principalement l'Ouest et l'Est de la France. Si son métier de base est centré sur l'abattage et la découpe, il a très tôt cherché à se diversifier dans les activités de transformation et d'élaboration des produits, comme vecteur de valeur ajoutée.

Le groupe s'est développé principalement par rachat ou apport de sociétés par les coopératives. Ce mode de développement a généré une organisation complexe dans la mesure où les coopératives étaient doublement engagées dans Socopa, d'une part au niveau de la tête de groupe et d'autre part au niveau des sociétés dans lesquelles elles étaient directement impliquées. Dans les années 2000, pour simplifier cette organisation et faciliter la gestion opérationnelle du groupe, le groupe commence à faire remonter les prises de participation des coopératives des filiales vers la tête de groupe. Ce choix explique la transformation des filiales encore sous statut coopératif (SICA) en sociétés de droit commercial entre 2001 et 2005. L'objectif visé est une séparation beaucoup plus nette entre une fonction stratégique dévolue aux administrateurs des coopératives à la tête du groupe et une fonction opérationnelle assurée par les équipes dirigeantes du groupe. Cette distinction est souhaitée à la fois par les actionnaires et les managers car elle clarifie le rôle de chacun. Concentrer le pouvoir économique et mutualiser les profits permet également d'éviter des conflits d'intérêt frontaux au niveau des filiales sur l'arbitrage rémunération de l'adhérent versus investissement productif. Cette concentration économique et des pouvoirs vise ainsi à renforcer les fonds propres du groupe et à faciliter les investissements industriels nécessaires au maintien de la performance.

En 2007, l'accord entre le groupe Even piloté par la coopérative laitière de Ploudaniel, et le groupe Socopa s'inscrit dans cette nouvelle logique organisationnelle. D'un côté, le groupe Even est entré au capital de la holding de tête de groupe et à son conseil de surveillance et de l'autre, les sites industriels du groupe Even ainsi que la marque associée ont été intégrés dans le groupe Socopa. Dans le communiqué de presse commun du 2 mars 2007, les deux groupes mentionnent ainsi : « *Dans un contexte de réorganisation en profondeur du secteur agro-alimentaire, cet accord est exemplaire de la nécessaire collaboration entre les coopératives agricoles françaises, pour constituer et maîtriser ensemble des opérateurs d'aval performants. A l'écoute de ses marchés, ce nouvel ensemble aura pour ambition de sécuriser la valorisation des productions des adhérents en répondant aux attentes clientèles dans un esprit d'innovation et de développement.* »

Ce montage original d'un groupe industriel piloté par un ensemble de coopératives agricoles, révèle la complexité de la gouvernance coopérative, qui associe d'une part, un contrôle du groupe sur la base d'un engagement capitalistique et d'autre part, un approvisionnement en matières premières sur la base d'un engagement sur activités. Le développement du groupe souligne l'importance passée et actuelle des alliances entre coopératives comme moyen permettant de mettre en œuvre des outils industriels performants à l'aval des filières.