

Etudier les enjeux et la performance des concentrations de structures coopératives : une approche exploratoire

FABRICE ROTH

Professeur des Universités, IAE Lyon, Groupe de Recherche Finance Magellan

NICOLAS MENGUY

Consultant en stratégie, LFPC Group

Résumé

Depuis quelques années, l'essor de l'économie sociale et solidaire (ESS) est au centre des attentions. C'est particulièrement le cas en France, depuis que la loi dite « Hamon » du 31 juillet 2014, relative à l'ESS, a renforcé le statut des entreprises coopératives. En outre, celle-ci régit leurs conditions de rapprochement en instituant par exemple la possibilité « pour une société coopérative de demander son adhésion à un groupement existant ».

En effet, souvent présentées comme une alternative démocratique aux modèles de gouvernance traditionnels et à une financiarisation de l'économie souvent jugée excessive, les entreprises coopératives n'en sont pas moins soumises aux dures règles de la concurrence ou exposées aux aléas de la conjoncture.

Ainsi, fidèles à leurs valeurs mais loin de toute forme d'angélisme économique, les coopératives ont elles aussi recours aux rapprochements stratégiques pour mutualiser leurs moyens, accroître leur résilience et remporter des parts de marché.



Comme le démontre cette étude, les rapprochements stratégiques (fusions, acquisitions, alliances et partenariats) se généralisent dans le milieu coopératif, pour répondre à des enjeux de taille critique notamment. A la clé :

- *un pouvoir de négociation fortement accru notamment vis-à-vis des fournisseurs (donc des économies d'échelle importantes),*
- *une mutualisation des moyens (marketing, logistique, production, etc.),*
- *dans certains cas, un renforcement des fonds propres,*
- *et, in fine, des sauts de compétitivité très significatifs face à la concurrence et des revenus accrus pour les membres des coopératives concernées.*

Mots-clés

Coopératives, rapprochement, coopétition, stratégie, organisation, performance, fusions, acquisitions, alliances, partenariats

1. Introduction

1.1 Contexte de la recherche

Il faut remonter à l'antiquité pour observer, selon certains historiens, les formes les plus précoces d'organisations humaines assimilables à des coopératives. Mais il est communément admis que l'un des premiers véritables exemples de coopératives recensés correspond à des coopératives agricoles fromagères, constituées en France dans le courant du XIII^{ème} siècle¹.

Il fallut ensuite attendre la première moitié du XIX^{ème} siècle pour voir naître l'une des premières coopératives sous une forme moderne. C'est en effet en 1844 que « Les Equitables Pionniers » se réunirent, dans la région de Rochdale en Angleterre, en coopérative de consommation. A peine vingt ans plus tard, les 28 tisserands à l'origine de ce premier magasin coopératif avaient ouvert 500 succursales, une mutuelle, une coopérative d'habitation, et une banque.

Au-delà du succès remporté par ce projet d'entrepreneuriat social d'un genre nouveau, c'est probablement son modèle de gouvernance qui restera dans les annales, pour être à l'origine des principes coopératifs toujours en vigueur aujourd'hui : libre adhésion, « un homme, une voix », répartition des bénéfices entre les membres, et rémunération limitée du capital.

Depuis lors, le « coopératisme » fut à maintes reprises commenté, critiqué, approximativement imité², et étudié. Mais en France, il faudra attendre 1867 pour qu'une loi portant sur la variabilité du capital soit adoptée en vue de tenter de réguler quelque peu l'activité de quelque 300 coopératives de consommation, de production et de crédit.

Le cadre législatif n'évoluera ensuite que très peu, malgré l'activisme intellectuel et politique de Charles Gide³, jusqu'à ce que la Loi Ramadier de 1947 « portant statut de la Coopération » institutionnalise véritablement le coopératisme, en lui procurant un cadre législatif de référence et en précisant les grands principes de gouvernance de ces structures.

En ce début de XXI^{ème} siècle, le modèle de gouvernance coopérative n'a guère évolué. Et bien lui a pris ! Sous l'effet des crises économiques successives, et sous les assauts d'une concurrence désormais internationalisée, les agents économiques (re-)découvrent les rassurants bienfaits du mutualisme et de la coopération face au « brutal » capitalisme boursier triomphant du début des années 2000.

Mais en dépit de ses vertus, et bien qu'il incarne un gage de démocratie économique et de stabilité de la gouvernance, le coopératisme n'est pas un cocon qui protège ses acteurs des vicissitudes et des soubresauts de la vie économique, ni ne les exonère de prendre en compte les conditions de

¹ Glossaire de l'ESS, Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS)

² Comme en témoigne la création par Jean-Baptiste Godin, en 1856, de la « familistère de Guise », considérée comme un des rares exemples connus d'adaptation réussie du célèbre phalanstère de Fourier.

³ Théoricien de l'économie sociale, Charles Gide était également Président du mouvement du christianisme social et dirigeant historique du mouvement coopératif français. Dreyfusard et adepte du solidarisme, il prônera notamment le coopératisme comme une alternative au socialisme collectiviste qu'il n'hésitait jamais à critiquer de manière virulente : « *Entre notre socialisme coopératif et le socialisme collectiviste, même le plus sympathique, il restera toujours cette différence essentielle que le premier est facultatif et volontaire tandis que le second est coercitif* »

marché et de cultiver leurs facteurs de performance économique. Car, qu'on le veuille ou non, les entreprises coopératives sont des parties prenantes de l'économie de marché.

1.2 Postulats

Nous postulons donc que, si les entreprises coopératives se distinguent des autres par leur mode de fonctionnement interne, il n'en reste pas moins qu'elles sont - comme les autres - contraintes de s'adapter à leur environnement stratégique. En particulier, nous considérons que les coopératives sont également soumises à un impératif de taille critique au regard de la structure concurrentielle de leur marché pertinent⁴, voire au-delà de celui-ci.

En effet, la taille critique de l'entreprise conditionne par exemple sa capacité à négocier les tarifs auprès de ses fournisseurs, à réaliser des investissements technologiques lourds, à renforcer ses fonds propres ou encore à densifier son maillage territorial par l'accroissement du nombre de points de vente.

Or, « le volume des opérations dites de croissance externe menées par les coopératives est élevé et en forte augmentation » (Filippi & Triboulet, 2003). Il s'agit d'une réalité qu'on observe par exemple dans le secteur agro-coopératif, où « le nombre de coopératives diminue sous l'effet de la concentration⁵ ». Ainsi, la France est passée de 5717 coopératives agricoles en 1965, à 2800 en 2012. De fait, des groupes coopératifs se constituent jusqu'à devenir, pour certains, de véritables conglomérats. Les groupes coopératifs Terrena et Triskalia en sont de parfaits exemples puisqu'ils réalisaient respectivement, en 2009, un chiffre d'affaires de 3,4 Md € et de 2,2 Md €, et sont tous deux présents aujourd'hui dans plusieurs filières : lait, viandes, volailles, fruits et légumes, céréales et semences, ou encore alimentation animale...

Il est aisé de constater, de surcroît, que cette concentration coopérative a donné naissance à des leaders sectoriels, tous secteurs confondus. Ainsi Système U est le quatrième distributeur alimentaire français ; Sodial +, qui exploite la marque Candia, est le n°1 français du lait de consommation ; le groupement Gadol Optic 2000 est devenu la première enseigne non alimentaire en France, en nombre de points de vente ; Tereos, propriétaire de la marque Beghin Say, est le n°1 du sucre. Ces exemples, parmi tant d'autres, reflètent à peine l'étendue du panorama des coopératives devenues *Best of Breed*⁶.

1.3 Objet de la recherche

Notre hypothèse de départ est donc la suivante : en situation de concurrence imparfaite, et sous l'effet combiné d'enjeux de performance économique et de plusieurs fondamentaux sectoriels (prix des matières premières par exemple), les entreprises coopératives sont engagées dans une dynamique de concentration, qu'elle soit le fruit d'alliances coopératives ou d'opérations de croissance externe.

⁴ Le *Mercator* désigne le marché pertinent (ou *relevant market*) comme « l'espace de marché dans lequel un produit est en compétition avec d'autres produits que l'acheteur juge substituables ».

⁵ Tiré de Mauget R., *Les stratégies de concentration et d'alliance au sein des groupes coopératifs*, Essec-Eurogroup Consulting, 2013

⁶ Terme anglosaxon désignant le meilleur acteur de sa catégorie sur un segment de marché parfaitement délimité.

Par conséquent, nous chercherons à répondre aux interrogations suivantes : quels sont les bénéfices escomptés par les entreprises coopératives dans le cadre de ces rapprochements stratégiques ? Quels sont les modalités managériales de ces rapprochements ?

1.4 Apports de l'étude

Pour répondre à ces interrogations, nous avons eu recours à une littérature récente en économie industrielle et en sciences de gestion s'intéressant aux mouvements stratégiques des entreprises coopératives, ainsi qu'à une littérature plus traditionnelle relative aux alliances stratégiques et aux fusions-acquisitions (M&A).

Cette exploration devra nous permettre, *in fine*, de délimiter un cadre d'analyse visant à étudier les déterminants des concentrations de structures coopératives et leurs spécificités. Nous verrons ainsi que les entreprises coopératives sont, elles aussi, soumises à un impératif de taille critique et de fonds propres dans un contexte concurrentiel et macroéconomique exigeant. Nous serons également amenés à examiner les impératifs stratégiques qui sous-tendent ces rapprochements d'entreprises coopératives, en observant le cas spécifique du secteur agroalimentaire. Au final, cela nous permettra de juger de la pertinence du recours à la littérature existante au sujet des M&A, alliances et partenariats pour étudier les concentrations de structures coopératives.

Nous excluons en revanche du cadre de cette étude les modalités statutaires de ces rapprochements stratégiques qui relèvent pour l'essentiel de choix comptables, juridiques, et historiques propres à chaque organisation.

2. M&A, alliances et partenariats : les principaux enseignements de la littérature

2.1 Fusions-acquisitions : les motivations stratégiques

Les déterminants des M&A sont étudiés depuis de très nombreuses années par la recherche en stratégie et en économie industrielle. Mais depuis quelques années, une attention toute particulière est portée aux facteurs d'échec des M&A. En effet, en 1987, Michael Porter avait évalué entre 50% et 60% leur taux d'échec. Les diverses études de survie menées estiment, quant à elles, que 50 à 75% des M&A n'atteignent pas leur objectif initial⁷. Ces échecs trouveraient notamment leurs causes dans une multitude de facteurs (conflits internes, des problèmes de gouvernance et d'intégration, survalorisation boursière de la cible, etc.).

Pour autant, ces études sont pour la plupart conduites sur la base d'analyses comptables à court ou moyen terme et ne tiennent pas compte de la dimension stratégique des M&A à long terme, c'est-à-dire sous l'angle d'un investissement. Ainsi, en dehors de toute logique d'évaluation comptable ou boursière, la plupart des M&A seraient des réussites si l'on tient compte de leurs motivations non-financières (stratégiques et managériales), c'est-à-dire d'une évaluation *ex post* de la performance des M&A à travers la perception des acteurs de l'atteinte d'objectifs

⁷ Les Echos, *Les fusions-acquisitions ne sont peut-être pas une si mauvaise affaire*, édition du 29/04/2008

stratégiques. C'est ce qui expliquerait, en outre, leur montant record de 6600 milliards de dollars au niveau mondial enregistré en 2007.

Parmi les motivations stratégiques classiquement évoquées, sont en bonne place : la recherche d'économies d'échelle ou de gamme, la réduction de la concurrence sur un marché déjà concentré, ou encore par la faible capacité des firmes acquéreuses à innover (Duflos & Pfister, 2007). De façon plus générale, beaucoup d'auteurs considèrent que la principale motivation de mise en œuvre d'un M&A reste la recherche de synergies (Hoberg & Philips, 2010).

Pour Johnson, Whittington, Scholes & Frery (2011), les diverses motivations stratégiques des M&A peuvent être classées en trois grandes catégories, que nous commentons et tentons d'illustrer ci-après.

- *L'extension.* Il s'agit, pour l'organisation acquéreuse comme pour la cible, d'étendre leur périmètre en termes de géographie, de marché, ou d'offre.

Il s'agirait d'une démarche assez fréquente dans les réseaux de distribution, dont les enjeux de densité sont très forts. Ainsi, le rapprochement de deux ou de plusieurs réseaux de commerce de proximité permettrait aux enseignes de « préempter » le territoire face aux réseaux de distribution concurrents en saturant l'offre, et en acquérant de la sorte une position concurrentielle forte sur l'aire géographique considérée.

Observons l'exemple de la distribution alimentaire : en juillet 2015, le groupe Carrefour était contraint, sur injonction de l'autorité de la concurrence, de céder à A2Pas (l'enseigne de proximité du groupe Auchan) 17 des 56 magasins DIA qu'il avait acquis en décembre 2014.

- *La consolidation.* Selon les auteurs, rassembler deux concurrents peut engendrer au moins trois effets bénéfiques. D'abord, en réduisant la concurrence, le nouvel acteur ainsi constitué accroît son pouvoir de négociation et a la possibilité d'augmenter sensiblement ses prix. Ensuite, la mutualisation des moyens et des fonctions de support permet d'accroître l'efficacité opérationnelle du siège et des réseaux de distribution. Enfin, le volume de production augmenté permet au nouvel ensemble de réaliser d'importantes économies d'échelle et de négocier avantageusement les coûts d'approvisionnement. On ajoutera que l'objectif de consolidation a, en outre, une vertu essentielle pour des acteurs déjà bien implantés sur un marché : celle d'instaurer une forme de dissuasion à l'entrée du marché grâce à un comportement tarifaire agressif par exemple. C'est ce que les économistes appellent les « prix prédateurs » (Voir, à ce sujet, le modèle Milgrom-Roberts, 1982).

Le secteur automobile est emblématique de cette volonté de consolidation, pour être confronté à de monumentaux enjeux d'économies d'échelle, comme à la nécessité de disposer d'un réseau de distribution cordonné à l'échelle planétaire. Ainsi, le patron de l'alliance Renault-Nissan, Carlos Ghosn, estimait-il en avril 2014 que « *la consolidation n'est pas terminée et, dans cet environnement, Renault-Nissan, qui possède plusieurs marques, tient une bonne position* ». Selon lui, en effet, « *il reste des petits constructeurs à échelle limitée et les fusions-acquisitions vont se poursuivre* »⁸.

⁸ BFM Business, *Qui Renault-Nissan pourrait racheter ?*, 04/04/2015

- *Les capacités.* Il s'agit pour l'organisation acquéreuse d'accroître ses capacités techniques, commerciales ou le plus souvent, technologiques, afin de renforcer sa promesse client ou sa gamme de prestations par exemple.

Il s'agit d'une situation que l'on observe fréquemment dans le secteur des nouvelles technologies, dont les leaders – à l'instar des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) – sont friands d'acquisitions de start-up. Celles-ci visent à étoffer le portefeuille d'applications et de technologies de la marque et à favoriser les opportunités de vente croisée. Ces acquisitions évitent généralement à l'acquéreur de supporter de lourds investissements en R&D et lui économisent l'incertitude et les délais liés au développement de capacités en interne.

En résumé, les motivations stratégiques des fusions-acquisitions seraient donc de trois ordres : accroître la performance commerciale notamment en améliorant la couverture géographique d'un réseau, réaliser des économies d'échelle tout en renforçant l'efficacité organisationnelle et opérationnelle de l'ensemble, et acquérir de nouvelles capacités afin de réaliser des sauts de compétitivité.

2.2 Alliances stratégiques horizontales et partenariats : les motivations stratégiques

Une alliance horizontale peut être définie comme « l'organisation, souvent temporaire, de l'échange ou du partage de moyens matériels ou intellectuels par deux entreprises concurrentes, dans des domaines où elles présentent une certaine complémentarité, en vue de mieux atteindre leurs objectifs individuels sur le marché et d'améliorer leurs profits » (Leclercq & Leclercq, 1993).

Pour ces auteurs, une alliance horizontale est essentiellement motivée par la prise en compte de contraintes externes : « le facteur déclenchant de ces contacts 'contre nature' entre concurrents ennemis est surtout l'accentuation de la concurrence environnante : d'une certaine façon, on fait alliance avec quelqu'un, mais contre les autres et la pression qu'ils exercent. »

De nombreux auteurs y substituent aujourd'hui la notion de « coopération », popularisée en 1996 par les auteurs américains Nalebuff et Brandenburger.

Les alliances sont de natures très diverses et aux contours conceptuels et juridiques assez flous, ce qui explique la profusion de définitions proposées par la littérature contemporaine.

Ainsi, il peut s'agir parfois de groupements momentanés d'entreprises, de marchés de compensation (courants dans le cadre des grands marchés internationaux), ou de co-entreprises (généralement utilisées dans le cadre d'appels d'offre internationaux ou afin de bénéficier d'un accès rapide au marché en profitant d'une structure déjà implantée sur place). Il peut aussi s'agir, dans leur forme leur plus courante, de licences, de franchises, ou encore de contrats de fourniture. L'accord d'itinérance entre Orange et Free en est l'un des exemples les plus emblématiques de ces dernières années.

Mais les alliances stratégiques concernent également les PME. Des auteurs ont par exemple examiné le cas de l'alliance entre Danone et Djurdjura, une PME agroalimentaire algérienne. Le rapprochement entre les deux entreprises a conduit à la création d'une co-entreprise, contrôlée à 51% par la première.

Pour Djurdjura, les motivations de l'alliance avec Danone sont les suivantes : adopter une stratégie défensive face à l'arrivée d'un concurrent potentiel, profiter de l'image de marque de Danone en tant que levier de notoriété, et enfin profiter de transferts de compétences dans les domaines des techniques de gestion et des procédures de qualité.

De son côté Danone entendait par le biais de cette alliance bénéficier des connaissances du partenaire concernant le marché local, de son réseau de distribution et de son réseau de sous-traitants. Il ressort de cette expérience que le chiffre d'affaires de la PME algérienne a bondi de 87% entre 2001 et 2004.

La notion de partenariat, quant à elle, renvoie à une coopération entre deux entreprises non-concurrentes. Face à la dilution des concepts d'alliance et de partenariat, ceux-ci ont fait l'objet d'un effort de classification en quatre grandes catégories distinctes : les alliances complémentaires et supplémentaires, et les partenariats d'impartition et symbiotiques (Johnson, Whittington, Scholes & Frery, 2011). Nous les détaillons ci-après.

- *Les alliances complémentaires.* Elles reposent essentiellement sur les complémentarités de deux entreprises au sein d'une même chaîne de valeur, à travers la mise en commun de ressources ou de compétences.
- *Les alliances supplémentaires.* Celles-ci reposent sur l'obtention d'une masse critique en cumulant les parts de marché de deux entreprises, de telle sorte à obtenir une visibilité et une crédibilité visant à maximiser les chances de succès d'un projet. C'est ainsi que s'est constitué, par exemple, le consortium Airbus. C'est également ainsi que des majors de l'électronique (Sony, LG, Apple, Panasonic, Hitachi, Samsung, et d'autres encore) se sont alliés pour imposer le standard Blu-Ray en 2005 face au standard concurrent HD-DVD, défendu par l'alliance Toshiba, Microsoft, Intel, Sanyo, NEC et Acer.
- *Les partenariats d'impartition.* Le plus souvent, ils concernent les relations verticales de type client-fournisseur. Le fournisseur bénéficie de l'assurance de débouchés commerciaux, tandis que le client profite d'une offre conforme à ses besoins spécifiques.
- *Les partenariats symbiotiques.* Ils concernent les entreprises qui n'entretiennent pas de relation client-fournisseur, mais qui souhaitent exploiter conjointement une clientèle ou une ressource. Par exemple, un partenariat historique entre McDonald's, Nestlé et Disney visait à associer les trois images de marque pour accroître leur attractivité aux yeux du jeune public.

En résumé, les alliances et les partenariats sont une démarche volontaire à travers laquelle deux ou plusieurs entreprises unissent leurs ressources, leurs compétences et/ou leur notoriété afin d'accroître leur performance opérationnelle et/ou économique. Ceux-ci peuvent concerner tout ou partie de la chaîne de valeur, et permettent de faire face immédiatement à des enjeux importants, ceux capables de projeter des groupes dans l'avenir.

2.3 Rapprochements stratégiques : les principaux facteurs clés de succès

Nous nous penchons ici sur les facteurs qui, d'après une revue de la littérature trop profuse pour être présentée de manière exhaustive, peuvent expliquer le succès d'un rapprochement. Nous nous sommes également interrogés sur le degré optimal d'intégration post-acquisition ou post-coopération. Nous nous sommes ici concentrés sur les facteurs organisationnels et humains, dans la mesure où les facteurs stratégiques de rapprochement ont été explicités ci-dessus, et les facteurs purement comptables, financiers et juridiques font généralement l'objet d'une évaluation *ex-ante* à travers la *due diligence* qui précède habituellement une acquisition.

2.3.1 Choix du partenaire et degré d'intégration

La compatibilité stratégique est généralement évidente dans l'esprit des dirigeants, puisqu'ils poursuivent les objectifs déjà décrits (extension, consolidation, capacités, notoriété, etc.) au regard des conditions de marché, des fondamentaux de leur secteur, ou de l'évaluation de la contrainte exogène. Il est moins certain, en revanche, que la majorité d'entre eux s'interrogent quant à la compatibilité humaine de la cible ou du partenaire avec leur entreprise.

Car bien souvent, les différences culturelles, linguistiques, organisationnelles ou même simplement liées à l'identité des deux entreprises, suffisent à faire échouer un projet de fusion ou d'alliance. *A contrario*, certaines entreprises choisissent de ne pas pousser le rapprochement jusqu'à l'intégration, y compris dans le cadre de fusions, et préfèrent préserver l'indépendance et les spécificités culturelles des sous-ensembles afin d'éviter les zones de friction. Ainsi, Johnson & Al. (2011, op. cit.) expliquent-ils que « lorsqu'on souhaite estimer la compatibilité organisationnelle, une comparaison des tissus culturels des deux organisations peut se révéler utile ». Et de citer les cas de Renault-Nissan et Air France-KLM en exemples d'alliances qui ont su faire coopérer harmonieusement et efficacement des entreprises pourtant culturellement différentes.

En d'autres termes, il existe toujours des liens d'interdépendance stratégique entre les entreprises qui procèdent à un rapprochement. Mais il existe des degrés dans l'interdépendance stratégique, qui ne nécessitent pas forcément d'intégration organisationnelle immédiate. Il existe d'ailleurs des cas dans lesquels l'interdépendance stratégique est forte, et le besoin d'autonomie organisationnelle, élevé.

2.3.2 Choix du partenaire et critères socio-psychologiques

En outre, il est évident que plus les ressources humaines exercent un rôle clé dans chaque entreprise, plus les antagonismes culturels seront difficiles à surmonter. C'est pourquoi il est primordial de tenir compte de d'éléments tels que la qualité de la relation entre les nouveaux partenaires (sentiment d'équité organisationnelle, degré d'engagement partagé, vision stratégique et valeurs communes, etc.).

Des recherches appliquées récentes (Bologna, Bruneel-Auffret, Le Brun & Zerriatte, 2011) insistent donc sur l'importance des facteurs managériaux (degré et type d'intégration souhaités), psychologiques (résistance au changement, nouvelles opportunités de carrière, etc.) et purement organisationnels (existence de relations antérieures, de cultures professionnelles proches ou similaires, etc.).

2.3.3 Vitesse d'intégration

Des chercheurs se sont intéressés à la relation entre durée d'intégration et performance de l'acquisition (Derouiche Borgi, NC). Il apparaît que « les managers privilégient la vitesse d'intégration pour un niveau d'intégration élevé ». Il semblerait en effet que la vitesse d'intégration atténue le sentiment d'incertitude des collaborateurs (Angwin, 2004). De surcroît, une harmonisation rapide des composantes culturelles de l'organisation (culture opérationnelle, normes ou méthodes d'organisation du travail...) permettrait de renforcer le sentiment de partage d'une vision stratégique commune.

3. Les enjeux des rapprochements coopératifs : des rapprochements comme les autres ?

A partir d'une méta-analyse de cas portant sur les groupements coopératifs dans l'agroalimentaire, nous avons tenté de déterminer si les motivations de ces derniers correspondaient à celles constatées habituellement par la littérature traditionnelle sur les M&A, les alliances et les partenariats.

Nous avons choisi les coopératives agricoles comme terrain d'étude pour trois raisons essentielles. D'abord, parce qu'historiquement, le mouvement coopératif s'est structuré autour de l'agroalimentaire. Ensuite, parce que les grandes coopératives agricoles sont devenues pour certaines de véritables géants de l'agroalimentaire ou des leaders au sein de leurs filières respectives. Enfin, parce que la coopération agricole en France a généré un CA de 82 milliards d'euros en 2010 grâce à ses 2900 coopératives, 1700 filiales et 150.000 salariés⁹.

De plus, la concentration des structures coopératives agroalimentaires fait l'objet d'études de plus en plus poussées, depuis quelques années. En particulier, des auteurs se sont penchés sur la reconfiguration du paysage coopératif et sur la redéfinition du périmètre de ces entreprises, pour en arriver à la conclusion que « fondée traditionnellement sur une cohésion de type politique, la culture des responsables coopératifs tend à évoluer vers l'affirmation d'une cohérence bâtie autour d'un projet économique et stratégique, qui nécessite une adaptation du mode de gouvernance des coopératives » (Ruffio & Al., 2001) soulignant ainsi l'évolution des dirigeants à un environnement en perpétuelle mutation.

Ces mêmes auteurs, qui ont étudié avec minutie les opérations de restructuration par le biais d'alliances coopératives dans l'agroalimentaire breton, entre 1987 et 1999, relèvent en outre que ces alliances avaient pour objectifs essentiels le renforcement des activités et métiers de base, la réalisation d'économies d'échelle et d'envergure, la recherche d'une taille critique pour réaliser des investissements lourds en outils industriels, ou encore le développement des infrastructures commerciales.

⁹ Essec / Eurogroup, *Quelles stratégies d'alliances et quel développement international pour les groupes coopératifs ?*, Business Forum – Essec, Coop de France et Eurogroup, Janvier 2011

C'est ce que nous allons tenter de vérifier en ayant recours, ci-après, à la méta-analyse de deux études publiées sur le thème des stratégies coopératives agroalimentaires.

3.1 Les raisons de la concentration : les résultats tirés d'une étude de PwC

Une étude de PwC¹⁰ publiée en septembre 2014 relève que les 50 premières coopératives agricoles mondiales ont enregistré une hausse de 40% de leur chiffre d'affaires entre 2008 et 2014. Parmi elles, les acteurs français n'ont pas à rougir de leurs performances, puisqu'en 2014, trois coopératives intégraient le Top 20 européen, et « la croissance des 10 premières coopératives françaises entre 2008 et 2013 atteint 7,4% par an, soit plus que les 7% du Top 50 mondial ».

L'étude de PwC met en exergue plusieurs facteurs explicatifs de la dynamique de concentration observée depuis plusieurs années entre les grandes coopératives agroalimentaires. Ainsi, en 2013, la France a enregistré pas moins de 75 opérations de M&A dans le secteur.

Il apparaît que sous la contrainte démographique, climatique, ou encore la demande croissante en provenance des pays émergents, ces acteurs doivent atteindre une taille critique suffisante pour structurer des filières toutes entières. En effet, d'ici 2050, la production agricole devra augmenter de 70% pour répondre à la demande alimentaire et industrielle mondiale. « Les coopératives doivent développer des supply chains plus complexes et internationales, pour rapprocher la transformation des bassins de consommation », explique l'étude.

Dès lors, plusieurs objectifs stratégiques sont visés par les groupes coopératifs selon le cabinet d'études :

- *Consolider l'activité et associer l'amont à l'aval dans leur portefeuille d'activités.* A ce titre, il est intéressant de noter des industriels chinois ont réalisé des opérations de rapprochement en France en vue de sécuriser leurs approvisionnements en lait infantile.
- *Densifier et étendre leur présence à l'international.* En effet, les nouveaux consommateurs sont parfois loin des bassins de production actuels (Afrique, Asie) et il est devenu nécessaire pour les coopératives de se doter de relais locaux, pour réduire leurs coûts de production ou logistiques.
- *Développer des portefeuilles de marques fortes,* afin de « ne pas subir les pressions sur les prix, créer de la valeur et répondre aux attentes des consommateurs en termes de confiance ».
- *Innover,* enfin, à travers le développement de nouveaux produits, ou la recherche en biogénétique par exemple. Ce qui, naturellement, peut être conduit par le biais d'acquisitions de capacités.

3.2 Les raisons de la concentration : les résultats tirés d'une étude Essec / Eurogroup

¹⁰ PwC, *Sécuriser la supply chain alimentaire mondiale par des financements appropriés*, septembre 2014

Cette étude qualitative (Cf. note 9) publiée en 2011 et conduite sur un échantillon significatif (Top 20 des coopératives françaises et Top 10 des coopératives européennes) est probablement l'une des plus précises et des plus complètes en ce qu'elle permet d'éclairer les raisons des rapprochements coopératifs à la lumière d'entretiens individuels menés auprès des dirigeants et des experts de plusieurs filières.

Les auteurs, qui ont recensé 950 opérations de M&A impliquant des coopératives entre 2000 et 2010 observent notamment cinq grandes catégories de mouvements de concentration : les alliances entre coopératives, les alliances au sein de holdings, les alliances entre coopératives et entreprises non coopératives (ENC), les rachats d'ENC par les coopératives, et les reprises de coopératives par des ENC.

L'étude conclut, une fois encore, que la concentration de structures coopératives (et parfois impliquant des structures non-coopératives) vise à réaliser des objectifs tels que :

- Atteindre une taille critique sur les plans industriel, commercial et financier
- Mutualiser les services supports
- Développer l'aval
- S'internationaliser
- Renforcer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs et les clients
- Renforcer les fonds propres nécessaires à la conduite de politiques de développement ambitieuses
- Diminuer la concurrence entre les entreprises.

Plus spécifiquement, cette étude a permis de relever, filière par filière, quelles étaient les motivations stratégiques essentielles des rapprochements coopératifs. Les filières étudiées sont les suivants : légumes transformés ; céréales transformées et sucre ; alimentation animale ; lait ; viandes bovine, porcine et volaille ; vitiviniculture.

A partir de la classification des enjeux et des stratégies de chaque filière, opérée par les auteurs de l'étude, nous avons tenté d'identifier quels étaient les principaux facteurs explicatifs des mouvements de concentration coopérative dans ces différents domaines.

On constate que, dans toutes ces filières, la concentration coopérative est motivée par des contraintes similaires et récurrentes, qui renvoient toutes aux motivations stratégiques évoquées par la littérature traditionnelle sur les M&A, les alliances et les partenariats.

Filière	Contexte
<i>Légumes transformés</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Recherche d'une taille critique face aux nouveaux entrants étrangers > Recherche d'économies d'échelle > Renforcement du pouvoir de négociation face à la GMS > Création de marques fortes face au développement des MDD et des 1^{er} prix
<i>Céréales transformées et sucre</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Forte dynamique de concentration à l'étranger par la création de groupes transnationaux > Nécessité de regrouper les marques face à leur profusion pour gagner en visibilité en B2C
<i>Alimentation animale</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Gérer la surcapacité industrielle par la restructuration > Volatilité des matières premières, envol des cours
<i>Lait</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Nouvelle concurrence dans un contexte de déréglementation > Recherche de synergies en matière de collecte et de traitement industriel

	<ul style="list-style-type: none"> > Renforcement du pouvoir de négociation face à la GMS > Compétitivité des acteurs sous condition de taille critique
<i>Viandes bovine</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Faire émerger des grands groupes face à la concurrence internationale > Développer des contrats d'achat entre les filières végétales et animales
<i>Viande porcine</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Faire émerger des grands groupes face à la concurrence internationale > Développer des contrats d'achat entre les filières végétales et animales > Dégager des économies d'échelle et améliorer la productivité > Renforcer le pouvoir de négociation face à la GMS
<i>Volaille</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Se structurer face aux leaders privés et aux champions coopératifs étrangers > Dégager des économies d'échelle pour absorber les différentiels de coûts de production > Développer des contrats d'achat entre les filières végétales et animales
<i>Vitiviniculture</i>	<ul style="list-style-type: none"> > Accélérer la croissance externe et les alliances à l'étranger pour profiter de la dynamique de ces marchés > Atteindre une taille critique sur les cœurs de métier face aux acteurs émergents > Mutualiser les efforts d'investissement commerciaux et marketing sur un marché marketé par type de cépage (AOC peu visibles) > Contractualiser pour sécuriser l'écoulement de la production viticole

4. Rapprochements de structures coopératives : des mariages de raison ?

4.1 Un cadre d'interprétation approprié

A ce stade de nos recherches, il nous apparaît possible d'affirmer que la littérature existante au sujet des motivations stratégiques des M&A, alliances et partenariats constitue une grille de lecture appropriée et un cadre d'analyse robuste pour l'étude des concentrations de structures coopératives.

On relève en effet, à la lumière des cas interprétés, que les enjeux organisationnels, concurrentiels et de performance économique rencontrés par les organisations coopératives sont les mêmes que celles rencontrés par les autres formes d'entreprises.

Il apparaît d'ailleurs, à travers cette exploration, que leurs destins se croisent, et parfois se télescopent : les coopératives sont en concurrence directe avec les « firmes privées » ou, de plus en plus, entament avec elles des stratégies d'alliance ou des processus de fusion.

4.2 Dilution de l'identité coopérative ou affirmation du pouvoir de marché ?

Plutôt qu'une dilution de l'identité coopérative dans l'économie de marché, nous préférons mettre en avant une affirmation du modèle coopératif au sein de l'économie de marché. En effet, les coopératives ont ceci de particulier qu'elles se sont généralement constituées historiquement autour de l'intérêt général ou, au moins, d'un intérêt collectif.

La tendance au regroupement est donc constitutive de leur ADN et elles assument, depuis peu, leur vocation concurrentielle : comme les entreprises « privées », elles sont exposées aux risques

du marché, aux enjeux de compétitivité inhérents à chaque filière, ou encore à la menace de nouveaux entrants dans un contexte de dérèglementation à l'échelle nationale ou internationale.

Ceci est vrai dans le secteur agroalimentaire, comme dans d'autres secteurs que sont la distribution alimentaire ou non-alimentaire, la banque ou l'assurance par exemple. Par exemple, dans le secteur de l'assurance, les grandes mutuelles se regroupent pour atteindre une taille critique dans la perspective de la réforme des complémentaires santé ; dans l'optique, les acteurs se structurent en filière d'excellence pour contrer la concurrence du e-commerce et de nouveaux entrants ; etc.

Il est par ailleurs à noter que, dans le cadre des rapprochements coopératifs, l'interdépendance stratégique est généralement forte mais le degré d'intégration limité, en ce sens que chaque entité conserve généralement une autonomie de gestion et une identité forte au sein même du groupement. C'est ce que nous enseigne par exemple la structure des grands groupes bancaires coopératifs français (BPCE, Crédit Agricole ou Crédit mutuel) et européens.

Conclusion et perspectives du champ de recherche

Le système coopératif est basé sur la libre adhésion – sur un principe d'égalité - de membres à un projet d'entreprise commun, visant à rassembler leurs forces dans la perspective d'être plus compétitifs en termes d'achats, de fonctionnement opérationnel ou de débouchés commerciaux. Les rapprochements sont donc dans l'ADN même de ce système. C'est pourquoi il nous semble que des alliances, fusions et partenariats s'inscrivent dans la logique de développement des réseaux coopératifs. Par ce biais ils peuvent :

- améliorer de nouveau leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs et obtenir des conditions plus favorables d'achat,
- réduire les coûts de structure en mutualisant les fonctions supports,
- améliorer leur communication en concentrant leurs investissements,
- Renforcer les fonds propres pour soutenir des politiques ambitieuses de développement,
- avoir une position concurrentielle plus forte par une meilleure couverture du marché.

Seule difficulté : la question de l'identité des coopératives. En effet, souvent ces organisations ont des cultures identitaires fortes. Mais alliance, ou même fusion, ne signifie pas forcément disparition d'une coopérative au profit d'une autre. Il s'agit simplement d'améliorer pour les membres leurs performances économiques au travers des nombreuses mutualisations tout en conservant leurs spécificités. Tous les systèmes originaux de gouvernance peuvent être alors envisagés. Nous pensons donc qu'à l'avenir, nous allons assister à de nombreux rapprochements entre coopératives, motivés par la nécessité de faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus agressif, mais aussi par l'intérêt économique immédiat des membres de ces coopératives.

A la lumière de ces multiples enseignements, il serait intéressant de mener une analyse de la performance économique comparée des rapprochements coopératifs et des rapprochements « privés », ainsi que de se pencher plus spécifiquement sur les modalités des affrontements concurrentiels entre coopératives et « secteur privé ».



Car « à l’instar des firmes privées, les alliances font évoluer les frontières des coopératives et leur succès passe par la maîtrise de nouvelles formes de cohérence, qui sont également au cœur du débat sur l’avenir du modèle coopératif » (Perrot & Al, 2001). En effet, les fusions-acquisitions, alliances et autres partenariats sont également entrés, pour les coopératives, dans le champ des outils stratégiques d’affrontement concurrentiel.

Etudier le comportement concurrentiel des coopératives est un champ de recherche qui n’en est probablement qu’à ses prémices. Désormais, les structures coopératives ont, elles aussi, recours à des formes de financement telles que l’introduction en bourse ou le capital-investissement. Et cela témoigne bien du fait que les coopératives sont bel et bien résolues... à se battre à armes égales.

Bibliographie

Angwin D., Speed in M&A Integration : The first 100 days, *European Management Journal*, 22/4, 2004

Baumol W.J., *Business Behavior, Value & Growth*, Macmillan, New York, 1959

Derouiche Borgi D., Fusions et Acquisitions : doit-on privilégier la vitesse d'intégration?, Laboratoire ERMES, Université du Sud Toulon-Var

Duflos G. & Pfister E., Les déterminants des fusions-acquisitions : le cas de l'industrie pharmaceutique, *Revue Economique*, 2007/3 (Vol. 58)

Filippi M. & Triboulet P., *Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles*, *Revue d'Economie Industrielle*, n°133, 1^{er} trimestre 2011

Gouali M., Fusions Acquisitions : les 3 règles du succès, Editions d'Organisation, 2009, Paris

Hoberg G. & Philips G., *Product Market Synergies and Competition in Mergers and Acquisitions*, *Review of Financial Studies*, 23/10, 2010

Ingham M., La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue Internationale PME*, Vol. 4/2, 1991

Jensen M.C., *Takeovers : Their Causes and Consequences*, *Journal of Economic Perspectives*, 2/1, 1988

Johnson G., Whittington R., Scholes K. & Frery F., *Stratégie (9ème édition)*, Pearson Education, 2011

Leclercq C. & Leclercq X., *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*, Maxima, 1993, Paris

Lequertier J. & Piel J., *Discipline et pouvoir économique du mouvement coopératif*, *Economie Rurale*, n°62, 1964

Meier O. & Schier G., Fusions Acquisitions : stratégie, finance, management, Dunod, 4ème édition, 2012, Paris

Proft Carolin, *The Speed of Human and Task Integration in Mergers & Acquisitions*, Springer Gabler, 2013

Ruffio P., Guillouzo R. & Perrot P., *Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la cooperative agro-alimentaire*, *Economie Rurale*, n°264-265, 2001

Trautwein F., *Mergers Motives and Mergers Prescriptions*, *Strategic Management Journal*, 11/4, 1990



ROTH F., MENGUY N., 2015, Etudier les enjeux et performance des concentrations de structures coopératives : une approche exploratoire, Revue de Management et de Stratégie, www.revue-rms.fr, VA Press.

Urban S. & Vendemini S., Alliances stratégiques coopératives européennes, De Boeck Université, 1992

Viegas Pires M., Culture de métier et intégration post fusion-acquisition, Annales des Mines - Gérer et Comprendre, 2008/4, n°94

Zollo M. & Meier D., *What is M&A Performance?* Academy of Management Perspective, 22/3, 2008