

## Stratégies d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles : les apports d'une analyse en termes de portefeuilles d'alliances

### Strategic alliances and configurations of agricultural cooperative groups: Findings from an alliance portfolio approach

Raymond Guillouzo, Pascal Perrot and Philippe Ruffio

Number 285, July 2002

Les entretiens de Maraussan. Qualité, équité : les stratégies coopératives  
Maraussan Special Issue. Quality and Equity: Cooperative Strategies

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022253ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022253ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Guillouzo, R., Perrot, P. & Ruffio, P. (2002). Stratégies d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles : les apports d'une analyse en termes de portefeuilles d'alliances. *Revue internationale de l'économie sociale*, (285), 75–89. <https://doi.org/10.7202/1022253ar>

Article abstract

Based on an analysis of the portfolios of horizontal alliances of about twenty cooperatives in western France, this article examines the role of these practices in the development of cooperatives and considers the issues and consequences of this “contractual growth” on the evolution of the configuration of cooperative structures. After identifying five types of portfolios and observing the structuring role of alliances in the development of cooperatives, the authors present four models of emerging configurations. While conventional analyses mainly focus on legal and financial aspects, this approach enables a dynamic and strategic vision of the forms of expansion of cooperative groups.

# STRATÉGIES D'ALLIANCES ET CONFIGURATIONS DES GROUPES COOPÉRATIFS AGRICOLES : LES APPORTS D'UNE ANALYSE EN TERMES DE PORTEFEUILLES D'ALLIANCES

(\*) Université de Rennes 2, laboratoire Lessor : 6, av. Gaston-Berger, CS 24307, 35043 Rennes cedex, France. Tél. : 33 (0) 2 99 14 18 17. Fax : 33 (0) 2 99 14 17 85.

E-mail : raymond.guillouzo@uhb.fr.

(\*\*) Université de Rennes 2, laboratoire Lessor : 6, av. Gaston-Berger, CS 24307, 35043 Rennes cedex, France. Tél. : 33 (0) 2 99 14 18 58. Fax : 33 (0) 2 99 14 17 85. E-mail : pascal.perrot@uhb.fr.

(\*\*\*) Ecole nationale supérieure agronomique, département d'économie rurale et gestion : 65, rue de Saint-Brieuc, CS 84215, 5042 Rennes cedex.

Tél. : 33 (0) 2 23 48 54 15.

Fax : 33 (0) 2 23 48 54 17. E-mail :

ruffio@agrorennes.educagri.fr.

par Raymond Guillouzo (\*), Pascal Perrot (\*\*) et Philippe Ruffio (\*\*\*)

*A partir d'une analyse des portefeuilles d'alliances horizontales d'une vingtaine de coopératives du Grand Ouest français, cet article a pour objectif d'analyser le rôle de ces pratiques dans le développement des coopératives et d'envisager les conséquences et les enjeux de cette « croissance contractuelle » sur l'évolution de la configuration des structures coopératives. Après avoir identifié cinq types de portefeuilles et constaté le rôle structurant des alliances dans le développement des coopératives, les auteurs proposent d'identifier quatre modèles de configurations émergentes qui permettent d'introduire une vision dynamique et stratégique des formes d'expansion des groupes coopératifs, là où les analyses classiques ne retiennent principalement que les aspects juridiques et financiers.*

L'évolution récente de l'environnement des activités agricoles et alimentaires a entraîné de nouveaux modes de création et de répartition de la valeur. Pour préserver leurs positions économiques et leur autonomie, les coopératives agricoles ont dû déployer des efforts spécifiques qui se sont traduits par une réduction du nombre des acteurs et la constitution de groupes aux ramifications complexes. Les alliances horizontales, utilisées depuis longtemps par les organisations coopératives, ont joué un rôle déterminant dans ces stratégies. Sur la période récente, différents travaux montrent que les alliances représentent environ 20 % des opérations de restructuration dans l'industrie française et que la situation de l'industrie agroalimentaire n'est pas très éloignée avec un taux moyen de 16 % (Guillouzo *et al.*, 1999). Ce chiffre atteindrait 40 % au cours des dix dernières années pour les coopératives, sur la base d'une étude réalisée en Bretagne (Ruffio *et al.*, 2001).

L'objectif de cette communication est d'analyser le rôle des alliances dans le développement des coopératives et d'envisager les conséquences et les enjeux de cette « croissance contractuelle » sur l'évolution de la configuration des structures coopératives.

La littérature récente sur les coopératives (par exemple, Côté *et al.*, 2001) a développé diverses interrogations sur l'évolution des structures organisationnelles des entreprises de l'économie sociale et les conséquences en termes d'identité et de régulation interne. Ce questionnement est alimenté par l'évolution de leurs stratégies, le déploiement de leurs activités, l'adaptation aux contraintes externes de marché et l'utilisation de nouveaux dispositifs de décentralisation. Deux types de problématiques spécifiques sont principalement abordés. Il s'agit, d'une part, de la question des structures fédératives (les unions, dans le cas français) et, d'autre part, des pratiques de filialisation, qui se sont généralisées dans les années 80, dans un souci de trouver des solutions au problème récurrent de financement et d'améliorer la gestion fonctionnelle (Mauget, 1991 ; Nicolas, 1990). Les travaux portant sur ces thèmes ont en commun de mettre l'accent sur la structuration financière des « groupes » (distinction société mère-filiales dans une logique d'éclatement de structures financièrement intégrées) et les rapports de propriétés et de contrôle (Koulytchizky et Mauget, 2001). Ils ont débouché, notamment, sur l'élaboration de typologies structurelles mettant l'accent sur l'organisation juridique et financière (par exemple, Chaves et Monzon, 2001).

Dans ce travail, la question de la configuration des coopératives est abordée en s'appuyant sur l'hypothèse que les alliances jouent un rôle structurant dès lors qu'elles deviennent un élément plus ou moins manifeste de la stratégie et inscrivent explicitement certaines opérations économiques dans un cadre relationnel stabilisé. Considérant que ce développement des pratiques d'alliances observé dans les coopératives agricoles est actuellement un facteur déterminant d'évolution des configurations de la firme coopérative (Ruffio *et al.*, 2001), il s'agit de s'interroger sur la nature des configurations émergentes eu égard aux stratégies d'entreprises mises en œuvre. Cette réflexion renvoie aux analyses désormais courantes qui inspirent les problématiques de désintégration fonctionnelle, de structures transactionnelles ou de réseaux et aux nombreux débats théoriques qu'elles suscitent (Desreumaux, 1996 ; Fréry, 1998).

Dans le cadre d'une démarche essentiellement empirique et descriptive, notre objectif est de montrer la diversité croissante des modes d'organisation des coopératives agricoles, dont la prise en compte est indispensable pour analyser les mutations du système coopératif, et de proposer les bases de l'identification de quelques modèles génériques. La matière pour cette analyse est fournie par l'exploitation d'une base de données recensant les alliances conclues sur la dernière décennie par les coopératives de l'ouest de la France (Basse-Normandie, Bretagne, Pays-de-la Loire).

Pour nous permettre de passer de la notion d'alliance, événement singulier dans la vie de l'entreprise, à celle de stratégie, nous avons retenu une approche en termes de portefeuille d'alliances (première partie). C'est à partir de l'analyse des portefeuilles d'alliances de vingt entreprises coopératives du Grand Ouest français et de leur interprétation stratégique (deuxième partie) que nous pouvons ensuite déceler l'émergence de nouvelles configurations organisationnelles dont nous nous proposons de discuter les principales caractéristiques (troisième partie).

## De l'accord aux accords : le concept de portefeuille d'accords

C'est le développement de la finance moderne avec les travaux de Markowitz, dans les années 50, qui donne à la notion de portefeuille ses lettres de noblesse dans les sciences de gestion (théorie du portefeuille, portefeuille d'actifs, de titres...). Ce concept facilite la mise au point de principes de gestion de la diversité des activités des entreprises. La modélisation de la gestion de portefeuilles d'activités stratégiques va donner naissance à de nombreux outils d'aide à la décision à destination des entreprises, dont les plus connus furent les matrices d'analyse du Boston Consulting Group, de Mc Kinsey et d'Arthur D. Little dans les années 70 et 80. Ces outils se sont affinés dans un contexte de remise en cause des politiques de diversification des entreprises face au ralentissement de la croissance, à l'exacerbation des tensions inflationnistes et de la pression concurrentielle, à la fin des années 70. Plus récemment, le concept de portefeuille a été étendu à la dimension technologique. Le portefeuille de technologies est devenu une référence pour élaborer les outils et méthodes nécessaires à l'analyse du patrimoine technologique de la firme. De même, la notion de portefeuille de compétences est utilisée dans le cadre des approches fondées sur la théorie des ressources.

La multiplication spectaculaire des stratégies d'alliances <sup>(1)</sup> à partir des années 80 a conduit à remettre en cause certains principes de gestion des entreprises où la réflexion stratégique s'organisait autour de l'articulation finances-marchés-technologies, ainsi que la distinction entre l'entreprise et son environnement. C'est Arlandis qui, dans un article pionnier (1987), introduit la notion de portefeuille d'alliances en partant d'un triple constat : la dimension stratégique de nombreux accords, la multiplication, de fait, des alliances au sein d'une même entreprise et, enfin, le développement d'une véritable stratégie d'alliances dans certaines firmes. Il suggère de s'intéresser à la gestion des portefeuilles d'alliances au même titre que celle des portefeuilles de produits ou d'activités et propose pour la première fois une analyse de la structure des portefeuilles d'accords de neuf groupes dans le secteur des technologies de l'information. C'est sur la base du même constat que Marois et Matuchansky (1991), s'inspirant d'une méthode mise au point par le cabinet Bain and Company, et plus récemment Guillouzo (2001) proposent, respectivement, une analyse des portefeuilles d'alliances d'entreprises bancaires et informatiques.

Chez les auteurs anglo-saxons, Venkatraman est l'un des rares à utiliser ce concept (Venkatraman, 1995). En 1997, il défend l'idée d'un modèle d'entreprise émergent où l'entreprise se définit comme « *un portefeuille d'alliances dont l'optimisation devient la priorité stratégique* ». Si l'entreprise est un portefeuille de ressources à optimiser, comme l'enseigne l'analyse stratégique de base, elle le reste à condition d'admettre que les capacités relationnelles de l'entreprise sont également un actif spécifique organisationnel et construit.

(1) Dans ce document, pour des raisons pratiques, nous considérons comme synonymes les termes « alliance » et « accord ». L'alliance (accord) est un projet commun entre deux ou plus de deux entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui s'engagent contractuellement tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique.

Ce point de vue est partagé par des consultants comme Lévi *et alii* (1996) ou Doz et Hamel (2000) qui soulignent, à partir de leur expérience en entreprise, la difficulté pour les dirigeants d'avoir une vision synthétique de leur portefeuille d'alliances, d'évaluer leur degré d'engagement dans des alliances en cours ou en projet, ou d'administrer un véritable écheveau de relations avec des entreprises tantôt collaboratrices, tantôt concurrentes. Ils insistent sur la nécessité de gérer et d'assurer une cohérence globale du portefeuille grâce à la mise en place d'une structure dédiée, ce qui est le cas d'un certain nombre de grands groupes industriels (Lévi *et alii*, 1996; Guillouzo, 2001).

Néanmoins, force est de constater que la notion de portefeuille n'a pas suscité des recherches aussi nombreuses que les autres problématiques de la coopération interfirme, ni l'élaboration d'outils ou de modèles de management originaux. En effet, les recherches dans le domaine de la coopération interfirme s'articulent principalement autour de trois problématiques : l'étude phénoménologique en relation avec les caractéristiques sectorielles et l'évolution de l'environnement des entreprises ; plus récemment, l'organisation et le management proprement dit des accords individuels ; enfin, à la l'interface de l'économie, de la gestion et des sciences sociales, l'analyse des conséquences de ces pratiques sur le plan de l'organisation et des structures industrielles. Toutefois, ces travaux ne resituent pas la contribution des alliances dans la mise en œuvre de la stratégie globale de la firme et ne permettent pas de rendre compte de la cohérence de leurs objectifs et des effets de synergie recherchés entre ces partenariats.

Dans la littérature rappelée ci-dessus, la définition du portefeuille d'alliances est plus implicite qu'explicite et se conçoit plutôt par défaut, en référence à la notion de portefeuille d'activités. Doz et Hamel (2000, p. 246) sont les seuls à en donner une définition précise : « *ensemble d'alliances bilatérales distinctes dans lesquelles s'engage une société* », mais ils se réfèrent à un mode d'organisation spécifique intermédiaire entre le « *réseau* » et le « *faisceau d'alliances* ».

Dans l'analyse qui suit, le portefeuille d'alliances est envisagé comme un instrument heuristique, une méthode d'approche, qui prend acte du fait que les accords conclus par une firme (qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux) ne sont pas indépendants les uns des autres, mais sont l'expression concrète de décisions de management dont il est indispensable de faire une lecture stratégique. En d'autres termes, envisager les accords en termes de portefeuille relève d'un parti pris méthodologique qui consiste à privilégier, dans l'analyse, la recherche d'une cohérence et d'une interprétation stratégique de ces pratiques. Même si de nombreuses entreprises n'accordent pas la même importance stratégique aux accords, elles sont de plus en plus nombreuses à mettre en œuvre des stratégies d'alliances. Alors que nombreux sont ceux qui sont noués de façon opportuniste, l'évolution exposé de ces accords montre qu'il faut les replacer dans un cadre analytique plus large pour leur interprétation, que seule l'approche en termes de portefeuille permet de révéler.

C'est ce passage conceptuel de l'événement relationnel au dispositif contractuel qui permet d'envisager l'organisation industrielle façonnée par les alliances, sous différents angles, au croisement des approches de gestion, de sociologie, de géographie ou d'histoire. Comme le rappelle Fréry (1998), les structures transactionnelles (« *organisation composite rassemblant au sein d'une même chaîne de valeur des intervenants autonomes, liés par une succession de transactions récurrentes* ») ont donné lieu à un foisonnement de recherches, depuis les années 80, pour étudier l'émergence (ou la redécouverte) de formes organisationnelles alternatives à l'entreprise intégrée capitaliste qui a émergé avec la révolution industrielle. Ces travaux ont donné lieu à une inflation de concepts nouveaux (plus de quarante recensés par Fréry) dont la plupart se réfèrent ou empruntent à la notion de réseau. Parmi les plus connus, citons les notions de firme-réseau, réseau de firmes, réseau d'alliances, district industriel, etc.

Dans l'analyse qui suit, la notion de portefeuille va donc être utilisée pour mettre en œuvre cette articulation et assurer le passage, dans le cadre d'une démarche inductive, de l'observation des alliances à l'analyse des stratégies et des conséquences de ces pratiques en termes d'organisation économique.

Devant la difficulté d'effectuer un recensement exhaustif de la situation, le portefeuille d'alliances sera défini comme l'ensemble des accords noués par une firme au cours d'une période, quelle que soit leur pérennité, leur évolution (cessation, extension) ou leur résultat (échec, succès). Le choix d'une période suffisamment longue et récente doit permettre de faire l'hypothèse qu'ils sont bien l'expression d'orientations stratégiques prioritaires à un moment donné.

## Des portefeuilles d'alliances différenciés

La méthodologie retenue repose sur la constitution d'une base de données recensant les alliances conclues par les coopératives agroalimentaires de l'ouest de la France sur la période 1987-2000. Les informations ont été collectées dans des revues spécialisées (Agia alimentation, notamment), puis validées et enrichies lors d'entretiens avec les dirigeants des coopératives observées. Au total, 234 accords ont été recensés, chaque accord étant identifié par les principales variables habituellement mobilisées dans la littérature pour caractériser les alliances.

La réalisation, à l'aide du logiciel SPAD, d'une analyse des correspondances multiples (ACM) et d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur l'ensemble des accords de la base nous a permis de construire une typologie en six classes, qui identifie les principales catégories d'accords conclus par ces coopératives (*voir annexe 1*).

Notre objectif étant d'analyser le comportement stratégique de ces entreprises à partir de la structuration de leur portefeuille, nous avons regroupé, dans un second temps, les alliances par coopérative. Au total, les portefeuilles de

(2) Certaines ont d'ailleurs disparu sur la période (dépôt de bilan, fusion, etc.).

vingt coopératives ont été reconstitués <sup>(2)</sup> [dont l'étendue varie de trois à vingt-cinq accords] et seules sept alliances ont été éliminées, car elles concernaient des petites coopératives dont le portefeuille n'a pas été jugé suffisamment étoffé pour être analysé. Lors du traitement statistique, un premier test de corrélation nous a permis d'éliminer les variables redondantes et de retenir trente-trois variables caractérisant à la fois le réseau des partenaires de chaque coopérative et les accords conclus (forme, objectif, fonction concernée, etc.) [voir annexes 2 et 3]. La réalisation d'une analyse de correspondances sur ces variables a débouché sur la construction d'une typologie des portefeuilles en cinq classes.

- Le premier groupe (type I) rassemble cinq coopératives de taille moyenne (Agralco, Casam, Coopcan, Orcal et CADS) dont quatre sont localisées en Basse-Normandie. Leur démarche repose sur des partenariats de proximité, s'inscrivant dans une logique de rapprochement progressif. La stratégie d'alliances mise en place par les quatre premières a conduit à la création récente du groupe Agrial; de même, pour la CADS, dont la fusion récente avec la Coopérative agricole de Touraine fait suite à la mise en place d'Union Set en 1993. Dans ces conditions, il n'est donc pas surprenant de constater que ces portefeuilles se caractérisent par des accords entre coopératives de proximité, portant sur des fonctions amont, première étape vers une collaboration plus étendue et plus étroite appelée à se concrétiser. La forme adoptée à l'origine, union ou GIE, peut évoluer. Ce type de portefeuille exprime une situation transitoire, et la majorité des accords ont pris fin au cours de la période étudiée, notamment en raison des fusions opérées.

Cette première catégorie s'inscrit donc clairement dans un mouvement de concentration sur des activités traditionnelles, visant à maintenir une taille critique face à une concurrence qui s'intensifie. La composition du portefeuille traduit une préoccupation de regroupement et de solidarité entre des coopératives menacées dans leur survie. Ces portefeuilles, tremplin vers une fusion, révèlent la mise en œuvre de stratégies plutôt défensives qui concernent l'ensemble des activités des coopératives.

- La deuxième catégorie (type II) est composée de quatre coopératives (Broons, Cavac, Caval et Coralis) qui sont également des entreprises de taille moyenne. Dans la structuration de ces portefeuilles, nous trouvons des similitudes avec le groupe précédent, dans la mesure où les partenariats sont noués prioritairement avec d'autres coopératives et ont une dimension essentiellement régionale. La forme juridique dominante est la joint-venture, tout en notant une part non négligeable d'unions (près du quart des alliances). Si les accords portent généralement sur l'ensemble de la chaîne de valeur, ils ne couvrent, à la différence de la classe précédente, qu'une activité spécifique de la coopérative.

Ces portefeuilles traduisent un mouvement de renforcement d'une filière dans une logique de quasi-intégration et de quasi-concentration, visant la recherche d'une taille critique et des économies de coûts, les actifs regroupés étant alternativement complémentaires ou similaires.

- La troisième catégorie (type III) rassemble également quatre coopératives (Argoat, CAM 56, Cooperl et Gouessant). Il convient tout d'abord

de noter que la coopérative de l'Argoat a disparu en 1998 à la suite d'un dépôt de bilan. Les autres coopératives sont spécialisées dans une filière spécifique : CAM 56 (qui, par ailleurs, fait partie du groupe Unicopa) dans la volaille, Cooperl dans le porc et Gouessant dans l'alimentation du bétail. Les accords conclus par les entreprises de cette catégorie concernent prioritairement cette activité dominante. Toutefois, une composante non négligeable (plus d'un quart) du portefeuille est constituée d'accords de diversification. Il s'agit d'une diversification latérale développée à partir du métier de base, souvent avec des partenaires issus du secteur privé. Dans près de la moitié des cas, les partenariats s'accompagnent d'un investissement, ce qui traduit une volonté d'extension ou de modernisation de l'outil.

La structure de ces portefeuilles exprime donc une stratégie de consolidation de leur activité dominante, tout en saisissant des opportunités de synergies sur la base de partenariats de complémentarité.

- Le quatrième groupe (type IV), composé de six coopératives (Cana, Coopagri Bretagne, Eurial, Even, Unicopa et ULN – période antérieure à 1992 et au rapprochement avec Bongrain), est tout à la fois le plus important et le plus hétérogène. Ce sont également les entreprises qui réalisent le chiffre d'affaires le plus élevé et qui ont le portefeuille d'accords le plus étoffé (dix-huit accords en moyenne). Les alliances s'exercent prioritairement dans le cadre d'une joint-venture, sur la base d'une relation bilatérale, le partenaire restant une autre coopérative dans plus de 60 % des cas. Les contributions des partenaires sont le plus souvent équilibrées. Plus de la moitié des accords comportent une dimension commerciale et expriment une volonté de défendre des positions de marché, voire d'accéder à l'international, en partageant les coûts et les risques associés avec les partenaires. Incontestablement, nous trouvons dans cette catégorie une extension géographique nettement plus affirmée, dans la mesure où moins du quart des accords associent des partenaires de la région d'appartenance de la coopérative. Ces coopératives étant toutes polyvalentes, nous assistons, au travers de l'analyse de leurs stratégies d'alliances, à une réorganisation et à un renforcement de leurs diverses filières par le biais du partenariat qui traduit une forme de quasi-externalisation croissante de leurs activités qui échappent donc au seul contrôle direct de la coopérative. Ces portefeuilles attestent d'une politique très active d'alliances s'inscrivant dans une dynamique de développement solidaire.

- Le dernier groupe (type V) est composé d'une seule entreprise, la Cecab, dont le portefeuille ne peut être identifié par un profil dominant. Il comporte quatre accords de nature variée sur des filières différentes. Dans ce cas, l'alliance émerge clairement comme une stratégie de « second rang », comme un outil marginal dans la conduite de la stratégie. Au demeurant, les dirigeants reconnaissent ne pas avoir mis en œuvre une politique volontariste d'alliances, mais recourir aux accords ponctuellement, pour la résolution d'un problème spécifique (désengagement, optimisation d'un outil industriel ou développement d'une marque).



Au total, cette démarche axée sur le concept de portefeuille nous permet d'identifier certains profils types et de resituer les alliances dans une perspective stratégique plus large. Elle permet d'ouvrir le débat sur l'évolution de la configuration des entreprises coopératives et d'observer l'émergence de nouveaux modèles d'organisation.



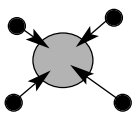
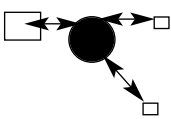
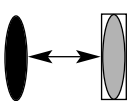
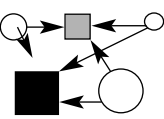
## De nouvelles configurations coopératives en émergence

La partie précédente a permis de mettre en évidence la multiplicité et l'intensité des pratiques d'alliances des coopératives agricoles du Grand Ouest et d'identifier les logiques stratégiques à l'œuvre. L'observation de la constitution et de l'évolution des portefeuilles d'alliances montre un processus qui se construit au cours du temps et dont le schéma d'élaboration peut emprunter plusieurs voies. Elle décrit le développement historique de relations de partenariat intenses et répétées, plus ou moins irréversibles, avec des partenaires sélectionnés et permet de déceler les étapes de la mise en place d'une coordination de type réticulaire.

L'analyse des portefeuilles d'alliances conduit à observer de manière concrète comment se tissent les relations interfirmes et à envisager les changements organisationnels induits par cette évolution au sein de la coopérative. Des formes d'organisation diverses émergent en fonction des niveaux de décentralisation opérationnelle, des mécanismes de coordination des centres de décision stratégique et de la nature des liens de propriétés.

La variété et la complexité des situations observées rendent nécessaire un effort d'organisation de cette réalité afin de la rendre intelligible. Non seulement il s'agit de proposer des instruments de connaissance qui donnent un sens aux données de l'observation et procurent le cadre indispensable à des investigations futures, mais cette démarche est également utile pour définir des outils d'aide à la décision. Des efforts ont déjà été engagés pour tenter de construire des typologies en mettant l'accent sur l'organisation juridique et financière des ensembles coopératifs, mais ils butent sur la difficulté rencontrée pour rendre compte de la dimension stratégique et dynamique de ces configurations. Elles distinguent principalement le « noyau coopératif » du réseau des filiales et se concentrent surtout sur l'articulation de ces deux niveaux. Or, il est reconnu que l'organisation « *n'est pas déterminée de façon univoque par les critères juridiques, mais aussi par le fonctionnement interne et les contacts avec le marché* » (Manoa, 2001).

C'est en retenant le principe d'un processus structurant du développement relationnel de la coopérative que nous proposons d'identifier quatre catégories de configurations émergentes selon la manière dont la dynamique d'alliances modifie l'organisation coopérative. Ces configurations doivent être envisagées comme des idéals-types qui ne correspondent jamais totalement à la réalité. Les exemples de coopératives ne sont mentionnés que pour illustrer les formes proposées et justifier le caractère heuristique de ces formes. Ces configurations peuvent être de quatre natures (*voir tableau en page suivante*).

Principes dominants des configurations émergentes				
Type	AU	P	AD	R
Configuration	Autocentrée	Polarisée	Adossée	Réticulée
Structure coopérative :  Autre :  en sombre : structure pivot				
Dynamique	Centripète	Mixte	Mixte	Centrifuge, multipolarité
Dimension stratégique dominante	Concentration intégrative, construction territoriale	Diversification essaimage, innovation, spécification d'actifs	Spécialisation, partition des actifs	Pseudo-concentration, activation de ressources organisationnelles
Logique et principe de coordination	Centralisation hiérarchique	Centralisation hiérarchique	Externalisation, leadership fonctionnel	Externalisation, structure transactionnelle
Contrôle	Contrôle politique	Contrôle capitalistique	Contrôle contractuel	Confiance
Partenariat	Proximité statutaire, géographique, culturelle et de métier	Nouveaux partenaires, non coopératifs, PME spécialisées	Coopérative ou non	Parité, équilibre, principalement coopératif
Forme juridique de référence	Coopérative, union	Coopérative, filiales	Accord simple, prise de participation	JV, prise de participation
Modèle organisationnel de référence	Traditionnel : union, groupe	Groupe, holding	Partenariat bilatéral	Réseau de firmes
Enjeux	Qualité de gouvernance	Qualité de l'investissement	Qualité du partenaire	Qualité, complexité du portefeuille d'accords

### Configuration autocentrée

Cette configuration est en gestation dans les portefeuilles de type I, où domine une logique économique de concentration intégration classique conduisant éventuellement à la création d'une structure fédérative du type union ou pouvant aller jusqu'à la fusion pure et simple des entités participantes, comme ce fut d'ailleurs le cas dans les exemples analysés. Dans ce cas, le stade de l'union n'est pas absolument nécessaire. Ce modèle dynamique correspond à une logique centripète et additive de mise en commun progressive des moyens et des activités globaux des partenaires. Elle s'inscrit prioritairement dans une logique de construction territoriale et de proximité (culturelle, métier) entre des partenaires coopératifs. Dans un

cadre négocié, il s'agit d'assurer progressivement le transfert des activités économiques vers une structure pivot. Ce mouvement peut s'accompagner d'une intégration croissante des fonctions de coordination politique et stratégique. Indépendamment des cas de fusions, les exemples sont nombreux d'unions de coopératives fortement intégrées où les entités de base ont perdu l'essentiel de leur capacité d'initiative.

Que le partenariat soit transitoire et conduise à la fusion ou qu'il soit relativement stable (union), il renvoie aux modèles classiques de la coopérative intégrée et du groupe-holding. Dans l'échantillon et sur la période analysés, ce type de configuration a été à l'œuvre pour les coopératives qui ont participé à la construction du groupe Agrial (Casam, Agralco, Coopcan, Orcal) et plus récemment Union Set (CADS, CAT).

### **Configuration polarisée**

Cette configuration repose sur une organisation coopérative de base où le partenariat n'est pas la dimension stratégique essentielle. Entité autonome et indépendante, la coopérative développe des partenariats ciblés, en particulier avec des entreprises non coopératives (PME, notamment), pour conforter certaines fonctions et activités ou mettre en place de nouvelles stratégies et explorer de nouvelles voies de développement (diversification, innovation). La coopérative s'inscrit dans un rapport hiérarchique avec son partenaire, souvent doublé d'un contrôle capitalistique pouvant conduire à une absorption ultérieure. Les portefeuilles de types II et III sont porteurs de ce modèle de configuration, fondé sur le contrôle externe de partenaires différenciés par une entité coopérative autonome, où la structure coopérative de base (y compris sous la forme d'un groupe et de ses filiales) reste la référence organisationnelle. Le choix du partenaire et la qualité de l'investissement sont les paramètres clés du succès de cette forme organisationnelle où la stratégie d'alliances ne joue qu'un rôle relatif.

### **Configuration adossée**

Ce modèle est basé sur un régime de partenariat de spécialité avec des firmes qui exercent un leadership dans une activité. Il s'agit d'une dynamique mixte de concentration et de renforcement sur un métier ou une activité de référence, et d'externalisation d'autres activités vers un partenaire choisi pour sa capacité de leadership fonctionnel ou opérationnel. Le choix d'Eurial Poitouaine de se spécialiser et de devenir un leader dans le lait de chèvre et son accord récent avec Sodiaal en lait de consommation (contrat d'approvisionnement, transfert de marque, prises de participation) nous paraissent illustrer ce type de configuration. A un autre niveau, le partenariat ULN-Bongrain peut également relever de cette forme.

Cette configuration repose sur un nombre de partenaires limités, coopératifs ou non, et s'organise sur la base d'accords simples ou de prises de participation. La qualité du partenaire est déterminante dans le succès du montage. Dans le portefeuille d'accords qui peut être important, seuls certains d'entre eux jouent un rôle structurant fort.

### Configuration réticulée

Comme dans le cas précédent, le portefeuille de type IV peut être le reflet de la mise en place d'un régime de réseau diversifié de complémentarité avec multipolarité. Les entreprises s'inscrivent dans une logique centrifuge d'externalisation croissante de certaines fonctions ou activités, dans une logique de pseudo-concentration au sens de Dussauge et Garrette (1995), où l'objectif est d'atteindre la taille critique en évitant la concentration par fusion-acquisition. La coordination de ces activités est externalisée dans le cadre de structures coopératives ou privées communes qui détiennent au début le pouvoir opérationnel, mais dont la logique veut qu'elles concentrent progressivement le pouvoir décisionnel (domaine de la stratégie, notamment) relatif au métier ou à l'activité.

Les structures communes sont gérées dans un souci d'équilibre et du respect des principes coopératifs. Cette structure transactionnelle repose sur un principe de délégation où la confiance joue un rôle essentiel, mais rendu possible par la proximité des partenaires.

Ce type de configuration a pour but de gérer la polyvalence des activités et des métiers. Le noyau coopératif de base se concentre sur des missions de services et d'interface, reste engagé financièrement et sur le plan managérial dans les activités industrielles, mais n'en assure plus la gestion technique et opérationnelle. Dans ce modèle, la coopérative se recentre sur son marché interne au sens de Manoa (2001) et y entretient son avantage comparatif.

La faiblesse de ce mode d'organisation tient à sa complexité et à la difficulté d'en maîtriser la gestion. Actuellement, des entreprises comme Coopagri Bretagne ou la Cana s'inscrivent incontestablement dans ce modèle à partir duquel elles ont structuré (ou sont en train de structurer) leurs activités viande, lait, etc.

---

## Conclusion

Le groupe coopératif est une entité multiforme dont les procédures d'interrelations propres à ce type d'organisation (la fédéralisation, par exemple) ont été déjà largement analysées. Toutefois, l'intensification et l'extension des pratiques de partenariats, au sein ou en dehors de la sphère de l'économie sociale, s'accompagnent d'une évolution des structures organisationnelles et suscitent de nouvelles interrogations auxquelles les approches traditionnelles fondées sur des critères juridiques et financiers n'apportent qu'une réponse partielle. L'analyse de la transformation des structures de l'économie sociale et de leur éventuelle dénaturation (pour reprendre l'expression de Chaves et Monzon, 2001) nécessite d'approfondir les outils d'analyse et en premier lieu ceux qui ont un rôle heuristique pour appréhender cette réalité complexe et fluctuante.

Confrontées à une contrainte de marché externe forte, les coopératives agricoles sont concernées au premier titre par ces mutations et représentent un

support intéressant pour engager une réflexion sur les spécificités des organisations de l'économie sociale.

Face à ce besoin évident d'outils pour analyser les nouvelles formes d'organisation, ce document s'est proposé de distinguer quatre modèles de configurations émergentes à partir d'une analyse des portefeuilles d'alliances d'une vingtaine de coopératives du Grand Ouest français. Cette démarche, qui vise à enrichir les grilles d'analyse disponibles en s'inscrivant dans une perspective dynamique et stratégique, demande à être confirmée et confrontée à d'autres expériences. Elle confirme la plasticité de la structure de groupe, notamment par rapport au statut juridique, et nous semble ouvrir des voies de réflexion pour analyser de façon originale et renouvelée les questions actuelles sur l'organisation et la gouvernance des coopératives (prises de décision, exercice du pouvoir, organisation et rémunération des droits de propriété, critères d'efficacité, etc.). ●

## Annexe 1 Classification des alliances conclues par les coopératives du Grand Ouest français (période 1987-2000)

Composantes	Caractéristiques
Accords d'approvisionnement industriel (6 % des accords)	Accord fondé sur la recherche d'une gestion efficiente d'un outil par la sécurisation des approvisionnements <i>Ex.</i> : Olympig, abattoir de porcs détenu majoritairement et géré par la Cecab, est également approvisionné par d'autres coopératives comme Unicopa ou Broons, qui détiennent une part du capital
Accords de diversification (8 % des accords)	Accord visant à s'implanter dans une activité latérale, avec un partenaire détenant des compétences complémentaires <i>Ex.</i> : Palmiplume (1992) a été créée entre la CAM 56, Interplume et Pyrelex pour réaliser le traitement de plumes de canard destinées à la fabrication de couettes
Accords de restructuration d'activités industrielles (18 % des accords)	Accord de reprise et de gestion conjointe d'actifs existants, en vue de leur sauvegarde <i>Ex.</i> : accord entre Celtigel, Roullier et la Cooperl (1991) pour reprendre et redynamiser la société Stéphan
Accords de commercialisation (29 % des accords)	Accords de commercialisation pour la gestion conjointe d'une marque ou d'un réseau de distribution <i>Ex.</i> : création de Laïta (1991) par Cana et Coopagri (rejoints ensuite par Even) pour promouvoir une marque commune
Accords de concentration coopérative (22 % des accords)	Accords de mise en commun d'outils dans une logique d'union entre coopératives <i>Ex.</i> : Cana et Caval (2000) regroupent l'ensemble de leurs activités au sein d'une union, qui évolue vers une fusion en 2001 (groupe Terrena)
Accords d'internationalisation (17 % des accords)	Accords d'expansion à l'international, en s'appuyant le plus souvent sur un partenaire local <i>Ex.</i> : création d'une JV entre Eurial Poitouaine et l'entreprise polonaise Mleczarnia Glowno en vue de la production et de la commercialisation de produits laitiers en Pologne

Source : base de données Allicoop.

**Annexe 2****Principales caractéristiques des portefeuilles d'accords de vingt coopératives du Grand Ouest français (période 1987-2000)**

Coopératives	Classification des accords (annexe 1)										
	CA	N	Regio	Coop	JV	Appr*	Div*	Rest*	Comm*	Union*	Int*
Broons	< 1	5	40,0	40,0	60,0	20,0	20,0	20,0	0,0	40,0	0,0
Coopcan	< 1	5	80,0	80,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0
Argoat	< 1	5	60,0	60,0	60,0	0,0	20,0	40,0	0,0	40,0	0,0
Cam 56	1 à 3	7	42,9	57,1	85,7	0,0	57,1	14,3	14,3	14,3	0,0
Coralis	1 à 3	9	66,7	55,6	55,6	11,1	22,2	0,0	33,3	33,3	0,0
Orcal	1 à 3	5	80,0	80,0	40,0	0,0	0,0	20,0	20,0	60,0	0,0
Cavac	1 à 3	3	100,0	66,7	100,0	0,0	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
Gouessant	1 à 3	10	70,0	50,0	40,0	0,0	10,0	20,0	30,0	40,0	0,0
Casam	1 à 3	6	50,0	83,3	16,7	16,7	0,0	16,7	16,7	50,0	0,0
CADS	1 à 3	4	25,0	100,0	50,0	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0
Caval	1 à 3	8	62,5	75,0	25,0	12,5	0,0	0,0	12,5	62,5	12,5
Eurial Poitouaine	3 à 6	17	5,9	70,6	58,8	11,8	0,0	0,0	58,8	5,9	23,5
Agralco	3 à 6	8	50,0	50,0	37,5	12,5	0,0	0,0	37,5	37,5	12,5
Even	3 à 6	18	44,4	61,1	66,7	5,6	5,6	16,7	50,0	16,7	5,6
Cooperl	3 à 6	6	66,7	66,7	66,7	0,0	16,7	16,7	50,0	16,7	0,0
Cecab	> 6	4	25,0	50,0	75,0	50,0	0,0	25,0	25,0	0,0	0,0
Unicopa	> 6	11	36,4	36,4	72,7	9,1	18,2	45,5	18,2	0,0	0,0
Coopagri											
Bretagne	> 6	25	32,0	64,0	76,0	0,0	0,0	28,0	44,0	24,0	4,0
Cana	> 6	24	16,7	70,8	58,3	4,2	0,0	8,3	37,5	25,0	25,0
ULN (avant 1992)	> 6	14	0,0	57,1	71,4	0,0	0,0	28,6	21,4	0,0	50,0

CA : chiffre d'affaires en milliards de francs. N : nombre d'accords noués sur la période. Regio : pourcentage d'accords avec des partenaires exclusifs de la région d'origine de la coopérative. Coop : pourcentage d'accords avec exclusivement des partenaires coopératifs. JV : pourcentage d'accords noués sous la forme d'une JV (création ou reprise). Appr : accords d'approvisionnement industriel. Div : accords de diversification. Rest : accords de restructuration d'activités industrielles. Comm : accords de commercialisation. Union : accords de concentration coopérative. Int : accords d'internationalisation.

\* En pourcentage du nombre total d'accords dans le portefeuille de chaque coopérative. Total = 100 %.

Source : base de données Allicoop

## ● Annexe 3

### Liste des trente-trois variables utilisées dans l'analyse des portefeuilles d'alliances

#### Caractéristiques du réseau des partenaires de la coopérative

- Nombre d'entreprises (coopératives ou non coopératives) partenaires de la coopérative, pondéré par le nombre d'accords.
- Pourcentage de partenaires ayant le statut de coopératives.
- Pourcentage de partenaires originaires du Grand Ouest.
- Pourcentage de partenaires ayant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de francs.
- Pourcentage de partenaires ayant un CA supérieur à 10 milliards de francs.

#### Caractéristiques des accords de la coopérative (les pourcentages se réfèrent au nombre total d'accords du portefeuille de chaque coopérative)

- Nombre d'accords pondérés par le chiffre d'affaires.
- Nombre d'accords pondérés par le nombre de filières d'activité de la coopérative concernées par des accords.
- Pourcentage d'accords terminés.
- Pourcentage d'accords terminés en situation d'échec.
- Pourcentage d'accords noués exclusivement avec des partenaires de la région de la coopérative (Bretagne, Basse-Normandie, Pays-de-la-Loire).
- Pourcentage d'accords noués exclusivement avec des coopératives.
- Pourcentage d'accords bilatéraux.
- Contribution de la coopérative dans les accords ayant entraîné des participations en capital (trois variables en pourcentage) : équilibrée, dominante, minoritaire.
- Pourcentage d'accords prévoyant un investissement dans un outil industriel.
- Formes des accords (cinq variables en pourcentage) : GIE ; coentreprises (JV) créées ou reprises ; union ou Sica ; prises de participations ; forme simple.
- Fonctions concernées par les accords (six variables en pourcentage) : achat ; achat et production ; commercialisation ; production et commercialisation ; services (R & D...) ; globaux.
- Typologie des accords (cinq variables en pourcentage) : approvisionnement, diversification, restructuration, commercialisation, concentration (*voir annexe 1*).

## Références bibliographiques

- Arlandis J.** (1987), « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », *Revue d'économie industrielle*, n° 39, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 228-243.
- Chaves R., Monzon J.-L.** (2001), « Les groupes d'économie sociale: dynamiques et trajectoires », in Côté D. (dir.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* Ciriec international, De Boeck université, Bruxelles, pp. 53-76.
- Côté D.** (dir.) [2001], *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* Ciriec international, De Boeck université, Bruxelles, 413 p.
- Desreumaux A.** (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, janvier-février, n° 107, pp. 86-108.
- Doz Y., Hamel G.** (2000), *L'avantage des alliances, logiques de création de valeur*, Dunod, Paris, 325 p.
- Dussauge P., Garrette B.** (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'organisation, Paris, 283 p.
- Fréry F.** (1998), « Les réseaux d'entreprises, une approche transactionnelle », in Laroche H., Nioche J.-P., *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.
- Guillouzo R.** (2001), « Le concept du portefeuille d'accords, un instrument d'analyse des stratégies de coopération dans l'industrie informatique », *Management international*, vol. 5, n° 2, pp. 1-18.
- Guillouzo R., Perrot P., Ruffio Ph.** (1999), « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agroalimentaire française », *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n° 52, pp. 24-58.
- Koulytchizky S., Mauget R.** (2001), « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », in Côté D. (dir.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* Ciriec International, De Boeck université, Bruxelles, pp. 77-102.
- Lévi C., Simond J.-M., Schürr T.** (1996), « Comment éviter les bombes à retardement? L'art et la manière de réussir la mise en œuvre d'une stratégie d'alliances », *L'expansion management review*, juin, pp. 81-90.
- Manoa J.-Y.** (2001), « Structure de groupe et économie sociale », in Côté D. (dir.), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* Ciriec international, De Boeck université, Bruxelles, pp. 25-52.
- Marois B., Matuchansky O.** (1991), Les stratégies d'alliances des banques françaises en Europe, CR 395, groupe HEC, 87 pages.
- Mauget R.** (1991), « Les moyens de financement des groupes coopératifs agroalimentaires et leurs conséquences », *Economie et Gestion agroalimentaire*, n° 21, octobre, pp. 11-23.
- Nicolas P.** (1990), « La formation des groupes coopératifs agroalimentaires et la situation des agriculteurs sociétaires », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 34, pp. 21-42.
- Ruffio Ph., Guillouzo R., Perrot P.**, « Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agroalimentaire », *Economie rurale*, n° 264-265, juillet-octobre 2001, pp. 76-88.
- Venkatraman N.** (1995), « Les fondements stratégiques de l'entreprise – réseau », *L'expansion management journal*, décembre, p. 116-119.