



**Groupement de Recherches Economiques  
et Sociales**

<http://www.gres-so.org>

**IFReDE  
&  
LEREPS**

**Université Montesquieu-Bordeaux 4**

**Université des Sciences Sociales Toulouse 1**

---

## *Cahiers du GRES*

---

### **Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste : Le cas des groupes coopératifs agricoles**

*Maryline FILIPPI*

*Pierre TRIBOULET*

*INRA – LEREPS – GRES*

INRA-SICOMOR  
BP27  
31326 Castanet Tolosan Cedex

[mfilippi@toulouse.inra.fr](mailto:mfilippi@toulouse.inra.fr)

[triboulet@toulouse.inra.fr](mailto:triboulet@toulouse.inra.fr)

---

### **Cahier n° 2003 - 12**

octobre 2003

---

**Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste :  
Le cas des groupes coopératifs agricoles <sup>1</sup>**

**Résumé**

*Cet article pose la question de l'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste au sein des groupes d'entreprises. La démarche mobilise une analyse statistique et qualitative des liens financiers pour appréhender les stratégies de prise de contrôle appliquée aux groupes coopératifs agricoles. Son originalité est de prendre en compte l'ensemble des liens financiers entre entreprises, présenté dans une base de données et d'en révéler leur signification en terme de modalités de contrôle par l'ajout d'indicateurs économiques. Le papier montre que les processus d'interdépendances entre sociétés coopératives, en forte expansion ces dernières années, dissimulent en réalité une concentration des pouvoirs. Les stratégies de maintien des pouvoirs sous contrôle mutualiste, paradoxalement liées à l'intensification des processus de filialisation, questionnent à partir de la place des sociétaires, les modes de gouvernance d'entreprise. Ces résultats confirment la nécessaire prise en compte des participations minoritaires et du traitement du contrôle partagé pour comprendre les recompositions stratégiques des groupes, quelle qu'en soit la forme de contrôle.*

**Mots-clé :** *coopératives, liens financiers, groupe, IAA, pouvoir, contrôle partagé, gouvernance*

**Modes of governance in the mutualist control:  
The case of agricultural co-operatives**

**Abstract**

This article focuses on the exercise of mutualist control from a statistical inquiry about agri-food groups. Under mutualist control, financial relations between firms are not only the concern of the influence capacity but also of the activity commitment. Illustrated by the construction of a data base, the paper highlights the necessity to take into account minority links and joint control in order to understand the clustering dynamics. The increasing of firms embeddedness during last period hides the strong power concentration into a few numbers of companies. This concentration of mutualist control which is related to a density of links, raises the problem of owner associate in a corporate governance.

**Keywords:** *co-operatives, financial links, group, agri-food industry, power, joint control, governance*

**JEL : C81, G34, P13, Q13**

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier Danielle Galliano, Eric Rigamonti et Luc Bossuet pour leurs remarques sur une première version de cet article.

Les prises de contrôle entre les entreprises, croissance externe et participations financières, de par leur nombre, leur poids financier mais aussi leurs échecs, défraient la chronique économique. Leur étude s'inscrit pourtant dans une tradition ancienne d'analyse de la constitution des groupes d'entreprises. En effet, l'examen de ces derniers renvoie en économie industrielle et en gestion aux questions liées aux concentrations de structures et aux modalités d'exercice de leur contrôle (Porter, 1982 ; Morin, 1988 ; Galliano, 1995). Comprendre ces mouvements s'inscrit dans l'examen des formes d'organisation et de gouvernance des entreprises (Charreaux, 1997 ; Perez, 2003).

L'enjeu de ce papier est de traiter d'une forme particulière de contrôle des entreprises, celle dite mutualiste par ailleurs peu abordée dans la littérature, et d'en examiner les modalités d'exercice dans une forme concrète, celle des sociétés coopératives agricoles. Le traitement des questions de rapprochement de structures et d'analyse des liens entre entreprises, appliqué au cas des coopératives, s'avère riche d'enseignements. D'une part, le volume des opérations dites de croissance externe menées par les coopératives est élevé et en forte augmentation<sup>2</sup>. Il atteste d'importants mouvements de recomposition au sein de la coopération française et conduit à s'interroger sur les bouleversements des frontières de ces entreprises. D'autre part, peu d'études ont été menées sur les effets des lois de 1991 et 1992 dont l'objectif vise à favoriser l'activité des sociétés à statut mutualiste par l'ouverture de leur capital social et par leur extension vers l'aval des filières. Ces lois ont contribué à accroître l'opacité des contours des groupes coopératifs dans la mesure où les processus de filialisation ont entraîné des imbrications multiples entre les structures à statut coopératif et celles à statut non coopératif. Les questions du contrôle partagé au sein des groupes d'entreprises et des modalités d'exercice du pouvoir se posent en conséquence avec d'autant plus d'acuité.

L'objectif de ce papier est de comprendre les modalités d'exercice du contrôle mutualiste à partir de l'analyse des liens financiers. La démarche mobilise une analyse statistique et qualitative des liens financiers entre sociétés pour appréhender les stratégies de prise de contrôle des entreprises. Ce papier s'appuie sur une étude appliquée menée auprès de toutes les sociétés coopératives de la région Midi-Pyrénées et de leurs filiales afin de connaître l'ampleur du processus de filialisation et de comprendre les logiques de rapprochement entre structures. Son originalité repose sur cette approche exhaustive des coopératives et de leurs liens financiers. Les résultats obtenus soulignent la nécessaire association d'indicateurs économiques aux liens financiers pour comprendre les modalités d'exercice du contrôle mutualiste. Ils montrent également l'importance du traitement du contrôle partagé et de la prise en compte des liens financiers faibles pour analyser les stratégies des groupes coopératifs. Ainsi le développement conséquent du processus de filialisation cache dans les faits une concentration des pouvoirs aux mains d'un nombre plus restreint d'acteurs.

Dans une première partie, le papier situe les apports de l'économie industrielle et de la gestion à l'étude des groupes d'entreprises, complétés par une analyse des approches statistiques françaises de la prise en compte des liens financiers entre entreprises. Puis, dans une deuxième partie, nous présentons l'étude réalisée explicitant la complexité des relations entre les sociétés coopératives. Dans une dernière partie, nous discutons des résultats liés aux difficultés de délimitation des contours des groupes coopératifs, en soulignant l'importance des liens financiers faibles dans la compréhension de l'exercice du contrôle mutualiste.

---

<sup>2</sup> Le solde net du Chiffre d'affaires échangé (acquisitions – cessions) est positif et en augmentation depuis 1999. Il s'élève à 1,9 milliards d'euros en 2002. cf. <http://cfca.magnitsite.net/sites/cfca>.

## I. Les liens financiers révélateurs des stratégies de contrôle des groupes

Notre angle d'approche utilise le lien financier comme indicateur significatif de l'analyse des groupes d'entreprises (Morin, 1988). Si la détention capitaliste majoritaire signifie l'exercice d'un pouvoir de contrôle, la détention de liens minoritaires et l'existence de structures partagées rendent plus délicat l'identification du périmètre des groupes. D'une part, l'analyse des liens financiers inter-entreprises dans la littérature soulève la question du niveau d'étude pertinent pour appréhender les dynamiques de regroupement dans les organisations productives. D'autre part, les mesures quantitative et statistique des formes de regroupements soulignent les difficultés liées à la détermination des contours des groupes quel qu'en soit le mode de contrôle. Ces éléments sont replacés dans le cadre du contrôle mutualiste qui concerne les sociétés dont les associés sont à la fois apporteurs en capital et engagés sur les activités.

### A. Les approches des liens financiers en économie et en gestion

Dans la tradition de la théorie de la firme, les liens financiers entre entreprises peuvent s'appréhender à travers la problématique de la formation des groupes d'entreprises (Chandler, 1977 ; Galliano, 1985), conduisant à celle de leur gouvernance (Charreaux, 1997 ; Perez, 2003). En effet, ces liens révèlent pour toute entreprise la recherche d'une amélioration de leur efficacité et d'une diminution de la pression concurrentielle. Cette quête du pouvoir économique passe par des formes et des stratégies organisationnelles en terme de groupe. Aborder les raisons motivant les rapprochements inter-entreprises permet ensuite d'examiner les logiques de prise de contrôle spécifiques aux coopératives agricoles.

#### 1. L'appréhension de la constitution des groupes dans la littérature

La théorie économique analyse les rapprochements inter-entreprises à travers celle de leur organisation et de leur gouvernance. A partir de l'étude des liens financiers, l'objectif est de déterminer les **frontières pertinentes de la firme** en les appréhendant comme un choix stratégique de la part de la firme dans une politique d'amélioration de la compétitivité et de son pouvoir de marché. La prise de contrôle peut prendre la forme d'un transfert d'actifs (fusion, acquisition, scission) ou d'une prise de participation financière. Elle s'insère dans la réflexion sur la séparation potentielle entre la détention juridique d'une société et la détention du pouvoir économique (Charreaux, 1997). Il faut alors distinguer ce qui relève du contrôle interne au groupe de ce qui se joue, via des liens minoritaires, au sein des sphères d'influence de celui-ci.

##### a. L'entité groupe

Le groupe d'entreprises comme ensemble de sociétés reliées par des liens financiers et dont les décisions sont prises par une société dominante appelée tête de groupe, pose le problème du contrôle et de l'exercice du pouvoir. A cette fin Morin (1988) propose de scinder l'appréhension du groupe entre la détermination du centre de décision d'une part et la délimitation de ses frontières d'autre part. L'identification du centre de décision repose sur l'association entre la personnalité juridique et les rapports de pouvoir, association qui présente l'ensemble des sociétés reliées par des participations financières majoritaires et qui fait état d'une polarisation autour de la tête de groupe via ces liens majoritaires. Ensuite la délimitation des frontières du groupe s'opère par l'étude des liens majoritaires et ceux relevant d'un contrôle minoritaire. La propriété juridique se reflète dans la détention des parts

de capital social et/ou dans celle de droits de votes en assemblée générale. Différentes formes de contrôle peuvent alors s'opérer et être mis à jour via l'analyse du pouvoir des actionnaires (Morin, 1988). Or la frontière du groupe est plus délicate à délimiter dès lors que l'on cherche à la définir à partir de la sphère d'influence du groupe. Lorsque le groupe détient une minorité de capital, l'exercice du pouvoir s'observe via le type de contrôle identifié. Ce dernier renvoie à la forme de détention juridique du capital social de la société

### ***b. Le groupe et sa sphère d'influence***

Le groupe tend à développer sa sphère d'influence non seulement via un réseau de relations financières inter-entreprises mais aussi à travers une imbrication de diverses activités. Cette complexification l'insère dans différentes filières productives. Les liens financiers relèvent dès lors de logiques économiques différentes. Il est donc nécessaire d'appréhender les relations inter-entreprises suivant le niveau organisationnel où elles se nouent. Dans une même filière, lorsqu'elles font état de relations entre des stades différents et complémentaires, il s'agira de les appréhender comme des relations verticales pouvant prendre la forme d'une intégration ou d'une quasi-intégration. Ces logiques s'inscrivent dans la problématique de l'internalisation versus l'externalisation des activités jugées stratégiques *i.e.* entre faire ou faire-faire. Dans ce cas, l'objet visé est d'analyser les déterminants de l'internalisation au sein d'une organisation (Williamson, 1975).

En revanche, lorsque les relations s'établissent au même stade de production, les relations horizontales visent à une amélioration de la compétitivité par recherche des économies d'échelle ou de spécialisation. Il s'agit dans ce cas d'associer diversification des activités et compétitivité dynamique. Les logiques économiques sous-jacentes aux fusions et aux acquisitions sont de nature conglomérale (activités appartenant à des secteurs différents) voire obliques (activités appartenant à des marchés différents mais mobilisant des compétences identiques).

Lorsqu'elles traduisent des regroupements d'activités liées à des secteurs différents, la logique conglomérale retenue s'analysera comme une extension des formes de groupes d'entreprises. De même, l'existence de relations inter-entreprises entre des activités appartenant à des marchés différenciés mais mobilisant les mêmes compétences, rejoindra l'approche de la logique oblique de la formation des organisations. Dans ce cas, le corpus explicatif cherche à identifier les logiques économiques et financières liées aux regroupements d'activités au sein des groupes.

La diversification des activités entraîne une complexité importante des motivations à l'extension des groupes d'entreprises en tant qu'entité propre et à leur recherche d'influence.

### ***c. Les motivations au rapprochement de structures***

Les travaux en gestion et en économie industrielle ont largement développé les motivations qui fondent l'existence des politiques de rapprochement, et donc de prise de contrôle, entre les organisations productives. La prise de contrôle vise à l'accroissement de l'efficacité ou de l'augmentation du pouvoir de marché afin d'améliorer les capacités des entreprises à dégager des marges plus importantes (Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003). Elles peuvent poursuivre deux objectifs : celui de la croissance de la performance attendue sur le plan économique et financier et, celui de la survie à long terme de l'organisation initiatrice du processus de rapprochement.

Dans le cas de la croissance de la performance attendue sur le plan économique et financier, la notion de « taille critique » occupe une place centrale. Elle peut être observée à deux niveaux. L'analyse peut être conduite au plan intrabranche. Il s'agit donc par rapport à

une taille donnée du *marché pertinent*<sup>3</sup> de détenir une part de marché substantielle permettant de jouer sur les effets économiques connus comme les économies d'échelle, de gamme, ou de champ (Strategor, 1997) pour accroître l'efficacité économique de l'organisation. L'analyse peut être également conduite au niveau interbranche suivant en ceci la démarche proposée par Porter (1982) des pouvoirs de négociation qui repose in fine sur les degrés de concentration respectifs des branches en relation d'échange. Dans ce cadre là, la motivation pour les opérations de rapprochement dépend directement du degré de concentration respectif des branches amont et aval.

Dans cette perspective, le but ultime des organisations est celui de leur survie à long terme. Dès lors la motivation à l'amélioration de l'efficacité des organisations est plus volontariste et dynamique. Il s'agit pour les organisations productives insérées dans un tissu de relations d'échanges, de se déplacer vers les points qui offrent une valeur plus importante au produit et qui sont donc ceux où la rentabilité potentielle est théoriquement la plus élevée. La logique de comportement n'est donc plus directement la recherche d'efficacité mais bien la volonté de croissance, car il existe une relation forte entre la taille de l'organisation productive, surtout lorsqu'elle est mesurée en parts de marché, et la survie à long terme de cette organisation (Strategor, 1997). Toutefois, la mise en œuvre d'une telle politique réclame aux organisations productives une compétence particulière, celle de pouvoir intégrer un nouveau métier et donc, par un processus d'apprentissage particulier, d'innover.

## 2. Les logiques de prise de contrôle propres aux coopératives agricoles

Les sociétés coopératives agricoles ont peu été étudiées à partir d'une approche en terme de gouvernance d'entreprise<sup>4</sup>. Pourtant, dès lors que la forme juridique laisse la possibilité à un transfert des pouvoirs, d'un propriétaire-actionnaire vers un dirigeant non propriétaire, on peut observer un problème de délégation de pouvoir et donc de gouvernance d'entreprise. La question de la délégation du pouvoir se pose donc dans une société sous contrôle mutualiste comme dans une société de capitaux privés. L'intérêt porté aujourd'hui à ce thème tient peut-être à l'évolution des formes des entreprises coopératives. Classiquement celles-ci, du fait que les adhérents ont la double qualité d'apporteurs et d'actionnaires et que le droit de vote repose sur le principe d'un homme une voix, ont été analysées comme relevant de la gestion directe des adhérents. Néanmoins, avec le développement de groupes de sociétés coopératives et l'apparition des holdings financiers au cœur de leur architecture<sup>5</sup>, les coopératives se trouvent confrontées aux questions de gestion du pouvoir, des relations et des règles institutionnelles prévalant à la gouvernance d'entreprise en terme de structures, de procédures et de comportements (Perez, 2003).

Le pouvoir économique, au sein des organisations productives, s'exerce selon 5 principales formes de contrôle : la propriété familiale, le contrôle étatique, le contrôle étranger, le contrôle managérial et le contrôle mutualiste (Galliano, 1995). Le contrôle mutualiste renvoie au fait que le capital social est détenu par les adhérents. A priori, cela rendrait l'identification du contrôle plus simple que dans le cas d'un actionnariat privé qui serait plus mouvant et plus difficile à identifier. Cependant la problématique du contrôle mutualiste est rendue plus complexe pour deux raisons. La première tient au fait que les

---

<sup>3</sup> La notion de marché pertinent est ici centrale car son seul développement sur un plan géographique induit immédiatement des variations fortes de la part de marché telle qu'elle peut être appréciée par l'entreprise.

<sup>4</sup> Seul l'article de Mauget et Forestier (2001) aborde directement la question de la gouvernance coopérative.

<sup>5</sup> Un holding, à la différence d'un groupe d'entreprises, désigne une société dépourvue d'activités commerciale ou industrielle, dont la seule fonction est la détention de participations dans d'autres sociétés afin de définir les orientations du groupe en terme d'organisation et d'y exercer un pouvoir stratégique (Manoa, 2001).

adhérents détenteurs du capital social des coopératives sont également les fournisseurs et les clients de ces structures. Le problème associé est en conséquence celui de la valeur partenariale. La question de la dilution du contrôle mutualiste se retrouve traditionnellement à travers le thème de la perte du pouvoir de l'adhérent (Côté, 2001 ; Koulytchzky et Mauget, 2001). La deuxième raison est liée à l'évolution du statut mutualiste lui-même. Amorcé dans les années 60 et intensifié par les lois de 1991 et 1992, le processus d'imbrication entre coopératives et sociétés de droit commercial tend à réduire la spécificité de ce statut et à assimiler sa gestion à celle de groupes privés (Nicolas, 1992 ; Zevi et Monzon Campos, 1995). Cependant la littérature analyse le développement conséquent des filiales donnant naissance aux groupes coopératifs comme un phénomène classique en économie industrielle de concentration des structures. Ce phénomène a contribué à assimiler, du point de vue des stratégies, les groupes coopératifs à ceux de droit commercial (Nicolas, 1992 ; Manoa, 2001). En tant que structures économiques, les motivations aux regroupements des coopératives ont sensiblement les mêmes déterminants et dynamiques que celles des entreprises non coopératives. Or dans le cas des IAA, le développement des groupes met en évidence, du fait de la diversification des activités, un affaiblissement de la pertinence du découpage en branche d'activités au profit d'une approche de la dépendance stratégique des branches ouvrant la voie à une analyse en terme de marchés d'organisations (Galliano, 1995). Aussi, même si l'effet sectoriel joue, il devient difficile d'appliquer ce découpage à des sociétés dont les liens financiers les lient à des ensembles plus complexes déterminant leurs stratégies. On s'oriente donc vers une analyse de la dynamique des regroupements des entreprises en terme d'efficacité et d'avantage organisationnel. Cependant, du fait du statut mutualiste des coopératives, il semble important d'analyser les points particuliers soulevés par le rapprochement de structures dans ce type d'entreprises.

Les relations financières entre coopératives se sont développées sous l'effet des tensions concurrentielles, reflété par les évolutions du corpus législatif. « Filles de la nécessité », selon l'expression de Charles Gide en 1890, l'action des coopératives s'est développée afin de favoriser la collecte et la première transformation de produits agricoles dans un environnement difficile et pour maintenir le tissu entrepreneurial dans des zones défavorisées (Pernet, 1972). Les évolutions du statut juridique des coopératives traduisent ainsi la prise en compte de leurs faiblesses et de leurs handicaps dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Si la loi de 1972 autorise les coopératives à intégrer à hauteur de 20 % des associés non coopérateurs pour mobiliser des capitaux propres, celles de 1991 et 1992 cherchent à favoriser l'accès à des capitaux propres extérieurs conduisant au développement de la filialisation par sociétés commerciales et par des assouplissements liées à la perception des dividendes pour les adhérents<sup>6</sup>. L'évolution de leurs prises de participation traduit une grande complexité dans les interactions qu'elles nouent entre elles puisque plus de 50 % des opérations de rapprochement se font entre coopératives (CFCA). Par ailleurs, il y a apparition de groupes coopératifs intégrant des holdings financiers (Côté, 2001). L'avantage pour les coopératives est d'une part de se protéger des OPA agressives puisque le statut mutualiste de la mère protège la holding (Coutinet et Sagot-Duvaurox, 2003), d'autre part de favoriser l'introduction de capitaux propres pour le développement des activités (CFCA, 1999) et enfin de faire bénéficier aux adhérents de la coopérative, des profits réalisés dans la filiale. Tel que le décrivent Koulytchzky et Mauget (2001), les différentes modalités de remontées des plus-values issues des filiales au profit des adhérents, entraînent un effet de brouillage de logiques entre logique financière et logique coopérative.

---

<sup>6</sup> Dans la loi 91-5 du 3 janvier 1991, il est donné la possibilité de faire remonter les dividendes avec avoir fiscal jusqu'à l'agriculteur au prorata de son capital dans la coopérative.

Si les phénomènes de concentration dans les secteurs d'activité parvenus à maturité sont une des caractéristiques majeures des dynamiques sectorielles, dans le cas des coopératives, il faut remarquer que ces regroupements ont une dimension territoriale certaine (Guillouzo et alii, 1999). Les coopératives agricoles associent d'une part un mouvement de concentration et de filialisation tel qu'il peut être développé par le secteur non mutualiste et d'autre part du fait de leur ancrage territorial statutaire, une dimension spatiale comme variable stratégique dans leurs opérations de rapprochement (Filippi, 2002). En effet, par définition juridique, les coopératives sont situées sur un espace territorial donné et limité, leur « périmètre d'action ». Leur ancrage territorial est la condition première de leur existence, puisqu'elles naissent de la volonté de regroupement de producteurs agricoles spatialement localisés. On peut alors observer, que sauf très indirectement par la définition du marché pertinent, la relation à l'espace n'est pas abordée, alors même que le rapport au territoire est un élément structurant du comportement des coopératives. Il s'ensuit donc que si l'analyse du mouvement de concentration peut être conduite à l'aide des outils par ailleurs développés, la démarche analytique doit prendre en compte la dimension « espace » comme une variable de l'analyse<sup>7</sup>. Il s'agit alors de montrer en quoi la prise en compte de la dimension territoriale induit des réponses organisationnelles distinctes selon les niveaux où se situent les regroupements dans la chaîne de valeur (vers la transformation et vers la distribution).

## **B. Les problèmes de mesure des contours des groupes d'entreprises**

La délimitation des contours des groupes d'entreprises nécessite de prendre en compte les liens financiers entre entreprises en statuant sur les modalités de contrôle qui en résulte. Différentes approches sont possibles selon que l'on met l'accent sur l'identification d'un contrôle majoritaire ou sur les formes d'interdépendance entre entreprises. Ces approches soulignent l'importance qui est attribuée à l'intensité du lien financier comme révélateur des formes de contrôle et pointent sur les difficultés d'analyse de ces liens dès lors qu'il n'est pas possible de statuer sur un contrôle majoritaire. Le secteur coopératif témoigne de ces difficultés du fait du nombre important de structures communes à plusieurs coopératives.

### **1. Les logiques des approches statistiques de mesure des groupes**

Les approches statistiques des relations inter-entreprises sont essentiellement développées dans le cadre de la prise en compte du phénomène de groupe (Thollon-Pommerol, 1982 et 1990 ; Kremp et Sevestre, 2000 ; Chabanas, 2002). Elles répondent aux problèmes rencontrés pour disposer d'indicateurs pertinents et pour expliquer des critères de prêts de personnel, d'activités ou de taille pour des entreprises appartenant à des groupes. Cependant, si les groupes apparaissent depuis longtemps comme une réalité incontournable de l'organisation industrielle, les questions liées à leur définition et à leur mesure restent toujours d'actualité<sup>8</sup>. En effet, il n'existe pas de définition juridique de la notion de groupe et les différentes acceptions utilisées répondent à des objectifs différents, comme en attestent de nombreux travaux théoriques et empiriques.

La question de la **consolidation**, qui s'attache à éliminer les flux intra-groupes, est emblématique de la diversité des définitions utilisées. En comptabilité, l'objectif est de

---

<sup>7</sup> Et non pas uniquement comme une contrainte que les organisations cherchent à contourner.

<sup>8</sup> On peut citer le rapport sur « L'appareil statistique français face aux groupes d'entreprises » du Commissariat Général au Plan (2002, p.6) : « *cependant, vingt-cinq ans plus tard, la plupart des questions reste d'actualité et il n'y a pas encore d'élaboration systématique de statistiques tenant compte de l'existence des groupes* ».

proposer au niveau de la société-mère des postes comptables qui soient économiquement interprétables. Le périmètre de consolidation inclut toutes les entreprises ayant des liens financiers, directs ou indirects, notables avec la société-mère c'est-à-dire supérieurs à 20 %. Il s'en suit trois méthodes différentes d'intégration (globale, mise en équivalence, proportionnelle) selon l'intensité du lien financier et le mode de contrôle qui en résulte. Cette complexité dans l'agrégation des comptes, si elle permet de mieux apprécier les résultats du groupe, rend difficile l'analyse de ce dernier en tant qu'entité économique. A cette complexité s'ajoutent également les questions liées à l'internationalisation des groupes, à l'absence de ventilation sectorielle et géographique des activités, et à l'obligation de recourir parfois à des consolidations intermédiaires. D'un autre côté, l'objectif en stratégie économique est de constituer les groupes en s'appuyant sur les notions de pouvoir de décision et de pouvoir de contrôle, ce qui nécessite alors d'appliquer une logique dichotomique de contrôle majoritaire<sup>9</sup>. Cette approche est partagée par les statisticiens d'entreprise qui souhaitent continuer à faire le lien entre l'entreprise, *i.e.* en distinguant son appartenance ou non à un groupe, et le groupe dans son ensemble, dans une perspective d'analyse des phénomènes de regroupement/fusion et des stratégies des groupes. Ce choix aboutit à retenir pour les groupes un autre périmètre d'agrégation des comptes d'entreprises et d'autres indicateurs que ceux utilisés pour la consolidation comptable.

Le cas de la consolidation montre la place centrale des modalités de prise en compte des liens financiers entre entreprises. Nous nous intéressons dans un premier temps à une appréhension fonctionnelle des groupes d'entreprises pour ensuite aborder celle dédiée aux interdépendances entre entreprises ou groupes d'entreprises.

L'approche **fonctionnelle** a pour objectif de constituer des groupes disjoints d'entreprises qui soient de nouvelles unités d'analyse (*cf.* encart n°1). C'est sur cette base que l'INSEE suit l'évolution du phénomène des groupes en France, à partir de l'enquête Liaisons financières (Lifi) et de l'application SUSE qui fournit les données comptables sur les entreprises (Skalitz, 2002). L'enquête Lifi permet de disposer de l'ensemble des liens financiers entre entreprises alors que les règles permettant de constituer les groupes d'entreprises, sont bien établies. Cette approche fournit des avancées significatives pour éliminer les flux internes entre entreprises situées sous une même sphère de contrôle. Mais deux problèmes subsistent : la lisibilité de la notion de groupe<sup>10</sup> et la pertinence des unités constituées, dans la mesure où seul le contrôle majoritaire est pris en compte. L'approche fonctionnelle offre une image statique des groupes et ne permet pas de préciser la nature des interactions révélées par les relations financières. Elle bute aussi sur la question délicate du contrôle partagé.

L'approche par les **interdépendances** suit la logique que les liens financiers minoritaires entre entreprises et/ou entre groupes peuvent révéler des enjeux significatifs en terme de fonctionnement et de dynamiques des structures. Cette approche s'inscrit dans la lignée des travaux sur le cœur financier (Morin, 1994). Partant de l'hypothèse que la stratégie des firmes est dépendante de la structure des droits de propriété capitalistique, l'analyse est centrée sur les relations entre firmes et sur la façon dont le pouvoir est réparti dans l'entreprise. Le modèle du cœur financier témoigne de l'importance de ces interdépendances dans le fonctionnement du capitalisme français. Au delà des liens forts qui regroupent les entreprises en groupes, des liens faibles construits par des participations circulaires au sein des groupes et entre groupes permettent d'asseoir des relations d'alliance et d'intermédiation

---

<sup>9</sup> Une entreprise est rattachée à un groupe et un seul.

<sup>10</sup> Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les règles de consolidation comptable reposent sur un périmètre du groupe plus large que celui constitué par une société-mère et les filiales qu'elle contrôle majoritairement.

constitutives du cœur financier. Ces relations, accordant une place centrale au secteur bancaire, ont permis la maîtrise de l'actionnariat des grands groupes et le développement de visions stratégiques communes. L'approche par les interdépendances permet de dépasser les limites de l'approche dite fonctionnelle en mettant l'accent, non plus sur la notion de contrôle mais sur celle d'interactions. Pour qualifier la nature des dépendances entre entreprises, les relations financières sont contextualisées relativement aux formes d'organisation des entreprises observées. L'approche est guidée par le souci de donner un sens aux mises en réseau d'entreprises observées. Elle est moins formalisée que la précédente et plus lourde à mettre en œuvre car elle nécessite de disposer de critères qualitatifs nombreux sur les ressources internes des entreprises et celles qu'elles partagent. Son avantage est de rechercher les logiques motivant les dynamiques de rapprochement.

#### **Encart n°1 : La délimitation des groupes d'entreprises**

Trois critères sont nécessaires pour délimiter les groupes : le **taux de détention** du capital social, le **contrôle majoritaire** et le **la tête de groupe**. Le point de départ est l'obtention des relations financières de détention du capital social afin de reconstituer le graphe des entreprises reliées entre elles. L'hypothèse est que la valeur du taux de détention permet de qualifier les interactions entre entreprises, depuis le contrôle absolu jusqu'à des formes beaucoup plus ténues de coordination. Le **contrôle** est **majoritaire** quand une entreprise exerce un pouvoir de décision sur une autre ce qui nécessite soit la détention de plus de 50% des parts du capital social, soit celle d'une part significative (supérieure à 40%) sans présence d'un autre acteur important. On parlera de contrôle **minoritaire** (entre 20 et 40% des parts) et d'**influence** pour des taux de participation plus faibles. Enfin, quand le capital social est détenu à parts égales par plusieurs entreprises, le contrôle est **joint ou partagé**.

Le groupe se définit en première approche à partir de la notion de contrôle majoritaire : *c'est un ensemble d'entreprises contrôlé majoritairement, de manière directe ou indirecte, par une entreprise non contrôlée, appelée tête de groupe et incluse dans le groupe*. Les structures contrôlées sont appelées **filiales**. L'objectif sous-jacent est de renvoyer un objet économique qui présente une unité de décision et d'action. Cette définition permet de constituer des ensembles disjoints d'entreprises, une filiale ne pouvant appartenir qu'à un seul groupe du fait que le contrôle intervient sous forme binaire. Ce « **noyau dur** » du groupe peut être complété par les sociétés dans lesquelles une entreprise du groupe a des participations minoritaires, de manière à constituer le **contour élargi du groupe**. On peut également s'intéresser aux sociétés qui ont des participations dans une ou des entreprises du groupe, ce qui permet de constituer la **mouvance du groupe**<sup>11</sup>. Ce raisonnement peut être généralisé à l'ensemble des sociétés étudiées et permet de fournir une typologie des entreprises selon leur position vis-à-vis des groupes.

Les deux approches s'appuient sur une recherche exhaustive des liens financiers. Dans le premier cas, la délimitation des groupes d'entreprises repose uniquement sur l'intensité des liens alors que dans le deuxième cas l'analyse est centrée sur les mécanismes sous-jacents à l'existence des liens et ce quelle que soit leur intensité. La première approche est quantitative et permet de travailler sur des populations importantes, à partir de critères standardisés. La deuxième approche est plus qualitative et inductive. En effet, elle nécessite des études de cas, dans la mesure où la recherche est centrée sur l'identification et l'explication des raisons qui poussent les entreprises à établir des relations.

<sup>11</sup> Il paraît nécessaire de fixer des bornes à la notion de contour élargi pour éviter une complexité inextricable. La recherche se limitera aux entreprises en lien direct avec une des entreprises du noyau dur. Cette limitation paraît cohérente avec ce que propose Chabanas, 2002) comme définition du groupe au sens large : l'ensemble des entreprises dans lesquelles une tête de groupe détient un taux de contrôle réel non nul.

## 2. Les difficultés de l'analyse des liens financiers dans le secteur coopératif

Deux caractéristiques particulièrement présentes dans le secteur coopératif compliquent l'identification des groupes et l'analyse des modalités d'exercice du contrôle. D'une part, l'intensité du lien financier n'est pas nécessairement révélatrice du degré de contrôle d'une entreprise sur une autre et d'autre part des structures communes à plusieurs entreprises peuvent se retrouver isolées quand il n'est pas possible de statuer à un contrôle majoritaire d'une des entreprises. Ce problème se pose tout particulièrement en cas de contrôle partagé.

L'approche statistique traditionnelle mobilise la détention d'un taux de pourcentage de capital social pour repérer le contrôle d'une entreprise. Il doit être majoritaire et s'opère de façon directe de la tête de groupe sur la filiale ou indirectement via la filiale. A cette approche, celle dite de cœur financier mobilise le pourcentage de détention du capital social pour analyser les participations croisées intra-groupe et inter-groupes. Cette approche révèle une complexité des groupes par une étude plus pertinente des interdépendances dans l'analyse du contrôle et de la prise de pouvoir entre organisations. Pourtant, la mobilisation du seul pourcentage de capital social dans la définition du contour des groupes coopératifs semble limitée pour rendre compte de leur dynamique. Pour les coopératives, le lien financier exprime aussi la recherche d'une capacité financière pour le développement des activités. Il s'agit alors d'un engagement sur les activités. Dès lors, il s'avère nécessaire d'adjoindre à l'analyse des liens financiers celle des activités et des partenariats de l'entreprise.

Le statut spécifique des unions de coopératives opacifie l'analyse des liens financiers dans le secteur coopératif. En effet, le lien financier entre une coopérative et une union, s'il révèle un engagement sur les activités, ne renseigne pas nécessairement sur la structure qui exerce réellement la responsabilité. Le statut d'union permet à des coopératives de regrouper des moyens dans une structure autonome en vue d'atteindre un objectif collectif. La palette des opportunités offertes par le statut d'union est très large, de la réponse à des besoins ponctuels des coopératives (approvisionnement, collecte, ...) jusqu'à la centralisation des moyens et des compétences en son sein, pouvant préfigurer alors une fusion-absorption des coopératives présentes au capital social de celle-ci. Juridiquement, le contrôle majoritaire dans une union est rendu difficile car aucun associé ne peut détenir plus de 40 % des droits de vote, dès que l'on dépasse deux associés. Les unions n'ont pas, contrairement aux coopératives, d'obligation de territorialité, leur circonscription territoriale résultant de l'ensemble des circonscriptions territoriales des coopératives présentes dans l'union. Ces différentes dispositions rendent souvent opaques l'identification du contrôle. Un examen cas par cas (nombre de salariés dans les coopératives mères, poids respectifs de l'union et des coopératives mères) est donc nécessaire pour permettre de déterminer la signification des liens financiers. Il peut entraîner pour les besoins de l'analyse une inversion du sens du lien financier quand l'union se révèle être le centre prenant toutes les décisions, les sociétés mères ayant été dépossédées de la plupart de leurs prérogatives initiales. Il faut alors mettre l'union comme tête de groupe et les coopératives mères comme filiales<sup>12</sup>.

Le contrôle partagé soulève le délicat problème de l'attribution du contrôle à une des entités du groupe. En effet, chaque entreprise-mère a le même nombre de parts sociales (50/50, 33/33/33, 25/25/25/25) dans une fille commune et il n'est alors pas possible d'attribuer le contrôle majoritaire à une des entreprises-mères. Dans ce cas, l'approche

---

<sup>12</sup> On pourra aussi trouver des situations où une des coopératives mères joue le rôle de tête de groupe pour les autres coopératives et l'union.

fonctionnelle casse le lien entre la fille et les sociétés mères. Si la fille contrôle elle-même des entreprises, elle devient tête de groupe alors que le groupe qu'elle constitue avec ses filiales n'est plus connecté aux entreprises-mères qui la contrôlent. Le contrôle partagé étant utilisé fréquemment dans le secteur coopératif, il est important d'analyser les motivations qui président à cette forme d'organisation et les conséquences que cela pose en terme de détermination des modalités de contrôle. Dans ce cas, une analyse sur les logiques de rapprochement s'avère plus adéquate.

Statuer sur les formes de contrôle rencontrées dans le secteur coopératif oblige ainsi à s'intéresser à la signification des liens financiers. En effet, au delà des cas classiques de contrôle majoritaire, les liens financiers peuvent révéler des dépendances entre structures qu'il est important de prendre en compte pour mieux comprendre les dynamiques des formes organisationnelles observées. Le secteur coopératif, par la diversité et la densité des liens financiers qu'il mobilise, fournit un cas appliqué intéressant pour aborder la question de l'exercice du contrôle mutualiste.

## **II. Une lecture du contrôle mutualiste à partir des liens financiers**

L'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste est illustré à partir d'une enquête INRA-FRC2A<sup>13</sup> réalisée en 2000 auprès de l'ensemble des coopératives agricoles de Midi-Pyrénées et de leurs filiales. A partir de la constitution d'une base de données, elle confirme que la densité importante des liens financiers, notamment faibles, renforce le besoin de qualifier leurs significations pour statuer sur l'exercice du contrôle mutualiste. La comparaison entre l'approche statistique classique des groupes et l'approche qui qualifie les liens financiers à partir d'indicateurs souligne alors un effet de recomposition des périmètres stratégiques des groupes. L'enquête montre une concentration accrue des pouvoirs aux mains de quelques acteurs et un élargissement du périmètre d'action des groupes.

### **A. La démarche de traitement des liens financiers dans le cas du contrôle mutualiste**

L'identification des acteurs et des liens financiers suit une logique de recensement de l'ensemble des acteurs intervenant sur un territoire régional. En première analyse, la base de données constituée révèle une densité de liens financiers, y compris minoritaires et en contrôle partagé. Aussi, des indicateurs économiques sont proposés pour approfondir la signification des liens financiers en terme de modalités de contrôle.

#### **1. Une densité importante de liens financiers majoritaires et minoritaires**

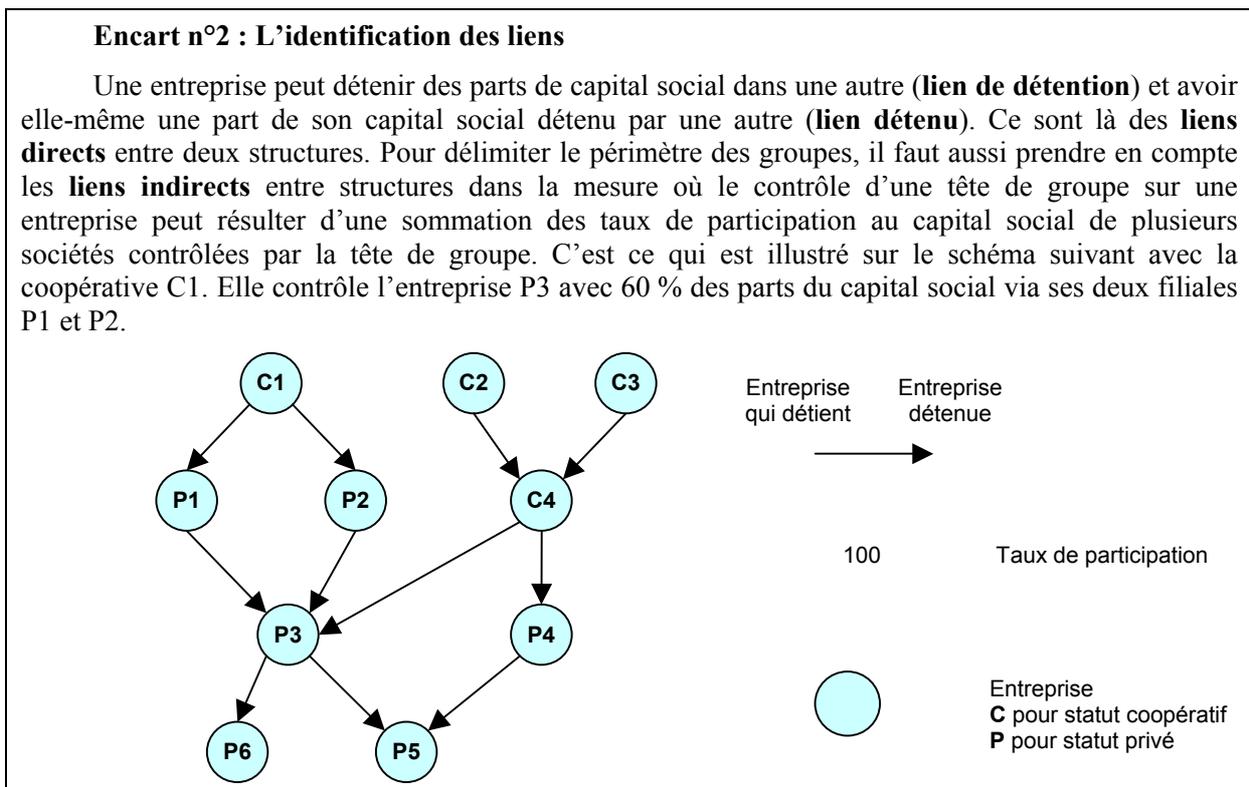
Une enquête postale est à l'origine de la constitution de la base de données. Elle a pour objectif d'analyser les stratégies mises en œuvre par les entreprises du secteur coopératif dans leur recherche de fédération de l'amont et de lien vers l'aval. Cet objectif a conduit d'une part, à ne pas se limiter à un cadre administratif rigide en intégrant des coopératives frontalières à Midi-Pyrénées ayant une activité importante dans la région, et d'autre part, à identifier l'ensemble des entreprises avec lesquelles les coopératives avaient des liens financiers, qu'elles soient à statut coopératif ou privé et ce, sans limitation sur les taux de participation.

---

<sup>13</sup> FRC2A : Fédération Régionale des Coopératives Agricoles et Agro-alimentaires de Midi-Pyrénées

**a. L'identification des entreprises et des liens financiers**

L'identification des acteurs et des liens financiers les reliant constitue une tâche complexe à partir du moment où il s'agit de d'analyser les modalités d'exercice du pouvoir (cf. encart n° 2). La recherche des liens financiers donne lieu à la constitution de la base de données. Il s'agit d'une part de **reconstituer le contour élargi des groupes coopératifs de Midi-Pyrénées** et d'autre part, de **disposer de l'ensemble des acteurs impliqués dans le contrôle mutualiste sur le territoire régional**. Aussi, les entreprises répertoriées dans la base, outre les coopératives et unions de Midi-Pyrénées, sont : (i) celles dans lesquelles une coopérative ou union de coopératives de Midi-Pyrénées a une participation financière directe ou indirecte ; (ii) celles qui sont localisées en Midi-Pyrénées et qui sont sous contrôle coopératif<sup>14</sup>; (iii) les têtes de groupe pour les sociétés préalablement identifiées et localisées en Midi-Pyrénées<sup>15</sup>.



La méthodologie utilisée repose sur l'envoi d'un questionnaire de 4 pages à toutes les coopératives et leurs filiales identifiées à partir d'un fichier fourni par la FRC2A. Le questionnaire recense les opérations (innovations, qualité, marques et TIC) réalisées par l'entreprise, les compétences disponibles et les principaux partenariats mobilisées. Une feuille complémentaire est dédiée à l'identification des entreprises détenues ou détentrices avec indication du taux de détention de capital social. Ce volet de l'enquête a été complété par des recherches sur internet. Une phase de relance téléphonique a été effectuée pour augmenter le

<sup>14</sup> Certaines entreprises commerciales localisées en Midi-Pyrénées sont sous contrôle coopératif sans qu'il y ait nécessairement de liens financiers avec une coopérative régionale. Leur identification a été facilitée par le fait que nous avons intégré dans l'analyse les principaux groupes coopératifs limitrophes à la région. Ces groupes ont des filiales en Midi-Pyrénées qui n'auraient pas été identifiées par une approche descendante des liens financiers à partir des seules coopératives de Midi-Pyrénées.

<sup>15</sup> Ainsi, dans l'exemple précédent, nous recherchons qui contrôle l'entreprise P6 uniquement si elle est localisée en Midi-Pyrénées. La recherche ascendante des têtes de groupe est effectuée systématiquement pour les entreprises situées en Midi-Pyrénées, qu'elle soit à statut coopératif ou commercial.

nombre de réponses et pour valider les informations fournies. La **population totale** de la base de données est de 367 entreprises (dont 208 à statut coopératif) et la **population enquêtée** est de 265 entreprises (dont 181 à statut coopératif)<sup>16</sup>.

La base de données permet d'appréhender l'ensemble des acteurs coopératifs intervenant sur un territoire (Filippi et Triboulet, 2001). Elle autorise une analyse de l'action des coopératives régionales au travers du graphe des relations financières dans lesquelles elles s'insèrent. Elle prend également en compte l'emprise d'acteurs coopératifs extra-régionaux et d'acteurs non coopératifs sur des entreprises situées en Midi-Pyrénées. Une première analyse de la base permet de révéler la grande densité des liens financiers, notamment faibles, au sein du secteur coopératif régional.

#### *b. Une densité importante de liens financiers, notamment minoritaires et en contrôle partagé*

148 des 208 entreprises à statut coopératif présentes dans la base (soit 71 %) ont des participations financières dans d'autres entreprises à statut mutualiste ou non. Ces liens financiers, à partir du seul critère de l'intensité du lien, sont hiérarchisés en liens minoritaires, en contrôle partagé ou en contrôle majoritaire.

119 liens financiers sont recensés entre les 148 entreprises à statut coopératif *i.e.* 65 minoritaires, 26 en contrôle partagé, 28 en contrôle majoritaire. La densité des liens financiers minoritaires ou en contrôle partagé entre coopératives révèle un mode de coordination spécifique au secteur coopératif qui découle en grande partie des possibilités offertes par le statut « d'union de coopératives ». Ce dernier favorise la mise en commun de moyens et de compétences entre structures recherchant des synergies sur des questions de développement économique et/ou territorial. 96 liens sur les 119 recensés sont établis vers 29 unions. Cela atteste de la densité des interrelations entre coopératives via des unions, soit en situation de contrôle partagé (21 liens recensés), soit avec une coopérative en position de contrôle majoritaire (18 liens recensés) et les autres avec des liens minoritaires (58 liens recensés).

190 liens financiers sont établis avec des entreprises de droit privé, soit 53 minoritaires, 23 en contrôle partagé, 114 en contrôle majoritaire. Deux principales tendances sont révélées. D'une part, le nombre important de filiales illustre le fait que les coopératives s'organisent en groupe, tirant partie de la loi de 1992 favorisant la filialisation dans ce secteur. D'autre part, le nombre conséquent de liens minoritaires et en contrôle partagé témoigne du fait que les coopératives tendent à adopter dans leurs prises de participation vers des entreprises de droit privé, des stratégies similaires à celles qu'elles ont l'habitude d'adopter via les unions de coopératives.

La densité des liens financiers révèle les fortes indépendances entre les entreprises du secteur coopératif. La complexité des interactions repose souvent sur des liens en contrôle partagé ou minoritaires qui échappent à l'approche statistique traditionnelle des groupes d'entreprises. Il devient alors nécessaire, après avoir identifié les acteurs, de comprendre leurs modalités d'exercice du contrôle par l'ajout d'indicateurs permettant de préciser la signification des liens financiers.

---

<sup>16</sup> Les taux de réponse à l'enquête sont de 94 % pour les coopératives et de 57 % pour les sociétés de droit commercial. Le taux plus faible pour ces dernières s'explique en partie par le fait que le questionnaire était inadapté à leur activité.

## 2. L'ajout nécessaire d'indicateurs pour qualifier la nature du lien financier

L'analyse des regroupements d'entreprises nécessite de statuer sur la nature des liens financiers afin de comprendre l'exercice de l'influence d'une entreprise sur une autre. Or, la hiérarchisation des liens en contrôle majoritaire, contrôle partagé et lien minoritaire ne suffit pas pour appréhender l'exercice du contrôle mutualiste. D'une part, l'intensité du lien n'est généralement pas un critère suffisant pour apprécier ce dernier et d'autre part le nombre important des liens en contrôle partagé et minoritaires renforce la nécessité de statuer sur leur signification en terme de modalités de contrôle. Aussi, nous proposons quatre indicateurs pour une compréhension dynamique de ces regroupements.

### - Un **indicateur économique** en terme de CA et d'employés

La présence de structures déclarant une activité sans avoir d'employés ou sans dégager de chiffres d'affaires nous a conduit à rechercher si elles étaient sous influence d'un groupe ou d'un réseau d'entreprises. Cela nous a amené à en déduire un indicateur économique de liens entre structures : lorsque le CA est nul avec un effectif employés non nul ou lorsque le nombre d'employés est nul ou quasi nul avec un CA important, on peut suspecter l'existence d'une entreprise intégrée à un groupe.

### - Un **indicateur structurel** suivant la nature de la filiale

Lorsque une coopérative déclare avoir une filiale de commercialisation de type SA ou SARL qui est dans le même champ d'activité alors on est en présence d'une structure dépendante. Dans ce cas, la filiale ne donne pas naissance à un groupe comme pour l'analyse statistique traditionnelle, mais elle est une extension de la mère dont le but est de mener à bien ses propres activités de type commercialisation. Il s'agit d'un montage purement juridique. Cette filialisation peut avoir plusieurs motivations : pour vendre à des non adhérents de coopérative ou dans une zone non couverte par le périmètre d'action de la coopérative ou encore pour élargir la gamme de service proposés aux adhérents.

### - Un **indicateur de compétence** (activités et usage des TIC)

La pression concurrentielle exige de la part des coopératives une forte implication dans les démarches de qualité d'entreprise et de produits. Leur mise en œuvre impose alors des investissements coûteux financièrement et exigeants en terme de compétences. Aussi, dans le cas de petites structures, l'existence de liens sur les opérations repérables à travers des projets communs (signes de qualité, TIC) peut indiquer l'existence d'entreprises sous influence. L'analyse des structures de l'emploi révèle alors la distribution des compétences entre les entreprises et permet d'identifier les cas où une seule société détient la compétence. Dès lors, celle-ci exerce un pouvoir de contrôle sur le développement de l'activité et donc sur la stratégie de la coopérative dominée.

### - Un **indicateur de partenariat** suivant l'identité du partenaire

L'identification explicite du partenaire de l'entreprise suivant son statut (client, fournisseur, ...) permet de clarifier ce qui relève d'un réseau de partenaires ou d'un groupe via une quasi-intégration déguisée. Par exemple dans le cas où l'identité du partenaire cité révèle que le principal client de la coopérative est aussi sa filiale, le retraitement conduit à considérer qu'il s'agit d'une quasi-intégration vers l'aval. Dans le cas où ce partenaire est le seul fournisseur, on est en présence d'une intégration amont. Dans le cas où il y a correspondance entre ces types de partenariat alors l'intégration est totale. Cela permet de clarifier les formes de regroupements, de montrer les interrelations avec des sociétés annexes et de dégager les réels réseaux de partenaires.

Le traitement de l'information collectée dans la base de données s'avère complexe en raison du nombre important de relations minoritaires et en contrôle partagé. Ces indicateurs présentent l'intérêt de qualifier l'ensemble des liens financiers entre entreprises. Leur prise en compte permet d'élargir l'approche traditionnelle des groupes d'entreprises et induit une recomposition des périmètres stratégiques des groupes coopératifs.

## B. La recomposition des périmètres stratégiques des groupes

L'analyse des liens financiers révèle une densité de liens entre entreprises et une imbrication forte d'entreprises à statut coopératif et de droit commun. L'approche statistique traditionnelle des groupes souligne leur dimension régionale. La qualification des liens à partir des indicateurs aboutit à une concentration plus importante des groupes avec un poids accru de l'action de groupes extra-régionaux.

### 1. Du périmètre classique des groupes d'entreprises...

L'approche statistique classique des groupes nécessite d'identifier les têtes comme entités contrôlant l'ensemble des sociétés. Autrement dit, une fois que l'on dispose de l'ensemble des entreprises et des liens financiers les reliant, il est nécessaire de statuer sur la nature du contrôle, *i.e.* identifier les têtes de groupe. Or dans le cas des coopératives, les liens financiers révèlent un engagement sur les activités mais ne renseignent pas sur la structure qui détient les responsabilités. Le traitement au cas par cas des liens financiers coopératives-unions à partir d'un critère de taille économique, permet de déterminer si une entité exerce ou non une fonction de tête de groupe.

Tableau 1 : Des groupes coopératifs à dimension régionale

	Statut de l'entreprise				Ensemble	
	Coopératif		Commercial		Nombre d'entreprises	% en M-P
	Nombre d'entreprises	% en M-P	Nombre d'entreprises	% en M-P		
<b>Groupes coopératifs ou coopératives indépendantes localisées en Midi-Pyrénées</b>	<b>179</b>	<b>99%</b>	<b>99</b>	<b>84%</b>	<b>278</b>	<b>94%</b>
- Tête de groupe coopératif M-P	49	100%			49	100%
- Filiale de groupe coopératif M-P	24	96%	99	84%	123	86%
- Coopérative indépendante M-P	106	100%			106	100%
<b>Autres entreprises</b>	<b>30</b>	<b>20%</b>	<b>59</b>	<b>56%</b>	<b>89</b>	<b>44%</b>
- Tête de groupe	13	0%	10	60%	23	26%
- Filiale	12	50%	35	51%	47	51%
- Entreprise indépendante	5	0%	14	64%	19	47%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>89%</b>	<b>158</b>	<b>73%</b>	<b>367</b>	<b>82%</b>

NB : Le tableau distingue les groupes coopératifs et coopératives indépendantes localisées en Midi-Pyrénées des « autres entreprises » (groupes coopératifs et coopératives indépendantes hors Midi-Pyrénées, groupes et entreprises indépendantes privés). Les filiales sont rattachées aux têtes de groupe.

Le tableau 1 indique les caractéristiques des entreprises de la base de données en fonction de leur type (tête de groupe, filiale, indépendante), de leur statut (coopératif ou droit commun) et de leur localisation. Une analyse en première lecture montre que les 49 groupes coopératifs de Midi-Pyrénées ont avant tout une dimension régionale, dans la mesure où 86 %

de leurs filiales sont situées en Midi-Pyrénées<sup>17</sup>. 106 coopératives indépendantes, c'est-à-dire non contrôlées par un groupe, sont localisées en Midi-Pyrénées. 23 autres têtes de groupe sont identifiées du fait des liens financiers que ces groupes ont avec des entreprises de Midi-Pyrénées. Il s'agit de 13 groupes coopératifs, situés en grande majorité dans les régions voisines et de 10 groupes privés, localisés à 60 % en Midi-Pyrénées. La présence de groupes coopératifs extra-régionaux atteste de recompositions des zones d'influence des coopératives et illustre la nécessité de ne pas se limiter à un strict cadre administratif.

Les tableaux 2 et 3 renseignent sur le poids économique et la densité des liens financiers pour les groupes coopératifs et les coopératives indépendantes de Midi-Pyrénées. On observe que les groupes coopératifs représentent 86 % du CA. Les têtes de groupes sont les structures les plus importantes sur le plan économique avec une densité forte de liens financiers. A l'inverse parmi les coopératives indépendantes, celles sans aucun lien financier se révèlent être les structures aux plus petites dimensions économiques, puisque 63 % d'entre elles ont un CA inférieur à 1.5 million d'euros.

Tableau 2 : Le poids des groupes coopératifs

Groupes coopératifs ou coopératives indépendantes de Midi-Pyrénées	Répartition par taille (CA)			Nombre d'entreprises	Moyenne CA (en M€)	Part CA
	< 1.5M€	1.5 à 15M€	> 15 M€			
Groupes coopératifs						
- Têtes de groupe	12%	45%	43%	49	24,6	38%
- Filiales	50%	36%	15%	123	12,6	48%
Coopératives indépendantes						
- avec liens financiers amont ou aval minoritaires	32%	57%	11%	47	6,9	10%
- sans aucun lien financier	63%	37%	0%	59	2,1	4%
<b>Total</b>	<b>43%</b>	<b>41%</b>	<b>16%</b>	<b>278</b>	<b>11,5</b>	<b>100%</b>

N.B. : les Chiffres d'Affaires ne sont pas consolidés

Tableau 3 : La densité des liens financiers

Groupes coopératifs ou coopératives indépendantes de Midi-Pyrénées	Nombre d'entreprises	Total liens amont	Total liens aval	Nature du lien aval		
				Contrôle majoritaire	Contrôle joint	Contrôle minoritaire
Groupes coopératifs						
- Têtes de groupe	49	0	175	103	21	51
- Filiales	123	183	31	20	3	8
Coopératives indépendantes						
- avec liens financiers amont ou aval minoritaires	50	34	55	0	10	45
- sans aucun lien financier	59	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>217</b>	<b>261</b>	<b>123</b>	<b>34</b>	<b>104</b>

Numériquement, nous observons que le nombre de coopératives sans liens financiers ou avec des liens financiers minoritaires, est important. Cela conduit à examiner les activités de ces sociétés. En conséquence nous avons scindé la population en deux sous-groupes : les coopératives de service et les coopératives sous influence. Il existe des coopératives dont le seul objet social est de rendre service aux adhérents comme dans le cas des coopératives de service. Ces coopératives ne développent généralement pas d'opérations (innovation et

<sup>17</sup> Ce pourcentage passe à 98 % si l'on inclut les régions limitrophes.

démarche qualité). D'autres mènent des opérations importantes et on peut alors s'interroger sur l'existence d'une influence opérée par une autre structure. Du fait des exigences de la mise en marché des produits, le besoin de financement pour les coopératives passe nécessairement par des stratégies de filialisation et d'alliance. Dès lors, une entreprise avec une opération de certification ou une opération nécessitant un investissement financier ou technique important, peut être sous influence lorsque elle a des liens soit de partenariats soit financiers minoritaires avec d'autres coopératives. Dans ce cas, l'absence de filiales donne une indication sur la faiblesse des moyens financiers détenus. Une entreprise de petite taille est peu favorable au développement d'opérations coûteuses financièrement et mobilisant des compétences humaines spécialisées, a fortiori, lorsque ces opérations génèrent des changements organisationnels importants comme les certifications d'entreprises et l'adoption des TIC liées aux opérations de traçabilité. Dans ce cas, le moyen pour identifier la présence d'un réseau repose sur la recherche des partenaires de l'entreprise. L'identité des partenaires est alors importante pour rattacher l'entreprise au groupe d'entreprises ou à la coopérative, qui exerce l'influence.

La mise en évidence du contrôle des coopératives via d'autres liens que les seules participations financières montre des recompositions des périmètres stratégiques. Elle conduit à s'interroger sur les modalités d'exercice du pouvoir d'une entreprise sur une autre en particulier dans le cas du contrôle partagé et des liens minoritaires.

## 2. ... à la mise en évidence d'une concentration du pouvoir coopératif

Dans l'approche statistique traditionnelle, le lien financier donne lieu à 4 classes d'entreprises : Indépendante sans lien financier ; Indépendante avec liens financiers ; Filiale de groupe et Tête de groupe. Or cette approche fonctionnelle classe les entreprises uniquement selon des critères de contrôle majoritaire et de tête de groupe. Pour prendre en compte le contrôle partagé et les liens minoritaires, nous avons proposé de qualifier la signification du lien financier par l'ajout d'indicateurs économiques. Ceci permet de retenir la typologie des formes organisationnelles suivante :

- Les **entreprises isolées** qui sont des structures ayant peu de relations financières, même si elles peuvent par ailleurs avoir une filiale inscrite dans le prolongement direct de leur activité de base.

- Les **entreprises sous influence** qui sont des entreprises ayant encore une indépendance dans leurs choix stratégiques mais qui sont dépendantes de groupes pour certains aspects de leurs activités.

- Les **entreprises rattachées à des groupes**, le groupe renvoyant ici à la fois aux notions de dépendance et de complexité organisationnelle.

- Les **têtes de groupe**.

Le croisement des résultats issus des deux approches (cf. tableau 4) montre des changements significatifs en terme de classement des structures, particulièrement pour les têtes de groupe et les coopératives indépendantes avec liens financiers. Plus de la moitié des têtes de groupe identifiées avec l'approche des liens financiers *stricto sensu* disparaît, principalement parce que ces groupes sont soit sous influence d'un autre, soit des petits groupes (coopératives avec une filiale prolongeant leur activité) assimilés à des structures isolées. Il s'agit souvent de coopératives de petite taille sur un segment de marché bien défini. Les perspectives d'évolution sont souvent limitées et la structure tend soit à disparaître soit à être absorbée par une structure de taille plus importante. Les coopératives indépendantes avec liens financiers sont pour les 2/3 d'entre elles intégrées à un groupe. Seulement 21 % sont sous influence d'un groupe. On notera par contre que les filiales restent à environ 80 % dans

la catégorie sous la dépendance d'un groupe et que les coopératives indépendantes sans liens financiers sont à plus de 80 % des structures isolées.

Tableau 4 : Comparaison des approches sur les liens financiers

Croisement des deux approches	Statut de l'entreprise				Total	Nombre
	Tête de groupe	dans un groupe	sous influence d'un groupe	isolé		
Groupes coopératifs						
- Têtes de groupe	47%	8%	20%	25%	100%	49
- Filiales	2%	78%	10%	10%	100%	123
Coopératives indépendantes						
- avec liens financiers amont ou aval minoritaires	2%	64%	21%	13%	100%	47
- sans aucun lien financier	0%	8%	9%	83%	100%	59
Nombre	26	135	37	80		278

Cette comparaison est établie sur le même périmètre d'entreprises. Mais notre approche aboutit également à une recomposition du périmètre des groupes coopératifs de Midi-Pyrénées. L'emprise régionale des groupes de Midi-Pyrénées diminue légèrement alors qu'à l'inverse, les groupes coopératifs hors région et les groupes non coopératifs voient la leur sur la région, augmenter. Les recompositions des périmètres des groupes attestent des fortes interdépendances entre structures et des redistributions dans l'exercice du contrôle.

Tableau 5<sup>18</sup> : Une recomposition du périmètre des groupes coopératifs de Midi-Pyrénées

	Statut de l'entreprise				Ensemble	
	Coopératif		Commercial		Nombre d'entreprises	% en M-P
	Nombre d'entreprises	% en M-P	Nombre d'entreprises	% en M-P		
<b>Groupes coopératifs ou coopératives isolées localisées en Midi-Pyrénées</b>	<b>169</b>	<b>96%</b>	<b>97</b>	<b>81%</b>	<b>266</b>	<b>91%</b>
- Tête de groupe coopératif M-P	26	100%			26	100%
- dans un groupe coopératif M-P	53	89%	82	80%	135	84%
- sous influence d'un groupe coopératif M-P	22	95%	15	87%	37	92%
- coopérative isolée M-P	68	100%			68	100%
<b>Autres entreprises</b>	<b>37</b>	<b>57%</b>	<b>61</b>	<b>61%</b>	<b>101</b>	<b>59%</b>
- Tête de groupe	9	0%	4	75%	13	23%
- dans un groupe	23	74%	37	46%	60	57%
- sous influence	5	80%	7	86%	12	83%
- entreprise isolée			13	85%	13	85%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>89%</b>	<b>158</b>	<b>73%</b>	<b>364</b>	<b>82%</b>

Les retraitements opérés révèlent une modification du tissu des entreprises régionales avec l'apparition d'une plus forte concentration autour d'un nombre restreint d'acteurs. De plus, les relations d'interdépendances montrent que la position au sein des réseaux d'entreprises permet de comprendre la dynamique des groupes diversifiés et que ceux-ci s'organisent de façon prépondérante entre acteurs coopératifs et leurs filiales.

Les résultats de cette étude offre ainsi des éléments de réflexion sur les modalités d'exercice du pouvoir dans le cas du contrôle mutualiste

<sup>18</sup> Le tableau 5 indique les caractéristiques des entreprises de la base, à partir d'un découpage similaire à celui retenu pour le tableau 1.

### III. Modalités d'exercice du contrôle mutualiste dans les groupes coopératifs

La réflexion sur l'exercice du contrôle mutualiste peut s'articuler autour de deux points. Le premier a trait aux difficultés d'application de l'approche statistique à la prise en compte des modalités de contrôle des groupes coopératifs. Le deuxième porte sur le positionnement des entreprises au sein des regroupements d'entreprises qui pose la question de la force des liens faibles.

#### A. Les difficultés d'appréciation de l'exercice du contrôle mutualiste

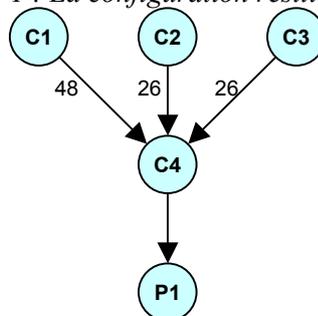
Il est important de discerner l'identification de l'interprétabilité des formes de contrôle. Aussi après avoir posé le problème de l'identification, un cas d'école offrant plusieurs interprétations, sera présenté.

##### 1. Le problème de l'identification des unités pertinentes d'analyse

La méthode des liens financiers s'avère complexe à utiliser dans le cas du secteur coopératif. Les raisons tiennent à la difficulté de statuer sur les contrôles et à la densité des relations, qui compliquent l'identification des unités pertinentes d'analyse. D'une part, la détention de capital renvoie souvent à d'autres valeurs que celles de l'intérêt actionnarial classique. Aussi il faut examiner les liens entre la question de la détention du pouvoir et d'exercice du contrôle et celle du droit à produire<sup>19</sup>. D'autre part la densité des relations entre structures coopératives opacifie l'identification des contours des groupes. En traduisant le plus souvent un engagement d'activités, l'étude via le lien capitalistique doit donc être complétée par celle des liens économiques pour identifier à la fois la nature exacte des dépendances entre structures et les modalités de répartition du contrôle. Or la délimitation des frontières du groupe reste délicate du fait de l'importance des structures partagées entre plusieurs coopératives et de l'imbrication avec les entreprises de droit commercial. Dans le cas des coopératives polyvalentes, les logiques d'organisation des activités s'opèrent par produits, conformément à ce que l'on peut retrouver dans les groupes industriels. Dans ce cas, les logiques des participations financières entre structures s'appréhendent au niveau des sections d'activités et non plus au niveau de la coopérative.

Pour illustrer les difficultés rencontrées, nous montrons, à partir d'une même configuration résiliaire, que l'interprétation des prises de participations financières peut renvoyer à trois cas de figure en terme de contrôle et de détention du pouvoir. Cette configuration comprend trois coopératives et une union détenant une filiale (cf. schéma n° 1).

Schéma n° 1 : La configuration résiliaire étudiée



<sup>19</sup> L'engagement de l'agriculteur dans une coopérative est lié à une obligation réciproque de production d'un côté et de collecte de l'autre.

Une lecture stricto sensu des liens financiers fournit l'interprétation suivante : la coopérative C1 a un lien majoritaire relatif dans l'union qui ne lui assure pas le contrôle de C4 dans la mesure où C2 et C3 ont des participations importantes<sup>20</sup>. L'entreprise C4 a une filiale et est donc considérée comme tête de groupe. L'analyse statistique amène à identifier quatre ensembles disjoints<sup>21</sup> alors même que les fonctionnements peuvent être fortement imbriqués. Pourtant, cette lecture des liens financiers peut recouvrir des réalités différentes.

## **2. L'interprétabilité des contrôles d'entreprises coopératives**

La lecture des liens financiers dans le schéma n° 1 laisse la possibilité à trois interprétations possibles.

### ***a. Cas d'interprétation classique : Absence de contrôle par les liens financiers***

Il n'y a pas de coopérative leader dans l'union et cette dernière a un poids économique équivalent ou inférieur à celui des coopératives-mères. L'union est mise en place pour un objectif spécifique (approvisionnement, commercialisation) par des coopératives qui gardent leurs prérogatives pour leurs autres activités. Le lien financier révèle juste l'engagement sur l'activité et ne signifie pas que la coopérative C1 a un poids économique plus important que les deux autres. Dans ce cas, les trois coopératives et l'union sont analysées de manière indépendante, l'union constituant un groupe avec sa filiale et les autres coopératives pouvant elles-mêmes être têtes de groupe si elles ont des filiales propres. Dans les faits, la direction collégiale de l'union est assurée par les trois coopératives qui orientent sa stratégie.

Cette absence de domination se rencontre également dans le cas spécifique du contrôle partagé. La détention à part égale du capital social de l'union traduit une association de moyens par les coopératives.

### ***b. Cas de figure où une coopérative est en fait leader dans l'union***

Avec la même configuration des liens financiers, on peut dans les faits avoir une coopérative leader qui contrôle l'union et tient sous influence les autres coopératives participantes. Un lien financier majoritaire est alors révélateur du poids plus important d'une des coopératives<sup>22</sup>. La tête de groupe est dans ce cas la coopérative dominante et le lien financier majoritaire révèle de manière classique le contrôle économique. A cette dominance économique, la coopérative peut adjoindre une dominance juridique par le biais d'une prise de participation d'une de ses filiales dans l'union<sup>23</sup>. Les autres coopératives ont un degré d'autonomie variable vis-à-vis du groupe et la dépendance doit s'apprécier en fonction du poids respectif des structures et des marges de manœuvre dont elles disposent pour développer leurs activités. En conséquence, la question se pose du statut à accorder aux autres coopératives. Faut-il ou non les intégrer dans le périmètre du groupe ?

---

<sup>20</sup> L'analyse est conforme au statut juridique selon lequel un associé dans une union ne peut détenir plus de 2/5 des droits de vote dès qu'il y a plus de deux associés. Ainsi, même si C1 dépassait les 50 % de détention de capital social, cela ne lui permettrait pas d'avoir le contrôle juridique de la structure C4.

<sup>21</sup> Nous obtenons ici un groupe coopératif (C4, P1) et trois coopératives indépendantes (C1, C2, C3). L'entreprise C4 aurait pu être une SA ou un holding. Elle constituerait alors un groupe commercial.

<sup>22</sup> Le leadership d'une des coopératives peut reposer sur d'autres critères que l'intensité du lien financier. Dans le cas d'Uni-noix, la Capel n'a pas le lien financier majoritaire mais avec son poids économique, son implication dans la gestion de l'union, sa filiale qui est le principal client d'Uni-noix, c'est elle qui possède toutes les marges de manœuvre pour le pilotage de l'union. L'union et la coopérative avec le lien majoritaire ayant un poids économique faible et étant mono-activité, la Capel peut se contenter d'un lien minoritaire dans ce cas de figure.

<sup>23</sup> La coopérative complète alors ses droits (au maximum 2/5 des droits de vote) via ceux octroyés à sa filiale.

A titre d'exemple, le groupe Pau-Euralis possède une telle organisation. La coopérative de Pau a un poids économique très important relativement aux autres coopératives de l'union dont elle s'est assurée le contrôle juridique. En 2000, les comptes consolidés du groupe suivaient la logique capitalistique classique, c'est-à-dire que les autres coopératives adhérant à l'union Euralis n'entraient pas dans le périmètre de consolidation<sup>24</sup>. Certaines coopératives sont cependant en situation de dépendance très forte vis-à-vis de l'union comme par exemple la CAD des Hautes-Pyrénées qui a pour seul fournisseur et client l'union et dont tous les salariés sont « prêtés » par l'union. Son intégration au groupe peut paraître inéluctable. La continuité de son existence juridique s'explique par le fait que sa légitimité géographique et sociale est renforcée par les nécessaires démarches de qualité et de traçabilité exigeantes qui nécessitent un lien fort avec l'adhérent. L'existence juridique de la coopérative garantit alors aux adhérents un pouvoir « décisionnel » au niveau de l'union.

Dans le cas d'un contrôle partagé, une des coopératives s'assure progressivement le leadership dans l'union.

### *c. Cas de figure où l'union devient la réelle tête de groupe*

Aucune coopérative mère ne domine ni par les liens financiers ni par les liens d'activité, une autre structure. Il n'y a pas de coopérative leader dans l'union. L'union et sa filiale ont un poids économique important comparativement aux coopératives mères. Le lien financier traduit l'engagement d'activités. Les liens économiques vers l'union sont forts, cette dernière contrôlant généralement les activités en aval et en amont de la production. L'autonomie et les marges de manœuvre des coopératives mères peuvent être variables et dépendent principalement de la part de la production partant vers l'union ou une de ses filiales. L'union concentre progressivement les moyens des coopératives-mères. L'aboutissement logique est alors la fusion-absorption des coopératives-mères dans l'union. Ce type d'organisation s'observe dans des filières très intégrées comme celle du lait par exemple.

Par exemple, le groupe SODIAAL présente une telle configuration. La tête de groupe, l'union SODIAAL, est une union d'unions régionales de coopératives, qui détient les outils de transformation et les marques commerciales. Les coopératives de base et les unions régionales assurent la collecte. Elles jouent également un rôle important dans la mise en œuvre des démarches qualité même si la stratégie globale est fixée par l'union SODIAAL<sup>25</sup>. Cette dernière présente des comptes « combinés et consolidés », la partie consolidée renvoyant de manière classique aux filiales situées en aval de l'union et la partie combinée correspondant aux coopératives situées en amont de l'union (CNCC, 2000). Appréhender le groupe nécessite donc d'inverser le sens des liens financiers et de mettre l'union d'unions comme tête de groupe. La question de l'affectation du pouvoir de contrôle reste délicate à trancher car juridiquement, les coopératives gardent in fine la possibilité de quitter ou non l'union.

Les trois scénarios évoqués ne sont pas spécifiques du lien coopératives-union. Ils peuvent se poser dans le cas du lien coopératives-entreprise non coopérative. Un holding concentrant la majorité des moyens pose la question délicate de l'inversion des liens financiers le mettant comme tête du groupe. De même, un holding en contrôle partagé peut

<sup>24</sup> La Loi d'Orientation Agricole de 1999 a renforcé les obligations de consolidation au niveau des unions. Ceci risque d'entraîner une modification des stratégies de prise de participation dans les unions dans la mesure où il y a obligation de réaliser des sous-consolidations dans l'union et dans les coopératives possédant plus de 20% de parts dans l'union. Cette obligation ne s'applique pas aux « petits groupes » à savoir ceux qui satisfont au moins à deux des trois critères suivants : bilan < à 15M€, CA < à 30M€ et effectif < à 500, CNCC, 2000).

<sup>25</sup> Le groupe s'est lancé dans la certification agriconfiance pour l'ensemble de ses producteurs. Il a mis en place une démarche propre « La route du lait », relayée au niveau local par les coopératives de base qui s'investissent pour en assurer le succès.

apparaître comme un groupe autonome sans pouvoir être rattaché à l'une des coopératives mères.

Ces différents scénarios, à partir d'une même configuration de liens financiers, montrent que l'intensité du lien financier ne présume en rien de la réalité des relations de contrôle entre les structures. Ceci témoigne de la complexité à traiter le cas des groupes coopératifs à partir d'une approche statistique classique.

## **B. La force des liens faibles dans la compréhension des dynamiques des groupes**

La méthode que nous avons développée, apporte plusieurs éléments d'analyse dans l'appréhension des dynamiques des groupes d'entreprises. D'une part, le recensement des liens financiers, économiques et partenariaux montre une concentration des têtes de groupes corrélée à de fortes interactions au sein des entreprises coopératives. D'autre part, le positionnement des entreprises soulève la question de l'évolution du statut mutualiste. Les enseignements sur la position d'une entreprise dans le groupe portent sur sa capacité d'action et sur les marges de manœuvre qu'elle dégage pour mener à bien son activité. A partir de l'examen de l'exercice du contrôle des sociétés, se pose la question des modalités de délégation du pouvoir au sein des groupes.

### **1. Les participations financières révèlent une densité du tissu d'interdépendances sous contrôle coopératif**

L'analyse de la formation et de la dynamique des groupes coopératifs montre que l'association entre liens financiers et économiques réduit le nombre de têtes de groupes en présentant une concentration des pouvoirs plus importante et une diversification plus intense. Elle atteste d'une volonté de garder les entreprises sous contrôle mutualiste.

#### **a. Des alliances menées d'abord entre entreprises coopératives**

La révélation de ces liens explicite les positions des coopératives et leurs stratégies en matière de contrôle de l'amont. Premièrement, le recensement des petites structures partagées permet de mettre en évidence les interactions entre d'autres de taille plus importante qui n'apparaissent pas au prime abord. Deuxièmement, l'identification des sociétés sous influence permet une lecture non seulement de la concentration des pouvoirs mais aussi de l'élargissement des domaines d'activités. Enfin, les nombreuses opérations de croissance externe, fusions et acquisitions, entraînent une concentration des groupes coopératifs sur une base régionale. Le développement des unions correspondant à une mise en commun entre coopératives de moyens, conduit à un regroupement par secteurs d'activités. C'est semble-t-il une caractéristique des sociétés coopératives que de se développer par concentration ou rachat de sociétés commerciales afin d'atteindre une dimension régionale. Ces alliances s'analysent dans la volonté d'atteindre une position de leader régional (Guillouzot et alii, 1997). Classiquement, la coopérative leader augmente les activités du groupe par un élargissement de l'emprise territoriale grâce au rattachement d'autres coopératives à l'union. Cette stratégie d'accroissement du périmètre d'action conduit aussi des entreprises à nouer des relations avec les autres structures des régions limitrophes. La dimension territoriale est donc une variable influençant significativement les logiques de prises de participation propres aux coopératives.

#### **b. Des alliances pour la diversification d'activités**

En recomposant les têtes de groupes, on s'aperçoit d'une concentration en taille mais également d'une intensification des stratégies de diversification des activités amont et aval.

Les alliances menées par les coopératives correspondent non seulement au besoin d'atteindre une taille critique par la recherche du contrôle d'une structure sur une autre mais aussi à la recherche de capitaux et de compétences pour financer les activités. Dans ce cas, un nombre élevé de participations financières dans des activités connexes montre une orientation vers une diversification importante des activités. De plus, la recherche de financement oblige les coopératives à s'orienter vers les stades aval plus rémunérateurs de leurs produits en terme de valeur ajoutée. Le fait de chercher à maîtriser l'aval afin de pouvoir fédérer l'amont est une stratégie nouvelle pour les coopératives et démontre les mutations qui se jouent dans ce secteur (Filippi et Baudru, 2003). Ainsi la mise en évidence de faibles participations financières dans des activités connexes au secteur d'activité de base des coopératives, présage une amorce de diversification. Cette logique s'inscrit dans l'acceptation du rôle des structures coopératives comme offreurs de services aux adhérents.

Compte tenu du fait que le lien financier dans le cas des coopératives indique, en plus de la recherche de contrôle d'une société sur une autre, un engagement d'activités, l'observation du rôle des compétences s'avère indispensable pour mettre à jour les stratégies d'alliances. On observe une mutualisation des connaissances au sein du réseau d'entreprises qui rend possible le développement d'activités autour du cœur de métier (mise en œuvre des certifications d'entreprises et remontées des contraintes aval via les cahiers des charges) ou qui permet de rejoindre des stratégies classiques de diversification via des alliances. La réflexion s'oriente alors vers une analyse en terme de marché d'organisation. Dans ce cas, la position de l'entreprise au sein du groupe indique sa capacité d'action et sa stratégie dans le développement de l'activité tant vers l'amont que vers l'aval.

## **2. L'exercice du pouvoir et du contrôle dans les groupes coopératifs**

L'inversion de la tête de groupe coopérative remplacée par sa filiale coopérative ou non, rejoint la question de la délégation du pouvoir et donc celle de la gouvernance d'entreprise.

D'une part, on peut s'interroger sur le maintien du statut mutualiste dans le cas de l'assimilation des groupes coopératifs à des entreprises de droit commercial. En effet, dès lors que la stratégie du groupe coopératif est décidée par « les filiales » au vue des contraintes de marché, une réflexion s'impose sur les modes de gouvernance et les modalités d'exercice du pouvoir entre des structures mutualistes et des entreprises de droit commercial. Le recours systématique aux cahiers des charges de nature institutionnelle (de produits ou certification d'entreprises) ou de nature privée (notamment ceux imposés par la grande distribution) peuvent entraîner des conflits d'intérêt entre les différents acteurs de ces entreprises. Dès lors, une analyse complémentaire sur la composition des conseils d'administration permettant de mieux comprendre les modalités de répartition du pouvoir et du contrôle au sein des groupes s'avère indispensable pour compléter l'analyse de la dynamique de ces organisations.

D'autre part, le déplacement du pouvoir vers l'aval au sein des groupes coopératifs rejoint la question de l'exercice du contrôle par les détenteurs premiers de capital social des coopératives, à savoir les adhérents. Comment s'exerce le contrôle donné statutairement à ces derniers lorsque la complexité des organisations s'opère par la mise en place de holdings et de structures qui cherchent à s'imposer sur des marchés nationaux ou internationaux ? Il y a manifestement une opposition entre une logique coopérative portée par les adhérents et une logique capitaliste imposée par les contraintes concurrentielles (Mauget et Forestier, 2001). Pourtant, l'opposition ne peut pas être systématique puisque gagner des parts de marchés permet d'assurer la survie des organisations et de fait le maintien du revenu des adhérents. Aussi se confronter à cette question ouvre plus largement sur celle du pouvoir de l'adhérent-apporteur coopératif dans l'organisation du groupe coopératif.

Il est alors intéressant d'examiner comment s'opère l'exercice du pouvoir des adhérents et la négociation entre les sociétaires, les salariés et les partenaires des groupes coopératifs.

## Conclusion

Cet article analyse l'exercice du contrôle mutualiste des groupes coopératifs à travers l'étude des liens financiers. A partir d'une analyse statistique classique des groupes, nous avons montré que dans les cas des coopératives agricoles, l'ajout d'indicateurs liés à l'activité économique est indispensable pour pouvoir qualifier la signification du lien financier. D'une part l'intensité du lien n'est pas un critère suffisant pour qualifier le mode de contrôle ou d'influence entre les structures, et d'autre part, le nombre important de liens minoritaires et en contrôle partagé témoigne de modalités particulières d'exercice du pouvoir. La mobilisation des liens faibles et la prise en compte des entreprises en contrôle partagé révèlent une concentration plus importante des têtes de groupes. L'analyse des interdépendances entre entreprises est donc incontournable pour affiner l'appréhension de l'exercice du pouvoir dans les groupes coopératifs et pour comprendre le rôle déterminant de la dimension territoriale dans les recompositions des périmètres stratégiques des groupes. Dès lors, le contrôle mutualiste s'organise de façon à accroître le processus de filialisation et d'hybridation coopératif non coopératif, tout en cherchant à maintenir l'exercice du pouvoir en sa faveur.

Aborder les relations inter-entreprises via les liens financiers, questionne l'évolution des modalités de contrôle des sociétés. Dans le cas des coopératives, ces dernières articulent aujourd'hui une logique partenariale portée par les adhérents et une logique actionnariale imposée par les contraintes concurrentielles. Il en résulte des conflits d'intérêts que l'analyse des liens financiers révèle, et qui témoignent des déplacements des lieux de détention du pouvoir. Se pose dans le fond la question de la délégation du pouvoir au sein des groupes coopératifs et donc du maintien du pouvoir de l'associé adhérent. A travers le traitement de l'exercice du contrôle des groupes, la réflexion s'inscrit dès lors dans la problématique de la gouvernance d'entreprise.

## Bibliographie

- Chandler A. D., 1977, *The visible hand : the managerial revolution in american business*, Cambridge, the belknap press, 624 p.
- CFCA, 1999, *L'évolution du secteur coopératif agricole, document de travail*.
- Chabanas N., 2002, *Les entreprises françaises des groupes vues à travers les enquêtes « liaisons financières » de 1980 à 1999*. INSEE, division « synthèse des Statistiques d'entreprises », document de travail, 28 p. + annexes.
- Charreaux G., 1997, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- CNCC, 2000, *La consolidation dans les coopératives agricoles : ses spécificités*. Etude technique n°20, juin, Paris, ed. CNCC, 69 p.
- Côté D. (dir.), 2001, *Les holding coopératifs, évolutions ou transformation définitive ?*, De Boeck, Bruxelles, 402 p.
- Coutinet N. et Sagot-Duvauroux, 2003, *Economie des fusions et acquisitions*, La découverte, Coll. Repères, 128 p.

- Filippi M., 2002, « Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n°33, p. 79-94.
- Filippi M. et Baudru D., 2001, Proximités et modèles d'organisation d'entreprises : le cas des sociétés coopératives céréalières du Sud-Ouest, *3ièmes Journées de la Proximité « Nouvelles Croissances et Territoires »*, Paris, 13-14 décembre, 22 p.
- Filippi M., Triboulet P., 2001. « Intégrer la pression des marchés et les exigences de qualité - Stratégies et interdépendances dans le secteur coopératif agricole », *Façade*, n°11, INRA-SAD, 4 p.
- Galliano D., 1995, *Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français*, INRA-Economica, 202 p.
- Guillouzo R., Perrot P., Ruffio P., 1999, « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n°52, p. 23-57.
- Koulytchzky S et Mauget R., 2001, « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », in Côté D. (dir.), *Les holdings coopératifs*, De Boeck, p. 77-102.
- Kremp et Sevestre, 2000, « L'appartenance à un groupe facilite le financement des entreprises », *Economie et statistique*, n°336, p. 79-92.
- Loiseau H., 2001, « Des groupes de la taille d'une PME – Un phénomène en plein essor. », *INSEE Première*, n°764, mars 2001, 4 p.
- Mauget R., Forestier M., 2001, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution ou dénaturation ? », *RECMA*, vol 79, n° 278 et n° 279.
- Manoa J.Y., 2001, « Structure de groupe et Economie Sociale », in Côté D. (ed), *Les holding coopératifs, évolutions ou transformation définitive ?*, De Boeck, Bruxelles, 25-52.
- Morin F., 1988, « Les groupes industriels et financiers », chapitre 3, in Arena R. et alii, *Traité d'économie industrielle*, Economica, p. 208-217.
- Morin F., 1994, « Liaisons financières et coopération des acteurs-systèmes ». *Revue économique*, n°6, p. 1459-1470.
- Nicolas P., 1992, « La remise en cause de l'organisation coopérative : crise d'identité et législation nouvelle », *Economie et Sociologie Rurales*, série IAA, n° DT92.02, 41 p.
- Perez R., 2003, *La gouvernance d'entreprise*, La découverte, Collection Repères, 128 p.
- Pernet F., 1972, *Les conditions de réalisation de l'avantage coopératif dans l'agriculture française d'aujourd'hui*, Thèse de doctorat d'état, IREP-D, Grenoble, 365 p.
- Porter M., 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- Skalitz A., 2002, « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n°836, 4 p.
- Strategor, 1997, *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris, 551 p.
- Thollon Pommerol V., 1982, « Les groupes publics et privés », *Economie et statistique*, n°147, p. 3-19.
- Thollon Pommerol V., 1990, « Les groupes et la déformation du système productif », *Economie et statistique*, n°229, p. 21-28.
- Williamson O.E., 1975, *Markets and Hierarchies analysis and antitrust implications*, The Free Press.
- Zevi A. et Monzon Campos J.L. (eds), 1995, *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck, Bruxelles, 355 p.

---

## Cahiers du GRES

---

Le Groupement de Recherche Economique et Sociales (GRES) réunit deux centres de recherche :

- *IFReDE* (Institut Fédératif de Recherches sur les Dynamiques Economiques), Université Montesquieu-Bordeaux IV
- *LEREPS* (Laboratoire d'Etudes et de Recherche sur l'Economie, les Politiques et les Systèmes Sociaux), Université des Sciences Sociales Toulouse 1

[www.gres-so.org](http://www.gres-so.org)

Université Toulouse 1  
LEREPS – GRES  
Manufacture des Tabacs  
21, Allée de Brienne  
F - 31 000 Toulouse  
France  
Tel. : +33-5-61-12-87-07  
Fax. : +33-5-61-12-87-08

Université Montesquieu-Bordeaux IV  
IFReDE – GRES  
Avenue Léon Duguit  
F - 33 608 Pessac Cedex  
France  
Tel. : +33-5-56-84-25-75  
Fax. : +33-5-56-84-86-47

---

### Cahiers du GRES

- 2003-1 : DARAUT Sandrine, *Le système d'information organisationnel, objet et support d'apprentissage. Essai d'une analyse théorique.*
- 2003-2 : VICENTE Jérôme, *De l'économie des interactions à l'économie géographique : théories et évidences.*
- 2003-3 : OLTRA Vanessa, SAINT JEAN Maïder, *The dynamics of environmental innovations: three stylised trajectories of clean technology.*
- 2003-4 : FRIGANT Vincent, *Défection et prise de parole dans les relations verticales interfirmes : propositions pour une transposition du modèle d'Hirschman.*
- 2003-5 : GILLY Jean-Pierre, PERRAT Jacques, *La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale.*
- 2003-6 : DUPOUËT Olivier, YILDIZOGLU Murat, *Organizational performance in hierarchies and communities of practice.*
- 2003-7 : LARRUE Philippe, *Lessons learned from the Californian ZEV Mandate: From a "technology-forcing" to a "market-driven" regulation.*
- 2003-8 : CARAYOL Nicolas, ROUX Pascale, *Self-Organizing Innovation Networks: When do Small Worlds Emerge?*
- 2003-9 : BONIN Hubert, *Geopolitics versus business interests: the case of the Siberian gas-pipeline in the 1980s.*
- 2003-10 : LUNG Yannick, *The Changing Geography of the European Automobile System.*
- 2003-11 : BORDENAVE Gérard, *Ford of Europe, 1967-2003.*
- 2003-12 : FILIPPI Maryline, TRIBOULET Pierre, *Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste : Le cas des groupes coopératifs agricoles*

---

La coordination scientifique des Cahiers du GRES est assurée par Alexandre MINDA (LEREPS) et Vincent FRIGANT (IFReDE). La mise en page est assurée par Dominique REBOLLO.