

SYNTHESE DES COMMUNICATIONS SUR LE DOMAINE AGRICOLE
ET AGRO-ALIMENTAIRE *

De l'agriculture de groupe aux groupes coopératifs agro-alimentaires

Des décisions de politique économique, mais aussi de nouvelles percées technologiques, ont profondément affecté depuis le milieu des années 1980, non seulement l'agriculture, mais également les sociétés coopératives agricoles et, d'une manière générale, l'ensemble des firmes agro-alimentaires. La coopération agricole en France, après une évolution séculaire (1885 - 1985), est donc entrée dans une nouvelle phase de son histoire.

En 1984, le contingentement de la production laitière marque le revirement de la politique agricole commune. Au cours du nouveau cycle de négociation (Uruguay Round) du GATT (General Agreement of Tariffs and Trade (1)), commencé en septembre 1986, les pressions américaines s'accroissent pour imposer à la CEE le démantèlement de toutes les aides qu'elle continue d'accorder à ses agriculteurs. L'Uruguay Round doit s'achever en décembre 1990. Enfin, conformément aux dispositions de l'Acte unique européen signé en février 1986, mis en vigueur en juillet 1987, la Communauté met en oeuvre les mesures destinées à établir un "grand marché" intérieur européen au cours d'une période expirant le 31 décembre 1992. Aussi, dès 1987, voit-on s'amplifier et s'accroître dans cette perspective, les phénomènes de concentration, de réorganisation, d'internationalisation des firmes agro-alimentaires des pays développés en économie de marché, notamment au moyen de rachat d'entreprises et d'accord de partenariat.

C'est donc dans ce climat, mais avec leurs visées et leurs moyens propres, que les coopératives agricoles vont chercher leur voie. "La recherche de la diversification et de la valeur ajoutée font partie des objectifs clairement affichés de très nombreuses coopératives", rappelait le directeur général de l'UNCAC (Union Nationale des Coopératives Agricoles de Céréales) en janvier 1990. Pour y parvenir elles utiliseront de plus en plus, parmi les modalités de leur réorganisation, le recours à des filiales de forme non coopérative, généralement des sociétés anonymes (SA), le développement du partenariat avec des entreprises également de droit commun, et une stratégie de filière.

Si le recours à des filiales SA est déjà ancien au sein de la coopération agricole, la filialisation connaît cependant une accélération brutale et une généralisation à partir de 1987. Elle s'accompagne d'une reconversion vers des produits nouveaux (celle de l'ULN (2) date de 1986), d'une création de nouveaux groupes (par exemple, dans la viande, celle du groupe Arcadie en 1988), et d'une réorganisation des groupes déjà existants. Le groupe SOCOPA se réorganise en octobre 1988, le groupe CANA (3) au début de 1989, la SODIAAL (4) ex-SODIMA (Yoplait) et Sucre Union en juillet 1989. La tendance est maintenant au regroupement des filiales par filières et par métiers, sous le contrôle de sociétés holdings financières.

* Josette Buchou (UGEA) : GAEC

René Maugé (IGIA) : CUMA

Philippe Nicolas (INRA) : Coopération agricole et groupes coopératifs.

(1) Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.

(2) Union Laitière Normande

(3) Coopérative Agricole "La Noëlle-Ancenis"

(4) Société de diffusion internationale agro-alimentaire

Les sociétés coopératives se trouvent ainsi confrontées à un double défi : celui de leur compétitivité, étroitement liée à leur capacité de financement, et celui du maintien de leur identité coopérative au cours de l'évolution de leur mode de gestion économique et financière, et des modifications affectant la situation faite, en leur sein, à leurs sociétaires agriculteurs.

Afin de satisfaire aux nouvelles conditions du marché, les coopératives vont devoir imposer à leurs adhérents des conditions de production encore plus contraignantes. Certes, elles s'efforceront aussi de leur fournir, par des actions de "développement", les connaissances et les moyens qui leur sont nécessaires pour s'adapter. Mais tous ne pourront franchir ces nouveaux seuils, quelles qu'en soient d'ailleurs les raisons : insuffisance des structures d'exploitation ou des compétences, endettement déjà excessif, orientation professionnelle divergente. Or, la solidarité coopérative qui continue à s'exercer notamment en faveur des jeunes agriculteurs en cours d'installation, ainsi que pour les adhérents en difficulté mais capables de reconversion, rencontre pour les autres producteurs des limites toujours plus étroites. Les agriculteurs sociétaires d'autre part, voient également leur rôle et leurs possibilités de participation se modifier au sein de leurs coopératives en raison de la taille et de la complexité des nouveaux groupes. Bref, le déséquilibre entre la fonction économique et la fonction sociale de ces sociétés tend à s'aggraver, alors que les problèmes posés par l'évolution actuelle de l'agriculture ne sont pas seulement d'ordre économique.

Certes, face à ces dangers, les groupes coopératifs recherchent des palliatifs, installent des contre-feux, notamment par la décentralisation des décisions et la formation des administrateurs.

Ces mesures sont-elles suffisantes pour que la création et l'initiative procèdent de ceux qui doivent être de véritables co-entrepreneurs responsables des orientations stratégiques de leur entreprise commune, c'est-à-dire les coopérateurs à la base ? Ou bien au contraire, les solutions conçues par les dirigeants élus et nommés leur seraient-elles encore, au moins dans une partie des cas, octroyées d'en haut ? Il est évidemment impossible de fournir une réponse définitive et globale à de telles questions, en raison de la grande diversité des situations et des insuffisances rédhibitoires de l'information.

Tout au plus peut-on relever certains indices ponctuels faisant état de réelles imperfections. On s'inquiète, de plus, de la capacité des administrateurs à gérer des ensembles de plus en plus complexes et spécialisés. Il est vrai qu'un pouvoir considérable est délégué à ces administrateurs qui doivent faire face à des tâches écrasantes, chacun d'entre eux étant souvent, de plus, désigné pour contrôler une filiale. Les coopératives agricoles, d'autre part, ne peuvent espérer combler l'écart qui les sépare des grandes sociétés commerciales, aussi longtemps qu'il subsistera un noyau coopératif irréductible assumant sa mission traditionnelle envers une agriculture restée familiale. Ce qui signifie que l'intervention des pouvoirs publics reste indispensable aussi bien pour assurer leur compétitivité que leur identité. Nous sommes alors renvoyés aussitôt à la question du type d'agriculture que l'Etat entend promouvoir et par conséquent invités à nous interroger sur l'évolution actuelle de la politique agricole. Se trouve aussi en jeu la conception même du rôle que l'on entend attribuer aux coopératives, agricoles ou non, dans les divers pays de la CEE.

Au sein des groupes coopératifs, enfin, les instances statutaires, comme le fait remarquer la FNCL (1) "ne sont pas des canaux exclusifs : les occasions de communiquer sont quotidiennes. Elles sont le plus souvent très mal valorisées parce que les moyens de les exploiter n'existent pas. On attend que les administrateurs, que les délégués, le fassent et cela ne suffit pas. Le circuit est inadapté, trop lourd, trop lent. Il faut inventer et mettre en place des circuits courts". Et le même rapport, après avoir préconisé alors d'utiliser des groupes-relais, dans la coopérative elle-même, et dans les lieux où se retrouvent les sociétaires, ajoute : "Cette organisation multiforme de la communication est fondamentale dans les structures complexes. La vie des échelons de base ne se limite pas à une simple animation classique" (FNCL, 1989). (1).

Tout en sachant que la résolution de toutes ces difficultés dépend pour une part d'une intervention des pouvoirs publics et de l'orientation de la politique agricole, il faut aussi s'interroger sur les ressources déjà manifestes ou encore latentes de l'économie sociale agricole et rurale face à ces nouveaux risques. Bien que plus engagées encore que par le passé dans la compétition économique, les coopératives ou groupes coopératifs agro-alimentaires n'en conservent pas moins, y compris les plus grands, des caractères très spécifiques. Et il faut également considérer désormais avec une attention nouvelle, le potentiel représenté par les autres formes d'économie sociale agro-rurale, coopératives ou non, mais plus proches de l'exploitation agricole et de la vie locale. Parmi ces dernières, il convient de ranger en bonne place les Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) et les Groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC) qui, avec des effectifs déjà très importants, continuent toujours à se développer.

Il est difficile, en particulier, de ne pas voir l'utilité de l'agriculture associative et sociétaire en ce qui concerne le maintien de l'identité coopérative au sein des groupes coopératifs. Ainsi, selon une enquête réalisée en 1983 par la CFCA (Confédération française de la Coopération agricole) sur environ 4 000 coopératives "d'amont et aval" (agro-fourriture, transformation et commercialisation des produits agricoles et alimentaires), près de 20 % des membres des conseils d'administrations de ces sociétés étaient aussi associés en GAEC, alors que les agriculteurs membres de GAEC ne représentaient à l'époque que 5 % environ des chefs d'exploitation agricole. Une autre enquête, réalisée par François Colson (INRA) sur les entreprises laitières de Loire-Atlantique, a montré qu'en 1984, 45 % jeunes livreurs aux coopératives étaient en GAEC, contre 30 % seulement pour les jeunes producteurs livrant aux laiteries non coopératives. De même les CUMA, maillon de la chaîne coopérative, sont des structures relais facilitant la formation des agriculteurs, notamment à la gestion collective, et leur participation aux coopératives d'amont et d'aval.

Mais l'utilité de l'agriculture de groupe ne se limite pas à favoriser la communication et la participation des sociétaires au sein des sociétés coopératives, ce qui est cependant déjà d'une importance majeure. Ce type d'agriculture permet aussi d'abaisser le seuil de sélection des agriculteurs imposé par les sauts technologiques et les contraintes du marché. Favorisant la division du travail et une meilleure formation technique, elle autorise en effet l'accès d'un plus grand nombre à des innovations et à des investissements individuellement inaccessibles. Les coûts de production unitaires peuvent être très sensiblement réduits, notamment par un emploi plus économique des équipements et par une nouvelle organisation du travail en groupe.

(1) Fédération nationale des coopératives laitières (FNCL) : "Coopératives laitières : communiquer sur les vraies questions" - Assemblée générale, 26 et 27 avril 1989.

Indépendamment de ses rapports avec les groupes coopératifs, l'agriculture associative et sociétaire intervient dans les régions difficiles et vulnérables où précisément ces groupes complexes (qui n'en conservent pas moins par rapport aux autres firmes agro-alimentaires, comme nous l'avons constaté, des caractères très spécifiques) sont fort peu ou pas du tout représentés. Tout comme certaines petites coopératives, elle a su trouver pour les agriculteurs associés des activités en rapport avec leurs moyens, s'étendant au domaine rural (aménagements divers mais aussi tourisme vert), respectant la qualité des produits et l'environnement.

Or, les problèmes posés par l'évolution de l'agriculture, comme on le sait, ne sont pas seulement de nature économique. Le rythme de diminution de la population active agricole et les perspectives démographiques restent préoccupants, comme la dévitalisation de certaines zones rurales et l'augmentation du nombre des agriculteurs en difficulté. On redoute également de voir s'approfondir le fossé creusé entre une agriculture moderniste et spécialisée, et une autre agriculture, moins intensive et plus diversifiée, encore qualifiée de paysanne.

Les GAEC et les CUMA sont actuellement des formes en expansion, et tout particulièrement recherchées par les agriculteurs en voie d'installation. Ainsi, selon les statistiques relatives à l'octroi des aides publiques, 30 % des jeunes agriculteurs en 1988, se sont installés en GAEC. Le nombre des associés en CUMA et en GAEC ne cesse de croître, alors que le nombre des exploitations agricoles, comme on le sait, ne cesse de diminuer.

De plus, ces organismes conservent une dimension qui leur permet de pratiquer une démocratie directe (moins de dix familles d'après la législation sur les GAEC, cependant que 70 % des CUMA ont encore moins de 25 adhérents). Les GAEC complets, d'autre part, correspondent déjà à une organisation collective de l'ensemble des activités de l'exploitation agricole, cependant que, dans le cas des CUMA, une minorité agissante tend à promouvoir une agriculture coopérative pouvant se substituer à terme à l'exploitation individuelle.

Permettant la "coopération vécue à la base", l'agriculture associative et sociétaire favorise donc le "grand dessein" d'une organisation coopérative du domaine agricole et agro-alimentaire.

Le développement accéléré des groupes coopératifs complexes appelle donc inéluctablement, semble-t-il, celui de l'agriculture de groupe. "Nous sommes arrivés au bout d'un long processus aberrant" écrit un bon expert de la coopération agricole et de la communication" avec un nombre de plus en plus important d'exploitations qui tournent avec une (unité de travail)... L'agriculture de groupe qui était en avance en 1960, est devenue aujourd'hui d'actualité".*

* G. Kressmann - Communication à l'assemblée générale du Centre de gestion de Savoie. 1988.

Quelques données statistiques

1. Coopératives agricoles

Dans le champ de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) du SCEES (Service Central des Enquêtes et Etude Statistiques du Ministère de l'Agriculture) on dénombrait, en 1987, 4 151 sociétés coopératives agricoles, employant 108 537 salariés et réalisant 294 milliards de francs de chiffre d'affaires. Elles représentaient 20,4 % du chiffre d'affaires du secteur des industries agricoles et alimentaires (IAA) et 25 % de celui du commerce de gros alimentaire.

En tenant compte des coopératives de prestation de services (notamment les CUMA) et d'autres petits secteurs non pris en compte dans l'EAE du SCEES, ainsi que des filiales des groupes coopératifs, la CFCA (Confédération française de la coopération agricole) estimait que l'ensemble de la coopération réalisait, en 1986, 340 milliards de francs de chiffre d'affaires, employait 130 000 salariés et contrôlait près de la moitié des industries de transformation des produits agricoles français.

En 1985, les 30 principaux groupes coopératifs agro-alimentaires réalisaient selon la CFCA, un chiffre d'affaires consolidé avec leurs filiales de l'ordre de 90 milliards de francs, dont 70 milliards dans le champ de l'EAE, soit environ le quart du total réalisé par la coopération.

2. GAEC.

On dénombrait en 1989 environ 45 000 GAEC en activité regroupant quelques 100 000 associés *. On estimait en 1987 que l'effectif des agriculteurs en GAEC représentait environ 15 % des chefs d'exploitations à temps complet. Et pour 1989, que les surfaces cultivées en GAEC dépassaient 10 % de la surface agricole utile en France.

* Rappelons que le nombre des exploitations agricoles françaises est passé, entre 1979 et 1988, de 1,263 million à 1,017 million.

Ce mouvement fait preuve d'une grande vitalité (notamment en ce qui concerne l'installation des jeunes). Le nombre des GAEC "père-fils" reste majoritaire, mais celui des GAEC à plus de 2 associés et surtout à plus de 3 associés, progresse plus rapidement.

3. CUMA.

Le nombre des CUMA était en 1989 de l'ordre de 12 500, représentant environ 250 000 agriculteurs adhérents. 40 % des CUMA ont moins de 10 adhérents et 70 % moins de 25.

Comme les GAEC, les CUMA sont actuellement en expansion. Une tendance se dessine en leur sein vers une organisation coopérative dépassant la seule utilisation du matériel, pour concerner plus largement l'activité des exploitations agricoles.

