



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Les coopératives agricoles dans l'économie alimentaire de l'Europe occidentale

M.T.G Meulenberg

Citer ce document / Cite this document :

Meulenberg M.T.G. Les coopératives agricoles dans l'économie alimentaire de l'Europe occidentale . In: Économie rurale. N°132, 1979. pp. 42-51;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1979.4272>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1979_num_132_1_4272

Fichier pdf généré le 08/05/2018

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES DANS L'ECONOMIE ALIMENTAIRE DE L'EUROPE OCCIDENTALE

M.T.G. MEULENBERG

*Department of Marketing and Marketing Research
Agricultural University, Wageningen, Pays-Bas*

Les coopératives agricoles sont nées au 19^e siècle, en Europe occidentale, en réaction à la faiblesse des agriculteurs sur le marché à la fois comme vendeurs de produits et comme acquéreurs de matières premières (par exemple les engrais). Entreprises locales et régionales à leurs débuts, de nombreuses coopératives d'Europe occidentale sont devenues, en particulier depuis la deuxième guerre mondiale, d'importantes sociétés dont l'activité s'exerce à l'échelle nationale ou même internationale.

Les changements intervenus après la guerre dans les marchés des produits agricoles et alimentaires ont grandement affecté les coopératives, qui ont donc évolué différemment dans les divers pays d'Europe occidentale. Par exemple, à l'intérieur de la CEE, c'est surtout aux Pays-Bas et au Danemark que les coopératives agricoles détiennent une part importante du marché (1). Ces différences résultent de la diversité de leurs structures socio-économiques et de leurs agri-

cultures. L'importance des coopératives agricoles varie également suivant le type de produit considéré : si les coopératives laitières couvrent souvent une part considérable du marché, il n'en va pas de même des coopératives traitant les viandes ou la charcuterie.

Les coopératives ont une importance relative très diverse ; néanmoins il existe sur les marchés européens, surtout depuis 1960, pour les produits agricoles et alimentaires, quelques tendances communes que l'on retrouve au niveau des coopératives agricoles. Comment ces tendances influent-elles sur les coopératives dans l'économie alimentaire de l'Europe occidentale ?

L'analyse présentée ici est menée de manière assez sommaire. Le développement des coopératives y est envisagé du point de vue de la commercialisation. Les types de coopératives agricoles sont trop nombreux pour être tous étudiés dans ce rapport ; l'analyse y est limitée aux coopératives de transformation et de commercialisation.

LES CARACTERES DE BASE DES COOPERATIVES AGRICOLES ENVISAGES DU POINT DE VUE D'UNE ANALYSE DE SYSTEMES

A. ASPECTS GENERAUX DES COOPERATIVES

Les raisons de la naissance des coopératives agricoles de transformation et de commercialisation ont été longuement étudiées par de nombreux auteurs (Ter Woorst, 1966). On peut les ranger en deux grandes catégories :

- a) des agriculteurs cherchent à obtenir une plus grande part des dépenses des consommateurs en acquérant un fort pouvoir de négociation vis-à-vis des commerçants ou des transformateurs privés ;
- b) des agriculteurs cherchent à obtenir une plus grande part du revenu disponible des consommateurs

en procédant à la commercialisation et à la transformation mieux que les commerçants et les transformateurs privés.

Les coopératives agricoles d'approvisionnement furent d'abord destinées à contrebalancer la puissance des fournisseurs privés d'engrais et autres moyens de production. Elles avaient, surtout dans leur première période, des fonctions multiples consistant d'une part à vendre les produits des agriculteurs, et d'autre part à approvisionner ceux-ci en moyens de production.

Engelhardt met en évidence les principaux traits suivants des coopératives : il y a véritablement coopération entre agents économiques, et pas seulement coordination mutuelle comme dans les cartels ; il s'agit d'une coordination individuelle et non d'une coopération collectiviste imposée par la puissance publique :

(1) A ce sujet, voir en particulier Cogeca (1974). (Voir références bibliographiques en fin d'article).

les membres de la coopérative sont des agents distincts légalement et économiquement indépendants ; la coopération concerne une ou plusieurs fonctions de ces agents économiques réunis en coopérative (Engelhardt, 1971). De même, selon Ter Woorst et d'autres spécialistes, une des caractéristiques des coopératives est qu'elles impliquent la coopération, dans l'exécution de certaines fonctions qui leur sont essentielles, d'agents économiques indépendants (Ter Woorst, 1966 ; Emelianoff, 1942).

Les agriculteurs d'Europe occidentale ont créé un très grand nombre de coopératives, par exemple pour l'achat de moyens de production, pour la production et pour la commercialisation de produits agricoles.

Du côté des intrants de l'exploitation, les agriculteurs coopèrent en achetant des matières premières (engrais, aliments composés...). Les coopératives d'approvisionnement ne se contentent pas de fournir à leurs membres des moyens de production à des prix raisonnables, mais leur procurent également assistance et conseils ; elles sont devenues, pour les agriculteurs, des « outils à résoudre les problèmes ». Il est fréquent que les agriculteurs ne soient pas obligés d'acheter leurs moyens de production à leur coopérative d'approvisionnement.

Les coopératives agricoles de production sont moins nombreuses en Europe occidentale que dans certains autres pays européens. On en trouve, par exemple, pour l'utilisation des machines.

Dans le domaine de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles, de nombreuses coopératives ont été créées en Europe occidentale. Elles traitent souvent un produit agricole ou un groupe de produits déterminés, comme le lait ou les légumes. Les relations qu'elles entretiennent avec leurs membres sont plus strictes que dans le cas des coopératives d'approvisionnement : les agriculteurs sont fréquemment obligés de livrer leurs produits à leur coopérative de transformation/commercialisation ou ont le droit d'exiger qu'elle en prenne livraison.

Les coopératives polyvalentes qui fournissent des matières premières aux agriculteurs et vendent leurs produits ont perdu de leur importance en Europe occidentale, à mesure que se développaient la taille et la complexité des coopératives spécialisées.

B. REMARQUES SUR CERTAINS CARACTERES DES COOPERATIVES DU POINT DE VUE D'UNE ANALYSE DE SYSTEMES

Sur la base des concepts développés par l'analyse des systèmes, on étudie ici certains caractères des coopératives qui ont dès l'abord semblé importants (2).

(2) Les concepts utilisés sont dus en grande partie à C.W. CHURCHMAN (1968).

Leur évolution, due aux changements intervenus dans les marchés durant les vingt dernières années, est traitée plus loin (page 48).

L'objectif économique des coopératives de transformation et de commercialisation était originellement « d'obtenir, pour les produits fournis par les membres, les prix les plus élevés ».

L'environnement aval de la coopérative est en principe le même pour les coopératives de transformation et de commercialisation et pour les sociétés privées (3). Elles ont en commun de devoir considérer comme éléments importants de leur environnement : les consommateurs, les détaillants, les concurrents et le gouvernement.

Vers l'amont, l'environnement des coopératives de transformation et de commercialisation diffère de celui des sociétés privées de par la nature particulière des relations que les premières entretiennent avec leurs membres. Cet élément semble avantager les coopératives, puisque moins de temps est consacré à acheter des intrants, tout particulièrement en période de pénurie sur le marché.

Le gouvernement, qui constitue un élément important de l'environnement des coopératives, a souvent dans les pays d'Europe occidentale une attitude favorable aux coopératives, par exemple à travers la fiscalité. Cette attitude favorable est également reflétée par les exceptions à l'article 85 du Traité de Rome, qui interdit une grande variété de pratiques d'ententes. Ainsi l'article 2 du règlement 26 stipule : « L'article 85 paragraphe I du traité (...) ne s'applique pas en particulier aux accords, décisions et pratiques d'exploitants agricoles, d'associations d'exploitants agricoles ou d'associations de ces associations ressortissant à un seul Etat membre, dans la mesure où, sans comporter l'obligation de pratiquer un prix déterminé, ils concernent la production ou la vente de produits agricoles ou l'utilisation d'installations communes de stockage, de traitement ou de transformation de produits agricoles, à moins que la Commission ne constate qu'ainsi la concurrence est exclue ou que les objectifs de l'article 39 du traité sont mis en péril. » Le règlement n° 129 en faveur des groupements de producteurs de fruits et légumes, qui est une autre exception à l'article 85 de la CEE, peut également favoriser les coopératives agricoles.

Les instruments de commercialisation destinés à réaliser les objectifs des coopératives sont en principe les mêmes pour celles-ci et les sociétés privées. Des actions sur le produit, les prix, la promotion et la distribution, — c'est-à-dire le « Marketing Mix » — doivent

(3) L'environnement d'un système est défini comme « un ensemble d'éléments et de leurs propriétés essentielles, éléments ne faisant pas partie du système mais dont toute modification peut causer ou produire une modification dans l'état du système » (ACKOFF et EMERY, 1972).

être adaptées à l'approvisionnement des marchés. Les coopératives ne peuvent pas toujours utiliser ces instruments autant que les sociétés privées, en raison de caractères qui leur sont propres :

— les membres ont le droit ou sont même obligés de livrer leurs produits à la coopérative de transformation/distribution. Dans ces conditions, celle-ci n'a qu'une influence limitée sur la qualité et la quantité des produits livrés par ses membres.

— Les coopératives de transformation et de distribution ont pour but d'obtenir le prix le plus élevé pour les produits fournis par leurs membres. Il arrive donc que les coopératives ne consacrent pas assez de ressources à la recherche sur les produits et à l'amélioration technologique, qui permettent d'obtenir, à long terme, de meilleurs produits et à de meilleurs prix ; elles sont tentées de préférer une politique à court terme à une politique à long terme. De même, les dispositions fiscales relatives aux coopératives peuvent stimuler une politique visant à payer aux agriculteurs les prix les plus élevés possibles aux dépens des investissements, ce qui était le cas aux Pays-Bas jusqu'en 1969.

— Les décisions des coopératives sont prises en dernière instance par des agriculteurs, qui ont été et parfois sont encore davantage axés vers les activités de production qu'orientés vers les actions concernant le marché ou la technologie.

— Le système « un homme-une voix » et ses variantes, qui sont la caractéristique fondamentale des coopératives, font obstacle à la rapidité de décision ; le suffrage universel, s'il constitue un important acquis démocratique des coopératives, ne favorise pas l'innovation dans les décisions.

Ces caractères influencent de diverses manières les possibilités d'action des coopératives sur leur « Marketing Mix ».

PRODUIT. Les coopératives n'ont guère d'influence sur la qualité des produits fournis par leurs membres. Elles ne peuvent donc faire de la qualité des produits un instrument de commercialisation que par des actions internes à la coopérative. L'intervention des coopératives de commercialisation sur les produits fournis par les agriculteurs s'exerce par le classement, le triage et le conditionnement. Les coopératives essaient également d'influencer la qualité des produits des agriculteurs par des primes à la qualité. En outre, l'intervention des coopératives de transformation s'exerce par leur technologie en matière de transformation.

L'influence des coopératives sur les quantités fournies par leurs membres est variable, mais souvent limitée, ce qui peut être illustré par quelques exemples néerlandais. Les statuts de certaines coopératives de transformation/distribution dans le domaine du bétail et de la viande ne comportent aucune obligation concernant la livraison des produits. Les salles coopératives de vente aux enchères de fruits et légumes et les

coopératives laitières obligent et donnent droit à leurs membres de livrer leurs produits à la coopérative. Les coopératives betteravières exigent de leurs membres qu'ils livrent une quantité minimum par part qu'ils possèdent, et leur donnent droit à livrer une quantité maximum par part. Enfin, les coopératives exerçant dans le domaine des semences procèdent par contrats afin de réguler l'offre des membres. Cette suite d'exemples met en évidence une progression dans l'influence des coopératives sur la quantité de produits livrée par leurs membres.

Quant aux coopératives de transformation/distribution qui ne peuvent agir sur le produit fourni par leurs membres, il ne leur est pas toujours facile d'étendre leur assortiment de produits suivant les besoins du marché.

PRIX. Les coopératives ne semblent pas fondamentalement désavantagées par rapport aux sociétés privées dans l'utilisation des prix comme instruments de commercialisation. Toutefois, elles les utilisent parfois davantage en raison de la moindre sophistication de leur politique des produits.

PROMOTION. En comparaison avec les sociétés privées, les coopératives ne semblent pas spécifiquement désavantagées dans la promotion de leurs produits. Il faut toutefois noter que l'usage potentiel de la promotion est lié aux propriétés du produit, et en particulier à la mesure dans laquelle on peut différencier les produits sur le marché. Par exemple, les petites coopératives sont dans l'impossibilité d'établir des marques pour leurs produits de consommation, ou pour des produits différenciés. Toutefois, ce défaut ne provient pas du système coopératif en tant que tel, mais de la petite taille de nombreuses coopératives.

DISTRIBUTION. Concernant la distribution des produits, les coopératives de transformation/commercialisation ne présentent pas de défaut majeur résultant des caractères de base des coopératives. Les difficultés de distribution proviennent plutôt d'orientations accordant trop d'importance aux produits et négligeant les consommateurs. Les limitations à l'usage de la distribution en tant qu'instrument de commercialisation sont essentiellement temporaires, et vont souvent de pair avec la petite taille des coopératives.

Gestion. Les objectifs des coopératives devraient être atteints par une politique de commercialisation efficace et une gestion efficiente ; la différence entre recette et coûts déterminant, en fin de compte, ce qui reviendra aux agriculteurs. Les différences dans la qualité de la gestion des coopératives dépendent dans une large mesure de facteurs non spécifiques des coopératives, comme la compétence individuelle des gestionnaires. Lorsqu'un comité d'agriculteurs, principalement intéressés par les prix des produits agricoles, définit des politiques coopératives (ce qui est le cas dans les petites coopératives), il ne reste aux profes-

sionnels de la gestion guère de latitude pour innover. De plus, le capital que les coopératives peuvent engager dans des actions risquées est limité. En particulier à leurs débuts, celles-ci ont adopté des orientations donnant priorité au produit plutôt qu'au marché. Elles n'ont guère été innovatrices en termes de gestion et de commercialisation dans leurs branches et se sont souvent contentées d'imiter les sociétés privées, surtout les plus grandes.

Les composantes du système coopératif. La plus importante différence entre une coopérative et une société privée concerne les relations entre le sous-système des agriculteurs adhérents et le sous-système de la coopérative en tant que firme. Il est néfaste pour la coopérative qu'il s'établisse de mauvaises relations entre les dirigeants de métier qui gèrent les affaires quotidiennes de la coopérative et les agriculteurs adhérents. Le sous-système des agriculteurs devrait fixer les grandes lignes des politiques coopératives mais laisser à l'entité firme assez de liberté pour permettre une gestion créative et efficace. Il existe de nombreux types de structures visant à obtenir une coopération efficace entre les deux sous-systèmes. En cette matière, l'établissement de bonnes communications entre eux est très importante. Ceci est facilité si les dimensions de la coopérative sont adéquates. Une discussion plus complète de cette question de la coopération optimale entre les sous-systèmes qui viennent d'être distingués nous entraînerait dans des questions de théorie des organisations.

Politiques. Afin d'atteindre leur objectif, les coopératives adoptent des politiques, variables suivant les produits et les pays.

Certains éléments de ces politiques semblent propres aux coopératives.

1 — Les coopératives doivent décider dans quelle mesure elles seront impliquées dans la transformation et le commerce.

Dans la série de structures coopératives qui suit, on peut observer une implication croissante dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles :

— les salles coopératives de vente aux enchères, qui se contentent de fournir aux agriculteurs un cadre dans lequel vendre leurs produits aux grossistes ;

— les coopératives « de négociation », qui vendent les produits des agriculteurs aux prix les plus élevés possibles, sans procéder à un travail extensif de commercialisation et sans s'insérer dans la transformation ;

— les coopératives de commercialisation, qui effectuent un travail extensif de mise en marché afin d'obtenir un bon prix pour le produit tel qu'il est fourni par les agriculteurs ;

— les coopératives de transformation, qui transforment les produits fournis par leurs membres et les commercialisent au mieux.

L'emprise des coopératives sur les instruments de commercialisation, va croissant dans cette série, de même que leur responsabilité dans le revenu des agriculteurs. La structure coopérative choisie par les agriculteurs dépendra de la structure du marché sur lequel opère la coopérative, ainsi que des ressources financières des agriculteurs. Par exemple, une coopérative de négociation cherchant à obtenir les meilleurs prix requiert moins de capital à risques qu'une coopérative de transformation utilisant une technologie évoluée ; une négociation efficace présuppose la détention d'une part notable du marché. Une coopérative démarrant avec une emprise faible sur les instruments de commercialisation, peut affermir sa politique en passant à une autre structure lui conférant une meilleure emprise sur ces instruments ; ainsi, une salle de vente d'œufs s'est transformée en une coopérative de commercialisation d'œufs. On peut aussi changer la politique commerciale en proposant de nouvelles prestations commerciales, mais en laissant les structures fondamentales de la coopérative inchangées ; par exemple, une salle coopérative de vente de fruits et légumes étendant ses activités à travers un système de prix minimum, des facilités de stockage accordées aux grossistes, des conseils à leurs membres sur les produits nouveaux, la promotion des produits.

2 — Dans quelle mesure les coopératives devraient-elles travailler horizontalement ou verticalement avec d'autres coopératives ?

Il arrive que les coopératives n'aient pas les moyens d'atteindre leurs objectifs. Aux premiers temps du mouvement coopératif, de petites coopératives de transformation s'associaient parfois en une coopérative de second degré mieux à même de transformer ou de commercialiser les produits des membres. Les coopératives peuvent résoudre les problèmes d'échelle dans la commercialisation en fusionnant, la concentration leur donnant une meilleure emprise sur les instruments de commercialisation. La tendance des coopératives à l'agrandissement a accru leur importance économique en tant que sous-système par rapport au sous-système que constituent les adhérents.

3 — Les activités conjointes (joint ventures) sont-elles utiles aux coopératives ?

En particulier afin d'accéder à des segments du marché difficiles ou nouveaux, ou pour dominer de nouvelles méthodes dans la technologie ou la vente, des coopératives ont créé, parfois avec des sociétés privées, des filiales assurant des activités conjointes, filiales qui ont une autonomie juridique. Ces filiales conjointes ont été des réussites lorsqu'elles avaient en tant qu'entreprises, un champ suffisant pour pouvoir développer leur propre politique, et que leur domaine d'activité était assez vaste. Elles ont parfois échoué parce qu'elles ne disposaient pas de moyens suffisants, aussi bien en termes financiers qu'en termes de compétence. Certains spécialistes recommandent les associa-

tions entre coopératives et sociétés privées afin d'accéder aux nouvelles technologies (4).

4 — Les coopératives devraient-elles travailler avec les non-adhérents ?

Pour l'entreprise coopérative, les relations avec ses adhérents agriculteurs sont essentielles. Néanmoins, les coopératives sont quelquefois tentées de traiter avec des non-membres : ce qui leur permet de travailler à

pleine capacité, et d'accroître leur chiffre d'affaires ce qui peut renforcer leurs positions sur leurs marchés.

De plus, les coopératives aident ainsi à la commercialisation des produits agricoles de manière plus étendue qu'en s'occupant de leurs seuls adhérents. Toutefois, puisque les non-membres profitent de la sorte d'une coopérative sans en partager avec les membres les risques financiers, cette collaboration avec des non-membres ne peut être que tactique, à court terme, et non stratégique, à long terme.

LES TRANSFORMATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DES COOPERATIVES AGRICOLES

L'environnement des coopératives agricoles d'Europe occidentale a subi, depuis la deuxième guerre mondiale, de nombreux changements. Alors que l'on pouvait caractériser la période 1950-1973 par la forte expansion de l'économie européenne occidentale accompagnée d'une augmentation de la population, la situation s'est radicalement transformée depuis. Nous passerons brièvement en revue quelques-uns de ces changements, qui semblent d'une grande importance pour les coopératives agricoles.

A. LES CHANGEMENTS AU NIVEAU DU CONSOMMATEUR

— **L'augmentation du revenu disponible** par tête en Europe occidentale a stimulé la demande de produits agricoles et alimentaires. Malgré la faiblesse de l'élasticité de la demande de produits alimentaires en général, cette demande a augmenté, en particulier pour la viande, la volaille, les fruits et légumes, la bière et, dans certains pays, le vin (5). Les coopératives agricoles ont grandement profité de cette augmentation. Toutefois, l'économie de l'Europe occidentale étant depuis 1973 plus morose, la croissance des revenus sera sans doute faible dans un proche avenir, ce qui aura son impact sur les ventes potentielles des coopératives.

— **Les modifications des tendances culturelles** ont influencé le comportement du consommateur ; les changements dans les revenus et les prix n'étant pas les seuls facteurs importants qui déterminent l'évolution de la demande alimentaire. Les tendances culturelles suivantes semblent importantes à cet égard.

■ **la perception de l'état de santé** s'est développée ; on se soucie davantage des maladies « modernes » comme les maladies cardiaques. L'impact sur la demande alimentaire peut en être observé dans les ventes de produits « sains »

autant que dans les ventes de margarine (6). Il s'agit d'un phénomène très important pour un grand nombre de produits agricoles comme le lait, les produits laitiers, la viande, les fruits et légumes.

■ **une préoccupation « naturaliste »** des consommateurs est née en réaction à la production et à la distribution de masse d'aliments préparés et pré-emballés. Certains consommateurs, encore minoritaires, ont assumé en cette matière des attitudes très marquées et sont devenus très stricts dans leur exigence d'aliments « naturels ».

■ **le mode de vie** s'est modifié à de nombreux égards. L'accroissement des loisirs et du tourisme influence la consommation alimentaire et les types d'aliments. Les consommateurs étant entrés en contact avec des aliments étrangers. Cette expérience, ainsi que la promotion par les producteurs et les détaillants, ont stimulé leurs désirs de variété dans les types d'aliments et modes de consommation. Le travail des femmes hors du domicile et l'accroissement du coût de la main-d'œuvre sont des caractéristiques du mode de vie européen occidental qui ont créé une demande pour des aliments élaborés et pour les produits à préparation instantanée.

■ **LA JEUNESSE** est devenu un groupe de consommateurs au substantiel pouvoir d'achat, un segment du marché avec ses propres caractéristiques et débouchés (par exemple les produits à consommer entre les repas).

■ **LES CONSOMMATEURS SONT DEVENUS PLUS INSTRUITS** et mieux informés, et prennent donc une attitude plus critique vis-à-vis des produits et des producteurs.

— **Les changements démographiques** qui affectent la consommation alimentaire sont, entre autres, le ralentissement de la croissance de la population de l'Europe occidentale, qui résulte de la diminution du taux de natalité, et l'accroissement de la proportion de personnes âgées (Eurostat, 1977). L'augmentation consécutive du nombre de foyers pour personnes âgées stimule également la demande alimentaire collective.

(4) R.A. GOLDBERG (1973), entre autres, insiste sur ce point.

(5) Des analyses systématiques de cette question ont été faites, par exemple par la FAO (1971) et la CEE (1974).

(6) Aux Pays-Bas, par exemple, la consommation par tête de margarine est passée de 19,6 kg en 1965 à 13,4 en 1976, tandis que la consommation d'halvarine (une margarine à faible teneur en matières grasses) passait de 0 à 3,1 kg.

— **Le consumérisme** est devenu un élément important de la commercialisation des produits alimentaires. En tant que groupe de pression organisé, les consommateurs ont vu s'accroître leur influence sur les réglementations commerciales en matière alimentaire ; les gouvernements d'Europe occidentales et la Commission de Bruxelles prennent de plus en plus en considération les associations de consommateurs avant d'édicter des règlements en des matières comme la composition des produits, les codes de publicité, les méthodes d'emballage et les prix des produits.

B. L'INFLUENCE DES GOUVERNEMENTS

L'Europe occidentale est depuis longtemps déjà habituée aux interventions gouvernementales sur le marché des produits agricoles. La Commission de Bruxelles exerce une large influence qualitative et quantitative sur la production d'un nombre considérable de produits agricoles, à travers sa politique des marchés et des prix. Certaines mesures de la Commission de Bruxelles, prises dans le cadre de sa politique des structures, ont influencé les coopératives agricoles, mais aussi les sociétés privées.

Les problèmes structurels actuels des économies d'Europe occidentale mettent les gouvernements à la fois dans une position d'arbitre, fixant des règles pour l'agriculture et les industries alimentaires, et dans le rôle d'agent de changement cherchant à améliorer l'emploi et les résultats économiques de l'agriculture et de l'industrie alimentaire.

C. LA CONCURRENCE ACCRUE SUR LES MARCHES ALIMENTAIRES

Les coopératives d'Europe occidentale font face à une concurrence accrue sur leurs marchés. Sur ces marchés, l'internationalisation du commerce a augmenté le nombre des offreurs. La CEE et l'AELE ont facilité le commerce des produits agricoles et alimentaires à l'intérieur de l'Europe de l'Ouest. De plus, la concentration des industries alimentaires et des sociétés de distribution leur a conféré des tailles suffisantes pour intervenir sur les marchés internationaux. Un autre facteur d'internationalisation des marchés est l'accroissement de la capacité des pays méditerranéens et de certains pays sous-développés à vendre des produits agricoles en Europe occidentale ; le marché des fruits et légumes en est un exemple frappant.

L'excès de capacité des industries de transformation a également accru la concurrence sur certains marchés agricoles. L'existence d'économies d'échelle, ainsi que l'objectif des entreprises consistant à maintenir ou même à augmenter leur part du marché, ont stimulé les investissements, par exemple dans l'industrie laitière et dans la production du poulet de chair.

Joint à une demande alimentaire en voie de saturation (7), ces facteurs ont accru la concurrence sur les marchés des produits agricoles et alimentaires.

D. LES CHANGEMENTS DANS LA STRUCTURE DE LA DISTRIBUTION

Les transformations de la distribution des produits alimentaires sont de la plus haute importance pour les coopératives agricoles. Les principales transformations, plus ou moins liées, sont :

— la concentration dans la vente au détail, qui accroît le pouvoir de négociation des sociétés de distribution vis-à-vis de leurs fournisseurs ;

— l'émergence de politiques spécifiques de commercialisation des sociétés de distribution par un « Marketing Mix » spécifique : assortiment, qualité, prix, promotion et assistance. On peut observer ces développements non seulement dans les grandes chaînes, mais aussi dans les groupements volontaires de détaillants, dans les coopératives de consommateurs et dans les groupements d'achats. Ces transformations dans la vente au détail de produits alimentaires exigent que les producteurs et les grossistes adaptent leurs produits à la politique de commercialisation de groupes de détaillants déterminés ; ceci est extrêmement important pour le lancement de produits nouveaux. Les sociétés de distribution prennent aussi une part plus active à la production en spécifiant les produits qui seront fabriqués par l'industrie.

Les prix sont devenus des instruments très importants dans la vente de produits alimentaires : les détaillants ont davantage de latitude dans leurs politiques de prix, puisque le blocage des prix de détail a pratiquement disparu et que le pouvoir de négociation des sociétés de distribution vis-à-vis des fournisseurs a augmenté. La concurrence des prix entre détaillants est sévère, et stimule leur recherche d'amélioration de la rentabilité.

Le résultat des politiques spécifiques de commercialisation des sociétés de distribution est que le marché de détail se segmente : par exemple, la politique des magasins à grande surface s'axe sur les bas prix, et celle des épiceries fines sur la qualité des produits.

E. LES CHANGEMENTS DANS LA PRODUCTION AGRICOLE

Les transformations de l'agriculture ont d'importants effets sur les coopératives. Les plus importantes de ces transformations sont les suivantes :

(7) Une stabilisation de la consommation alimentaire en calories par tête est escomptée en Europe de l'Ouest. Voir, par exemple FAO (1971).

— on évolue vers des exploitations plus grandes, plus spécialisées et dont le revenu dépend d'un nombre plus faible de produits (Eurostat, 1976) ;

— de nombreux exploitants procèdent à d'importants investissements en matériels modernes et autres moyens de production, en prenant donc des risques financiers ;

— les jeunes exploitants sont plus instruits et plus entreprenants ;

— le poids politique des agriculteurs en tant que groupe décroît par rapport à celui d'autres groupes de pression comme les associations de consommateurs ;

— les agriculteurs doivent vivre avec un nombre croissant de règles gouvernementales destinées à protéger la nature et l'environnement.

LES TRANSFORMATIONS DES COOPERATIVES AGRICOLES RESULTANT DES TRANSFORMATIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Nous étudierons maintenant les transformations des coopératives agricoles dues aux transformations de leur environnement, en analysant les changements d'objectifs, de politiques, d'instruments de commercialisation, d'organisation et de gestion des coopératives.

A. L'ADAPTATION DES OBJECTIFS

Les coopératives de transformation/distribution doivent adapter leur objectif qui était : « de réaliser un prix maximum pour les produits fournis par les membres », pour atteindre un objectif plus général : « un revenu satisfaisant et une stabilité dans l'activité à la fois pour les agriculteurs membres et pour les salariés au moyen de la transformation/distribution d'un groupe spécifique de produits provenant des adhérents ». Cet objectif plus large résulte de la prise en compte :

a) de l'évolution vers des exploitations spécialisées dont le revenu dépend d'un nombre limité de produits et où des investissements considérables en matériels, immeubles et autres moyens de production ont été réalisés sur une longue période ;

b) de la plus grande importance des salariés en tant que groupe aux intérêts et aux aspirations spécifiques, en particulier dans les grandes coopératives de transformation.

Du moment que la demande des consommateurs et des détaillants se transforme, cet objectif plus large que la simple maximisation des prix exige des coopératives qu'elles aident les agriculteurs en améliorant les produits de l'exploitation ou en suscitant des productions nouvelles. Il exige aussi davantage d'investissements dans la recherche et la commercialisation, aux dépens de l'obtention à court terme par les agriculteurs, des prix les plus élevés. Ces investissements doivent assurer le revenu des coopératives et des agriculteurs à long terme.

B. LES TRANSFORMATIONS DES POLITIQUES COOPERATIVES

Les politiques des coopératives doivent être modifiées afin d'atteindre les objectifs définis plus haut.

Il faut que les coopératives vendent ce que le marché recherche, ce qui signifie qu'une politique orientée vers le marché est nécessaire. Elles doivent approvisionner correctement des groupes spécifiques de consommateurs et des types spécifiques de détaillants : il y a segmentation du marché.

L'innovation sur les produits en termes d'assortiment, de qualité et d'emballage doit devenir un élément essentiel de la politique des coopératives. Leur politique de distribution doit viser à optimiser l'accès des produits au marché en collaboration avec les sociétés de détail, par exemple dans le développement des produits et la promotion du service. Il faut promouvoir les produits afin de stimuler la demande et de différencier ces produits de ceux des concurrents. Les coopératives agricoles doivent orienter les agriculteurs en mettant en avant les problèmes de commercialisation.

L'évolution des politiques de commercialisation et de la structure des organisations ouvre des voies nouvelles aux coopératives en matière de transformation et de commercialisation des produits des agriculteurs selon les besoins du marché. On ne peut plus se contenter de pratiquer la vente par l'organisation de salles de vente aux enchères ou par des négociations coopératives. Par ailleurs, l'évolution optimale de la politique, et donc de la structure des coopératives, dépend surtout du type de marché à approvisionner.

Les coûts impliqués par l'accroissement, recommandé par les coopératives, de la recherche, du développement et de la commercialisation, favoriseront de nouvelles fusions ainsi que la coopération horizontale de coopératives sur les projets déterminés. Il faudra également repenser la coopération verticale entre coopératives primaires et secondaires. Ou bien les coopératives primaires, grâce à la concentration, augmentent leur capacité de transformation et de commercialisation au point d'obliger les services des coopératives secondaires à s'adapter à leur politique ; ou bien les coopératives secondaires intègrent largement les fonctions de transformation et de commercialisation des coopératives primaires, et ne leur laissent que quelques fonctions mineures. Un tel accroissement du potentiel de transformation et de commercialisation des coopératives existan-

tes à travers la collaboration horizontale et verticale, rend moins utile la création de sociétés indépendantes constituant des filiales conjointes des coopératives.

C. LES INSTRUMENTS DE COMMERCIALISATION

Afin de mettre en pratique les politiques suggérées, les coopératives devront faire un usage plus extensif de leurs instruments de commercialisation. La qualité des **produits** des coopératives agricoles devra répondre à la demande du consommateur et du détaillant. Les coopératives ne doivent donc pas se contenter d'investir dans la recherche et le développement, mais également être capables d'agir sur la nature des produits agricoles fournis par leurs membres dans toute la mesure nécessaire à une bonne politique commerciale. Une telle influence peut être exercée par la différenciation des prix, par des conseils et la formation des adhérents, par des incitations financières aux exploitants afin qu'ils essaient de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes de production, et par des contrats. Les premières de ces procédures s'insèrent dans des systèmes de planification non contraignants, et semblent tout à fait applicables au système coopératif. Toutefois, leur efficacité dépend de la volonté de collaboration des agriculteurs ; il se peut qu'elles n'amènent pas toujours le résultat désiré : l'agriculture sous contrat est à cet égard plus sûre. Mais elle exige que les coopératives soient suffisamment puissantes par rapport aux agriculteurs, et risque donc de contredire le droit de ceux-ci à livrer leurs produits, quelle qu'en soit la qualité, aux coopératives.

Les coopératives devraient aussi contrôler des quantités suffisantes de produits homogènes pour établir une marque ou pour approvisionner d'importantes sociétés de détail. Les plus grandes coopératives seraient alors stimulées, les coopératives existantes étant souvent trop petites.

Le **prix** demeure un instrument très important sur les marchés des produits alimentaires. Les sociétés de détail, en particulier, sont très attentives à leurs prix d'achats. L'augmentation du pouvoir de négociation des coopératives, par fusion et par entente, est utile à l'amélioration du niveau des prix. Or, si la négociation est utile, elle n'est pas toujours pleinement efficace en raison du fort pouvoir de négociation des grandes sociétés de détail, et aussi de l'énorme importance de l'offre sur un certain nombre de marchés de produits alimentaires en Europe occidentale. Par conséquent, les coopératives devraient atténuer la concurrence sur les prix en différenciant leurs produits et les services fournis et en créant des marques. Une politique des produits répartissant les risques du marché semble utile à la concurrence sur les prix elle-même. Enfin, il est très important que les coopératives soient efficaces dans leurs opérations afin de résister à une sévère concurrence sur les prix.

La **promotion** devient pour les grandes coopératives un instrument nécessaire, en raison de la grande taille des marchés qu'elles doivent approvisionner et de la différenciation des produits qu'elles leur fournissent. Le type de promotion mis en œuvre dépendra des caractères du produit et des marchés. Les actions de promotion faites conjointement avec les grandes sociétés de détail ouvrent des possibilités d'accès à ces marchés qui sont très importantes pour les coopératives de transformation/distribution.

La **distribution** sert traditionnellement à satisfaire une demande déterminée dans le temps et dans l'espace. Mais elle doit aussi renforcer cette demande, devenir un instrument créateur de demande : il faut que des produits soient disponibles en temps et en lieu où existe pour eux une demande **potentielle**. Par conséquent, les coopératives doivent se disputer des places sur les étagères des détaillants ; et les méthodes de distribution doivent correspondre aux types de clients, du distributeur de masse à l'épicerie fine, à travers la vente personnalisée, le merchandizing du service rendu et les projets conjoints. De plus, la dureté de la concurrence au niveau du détail pousse les sociétés de distribution à réduire leurs coûts en améliorant la logistique de l'offre. Les méthodes physiques de distribution diminuant les coûts de stockage, de transport et de magasinage, leur sont donc fort utiles. Celles des coopératives qui sont capables de leur offrir à cet égard de bonnes prestations disposent d'un avantage dans la compétition. Une telle approche de la distribution met en évidence la nécessité d'une orientation vers la consommation, tâche difficile pour une coopérative orientée vers le produit.

D. LES ELEMENTS DU SYSTEME COOPERATIF

Les éléments de la coopérative, les agriculteurs en tant que sous-système et la coopérative en tant qu'entreprise, doivent évoluer de manière à faciliter l'adoption de politiques commerciales satisfaisantes ainsi qu'un contrôle satisfaisant des instruments de commercialisation. Les coopératives ont donc besoin d'un personnel qualifié dans les domaines de la gestion générale, de la commercialisation, de l'administration, de la recherche et du développement, et de la production. Le coût supplémentaire du personnel qualifié stimule encore les fusions de coopératives et la collaboration de coopératives dans des filiales conjointes. La valeur ajoutée par la coopérative s'accroît, et celle-ci, en tant qu'entreprise, voit son poids s'accroître vis-à-vis des membres. Le nombre des salariés ainsi que leur puissance stratégique dans le système coopératif augmentent, et il existe une tendance au renforcement de leur participation : les salariés des grandes coopératives sont donc en train de constituer un groupe autonome. Ils attendent des coopératives la stabilité de leur emploi, de bons salaires et de bonnes conditions de travail, tandis que les agriculteurs cherchent à tirer de leurs produits les revenus les plus élevés possibles. Ces

objectifs peuvent entrer en contradiction si la coopérative entend développer des activités potentiellement profitables mais étrangères à l'agriculteur et à ses produits.

Les tendances susceptibles de caractériser l'évolution des trois composantes du système que nous avons distinguées (les agriculteurs membres, l'entreprise coopérative en elle-même et les salariés) pourraient creuser une brèche entre l'entreprise coopérative et ses adhérents agriculteurs et, par conséquent, réduire l'attachement de ceux-ci à la coopérative. Les agriculteurs devraient, sur la base d'arguments commerciaux, demeurer convaincus de l'importance des coopératives. La qualité de la gestion des coopératives, de bonnes communications internes, et des programmes de formation, devraient renforcer l'attachement des agriculteurs à leurs coopératives.

LES STRUCTURES FUTURES DES COOPERATIVES AGRICOLES : DEDUCTIONS ET HYPOTHESES

Caractères structurels des coopératives agricoles

Du point de vue commercial, les coopératives agricoles tendront à devenir des systèmes hiérarchiques transformant les stimuli du marché — consommateurs, détaillants et autres clients — en une politique pour l'entreprise coopérative et en des besoins de décisions de production pour les agriculteurs ; on tendra à passer, dans les coopératives, de la prise de décision « par la base » à la prise de décision « par le sommet ». Il faudra, dans leur propre intérêt, que les agriculteurs acceptent le rôle dirigeant des coopératives du point de vue commercial. Devenant plus hiérarchisées sur ce plan, les coopératives agricoles devraient toutefois demeurer un système démocratique dans lequel les membres décident des grandes lignes de la politique de la coopérative. Les coopératives agricoles deviendront donc un système hybride, démocratique dans la détermination des grandes lignes politiques et hiérarchisé au niveau exécutif. Un tel système ne peut fonctionner que si les agriculteurs acceptent de déléguer aux coopératives le pouvoir d'influencer la qualité et la quantité des produits fournis par les membres, dans la mesure nécessaire du point de vue commercial.

Le fonctionnement efficace d'un tel système hybride suppose une homogénéité suffisante des agriculteurs adhérents, sans quoi il pourrait être difficile aux coopératives d'obtenir efficacement les qualités de produits requises. Mais les coopératives ont parfois des membres hétérogènes : elles doivent alors organiser ceux-ci en divers groupes homogènes, sur la base de programmes spéciaux.

L'implication croissante des coopératives dans les méthodes de production à la ferme afin d'atteindre la qualité requise par le marché encourage la collabora-

E. LA GESTION DE LA COOPERATIVE

Des développements décrits ci-dessus, il s'ensuit que les affaires des coopératives doivent de plus en plus être gérées par des professionnels, les agriculteurs membres se consacrant à l'élaboration des décisions de politique générale et au contrôle de la gestion des professionnels. Afin de remplir ces deux fonctions, les agriculteurs membres du bureau d'une grande coopérative devraient posséder de bonnes capacités administratives. Il est également souhaitable que les idées et les opinions des jeunes agriculteurs efficaces soient prises en compte par le bureau, car ces agriculteurs forment le noyau des membres des coopératives de demain.

tion des coopératives d'approvisionnement avec les coopératives de transformation/distribution. Les coopératives d'approvisionnement, devenues des « outils à résoudre les problèmes » pour les agriculteurs, semblent davantage aptes à modifier les systèmes de culture suivant les besoins du marché que les coopératives de transformation/distribution. En revanche, celles-ci ont une meilleure vision des besoins du marché que les coopératives d'approvisionnement.

La place des coopératives dans le système de commercialisation des produits agricoles

Les produits agricoles sont produits et vendus dans le cadre d'un système vertical de commercialisation qui s'étend du producteur au détaillant. A l'intérieur de ce système, la coopérative agricole joue un rôle dominant dans le sous-système « exploitation plus transformation et/ou vente en gros ». En tant que telle, elle doit coordonner la politique de ce sous-système et celle du sous-système « détaillants et grossistes engagés dans la distribution ». Toujours dans ce cadre d'un système vertical de commercialisation des produits agricoles et alimentaires, les coopératives sont le point de convergence d'une lutte verticale serrée entre le sous-système centré sur l'exploitation et le sous-système centré sur les détaillants. Il ne semble guère probable que les coopératives agricoles finissent par intégrer des sociétés de détail afin d'assurer de bons débouchés à leurs produits. La variété de l'assortiment proposé par le commerce de masse, et la qualité de celui proposé par l'épicerie fine, sont bien supérieures à l'assortiment que proposent les coopératives, et parfois même sont incompatibles avec lui.

Le développement de l'orientation internationale des coopératives

Les coopératives renforceront leur puissance sur le marché en continuant le mouvement de concentration au niveau national. Toutefois, elles devront également accroître leur activité au niveau international ; de cette manière, elles seront en mesure, tout comme les sociétés privées, de profiter de l'expansion internationale. A travers la collaboration internationale, les coopératives peuvent accroître leur chiffre d'affaires et augmenter leurs profits avant d'avoir conquis une part très importante des marchés nationaux, ce qui pour certains produits comme le lait, pourrait se traduire par la suite à travers un développement de l'activité des coopératives à l'échelle nationale.

Le rôle général des coopératives dans l'agriculture

La poursuite attendue de la concentration des coopératives d'Europe occidentale, tout au moins dans un avenir proche, pose la question d'une éventuelle puissance excessive de leur part sur les marchés dans certains secteurs. La situation idéale consisterait à mon avis, y compris dans l'intérêt des consommateurs et des agriculteurs, en une concurrence équilibrée entre les coopératives et le secteur privé.

Les comportements d'entrepreneurs des agriculteurs ne devraient pas être occultés par le rôle dominant, du point de vue commercial, des coopératives dans le sous-système des agriculteurs. Les exploitants et la coopérative ne devraient pas former un unique système vertical dominé par la firme de commercialisation, mais plutôt constituer un système fonctionnant par la persuasion et l'administration, et n'utilisant des contrats que si c'est vraiment nécessaire.

En fin de compte, mon opinion est que les coopératives, évoluant suivant les grandes lignes évoquées, seront capables, à l'échelle nationale ou européenne, d'atténuer les déséquilibres fondamentaux entre l'offre et la demande pour un produit agricole déterminé. Toutefois, elles ne disposeront pas du pouvoir nécessaire pour corriger des déséquilibres fondamentaux entre l'offre et la demande. Pour parvenir à ce résultat, il faudrait mobiliser l'ensemble du secteur agricole en collaboration avec les gouvernements nationaux ou les instances internationales. L'agriculture « coopérative » est incapable, en Europe occidentale, de résoudre un problème agricole aussi fondamental (8) (*).

(8) KNUTSON R.D. et W.E. BLACK (1973) présentent un scénario sur une « Agriculture coopérative ».

(*) **Remerciements.** L'auteur tient à remercier Mlle F. Kerlown et MM. A. van Tilburg et B. Wierenga pour leurs utiles commentaires.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACKOFF R.L. and F.E. EMERY, *On Purposeful Systems*, Chicago, 1972.
Centraal Bureau voor de Statistiek, *Statistisch Zakboek 1977*, 's-Gravenhage, 1977.
- CHURCHMAN C.W., *The Systems Approach*, New York : Dell Publishing Co.Nnc., 1968.
- COGECA, *De Landbouwkoöperatie in de Europese Economische Gemeenschap*, Bruxelles, 1974.
- DELAGNEAU B.A., Agricultural Cooperative Marketing within the Context of the EEC Competition Policy, *Journal of Agricultural Economics* XXVII (1976) : 53-77.
- ENGELHARDT W.W., *Der Funktionswandel der Genossenschaften in industrialisierten Marktwirtschaften*, Berlin, Dunger und Humblot, 1971.
- EMELIANOFF I.V., *Economic Theory of Cooperation*, Washington D.C., 1942.
- Eurostat, *Monthly General Statistics Bulletin 1977*, Luxembourg, 1977.
- Eurostat, *Yearbook of Agricultural Statistics 1976*, Luxembourg, 1976.
- FAO, *Agricultural Commodity Projections 1970-1980*, Vol. I et II, Rome, 1971.
- GOLDBERG R.A., Profitable partnerships : industry and farmer co-ops, *Harvard Business Review* 50 (mars-avril 1972).
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Projektion über Erzeugung und Verbrauch landwirtschaftlicher Erzeugnisse — 1977 —, *Hausmitteilungen über Landwirtschaft* 129, Bruxelles, 1974.
- KNUTSON R.D. and W.E. BLACK, *A Cooperative Agriculture, North Central Regional Extension Publication 32-4*, University of Illinois, Champaign, 1973.
- TER WOORST G.J., *Coöperatie als vorm van economische organisatie*, Arnhem : van Maastricht en Verhoeven N.V., 1966.