

La « théorie des ressources » pour analyser les stratégies de diversification des coopératives

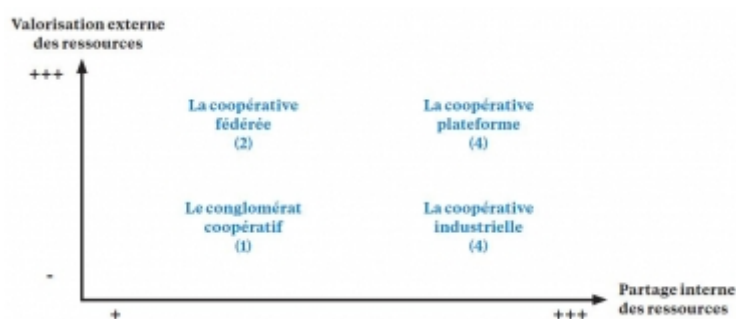
17 mars 2022

De nombreuses coopératives agricoles françaises se sont développées en diversifiant leurs activités, dans des domaines parfois éloignés de leurs métiers d'origine. Dans un article récent publié dans la revue *RECMA*, des chercheurs analysent les stratégies mises en œuvre en faisant appel à la « [théorie des ressources](#) ».

Initialement développée pour étudier les avantages concurrentiels des firmes, elle postule que les stratégies des entreprises pour asseoir leur position dépendent surtout des compétences qu'elles peuvent mobiliser pour leur développement. Deux axes sont identifiés : la valorisation externe et le partage interne des ressources. Les excédents en ressources (financières, matérielles ou humaines) peuvent ainsi être investis dans de nouvelles activités. Dans d'autres situations, c'est la coexistence de différents métiers au sein de l'entreprise qui permet une allocation optimale des ressources, grâce aux synergies trouvées.

Les auteurs définissent ainsi quatre configurations de diversification des coopératives agricoles (figure ci-dessous), en croisant ces deux axes stratégiques de développement. Chaque idéal-type est ensuite illustré par un exemple, tiré d'études sur les coopératives menées dans le cadre d'un projet de recherche, de 2012 à 2019.

Configurations de diversification des coopératives agricoles



Source : *RECMA*

Le « conglomérat coopératif », tel le groupe international sucrier Tereos, s'appuie sur une réallocation des capitaux dégagés par certaines activités pour renforcer et développer les autres. La coopérative « mère » pilote et arbitre entre ses filiales pour renforcer son avantage concurrentiel. La « coopérative fédérée », à l'inverse, développe des alliances avec d'autres structures coopératives pour mutualiser les investissements, stratégie mise en œuvre notamment par InVivo. Sodiaal, pour sa part, est un exemple de « coopérative industrielle », cherchant à faire des économies d'échelle et à peser sur le marché par agrégation de structures. Dans ce cas, les synergies internes passent par une stratégie de marques. Enfin, la « coopérative plate-forme », représentée par Limagrain, se développe par transfert des savoirs-faire acquis dans le métier d'origine vers des activités de plus en plus éloignées.

En conclusion, les auteurs reviennent sur la nécessité pour les dirigeants élus des coopératives de maîtriser intellectuellement les ressorts des stratégies de diversification, afin de réduire les risques de destruction de valeur pour les

agriculteurs.

Muriel Mahé, Centre d'études et de prospective

Source : [RECMA](#)