

LA COURSE A LA TAILLE

Stratégies de concentration et d'alliance dans les coopératives agricoles françaises du TOP 20 avec comparaison européenne

BERNARD DUCHAMP EUROGROUP ET RENE MAUGET ESSEC-IMIA/ADDES

REALISE A PARTIR D'UNE ETUDE EUROGROUP-ESSEC 2009 -2011

I. Contexte : Des marchés pertinents qui changent de taille avec la déréglementation et la mondialisation :

Dans ce contexte, la concentration et l'internationalisation des coopératives deviennent souvent une nécessité face à la concurrence et aux clients.

Notre analyse porte sur les groupes coopératifs du TOP 20 .En France, il existe également des places pour les niches, cette stratégie ne sera pas traitée dans cet exposé.

1.1 Les coopératives dans les grandes filières agro-alimentaires

La notion d'industrie agroalimentaire recouvre des réalités variées, chaque filière répondant à des enjeux économiques et agricoles différents. Dans ces filières, les coopératives agricoles françaises occupent une place qui peut être préminente (comme dans la filière du sucre) ou marginale (filiale boisson hors vins).

Filières	CA en MEUR		Part des coopératives
Viande	35 786	21%	35
Industrie laitière	26 780	16%	48
Alimentation animale	11 978	7%	60
Céréales ¹ transformées	10 515	6%	40 en B to B
Fruits et légumes	8 239	5%	30
Boissons	24 703	15%	
Autres ²	51 310	30%	
Total	169 310	100	25 (total IAA) et 40 (production française agro)

En 15 ans, les coopératives ont gagné 5% de part de marché dans l'agroalimentaire français suite à des rachats d'entreprises non coopératives (ENC).

¹ Travail des grains, fabrication de produits amylicés et industrie des corps gras

² Dont boulangerie pâtisserie, pâtes et industrie du poisson

1.2 Une concentration importante autour du top 20 des coopératives agricoles françaises

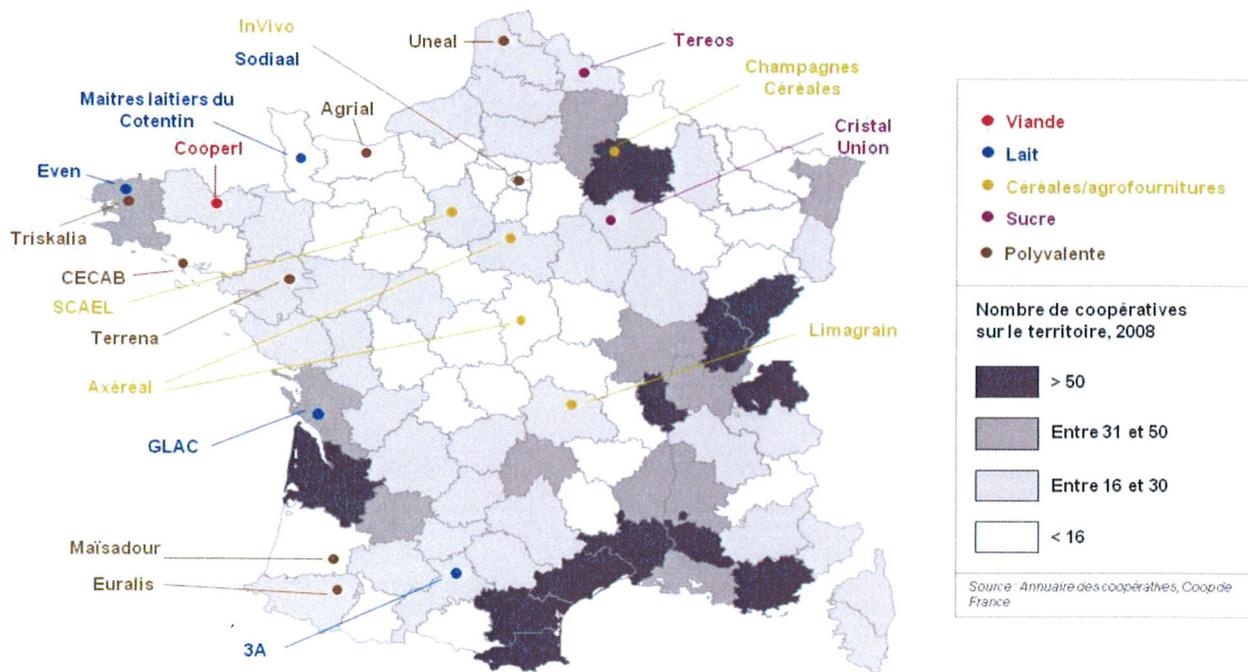
Les vingt plus importantes coopératives ou groupes coopératifs agricoles français en termes de chiffre d'affaires (top 20) représentent 46% du CA. En comparaison, ce top 20 pesait 30% en 2000. L'évolution significative de cet indicateur à la hausse témoigne du mouvement de concentration important qui a animé le monde coopératif agricole ces dix dernières années. Le TOP 100 représente les 2/3 du CA des 3900 coopératives, soit près de 83 milliards d'euros en 2011.

	Groupe coopératif	CA 2010 M€	Lait	Viandes	Volailles	Fruits et légumes	Céréales / semences	Alim animale	Boissons	Sucre
1	InVivo	4 433								
2	Sodiaal (avec Entremont)	4 000								
3	Terrena	3 871								
4	Tereos	3 529								
5	Champagne Céréales	2 443								
6	Agrial	2 261								
7	Axéréal	2 205								
8	Triskalia	2 200								
9	Groupe Even	1 767								
10	Cooperl Arc Atlantique	1 700								
11	Limagrain	1 349								
12	Maitres Laitiers du Cotentin	1 305								
13	CECAB	1 300								
14	Euralis	1 242								
15	Cristal Union	1 126								
16	Maïsadour	1 006								
17	Unéal	723								
18	3A Coop	709								
19	EURIAL	650								
20	GLAC	620								

Ces coopératives sont, pour certaines, spécialisées – présentes sur une ou deux filières. C'est le cas par exemple de 3A Coop, centrée sur la production laitière ou de Cristal Union concentrée autour de la filière du sucre. A l'opposé, Terrena se positionne comme une coopérative polyvalente, dont la gamme de métiers est diversifiée : du lait (Laita) à la volaille (Gastronome) en passant par les fleurs, la viande bovine et porcine, les céréales et semences, l'alimentation animale et le vin.

1.3 Les coopératives agricoles en France

Une étude de la répartition des coopératives agricoles sur le territoire métropolitain permet de tirer plusieurs enseignements : les zones à forte densité coopérative sont avant tout des régions viticoles (Bordelais, Sud-Est, Marne) ; de nombreuses coopératives du top 20 sont originaires de l'ouest de la France.



1.4 Les coopératives agricoles françaises en Europe

En 2010, on comptait huit coopératives françaises parmi le top 25 européen (1/3). L'Union In Vivo, premier groupe coopératif français en termes de chiffre d'affaires, ne figure qu'en onzième position, loin des géants néerlandais et ses 9 milliards de CA. La France possède donc des groupes coopératifs importants (huit d'entre eux génèrent plus de 2 milliards d'euros de chiffres d'affaires)

TOP 25 UE

Rang	Pays	Coopératives	Activité	Siège Social	CA 2010 (M€)
1	Pays-Bas	FRIESLAND-CAMPINA	Lait	Amersfoort	8972
2	Pays-Bas	VION	Viande	Eindhoven	8870
3	Allemagne	BAYWA	Céréales - Approvisionnement	Munich	7903
4	Danemark/Suède	ARLA FOODS	Lait	Århus	6575
5	Allemagne	SÜDZUCKER	Sucre	Mannheim	6161
6	Danemark	DANISH CROWN	Viande	Randers	6060
7	Allemagne	AGRAVIS	Céréales - Approvisionnement	Hanovre	5435
8	Finlande	METSALIITTO	Forêt	Helsinki	5377
9	Danemark	DLG	Céréales - Approvisionnement	Copenhague	5280
10	Irlande	KERRY	Lait	Tralee	4960
11	France	INVIVO	Céréales-Approvisionnement	Paris	4433
12	Pays-Bas	FLORAHOLLAND	Horticulture	Aalsmeer	4130
13	France	SODIAAL	Lait	Paris	4021
14	Allemagne	DMK	Lait	Brême	4000
15	Suède	LANTMANNEN	Céréales-Approvisionnement	Stockholm	3887
16	France	TERRENA	Polyvalente	Ancenis	3871
17	France	TEREOS	Sucre	Lille	3615
18	Irlande	GLANBIA	Lait	Kilkenny	2583
19	Danemark	DLA	Céréales - Approvisionnement	Galten	2550
20	France	CHAMPAGNE-CEREALES	Céréales-Approvisionnement	Reims	2443
21	France	AGRIAL	Polyvalente	Caen	2261
22	France	AXEREAL	Céréales-Approvisionnement	Orléans	2205
23	France	TRISKALIA	Polyvalente	Landerneau	2200
24	Finlande	HK SCAN	Viande	Turku	2114
25	Autriche	RWA	Céréales - Approvisionnement	Vienne	1999

La comparaison de la taille des coopératives françaises et européennes met au jour les enjeux des groupes coopératifs français afin de faire face à une concurrence accrue et pour peser sur les marchés européens et mondiaux, à savoir la nécessité d'une poursuite de mouvements de concentration et d'internationalisation. Les coopératives françaises du TOP 25 en UE sont plus diversifiées donc moins importantes en parts de marché, notamment dans l'ouest de la France.

1.5 Position des coopératives françaises dans leurs filières

Malgré l'accélération des mouvements de concentration par fusions de coopératives ou rachats d'ENC, les coopératives ne sont pas souvent en position de N° 1 sur leur marché français, à l'exception de l'industrie du sucre Tereos ; malt avec Champagne céréales- Siclaé ; porcs avec Cooperl ; foie gras avec Euralis ; lait avec Sodiaal ; 4ième gamme avec Agrial...des concentrations sont donc nécessaires pour acquérir sur chaque marché, une position de leader français, européen ou mondial en fonction de la taille du marché pertinent .

Position des principales coopératives dans les filières en 2010

Secteur	Entreprise/ Marque	Position en 2010	Groupe coopératif d'appartenance	Observations
Produits Laitiers	<u>Yoplait</u>	N° 3 français des produits laitiers ultra frais	Sodiaal	Alliance entre coopératives + franchise
	<u>Candia</u>	N° 1 français du lait de consommation	Sodiaal +	Alliance entre coopératives
	<u>Paysan Breton</u>	N° 2 français du beurre	Laïta: Coopagri B + Terrena + Even	Alliance entre coopératives + rachat
	<u>Régilait</u>	N° 1 français du lait en poudre	Coopagri + Even + Sodiaal	Alliance entre coopératives
Produits Carnés/Foie Gras	<u>Soviba</u>	N° 2 français de la viande	Terrena	Alliance entre coopératives
	<u>Gastronome</u>	N° 3 français de la volaille	Terrena +	Alliance entre coopératives + rachat d'actifs de Bourgoin + rachat activité volaille Unicopa
	<u>Delpéyrat</u>	N° 1 français du foie gras	Maïsadour	Croissance par rachat
	<u>Montfort-Rougié</u>	N° 2 français du foie gras	Euralis	Croissance par rachat

Position des principales coopératives dans les filières en 2010

Secteur	Entreprise/ Marque	Position en 2010	Groupe coopératif d'appartenance	Observations
Céréales	Francine	N° 1 français des farines	Champagne céréales ++	Alliance entre coopératives + rachat de GMP
	Ebly	N° 1 français du blé à cuire	Agralys/Masterfoods	Alliance avec le groupe Masterfoods
Malt	Malteurop	N°1 mondial	Champagne Céréales ++	Alliance entre coopératives + rachat
Semences	<u>Boortmalt</u>	N°3 français	Epis Centre +	Rachat
	Limagrain	N° 4 mondial	Limagrain	Croissance interne + rachat

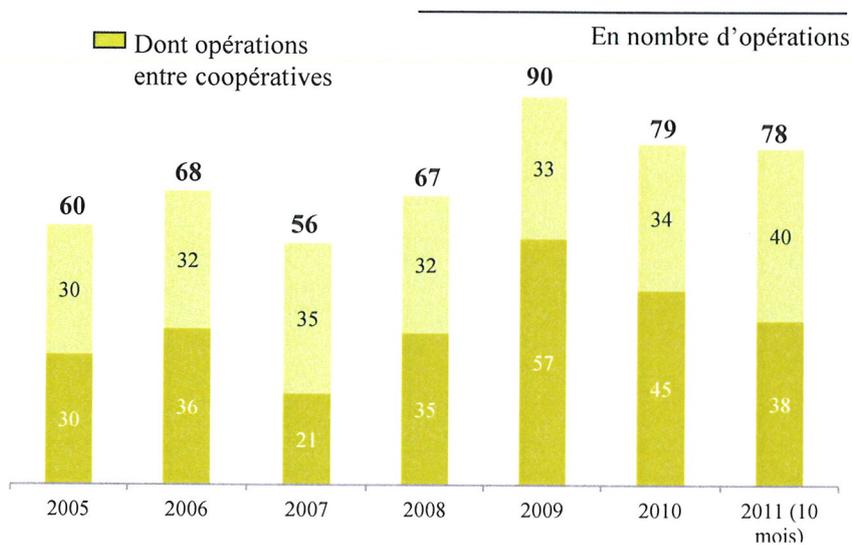
Position des principales coopératives dans les filières en 2010

Secteur	Entreprise/ Marque	Position en 2010	Groupe coopératif d'appartenance	Observations
Sucre	Béghin Say	N° 1 français	Tereos	Alliance entre coopératives + rachat de Béghin Say
	Daddy	N° 3 français	Cristal Union	Alliance entre coopératives + rachat d'une partie Béghin Say
Fruits	Maître Prunille	N° 1 français des fruits secs	France Prune	Alliance entre coop + rachat
Légumes	<u>D'Aucy</u>	N° 2 européen des légumes en conserve	Cecab	Croissance par rachat de la marque D'Aucy + rachat Globus
	<u>Florette</u>	N° 1 européen des légumes de 4è gamme	Agrial	Rachat + Croissance interne

II. Les mouvements de concentration

2.1 Statistiques concernant les mouvements de concentration

Les fusions acquisitions impliquant des coopératives



De 2000 à 2011 : plus de 1 000 opérations dont 45 % avec des ENC

Source: Coop de France, 2011

2.2 Les enjeux de la concentration

Ces mouvements de concentration permettent, en augmentant la part de marché et en développant l'aval, de mieux peser face à des acheteurs – ou des fournisseurs – souvent très concentrés (grande distribution en particulier). L'atteinte d'une taille critique (industrielle, commerciale, recherche et financière) adaptée au marché pertinent. L'enjeu de la taille est aussi celui de l'attractivité nécessaire pour recruter des talents, pour lever des fonds, pour attirer des partenaires. Enfin, la concentration sur son marché national peut être un palier vers l'internationalisation. Cette concentration n'est bien-sûr pas sans conséquence sur la relation avec les agriculteurs - notamment les adhérents - et sur la « génétique » des coopératives.

2.3 Typologie des mouvements de concentration

Il est possible de distinguer cinq types de mouvements de concentration concernant les groupes coopératifs :

a. Alliances entre coopératives (union ou fusion)

L'union est un type d'alliance protéiforme pouvant répondre à des enjeux variés : elle peut se lire comme une forme de mariage à l'essai, une étape intermédiaire à la fusion (Ex: Cristal Union, Champagne Céréales, Terrena).

La durée de cet « essai » est très variable et peut parfois constituer un modèle de gouvernance durable : ainsi, les coopératives constituant Sodima (devenue Sodiaal) ont fait durer leur union plus de 40 ans et n'ont fusionné qu'en 2007.

Dans tous les cas, l'union vise la réalisation d'économies d'échelle et rend possible une intégration verticale tout en permettant aux coopératives adhérentes de conserver une partie de leur pouvoir.

La fusion est la forme la plus aboutie d'alliance entre coopératives. Dans la majorité des cas, la fusion des coopératives a été précédée par une période, plus ou moins longue, d'union. Cette étape, cependant, n'est pas obligatoire et peut même ralentir les processus de fusion ; elle doit donc être évitée si elle est jugée difficile à gouverner et qu'un risque de retour en arrière est avéré.

b. Alliances au sein de holdings

Les activités industrielles des groupes coopératifs sont souvent regroupées dans des holdings (SA, SAS ...) dont le capital peut être ouvert à d'autres actionnaires (autres coopératives, financiers, FSI, ENC, etc.).

c. Alliances entre coopératives et ENC

Les partenariats entre coopératives et entreprises non-coopératives se développent ces dernières années. La plupart des coopératives du TOP 20 ont effectué ce type d'alliance.

d. Rachats par les coopératives d'ENC

On appelle rachats la prise de participation à hauteur de 51% au moins dans le capital d'une ENC.

e. Reprises de coopératives par les ENC ex ULN....

Le solde entre les rachats d'ENC par des coopératives et les rachats de coopératives par des ENC représente environ 5% de parts de marché de l'agroalimentaire sur les 15 dernières années en faveur des coopératives, soit environ 8 milliards d'euros.

2.4 Les alliances stratégiques avec quelques exemples

Parallèlement à ces modèles de concentration, il existe différents types d'alliances stratégiques qui ne passent pas nécessairement par des opérations capitalistiques. Ces alliances ont des niveaux d'engagement différents et peuvent être amenées à évoluer dans le temps (notamment dans le cadre des alliances commerciales).

Type	Forme	Exemples
Industriel	Usine en commun	<i>Géant Vert / Euralis</i>
Commercial	Filiale commerciale en commun	<i>Laïta avant 2009 (Coopagri / Terrena / Even) Structures de vente de céréales ou d'achat d'approvisionnement.</i>
Industriel & commercial	Filiale commune qui produit et commercialise	<i>CFR ; LAITA</i>
Franchise	Contrat commercial	<i>Yoplait</i>
Sous-traitance	Contrat pour apposer une marque	<i>Triskalia / Findus</i>
Recherche	Filiale commune de recherche	<i>ARD (Siclaé / Cristal Union / autres coopératives)</i>
Financier	Organismes financiers	<i>PAI / Yoplait HIER FSI / Limagrain FSI / Siclaé</i>

2.6 Les modèles de rémunération [de nouveaux modèles de rémunération]

Revenus agricole des adhérents			+Ristournes			Revenus financiers		
Prix de marché	Acompte + Complément de prix	Prime de fidélité	Ristourne versée	Ristourne Capitalisée	Ristourne à fond tournant ⁷	Dividende	Intérêt sur part sociale	Plus-value

Dans certains modèles (classiquement choisis par les coopératives sans filiale et par les groupes coopératifs de l'Ouest), les agriculteurs sont essentiellement payés avec acomptes/compléments de prix/ristournes.

Dans certains cas, ils peuvent également toucher un complément financier à la rémunération agricole sous forme de dividendes au prorata du capital détenu dans la coopérative : ainsi, chez Limagrain, 90% des revenus sont agricoles et 10% sont financiers (et chez Tereos cette proportion pourrait être demain de l'ordre de 20 à 30%).

Enfin, dans le modèle le plus récent, l'ouverture du capital des holdings ou des filiales aux agriculteurs, les adhérents sont rémunérés par les outils de rémunération classiques énumérés ci-dessus, mais aussi par des dividendes venant directement des filiales et des plus-values sur le capital en cas de revente : Epis Centre et Agralys, via Ariane et Pasiphaé (environ 1 800 agriculteurs et 5 à 6 MEUR) ; Agrial, via Agrial Entreprise (environ 500 agriculteurs et 1 MEUR) ; Champagne Céréales, Nouricia et EMC2, via Siclaé (environ 2 300 agriculteurs et salariés et 11MEUR)

Dans tous les cas, l'adhérent peut toucher un intérêt sur le montant de ses parts sociales, limité à un taux règlementé (et déterminé, sur la base du taux officiel).

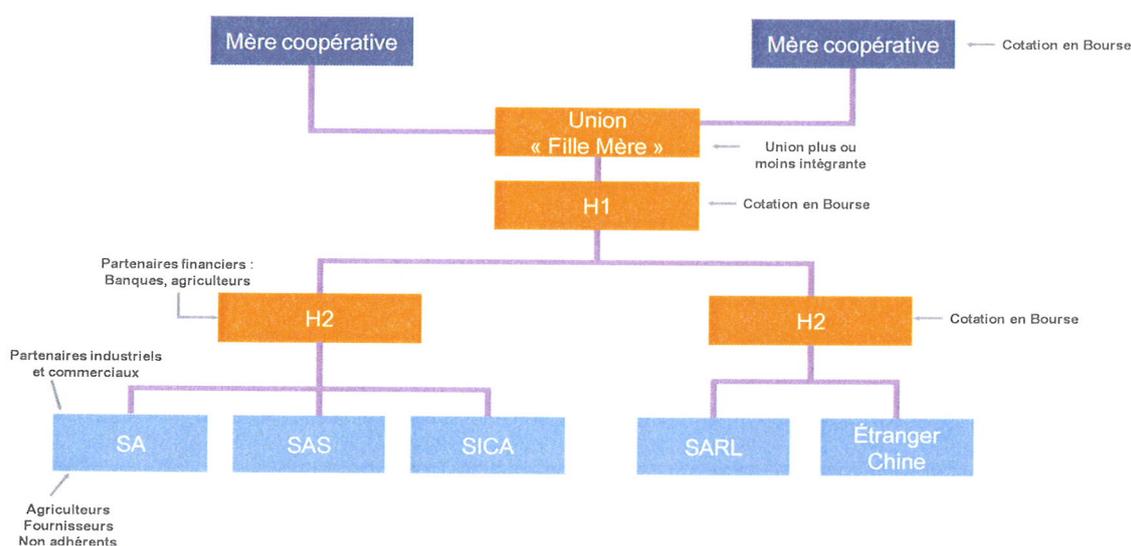
⁷ La ristourne calculée est bloquée un certain nombre d'années. Les sommes peuvent être débloquées par l'agriculteur mais en décalées.

III. L'évolution vers des groupes complexes : pourquoi ? Comment ? Et conséquences sur la génétique des coopératives

MUTATIONS STRUCTURELLES

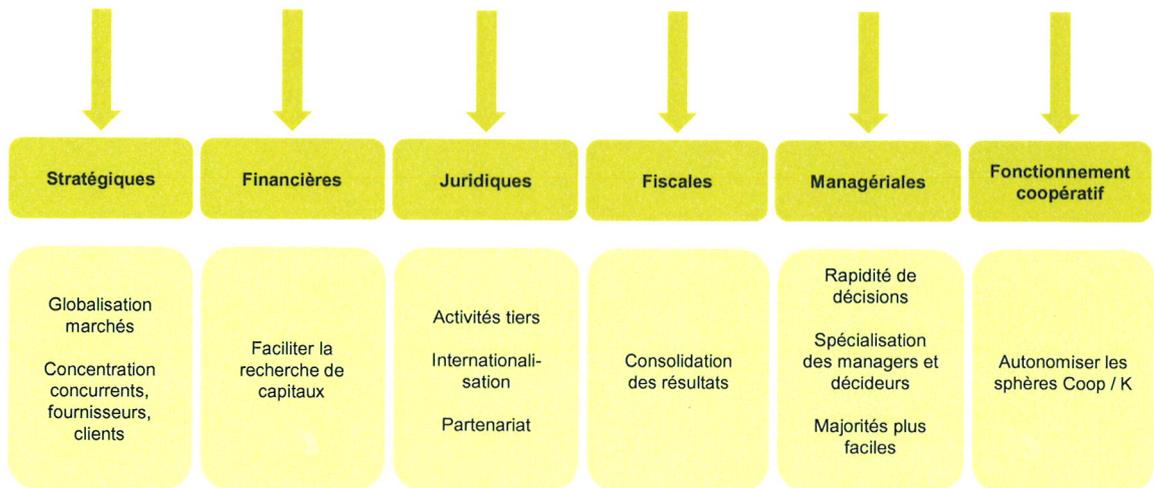
Émergence de groupes complexes

- ☐ Les coopératives classiques existent de moins en moins à l'état pur
- ☐ Elles constituent des groupes :
 - Union de coop
 - Groupes complexes avec holding et alliances multiples
- ☐ Ainsi se trouvent combinés plusieurs facteurs risqués :
 - Produit toujours
 - Capital souvent
 - Parfois travail
- ☐ La gouvernance de ces groupes est plus complexe car les finalités et les objectifs stratégiques peuvent être une partie antagonistes.

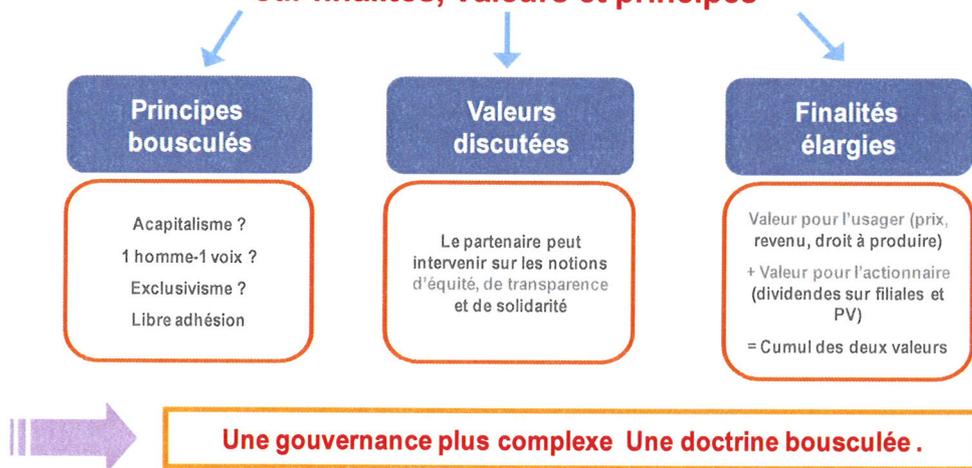


MUTATIONS STRUCTURELLES

Raisons



Conséquences du groupe complexe sur finalités, valeurs et principes



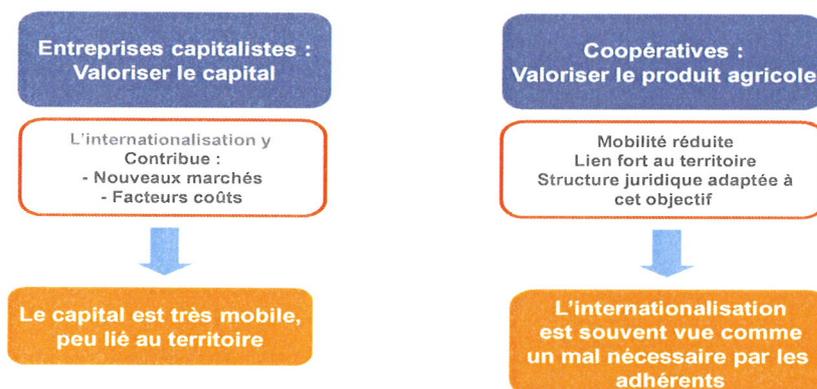
IV. L'internationalisation des groupes coopératifs français

Fournissant une réponse complémentaire aux enjeux auxquels ils devaient répondre, 35 groupes coopératifs français ont connu, en parallèle des mouvements de concentration, une expérience d'internationalisation ces quarante dernières années : c'est relativement peu plusieurs groupes ont effectué un retrait. Aujourd'hui 10 groupes seulement ont une stratégie internationale significative. IN VIVO ; AXEREAAL ; CHAMPAGNE CEREALES /SICLAE ; LIMAGRAIN ; EURALIS ; MAISADOUR, TERREOS ; AGRIAL ; CECAB ; SODIAAL .Tous sont dans le TOP 20 français.

L'internationalisation se fait souvent par étape, d'abord dans des pays limitrophes puis par acquisition ou partenariat dans des pays plus lointains. Ainsi les franchises de Yoplait se sont d'abord développées en Europe avant d'être élargies à l'Amérique du Nord et du Sud, de l'Asie et de l'Afrique. Les motivations et les logiques d'internationalisation sont différentes.

Concilier l'internationalisation des coopératives avec l'ancrage territorial

Deux logiques différentes face à l'internationalisation



4.1 Les différents objectifs stratégiques pour un développement international

L'internationalisation répond à plusieurs objectifs. En premier lieu, elle permet de gagner des parts de marché et participe ainsi à l'atteinte d'une taille critique sans laquelle aucun groupe ne peut prétendre à devenir leader sur son marché⁸. Cette stratégie est également un moyen pour maîtriser les coûts (en particulier en rapprochant la coopérative de ses fournisseurs et de ses clients)⁹, bénéficier de synergies en matière de R&D¹⁰ et réduire les risques (de pénuries, de changes, sanitaires) en diversifiant l'approvisionnement et les débouchés¹¹. L'internationalisation permet également de s'adapter au marché local¹². Enfin, c'est parfois l'internationalisation de certains de ses clients, BtoC comme BtoB qui oblige certaines coopératives à investir à l'étranger : Malteurop, par exemple, a multiplié ses investissements pour faire face à l'internationalisation de ses clients brasseurs.

Pour l'adhérent, l'intérêt de cette stratégie n'est pas toujours évident ; dans certains cas, des dividendes peuvent être reversés (Terreos, Limagrain ...).

4.2 Facteurs-clefs de succès du développement à l'international

Réussir son développement à l'international exige du groupe coopératif qu'il remplisse plusieurs conditions : il doit définir précisément une vision à long-terme, délimiter et connaître le marché sur lequel il s'engage, prévoir une gouvernance adaptée, convaincre les adhérents et prévoir des financements sur le long-terme.

En particulier, le projet international du groupe coopératif doit être cohérent avec sa stratégie ; il doit être le produit d'une ambition claire. Les coopératives doivent élaborer un projet économique viable et définir avec précision les modalités de cette internationalisation (partenariat, rachat, création d'une société, etc.).

Une vision globale et précise du marché de sa filière (marché local, régional, national, européen ou mondial) conditionne le succès d'une aventure internationale. Une compréhension du potentiel et des spécificités du pays d'implantation (besoin des consommateurs, organisation du marché local, fiscales, culturelles, managériales) est un pré-requis important. Un des moyens de garantir une meilleure adaptation à ces spécificités et de pallier les difficultés inhérentes à une implantation à l'étranger est de travailler avec des équipes locales et des partenaires locaux.

⁸ Les rachats de Champagnes Céréales / Siclaé ont permis de positionner Malteurop comme le numéro 1 mondial du malt

⁹ Exemple de Florette en Espagne et en Angleterre ou des usines Yoplait à l'international

¹⁰ Exemple des partenariats de Limagnain avec AgReliant ou keyGene pour la recherche en biotechnologie végétale ou de Invivo avec Evisalis au Vietnam

¹¹ Exemple de Tereos au Brésil et dans l'Océan indien (Réunion et Mozambique) ou d'Agrial en Espagne

¹² Exemple de Limagrain en Chine

Un bon schéma de gouvernance est essentiel : il faut s'entourer d'hommes clefs. De manière générale, un développement international sans consolidation des structures et sans gouvernance adaptée conduit à des difficultés voire des retraits. C'est le cas de CEBECO (Pays-Bas), dont la base, constituée de multiples coopératives non-fusionnées avant le développement international, a rencontré des problèmes de gouvernance une fois l'internationalisation effectuée.

Une communication régulière à destination des adhérents sur le sens du projet international et ses retours est essentielle pour s'assurer leur soutien et pérenniser le projet en évitant par exemple des changements stratégiques initiés par la base suite à des difficultés en France.

Enfin, les groupes coopératifs qui souhaitent réussir leur internationalisation doivent prévoir et intégrer les barrières à l'entrée parfois élevées et évaluer précisément la rentabilité des filiales étrangères – en particulier leur valeur pour l'adhérent.

Mettant en œuvre ces facteurs clés de succès, des coopératives ont su développer des stratégies d'internationalisation gagnantes. Les bénéfices peuvent être alors réinvestis et/ou distribués sous forme de dividendes notamment aux adhérents¹³ ou de royalties dans le cas de la franchise¹⁴.

4.3 Les modèles de développement à l'international

Les stratégies d'internationalisation sont protéiformes : exportation, franchise, rachat ou création de structures commerciales, industrielles ou de recherche, etc. Une même coopérative peut combiner plusieurs de ces stratégies.

	Exportation	Structure commerciale	Franchise	Structure industrielle et transfert de technologie
Modèles d'organisation				
Description	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des coopératives du Top 20 ont créé une direction export dédiée à la gestion des contrats commerciaux L'export bénéficie d'une meilleure image que l'internationalisation auprès des adhérents 	<p>2 types de stratégies possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> Prolongement de l'export via des bureaux commerciaux Creation d'une joint-venture avec un partenaire local 	<p>La franchise est le contrat par lequel un "franchiseur" transfère à un franchisee, son savoir-faire et met à sa disposition sa marque ou son enseigne, ainsi qu'une assistance technique et commerciale en contrepartie de droits d'utilisation</p>	<p>3 types de stratégies possibles</p> <ol style="list-style-type: none"> Ouverture d'usines Alliance avec un partenaire local Rachat d'une société <p><i>Les 10 coopératives du Top 20 français identifiées ont toutes des implantations industrielles</i></p>
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> La quasi-intégralité des coopératives du Top 20 français réalisent une partie de leur CA à l'export Certaines coopératives ne font que de l'exportation 	<ul style="list-style-type: none"> Laita a ouvert de nombreuses filiales et bureaux commerciaux à travers le monde 	<ul style="list-style-type: none"> Sodiaal, et en particulier sa filiale Yoplait, a une stratégie basée sur la création de contrat de franchises pour s'internationaliser. La société a signé dès 1969 le premier contrat de franchise Yoplait avec une société étrangère 	<ol style="list-style-type: none"> Maisadour en Ukraine, Agrial en Europe (RU, etc.) Limagrain a développé des partenariats de recherche dans les biotechnologies agricoles Tereos a racheté le n°4 brésilien du sucre Guarani Agrial a aussi racheté des usines (Ex: Vega Mayor)



¹³ Exemple de Tereos, Champagne Céréales et Limagrain

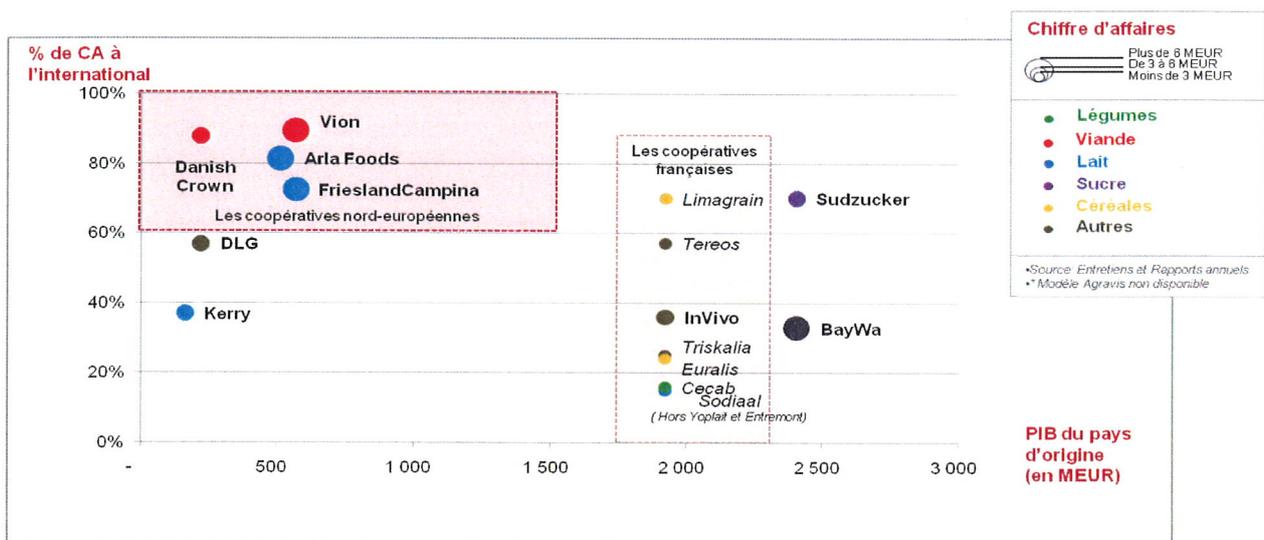
¹⁴ Exemple de Yoplait

4.4 Le retard des groupes coopératifs français sur leurs concurrents européens

Une comparaison de l'internationalisation des coopératives du Top 10 français et européen (voir schéma ci-dessous) permet de tirer trois enseignements principaux :

- 1/ Les grandes coopératives européennes sont beaucoup plus présentes à l'international que les coopératives françaises ;
- 2/ Les coopératives nord-européennes des petits pays sont les plus internationalisées. Cela s'explique en grande partie par l'étroitesse des marchés domestiques de ces groupes qui, pour se développer, n'ont eu d'autre recours que l'export puis l'internationalisation ;
- 3/ Les coopératives françaises suivent le chemin de leurs voisines nord-européennes.

De manière générale, les coopératives spécialisées européennes ou françaises (à l'instar de Tereos ou Limagrain) sont plus internationalisées que les coopératives généralistes. Il est donc possible d'établir un lien entre la capacité à devenir leader sur son marché et le potentiel d'internationalisation. Ainsi, parmi les coopératives nord européennes du top 10 européen, toutes se positionnent en leaders sur leur marché national sur au moins un de leurs segments produits : ainsi, FrieslandCampina est leader de la filière laitière aux Pays-Bas avec environ 40% des parts de marché du lait ; BayWa est leader de l'approvisionnement sur le marché allemand ; Danish Crown est leader de la filière porcine au Danemark ; Vion est leader du bœuf frais (n° 1) et du porc (n°2) aux Pays-Bas ; Kerry est leader de la filière laitière en Irlande ; Arla Foods est leader des produits laitiers au Danemark et en Suède, ils contrôlent 80% de la collecte au Danemark.

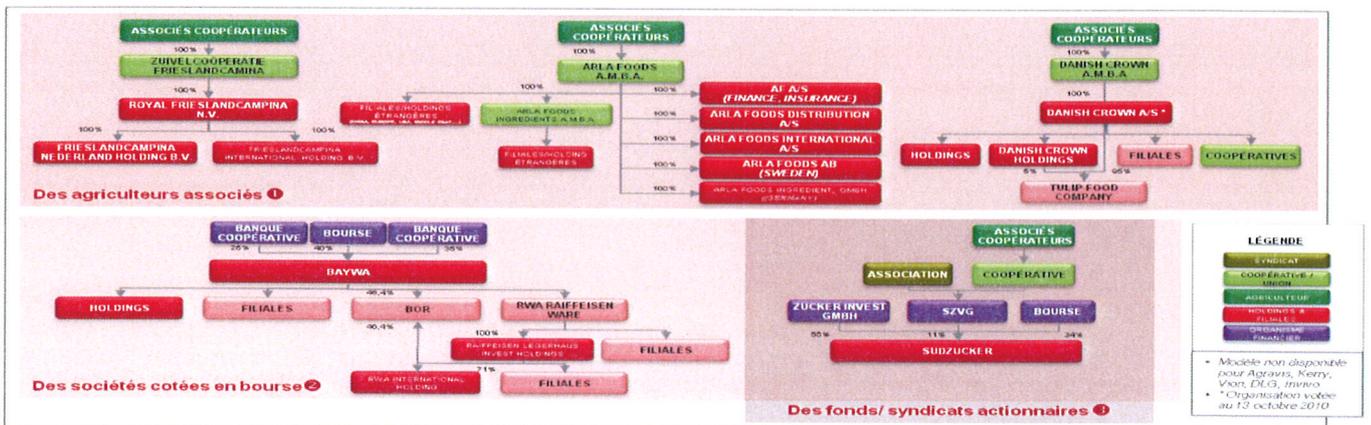


Les coopératives françaises ont à apprendre de leurs voisines nord-européennes. Ces dernières ont mis à l'œuvre des principes structurants, facteurs clés de leurs succès : en particulier, elles ont développé une vision économique partagée et soutenue par les syndicats agricoles et font un lobbying actif et efficace auprès de Bruxelles.

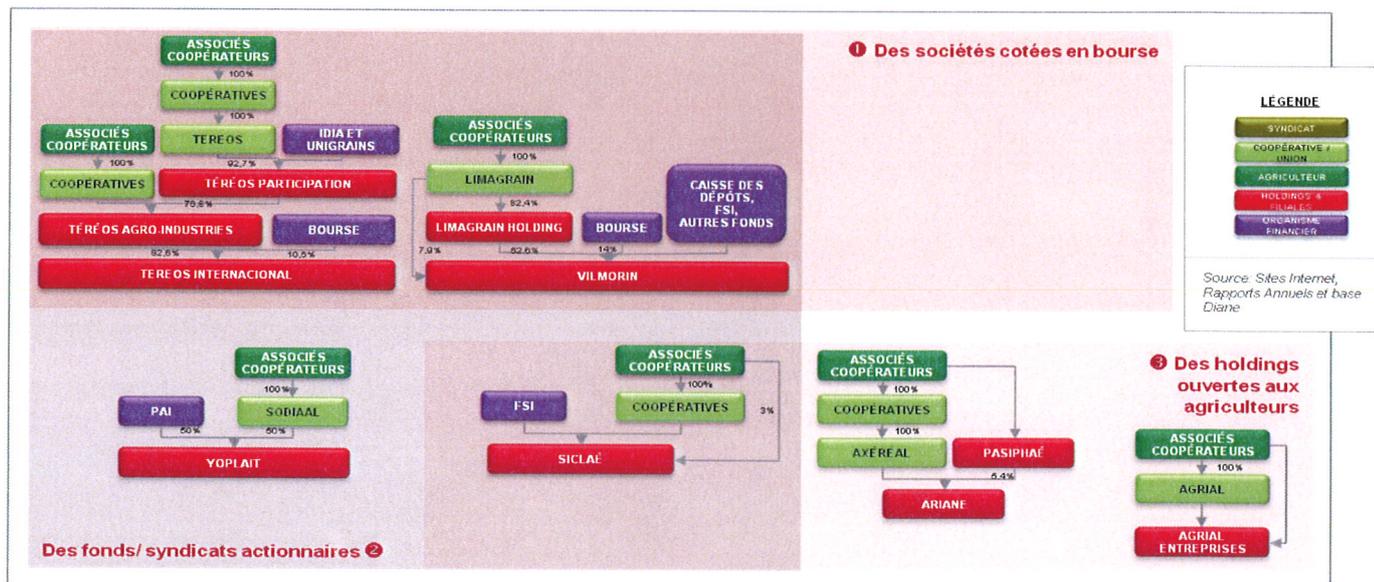
L'appellation de grands groupes coopératifs européens recouvre cependant des réalités très différentes tant dans l'application des grands facteurs clés de succès décrits plus hauts que dans leurs niveaux de rentabilité. Ainsi, de grandes disparités existent au sein des coopératives nord-européennes.

Au sein du TOP 25 UE les coopératives françaises ont des situations financières comparables et des résultats nets sensiblement inférieurs ces dernières années ; cependant il conviendrait de comparer les revenus versés aux adhérents.

4.5 Modélisation simplifiée des organisations dans le top des coopératifs UE



4.6 Modélisation simplifiée de l'actionnariat de coopératives françaises



Au-delà des modèles classiques et à la manière des coopératives européennes, les coopératives françaises développent de nouveaux schémas avec une plus grande ouverture de leur actionnariat.

Dans le TOP 25 de l'UE, 3 groupes du nord de l'Europe ne sont pas contrôlés majoritairement par des agriculteurs réunis en coopératives agricoles et ne seraient donc pas considérés comme des groupes coopératifs en France.

Avec la nécessité de concentration et d'internationalisation rentables dans des marchés pertinents qui s'étendent en Europe ou parfois au niveau mondial, les coopératives devront mobiliser des capitaux en veillant à conserver le contrôle pour maintenir l'activité dans leur territoire, la concentration et l'internationalisation n'étant pas la finalité mais une condition souvent nécessaire à la survie dans des marchés mondialisés.

Conclusion

Dans un monde qui se globalise et qui se dérègle, les coopératives sont une force pour maintenir le potentiel agroalimentaire français mais elles doivent continuer d'évoluer afin de poursuivre et accélérer le mouvement de concentration et d'alliances notamment dans certaines filières (lait, viande, collecte de céréales, alimentation animale, vin, ...) et de réussir le tournant de l'international en fonction du marché pertinent.

Cette nécessaire concentration s'opère selon différentes formes d'alliance : participations dans des holdings, rachat d'ENC, fusions, unions, création de filiales en commun. L'enjeu est important : il s'agit d'atteindre une taille critique pour peser face aux acheteurs souvent très concentrés (GMS, ...), investir, innover, faire du marketing, développer des marques, attirer les talents, de la finance etc.

Les coopératives du TOP 20 français ont une responsabilité régionale et/ou nationale par leur pouvoir d'entraînement souvent préalable aux grands mouvements de concentration.

Leadership et réussite, cependant, ne riment pas toujours avec gigantisme, certaines coopératives de petite taille sont leaders sur un segment de marché grâce à une stratégie de niche.

Pour relever les défis de la compétitivité et du leadership, la gouvernance est un élément déterminant ; la gouvernance des groupes coopératifs devenus très complexes aujourd'hui, doit être capable d'intégrer à la fois la valorisation du Produit et la valorisation du Capital sans les opposer. Elle doit enfin placer l'adhérent au centre. Faut-il coopérativiser les agriculteurs fournisseurs d'ENC après rachat comme ce fut le cas de BEGHIN SAY et ENTREMONT ? Ou garder des agriculteurs non adhérents ?

Depuis 20 ans, la mondialisation s'est accélérée avec la dérégulation des marchés (PAC-OMC). Les coopératives se trouvent dans un nouvel environnement et sont donc amenées à se poser, plus qu'hier, la question des stratégies de concentration et d'internationalisation :

- L'objectif de ces stratégies n'est pas uniquement de faire du chiffre d'affaires, mais bien de servir la stratégie de l'entreprise et de l'adhérent.
- La recherche de la compétitivité, la viabilité du projet, le retour aux adhérents et le développement durable des territoires sont des facteurs clefs de succès.

La concentration et l'internationalisation ne sont pas systématiques ; elles dépendent du marché pertinent (ex : malt marché mondial vs lait ribot, produit pour les crêperies bretonnes).

Mieux comprendre les modèles des coopératives nord européennes peut permettre de mieux appréhender les similitudes et les différences avec les modèles d'entreprises françaises, et ainsi fournir de nouveaux axes de réflexion :

- Généralement, elles sont très présentes à l'international et y génèrent en moyenne plus de 50% de leur chiffre d'affaires.
- Leurs modèles de gouvernance ont des similitudes avec les nôtres. Elles ont autant de modèles que nous et ont ouvert leur actionnariat. Par contre, elles sont plus nombreuses à faire appel à la bourse, et disposent d'une gouvernance simplifiée par la présence d'une unique coopérative mère.
- Les coopératives nord européennes ont souvent fait le choix de se spécialiser par filière et de se positionner sur des produits standardisés.
- Cependant, leur situation est distincte de celle de la France : sur le plan historique (tournées vers l'export), culturel (orientées marché), de la taille du territoire (nombreux petit pays), de la culture agricole (homogène pour la plupart), de la position de marché (peuvent dominer la collecte), mais également de part leur organisation syndicale (simplifiée et dominante) ou de leurs actions de lobbying européen.

La course à la taille s'accélère avec la mondialisation et les crises, les coopératives agricoles doivent gérer de façon originale le local (développement durable des territoires) et le global dans le respect de leurs finalités et de leurs valeurs qui évoluent avec l'environnement et la demande des adhérents. La doctrine coopérative est par contre bousculée par les stratégies de ces groupes complexes.

BIBLIOGRAPHIE