

Pôle de compétences Agriculture

Quel avenir pour le modèle coopératif agricole français ?



Auteurs

Clarisse Magnin-Mallez, Paris

Julien Revellat, Paris

Nicolas Denis, Bruxelles

Xavier Veillard, Paris



Introduction

Avec un chiffre d'affaires en retrait de 1,7 Md€¹ par rapport à l'année précédente, les coopératives agricoles françaises enregistrent en 2018 un troisième exercice consécutif en recul après des années de croissance ininterrompue (voir figure 1). Certes, ce coup de frein en matière de croissance de la valeur ajoutée est multifactoriel et s'explique en partie par l'absorption d'activités coopératives par des entreprises². Toutefois, sans doute doit-il être également perçu comme un signe avant-coureur de tensions nouvelles affectant les coopératives, dans un contexte d'accélération de la transition agricole. Certaines manifestations de ces tensions deviennent déjà tangibles, comme la concurrence accrue des grandes puissances agricoles émergentes sur les marchés internationaux – avec en point d'orgue la percée de la Russie sur les marchés céréaliers –, ou encore les évolutions fondamentales de la consommation dans les économies matures, et notamment l'accélération de la demande de traçabilité ou de bio. Le moment semble donc opportun pour les coopératives de renforcer leur rôle et leur contribution afin de s'imposer comme les acteurs centraux d'une recomposition en cours du paysage agricole.

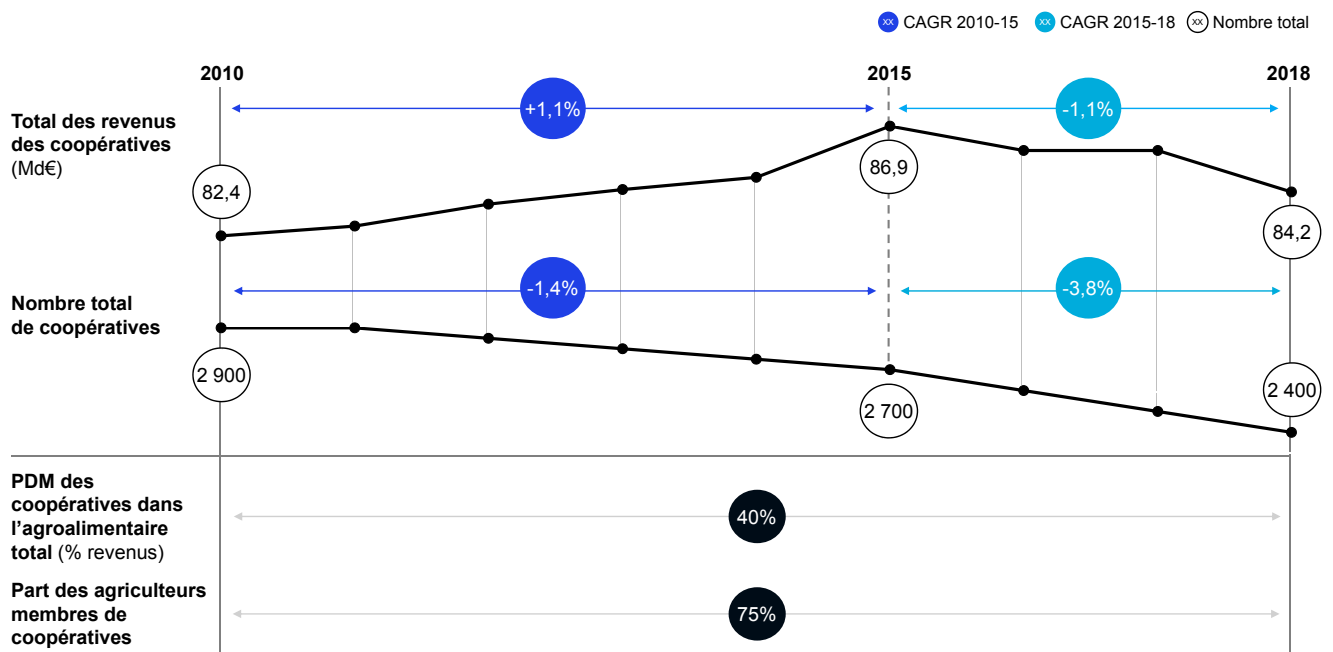
40%

Les coopératives agricoles représentent 40 % du chiffre d'affaires du secteur

Figure 1

La dernière décennie des coopératives agricoles françaises : une position de force récemment marquée par un effritement des revenus

Toutes coopératives



¹ Sources : chiffres du Haut Conseil de la coopération agricole au 1^{er} décembre 2018.

² De fait, en 2018, ce sont ainsi 1,58 Md€ de chiffre d'affaires qui sont sortis des statistiques du monde coopératif agricole.

A l'évidence, elles ont toute légitimité pour y prétendre puisqu'elles pèsent aujourd'hui 40 % du chiffre d'affaires et 38 % de l'emploi du secteur³ et représentent 70 % de l'approvisionnement agricole (engrais, semences, alimentation animale, etc.)⁴. Mais surtout ce sont elles qui, historiquement, ont été l'un des maillons le plus solide et efficace entre l'agriculteur et les marchés (marchés amont pour les intrants et marchés aval pour la recherche de débouchés et la commercialisation des productions). Ce sont elles aussi qui ont consenti la plupart des investissements qui font aujourd'hui la force du modèle agricole français et de ses filières de pointe. A l'heure où le besoin d'intégrer des innovations de rupture sur l'ensemble de la chaîne de valeur devient plus prégnant que jamais, leur capacité à investir massivement est à nouveau sollicitée. Leur rentabilité moyenne n'excédant pas les 3 %, elles doivent impérativement dégager davantage de marges pour assurer ces financements, seuls susceptibles de pérenniser l'exercice de leur mission.

Faute d'être renouvelée et renforcée, cette mission pourrait être soumise à une concurrence inédite par les mutations en cours de l'agriculture – évolutions technologiques, réglementaires, concurrentielles, ou encore, des marchés – qui bouleversent fondamentalement les équilibres pour l'ensemble des filières et des chaînes de valeur agroalimentaires.

Dans ce nouveau contexte, l'exclusivité du partenariat entre les coopératives agricoles et leurs adhérents apparaît de plus en plus contestée, notamment sur les segments de la mise sur le marché, comme de la fourniture d'intrants et du conseil. Dès lors, ajuster les composantes de leur équation économique s'impose comme une priorité. Les bouleversements à l'œuvre impliqueront pour bon nombre d'entre elles de pousser à son terme la clarification de leur proposition de valeur aux adhérents. En particulier celle qui régit leurs activités de distribution et conseils en matière de produits phytosanitaires. Au-delà de cette dimension structurante, et quel que soit le modèle pour lequel elles opteront, elles devront redoubler d'efforts en matière de compétitivité et de productivité en vue de maximiser la valeur qu'elles apportent aux exploitants comme aux consommateurs.

70%

Part des coopératives françaises dans l'approvisionnement agricole

³ Sources : Coop de France et ANIA.

⁴ Sources : Références Appro.



1. Un basculement de l'environnement économique agricole

Depuis une décennie, des mutations radicales⁵ sont à l'œuvre au sein du monde agricole, dont la plupart sont appelées à se poursuivre et à s'intensifier dans les prochaines années. Bon nombre de ces changements sont liés à l'essor des technologies numériques, combinées à des évolutions de fond du cadre sociétal ou réglementaire. Ces tendances disruptives sont au nombre de 5 (voir figure 2).






1. Une reconfiguration du cadre réglementaire

La principale rupture à venir porte sur le cadre réglementaire. En effet, l'adoption de la loi « Agriculture et Alimentation », le 2 octobre 2018, prévoit que le gouvernement fixera par ordonnance la séparation des activités de conseil et de vente des produits phytosanitaires, pouvant être jusqu'à présent menées indistinctement par les coopératives agricoles. Les contraintes spécifiques qui s'appliqueront restent donc, à ce stade, à préciser. Toutefois, plusieurs principes paraissent déjà acquis, notamment celui de la transparence tarifaire sur les composantes produits et services – emballage, logistique, financements –, celui de la fin des remises, rabais et ristournes sur les produits phytosanitaires, et celui d'une séparation de fait entre leur prescription et leur vente. Au-delà de ce texte, d'autres évolutions réglementaires ont lieu, cette fois à l'échelon européen. Plusieurs mesures récentes ont une incidence plus ou moins directe sur les activités agricoles : deux arrêtés de juillet 2018 modifient la réglementation applicable aux biocarburants et aux bioliquides ; des mesures de la Commission européenne, datant d'avril 2018, révisent le fonctionnement de l'Autorité européenne de sécurité des aliments. Tandis que des décisions structurantes sont attendues à moyen terme, comme la réforme des règles de la politique agricole commune ou la restriction des usages du glyphosate.

⁵ Ces tendances de fond, ici synthétisées, ont été analysées plus en profondeur dans un précédent article : *Préparer l'agriculture française à la quatrième révolution agricole*, McKinsey & Company, septembre 2018.

Figure 2

5 tendances de fond entraînent un bouleversement du paysage agricole français

				
Cadre réglementaire	Concurrence d'intrants digitaux	Modèles économiques alternatifs	Besoins technologiques nouveaux	Evolution des modes de consommation
<p>Réforme de la PAC</p> <p>Réforme du fonctionnement de l'Autorité européenne de sécurité des aliments</p> <p>Loi « Agriculture et Alimentation » : séparation de la vente et du conseil relatifs aux intrants</p> <p>Arrêtés de juillet 2018 sur la réglementation applicable aux biocarburants et aux bioliquides</p> <p>...</p>	<p>Emergence de <i>pure players</i> numériques sur le marché des intrants et du matériel agricole</p> <p>Développement d'applications numériques par les industriels</p> <p>Diversification dans le conseil des équipementiers traditionnels et de spécialistes des logiciels</p> <p>...</p>	<p>Essor de la vente directe aux consommateurs par des circuits courts</p> <p>Modèles de rémunération « plus justes » de la production agricole</p> <p>Emergence de start-up concurrençant les coopératives sur la mutualisation des achats</p> <p>...</p>	<p>Adoption croissante des innovations technologiques avec la montée en puissance de l'agriculture de précision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prix des solutions de plus en plus accessibles • Recherche d'une optimisation des rendements et de la qualité de la production • Allègement de la pénibilité du travail des agriculteurs • Réponse aux nouvelles contraintes environnementales <p>...</p>	<p>Renforcement des considérations sanitaires et environnementales des consommateurs</p> <p>Développement rapide de la demande en aliments biologiques ou porteurs de labels de qualité (AOC...)</p> <p>Pression accrue des consommateurs sur la dimension de juste rémunération des exploitants</p> <p>...</p>

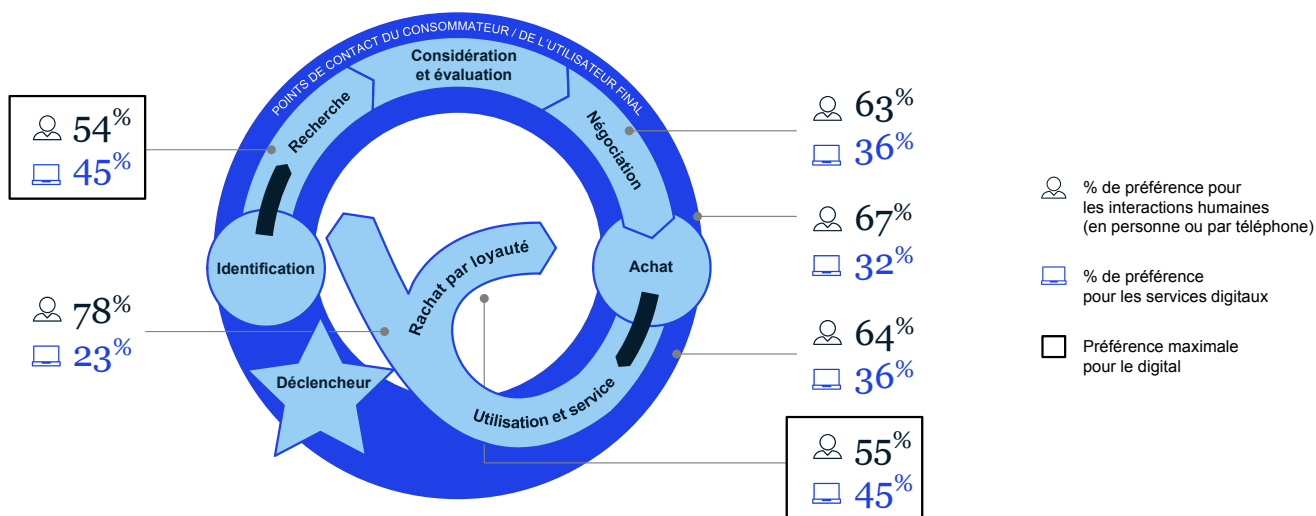
2. L'émergence d'une concurrence issue de nouveaux acteurs digitaux

Autre évolution fondamentale : l'arrivée de « nouveaux » entrants qui viennent concurrencer les coopératives sur des activités centrales, qu'il s'agisse de la vente d'intrants, du conseil, de la mise en marché ou de la mutualisation. S'agissant de la vente, nombre d'industriels développent aujourd'hui une présence commerciale sur le web et des applications numériques (c'est le cas de BASF, Corteva, Bayer). Si leur but affiché est de fournir des conseils à la mise en œuvre, ces voies digitales leur offrent aussi l'occasion de proposer un portefeuille de produits plus large aux exploitants, et pourraient *in fine* préfigurer un canal désintermédié de vente d'intrants. En parallèle, émergent des plateformes de e-commerce opérées par des *pure players* numériques, à l'instar d'Agriconomie en France, créée en 2014, et qui compte 25 000 agriculteurs clients. Sur les activités de conseil, cette fois, on observe, de manière comparable, l'irruption de nouveaux acteurs technologiques (on peut citer, par exemple, l'éditeur de systèmes d'information agronomiques SMAG) et les visées de grands équipementiers établis (John Deere ou Case, qui tendent à se positionner en « partenaires du rendement agricole » et non plus comme simples fournisseurs de matériel). Cette concurrence digitale émanant de plusieurs catégories d'acteurs pourrait s'avérer redoutable si l'on se réfère aux résultats d'une étude récemment menée par notre cabinet auprès des agriculteurs aux Etats-Unis. Celle-ci met en évidence une forte appétence des exploitants pour ce type de prestations dématérialisées. Bon nombre d'entre eux affichent une préférence pour des points de contact en ligne lors de certaines étapes de leur processus de décision en matière de fourniture d'intrants et de matériel (voir figure 3). Il y a tout lieu de penser que cette aspiration à une offre plus développée en ligne ou multicanale correspond également à un besoin latent chez les agriculteurs européens. Or, notre étude suggère qu'il s'agit d'un facteur déterminant à la fois de conquête et de fidélisation des agriculteurs clients, dès lors que la préférence pour le digital est plus affirmée sur les deux étapes extrêmes du parcours d'achat : l'entrée en relation initiale et le renouvellement de commande.

Figure 3

Aux Etats-Unis, la préférence des agriculteurs pour les canaux digitaux est déjà marquée en matière d'achat d'intrants et de matériel

% des préférences des agriculteurs¹



Note : Chiffres arrondis.

1. Ont répondu « plutôt préférer » ou « fortement préférer » le point de contact digital à la question suivante : « Dans un monde idéal, comment interagiriez-vous avec les entreprises pour chaque type d'activité répertorié ci-dessous ? » Recherche de fournisseurs ; Considération et évaluation du fournisseur à utiliser ; Entrée en négociations ; Achat ; Utilisation et / ou recherche d'un service

Source : McKinsey Chemical & Agriculture Digital Customer Decision Journey Survey, January 2018, US Only (n=700)

3. La pression compétitive des modèles économiques alternatifs

La concurrence devient également plus pressante sur les activités de mise en marché, avec l'essor de la vente directe, des circuits courts (par exemple, La Ruche qui dit oui !) ou de modèles alternatifs comme C'est qui le patron ?!. Le lait de cette coopérative créée en 2016, qui répond à un cahier des charges et à un prix définis par les consommateurs, est commercialisé environ 15 % plus cher que les marques de lait traditionnelles et garantit, par ce biais, une rémunération dite au « juste prix » des producteurs. En outre, des plateformes de partage d'équipements agricoles, comme WeFarmUp ou FarmLeap, viennent se substituer aux coopératives qui facilitaient les achats groupés de matériel, en permettant aux agriculteurs de réduire d'environ 30 % leurs charges de mécanisation. Tous ces acteurs commencent à composer un paysage assez dense, couvrant bon nombre de filières et l'ensemble de la chaîne de valeur des coopératives françaises (voir figure 4).










4. Des besoins technologiques nouveaux chez les exploitants

L'essor des nouveaux outils numériques s'accompagne aussi d'une forte demande de services de la part des agriculteurs : en France, pas moins de 67 % d'entre eux déclarent déjà utiliser une grande variété d'outils numériques et de nouvelles technologies pour gérer leurs exploitations⁶. L'apparition des capteurs, de dispositifs d'imagerie, d'équipements robotisés et de systèmes avancés d'interprétation des données et d'aide à la décision révolutionne le métier d'agriculteur. Elle permet, grâce à une agriculture de précision, d'accroître les rendements tout en maintenant la qualité des cultures ; de réduire les coûts, en optimisant la consommation d'intrants ; elle rationalise aussi la gestion des exploitations agricoles. Les grandes coopératives françaises jouent un rôle prépondérant dans l'accompagnement de l'innovation et de la professionnalisation du secteur face à ces nouveaux usages technologiques... quitte à devoir nouer des alliances stratégiques inédites avec des acteurs d'industries éloignées de leur cœur de métier. A titre d'exemple, InVivo, Microsoft et l'Inria ont annoncé, à l'occasion du Salon de l'agriculture 2019, la signature d'un partenariat technologique destiné à développer l'intelligence artificielle dans l'agriculture en inventant un écosystème d'un genre nouveau.

⁶ Sources : Etude BVA-Groupama, « Néo-agriculteurs », février 2019.

Figure 4

Plusieurs catégories d'acteurs alternatifs imposent des offres très identifiées, en créant des marchés de niche

	 Offres de rupture (BtoB ou BtoC)	 Technologies de surveillance des cultures ou élevages	 Circuits courts	 Places de marché digitales	 Réseaux sociaux et plateformes	 Mutualisation / partage
Types de modèles économiques	Protéines de substitution (animales ou végétales) Consommation vegan Aérateur de vin connecté Recommandations personnalisées ...	Outils de benchmarking Veille par drones Capteurs connectés ...	Désintermédiation Rémunération éthique Vente directe Consommation locavore ...	Approvisionnement en matériels et intrants Offres de produits alternatifs Fourniture de services ...	Approches collaboratives Mise en relation Financements participatifs ...	Prêts entre producteurs Locations mutuelles Entraide locale ...
Exemples d'acteurs	 Ynsect Algama Aveine Captain Farmer ...	 Chouette FarmLeap Lituus GARI par Groupama ...	 La Ruche qui dit oui ! C'est qui le patron ?! Twil Les Grappes ...	 Agronomie Zéro Phyto Pro Vital Concept ...	 Farmr LinkinFarm MiiMOSA ...	 WeFarmUp VotreMachine ...

5. Des modes de consommation fondés sur des exigences à la fois plus complexes et plus structurantes

Enfin, il convient de mentionner des évolutions sensibles de la demande des consommateurs finaux, avec un renforcement de leurs considérations sanitaires et environnementales. 71 % des Français consomment des produits biologiques au moins une fois par mois, 5 millions d'entre eux sont acheteurs occasionnels de produits sans gluten, la consommation de sucre est en baisse, tout comme celle de protéines carnées, qui affiche un recul de 12 % en l'espace de dix ans, avec des variations selon les viandes⁷. Les coopératives sont donc, de plus en plus souvent, amenées à accompagner les agriculteurs dans leur adaptation à ces évolutions.

Quelles sont les incidences prévisibles de ces changements pour les coopératives agricoles ? La transparence tarifaire induite par la loi EGalim aura principalement deux effets. D'abord, elle va aiguillonner la concurrence sur la fourniture d'intrants. Dans un univers multicanal, de plus en plus d'agriculteurs pourront comparer, sur des bases équivalentes, les offres de leur coopérative avec celles d'autres places de marché – *pure players* numériques ou émanations des groupes industriels de l'agrochimie. Ensuite, avec un prix lisible attribué à la prestation de conseil, les agriculteurs pourront mieux évaluer la valeur ajoutée de ce dernier. Ici, c'est avec les « AgTechs » et les équipementiers que les coopératives devront rivaliser. Au final, là où les coopératives disposaient auparavant d'un quasi « monopole » de la relation avec l'agriculteur, se multiplie à présent les interlocuteurs potentiels qui, tous, cherchent à s'imposer comme partenaire de référence. D'où une nécessité impérieuse de montée en valeur pour les coopératives.

⁷ Sources : Crédoc.



2. Parachever la nécessaire clarification de la proposition de valeur autour des intrants phytosanitaires

De nombreuses coopératives françaises de premier plan ont bâti leur développement sur une diversification parfois très large de leurs activités, qu'elles ont étendues à la transformation industrielle et parfois à la distribution aux particuliers⁸. Cette présence sur de multiples segments de marché tend à les protéger de chocs très marqués liés aux mutations agricoles en cours. Néanmoins, la majorité d'entre elles, et plus particulièrement celles relevant des filières « végétales » (céréalières, oléagineuses, viticoles et fruits et légumes), seront exposées à des degrés divers aux effets induits par la nouvelle donne réglementaire. Ainsi, nous estimons que les coopératives totalisent 65 % des ventes d'intrants en France.

Toutefois, l'inconciliabilité prochaine des prestations en matière de distribution et de conseil relatifs aux intrants phytosanitaires affectera une dimension qui demeure fondamentale dans l'équilibre de leur équation économique. Les coopératives concernées se voient aujourd'hui pressées d'engager (pour certaines) ou d'accélérer (pour la plupart) leur recentrage sur une proposition de valeur clarifiée pour leurs adhérents.

⁸ A l'image de Triskalia avec ses enseignes Magasin Vert et Point Vert, Unicor avec ses magasins Les Halles de l'Aveyron, ou encore InVivo avec ses enseignes Gamm Vert, Jardiland et Delbard dans le jardinage, ou encore Frais d'ici, Bistrot d'ici et Bio&Co dans l'alimentaire.

Pour cela, quatre grandes options s'offrent à elles (voir figure 5). La plupart des acteurs ont d'ores et déjà perçu l'orientation qu'ils devraient privilégier – qu'ils aient ou non mené jusqu'à son terme une réflexion stratégique complète sur le sujet. Certaines, au contraire, préfèrent acquérir d'abord une vision plus précise des nouvelles contraintes réglementaires, avant d'engager des décisions structurantes pour leur avenir. Où qu'elles en soient dans la maturité de leur choix, elles doivent toutes réunir pleinement les conditions de succès du positionnement pour lequel elles auront opté, entre :

1. La place de marché ultra-compétitive

Le recentrage des coopératives sur un modèle de distribution exclusive en ligne exige des capacités opérationnelles considérables. En effet, délaisser le conseil implique d'être ultra-compétitif sur le coût des intrants. Une telle approche est concevable, à condition de réaliser des volumes importants et de préserver, auprès des agriculteurs adhérents, une position de fournisseur privilégié. Cela suppose une présence multicanale adaptée aux besoins des agriculteurs, une gamme d'offre étendue, à prix optimisés, une exécution diligente et fiable des commandes – donc une chaîne logistique optimisée – ainsi que des algorithmes de recommandations d'achats « *next product to buy* » pointus. En forçant le trait, on pourrait imaginer un Amazon ou un Alibaba de la fourniture d'intrants... car ce type d'acteurs, ou plus sûrement, de grands industriels des intrants pourraient, à l'avenir, concurrencer frontalement l'offre des coopératives positionnées ainsi. Les plateformes digitales représentent également de nouveaux débouchés commerciaux : par exemple, Avril a lancé Feedmarket pour fournir des tourteaux directement aux éleveurs. La coopérative néerlandaise Royal FloraHolland, qui a mené une profonde transformation numérique de ses activités afin de pouvoir lancer un portail B2B global, illustre bien l'ampleur de la réorganisation nécessaire pour réussir un tel recentrage. Il exige en effet une évolution importante des compétences (moins d'effectifs technico-commerciaux, davantage d'experts en logistique, achats et informatique). Réaliser des acquisitions ciblées constitue probablement la solution la plus efficace – elle suppose néanmoins d'en avoir les capacités financières, ou de s'ouvrir à des investisseurs non bancaires.

Figure 5

4 grandes options stratégiques s'offrent aux coopératives pour prévenir les effets induits par la nouvelle donne réglementaire autour des intrants phytosanitaires

Options	100 % « produits »		100 % « services »	
	La place de marché ultra-compétitive	Le fournisseur de solutions intégrées	L'intégrateur de prestations séparées	L'expert-conseil en agroécologie
Matériel agricole, biocides, semences...				
Distribution	✓	✓	✓	⊗
Conseil	⊗	✓	✓	✓
Intrants phytosanitaires				
Distribution	✓	✓	●	⊗
Conseil d'usage	⊗	✓	●	✓
Conseil de prescription ²	⊗	⊗	●	✓

1. Le capital de l'activité conseil ne peut pas être détenu directement ou indirectement par des personnes physiques ou morales agréées pour la vente : ni filiale, ni holding par exemple ne sont possibles.
 2. Par opposition au conseil d'usage. Le conseiller, qui doit être agréé, ne peut pas percevoir de rémunération directe ou indirecte liée à la production ou à la distribution de produits phytosanitaires, à leur application en tant que prestataire ou via la vente de matériel d'application.

2. Le fournisseur de solutions intégrées

Le deuxième modèle – celui où la coopérative continuerait de fournir des produits et services intégrés, tout en observant les futures contraintes réglementaires sur les phytosanitaires et en compensant l'abandon de ces derniers par une diversification accrue – est probablement le plus proche du modèle d'affaires actuel de la majorité des coopératives. A ce titre, il n'exige pas d'elles de transformation structurelle. Mais cet avantage est contrebalancé par un niveau d'incertitude élevé. D'abord, il est tributaire de la souplesse résiduelle du futur cadre réglementaire. Ensuite, il repose sur l'hypothèse que les agriculteurs resteront peu sensibles à la transparence tarifaire sur le coût respectif des intrants et des services – et aux offres de distribution en direct que pourraient multiplier les industriels ou les plateformes 100 % numériques comme Agriconomie. Par ailleurs, un tel modèle suppose d'enrichir l'offre aux adhérents, à la fois pour compenser la perte de marges liée à l'abandon d'activités en matière de phytosanitaires, et pour rester le partenaire qui propose aux adhérents la gamme de services la plus exhaustive et pertinente : par exemple, vente d'équipements, fourniture de bio-intrants, développement de semences exclusives ou conseil technologique, etc. – tels que les propose la coopérative américaine WinField US. Elles nécessiteraient de nouer de nouveaux partenariats et de réaliser des investissements en recherche et développement. Autres facteurs de succès : un *pricing* finement ajusté et une « marque » coopérative forte, car seule la confiance des adhérents peut légitimer qu'ils acceptent de payer un premium de prix pour des produits et services intégrés.

3. L'intégrateur de prestations séparées

Une troisième option serait de dissocier, opérationnellement et juridiquement, les entités chargées de la vente et des prestations de conseil prescriptif, tout en conservant un lien capitalistique compatible avec les exigences réglementaires futures. Ce modèle s'apparenterait à celui des firmes d'audit et de conseil, contraintes par la loi de sécurité financière de scinder ces activités en pôles distincts. D'une certaine manière, un tel mouvement est esquissé par InVivo, dont la filiale de conseil agronomique Agrosolutions sert des clients au-delà des adhérents de la coopérative. Le principe de ce modèle d'affaires apparaît séduisant : on n'abandonne aucune source de profit ; on multiplie les opportunités de toucher de nouveaux adhérents, soit sur le marché de la distribution d'intrants, soit sur celui du conseil, avec ensuite des possibilités de ventes croisées. Néanmoins, le concrétiser suppose d'exceller, en plus de son cœur de métier traditionnel, dans les deux activités en parallèle, puisque la transparence tarifaire est totale. Ainsi, il faut additionner les facteurs de succès et les capacités, financières et humaines, du modèle de place de marché, d'une part, et de « coopérative de conseil », de l'autre. Enfin, il faut s'assurer d'un partage d'information sur les clients qui permette à la fois d'assurer des ventes croisées efficaces et de se conformer au cadre réglementaire.

4. L'expert-conseil en agroécologie

A l'extrémité du spectre, un modèle économique fondé à 100 % sur les services, dont la viabilité, bien que possible en théorie, demeure encore assez hypothétique aujourd'hui. Dans un tel modèle, la coopérative agricole jouerait, en quelque sorte, le rôle d'un bureau d'études en agronomie. Elle fournirait une palette étendue de services, principalement de conseil à forte composante technique. Cette évolution irait au-devant des besoins croissants d'expertise, déjà perceptibles, des agriculteurs – en matière, par exemple, d'aide à la décision de gestion de l'exploitation, de mise en œuvre d'équipements et de logiciels sophistiqués, d'agriculture de précision, etc. Si certaines coopératives choisissaient une telle orientation, elles échapperaient de fait à la pression concurrentielle des grands industriels des intrants agricoles. Mais, pour s'imposer face aux « AgTechs » et aux équipementiers intégrant les services à leur offre, elles devraient s'assurer, d'abord, d'une réelle supériorité en termes d'expertise. Cela supposerait des investissements considérables pour construire les compétences, le capital intellectuel et les outils adaptés de gestion des connaissances. Il leur faudrait ensuite réussir à fidéliser une base suffisante

d'adhérents disposés à rémunérer des conseils à forte valeur ajoutée. Or, à l'heure actuelle, très peu d'acteurs semblent avoir trouvé ce marché. Aux Etats-Unis, le *Farmers Business Network*, qui comptait 5 000 adhérents fin 2017, pourrait préfigurer ce nouvel archétype de coopérative. Il propose en effet, sur abonnement, des services d'analyse avancée de données et des recommandations pour optimiser les rendements. Mais il s'appuie aussi sur des sources de revenus parallèles : il opère également comme une centrale d'achats et propose des services de financement et d'assurance. En définitive, pour la plupart des coopératives françaises, un recentrage vers un modèle 100 % services impliquerait, dans un premier temps, une perte nette de revenus, ainsi qu'une réorganisation très profonde.

Aucun de ces « modèles » ne saurait être qualifié de « gagnant » : chacun repose sur des hypothèses et des conditions de succès qui, si elles sont vérifiées, peuvent constituer une trajectoire d'adaptation prometteuse.

Quelle que soit l'option retenue, il s'agira toutefois de « choisir sa concurrence » bien plus que de s'y soustraire, car l'intensification de la pression concurrentielle sera dans tous les cas une donnée de marché inéluctable. Dès lors, les coopératives devront actionner – en parallèle de la transformation de leurs activités liées aux phytosanitaires – d'autres leviers de création de valeur pour leurs adhérents.



3. Réunir quatre conditions pour maximiser la valeur apportée aux agriculteurs et aux consommateurs

Au vu de notre expérience à leurs côtés, il apparaît que les coopératives disposent, en général, de quatre pistes pour renforcer leur performance et, partant, la valeur ajoutée qu'elles offrent à leurs adhérents :

1. Renforcer leur rôle dans la valorisation aval de la production

Pour écouler la production de leurs adhérents, les coopératives pratiquent habituellement des activités de négoce, soit avec des intermédiaires, soit en direct avec les industriels de la transformation. Mais certaines ont fait le choix d'intégrer la mise en marché, en transformant et/ou distribuant soit elles-mêmes, soit en s'appuyant sur des partenaires. La plupart des grandes coopératives, à l'instar de Terrena, Agrial, Vivescia, Axereal, Sodiaal, etc. disposent aujourd'hui de marques alimentaires en propre et descendent loin dans l'aval, parfois jusqu'à la distribution. Une telle intégration verticale permet non seulement de se positionner sur des activités à plus fortes marges, mais elle permet aussi de rapprocher producteurs et consommateurs finaux – dont les attentes et besoins sont alors mieux perçus. Une seconde piste pourrait consister à s'inspirer de modèles d'affaires alternatifs, qui ont su faire accepter un premium de prix aux consommateurs soit en s'appuyant sur la promesse d'un partage plus juste de la valeur et d'une meilleure rémunération des producteurs, soit sur des arguments de qualité, santé ou environnement. Dans un cas comme dans l'autre, il

ressort que détenir des marques commerciales fortes aux yeux des consommateurs et acquérir les compétences propres à un acteur des biens de grande consommation s'avère crucial pour accroître la création de valeur ajoutée.

2. Capitaliser sur les relations privilégiées qu'elles ont nouées avec leurs adhérents

Même si les coopératives voient remise en cause l'exclusivité de leur relation aux agriculteurs, elles conservent une position forte, encore valorisable à l'avenir. En particulier, elles détiennent un capital de données considérable – et susceptible d'être étendu, selon les services qu'elles choisiront de développer dans les années à venir. A ce titre, des services de recueil, d'analyse de données et de recommandation, auraient un intérêt certain. Ces données permettent d'aider les agriculteurs à améliorer leur équilibre financier, à réduire l'empreinte environnementale de leurs activités, mais aussi d'optimiser toute la chaîne logistique, en améliorant l'efficacité et la traçabilité. De plus, les informations collectées permettraient aux coopératives de développer leur offre – par exemple, avec des services de certification de filière, ou encore des produits et variétés spécifiques, adaptés à des « niches » trop étroites pour intéresser les majors industriels. Or, les marges de progression des coopératives en la matière demeurent importantes puisqu'elles ne représentent aujourd'hui qu'un tiers des marques alimentaires sur le marché français.

3. Renforcer les logiques écosystémiques et mutualistes

Il peut sembler paradoxal d'évoquer ce levier, alors qu'il est au cœur même de la mission coopérative depuis l'origine. Pourtant, les évolutions actuelles du monde agricole concourent au besoin de développer de nouveaux partenariats et de fédérer davantage encore les acteurs. Sur ce terrain, les coopératives peuvent encore apporter beaucoup de valeur à leurs adhérents, en identifiant les bons appuis pour les aider à répondre à leurs enjeux logistiques, technologiques, d'innovation, de marketing et de labellisation, etc. Par ailleurs, sur le front des exportations, il est nécessaire de s'adapter à la course à la taille et au nouveau contexte géopolitique. En effet, les tensions actuelles sur les tarifs douaniers entraînent d'importantes réallocations des flux exports, qui durcissent encore la concurrence pour les débouchés français. Les coopératives françaises, de taille modeste comparée par exemple aux cinq géants du négoce de matières premières agricoles⁹, ont donc tout intérêt à explorer de nouveaux modèles pour éviter de se concurrencer entre elles, et peser davantage sur les marchés internationaux – alliances, *joint-venture* et rapprochements capitalistiques. C'est une démarche que la filière vins et spiritueux pratique de longue date, et que la filière viande commence à adopter, vis-à-vis du marché chinois par exemple. Outre l'intérêt de renforcer la capacité de négociation, en offrant un « visage unique » au marché (*one-face-to-the-market*), il serait également possible de systématiser la mise en commun d'actifs, qu'il s'agisse de desks d'affrètement communs, de cellules partagées d'intelligence marché, ou encore de capacités logistiques, notamment portuaires.

4. Améliorer la compétitivité, via l'excellence opérationnelle et commerciale

Face à une concurrence plus intense et des besoins d'investissement en hausse, les coopératives devront faire flèche de tout bois pour gagner en compétitivité.

L'excellence opérationnelle – en particulier la logistique et les achats – constitue un premier gisement de valeur potentiel. Les coopératives ont jusqu'à présent surtout développé la logistique amont, c'est-à-dire le processus de collecte, stockage et livraison au transformateur. Cette partie de la chaîne logistique pourrait profiter des dernières technologies et processus déployés avec succès par d'autres industries, par exemple, en instaurant une réallocation dynamique des collectes au lieu des circuits prédéfinis, en optimisant le *dispatch* entre les sites de stockage (y compris avec des partenariats de mutualisation), en améliorant la planification et la synchronisation avec les opérateurs de fret, etc. D'autre part, toute la partie aval de la logistique est souvent un domaine développé plus récemment. Or, si elles jouent un rôle de plus en plus actif dans la transformation,

⁹ Le groupe des A.B.C.D.G. (Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill, Louis-Dreyfus Commodities, Glencore Agriculture).

les coopératives devront la gérer en propre. La principale complexité réside d'ailleurs dans la coordination entre la logistique amont, qui répond à une logique de « *push* » (c'est la production des agriculteurs qui détermine les flux) et la logistique aval, qui répond à une logique de « *pull* » (c'est la demande des consommateurs qui détermine les flux). Pour éviter le sur-stockage ou les ruptures, il est indispensable de synchroniser finement les inventaires et de calibrer en fonction les capacités de transformation. En conséquence, on voit aujourd'hui apparaître et se sophistiquer rapidement une nouvelle fonction dans certaines coopératives, celle de « *sales & operations planner* » (S&OP) qui se traduit par des changements organisationnels et une adoption d'outils très pointus pour l'optimisation des flux.

En matière d'excellence commerciale, enfin, l'enjeu apparaît double : d'une part, répondre à la transparence tarifaire par des offres mieux différenciées, et d'autre part, enrichir l'offre de sorte qu'elle s'ajuste encore plus finement aux besoins des divers segments d'adhérents. La multiplication des données disponibles et la sophistication des outils informatiques permettent aujourd'hui de « micro-segmenter » les catégories d'agriculteurs adhérents, non plus seulement par taille d'exploitation, mais en tenant compte de l'historique de production, des rendements, des achats réalisés, etc. On peut donc aller plus loin en matière de personnalisation de l'offre. Par ailleurs, celle-ci peut s'enrichir de nouveaux services associés, par exemple, pour permettre aux agriculteurs de mieux gérer les risques et la volatilité des prix. Ainsi, le lancement par Euronext d'une série de nouveaux contrats à terme, sur les huiles, les tourteaux, le lait, le sucre ou les solutions azotées (Rouen UAN30) facilitera progressivement une meilleure anticipation de la marge associée aux futures récoltes. Ici encore, cela pourrait exiger, au sein de certaines coopératives, une montée en compétences substantielle des équipes commerciales pour offrir des solutions avec une gestion intégrée du risque de prix.

* * *

Dans un précédent article¹⁰, nous analysons l'avènement d'une « quatrième révolution agricole » en soulignant l'exigence, pour qu'elle soit bénéfique aux acteurs de l'agriculture française, d'un fonctionnement plus collaboratif. Nous réaffirmons ici cette conviction, en y ajoutant celle que les coopératives devront y prendre toute leur part. L'enjeu, en définitive, est qu'elles continuent d'offrir à leurs adhérents des services de la plus haute valeur ajoutée possible, ce qui serait la meilleure garantie contre une captation de cette valeur par des acteurs exogènes.

¹⁰ *Préparer l'agriculture française à la quatrième révolution agricole*, McKinsey & Company, septembre 2018.

A propos des auteurs



Clarisse Magnin-Mallez

Clarisse est directrice associée senior de McKinsey. Basée au bureau de Paris, elle dirige le pôle Agriculture de McKinsey en France ainsi que le pôle Consommation en Europe. Elle codirige également le pôle Private Equity européen pour ces secteurs. Clarisse est par ailleurs fortement investie dans le développement des travaux de McKinsey sur l'Économie circulaire et dirige le partenariat du cabinet avec la Fondation Ellen MacArthur. Elle a fait également partie du comité Héritage pour la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024, et dirige le Comité Diversité d'HEC.



Julien Revellat

Julien est directeur de projets de McKinsey. Basé au bureau de Paris, il anime le pôle de compétences Agriculture et intervient sur de nombreuses filières agricoles (ex. : lait et dérivés, céréales et transformation première, ingrédients...) dans le cadre de transformations. Avant de rejoindre McKinsey, il a passé près de dix ans dans l'accompagnement des entreprises du domaine de l'agrofourriture, de la fertilisation et de la santé végétale sur des sujets de transformation, au niveau stratégique (expansion internationale, innovation, marketing) et opérationnel.



Nicolas Denis

Nicolas est directeur associé de McKinsey. Basé au bureau de Bruxelles, il dirige le McKinsey Center for Agriculture Transformation and Food Security. Il est également responsable du pôle Agriculture de McKinsey en Europe, et est l'un des leaders du pôle Développement Durable à l'échelle globale. Par ailleurs, Nicolas pilote l'initiative de McKinsey sur les *advanced analytics* dans l'agriculture (ACRE). Il est expert des problématiques de transformation digitale, d'excellence opérationnelle et de sécurité des systèmes alimentaires.



Xavier Veillard

Xavier est directeur de projets de McKinsey, basé au bureau de Paris. Expert des industries de matières premières (notamment dans le secteur agricole et l'énergie), il accompagne ses clients dans leurs activités de trading et de gestion de risques sur des marchés tels que les céréales, les oléagineux et le sucre. Avant de rejoindre McKinsey, Xavier intervenait sur des problématiques de stratégies commerciales, d'investissement dans des actifs de transformation et de développement à l'international d'acteurs agricoles en Europe et en Asie du Sud-Est.





Pôle de compétences Agriculture
Juillet 2019
Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.fr

 @McKinseyFrance

 McKinseyFrance

