

Les coopératives agricoles Quelles stratégies pour relever les nouveaux défis ?

Déjà bien engagée, la mutation de la coopération agricole va s'accélérer à très court terme sous l'effet d'une concurrence accrue, en France comme à l'international, et de contraintes réglementaires renforcées. **Les grandes manœuvres de restructurations et de modernisation du secteur de la coopération agricole sont d'ailleurs déjà en marche.** Ces derniers mois ont ainsi vu le démantèlement d'Unicopa, le rachat de Socopa par le groupe privé Bigard, tandis que bientôt, la CAM56, Coopagri Bretagne et Eolys doivent fusionner leurs activités pour donner naissance à une nouvelle entité.

Mais malgré les difficultés rencontrées par l'ensemble des groupes coopératifs, en raison de la crise économique, et la nécessité de resserrer les liens avec une base d'adhérents-exploitants agricoles de plus en plus exigeants, **le secteur bénéficie à moyen terme d'un potentiel de croissance hors normes.** L'accroissement démographique mondial offre aujourd'hui de nouveaux débouchés aux groupes alimentaires, tandis que les problématiques de développement durable peuvent offrir demain de nouvelles sources de développement.

Outre une **analyse des différentes filières** (céréalière, laitière, viandes, fruits et légumes, vitivinicole) et un **scénario de prévision exclusif à l'horizon 2012**, les experts de Xerfi décryptent dans cette étude les **différents axes stratégiques adoptés par les coopératives agricoles.** Afin de faciliter l'appropriation des grandes conclusions, le choix a également été fait de présenter systématiquement **l'analyse d'un cas pratique d'une société.**

Pour répondre aux enjeux et défis du secteur, les coopératives agricoles s'efforcent ainsi de se développer vers l'amont (R&D, semences, etc.) et vers l'aval des filières (transformation agroalimentaire, commerce de détail) :

- **Les stratégies en amont de la filière pour resserrer les liens avec la base coopérative.** La montée en puissance des groupes coopératifs, souvent issus de fusions entre coopératives régionales, tend à distendre les liens entre le groupe et l'adhérent. De même, le recrutement fréquent de cadres issus du secteur « privé » ne doit pas non plus creuser l'écart entre la direction des groupes et leur base. Les efforts pour tisser de nouvelles relations se multiplient sous l'impulsion de groupes tels qu'InVivo, qui a engagé une démarche d'innovation participative baptisée « InOui ». Le contact avec les adhérents passe également par le Net : Champagne Céréales et Coopagri ont ainsi développé des extranets afin de proposer de nouveaux services aux adhérents (services agronomiques notamment).

- **Les stratégies en aval de la filière s'arrêtent généralement au stade de la transformation agroalimentaire** (filiales des groupes dans les IAA). L'implication des groupes coopératifs dans le commerce de détail reste faible et concerne essentiellement l'univers des jardineries et des Lisas (libre-service agricoles), à l'image des enseignes Gamm Vert ou Jardinerie Maisadour. Dans l'alimentaire, les expériences émanent surtout de groupes présents dans la gastronomie, tels que le groupe Euralis dont la filiale Rougié dispose d'un site de commerce en ligne.

Au-delà des offensives menées de l'amont à l'aval, les experts de **Xerfi** ont également analysé les stratégies de croissance (internationalisation, développement durable...) développées par les coopératives agricoles :

- **L'implication dans le développement durable.** L'engagement se construit progressivement, du fait, entre autres, de contraintes réglementaires accrues (les BCAE – bonnes conditions agricoles et environnementales - prévues par la PAC, le plan Ecophyto 2018...), avec des opérations marquantes de communication (Terrena avec ses Terrenales et la mise en avant du concept « d'agriculture écologiquement intensive »). Les engagements sont aussi très concrets avec des investissements, par exemple, dans la production de biocarburants de 2^{ème} génération (ex. Champagne Céréales, Tereos).
- **L'internationalisation des groupes** se manifeste de plus en plus par des investissements directs hors des frontières, de l'amont (R&D) à la transformation agroalimentaire. Si le mouvement concerne l'ensemble des filières, les groupes céréaliers, semenciers et sucriers se distinguent cependant. Tereos figure parmi les groupes les plus offensifs à l'international (création de Tereos Internacional au Brésil début 2010, partenariat avec le groupe pétrolier brésilien Petrobras, etc.). Le groupe Invivo a pour sa part réalisé des opérations de croissance externe, courant 2009, au Mexique et au Brésil afin de renforcer son pôle NSA, à l'international.

Grâce à cette analyse complète et opérationnelle, Xerfi met à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Isabelle Senand
Directrice d'études

Coopératives agricoles

Quelles stratégies pour relever les nouveaux défis ?

Edition : Mai 2010

- **L'analyse des perspectives des filières (céréales, lait, viandes, fruits et légumes, filière vitivinicole) à l'horizon 2012**
- **Les logiques de croissance et de développement en cours des groupes coopératifs**
- **Le décryptage des rapports de force concurrentiels et les forces en présence**
- **Les stratégies d'intégration amont et aval de la chaîne de valeur des opérateurs**

UNE ETUDE INDISPENSABLE

L'étude la plus complète pour comprendre la filière de la coopération agricole, ses enjeux, ses perspectives et son contexte concurrentiel. Les travaux de recueil d'informations, d'enquête et d'analyse ont été coordonnés par Isabelle Senand.

Les études s'inscrivent dans une méthodologie rigoureuse et éprouvée « intelligence concurrentielle ». Elles offrent aux décideurs un traitement rigoureux des données et des informations, des synthèses opérationnelles pour favoriser la réflexion et préparer les décisions. Des milliers d'entreprises, comme tous les réseaux bancaires, les investisseurs et financiers, les leaders du conseil et de l'audit ont fait des études du groupe Xerfi l'outil indispensable pour appuyer leur réflexion.

XERFI : LA PASSION DE LA CONNAISSANCE ECONOMIQUE

Le groupe Xerfi, leader français des études sur les secteurs et les entreprises, apporte aux décideurs les analyses indispensables pour surveiller l'évolution des marchés et de la concurrence, décrypter les stratégies et les performances des entreprises. Au sein du premier bureau d'études spécialisé en France, les experts sectoriels du groupe Xerfi sont animés d'une passion commune :

- traiter l'information avec une très grande rigueur intellectuelle,
- réaliser des analyses professionnelles au plus près des réalités de la vie économique,
- offrir une représentation vivante des évolutions décisives d'un marché et de la concurrence sectorielle,
- s'engager sur des conclusions rédigées avec l'ambition de la probité et de la qualité.

Pour atteindre ces objectifs, le groupe Xerfi, s'est donné tous les moyens de l'indépendance : son capital est détenu par ses dirigeants, son développement repose pour l'essentiel sur l'édition des études réalisées à sa propre initiative, des méthodes de travail éprouvées, des règles déontologiques strictes.

Le site xerfi.com vous permet de disposer du plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

Coopératives agricoles

Quelles stratégies pour relever les nouveaux défis ?

1. SYNTHÈSE EXECUTIVE

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

2. ANALYSE & PERSPECTIVES DES MARCHÉS

2.1. L'environnement conjoncturel (2000-2009)

- 2.1.1. Les prix à la production des produits agricoles
- 2.1.2. Des cours des matières premières aux prix à la consommation
- 2.1.3. Les résultats des exploitants agricoles
- 2.1.4. Les dépenses alimentaires des ménages
- 2.1.5. Les dépenses des ménages en restauration hors foyer

2.2. L'analyse des filières

Pour chaque grande filière, Xerfi analyse l'évolution de la demande des ménages et celle des prix (prix à la production, prix à la consommation) sur la période 2000-2009.

- 2.2.1. La filière céréalière
- 2.2.2. La filière laitière
- 2.2.3. La filière des viandes
- 2.2.4. La filière fruits et légumes
- 2.2.5. La filière vitivinicole
 - Les vins tranquilles
 - Le champagne

2.3. Le commerce extérieur (2007-2009)

- 2.3.1. Les échanges agricoles et agroalimentaires
- 2.3.2. Les exportations des IAA

2.4. Les perspectives 2010-2012

- 2.4.1. La consommation alimentaire et la consommation en restauration
- 2.4.2. Les perspectives sur les filières

3. ENJEUX ET STRATÉGIES DE CROISSANCE DANS LA COOPÉRATION AGRICOLE

3.1. L'analyse Pestel

- 3.1.1. La synthèse des principaux facteurs influant sur l'univers de la coopération agricole

3.2. Les stratégies de la « filière coopérative »

- Intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur
- 3.2.1. Les stratégies en amont de la filière coopérative
 - S'adapter à la baisse structurelle du nombre d'exploitations agricoles
 - Recréer les liens en répondant aux attentes nouvelles des exploitants
 - Prendre en compte les nouvelles exigences des coopérateurs
 - Cas pratique : Coopagri Bretagne, moderniser les services aux adhérents
- 3.2.2. Les stratégies en aval de la filière coopérative
 - Miser sur le commerce de détail
 - Intégrer l'aval de la chaîne de valeur dans un contexte de domination de la grande distribution alimentaire
 - Cas pratique : Maisadour, un développement historique en aval de la filière agricole

3.3. Les stratégies des coopératives dans le développement durable

- 3.3.1. Le point sur les avancées des coopératives en matière de DD
 - Mise en pratique du développement durable par les grands groupes de la coopération
- 3.3.2. Cas pratique : Terrena, miser sur « l'agriculture écologiquement intensive »
- 3.3.3. Les projets biomasse : les principaux projets développés

3.4. Les restructurations

- 3.4.1. Les motivations des acteurs
- 3.4.2. Le bilan 2009 des opérations de restructuration :
 - Les chiffres clés
 - L'éphéméride des grandes opérations de restructurations (2009-début 2010)
 - L'éphéméride des opérations d'investissements

3.5. Les stratégies à l'international des coopératives

- 3.5.1. De l'exportation à l'implantation directe à l'international
- 3.5.2. Cas pratique : Tereos, des offensives tous azimuts à l'international

4. FORCES EN PRÉSENCE

4.1. Les chiffres clés

- 4.1.1. Les chiffres clés de la coopération agricole
 - Le nombre de coopératives
 - La segmentation du chiffre d'affaires du secteur coopératif : le commerce de gros reste surreprésenté
 - La croissance du chiffre d'affaires et du nombre de coopératives (2000-2007)
- 4.1.2. Les principaux groupes coopératifs français
 - Le top 15 des groupes de la coopération agricole : de nombreux changements entre 2007 et 2010
 - Le degré d'intégration de la filière selon l'origine du groupe
- 4.1.3. Quelle place pour la coopération agricole dans les IAA ? Les grandes marques des coopératives : tableau synoptique

4.2. Monographies

Les monographies présentent les principaux groupes coopératifs agricoles en France, sur plusieurs pages à travers plusieurs parties : présentation du groupe, actionnariat, chiffres clés, domaines de compétences, grandes dates et principaux faits marquants.

- 4.2.1. Les groupes polyvalents
 - Terrena
 - Coopagri Bretagne
 - Agrial
 - Maisadour
 - Euralis
- 4.2.2. Les groupes de la filière céréalière
 - InVivo
 - Axérial
 - Champagne Céréales
 - Limagrain
- 4.2.3. Les groupes de la filière animale
 - Sodial Union
 - Cooperl Arc Atlantique
- 4.2.4. Les groupes des autres filières
 - Tereos
 - Nicolas Feuillatte
 - Alliance Champagne
- 4.2.5. Les « financiers »
 - Sofiprotéol
 - Unigrains
 - Crédit Agricole : IDIA et Sofipar

5. ANNEXES

5.1. L'environnement réglementaire

- 5.1.1. Les définitions
- 5.1.2. La réglementation

5.2. La coopération agricole et la réforme de la politique agricole commune

- 5.2.1. Les chiffres clés et le fonctionnement de la PAC

5.3. Le développement durable

- 5.3.1. Les définitions des principales notions

6. BILAN ÉCONOMIQUE & FINANCIER

Ce bilan présente une vingtaine d'opérateurs selon une batterie de 15 ratios, indicateurs de gestion et de performances (2005-2009, selon les données disponibles) : chiffre d'affaires, variation du chiffre d'affaires, taux de VA, poids des frais de personnel, poids des dotations aux amortissements, taux de marge économique nette, taux de résultat courant avant impôt, taux de résultat net, BFR, créances clients, dettes fournisseurs, stocks, dettes financières, taux d'endettement. 90% des comptes non consolidés 2008 et 25% des comptes non consolidés 2009 étaient disponibles au moment de la publication et ont été publiés dans cette étude.

Tableaux et matrices : la source d'information la plus complète sur la coopération agricole

1. Analyse & perspectives des marchés

T1	Les prix agricoles en France (2005-2009)
T2	Des prix agricoles à la production aux prix à la consommation en France (2005-2009)
T3	Les indices de prix (2000-2009)
T4	Le résultat agricole net par actif en termes réels (1987-2009)
T5	Les dépenses des ménages en restauration vs dépenses alimentaires des ménages (2000-2009)
T6	La répartition des ventes des industriels des IAA (estimation Xerfi 2008)
T7	Le marché de la restauration commerciale : les chiffres clés
T8	Le marché de la restauration collective : les chiffres clés
T9	Les dépenses des ménages en restauration (1991-2009)
T10	L'indice de chiffre d'affaires de la restauration traditionnelle (2000-2009)
T11	L'indice de chiffre d'affaires de la restauration rapide (2000-2009)
T12	L'indice de chiffre d'affaires de la restauration collective concédée (2000-2009)
T13	Le bilan mondial du marché des céréales (2008-2009)
T14	Le cours du blé tendre et prix des farines (2006-2009)
T15	La production de farine de blé tendre et de seigle (2006-2009)
T16	Les prix de vente industriels des farines (2006-2009)
T17	La production de farine de blé tendre et de seigle (2000-2009)
T18	Des prix agricoles à la production aux prix à la consommation en France : la filière laitière (2006-2009)
T19	Les indices de prix : la filière laitière (2005-2009)
T20	La consommation des ménages en produits laitiers (2003-2009)
T21	Des prix agricoles à la production aux prix à la consommation en France : la filière viandes (2006-2009)
T22	Les indices de prix : la filière viandes (2005-2009)
T23	L'évolution de la consommation totale de viande en France (1970-2009)
T24	L'évolution de la consommation individuelle de viande en France (1970-2008)
T25	Des prix agricoles à la production aux prix à la consommation en France : la filière des fruits (2006-2010)

T26	Les indices de prix : la filière des fruits (2005-2009)
T27	Des prix agricoles à la production aux prix à la consommation en France : la filière des légumes (2006-2009)
T28	Les indices de prix des légumes (2005-2009)
T29	La consommation des ménages en fruits (volume) (2001-2009)
T30	La consommation des ménages en légumes (volume) (2001-2009)
T31	Les prix à la conso. des fruits (2001-2009)
T32	Les prix à la conso. des légumes (2001-2009)
T33	La consommation de vins par catégorie (2003-2009)
T34	La répartition de la consommation par type de vins tranquilles
T35	La consommation des ménages en vins tranquilles (2000-2009)
T36	Les expéditions de champagne en France et à l'exportation (2002-2009)
T37	Le commerce extérieur agricole et agroalimentaire (2007-2009)
T38	Commerce extérieur des produits agricoles et agroalimentaires (2007-2009)
T39	Les échanges de produits agricoles (2007-2009)
T40	Les échanges de produits agroalimentaires (2007-2009)
T41	La segmentation des exportations en 2009
T42	La segmentation des importations en 2009
T43	La répartition des exportations agroalimentaires en 2009
T44	L'activité en restauration vs la consommation alimentaire des ménages (2000-2012)
T45	Le poids des MDD (1993-2012)
T46	La dynamique de croissance des marchés alimentaires à l'horizon 2012

2. Enjeux et stratégies de croissance dans la coopération agricole

T47	Les freins et facteurs de soutiens structurels et conjoncturels sur les marchés de la coopération agricole
T48	La chaîne de valeur : intégrer l'aval
T49	Les liens exploitants agricoles / groupes coopératifs
T50	Les chiffres clés des exploitations agricoles (1979-2007)
T51	Les exploitations agricoles selon la taille
T52	L'implication des groupes coopératifs dans les différents maillons de la chaîne de valeur vs la valeur perçue par les adhérents
T53	Les rapports de force : le poids de la grande distribution

T54	Les motivations aux opérations de regroupement et de croissance externe
T55	Les opérations de croissance / cessions des coopératives : 1997-2009 (1997-2009)
T56	Les opérations récentes de rapprochements et de cessions dans la coopération agricole française
T57	Les investissements des coopératives

3. Forces en présence

T58	Les coopératives agricoles en France (2005)
T59	Les entreprises de la coopération agricole (entreprises de plus de 10 salariés en 2007)
T60	Les effectifs salariés de la coopération agricole (2007)
T61	Le chiffre d'affaires de la coopération agricole (2007)
T62	Le top 15 des principaux groupes
T63	La matrice du degré d'intégration de la filière selon l'origine du groupe
T64	Les marques des coopératives

LES MONOGRAPHIES DES GROUPES

T65	Terrena
T66	Coopagri Bretagne
T67	Agrial
T68	Maïsadour
T69	Euralis
T70	InVivo
T71	Axéreal
T72	Champagne Céréales
T73	Limagrain
T74	Sodiaal
T75	Cooperl Arc Atlantique
T76	Tereos
T77	Centre Vinicole Champagne Nicolas Feuillate
T78	Sofiprotéol
T79	Unigrains
T80	IDIA et Sofipar

4. Annexes

T81	Le schéma de fonctionnement classique de la coopérative
T82	Des engagements réciproques entre les associés coopérateurs et leur coopérative
T83	Le budget de la PAC (1970-2008)
T84	Les principaux bénéficiaires de la PAC

Principaux opérateurs analysés ou cités dans l'étude (*)

Principaux opérateurs, cités ou analysés dans l'étude (*)

Les principaux groupes

3A
AGRIAL
AXEREA
CECAB
CHAMPAGNE CEREALES
COOPAGRI BRETAGNE
COOPERL ARC ATLANTIQUE
CRISTAL UNION
EURALIS
GROUPE EVEN
IN VIVO
LIMAGRAIN
MAÏSADOUR
MAITRES LAITIERS DU COTENTIN
SODIAAL UNION
TEREOS
TERRENA
UNEAL

Autres acteurs et marques cités

BANETTE
BROCELIANDE
CANDIA

D'AUCY
DELPEYRAT
DOUCE FRANCE
EVELIA
EVIALIS
FLORETTE
FRANCINE
GAMM VERT
GASTRONOME
GREENCORE
JACQUET
MONTAGNE NOIRE
MONTFORT
PAYSAN BRETON
PIERRE CHAMPION
RÉGILAIT
RICHES MONTS
ROUGIE
SARRADE
SEMENCES DE FRANCE
SICLAE
STALAVEN
TENDRE ET PLUS
TEREOS INTERNACIONAL
UNICOPA
YOPLAIT
BEURALIA
BIGARD
BROCELIANDE
CIE DES FROMAGES
ET RICHES MONTS
CRISTANOL

DELPEYRAT
GASTRONOME
GELAGRI BRETAGNE
IDIA
LAITA
MALTEUROP
MONTAGNE NOIRE
MULTILAP
MVVH
NUTRIBIO
NUTRIXO
PIGALYS
RÉGILAIT
ROYAL FRIESLAND
SOCOPA
SOFIPAR
SOFIPROTEOL
STALAVEN
UNIGRAINS
UNION CHAMPAGNE
UNION DES COOPERATIVES
DE PAIMPOL
ET DE TREGUIER
VILMORIN & CIE
VION FOOD

Principales coopératives dont les comptes sont publiés dans l'étude (*)

ABATTOIRS D'EVRON
AGRALYS

AGRIAL
ARCADIE SUD OUEST
ARTERRIS
BEURALIA
CAM DE LA MAYENNE
CANDIA
CAVAC
CECAB
CHAMPAGNE CEREALES
COOP TERRES DU SUD
COOP. AGRI. VALFRANCE
COOP. AGRI. COREA
POITOU CHARENTES
COOP. AGRI. UKL ARREE
COOP. AGRICOLE
LORRAINE
COOPERL ARC ATLANTIQUE
CRISTAL UNION
DELIFRANCE
DELPEYRAT
DIJON CEREALES
EMC2
ENTREMONT ALLIANCE
EPI INGREDIENTS
EPIS CENTRE
EURALIS GASTRONOMIE
EUROSUGAR
FROMAGERIES OCCITANES
GASTRONOME
DISTRIBUTION
GLAC
ISIGNY SAINTE-MERE

LAITA PGC
LE GOUESSANT
LESCURE BOUGON
LIGEA
MAITRES LAITIERS DU COTENTIN
MATINES
NORAIAP
ORLAIT
PIGALYS
SCA CAP SEINE
SCA NOURICIA
SCOP AGRICOLE UNION SET
SDA BRABANT
SICA GRAINEUROP
SODIAAL UNION
SOVIBA LE LION
TER'ELEVAGE
TEREOS
TERRENA
TERRENA POITOU
THEMIS GRAINS
UCOSEL
UNEAL
UNION DES PLANTEURS DE BETTERAVE A SUCRE
VAL'IANCE
VIVADOUR

(*) Liste non exhaustive