

Quelles stratégies d'alliances et quel développement international pour les groupes coopératifs ?

ÉTUDE



BUSINESS FORUM - ESSEC, COOP de France et EUROGROUP CONSULTING
Jeudi 13 janvier 2011

**Pourquoi avoir
choisi cette
étude ?**

Une étude
indépendante

- EUROGROUP
CONSULTING
- +
- ESSEC

Des convictions
sur l'agroalimentaire

- Poids et valeurs des
coopératives
- Mouvements de
concentration
- Coopératives
Européennes

Quelles stratégies d'alliances et quel développement international pour les groupes coopératifs ?

Une synthèse et
des débats

Des échanges avec
des dirigeants

- Top 20 Français
- TOP 10 Européen
- ENC
- Financiers

Un grand merci aux entreprises rencontrées



**Coopératives
françaises**



**Groupes non-coopératifs
européens**



**Coopératives
européennes**



**Institutionnels /
banques**

Les forces et les défis des groupes coopératifs ?

+ 5% de part de marché supplémentaire dans
l'agroalimentaire en **15 ans** pour les coopératives

**Le capital humain et
l'ancrage territorial**

**Le statut
(a-capitalisme)
et les valeurs**

**La stabilité de
l'actionnariat et
les fonds propres**

**L'utilité des missions
à remplir**

Les forces des groupes coopératifs

Les défis au sortir de la crise

**La compétitivité et
le développement
durable**

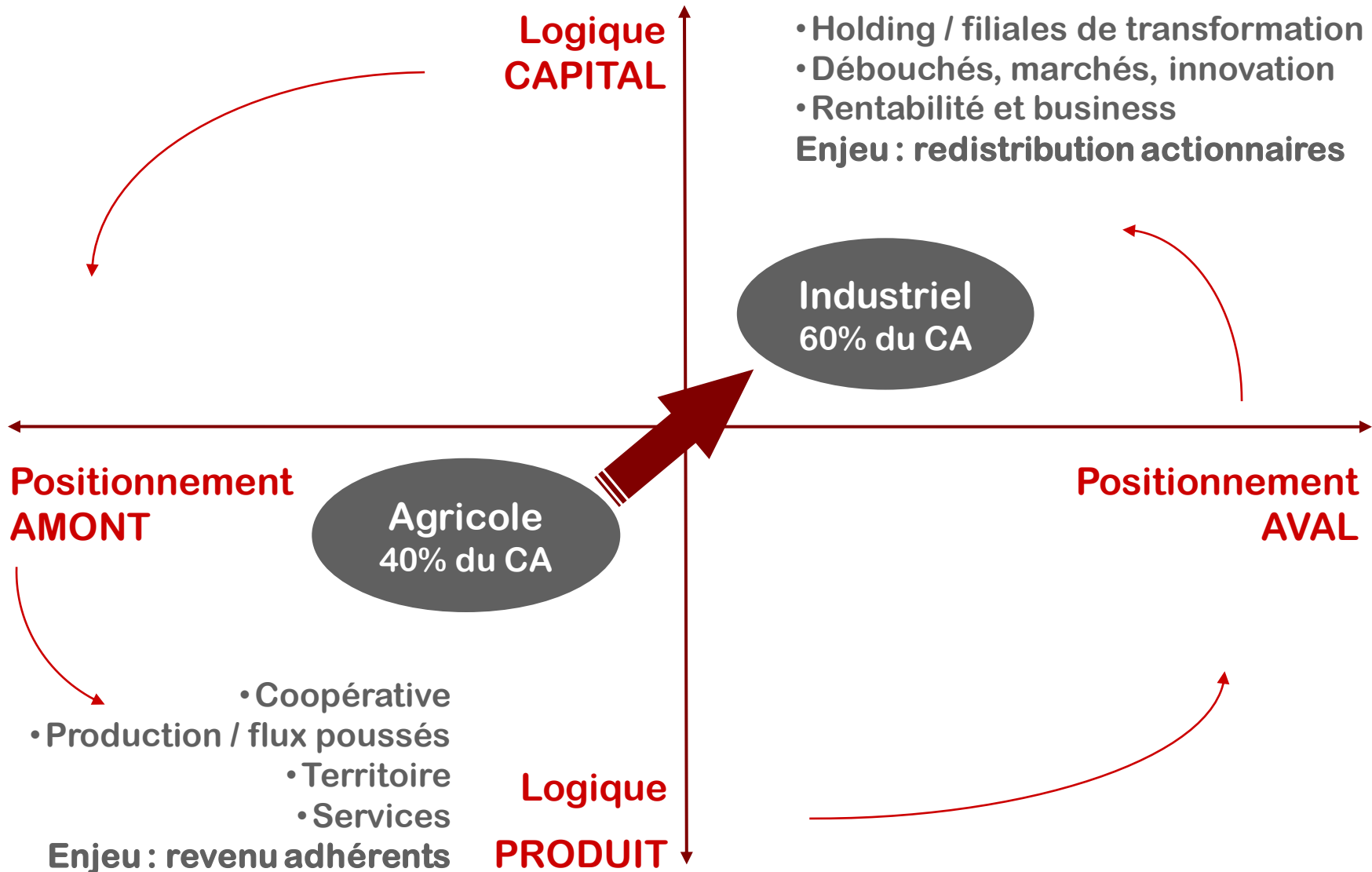
**La gouvernance
et les processus
de décision**

**Le pouvoir
d'attractivité
et la notoriété**

**L'ouverture et
l'international**

Le dilemme des groupes coopératifs, au cœur de leur gouvernance ?

Les groupes du TOP 20 : associer les logiques PRODUIT et CAPITAL sans les opposer



La taille et le leadership, un double enjeu stratégique pour les coopératives ?

CA moyen du TOP 20 pour

Coop Françaises

1900M€

Coop Européennes

4500M€

ENC Françaises

3500M€

28M€

CA moyen d'une coopérative française en 2009

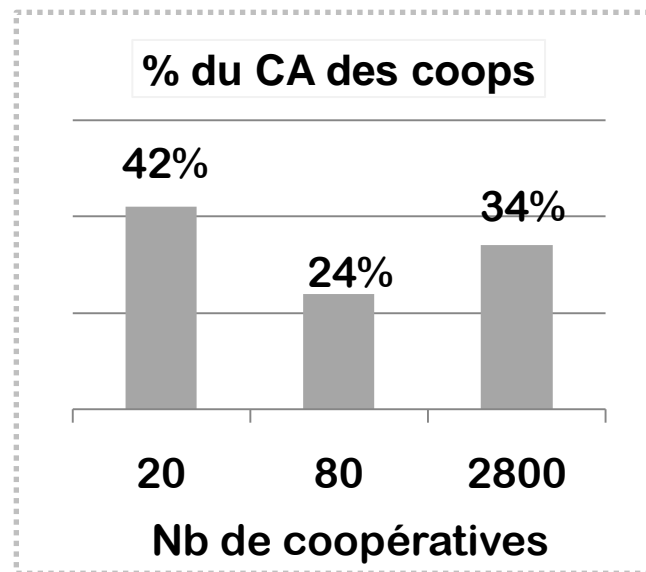
Donne les moyens pour

- Peser sur les marchés
- S'organiser face à la volatilité des matières premières
- Structurer les filières
- Se développer à l'international
- Investir
- Innover

Permet d'être plus attractif

- Fonds et financements
- Meilleurs talents
- Partenaires
- Jeunes agriculteurs
- Image et notoriété

La taille, pas assez de grandes et de très grandes entreprises ?



[Esope] grec au VII siècle avant JC

« L'union fait la force »

Permet de baisser les coûts

- Mutualisation des investissements (R&D, ...)
- Optimisation de la logistique
- Baisse des coûts de revient industriel

Permet de réaliser des synergies

- De territoire
- De savoirs faire

C'est quoi un leader ?

- En amont, un leader a une position forte dans une région
- En aval, un leader a une position forte sur un métier caractérisée par une part de marché élevée

La taille ne suffit pas

- On peut être grand sans être leader
- On peut être leader sur une niche

Le leadership, à renforcer ?

	Petite taille	Grande taille
Suiveur	Difficile à moyen terme	Faible rentabilité
Leader	Stratégie de niche	Groupes internationaux

[Charles de Gaulle]
« Dans toute association de deux hommes, il y en a toujours un qui se fait porter par l'autre »

Pourquoi être leader ?

- Un leader est plus rentable
- Un leader tire les stratégies d'alliances
- Un leader a une forte capacité d'investissement et d'innovation
- Un leader amortit les crises
- Un leader voit plus loin

Quelles stratégies d'alliances ?

Comment atteindre la taille critique ?

Comment faire émerger plus de leaders ?

Comment aller chercher de la croissance dans des marchés mûrs ?

1000 concentrations impliquant des coopératives en 10 ans
+100M€ du CA moyen du TOP 100 en 5 ans

[Epictète] philosophe grec né en 50

« N'attends pas que les événements arrivent comme tu le souhaites. Décide de vouloir ce qui arrive »

Les formes juridiques

- Union
- Fusion
- Holding / filiales entre coopératives
- Filiales avec ENC
- Rachat d'ENC

Les Finalités

- Le pouvoir (partenariat majoritaire)
- Les synergies (partenariat 50/50 ou minoritaire)

Les différents modèles de stratégies

Par région

Par filière

Sur l'amont

Sur l'aval

Les types d'alliances

- Commerciale
- Industrielle
- Commerciale & industrielle
- R&D
- Financière
- Franchise

Les acteurs

- Grandes / petites coopératives
- Grandes / grandes
- Coopératives / ENC
- Financiers

Quels facteurs de succès ?

66% des agriculteurs disent que la concentration ne sert à rien !

[Sun Tse], extrait du chapitre "LE COMBAT"

« Pour le bon Stratège, l'essentiel est dans la victoire, non pas dans les opérations prolongées »

La cohérence du projet

La communication / la force du lien avec les adhérents

La présence d'un leader

- Sur le territoire
- Sur un marché

**Les facteurs
de succès
observés dans les
stratégies
d'alliances**

La rentabilité des investissements

- Matière grise
- Outils industriels
- Innovation / MKG
- Savoirs faire

Les hommes et la gouvernance

L'ouverture

- Partenaires ENC
- Financiers
- International

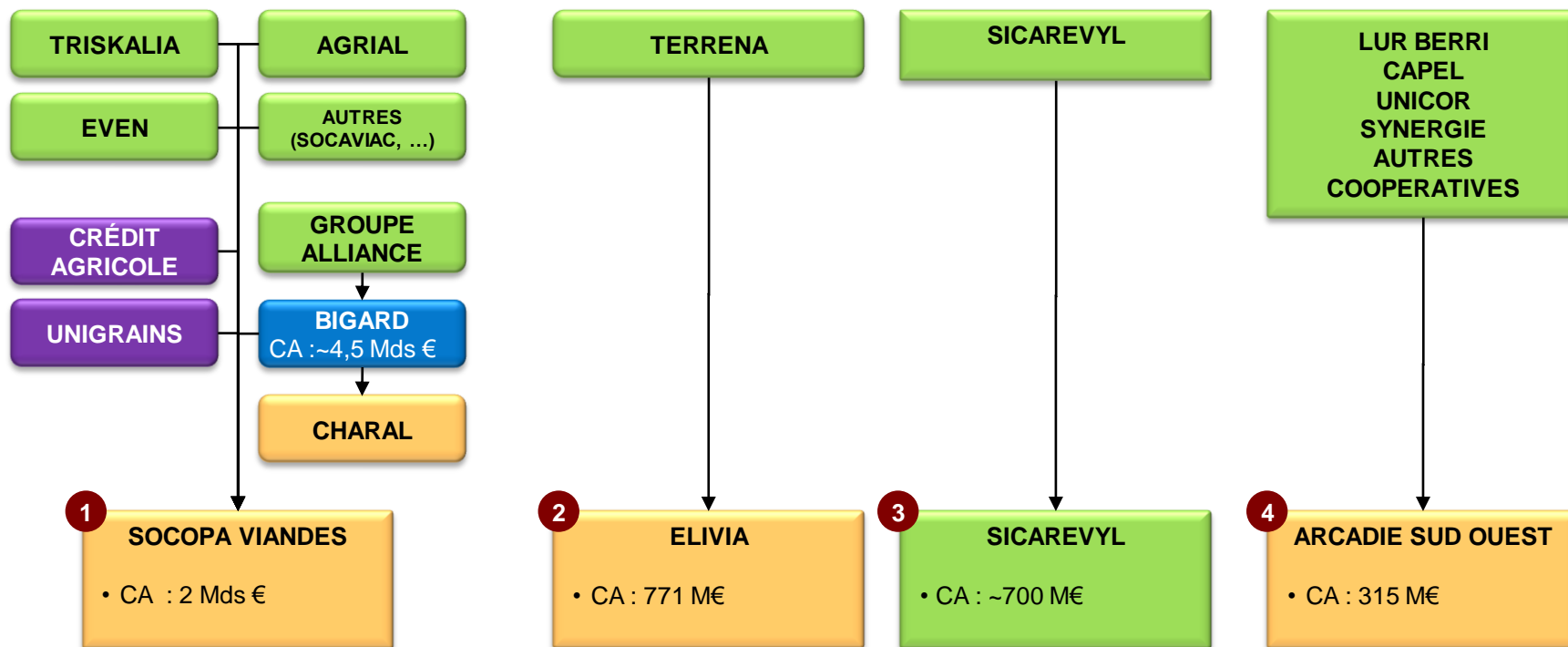
Analyse des partenariats par filière

**Volaille, viande bovine, viande porcine, lait,
légumes et céréales transformées / sucre**

Filière viande bovine

Toutes viandes : 21% du CA des IAA

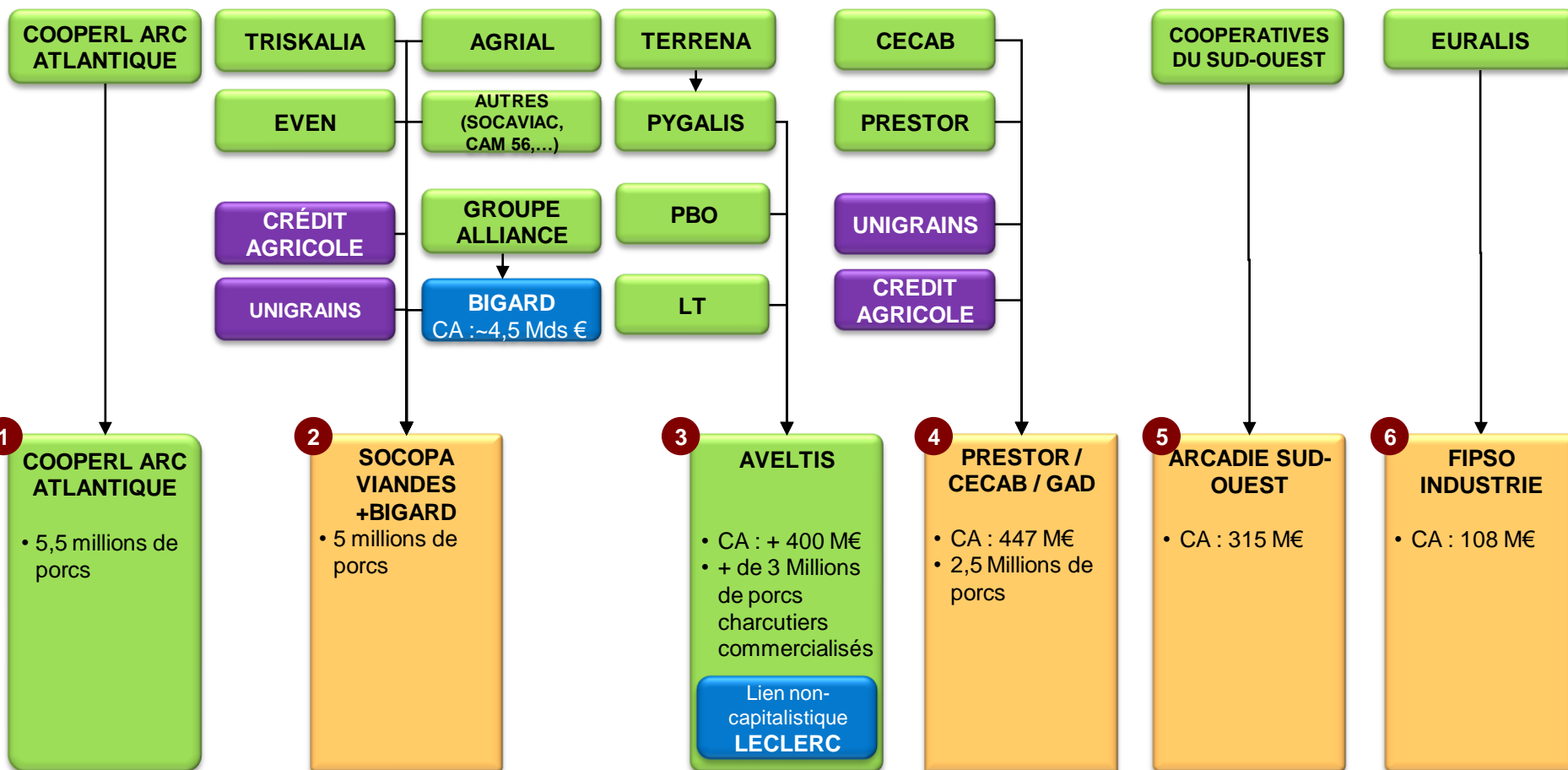
368 coopératives, 34% de la transformation



- Le partenariat entre Socopa, Alliance et Bigard a permis de faire émerger un n°1 français loin devant le numéro 2, Terrena Viande, un troisième pôle s'est formé avec Sicarevyl en 2010 et un quatrième dans le Sud-ouest avec Arcadie

Filière viande porcine

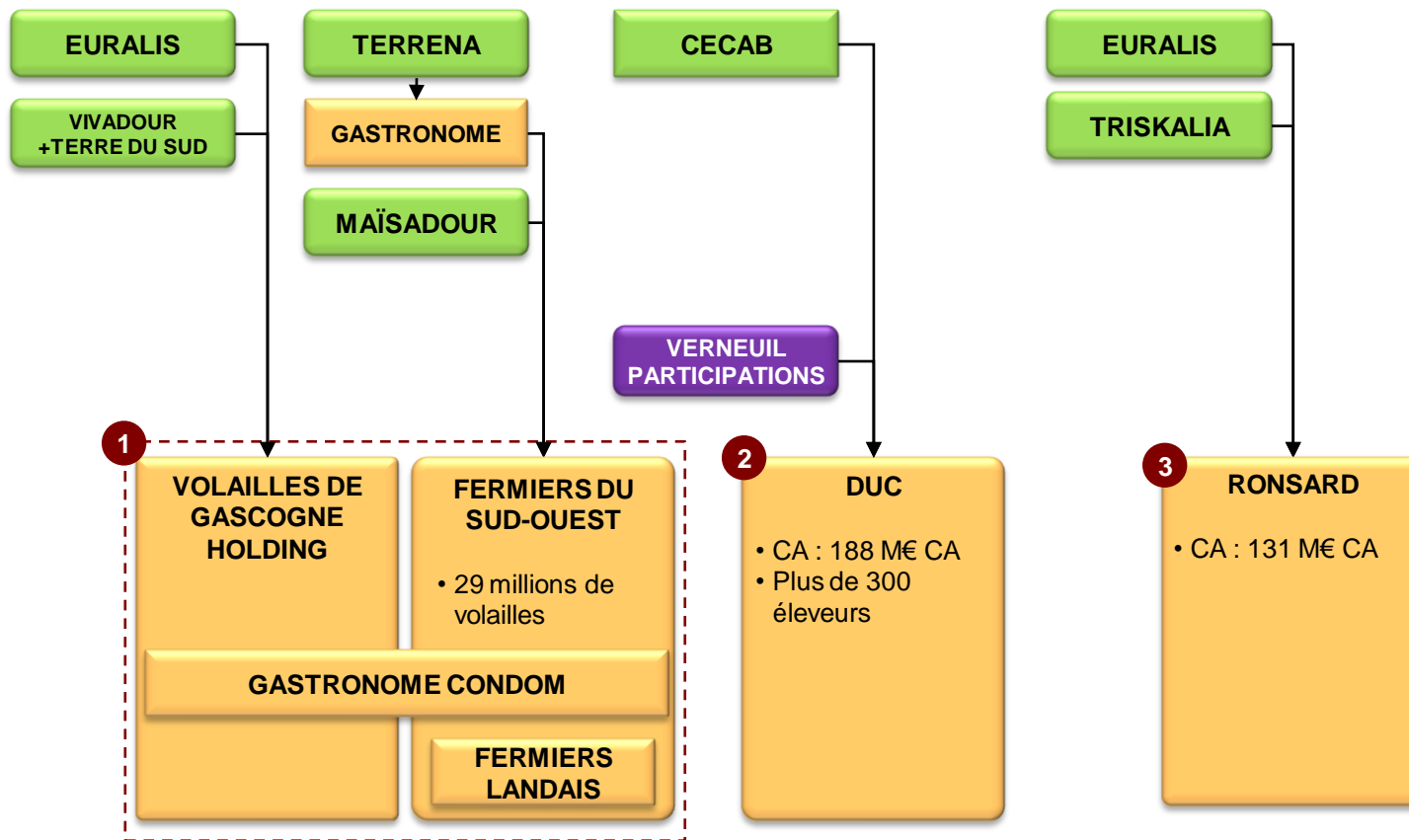
Coopératives : 47% de la transformation, 94% de la collecte



• Aujourd'hui, il existe 6 pôles de restructuration coopératifs : 5 pôles industriels, Cooperl/Arca, Socopa/Bigard, Prestor/CECAB, Arcadie Sud-Ouest, et Fipso Industries et un pole non-intégré, Aveltis

Filière volaille

Coopératives : 35% de la volaille abattu, 60% de la production, 60% du foie gras

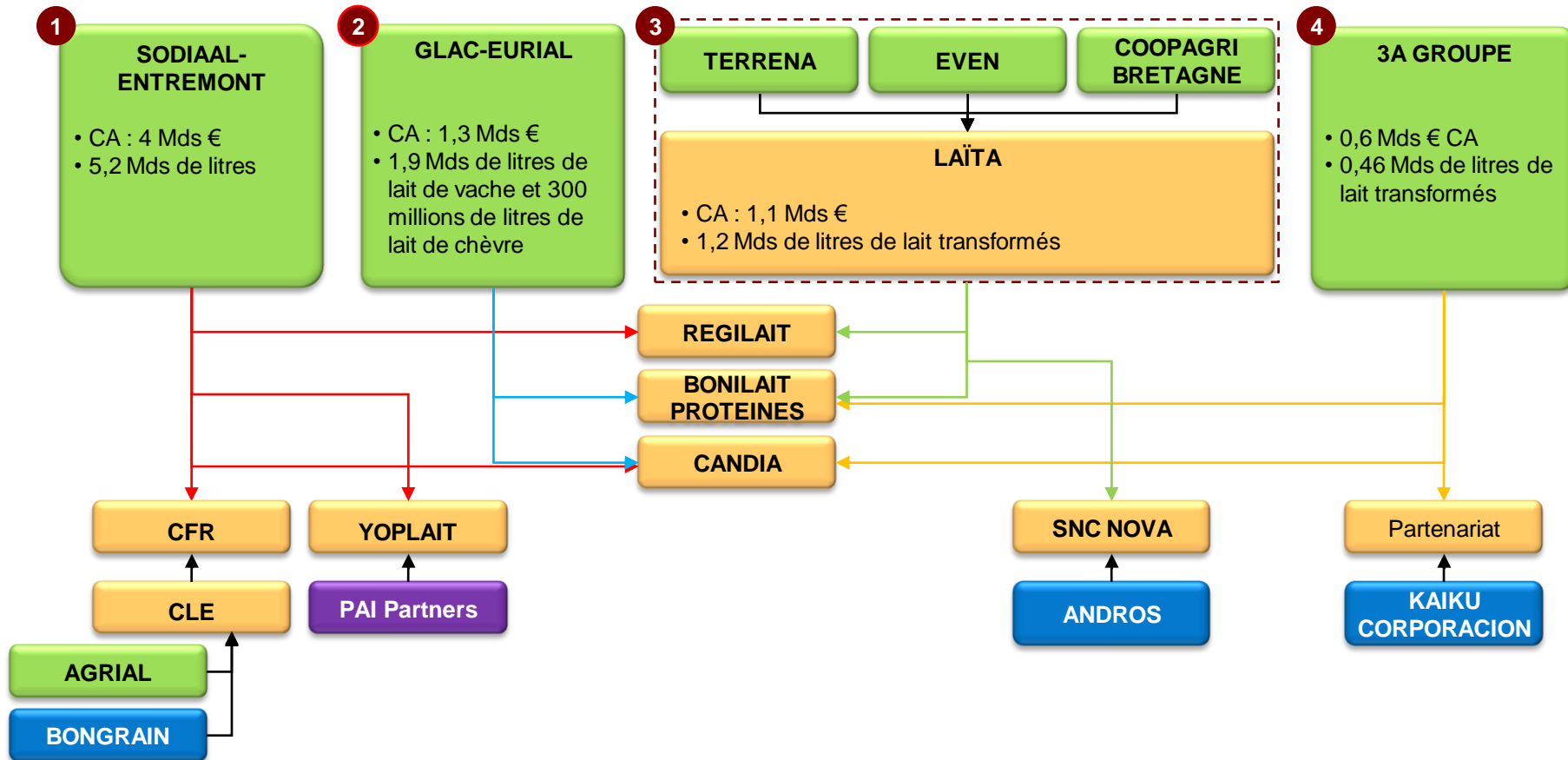


- 3 pôles principaux où sont impliqués des coopératives se distinguent dont plusieurs restent à consolider
- Gastronome consolide sa position dans le cadre de l'alliance avec Maïsadour
- Duc et Ronsard ont-ils la taille critique?
- Avec le rachat d'Arrivé, LDC consolide sa position de leader français
- Quel avenir pour Doux ?

Filière lait

20% du CA des IAA

260 coopératives, 55% de la collecte

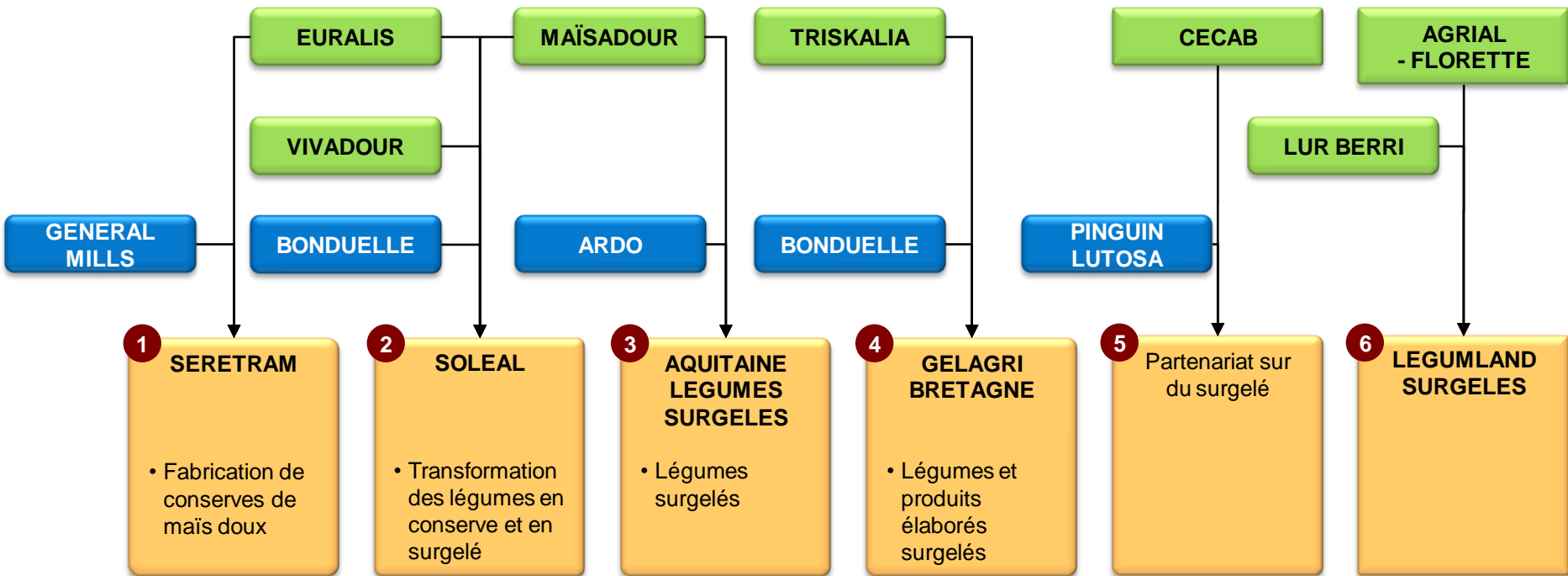


- ❶ Sodiaal est au cœur des grands partenariats, à la fois avec des ENC (Bongrain) et des coopératives
- L'alliance Sodiaal / ❶ Entremont Alliance favorise l'émergence d'un groupe coopératif majeur au niveau européen.
- Avec leur projet de fusion en 2011, Glac et Eurial ❷ représenteront un deuxième pôle après Sodiaal
- ❸ Laïta (Triskalia, Terrena et Even) est le troisième pôle de la filière lait en France
- ❹ 3A constitue aujourd'hui le 1er pôle coopératif AOC derrière Lactalis

Filière légumes transformés

5% des IAA

Coopératives : appertisé et IVe gamme 40-45%, surgelé 20-25%



- 6 pôles coopératifs se dessinent dans la transformation avec Bonduelle au cœur de plusieurs alliances
- Les pôles Sud-ouest constituent des partenariats industriels uniquement
- Le pôle Ouest Bonduelle-Triskalia est un pôle industriel et commercial

Filière céréales transformées et sucre

9% des IAA (céréales transformées et sucre)

195 coopératives céréalières, 40-45% de la filière (meunerie-malterie), 62% pour le sucre

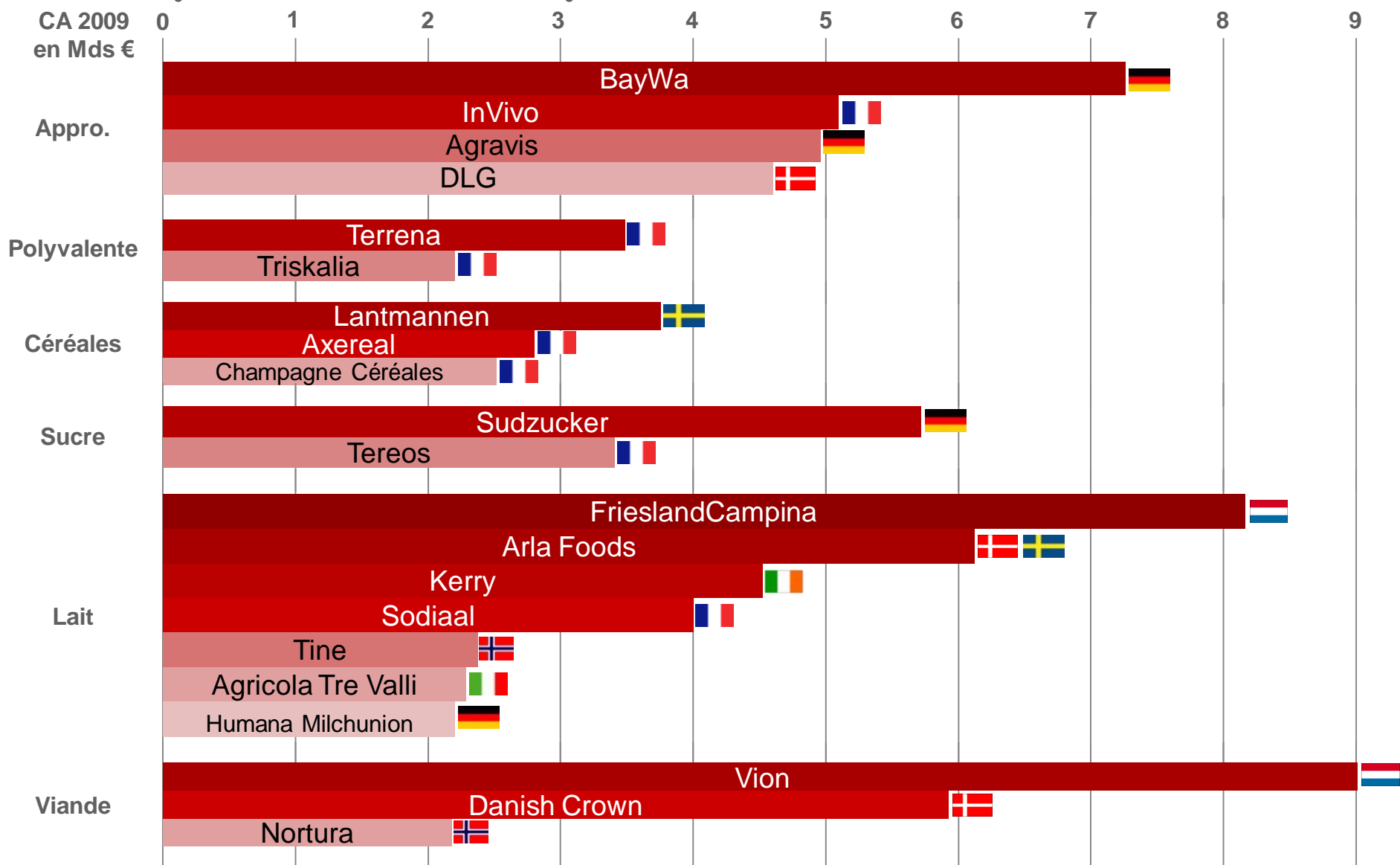
	1	2	3	4	5	6
	AXERREAL	CHAMPAGNE CEREALES -> SICLAE	CRISTAL UNION	TEREOS	TERRENA	MAISADOUR EURALIS +AUTRES COOP.
Meunerie	AXIANE • Capacité : 500 000 t	NUTRIXO • 8-10eme mondial • CA : 1,2 Mds € • Transformation : 1,3 M t de blé / an				EVELIA • CA : 79 M€
Malterie	BOORMALT • Numéro 5 mondial • Capacité : 1,1 M t	MALTEUROP • Numéro 1 mondial (11 % du marché) • Capacité : 2,2 M t				
Amidons et dérivés		CHAMTOR • 400 000 t de blé valorisées / an		SYRAL (+coop. régionales) • 3 M t transformées (dont 0,7 M t de maïs et de 2,3 M t de blé)		
Ethanol		CRISTANOL (+coop. régionales) • Capacité : 280 000 t d'éthanol		BENP LILLEBONNE (+coop. régionales) • 1,8 M m ³ d'alcools et de bioéthanol pour Tereos		ABENGOA BIONERGIES France • 200 000 t de bioéthanol
Sucre			CRISTAL UNION • CA : + 1,2 Mds € • 0,85 M t de sucre	TEREOS • CA : 3,3 Mds € • 3,8 M t de sucres		

Quel développement international pour les groupes coopératifs ?

Pourquoi nous intéresser aux coopératives du TOP 10 européen ?

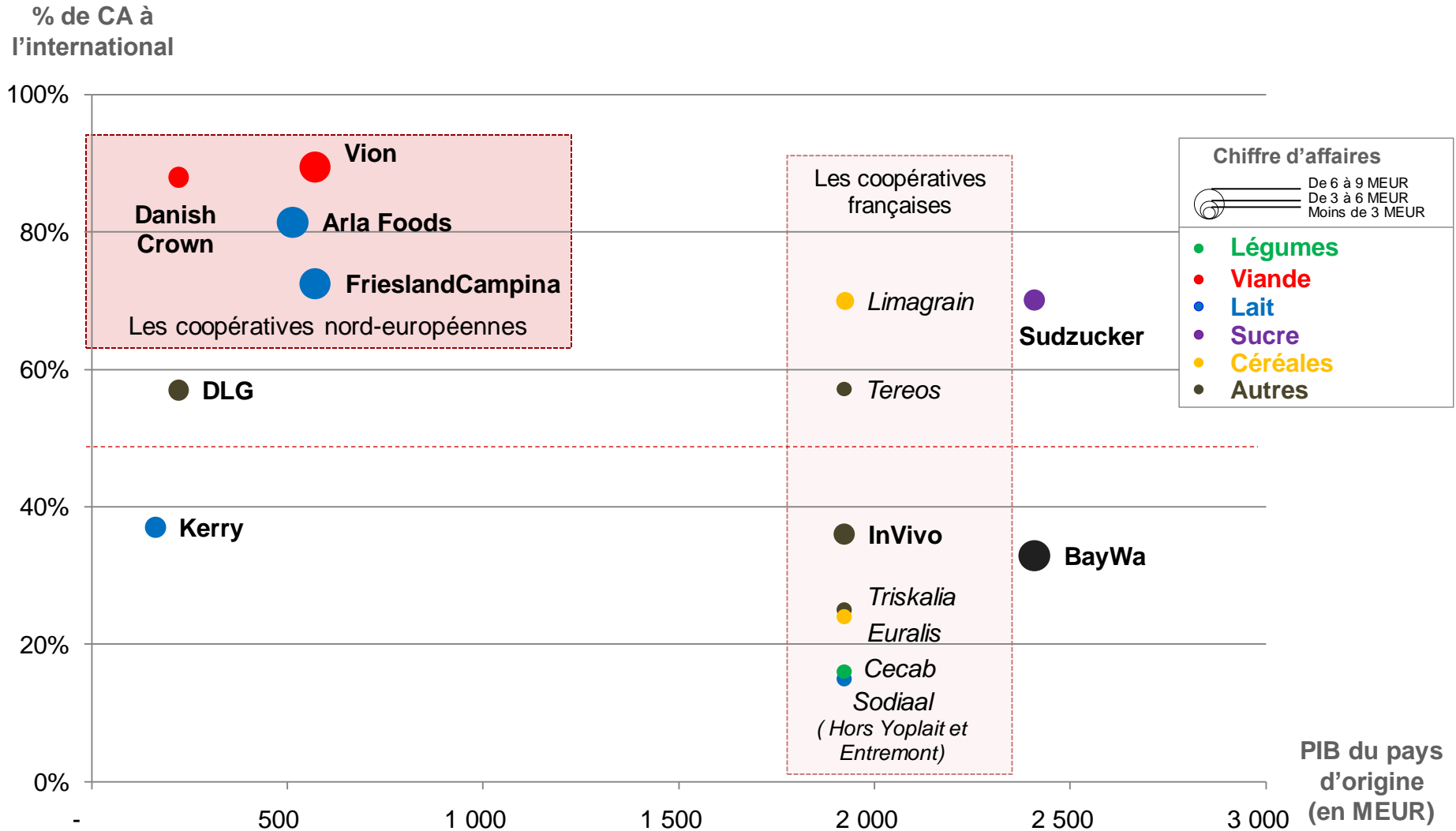
Comment se positionnent – elles par rapport aux coopératives françaises ?

Classement par filière du Top 20 des coopératives européennes



**Que représentent leurs
activités internationales
en comparaison avec
celles des coopératives
françaises ?**

Comparaison de l'internationalisation de coopératives européennes et françaises



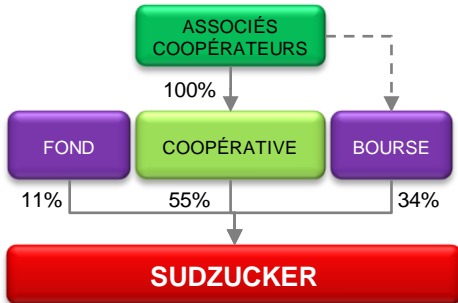
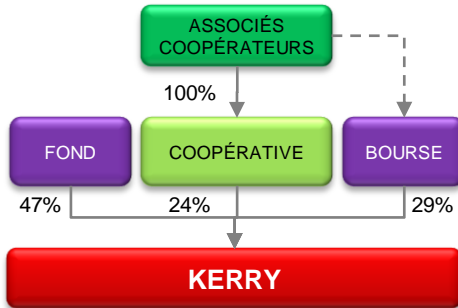
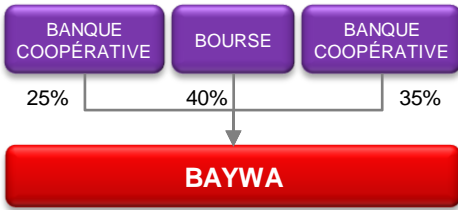
**Quels modèles d'actionnariat
ont développé ces
coopératives pour pouvoir
s'internationaliser ?**

4 modèles d'actionnariat ont été développés au sein du TOP 10 européen



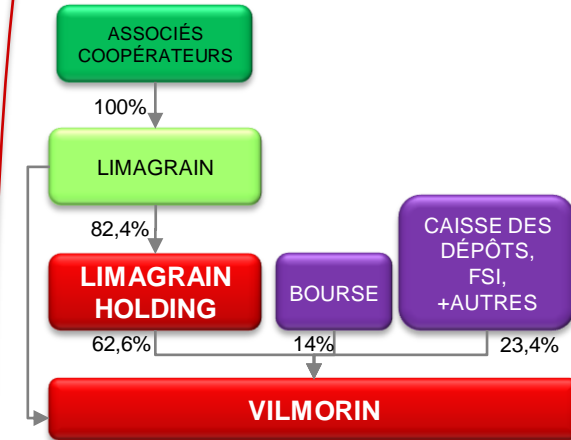
① Les adhérents détiennent à 100% la coopérative et sa holding principale, mais ils n'ont qu'une mère !

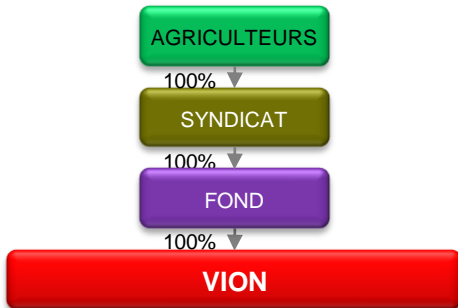
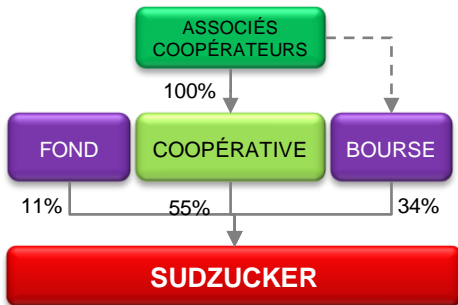
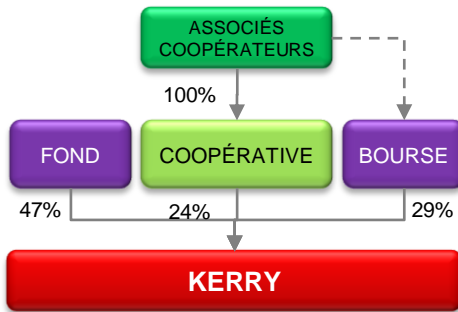




② Les holdings des coopératives sont cotées en bourse

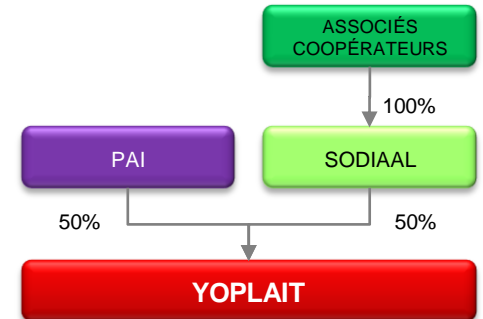
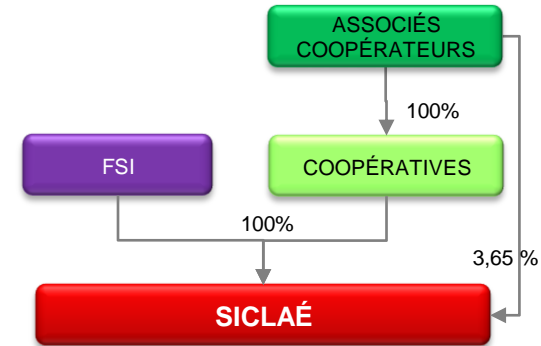
Parallèle avec des coopératives françaises





③ Les holdings des coopératives sont détenues par des fonds / syndicats

Parallèle avec des coopératives françaises



**④ Les holdings des coopératives sont
ouvertes aux agriculteurs uniquement**

Quels enseignements nous a apporté l'étude du TOP 10 européen?



**Des coopératives
agricoles françaises
encore peu
internationalisées à
l'exception de 10 groupes**

Logiques d'internationalisation des coopératives (implantation)



- Ces deux logiques ne sont pas forcément opposées et peuvent se compléter : une valeur pour l'utilisateur coopératif et une valeur pour « l'actionnaire coopératif » (*Ex : Limagrain, Tereos, ...*)
- Depuis 40 ans, on note environ 500 manœuvres de coopératives à l'international effectuées par 35 groupes
- Aujourd'hui, 10 groupes parmi le Top 20 français réalisent l'essentiel des investissements à l'international (hors export)

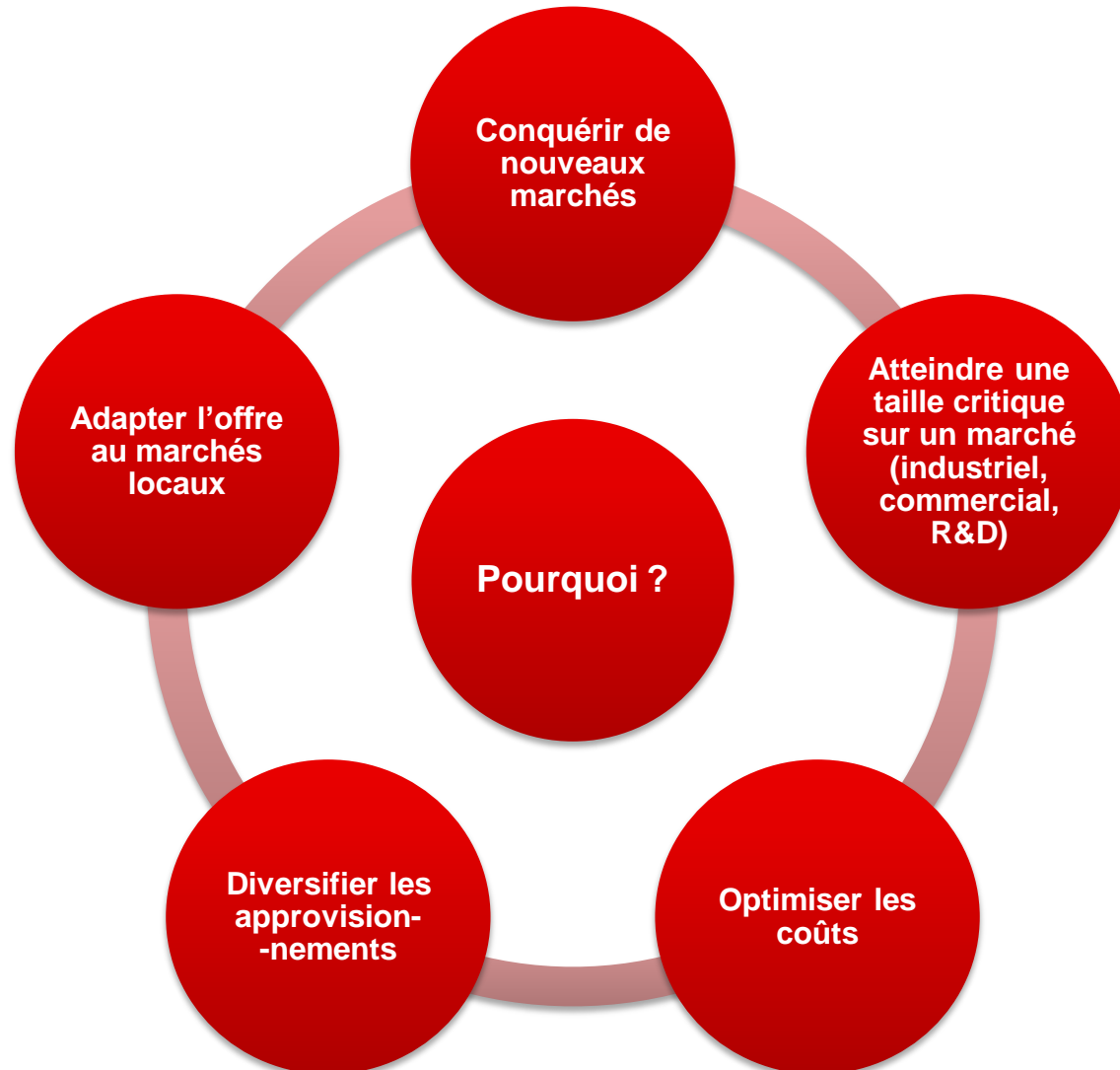
- Des **leaders mondiaux** :
 - dans les **produits laitiers** (*Sodiaal via Yoplait*)
 - les **semences** (*Limagrain*)
 - la **transformation des céréales** (*malt avec CC-Siclaé et Axéreal, InVivo sur l'alimentation du bétail et*
 - Le **sucre** (*Tereos*)
 - Le **foie gras** (*Euralis-Maisadour*)
- Des **ambitions européennes en légume** :
 - Agrial (Florette) et CECAB (d'Aucy/Globus)

Le profil actuel des 10 groupes coopératifs significatifs à l'international

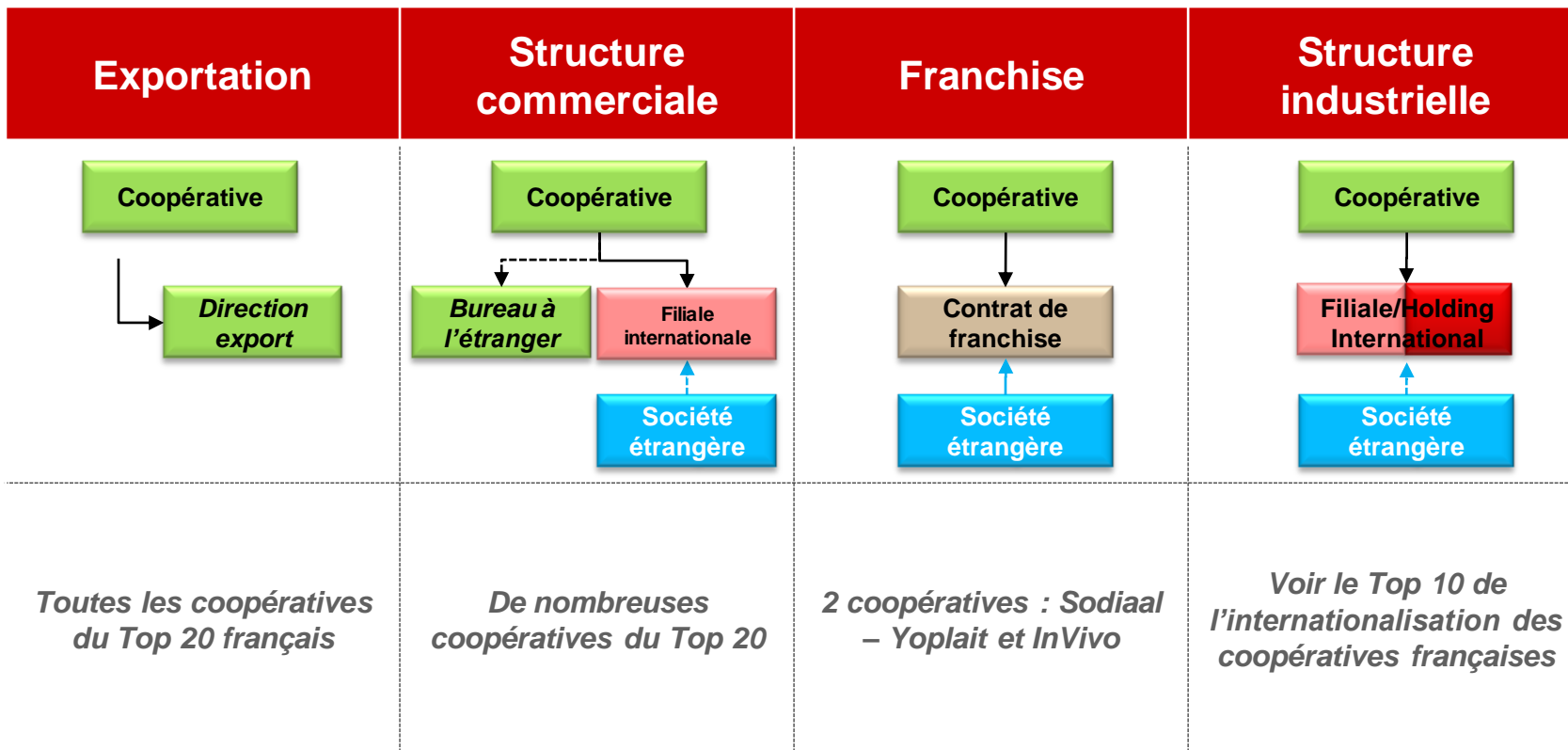
Sodiaal, Limagrain, InVivo, CC-Siclaé, Axéreal, Euralis, Maisadour, Tereos, CECAB et Agrial

- Des **filières très en retrait dans l'internationalisation** :
 - **viande** (hors foie gras)
 - **viticulture**
- Les **coopératives polyvalentes de l'Ouest**, en retrait jusqu'à ce jour sur l'internationalisation, sont **en réflexion sur les développements internationaux à conduire** (*Terrena, Triskalia, etc.*)

Différents objectifs stratégiques pour un développement international



Modèles de développement à l'international



Des coopératives ont développé des **stratégies d'internationalisation gagnantes**, avec :

- Des **bénéfices** investis, et/ou distribués sous forme de **dividendes notamment aux adhérents**
 - ✓ *Ex: Tereos ou Limagrain notamment, etc.*
- Des **royalties** dans le cas de la franchise
 - ✓ *Ex: Yoplait (depuis 40 ans)*
- **Un leader mondial** :
Malteurop

Eléments de résultat du développement international

Mais, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous.

Plusieurs raisons expliquent les difficultés et retraits :

- Manque d'expérience de l'internationalisation
- Manque de vision long-terme
- Manque de moyens dans la durée
- Insuffisante connaissance des marchés
- Manque de partenaires locaux
- Changement stratégique, suite à des contestations des adhérents, à cause de difficultés en France

Conclusion

- Les **coopératives agricoles s'internationalisent moins que les ENC (20% vs 50%)**
- **Leurs filiales sont essentiellement européennes**, contrairement aux ENC
- **L'internationalisation des coopératives reste à ce jour cohérente par rapport à leurs finalités** (de valeur)
- Les stratégies de développement industriel à l'étranger sont souvent **difficiles à expliquer aux adhérents**
- Les délocalisations partielles existent, mais pas de délocalisation totale
- L'internationalisation des coopératives constitue un **enjeu important dans la mondialisation**
- Il existe encore **un potentiel important d'alliances** entre les coopératives européennes et françaises dans différentes filières européennes
- Les entreprises coopératives vont rester encore plus qu'hier **un instrument de développement durable des territoires mais elles doivent encore se concentrer**, y compris dans les niches
- Cependant, **la coopérative n'est pas une assurance tout risque face à une mondialisation sans régulation** : une politique agricole reste indispensable