

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

Vos interlocuteurs

▶ **Bernard DUCHAMP**

Associé EUROGROUP CONSULTING
Responsable agro-alimentaire

Ligne directe : (+33) (0)1 49 07 56 77
Portable : (+33) (0)6 64 39 10 71
Mail : bernard.duchamp@eurogroupconsulting.fr

▶ **René MAUGET**

Professeur – Chercheur Consultant – Groupe ESSEC IMIA
Spécialiste des coopératives

Portable : (+33) (0)6 07 28 89 54
Mail : mauget@essec.fr

▶ **Sandrine FOUASSIER**

Manager EUROGROUP CONSULTING
Spécialité agro-alimentaire

Ligne directe : (+33) (0)1 49 07 54 36
Portable : (+33) (0)6 46 47 78 14
Mail : sandrine.fouassier@eurogroupconsulting.fr

Objectifs et finalités de l'étude

Le cabinet de conseil Eurogroup Consulting et l'ESSEC Business School, ont conduit en toute indépendance, une étude sur les **stratégies d'alliances et de développement international des groupes coopératifs** français du secteur Agroalimentaire.

À l'origine de cette étude, trois convictions :

- Dans la perspective d'une sortie de crise, les valeurs économiques des groupes coopératifs, fondées sur la pérennité, la solidarité et la stabilité, constituent des atouts majeurs pour l'agroalimentaire français.
- Les évolutions des marchés et de l'environnement réglementaire entraîneront dans les prochaines années d'importants mouvements de restructuration.
- La situation de certaines filières françaises, comparée à celle de leurs voisins européens, offre un potentiel d'alliances important d'abord entre coopératives mais aussi avec des entreprises agroalimentaires non coopératives.

Nous avons analysé le Top 20 des coopératives françaises et leurs partenaires non coopératifs (industriels, financiers ...) ainsi que le Top 10 des coopératives européennes. Cette étude a été conduite en plusieurs étapes :

- Une analyse documentaire effectuée à partir des rapports annuels, des bases de données financières et de toutes autres sources publiques.
- Des entretiens individuels avec les dirigeants et des experts filières.
- Des échanges avec Coop de France et Promocoop.
- Une restitution le 13 janvier 2011 lors d'un *business forum* en partenariat avec Coop de France et l'ESSEC Business School.

Nous croyons qu'une vision de synthèse multi-filières apportera par la diversité des exemples et des points de vues une valeur ajoutée au secteur agroalimentaire. Les grandes thématiques transverses concernent :

- Les enjeux et la place des groupes coopératifs dans les filières agroalimentaires (y compris gouvernance et aspects financiers).
- La vision de groupe non coopératifs.
- L'éclairage international.

Merci aux entreprises rencontrées



Coopératives françaises



Groupes non-coopératifs européens



Coopératives européennes



Institutionnels / banques

Contenu général de ce dossier

- A. Introduction
- B. Stratégies de concentration et d'alliance des groupes coopératifs français
- C. Cartographie des principaux partenariats par filière en France
- D. Typologies de gouvernance des coopératives françaises
- E. Analyse de ratios financiers des coopératives françaises
- F. Internationalisation des coopératives françaises
- G. Analyse des coopératives du Top 10 européen
- H. Conclusion

A. Introduction

1. **Industrie agroalimentaire française**
2. **Grands groupes agroalimentaires non coopératifs**
3. **Top 20 des coopératives françaises**
4. **Positionnement des coopératives françaises au sein du Top 25 européen en 2009**
5. **Classement par filière du Top 25 européen**

1. Industrie agroalimentaire française

- Les industries agroalimentaires occupent une **place spécifique** au sein de l'industrie française
 - Elles n'ont **pas perdu d'emplois depuis 1980**, mais en perdent depuis 3 ans
 - Elles se sont **peu délocalisées**
 - Elles s'articulent pour l'essentiel autour d'un **tissu de PME sur tout le territoire**
 - Elles **contribuent positivement à la balance commerciale**
 - Longtemps premier pays européen exportateur de produits agricoles, **la France est aujourd'hui troisième** (derrière l'Allemagne et les Pays-Bas)
- Dans le secteur agroalimentaire, **la coopération agricole** occupe une place de choix :
 - Une part de marché de **40% des produits transformés de l'agriculture française** (en croissance)
 - 2900 coopératives et plus de 1700 filiales** (hors CUMA)
 - 150 000 salariés et 82 milliards** d'euros de CA global en 2010
 - 300 000 exploitations** agricoles adhèrent à au moins une coopérative

Principaux résultats des entreprises des industries alimentaires en 2008

	Filières	CA en MEUR	
Productions animales	Viande	35 786	21%
	Industrie laitière	26 780	16%
	Alimentation animale	11 978	7%
Productions végétales	Céréales (1)	10 515	6%
	Fruits et légumes	8 239	5%
	Boissons	24 703	15%
	Autres (2)	51 310	30%
	Total	169 310	























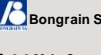
















Source : INSEE

(1) Travail des grains, fabrication de produits amylacés et industrie des corps gras

(2) Dont Boulangerie pâtisserie, pâtes et industrie du poisson

**44% du CA agroalimentaire
concerne la production animale.**






























































2. Grands groupes agroalimentaires non coopératifs

	Lait	Viandes	Volailles	Fruits et légumes	Céréales	Ali. animale	Vins et champagnes	Autres boissons	Autres	TOTAL
CA de la filière (en 2008)	26 780	35 786		8 239	10 515	11 978	24 703		51 310	169 310
Nombre d'entreprises (en 2008)	1 245	9 895		1 257	667	499	2 724		45 930	62 218
Principales entreprises non coopératives (ENC) Chiffre d'affaires 2009	 → 15,0 Mds €	 → 2,5 Mds €	 +  → 2,4 Mds €	 → 1,6 Mds €	 → 3,0 Mds €	 → 1,4 Mds €	 → 7,2 Mds €	 → 7,2 Mds €	 France → 1,2 Mds €	
	 → 8,5 Mds €	 → 0,7 Mds €		 → 14 Mds €	 France → 2,5 Mds €	 → 15,5 Mds €	 MOÛT HENNESSY, LOUIS VUITTON Vins et spiritueux → 2,7 Mds €	 → 15,0 Mds €	 → 4,3 Mds €	
	 → 5,2 Mds €		 → 1,7 Mds €					 → 5,2 Mds €	 → 5,2 Mds €	
	 → 3,3 Mds €	 → 0,6 Mds €		 ARDO → 0,5 Mds €	 → 1,6 Mds €	 → 5,2 Mds €		 → 5,2 Mds €	 → 0,8 Mds €	
	 → 2,6 Mds €	 → 0,4 Mds €			 → 0,1 Mds €		 → 0,9 Mds €	 → 0,3 Mds €	 → 6,7 Mds €	
	 → 1,1 Mds €		 → 1,4 Mds €					 → 6,0 Mds €	 → 15,5 Mds €	

Sources : Chiffres INSEE pour CA et nombre d'entreprises par filières

3. Top 20 des coopératives françaises

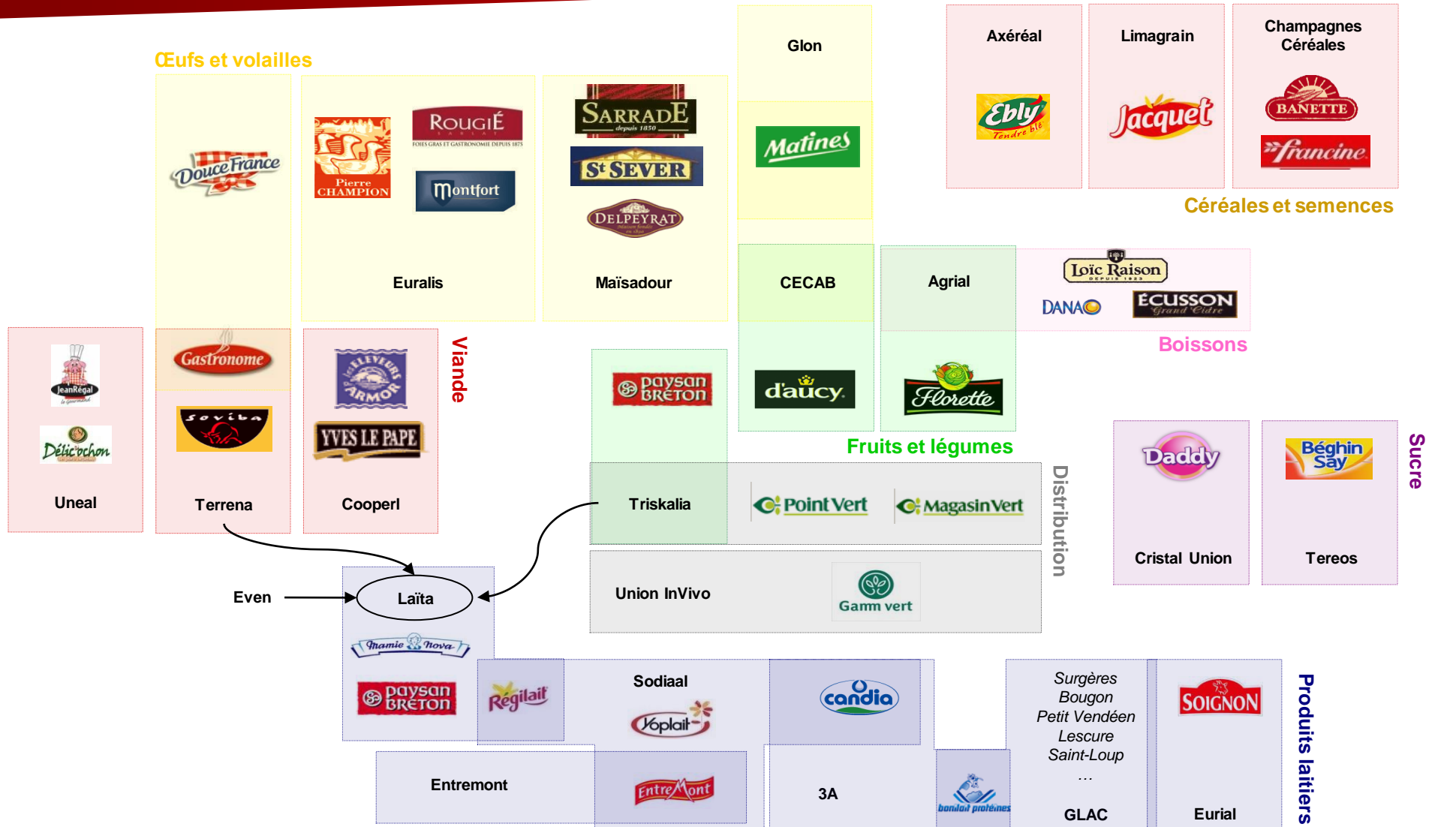
Classement

	Groupe coopératif	CA 2009 M€	Lait	Viandes	Volailles	Fruits et légumes	Céréales / semences	Alim animale	Boissons	Sucre
1	InVivo	5 090								
2	Sodiaal (1)	4 000								
3	Terrena	3 484								
4	Tereos	3 309								
5	Axérial	2 800								
6	Champagne Céréales	2 512								
7	Triskalia	2 200								
8	Agrial	2 171								
9	Cooperl Arc Atlantique	1 460								
10	Groupe Even	1 360								
11	CECAB	1 147								
12	Euralis	1 294								
13	Limagrain	1 233								
14	Cristal Union	1 213								
15	Maïsadour	1 003								
16	Maitres Laitiers du Cotentin	924	MLDC							
17	Unéal	820								
18	SCAEL (2)	686								
19	Glac	665								
20	Alliance Agro Alimentaire 3A	637								

(1) : Estimation après fusion avec Entremont, (2) Société Coopérative Agricole d'Eure et Loire

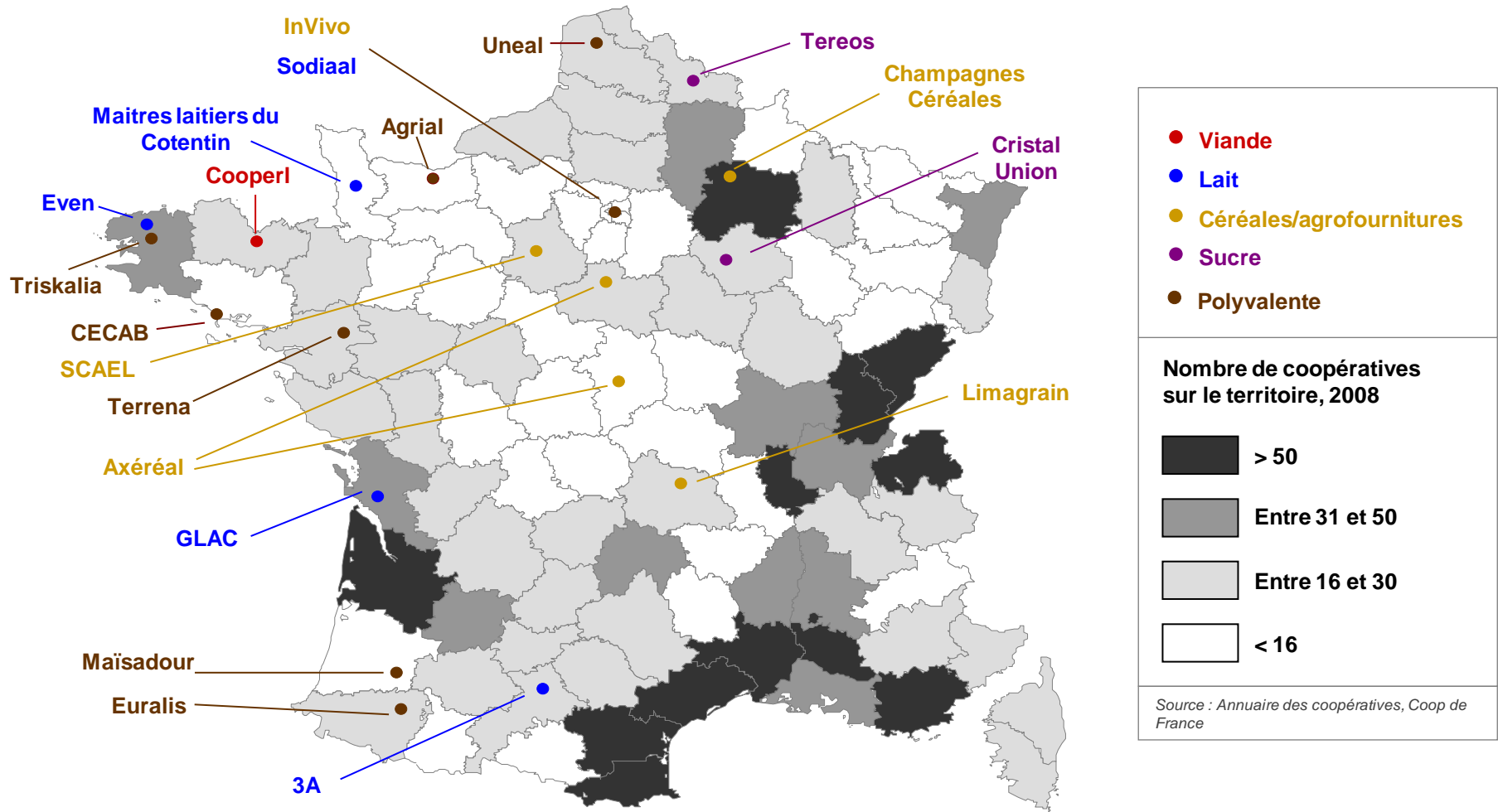
3. Top 20 des coopératives françaises

Grandes marques



3. Top 20 des coopératives françaises

Répartition sur le territoire français de leur siège



Les zones à forte densité coopérative sont essentiellement viticoles.

4. Positionnement des coopératives françaises au sein du Top 25 européen en 2009

Top 10
Européen

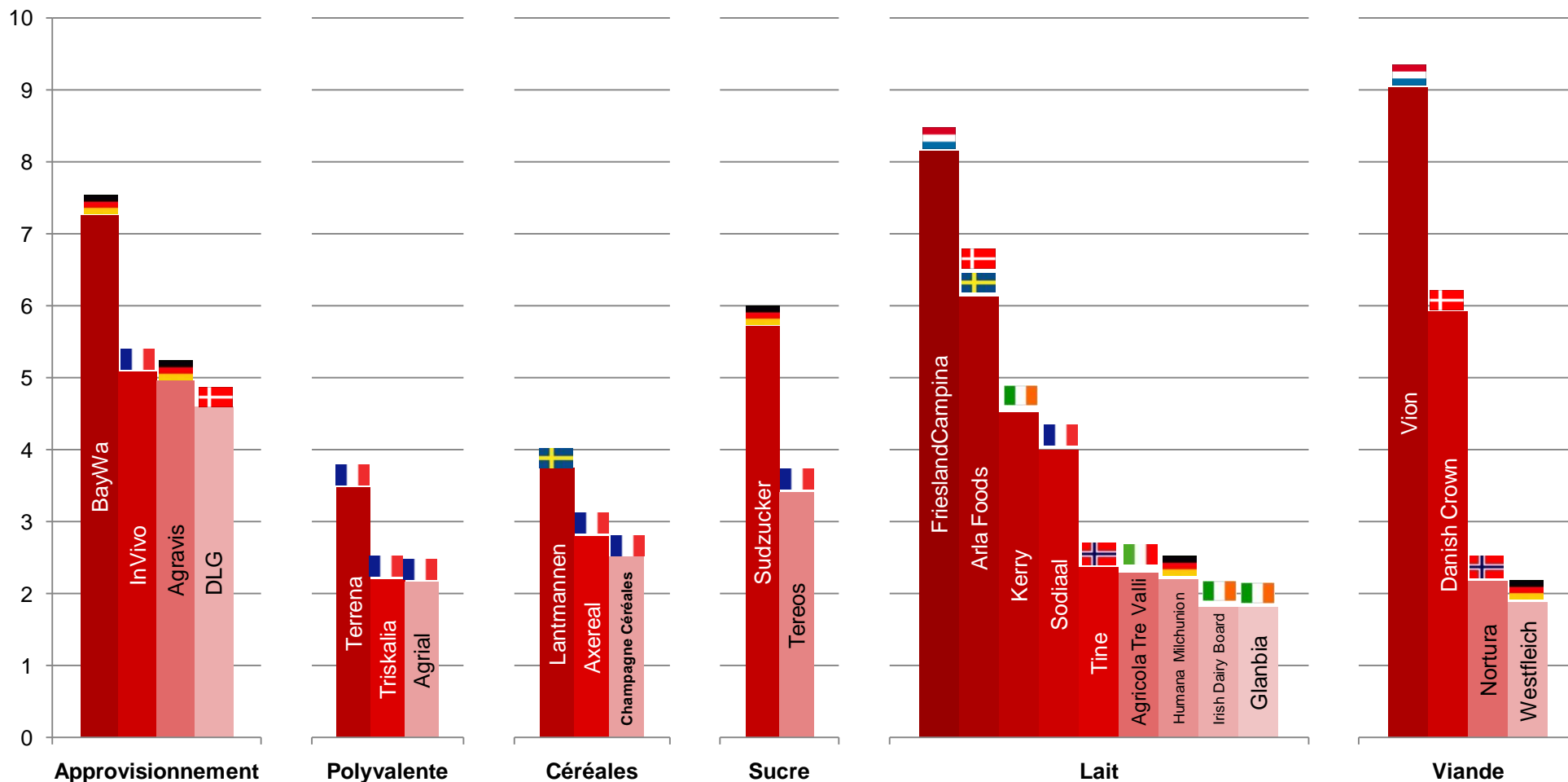
	Nom	CA 2009	Filière
1	Vion	9 040	Viande
2	FrieslandCampina	8 160	Lait
3	BayWa	7 260	Approvisionnement
4	Arla Foods	6 121	Lait
5	Danish Crown	5 927	Viande
6	Sudzucker	5 718	Sucre
7	Union In Vivo	5 090	Céréales, Approvisionnement
8	Agravis	4 956	Approvisionnement
9	DLG	4 600	Approvisionnement
10	Kerry	4 521	Lait
11	Sodiaal	4 000	Lait
12	Lantmannen	3 750	Céréales
13	Terrena	3 484	Polyvalente
14	Tereos	3 409	Sucre
15	Axérial	2 800	Céréales
16	Champagne Céréales	2 512	Céréales
17	Tine	2 371	Lait
18	Agricola Tre Valli	2 289	Lait
19	Humana Milchunion	2 203	Lait
20	Triskalia	2 200	Polyvalente
21	Nortura	2 179	Viande
22	Agrial	2 171	Polyvalente
23	Westfleisch	1 887	Viande
24	Irish Dairy Board	1 823	Lait
25	Glanbia	1 820	Lait

- 1 coopérative française dans le Top 10 européen
- 8 coopératives françaises dans le Top 25 européen

Source: classement basé sur le classement Cogeca 2008 – Classement définitif Eurogroup basé sur le CA 2009 (les sociétés d'exploitation forestière et de plantes et de fleurs ont été exclues du périmètre)

5. Classement par filière du Top 25 européen

CA 2009 en Mds €



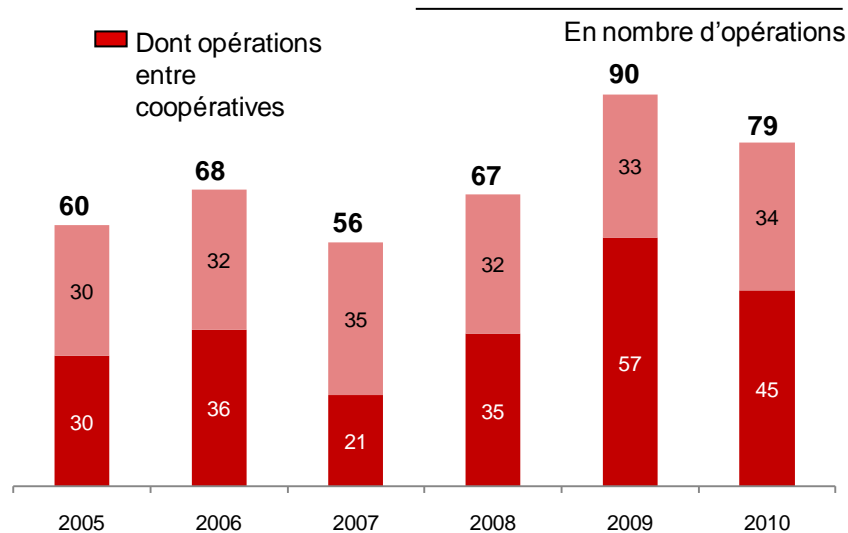
Source: classement basé sur le classement Cogeca 2008 – Classement définitif Eurogroup basé sur le CA 2009

B. Grandes stratégies de concentration et d'alliance des groupes coopératifs

1. Accélération de la concentration dans le secteur coopératif
2. Différents types de mouvement de concentration
3. 7 types d'alliance stratégique

1. Accélération de la concentration dans le secteur coopératif

Les fusions acquisitions impliquant des coopératives



De 2000 à 2010 : 950 opérations dont 45 % avec des ENC

Source: Périamètre Coop de France, 2010

La concentration permet de répondre à plusieurs enjeux :

- **Atteindre une taille critique** (industrielle, commerciale et financière)
- **Développer l'aval**
- **S'internationaliser**, selon les marchés
- **Renforcer le pouvoir** avec les fournisseurs et les clients
- **Diminuer la concurrence** entre entreprises

Cinq types de mouvement :

- **Alliances entre coopératives (Union ou fusion)**
- **Alliances au sein de holdings**
- **Alliances entre coopératives et ENC**
- **Rachats par les coopératives d'ENC**
- **Reprises de coopératives par les ENC**

- Les groupes coopératifs s'engagent dans des concentrations via des fusions, unions, rachats d'entreprises et joint-ventures.
- En 15 ans, les coopératives ont gagné 5% de part de marché dans l'agroalimentaire français.

2. Différents types de mouvement de concentration

Union entre coopératives

Exemples

Nom de l'union	
InVivo	283 coopératives membres
Axéral	Agralys / Epis-Centre
Tereos	12 coopératives
Nom du GIE	
Cecab	3 coopératives

Il existe plusieurs visions de l'union :

- L'union, même si elle est intégrante, est **un modèle de gouvernance appelé à durer** (Ex: Sodima devenue Sodiaal, dont l'union a duré plus de 40 ans et dont les coopératives ont fusionné en 2007).
- L'union ne peut se lire que comme **une étape intermédiaire** à la fusion (Ex: Cristal Union, Champagne Céréales, Terrena).
- L'étape de l'union n'est **pas obligatoire** et ralentit les processus de fusion, à éviter selon certains car jugée difficile à gouverner et risque de retour en arrière.

- **L'union est une forme de mariage à l'essai qui peut aller jusqu'à la fusion.**
- **L'union permet de réaliser des économies d'échelle et rend possible une intégration aval.**
- **Elle permet aux coopératives adhérentes de conserver une partie de leur pouvoir.**

2. Différents types de mouvement de concentration

Fusions de coopératives

Exemples

Nom de la nouvelle coopérative	Nom des coopératives se rapprochant
Agrial	AgralCo / Orcal / Coop Caen Agrial / Union Set
Terrena	Coopérative agricole La Noëlle-Ancenis / Coopérative Anjou Val de Loire
Triskalia	Coopagri Bretagne avec CAM 56 et Eolys
Cooperl Arc Atlantique	Cooperl / Arca
Limagrain	Limagrain / Domagri
Arterris	GCO / Audecoop / La Toulousaine

Dans la majorité des cas, la fusion des coopératives a été précédée par une période, plus ou moins longue, d'union.

2. Différents types de mouvement de concentration

Création de holding

Exemples

Nom de l'entité créée	Principaux actionnaires
Siclaé	Champagne céréales/EMC ₂ /Nouricia , etc.
Laïta	Even/Terrena/ Triskalia pour le lait
Agrial Entreprise	Agrial
Tereos Agro-industries	Tereos / Coopératives céréalières
Limagrain Holding	Limagrain, etc.
Ariane	Axéreal, etc.

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

2. Différents types de mouvement de concentration

Alliances entre coopératives et groupes non-coopératifs

Exemples

Nom de la coopérative	Nom des ENC partenaires
Sodiaal	PAI, Bongrain
Alliance	Bigard
Agrial, Triskalia, etc.	Socopa/Bigard
Cristal Union	Nordzucker (<i>terminé</i>)
Cecab	Gad, Pinguin Lutosa
Agrial	Bongrain

- Les partenariats entre coopératives et entreprises non-coopératives se développent.
- Rajoutons le cas particulier des alliances par franchise (type Sodiaal - Yoplait à l'international : franchises avec des coopératives agricoles (ex: Canada) et des ENC (ex : General Mills aux Etats-Unis)).

2. Différents types de mouvement de concentration

Rachats d'ENC par des coopératives (de 51% à 100%)

Exemples

Nom de la coopérative	Nom de l'ENC rachetée
En France	
Agrial	CCLF (filiale cidre Pernod Ricard) Danao (par CCLF)
Axéral	AMO (Groupe Celbert) et Grands Moulins de Chartres pour créer le pôle meunerie Axiane
Cristal Union	Distillerie Jean Goyard
Champagne Céréales (Siclae)	Grands Moulins de Paris (par Nutrixo) Compas
Euralis	Grimaud Montfort
Union InVivo	Evalis
Tereos	Beghin Say (rachat d'une partie des actifs)
Maïsadour	Delpeyrat
Terrena	Bourgoin (rachat d'une partie des actifs)
Sodiaal	Entremont
A l'international	
Axéral	Boormalt , Greencore Malt
Cecab	Globus
Tereos	TATE And LYLE (Amidon)
Champagne Céréales	ADM (Malt)

2. Différents types de mouvement de concentration

Reprises de coopératives par les ENC

Exemples

Nom de l'ENC	Nom de la coopérative dont les actifs ont été repris
Bigard	Socopa, Arcadie Centre-Est (prise de participation majoritaire puis totale)
Bonduelle	France Champignon (d'abord repris par un fond d'investissement)
Chalkis (Chinois)	Le Cabanon
Bongrain	Union Laitière Normande

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.

3. 7 types d'alliance stratégique

Type	Forme	Exemples
Industriel	Usine en commun	<i>Géant Vert / Euralis</i>
Commercial	Filiale commerciale en commun	<i>Laïta avant 2009 (Coopagri / Terrena / Even) Eurosugar (jusqu'en 2009)</i>
Industriel & commercial	Filiale commune qui produit et commercialise	<i>Filiales de Sodiaal avant 2008 Laïta aujourd'hui</i>
Franchise	Contrat commercial	<i>Yoplait / General Mills</i>
Sous-traitance	Contrat pour apposer une marque	<i>Coopagri Bretagne / Findus</i>
Recherche	Filiale commune de recherche	<i>ARD (Siclaé / Cristal Union / autres coopératives)</i>
Financier	Organismes financiers	<i>PAI / Yoplait FSI / Limagrain FSI / Siclaé</i>

Ces alliances ont des niveaux d'engagement différents et peuvent être amenées à évoluer dans le temps (notamment dans le cadre des alliances commerciales).

C. Cartographie des principaux partenariats par filière en France

1. **Filière légumes transformés**
2. **Filière céréales transformées et sucre**
3. **Filière alimentation animale**
4. **Filière lait**
5. **Filière viande bovine**
6. **Filière viande porcine**
7. **Filière volaille**
8. **Filière vitivinicole**

1. Filière légumes transformés

Filière légumes transformés - chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ Le marché global des légumes est estimé à **163 milliards d'euros**¹
- ▶ Au niveau européen, la production de légumes transformés atteint **3 999 000 t** pour **296 600 ha**²

En France

- ▶ **3ème** producteur européen de légumes frais, derrière l'Italie et l'Espagne
- ▶ **1er** producteur européen de **légumes en conserve** avec **850 000 tonnes**, soit **35%** de la production européenne (hors maïs doux) et **2ème** producteur mondial de maïs doux, après les Etats-Unis⁴
- ▶ **4ème** producteur européen en légumes surgelés avec **450 000 tonnes**, soit **15%** de la production européenne⁴
- ▶ Le marché de la 4ème gamme en France représente environ **100 000 tonnes** de produits, en progression actuelle de 8 à 10% par an⁴

	Production (tonnes)
Légumes conserve	945 000
Légumes surgelés	457.000
Légumes déshydratés	19 904
Légumes 4ème gamme	nc
Légumes 5ème gamme	181 800

Source : ADEPALE cité par le Ministère de l'Agriculture

Balance commerciale

- ▶ La balance commerciale de la France reste excédentaire de **25 millions d'€** mais diffère selon les technologies de transformation²
- ▶ Pour la **conserve**, la balance commerciale est **excédentaire**² (exportations : 381,8 M€, importations : 291,7 M€, soit un solde de 90,1 M€)
- ▶ Pour le **surgelé**, la balance commerciale s'améliore mais reste **déficitaire**²

¹Chiffres Food For Thought, 2007

²Ministère de l'agriculture, panorama des industries agroalimentaires 2010, Transformation et conservation de légumes

³Xerfi, Transformation de légumes et de pommes de terre – Mars 2010, Chiffres Légumes uniquement

⁴Ministère de l'agriculture, panorama des industries agroalimentaires, 2008

Chiffres clés de la filière légumes transformés en France

- ▶ **6,6 millions de tonnes de légumes produits**
- ▶ **3,7 milliards d'euros**⁴
- ▶ **189 établissements**³
- ▶ **9 780 salariés**³

Production française de légumes en 2009 (en tonnes)

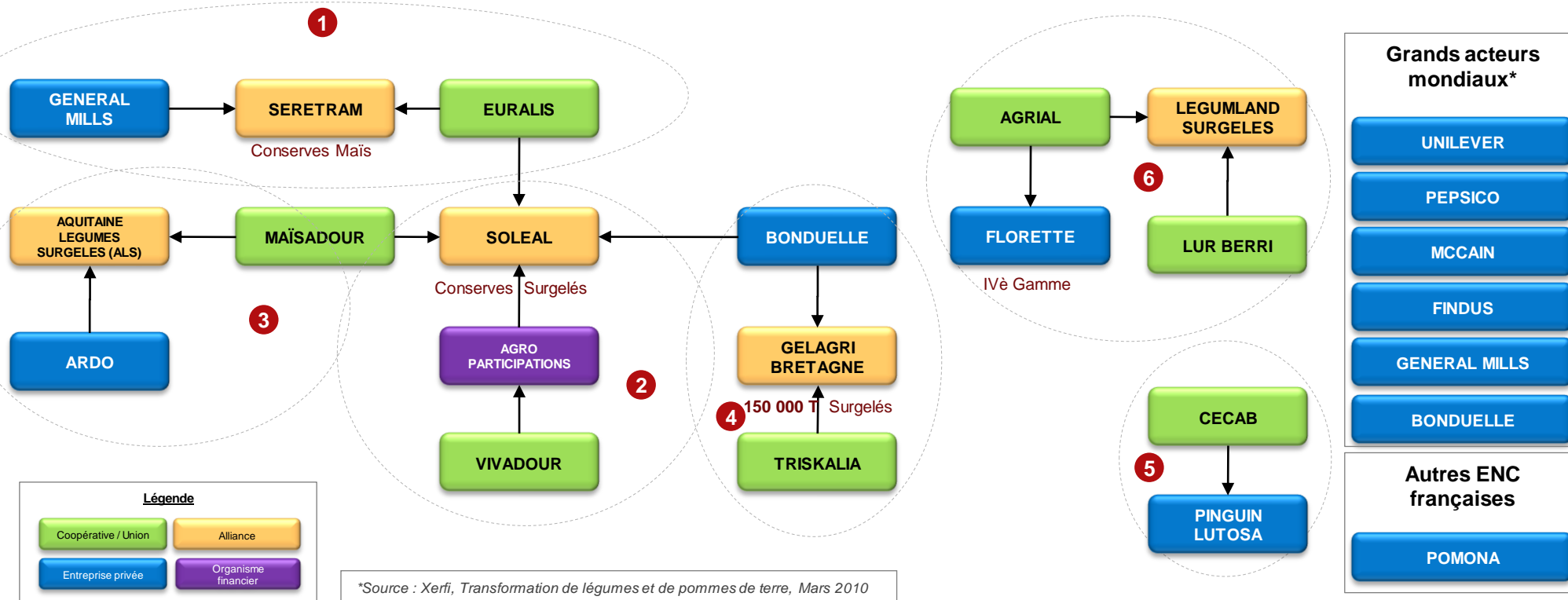
Légumes dont		6 642 607
tomates	800 830	12%
carottes	553 462	8%
salade	474 055	7%
haricots	393 353	6%
choux-fleurs	374 918	6%
oignons	369 123	6%
maïs doux	361 697	5%
endives	305 545	5%
melons	301 724	5%
petits pois	229 737	3%

Pommes de terre 7 164 243

Source : France AgriMer, Chiffres clés, Production récoltée en 2009, Agreste

1. Filière légumes transformés

Filière légumes transformés – cartographie des partenariats



- Les **alliances entre ENC et coopératives** (Gelagri dans les surgelés, Seretram dans les conserves), ainsi que les **alliances entre coopératives** (Euralis, Maisadour et Vivadour au sein de Soleal) se sont multipliées.
- **6 pôles** se dessinent, avec **Bonduelle au cœur** de plusieurs pôles importants.
- **Ardo** renforce sa position sur le marché français des surgelés grâce à des rachats et un partenariat avec Maisadour.
- Les partenariats industriels visent à optimiser les coûts de revient, et sécuriser les débouchés pour les coopératives, et l’approvisionnement pour les groupes privés industriels.

1. Filière légumes transformés

Filière légumes transformés – quels enjeux et quelles stratégies ?

Poursuivre la concentration dans la transformation	<ul style="list-style-type: none">▶ L'innovation est en fort développement sous la pression de la concurrence : produits (développement des plats cuisinés à base de légumes, de la IVème gamme ...), packaging, communication ...▶ La logique industrielle et la recherche d'économies d'échelle permettent de compresser les coûts de revient et de gagner en compétitivité▶ Le poids de la GMS accentue la nécessité de renforcer le pouvoir de négociation pour équilibrer le rapport de force
Se développer à l'international	<ul style="list-style-type: none">▶ Le développement international est clé pour deux raisons :<ul style="list-style-type: none">✓ Trouver de nouveaux relais de croissance (Europe de l'Est, Brésil, Chine ...) et satisfaire la demande de la GMS – Jusqu'où aller? Dans ce cadre, l'adaptation aux spécificités des productions locales de légumes et l'optimisation de la politique de distribution et de vente devient un défi majeur✓ Réduire les coûts (délocalisation) et réimporter vers les pays développés▶ La diversité géographique est essentielle dans l'industrie de la transformation de légumes : elle permet de trouver de nouveaux relais de croissance et de se couvrir contre des risques climatiques et conjoncturels
Développer des marques fortes	<ul style="list-style-type: none">▶ Dans un marché où les MDD et 1^{er} prix progressent au détriment des marques, l'enjeu principal pour les fabricants passe par une politique d'innovation créatrice de valeur pour les marques (marketing de l'offre selon l'axe de la nutrition santé...)▶ Sans marques fortes, existe-t-il un « business model » rentable et durable centré exclusivement sur la MDD pour le segment des surgelés?
Faire face à la concurrence étrangère	<ul style="list-style-type: none">▶ L'arrivée d'acteurs étrangers sur le marché français renforce la nécessité de concentration du secteur afin d'atteindre une taille critique

2. Filière céréales transformées et sucre

Filière céréales transformées – chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ La production mondiale de **céréales** pour la campagne 2009/10 s'élève à **1 788 millions de tonnes**¹
- ▶ La production de l'UE 27 est estimée à **289 millions de tonnes**, soit **16%** de la production mondiale¹

En France

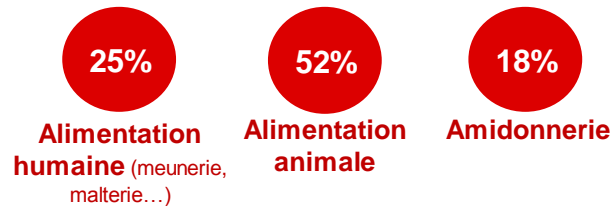
- ▶ **1er** producteur européen de céréales avec **24%** de la production de l'UE
- ▶ Le **blé tendre** représente la moitié de la production française de céréales
- ▶ La production céréalière française occupe 49% des terres arables et 32% de la SAU (9 Mha) ²

La coopération

- ▶ **205** coopératives
- ▶ Parts de marché Collecte : 74%
- ▶ Parts de Marché Approvisionnement : 66%
- ▶ Parts de Marché Malterie : 44%
- ▶ Parts de Marché Meunerie : 40%

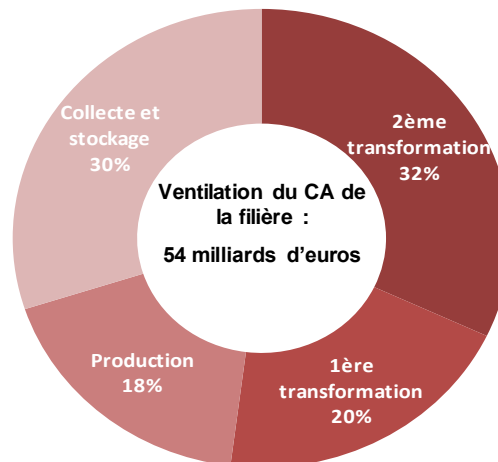
Consommation des céréales en France²

(environ 22 millions de T)



¹ AGPB, Céréaliéristes de France, campagne 2008/2009

² Passion Céréales



Chiffres clés de la filière céréales en France

- ▶ **70 millions de tonnes de céréales produites**
- ▶ **54 milliards d'euros**²
- ▶ **520 000 emplois**²
- ▶ **600 entreprises de 1ère transformation**²
- ▶ **35 000 entreprises de 2ème transformation**²

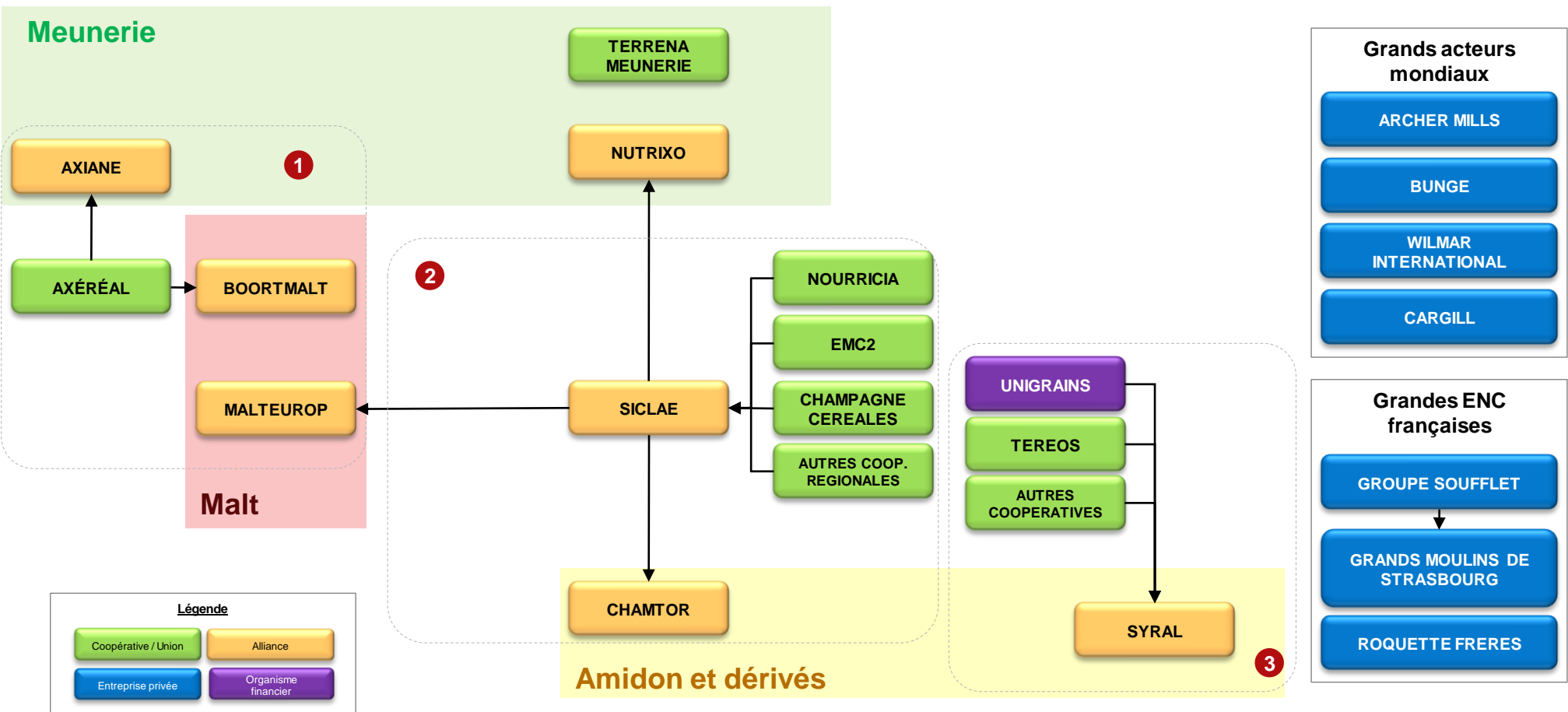
Production française (Millions de tonnes)

Céréales dont	Quantité (Millions de tonnes)	Pourcentage
Céréales dont	70,1	
<i>Blé tendre</i>	36,2	52%
<i>Maïs</i>	15,5	22%
<i>Orge</i>	12,9	18%
<i>Blé dur</i>	2,1	3%
<i>Triticales</i>	2,0	3%
<i>Autres (Sorgho, Avoine, seigle...)</i>	1,4	2%
Riz	0,1	

Source : AGRESTE, données 2008-2009

2. Filière céréales transformées et sucre

Filières céréales transformées – cartographie des partenariats



Il existe 3 sous filières principales de la transformation de céréales : **meunerie** (NutriXo, Soufflet, GMS, Epis Centre, Terrena...), **produits amylacés / amidon** (Cargill, Roquette, Syral, Champagne Céréales), **malterie** (Champagne Céréales, Soufflet, Epis Centre, Cargill).

2. Filière céréales transformées et sucre

Filières sucre et bioéthanol – chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ La production mondiale de sucre en 2008/2009 est estimée à **155 millions de tonnes**, dont **20%** issu de la betterave¹
- ▶ La production européenne est estimée à **17,3 millions de tonnes¹** (*jus vert exclus*)

En France

- ▶ 1er producteur européen de sucre de betterave, 8ème producteur mondial (canne à sucre et betterave)¹
- ▶ Taux d'exportation (vers UE) = **32%**
- ▶ Production d'éthanol et d'alcool : **18 500 millions d'hectolitres¹**

La coopération

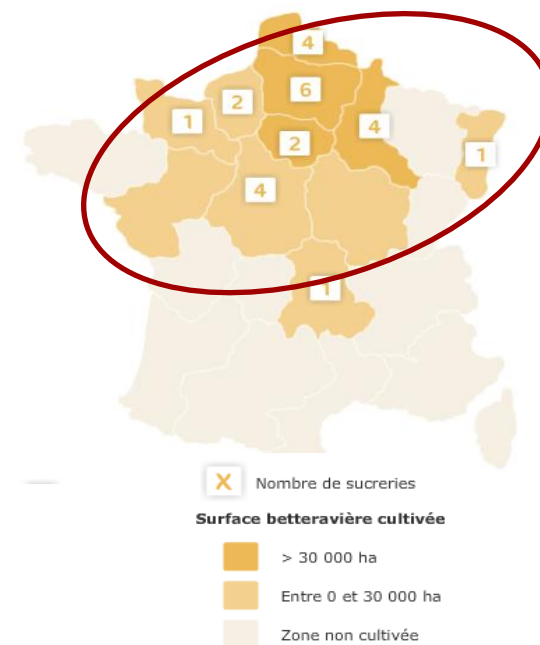
- ▶ La coopération représente **62%** de la production du sucre issue de betteraves, **80%** de la production d'alcool et d'éthanol et **98%** de la déshydratation de pulpes²
- ▶ Nombre d'entreprises coopératives de transformation : **4²**
- ▶ Nombre d'adhérents : **18 000²**
- ▶ Nombre de salariés : **1 940²**
- ▶ Chiffre d'affaires : **3,7 Mds €²**

¹ La betterave en 2010, CGB

² Poids économique et social 2010, Coop de France

Chiffres clés de la filière sucre en France

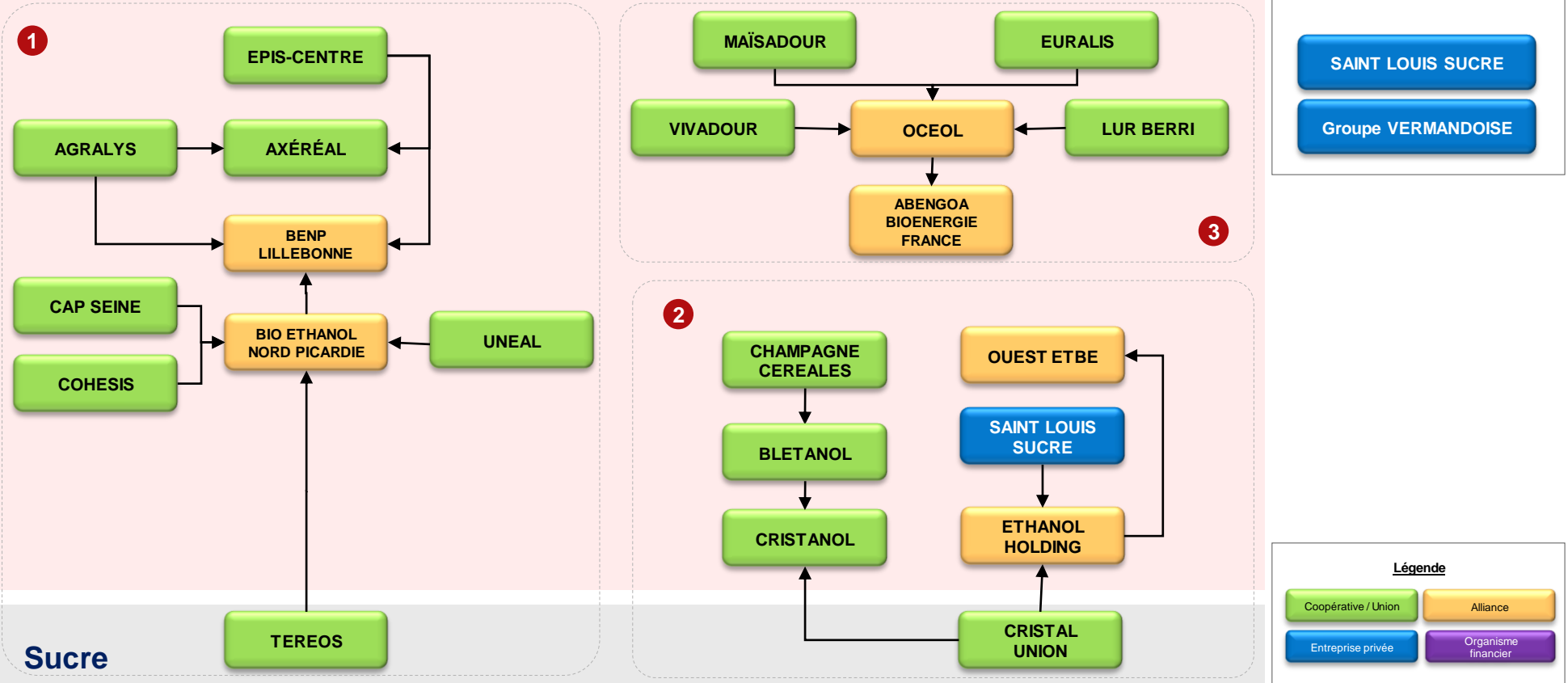
- ▶ **4,8 millions de tonnes de sucre brut**
- ▶ **25¹ sucreries concentrées essentiellement sur 3 groupe**



2. Filière céréales transformées et sucre

Filières sucre et bioéthanol – cartographie des partenariats

Bioéthanol



- Les groupes céréaliers et sucriers ont multiplié les partenariats pour investir les activités de chimie végétale et production de bio carburants.
- 3 ensembles distincts se dessinent : Cristal Union/Champagne Céréales, Agralys/Epis-Centre avec Tereos et un 3ème ensemble sud ouest autour de Maïsador, Euralis, Vivador et Lur Berri (Abengoa BioEnergie France).

2. Filière céréales transformées et sucre

Filière céréales transformées et sucre – quels enjeux et quelles stratégies ?

Renforcer les positions des acteurs de la filière	<p>Les acteurs de la filière ne pourraient-ils pas renforcer encore leurs positions par croissance externe ou alliance ?</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Jusqu'où se rapprocher entre acteurs de la collecte?▶ Faut-il aller plus loin dans les fusions de filiales (maïserie, meunerie) ?▶ Faut-il aller plus loin dans les partenariats financiers?
Enjeux spécifiques de la malterie	<ul style="list-style-type: none">▶ Faire face au désengagement des brasseurs (AB Inbev, SAB, Carlsberg, Heineken)▶ Veiller à ne pas prendre de retard, face à l'accélération de la concentration de la brasserie, (Union de la brasserie britannique SABMiller en octobre 2007 avec l'américain Molson Coors, alliance en janvier du néerlandais Heineken avec le danois Carlsberg et acquisition de l'américain Anheuser-Busch par le belgo-brésilien InBev)
Enjeux spécifiques de la meunerie	<ul style="list-style-type: none">▶ Renforcer la concentration du secteur et regrouper les marques (abondance de marques, peu de visibilité pour les consommateurs)
Enjeux spécifiques du sucre	<ul style="list-style-type: none">▶ Anticiper les futures réformes de la PAC : vers de nouvelles baisses des quotas ?▶ Développer l'utilisation de betterave et de canne à sucre dans la chimie verte en poursuivant l'innovation
Développer l'internationalisation	<ul style="list-style-type: none">▶ Quelles filières ? Quels marchés ? Quels financements ?
Investir dans la chimie verte	<ul style="list-style-type: none">▶ L'innovation est essentielle pour démontrer l'efficacité environnementale, industrielle et économique de la chimie verte▶ La valorisation des co-produits en bioéthanol est primordiale dans la rentabilité de l'outil industriel. Un tiers de la matière est réorientée vers l'alimentation animale▶ Quel est la pérennité de la filière sans soutien spécifique des pouvoirs publics ?▶ Compétitivité de la 1^{ère} génération remise en cause, 2^{ème} génération ne sera pas opérationnelle avant 5-10 ans?▶ Quelle est la responsabilité indirecte des biocarburants lors de la hausse des prix alimentaires mondiaux ?
Faire face à la volatilité des cours	<ul style="list-style-type: none">▶ Développer des stockages par grande région▶ Faire émerger de nouvelles régulations

3. Filière alimentation animale

Filière alimentation animale – chiffres clés et faits marquants

En Europe

- ▶ La production européenne s'élève en 2009 à **145 millions de tonnes**

En France

- ▶ La France est le 1er producteur européen d'aliments composés
- ▶ Ces aliments ont été produits par **200 entreprises** et **300 usines**
- ▶ Pour produire ces aliments, **22 millions de tonnes de matières premières** utilisées, dont :
 - ✓ 11 millions de tonnes de céréales
 - ✓ 2 millions de tonnes de coproduits céréaliers
 - ✓ 2,2 millions de tonnes de tourteaux de colza et tournesol

La coopération

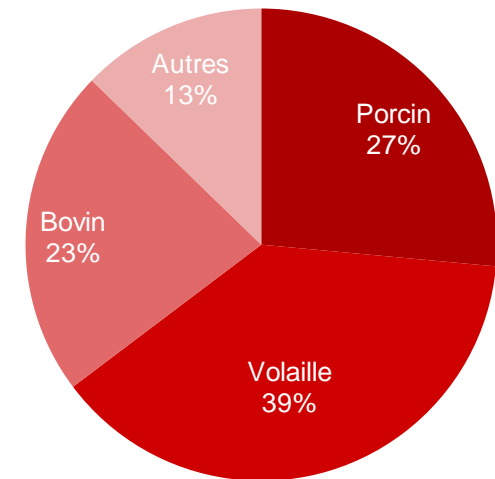
- ▶ La coopération représente **70%** du secteur en France (Filiales comprises)
- ▶ Nombre d'entreprises coopératives : **41**
- ▶ Nombre d'adhérents : **72 000**
- ▶ Nombre de salariés : **6 000**
- ▶ Chiffre d'affaires : **3 Mds €** (hors volailles)

Source : Coop de France

Chiffres clés de la filière alimentation animale en France

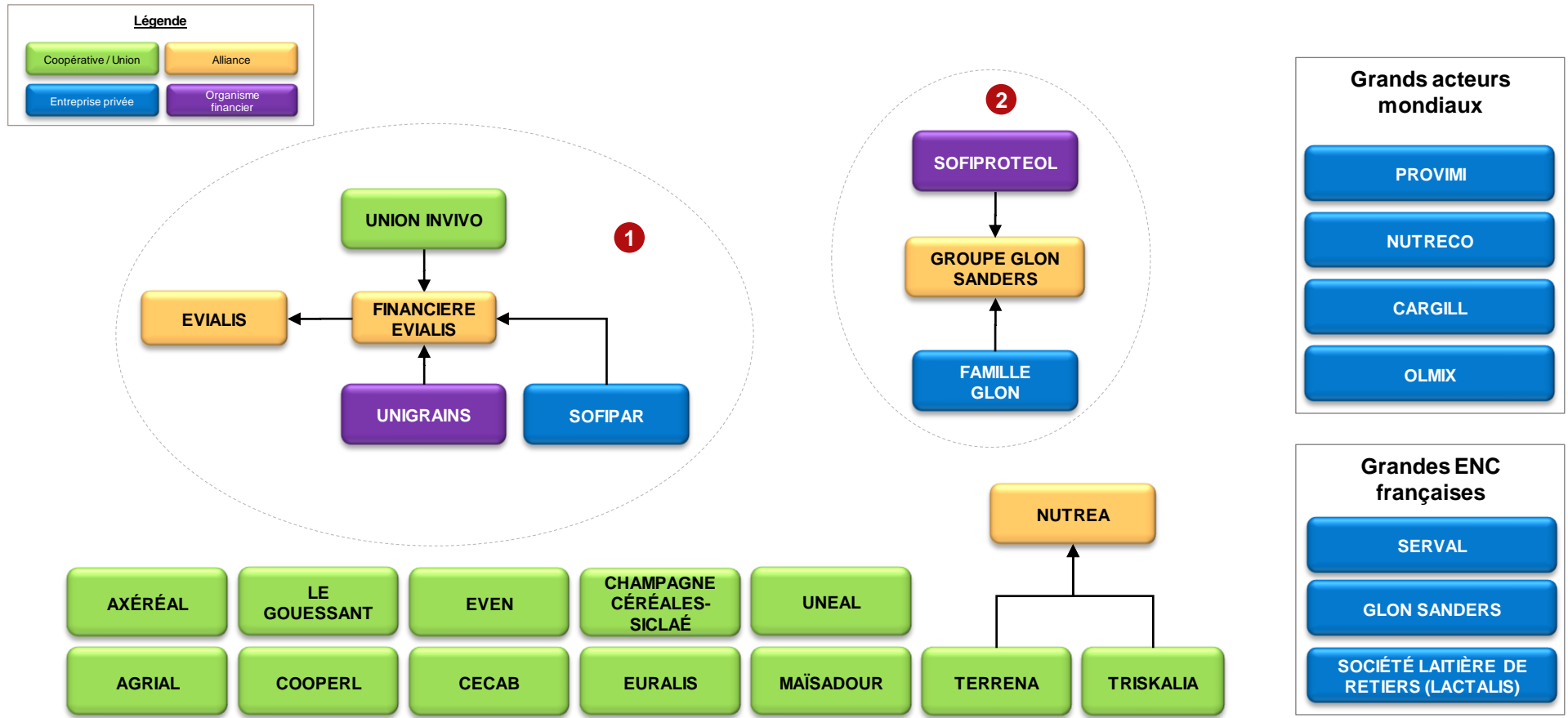
- ▶ **21,5 millions de tonnes d'aliments composés produits**
- ▶ **12 000 emplois**

Production française d'aliments Répartition entre espèces



3. Filière alimentation animale

Filière alimentation animale – cartographie des partenariats



- Dans un marché relativement éclaté, 2 pôles principaux se dessinent.
- La plupart des groupes du Top 20 conservent une activité d'alimentation animale.

3. Filière alimentation animale

Filière alimentation animale – quels enjeux et quelles stratégies ?

Poursuivre la concentration du secteur	<ul style="list-style-type: none">▶ Dans un marché en surcapacité industrielle structurelle (environ 10%), l'enjeu des concentrations et restructurations industrielles est majeur▶ Quel avenir des producteurs d'alimentation animale peu ou pas intégrés (Gouessant, Paysanne...)?▶ Quelle stratégie de Sofiproteol dans la filière? (volonté affichée de valorisation des coproduits et d'accompagnement de la structuration de l'aval)▶ Quelle stratégie d'InVivo sur le terrain avec ses propres adhérents, notamment dans l'Ouest (ex. projet de fermeture de 5 usines) ?
Rapprocher les filières animales et végétales (intégration verticale)	<ul style="list-style-type: none">▶ L'envol des prix des céréales a contribué à déstabiliser les filières animales, qui n'ont pas pu répercuter les surcoûts liés aux prix de l'alimentation animale▶ N'existe-t-il pas des synergies à développer entre les filières animales et végétales ?
Assurer la rentabilité de la filière	<ul style="list-style-type: none">▶ Quid de la rentabilité de la filière avec des logiques différentes selon les productions animales ?<ul style="list-style-type: none">✓ Logique à dominante intégrée dans la volaille et le porc ?✓ Logique moins intégrée dans le bovin (meilleures marges) ?
Faire face à la volatilité des cours	<ul style="list-style-type: none">▶ Comment faire face à la volatilité des matières premières et du prix des viandes ?

4. Filière lait

Filière lait– chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ La collecte de lait dans le monde est estimée à **697 milliards de tonnes**¹ en 2009
 - ✓ **83%** de la collecte mondiale est composée de lait de vache
- ▶ La collecte de lait de vache dans l'Union européenne équivaut à **148 milliards de tonnes**¹ en 2009, soit le **1/4** de la production mondiale

En France

- ▶ La France, **2ème producteur de l'UE 27** après l'Allemagne (17% de la production de l'UE)²
- ▶ **93 000 exploitations laitières**² en 2009
- ▶ **3,6 millions de vaches laitières** en 2009²
- ▶ Il existe **une dizaine d'acteurs majeurs** dans le secteur laitier en France
- ▶ La production laitière est concentrée à plus de **50% dans le Grand Ouest**

La coopération

- ▶ **260 coopératives** avec plus de **45 000 adhérents** emploient **20 000 salariés** et génèrent **7,1 mds €** de CA.⁴ Le secteur coopératif réalise ainsi :
 - ✓ 55 % des tonnages de collecte⁴
 - ✓ 28% des volumes transformés en fromages, de vaches 26% pour les yaourts lait fermentés, 47 % pour le lait de consommation, 50% pour le fromage⁴

¹ FAOStat

² FranceAgriMer, filière lait

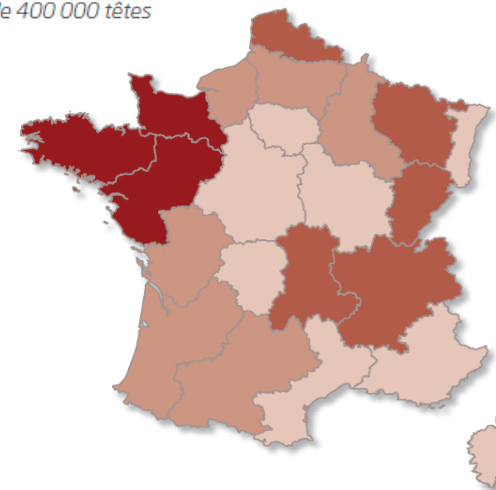
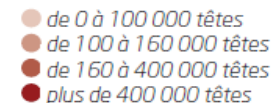
³ CNIEL, chiffres clés 2008

⁴ Poids économique et social 2010 - Coop de France

Chiffres clés de la filière lait en France

- ▶ **23 milliards de litres de lait collecté**²
- ▶ **25,6 milliards d'euros de CA**³
 - ✓ Fromage = 8,7 mds € (34%)
 - ✓ Produits frais = 7,6 mds € (30%)
- ▶ **57 000 emplois dans la transformation**³
 - ✓ Dans 700 sites de transformation

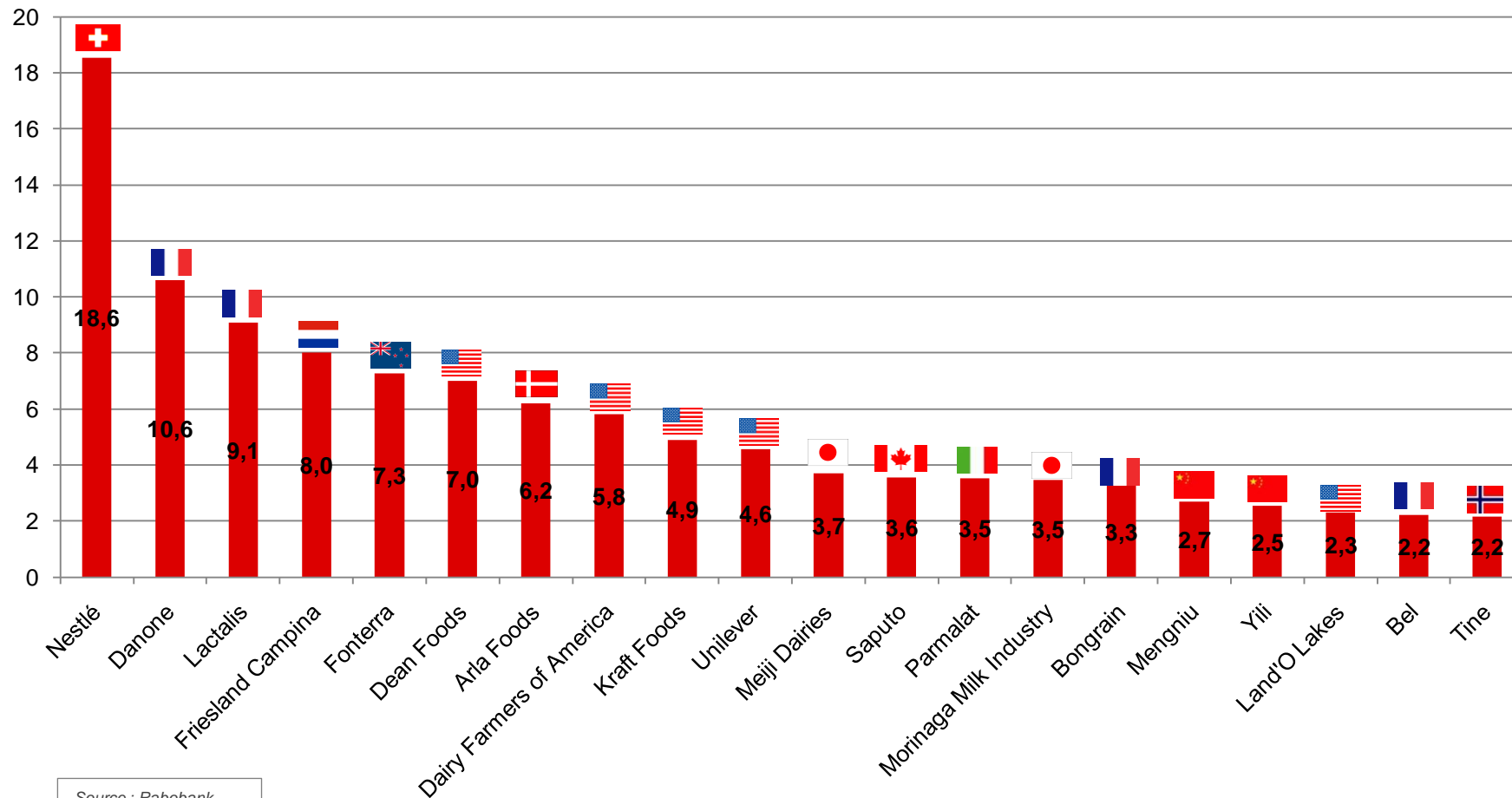
Nombre de vaches laitières par région²



4. Filière lait

Filière lait- classement des acteurs mondiaux

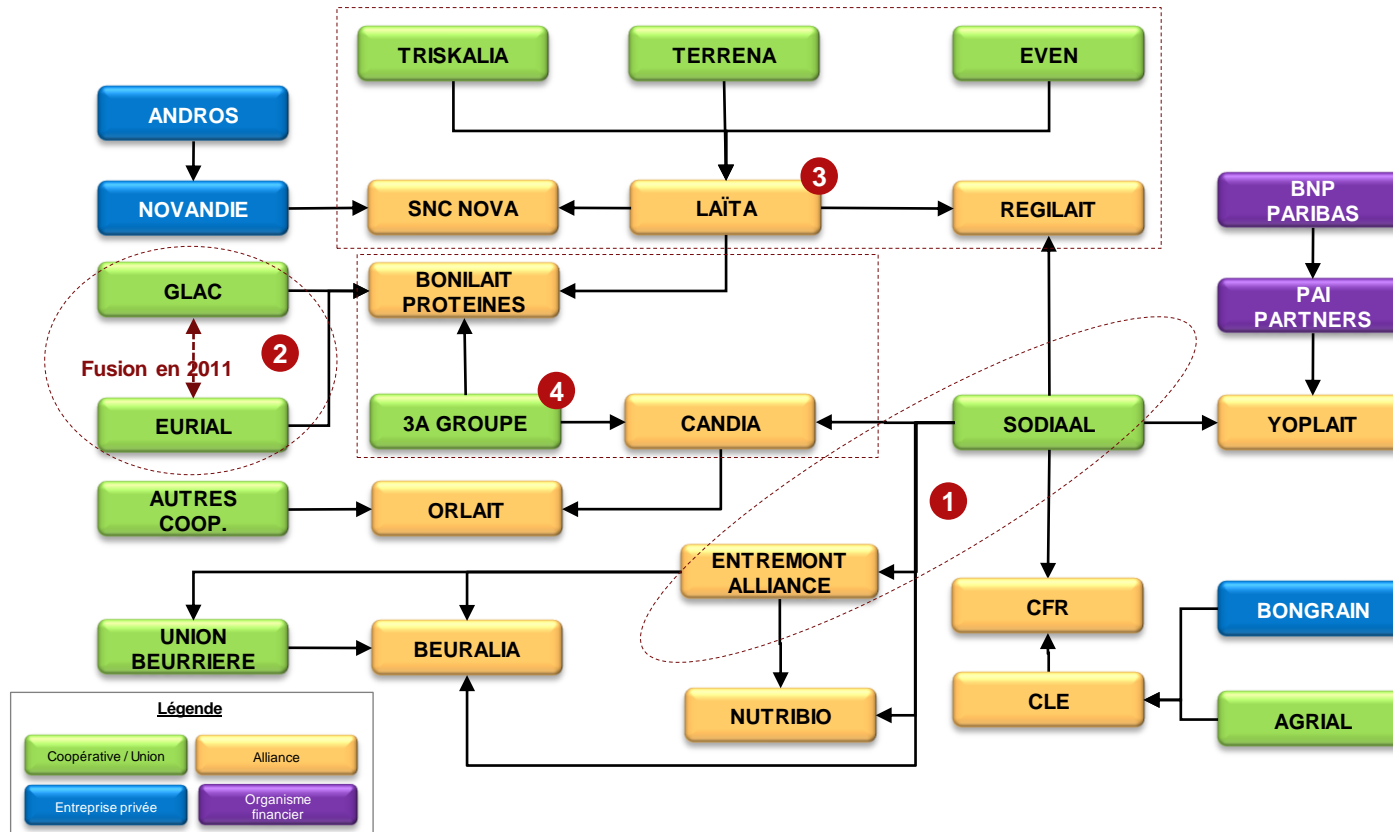
CA 2009 en Mds €



Source : Rabobank

4. Filière lait

Filière lait- cartographie des partenariats



- Grands acteurs mondiaux**
- NESTLÉ
 - DANONE
 - LACTALIS
 - FRIESLANDCAMPINA
 - FONTERRA
 - ARLA FOODS
- Autres ENC françaises**
- BONGRAIN
 - BEL
 - SENOBLE

- **1** Sodiaal est au cœur des grands partenariats, à la fois avec des ENC (Entremont et Bongrain) et des coopératives.
- L'alliance Sodiaal / **1** Entremont Alliance favorise l'émergence d'un groupe coopératif majeur au niveau européen.
- Avec leur projet de fusion en 2011, Glac et Eural **2** représenteront un deuxième pôle après Sodiaal.
- **3** Laïta (Triskalia, Terrena et Even) est le troisième pôle de la filière lait en France.
- **4** 3A constitue aujourd'hui le 1er pôle coopératif AOC derrière Lactalis.

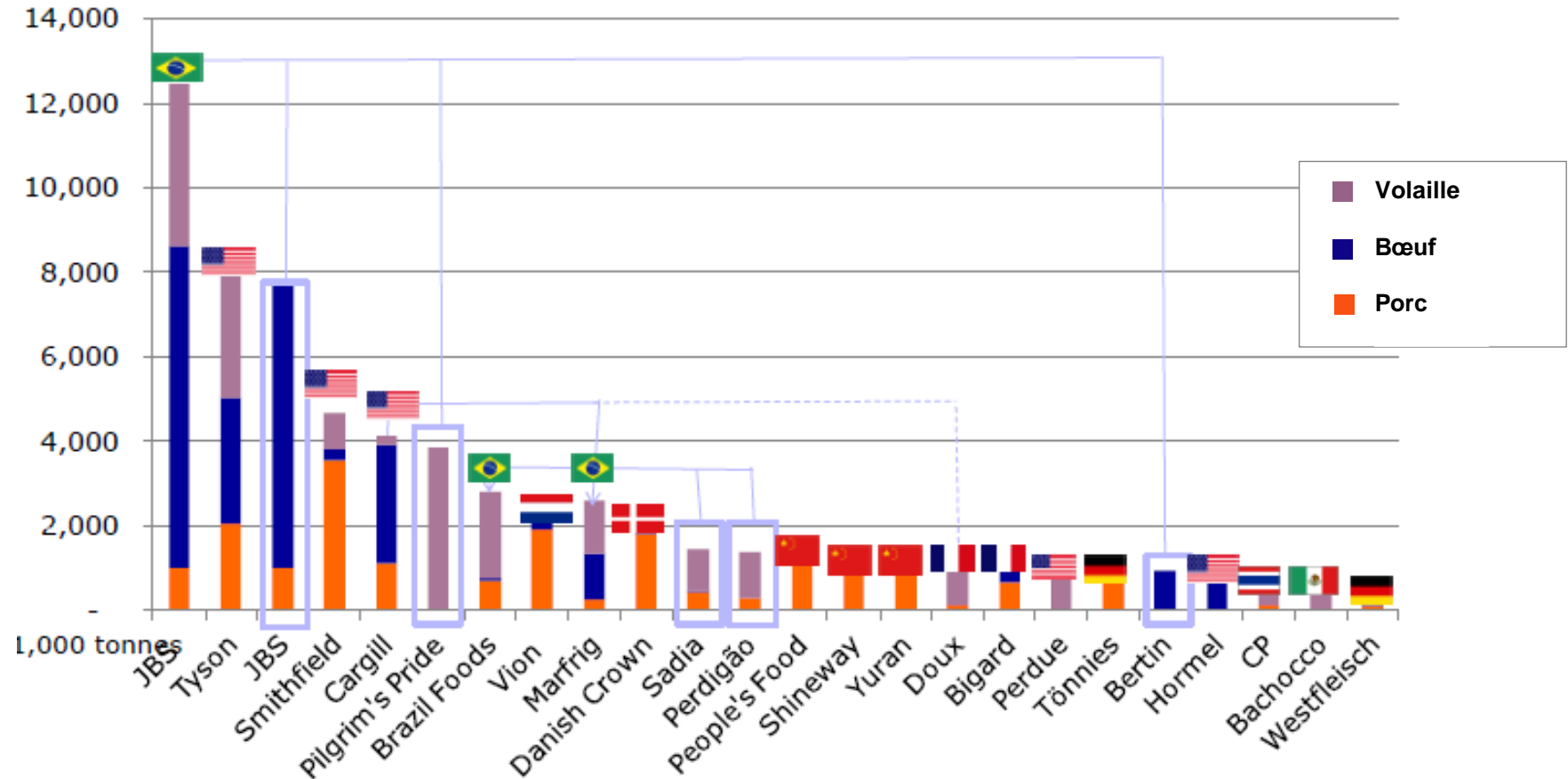
4. Filière lait

Filière lait – quels enjeux et quelles stratégies ?

Faire face à la dérégulation tarifaire et à la suppression des quotas laitiers	<ul style="list-style-type: none">▶ Enjeu de la dérégulation et de l'après quotas (nouvelles réglementations, outils de marché)▶ La déréglementation favorise des acteurs étrangers (en Scandinavie ou en Irlande). Les industriels français doivent se préparer à les affronter sur leur marché national comme sur les marchés en pleine croissance▶ Faire face à une plus forte volatilité des prix▶ La fin des quotas va creuser les écarts régionaux et favoriser les régions les plus productives (en France, le Grand Ouest)▶ Enjeu de pérennité de la filière laitière et son maillage territorial en France face à la mondialisation▶ Enjeu des excédents laitiers en France et en Europe
Poursuivre les mouvements de concentration	<ul style="list-style-type: none">▶ Développer des synergies en matière de collecte et/ou en matière de transformation industrielle▶ Besoins en financement pour de potentiels rachats : 50% Yoplait, restructuration Entremont ...▶ Peser plus face à la distribution (grande distribution, restauration, etc.)▶ Poursuivre une politique de diversification et valorisation des coproduits▶ Développer des partenariats avec les coopératives européennes
Poursuivre les investissements dans les produits à fortes valeurs ajoutée, la R&D et l'innovation marketing	<ul style="list-style-type: none">▶ Les entreprises rentables sont celles dont l'économie n'est pas centrée autour de la production de commodités (beurre, emmental)▶ Sur le marché du lait UHT, dont la consommation est en recul, une création de valeur sur des produits différenciés est le seul levier de croissance▶ Nécessité de renforcer la R&D et l'innovation▶ Existe -il un « business model » rentable et durable centré exclusivement sur la MDD à partir d'un approvisionnement national ?▶ Quel positionnement marché adopter (marché de niche, AOC, marque, MDD)?
Gagner en compétitivité	<ul style="list-style-type: none">▶ Enjeu de compétitivité des producteurs laitiers français par rapport aux producteurs nord européens et aux producteurs de l'hémisphère Sud (Océanie, Brésil)▶ Enjeu de compétitivité de l'outil industriel (taille critique, etc.)

5. Filière viande bovine-porcine-volaille

Filière viande - classement des acteurs mondiaux



Il est à noter que le brésilien JBS-Friboi est en cours d'acquisition de Pilgrim's Pride et Bertin, ce qui le confortera dans sa place de leader mondial ; par ailleurs, la création de Brazil Food résultant de la fusion de Sadia et Perdigão en font le 5ème acteur mondial.

Source : Rabobank

5. Filière viande bovine

Filière viande bovine - chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ La production mondiale de bovins est égale à **57 millions de tonnes équivalent carcasse¹** (tec)
- ▶ La production de l'Union Européenne est égale à **8 millions de tec¹** (14 % de la production mondiale)
- ▶ L'Union européenne compte un cheptel de **36 millions de vaches¹**
 - ✓ Dont 23,7 millions de vaches laitières (66%) et 12,3 millions de vaches allaitantes (34%)

En France

- ▶ La France est le **1er producteur européen de viande bovine** et produit 20% de la production européenne¹
- ▶ La production est diversifiée (vaches, jeunes bovins, bœuf, veau...) tandis que celle des autres pays européens est plus spécialisée (Italie 1^{er} européen en jeunes bovins, Pays Bas 2^{ème} en veaux après la France, RU et Irlande spécialisés en bœuf...) ¹
- ▶ Le cheptel de vaches allaitantes est supérieur depuis 2004 à celui de vaches laitières, en tendance décroissante depuis la mise en place des quotas laitiers en 1984¹
- ▶ **368** entreprises d'abattage-découpe (toute viande) emploient **49 124 salariés** et générèrent **14,4 milliards d'euros** de chiffre d'affaires²
- ▶ Pour autant, les 4 premiers groupes du secteurs représentent **53% de l'abattage national²**
- ▶ Par rapport aux filières viandes, la filière bovine est la plus concentrée en abattage

Cartographie de la production : concentration dans le Grand Ouest

- ▶ La production bovine est géographiquement concentrée dans le Centre, le Sud-Ouest (vaches allaitantes), et le Grand Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Poitou Charente et Basse Normandie) (vaches laitières)

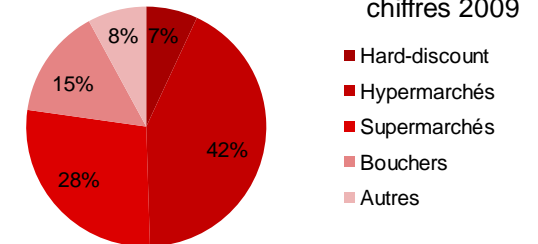
¹ FranceAgriMer, filière bovine 2010

² Estimations Office de l'élevage – données 2007

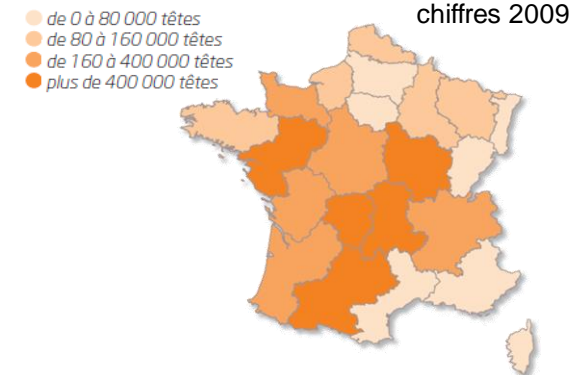
Chiffres clés de la filière bovine en France

- ▶ Une production de **1,7 millions de tec¹**
- ▶ Un cheptel de **19,2 millions de têtes¹**
- ▶ Bovins = **30% de la consommation de viande en France (18% en UE)¹**

Lieux d'achat du bœuf en France¹

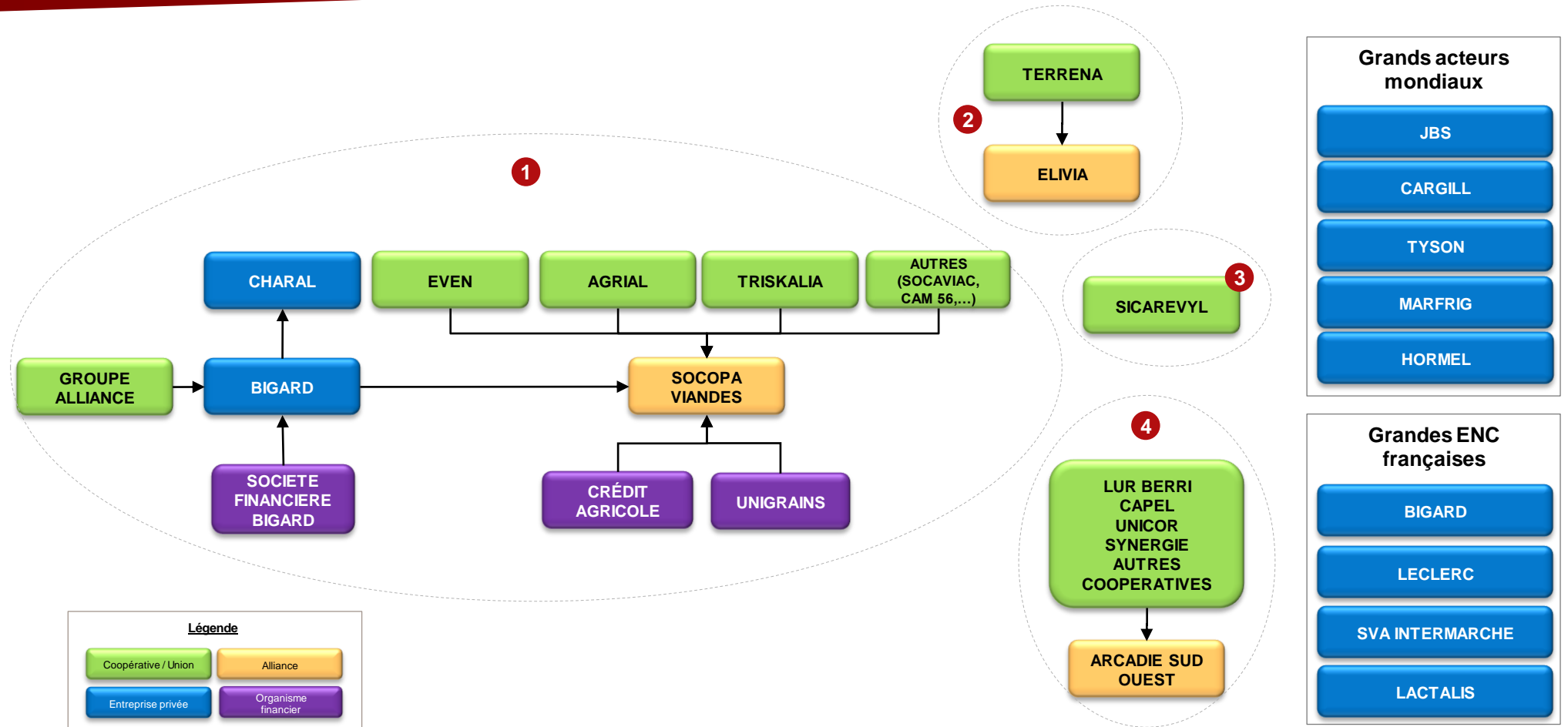


Nombre de vaches allaitantes¹



5. Filière viande bovine

Filière viande bovine - cartographie des partenariats



Le partenariat entre Socopa, Alliance et Bigard a permis de faire émerger un numéro 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.

5. Filière viande bovine

Filière viande bovine – quels enjeux et quelles stratégies ?

Poursuivre la concentration	<ul style="list-style-type: none">▶ Peser face à la Grande Distribution<ul style="list-style-type: none">✓ Les ménages réalisent près de 80% du volume de leurs achats de bœuf dans les super et hypermarchés✓ Développer les outils industriels de 2ème transformation▶ Peser face à la concurrence internationale et réduire les coûts▶ Enjeu de pérennisation des bassins de production français dans la mondialisation▶ Partenariats avec les européens (Vion, Danish Crown...?)▶ Faire émerger des groupes de grandes tailles
Trouver de nouveaux relais de croissance à l'international	<ul style="list-style-type: none">▶ Face à la baisse – de 2% entre 2007 et 2008 – de la consommation en Europe, les pays émergents, comme par exemple les pays de l'Est, représentent un relais de croissance que les industriels français doivent développer▶ Aujourd'hui, très faible internationalisation des coopératives françaises dans ce domaine
Faire face aux conséquences de la réforme PAC / OMC	<ul style="list-style-type: none">▶ Enjeu de la réforme PAC / OMC (droits de douane) ?▶ Risque de concurrence accrue avec les pays à bas coûts (ex. Brésil)▶ Quelle régulation pour demain (droit de douane/ découplage)?
Faire face à la volatilité des cours de l'alimentation animale	<ul style="list-style-type: none">▶ Renforcer la gestion de produits de couverture pour faire face à la volatilité des matières premières▶ Développer des contrats d'achat entre les filières végétales et animales pour se prémunir de la volatilité
S'adapter à la demande	<ul style="list-style-type: none">▶ Politique d'innovation autour de la 2ème transformation (le consommateur veut des plats plus élaborés) ?▶ Comment va évoluer la demande du marché? (80% du marché correspond à la GMS)▶ Evolution vers la double segmentation, comme en Allemagne (haut de gamme et hard discount)

6. Filière viande porcine

Filière viande porcine - chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ La production mondiale porcine est égale à **100,2 millions de tonnes équivalent carcasse¹** (tec)
- ▶ La production de l'Union Européenne est égale à **22,2 millions de tec¹** (22% de la production mondiale)

En France

- ▶ **3ème producteur européen de viande porcine**, la France produit près de **9%** de la production européenne¹
- ▶ La majorité de la viande porcine est commercialisée sous forme de produits transformés
- ▶ 76% de la viande abattue (1,5 millions de tec) subit au moins 2 transformations²
- ▶ **368** entreprises d'abattage-découpe (toutes viandes) emploient **49 124 salariés** et générèrent **14,4 milliards d'euros** de chiffre d'affaires²

La balance commerciale

- ▶ Le solde commercial français est globalement **excédentaire en volume** (+ 130 000 tonnes en 2009) mais **déficitaire en valeur** (-108 millions d'euros en 2009)
- ▶ Les filières animaux vivants et viandes fraîches et congelées ont une balance commerciale excédentaire tandis que la filière produits transformés est déficitaire

Cartographie de la production : concentration dans le Grand Ouest

- ▶ Près de 75% des effectifs porcins français sont situés dans le Grand Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Basse Normandie et Nord Pas de Calais)
- ▶ La Bretagne concentre **55%** du cheptel français

¹ FranceAgriMer, filière porcine 2010

² Office de l'élevage – données 2007

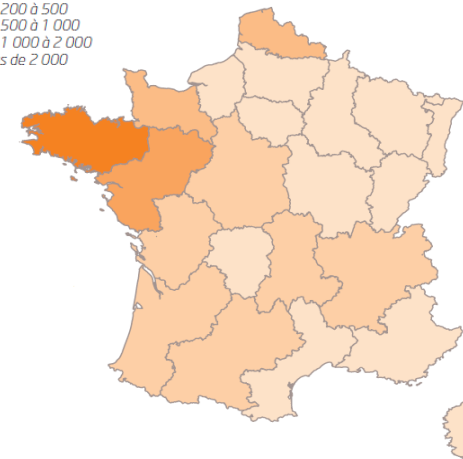
Chiffres clés de la filière porcine en France

- ▶ Une production de **2 millions de tec¹**
- ▶ Un cheptel de **14,8 millions de porcs et 1,2 millions de truies¹**
- ▶ Porc = **36%** de la consommation de viande en France¹

Répartition des effectifs porcins ¹

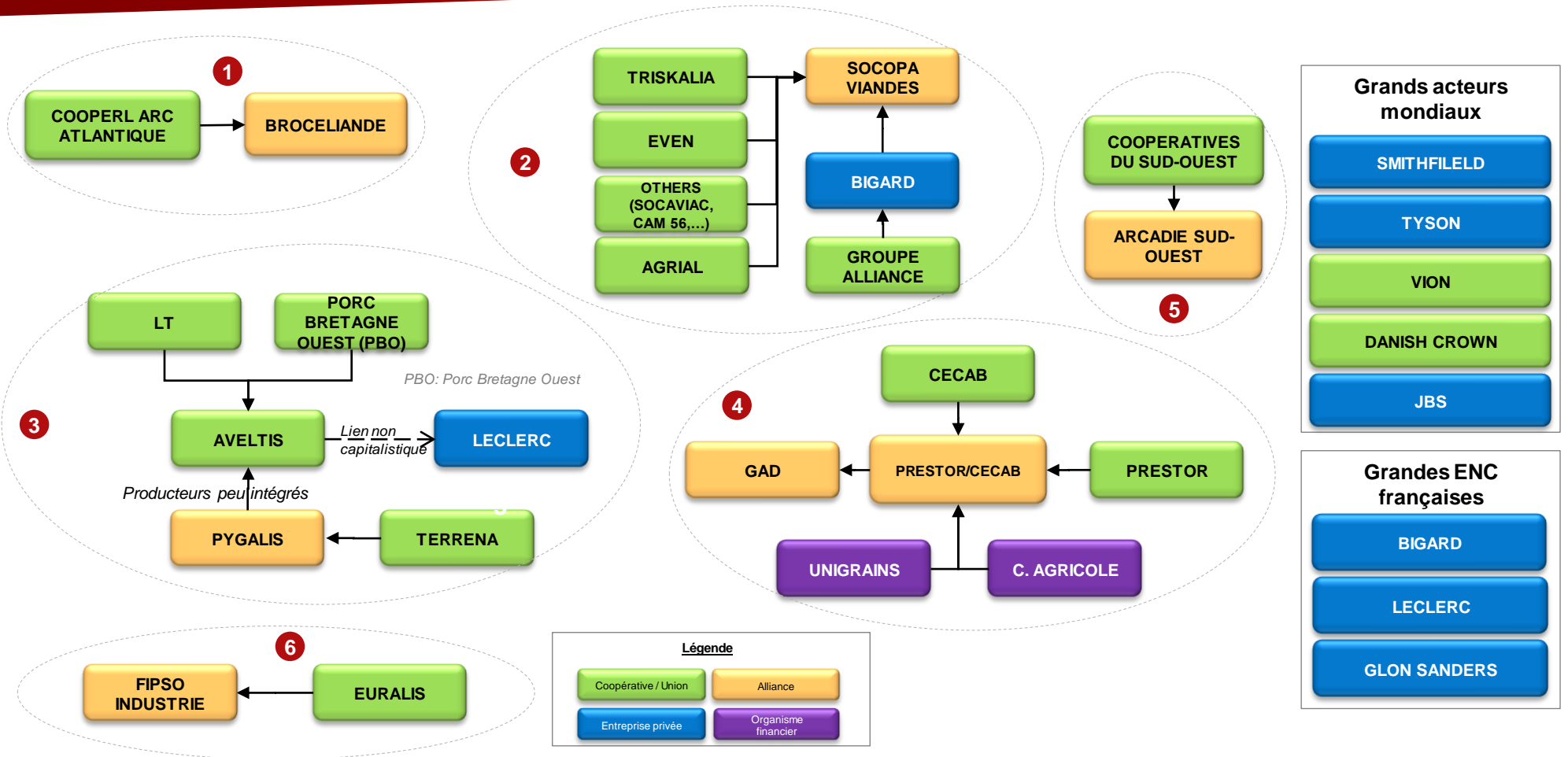
En milliers de têtes - chiffres 2009

- de 0 à 200
- de 200 à 500
- de 500 à 1 000
- de 1 000 à 2 000
- plus de 2 000



6. Filière viande porcine

Filière viande porcine - cartographie des partenariats



Aujourd'hui, il existe 6 pôles de restructuration coopératifs : Cooperl/Arca ①, Socopa/Bigard ②, Alvetis ③, Prestor/CECAB ④, Arcadie Sud-Ouest ⑤, et Fipso Industries ⑥.

6. Filière viande porcine

Filière viande porcine – quels enjeux et quelles stratégies ?

Poursuivre la concentration	<ul style="list-style-type: none">▶ Augmenter le pouvoir de négociation face à la Grande Distribution▶ Atteindre une taille critique pour peser face à la concurrence étrangère : Le 1^{er} groupe français (Cooperl Arc Atlantique) transforme 5,3 millions de porcs par an, contre 27 millions pour Smithfield, 22 millions pour Danish Crown et 19 millions pour Vion▶ Réaliser des économies d'échelle et massifier l'offre française de carcasses et de pièces sur un marché devenu international
Investir dans la 2nde transformation	<ul style="list-style-type: none">▶ 76% de la viande porcine est destinée à la 2nde transformation (charcuterie-salaison, traiteur, etc.)▶ L'enjeu est donc d'investir dans la politique d'innovation autour de la 2^{ème} transformation pour mieux valoriser le porc, dont le prix est parfois inférieur aux coûts de production▶ La France doit se doter d'un champion national coopératif de la charcuterie et de la salaisonnerie qui soit un leader structurant capable de rivaliser d'un point de vue industriel et commercial avec les multinationales que sont l'Américain Smithfield (Aoste) et le Suisse Nestlé (Herta), cela dans un contexte de rapport de force avec la Grande Distribution
Améliorer la productivité des outils d'abattage et de découpe	<ul style="list-style-type: none">▶ Des efforts de modernisation sont à effectuer pour l'amélioration de la productivité des outils
Anticiper la politique environnementale	<ul style="list-style-type: none">▶ Anticiper les restrictions environnementales et faire évoluer les modes de production
Faire face à la volatilité de l'aliment	<ul style="list-style-type: none">▶ Renforcer la gestion de produits de couverture pour faire face à la volatilité des matières premières▶ Développer des contrats d'achat entre les filières végétales et animales pour se prémunir de la volatilité

7. Filière volaille

Filière volaille – chiffres clés et faits marquants

Dans le monde

- ▶ La production mondiale de volailles est égale à **92,3 millions de tonnes équivalent carcasse¹** (tec).
- ▶ La production de l'Union Européenne équivaut à **11,5 millions de tec¹** (12% de production mondiale).

En France

- ▶ **1er producteur européen de volailles**, la France représente 16% de la production européenne, et se situe devant le Royaume-Uni et l'Allemagne¹.
 - ✓ Dont 1,01 million de tec de poulets (57%)¹.
 - ✓ 0,421 million de tec de dindes (24%) (*La France est le 1^{er} pays producteur en Europe*)¹.
 - ✓ 0,320 million de tec de canards (13%) (48% de la production européenne de canards)¹.
- ▶ La France a un solde du commerce extérieur positif (+32 277 tec d'animaux vivants et + 192 700 tec de produits transformés)¹.
- ▶ **106** entreprises d'abattage-découpe emploient **29 738 salariés** et **génèrent 5,8 milliards d'euros** de chiffre d'affaires².
- ▶ Le marché français est le marché européen le plus atomisé, pour autant, les 3 premiers groupes volaillers (LDC, Doux, Gastronom) concentrent plus de 50% des parts de marché du secteur².

Cartographie de la production

- ▶ De toutes les filières viande, la production de volaille est la plus concentrée : plus de 60% des abattages sont effectués en Bretagne (Doux notamment avec son activité grand export) et dans les Pays de la Loire.

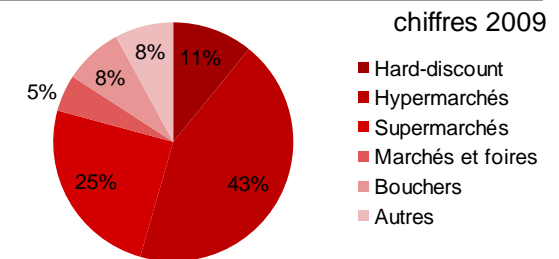
¹ FranceAgriMer, filière avicole 2010

² Office de l'élevage – données 2007

Chiffres clés de la filière volaille en France

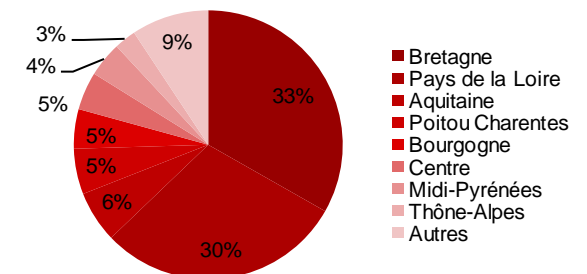
- ▶ Une production de **1,8 millions de tec¹**
- ▶ Volaille = **29% de la consommation de viande en France¹**

Achats de viande de volaille fraîche (hors élaborés)¹



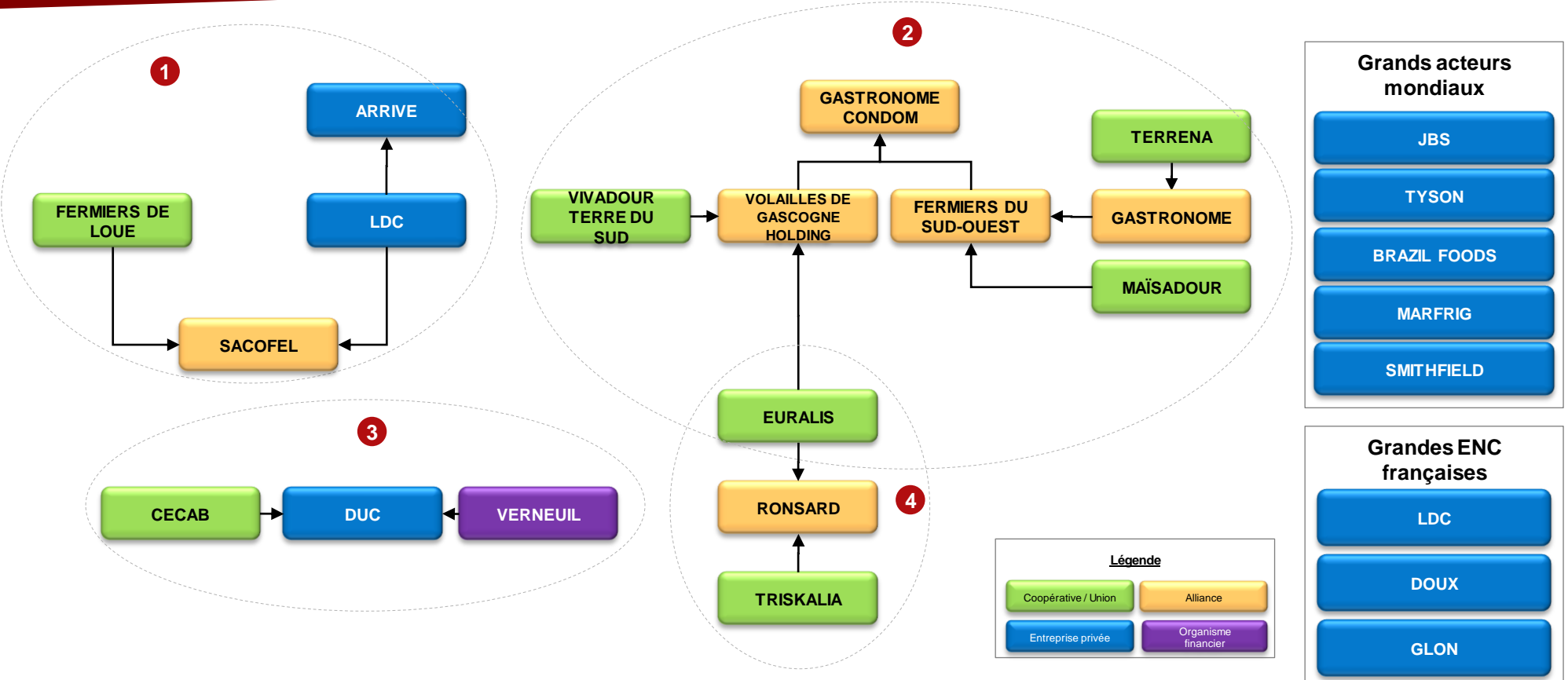
Abattage de volailles par région¹

En milliers de tonnes - chiffres 2009



7. Filière volaille

Filière volaille – cartographie des partenariats



- 4 pôles où sont impliqués des coopératives se distinguent dont plusieurs restent à consolider.
- Avec le rachat d'Arrivé, LDC consolide sa position de leader français.
- Gastronome consolide sa position avec la reprise des fermiers landais.
- Duc et Ronsard ont-ils la taille critique?

7. Filière volaille

Filière volaille – quels enjeux et quelles stratégies ?

Poursuivre la concentration du secteur	<ul style="list-style-type: none">▶ La filière s'est restructurée récemment : 2 leaders privés dominant le marché (LDC et Doux qui pourrait être amené à se désengager) et un coopératif Gastronomes▶ Cependant, la France n'a pas su développer un champion coopératif ayant une part de marché dominante comparable à Wiesenhof en Allemagne, Sadia au Brésil
Résister aux importations à bas coûts, notamment du Brésil	<ul style="list-style-type: none">▶ La filière avicole française souffre d'un manque de compétitivité, qui se traduit par un repli du marché français : la filière a perdu 20% de ses volumes en 10 ans▶ Les écarts de compétitivité en prix sont dus aux différentiels de coûts de production (coût de production brésilien inférieur d'un tiers au coût français) et aux contraintes réglementaires européennes▶ Le Brésil constitue ainsi une menace grandissante pour le marché domestique français : aujourd'hui, les importations représentent 16% de la consommation française▶ L'enjeu actuel pour la filière est de stopper la baisse du marché en développant sa capacité à résister aux importations en l'absence de protections et à exporter sans subventions européennes, lesquelles sont vouées à disparaître
Se positionner sur les marchés porteurs	<ul style="list-style-type: none">▶ L'avenir de la filière française dépend de sa capacité à réduire ses coûts de production▶ Pour résister à la concurrence, la filière devra accentuer sa différenciation en se positionnant sur d'autres critères que le prix (marché de niche, label de qualité supérieure, bio, ... etc.)▶ Le respect de l'environnement, la sécurité alimentaire, le bien-être animal, l'origine domestique et la fraîcheur du produit sont autant d'atouts porteurs que les acteurs de la filière doivent valoriser▶ Les industriels brésiliens ont d'ores et déjà anticipé l'enjeu des produits frais, seul avantage des européens, en investissant les outils européens de transformation (rachat du Néerlandais Plusfood par Perdigao, rachat de Moy Park par Marfrig, quid de Doux?)
Faire face à la volatilité de l'aliment	<ul style="list-style-type: none">▶ Renforcer la gestion de produits de couverture pour faire face à la volatilité des matières premières▶ Développer des contrats d'achat entre les filières végétales et animales pour se prémunir de la volatilité
Trouver des relais de croissance pour le foie gras	<ul style="list-style-type: none">▶ Les marchés émergents comme nouveau pôle de croissance pour le foie gras sont un enjeu majeur▶ Faut-il aller plus loin dans la concentration du foie gras autour de ou entre Euralis, Maisadour et Lur Berri ?
Faire face à une consommation en perte de dynamisme	<ul style="list-style-type: none">▶ Le dynamisme de la consommation des années 80 a diminué ces dernières années▶ Accentuer la communication auprès des consommateurs notamment sur la la qualité des labels français

8. Filière vitivinicole

Filière vitivinicole - cartographie des opérateurs de la filière

Chiffres clés de la coopération agricole

- ▶ 730 coopératives
- ▶ 50 unions
- ▶ 86 000 adhérents
- ▶ 19 500 salariés
- ▶ 4,8 Mds € de CA

Légende



Familiaux



Grands groupes privés français

VAL D'ORBIEU

CENTRE VITICOLE CVC (NICOLAS FEUILLATE)

UNION AUBOISE

UNION CHAMPAGNE SAINT-BOISE

Les coopératives vinicoles dans le Top 100 des coopératives agricoles françaises

LVMH

PERNOD RICARD

VRANKEN MONOPOLE

REMY COINTREAU

CV CNF NICOLAS FEUILLATE

ALLIANCE CHAMPAGNE JACQUART

Maisons de champagne

Top 10 des entreprises vinicoles mondiales (CA Vins et champagnes uniquement)

CONSTELL BRANDS + MONDAVI

GALLO

LVMH (BOISSONS UNIQUEMENT)

FOSTER'S GROUP + SOUTHCORP

PERNOD RICARD + ALLIED DOMEcq

CASTEL

OETKER GRUPPE

DIAGEO

GRANDS CHAIS DE FRANCE

FREIXENET

- Une filière caractérisée par beaucoup de petites structures dans le vin, plus concentrée dans le champagne.
- Aucune coopérative dans le Top 10 des entreprises vinicoles mondiales.
- Aucune coopérative dans le Top 20 des coopératives agricoles françaises, 4 dans le Top 100 (ce sont des unions de coopératives).

8. Filière vitivinicole

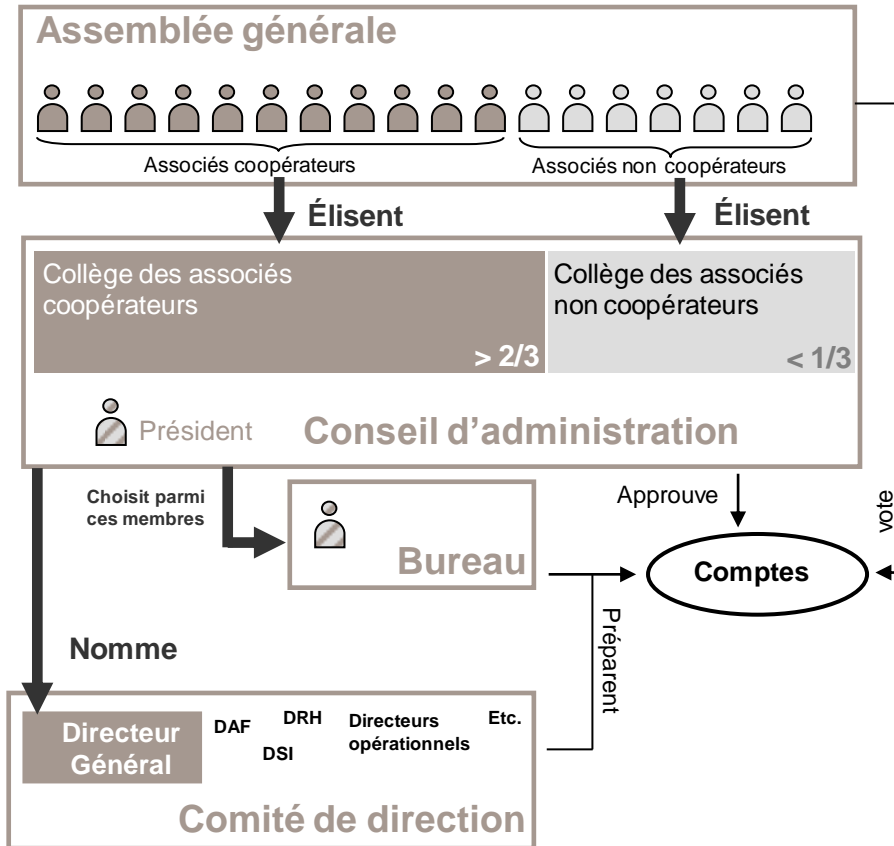
Filière vitivinicole – quels enjeux et quelles stratégies ?

Faire face à la baisse structurelle de la consommation sur le marché domestique et à l'étranger	<ul style="list-style-type: none">▶ Détérioration de la conjoncture économique mondiale qui se traduit par une réduction des débouchés (-12% en volume en France et -18% en valeur sur 2008/2009), notamment de clients majeurs comme le RU, les EU et l'Allemagne▶ Evolution des habitudes de consommation : consommation en baisse et plus qualitative<ul style="list-style-type: none">✓ Baisse structurelle de la fréquence de consommation , encouragée par des politiques de santé publique✓ Orientation de la demande vers la qualité, plutôt que la quantité
Atteindre une taille critique et poursuivre l'internationalisation	<ul style="list-style-type: none">▶ Accélération de la croissance externe et des alliances à l'étranger afin de bénéficier du dynamisme futur de ces marchés (ex. Rachat de la branche « vins » de l'allemand Racker par les Grands Chais de France, joint-ventures établies par Castel en Chine et Russie)▶ Recentrage sur les activités principales afin de financer des rachats nécessaires à l'atteinte d'une taille critique sur les cœurs de métiers (ex. Boisset s'est séparé de sa branche spiritueux, Castel s'est séparé de sa branche eau , Alma, lui permettant de racheter Oenoalliance)
Faire face à la concurrence étrangère	<ul style="list-style-type: none">▶ Trop fragmentée, la filière française a du mal à se positionner face aux concurrents du Nouveau Monde sur le domaine des vins de marque et de cépage
Renforcer la commercialisation et le marketing	<ul style="list-style-type: none">▶ L'atteinte d'une taille critique est essentielle pour réaliser des économies d'échelle sur les investissements commerciaux et marketing▶ Des budgets publicitaires conséquents sont nécessaires au développement d'une image de marque et à la pérennisation des débouchés commerciaux▶ L'offre qualitative complexe pourrait être complétée par une offre standard, marketée▶ Le système français d'AOC se vend bien pour les vins premiums, mais le marché mondial est marketé par type de cépage
S'adapter à la réforme de l'OCM	<ul style="list-style-type: none">▶ Politique d'arrachage, suppression progressive des soutiens
Renforcer la contractualisation	<ul style="list-style-type: none">▶ Importance de la contractualisation pour sécuriser l'écoulement de la production viticole
Survie des coopératives	<ul style="list-style-type: none">▶ Il n'y a qu'un seul groupe coopératif (Val d'Orbieu) parmi les 10 premiers producteurs de vin français▶ Il existe une surproduction mondiale de 50 millions d'hectolitres

D. Typologies de gouvernance des coopératives françaises

1. Rappel du modèle de gouvernance classique d'une coopérative mère
2. Gouvernance des coopératives françaises
3. Place des adhérents dans la gouvernance des groupes coopératifs

1. Rappel du modèle de gouvernance classique d'une coopérative mère



« Dans les sociétés coopératives et unions de sociétés coopératives, **chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale.** » (Article L524-4).

« Les sociétés coopératives agricoles et leurs unions sont administrées par un **conseil d'administration élu par l'assemblée générale** des associés. Le conseil d'administration désigne son président. » (Article L524-1).

« Le conseil d'administration est chargé de la **gestion de la société** et doit assurer le bon fonctionnement de celle-ci. » (Article R524-5).

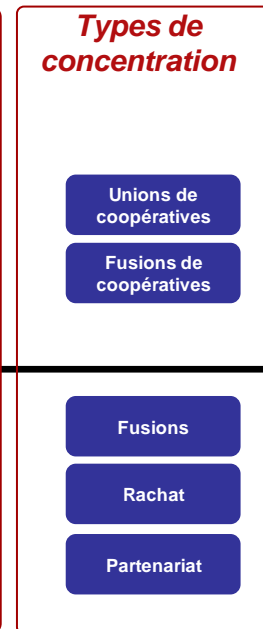
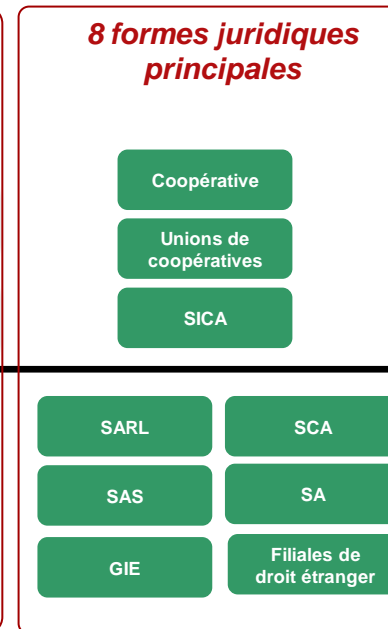
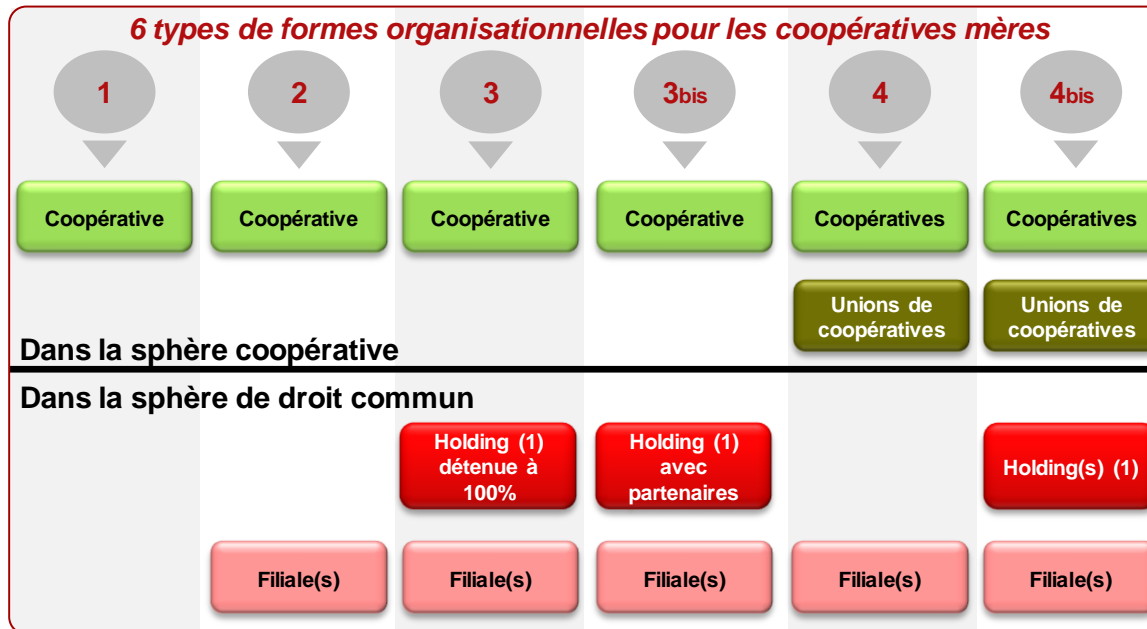
« **Le conseil d'administration peut nommer un directeur qui n'est pas un mandataire social** et qui, s'il est associé de la coopérative, ne doit pas être membre du conseil. Le directeur exerce ses fonctions sous la direction, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration, qu'il représente vis-à-vis des tiers, dans les limites des pouvoirs qui lui ont été confiés. » (Article R524-9).

Dans le top 20 :

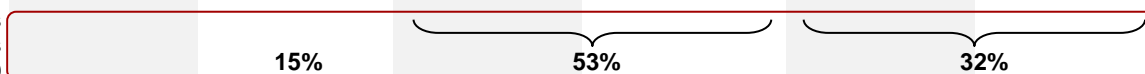
- 14 coopératives intégrées gouvernées par un conseil d'administration et un Directeur général.
- 5 unions ou assimilées unions gouvernées par un conseil d'administration et un Directeur général.
- 1 union gouvernée par un directoire et un conseil de surveillance (Tereos).

2. Gouvernance des coopératives françaises

Les coopératives françaises sont toujours structurées en diverses organisations



Répartition des types organisationnels dans le Top 20



Exemples

Nombreuses coopératives mais aucune du TOP 20	- Triskalia	- Agrial	- Champagne Céréales	- CECAB (GIE)	- InVivo
	- Alliance Agro-Alimentaire 3A	- Uneal	- Sodiaal	- GLAC	- Axéreal
	- Cooperl Arc Atlantique	- Even	- Limagrain		- Euralis
		- Cristal Union	- Maïsadour		- Tereos
		- Terrena	- SCAEL		

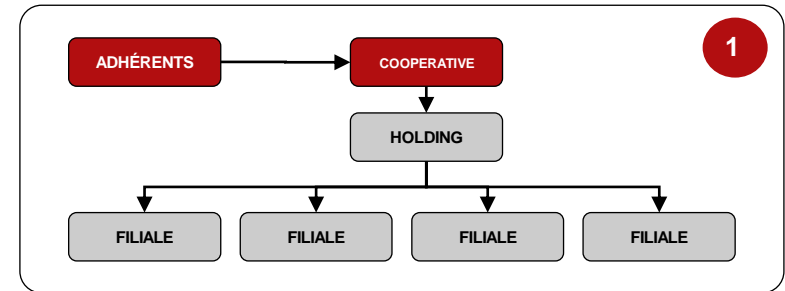
(1) Holding de premier niveau (il peut exister une holding par segment stratégique)
Groupe Maitres Laitiers du Cotentin absent : organisation non-disponible

- On compte aujourd'hui 32% d'unions parmi le Top 20.
- La tendance, cependant, est à la fusion (par exemple, Sodiaal, Cristal Union sont passés d'une union à une coopérative intégrée).

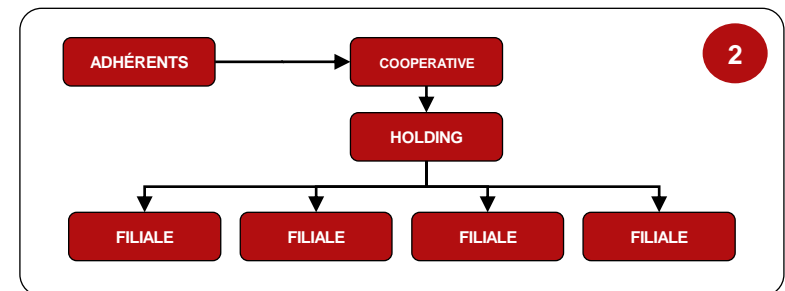
3. Place des adhérents dans la gouvernance des groupes coopératifs

Modèles de participation aux prises de décisions stratégiques du groupe

- 1 Les adhérents sont associés au niveau de la société mère uniquement (via le **conseil d'administration**, le **bureau**, etc.) mais ils ne sont pas présents dans les structures avales :
- Ex: *Euralis*,...

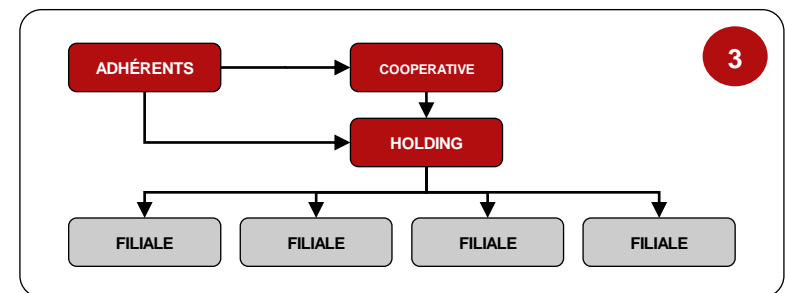


- 2 Les adhérents sont présents dans toutes les filiales principales du groupe: **les membres du bureau en sont administrateurs** et le président est souvent recruté parmi eux :
- Souvent, le métier des filiales est en lien direct avec le métier des adhérents
 - Ex: *Limagrain*, *Terrena*,...



- 3 Dans un **cas intermédiaire**, les adhérents (via les membres du bureau) sont présents jusque dans la structure holding mais pas dans les filiales industrielles et commerciales :
- Ex: *Siclaé*
 - Le DG, ou les cadres de direction, peuvent être mandataires sociaux des filiales

Les agriculteurs peuvent participer au pilotage **via leurs participations capitalistiques** dans les filiales-holdings.



3. Place des adhérents dans la gouvernance des groupes coopératifs

Les modèles possibles de rémunérations des adhérents d'une coopérative

- 1 Les agriculteurs sont essentiellement payés avec **acomptes/compléments de prix/ristournes**.
 - C'est le cas classiquement choisi par les coopératives sans filiale et par les groupes coopératifs de l'Ouest
 - 2 Les agriculteurs sont payés avec acomptes/compléments de prix/ristournes. Ils touchent un **complément financier à la rémunération agricole sous forme de dividendes au prorata du capital détenu dans la coopérative**.
 - Chez Limagrain, 90% des revenus sont agricoles et 10% sont financiers ; chez Tereos, cette proportion pourrait être demain de l'ordre de 80/20
 - 3 Les agriculteurs sont payés au prix de marché, définitif ou pas, et peuvent toucher des dividendes des filiales au prorata du capital détenu dans la coopérative.
 - 4 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-value 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, chaque année, sur la base du taux officiel).

Synthèse des modes de rémunération des adhérents français

Revenus agricoles			Ristournes			Revenus financier		
Prix de marché	Acompte + Complément de prix	Prime de fidélité	Ristourne versée	Ristourne Capitalisée	Ristourne à fond tournant (1)	Dividende	Intérêt sur part sociale	Plus value

(1) : la ristourne calculée est bloquée un certain nombre d'années. Les sommes peuvent être débloquées par l'agriculteur mais en décalées.

E. Analyse de ratios financiers des coopératives françaises

1. Liste des coopératives étudiées dans l'analyse
2. Évolution du chiffre d'affaires de 2007 à 2009
3. Marge nette de 2007 à 2009
4. Principaux postes du bilan en 2009
5. Ratio dettes nettes / fonds propres de 2007 à 2009
6. Nouvelles formes de financement pour les groupes coopératifs

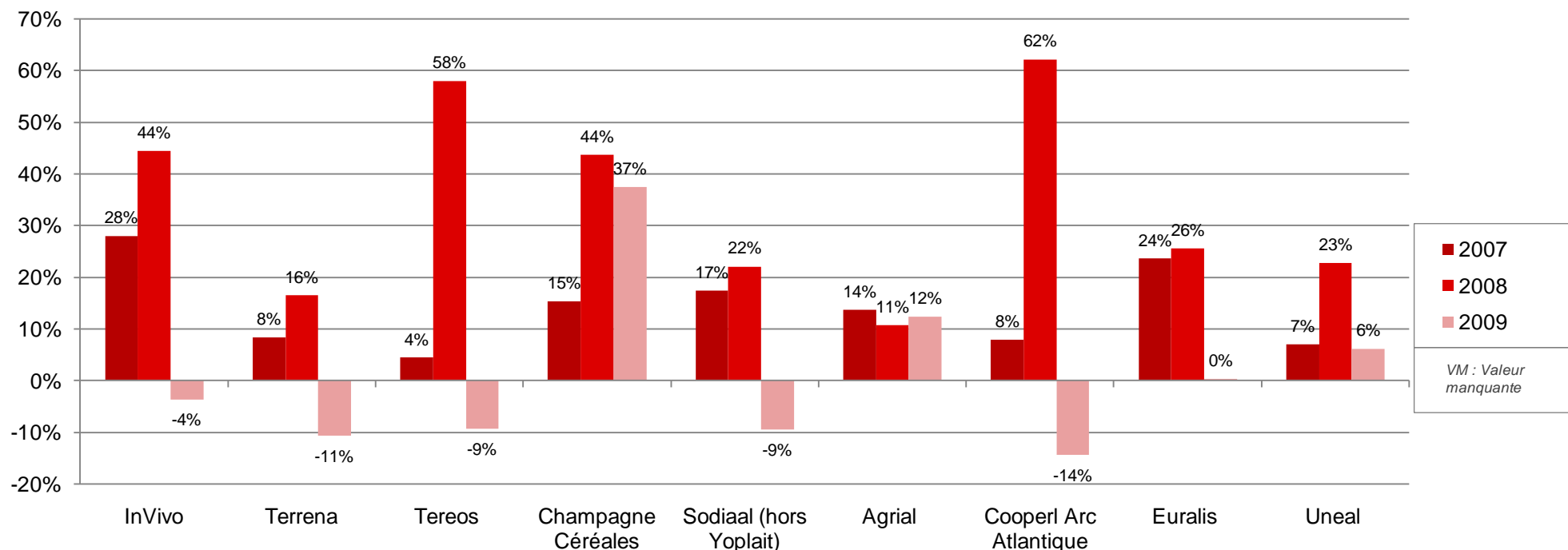
1. Liste des coopératives étudiées dans l'analyse

Groupe coopératif	Années étudiées				Clôture	Données Entreprise communiquées	Données DIANE et ORBIS
	2009	2008	2007	2006			
InVivo	✓	✓	✓	~	30-juin	Rapport annuel 2008-09	2007
Sodiaal	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport annuel 2009	2006 & 2007
Terrena	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport annuel 2009	2006 & 2007 & 2008
Tereos	✓	✓			30-sept	Rapport annuel 2008-09	
Champagne Céréales	✓	✓	✓	✓	30-juin	Rapport annuel 2008-09	2006 & 2007 & 2008 & 2009
Agrial	~	✓	✓	✓	31-déc	Rapport annuel 2009	2006 & 2007 & 2008
Cooperl Arc Atlantique	✓	✓	✓	✓	31-déc		2006 & 2007 & 2008 & 2009
Groupe Even	~	~			31-déc	Rapport annuel 2009	
Euralis	~	~			30-juin	Rapport annuel 2008-09	
Limagrain	~	~			30-juin	Rapport annuel 2009	
Cristal Union	✓	✓			30-sept	Rapport annuel 2008-09	
Maïsadour	~				30-juin	Rapport annuel 2008-09	
Uneal	✓	✓	✓	~	30-juin	Rapport annuel 2008-09	
Triskalia							
Axéréal							
CECAB							
Alliance Agro Alimentaire 3A							
SCAEL							
Maitres laitiers du Cotentin							
Glac							

✓ : données complètes ou quasi complètes
 ~ : nombreuses données manquantes
 : données absentes

Pas de données accessibles

2. Évolution du chiffre d'affaires de 2007 à 2009



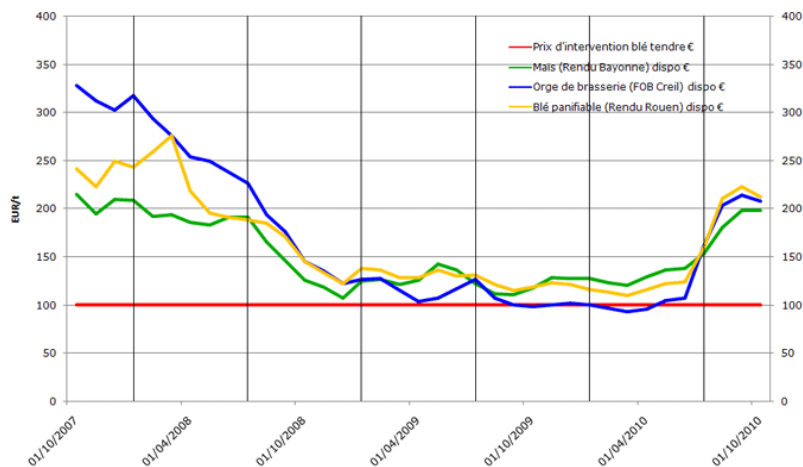
- L'évolution moyenne du CA de l'exercice 2008/2009 (-2,1 %) est négative, alors que la croissance moyenne des deux exercices précédents était élevée (33,7% pour 2007/2008 et 41,0% pour 2006/2007).
- Champagne Céréales, Agrial, Uneal et Euralis sont les quatre coopératives connaissant les croissances les plus importantes sur 2008/2009 avec une croissance positive.
- Cette faible croissance / décroissance s'explique en partie par les effets de la crise économique et par la fluctuation du cours des matières premières.

2. Évolution du chiffre d'affaires de 2007 à 2009

Variation du prix des matières premières expliquant les évolutions des chiffres d'affaires

Prix des céréales en France

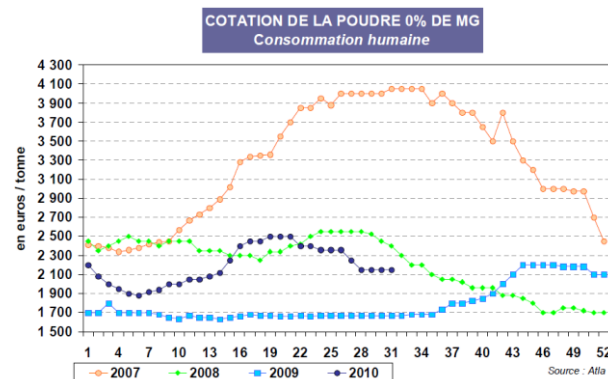
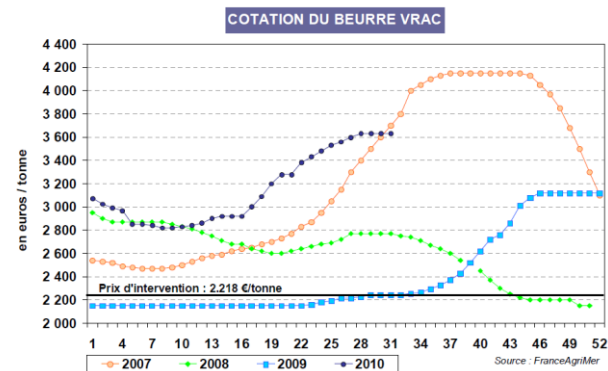
Du 15 aout 2007 au 15 octobre 2010



Source : Association Générale des Producteurs de Blé et Autres Céréales, 2010

Cotation européenne des produits industriels du lait

De janvier 2007 à aout 2010



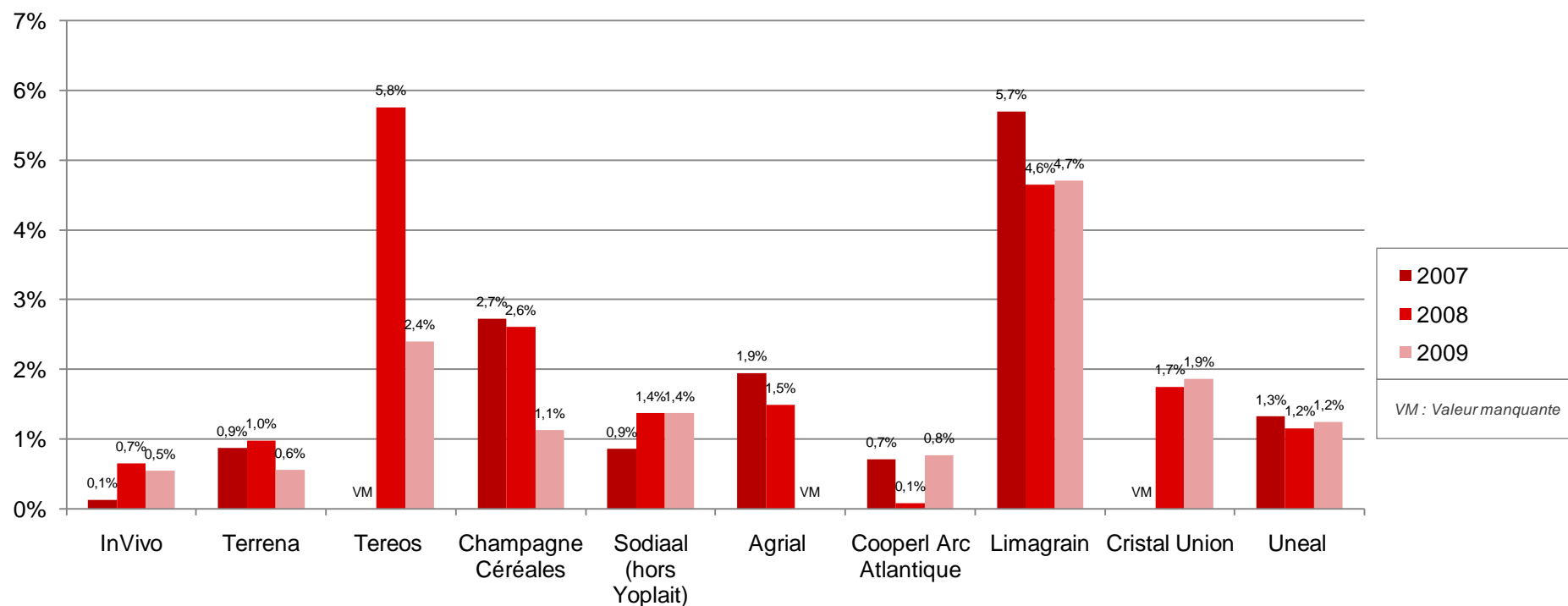
Source : Atla, FranceAgrimer

3. Marge nette de 2007 à 2009

Marge nette
Résultat net

= Résultat net / Chiffre d'affaires

= Résultat d'exploitation + Résultats financiers + Résultats exceptionnels – Impôt sur les sociétés

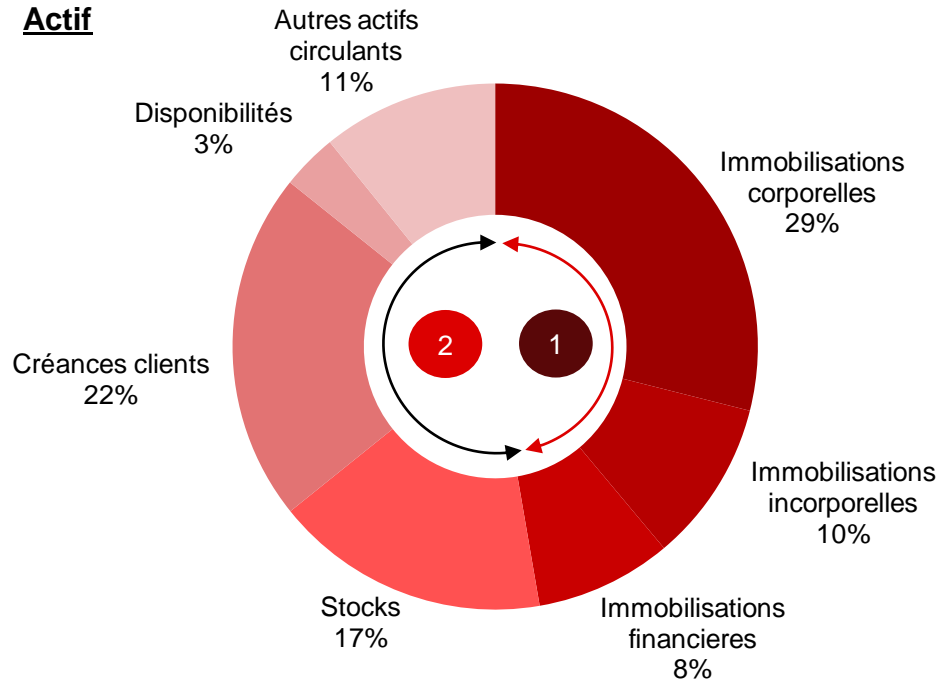


La marge nette moyenne de l'exercice 2009 (+ 1,2%) est faible par rapport à l'exercice 2008 (+2,0%) mais reste correcte face à la marge nette moyenne de l'exercice 2007 (+ 0,8%).

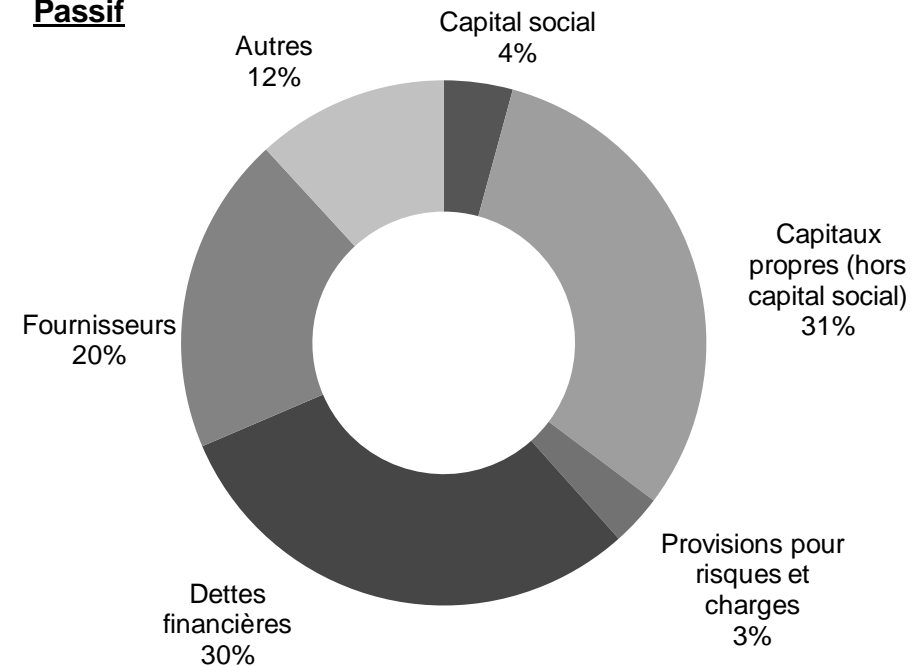
4. Principaux postes du bilan en 2009

Périmètre : InVivo, Terrena, Tereos, Sodiaal, Champagnes Céréales, Agrial, Sodiaal, Cooperl, Cristal Union, Uneal

Actif



Passif

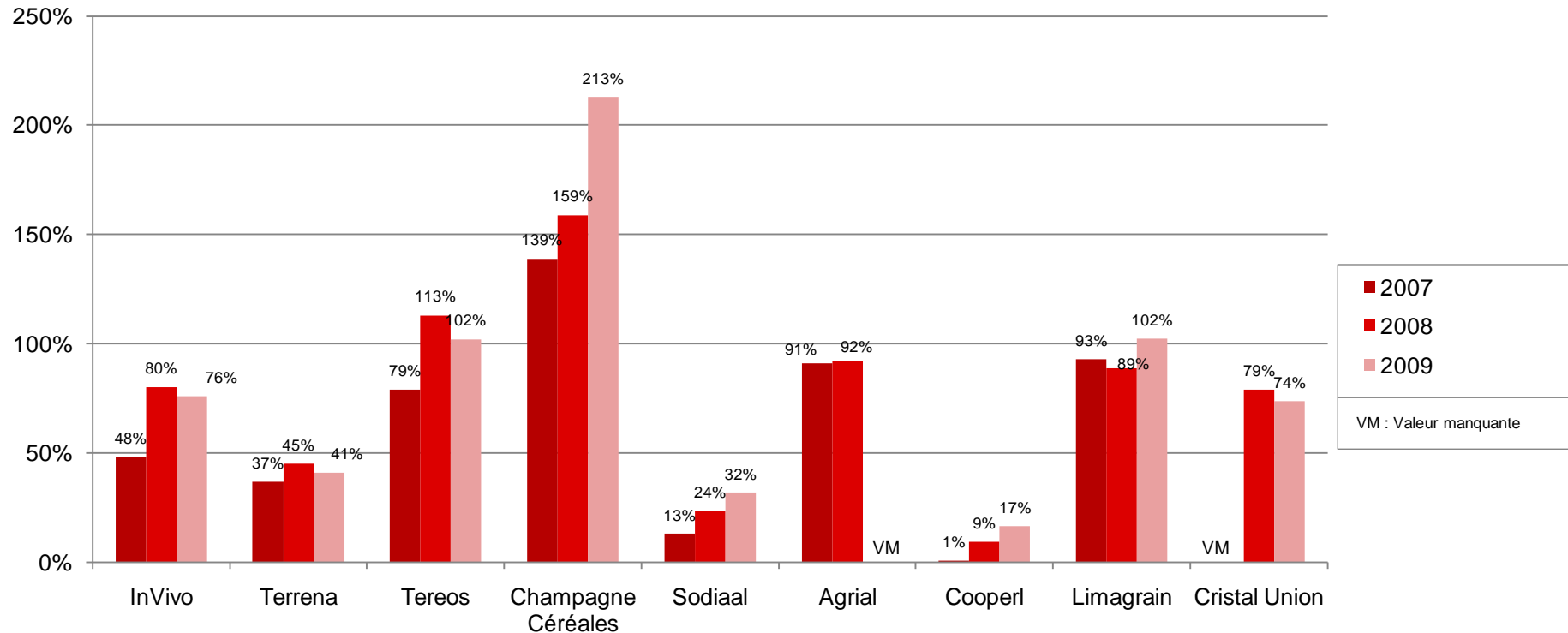


- En moyenne, le capital social ne représente que **4%** du total du bilan et **10%** des fonds propres, lesquels sont constitués essentiellement de réserves.
- En moyenne, les actifs immobilisés **①** représentent **47%** du bilan et les actifs circulants **②** représentent **53%**.
- Les **immobilisations corporelles** représentent une part significative du bilan, témoignant de la lourde activité industrielle de ces coopératives.

5. Ratio dettes nettes / fonds propres de 2007 à 2009

Dettes nettes = Dettes (court terme + long terme) – Disponibilités – Valeurs Mobilières de Placement

Fonds propres = Capital social + résultat de l'exercice non distribué + réserves + intérêts minoritaires + subventions



- Selon nos informations, Sodiaal, Terrena ou Cooperl apparaissent comme les groupes les moins endettés.
- Tereos, Limagrain, et surtout Champagne Céréales présentent un ratio élevé.

6. Nouvelles formes de financement pour les groupes coopératifs

La bourse

- ▶ Limagrain, via Vilmorin, société cotée à Paris
- ▶ Tereos, via sa filiale brésilienne, *Tereos Internacional*, cotée à la Bourse de Sao Paulo

Le capital investissement

- ▶ PAI Partners dans Yoplait
- ▶ Unigrains, Sofiproteol et le Crédit Agricole dans un grand nombre de holdings ou de filiales de groupes coopératifs
- ▶ Le Fonds Stratégique d'Investissement, auprès de Siclaé (50 MEUR) et Limagrain (150 MEUR)

Les groupes coopératifs font appel aux marchés financiers et aux fonds d'investissement, spécialisés ou non, pour lever des fonds.

F. Internationalisation des coopératives françaises

1. **Contexte de l'internationalisation**
2. **Logiques d'internationalisation par implantation**
3. **Grands acteurs coopératifs de l'internationalisation depuis 40 ans**
4. **Différents objectifs stratégiques pour un développement international**
5. **Facteurs clés de succès du développement à l'international**
6. **Modèles de développement à l'international**
7. **Retour d'expérience du développement international**

1. Contexte de l'internationalisation

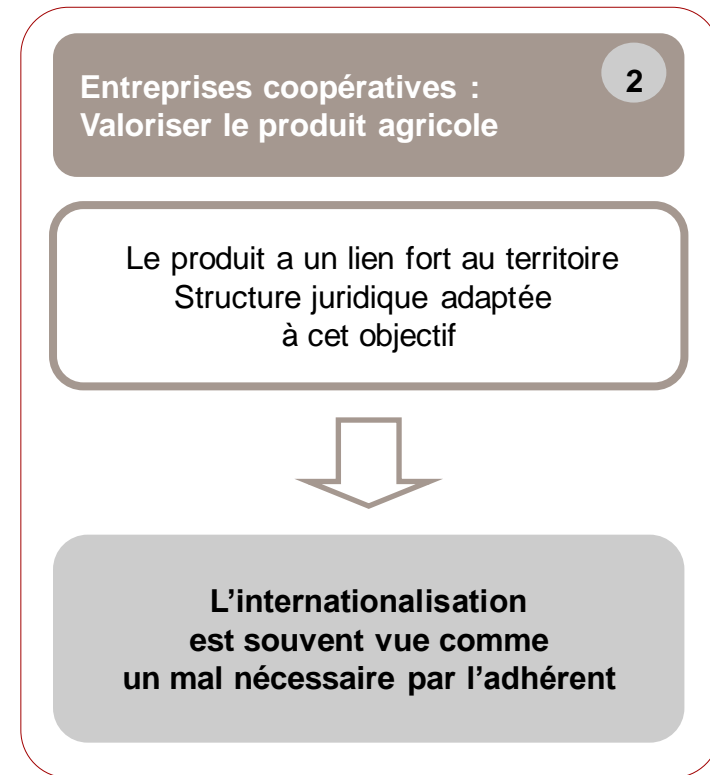
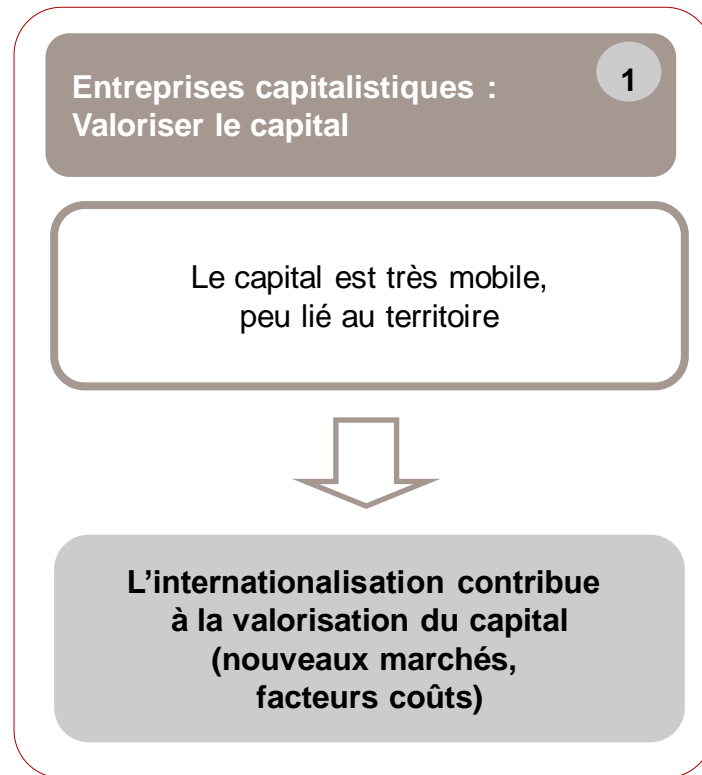
**Le commerce
agroalimentaire
extérieur français
recule**

- ▶ En 2009, la France **a généré 5,1 milliards d'euros d'excédent commercial**, soit -30.4% par rapport à 2008.
- ▶ **La France est le 3ème exportateur européen et le 4ème exportateur mondial.**
 - ✓ La France s'affichait au début des années 2000, comme le 1er exportateur mondial de produits agroalimentaires.
 - ✓ Aujourd'hui, la France est 4ème derrière l'Allemagne, les Pays-Bas et les Etats-Unis.
 - ✓ C'est surtout l'Allemagne qui a gagné ces dernières années des parts de marché, du fait de la compétitivité de ses entreprises.

Source : ANIA

Le recul des exportations place les stratégies d'internationalisation au cœur des décisions des groupes coopératifs pour les 10 prochaines années.

2. Logiques d'internationalisation par implantation



Ces deux logiques ne sont pas forcément opposées et peuvent se compléter (*Ex : Limagrain, Tereos, ...*).

3. Grands acteurs coopératifs de l'internationalisation depuis 40 ans

Illustration des investissements à l'international des coopératives françaises depuis 40 ans

Secteur	Part du secteur (%) (1)	Nombre de coopératives
Semences	41	4
Lait	30	7
Céréales	9	3
Multi-secteurs	6	4
Fruits et légumes	5	6
Vin	4	7
Sucre	3	2
Viande	1	2
Total	100	35

Source : banque de données ESSEC IMIA

(1) Dans le total des opérations internationales

10 groupes parmi le Top 20 français ont réalisé des investissements à l'international avec des stratégies et des modèles différents : Agrial, Axérial, CECAB, Champagne Céréales, Euralis, InVivo, Limagrain, Maisadour, Sodiaal (+Yoplait), Tereos.

4. Différents objectifs stratégiques pour un développement international

Conquérir de nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none">▶ L'internationalisation se fait souvent par étape, d'abord dans des pays limitrophes (pour gagner des parts de marché sur une zone régionale) puis par acquisition ou partenariat dans des pays plus lointains.<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u> : les franchises développées par Yoplait en Europe, puis en Amérique du Nord et du Sud, en Asie et en Afrique▶ L'internationalisation des clients , BtoC comme BtoB, oblige les coopératives à se déployer à l'étranger.<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u> : CECAB en Russie, Matleurop face à l'internationalisation des brasseurs, ...
Atteindre une taille critique sur un marché	<ul style="list-style-type: none">▶ Les investissements à l'étranger par croissance externe sont souvent réalisés pour obtenir une position de leader.<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u> : les rachats de Champagne Céréales/Siclaé pour positionner Malteurop en numéro 1 mondial du Malt, ...
Optimiser les coûts	<ul style="list-style-type: none">▶ L'implantation des usines à l'étranger permet d'être au plus proche de la collecte des matières premières et ainsi de diminuer les coûts d'approvisionnements et de distribution pour les marchés locaux.▶ Certains coûts (R&D. ...) peuvent être amortis sur des volumes plus importants.<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u>: Florette en Espagne et Angleterre, usines Yoplait à l'international, ...
Diversifier les approvisionnements	<ul style="list-style-type: none">▶ La diversification des approvisionnements permet de réduire certains risques (pénurie, change, sanitaire, ...).<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u> : Tereos au Brésil et dans l'Océan Indien (Réunion et Mozambique), Agrial en Espagne, ...
Adapter l'offre au marché local	<ul style="list-style-type: none">▶ Les filiales à l'étranger permettent d'être au plus prêt des consommateurs et ainsi d'adapter au mieux l'offre.<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u>: Limagrain en Chine, ...
Développer des synergies en R&D	<ul style="list-style-type: none">▶ Les filiales de R&D à l'étranger permettent d'obtenir des synergies scientifiques.<ul style="list-style-type: none">✓ <u>Ex</u> : les partenariats de Limagrain avec AgReliant ou keyGene pour la recherche en biotechnologies végétales, InVivo avec Evalis au Vietnam...

5. Facteurs-clefs de succès du développement à l'international

Stratégie

- ▶ Développer un projet à l'international en **cohérence** avec la stratégie de l'entreprise
- ▶ Définir une **ambition claire**
 - ✓ Par exemple, acquérir une influence sur les filières à un niveau européen voire mondial (sucre, malt, amidon...)
- ▶ Elaborer un **projet économique viable**
- ▶ Définir **comment y aller** (partenariat, rachat, création d'une société, etc.)

Marchés

- ▶ Bien **connaître le marché de sa filière** (marché local, régional, national, européen ou mondial)
- ▶ Comprendre et s'adapter aux **spécificités du pays d'implantation** (fiscales, culturelles)
 - ✓ Évaluer **les besoins des consommateurs locaux et le potentiel** du marché local
 - ✓ Étudier **l'organisation du marché local** (concurrents, fournisseurs, coûts de fabrication, d'approvisionnement, ...)
- ▶ S'entourer d'une **équipe mixte** (France + local)
 - ✓ S'adapter à la **culture** (management, etc.)
- ▶ Détenir **une marque** qui passe les frontières

Gouvernance

- ▶ **S'entourer d'hommes clefs**
- ▶ Définir **une gouvernance spécifique** pour l'international
- ▶ **Anticiper les risques** pays et projets
- ▶ Développer **des indicateurs spécifiques de pilotage** pour l'international
- ▶ **Former** les administrateurs aux problématiques de l'internationalisation

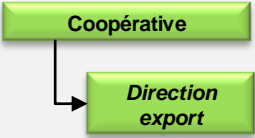
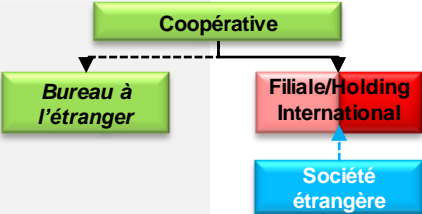
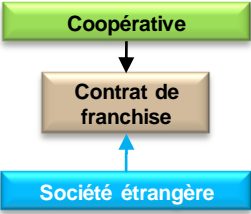
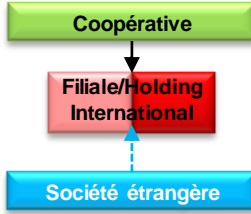
Adhérents

- ▶ **Communiquer régulièrement** sur le sens du projet international et les retours aux adhérents

Financement

- ▶ Prévoir **l'importance des barrières à l'entrée** (parfois élevées)
- ▶ Évaluer la **rentabilité** des filiales étrangères (valeur pour l'adhérent)

6. Modèles de développement à l'international

	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> <p>Prolongement de l'export via des bureaux commerciaux</p> <p>Création d'une joint-venture avec un partenaire local</p>	<p>La franchise est le contrat par lequel un "franchiseur" transfère à un franchisé, 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"> Laïta 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"> Maïsadour 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)

- Une même coopérative peut combiner plusieurs de ces stratégies.
- Les stratégies de délocalisation complète sont rares.
- La franchise est un modèle utilisé par peu d'entreprises bien qu'elle soit une réelle alternative pour quelques marques à forte notoriété.



7. Retour d'expérience du développement 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, Champagne Céréales, Limagrain, ...*
 - Des **royalties** dans le cas de la franchise.
 - *Ex: Yoplait*











- **Mais, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous**. Plusieurs raisons expliquent les difficultés et retraits :
 - Développement fort de l'international, sans avoir consolidé les structures amont et adapté la gouvernance :
 - *Ex: 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.*
 - Manque de vision long-terme.
 - Manque de moyens dans la durée.
 - Insuffisante connaissance des marchés.
 - Echec de l'implantation industrielle.
 - Manque de partenaires locaux.
 - Changement stratégique initié par les adhérents, suite à des difficultés en France.

G. Analyse des coopératives du Top 10 européen

1. **Présentation des coopératives du Top 10 européen**
2. **Gouvernance des coopératives du Top 10 européen**
3. **Partenariats**
4. **Analyse de ratios économiques**
5. **Spécificités des coopératives du Top 10 européen**

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen










Classement (1/2)

Groupes coopératifs	Nationalité	Filière	Activités	CA total en M€ (2009)	% du CA à l'international
 Vion	Pays-Bas	Viande	Abattage, découpage et transformation de viande porc, bœuf, volaille, agneau) et produits élaborés (plats cuisinés)	9 040	89%
 FrieslandCampina	Pays-Bas	Lait	Lait, boissons à base de lait, crème, poudre de lait infantile, produits de nutrition pour enfant en bas âge, fromage, beurre, ingrédients	8 160	72%
 BayWa	Allemagne	Approvisionnement (au sens large)	Trading de produits agricoles, de semences et fertilisants, équipements agricoles, matériaux de construction et énergie	7 260	33%
 Arla Foods	Danemark /Suède	Lait	Produits frais, beurre, margarine, pâte à tartiner	6 237	61%
 Danish Crown	Danemark	Viande	Abattage, découpe et transformation de porcs et bovins, produits élaborés	6 039 (2008/2009)	88 %
 Südzucker	Allemagne	Sucre	Sucre, ingrédients, fruits et bioéthanol	5 718 (2009/2010)	70%
 Union InVivo	France	Approvisionnement (au sens large)	Trading de semences et agrofourniture végétale, stockage et marchés des grains, nutrition et santé animales, distribution et services	5 086 (2008/2009)	36%
 Agravis	Allemagne	Approvisionnement (au sens large)	Trading de blé, graines oléagineuses, fertilisants, semences, technologies agricoles et autres (énergie, matériaux de construction)	4 956	ND
 DLG	Danemark	Approvisionnement (au sens large)	Trading d'aliments du bétail, céréales, graines, sucre et autres (service, énergie, télé)	4 605	57%
 Kerry	Irlande	Lait	Lait, produits laitiers	4 521	37% hors Europe

Une seule coopérative française est présente dans le TOP 10 européen.

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen

Classement (2/2)

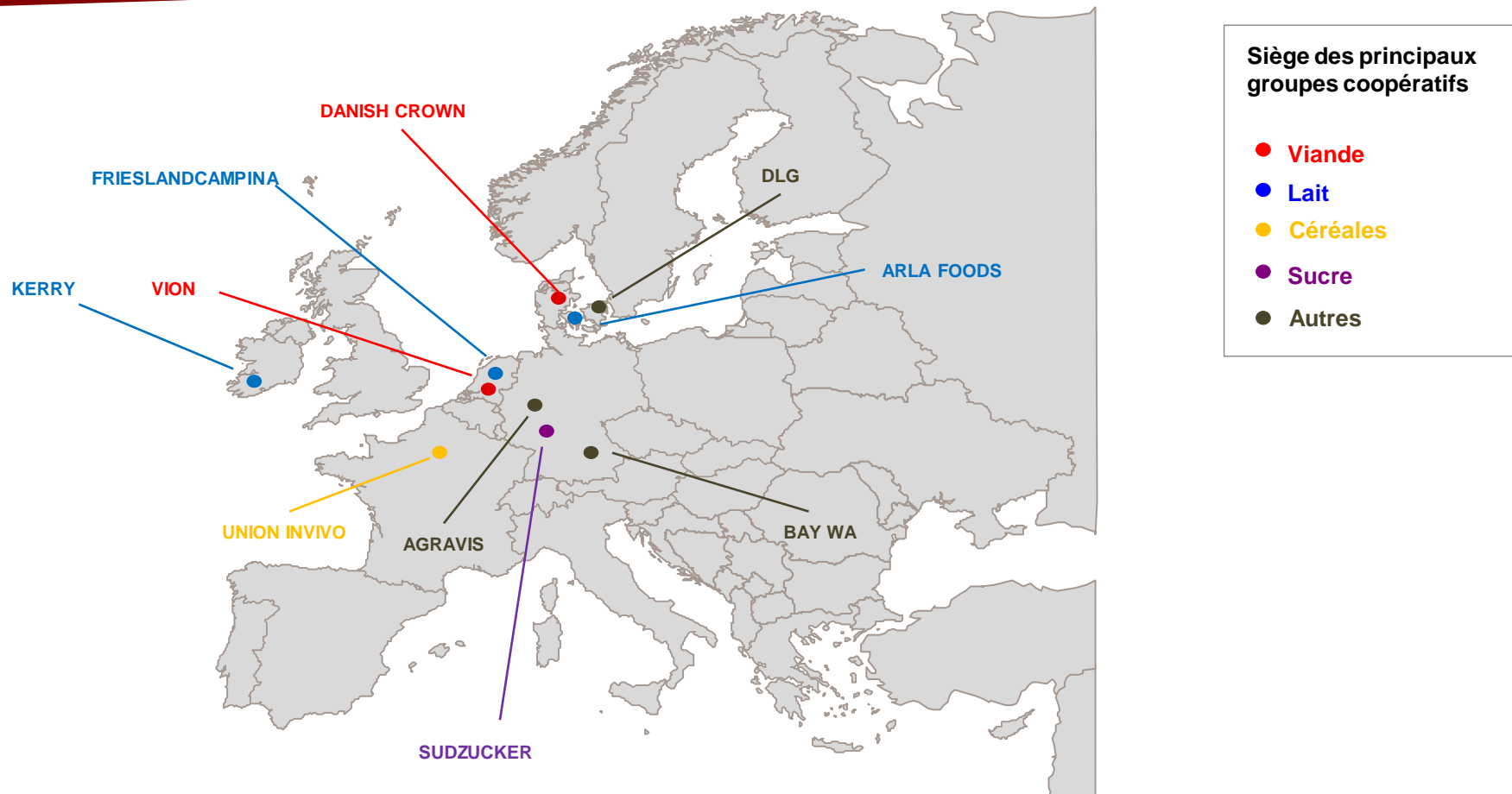
Groupes coopératifs	Nationalité	Filière	Volumes traités	Positionnement	Nombre de salariés	Nombre de membres
 Vion	Pays-Bas	Viande	Environ 12 millions de porcs abattus	N°1 du bœuf frais au Pays-Bas N°2 du porc au Pays-Bas	27 259	ND
 FrieslandCampina	Pays-Bas	Lait	10 755 millions de kg de lait transformé	N°1 en lait au Pays-Bas	20 034	21 062
 BayWa	Allemagne	Approvisionnement (au sens large)	4,8 millions de tonnes de graines 1,6 millions de tonnes de fertilisants 2,1 millions de tonnes d'aliment pour animaux	N°1 de l'approvisionnement en Allemagne	16 177	ND
 Arla Foods	Danemark /Suède	Lait	8 660 millions de kg de lait	N°1 du lait au Danemark et en Suède N°2 en Finlande et aux Pays Bas	16 231	7 625
 Danish Crown	Danemark	Viande	16,1 millions de porc abattus 0,5 millions de bovins abattus	N°1 du porc au Danemark	23 500	10 685
 Südzucker	Allemagne	Sucre	4,8 millions de tonnes de sucre produit	N°1 Européen du sucre	17 493	ND
 Union InVivo	France	Approvisionnement (au sens large)	1,3 millions de tonnes de fertilisants vendus 6,6 millions de tonnes de grains vendus	N°1 de la distribution verte en France	6 050	ND
 Agravis	Allemagne	Approvisionnement (au sens large)	ND	ND	4 932	ND
 DLG	Danemark	Approvisionnement (au sens large)	ND	N°1 de l'approvisionnement au Danemark	5 000	28 000
 Kerry	Irlande	Lait	ND	N°1 Européen en ingrédient	20 000	4 000

Sources:

- Classement basé sur le classement Cogeca 2008 – Classement définitif Eurogroup Consulting basé sur le CA 2009 (les sociétés d'exploitation forestière et de plantes et de fleurs ont été exclues du périmètre)
- Rapport annuel de chaque société

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen

Répartition sur le territoire européen du siège du top 10 des coopératives



Les coopératives du Top 10 européen sont soit localisées dans des petits pays (Pays-Bas, Irlande, Danemark) soit en Allemagne ou en France.

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen

Zoom sur les coopératives du sud de l'Europe – Analyse du TOP 10 européen par filière et du TOP 10 par pays

Positionnement des coopératives sud-européennes par filière

- ▶ Filière bovine, présence de groupes italiens tels que IFP, Dawn et Unipeg
- ▶ Filière volaille présence du groupe italien Amadori
- ▶ Filière porcine, présence de groupe espagnol, Elpoza et espagnol, Proinsega Primayor
- ▶ Filière légumes, présence des groupes italiens Conserve Italia et Apoconerpo juste derrière CECAB
- ▶ Filière lait, aucune coopérative sud-européenne n'est présente dans le Top 10 de la filière

Panorama des coopératives par pays

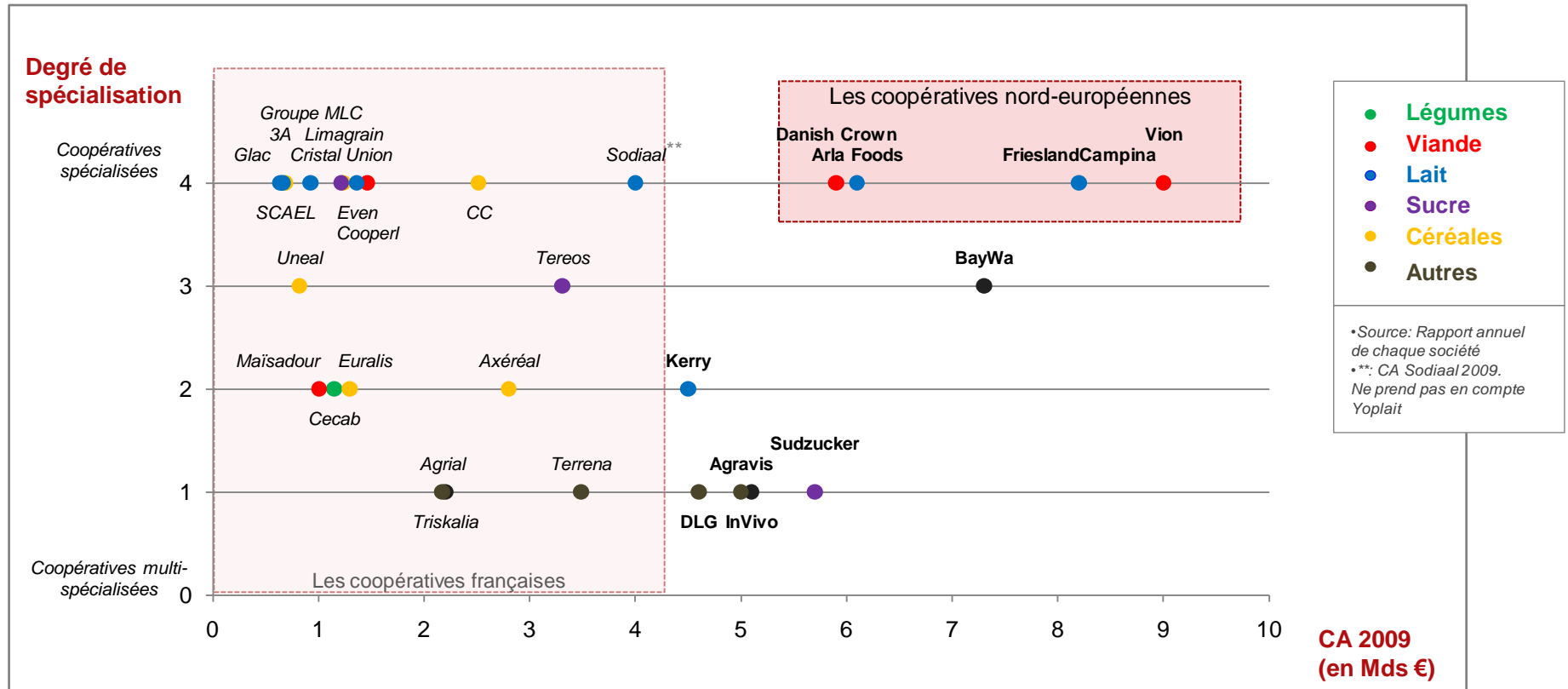
Pays	Italie	Espagne	Portugal	Grèce
Représentation des filières dans le TOP 10 pays	<ul style="list-style-type: none"> • 4 coopératives en légume • 3 coopératives en viande • 2 coopératives en lait • 1 coopérative en approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 coopératives multi spécialistes • 1 coopérative en olive • 1 coopérative en sucre 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 coopératives en lait • 1 coopérative en alimentation du bétail 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 coopératives multi spécialistes • 2 coopératives en fruit • 2 coopératives en viande
CA moyen du TOP 10 pays (en Mds €)	0,64	0,32	0,01	0,01
Nom de la coopérative leader	Agricola tre Valli	Coren	Agros	Pindos
CA de la Coopérative leader (en Mds €)	2,33	0,96	0,20	0,17

- Les coopératives du Sud de l'Europe sont de plus petite taille et présentes dans l'ensemble des filières.
- Certaines coopératives ont des démarches originales : Mandragone (80 000 employés, 15 Mds € CA), coopérative ouvrière présente dans l'alimentaire, est célèbre pour son université.

Sources:
France Agrimer – Données 2007
Rapport Copa-Cogeca 2010
Données chiffrées et classement datant de 2008

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen

Comparaison des degrés de spécialisation du Top 20 français et Top 10 européen



Les grandes coopératives européennes sont en moyenne plus spécialisées et de plus grande taille que les coopératives françaises.

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen

Processus de développement

Les coopératives nord européennes se positionnent en leaders sur leur marché national sur au moins un de leurs segments produits

L'internationalisation (acquisition de société à l'étranger) des coopératives nord européennes est relativement récente

- ▶ FrieslandCampina leader de la filière laitière aux Pays-Bas avec environ 40% des parts de marché du lait et 80% de la collecte
- ▶ BayWa leader de l'approvisionnement sur le marché allemand
- ▶ Danish Crown leader de la filière porcine au Danemark
- ▶ Vion leader du bœuf frais (n° 1) et du porc (n°2) aux Pays-Bas
- ▶ Kerry leader de la filière laitière en Irlande
- ▶ Arla Foods leader des produits laitiers au Danemark et en Suède

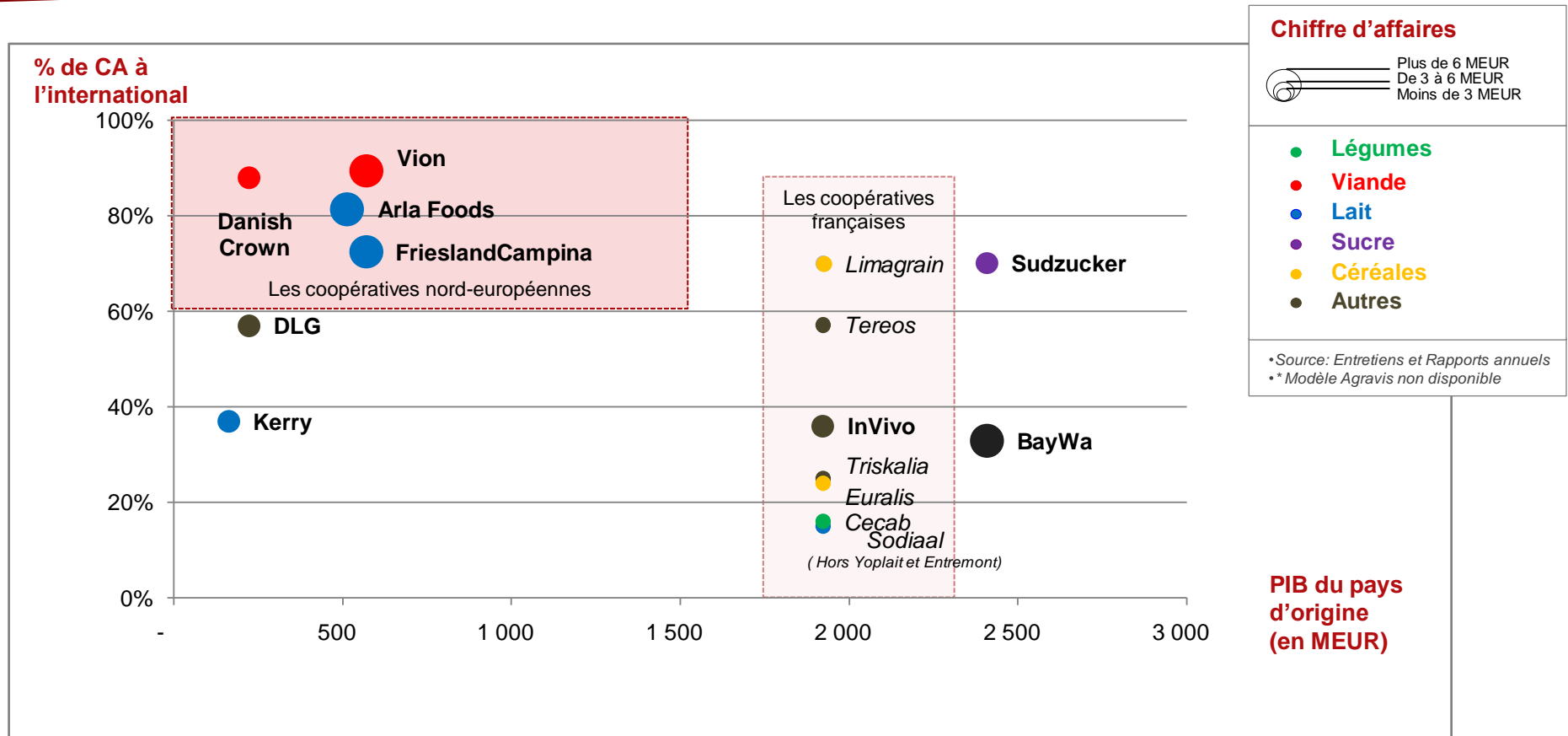
- ▶ Les PIB de l'Irlande, des Pays-Bas, du Danemark ont toujours été très inférieurs au PIB français, leur marché national est de plus petite taille. **Pour se développer, leurs entreprises ont eu recours à l'export puis se sont implantées à l'international**
 - ✓ Aux Pays-Bas, les $\frac{3}{4}$ de la production sont exportés
 - ✓ Les premiers investissements à l'international ont été initiés récemment
 - Vion (années 2000), Danish Crown (années 2000), BayWa (années 1990), Arla Foods (années 1990, avant fusion), Sudzucker (années 1990), Friesland et Campina (année 1980, avant fusion), Kerry (années 1980)

- Les coopératives nord-européennes se sont internationalisées et ont pris des positions de leaders sur leurs marchés nationaux.
- Historiquement, la taille du marché intérieur a donc été un facteur clé de développement à l'international des coopératives nord européennes.

Source: Entretiens et Rapports annuels

1. Présentation des coopératives du Top 10 européen

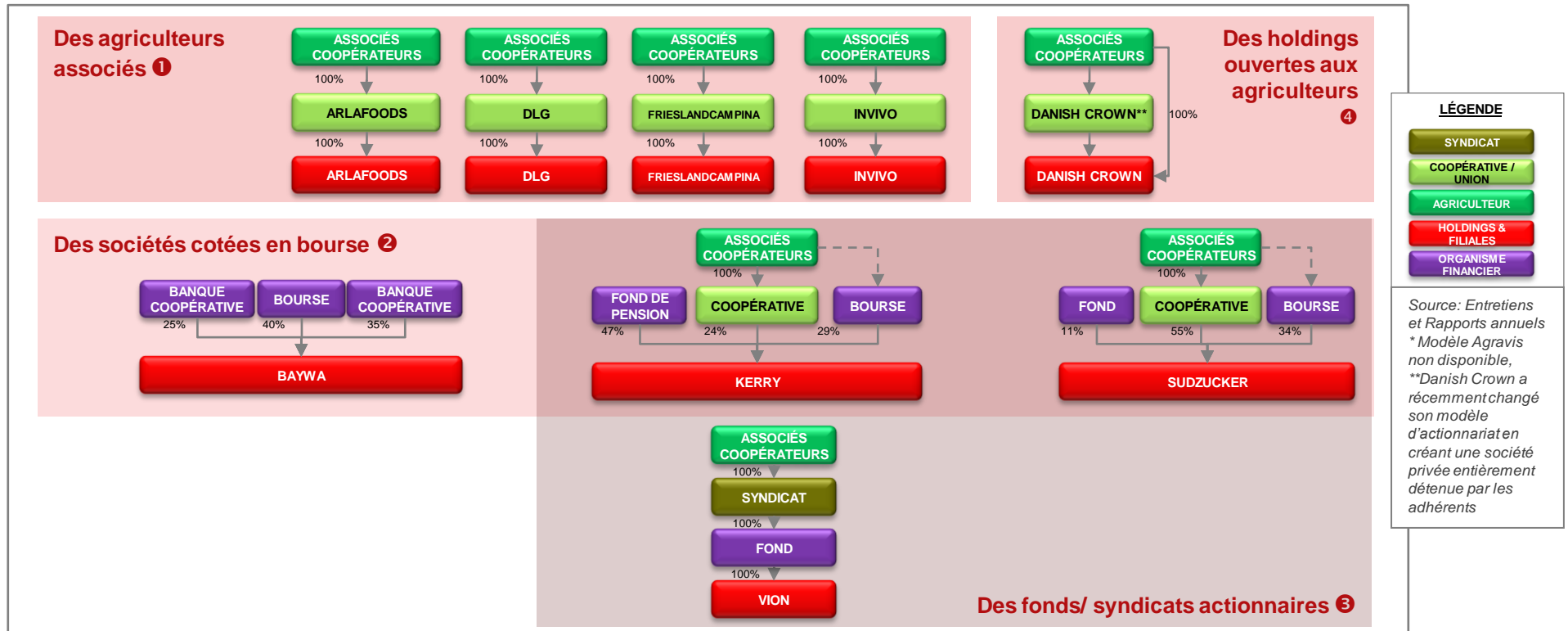
Comparaison de l'internationalisation des coopératives du Top 10 français et européen



- Les grandes coopératives européennes sont beaucoup plus présentes à l'international que les coopératives françaises.
- Les coopératives nord-européennes des petits pays sont les plus internationalisées.
- Les coopératives françaises suivent le chemin de leurs voisines nord-européennes.

2. Gouvernance des coopératives du Top 10 européen

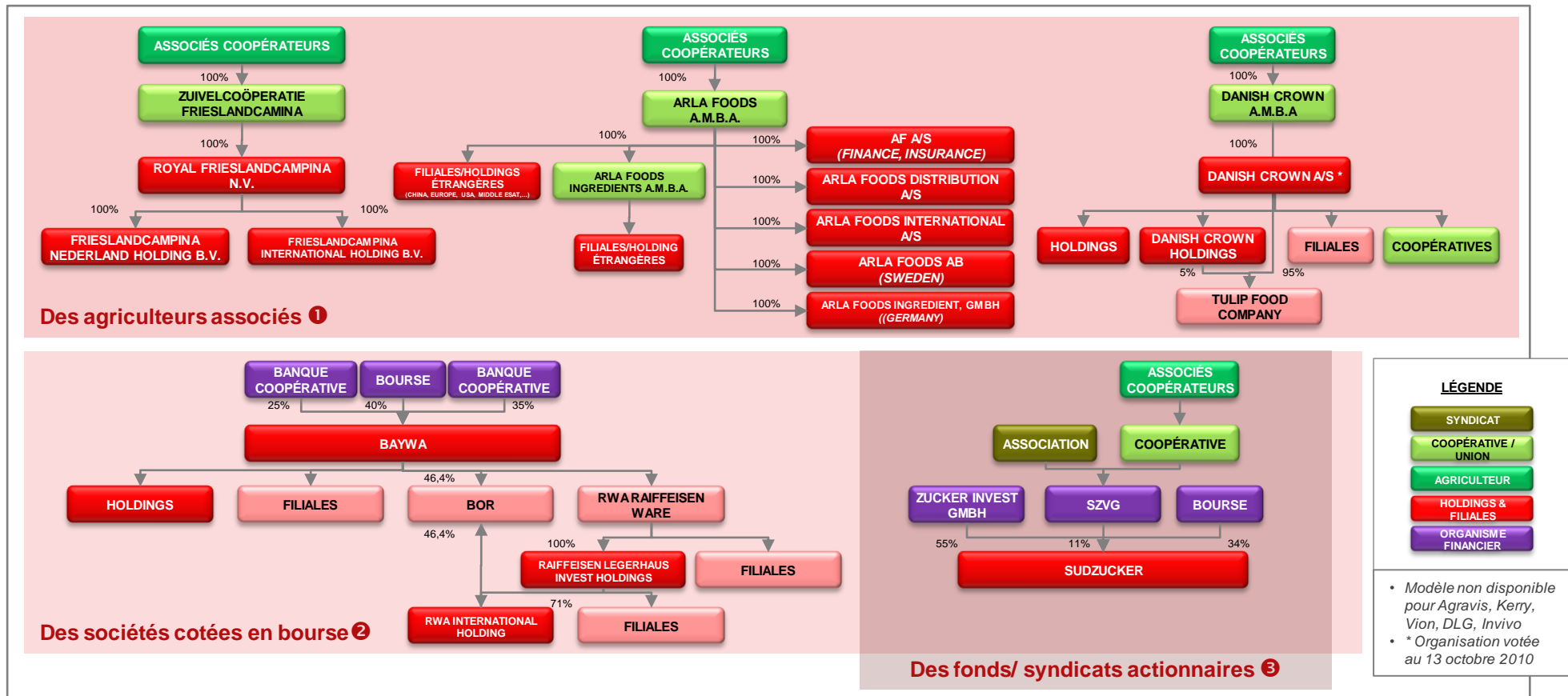
Modélisation simplifiée de l'actionnariat



- La gouvernance est simplifiée par la présence d'une unique coopérative mère.
- Le statut d'union de coopérative n'existe pas parmi le Top 10 en dehors de InVivo.
- Trois groupes ne rentrent pas dans la définition française de la coopérative car plus de 50% du capital n'est pas détenue par une coopérative agricole: Vion, Kerry et BayWa.
- La force de l'engagement liant l'agriculteur et la coopérative dépend fortement de l'implication des agriculteurs dans le capital. Plus l'agriculteur est présent dans l'actionnariat de la coopérative et plus les engagements de production sont élevés.

2. Gouvernance des coopératives du Top 10 européen

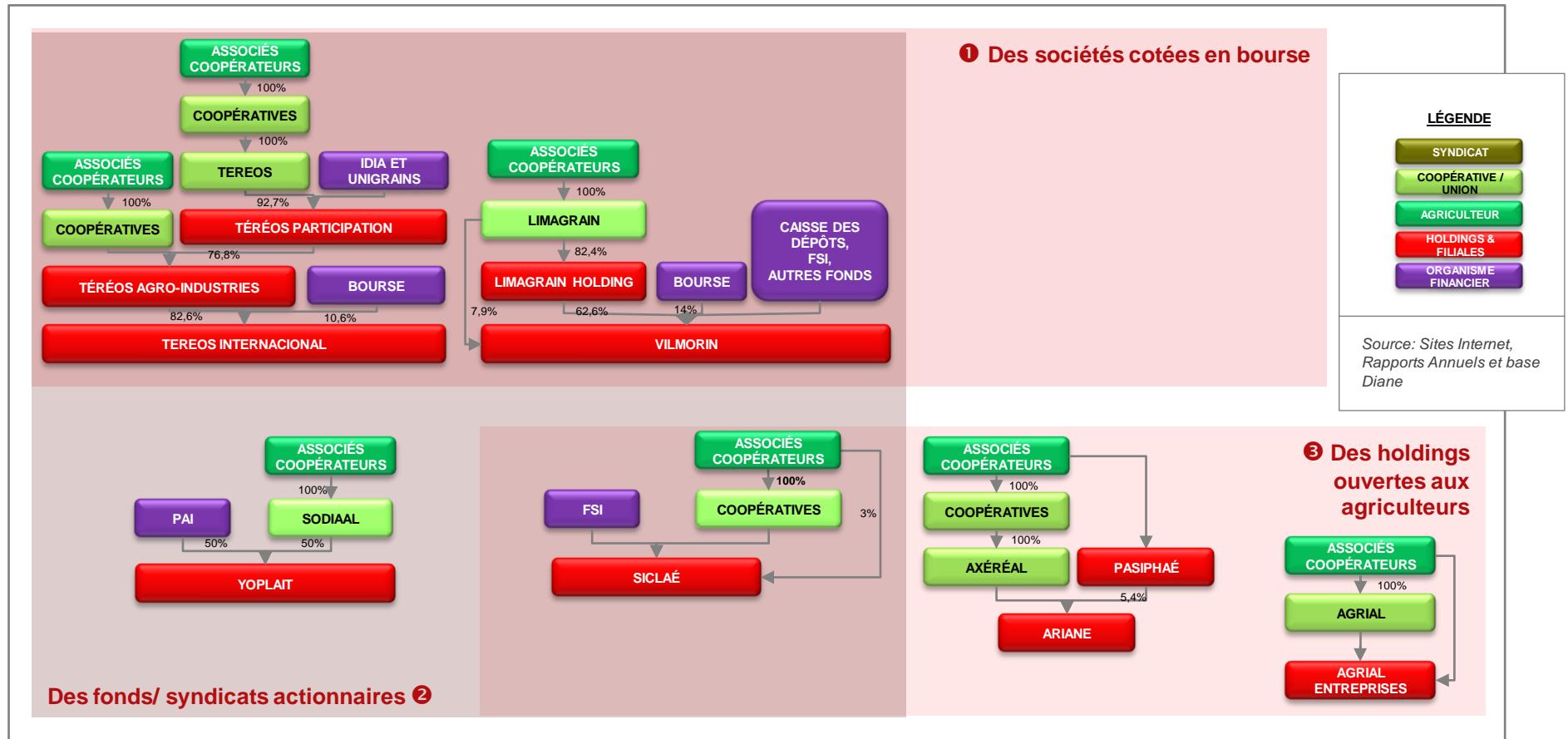
Modélisation simplifiée des organisations



- L'organisation juridique des coopératives du Top 10 européen est complexe.
- Les holdings ont un actionnaire de référence (leader) ou sont dominées par le marché.

2. Gouvernance des coopératives du Top 10 européen

Modélisation simplifiée de l'actionnariat de coopératives françaises

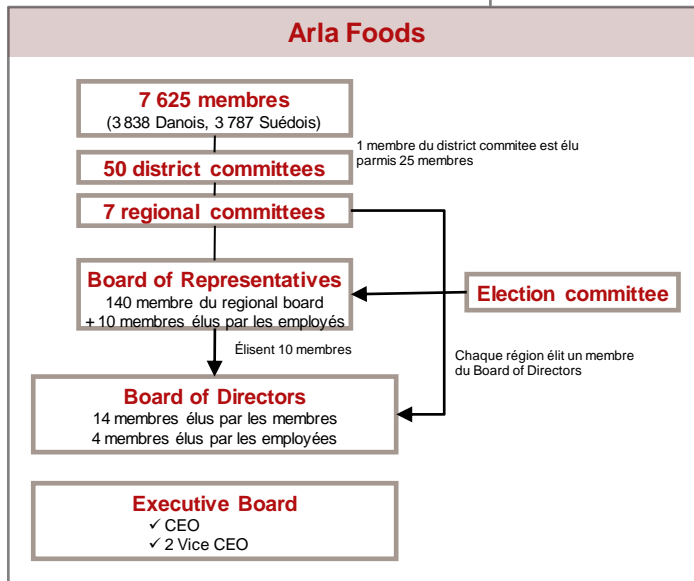
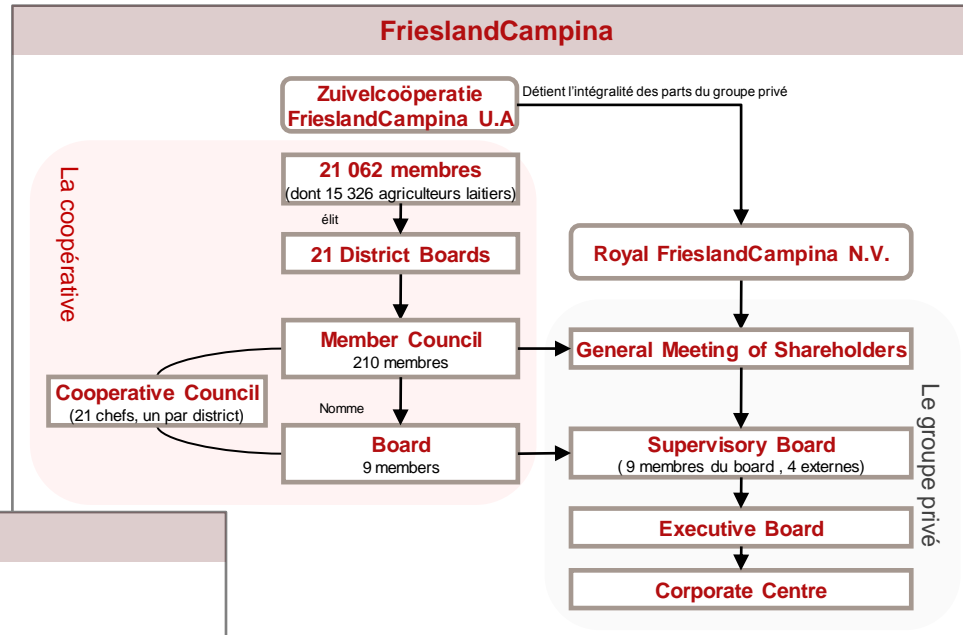


Au-delà des modèles classiques et à la manière des coopératives européennes, les coopératives françaises développent de nouveaux schémas avec une plus grande ouverture de leur actionnariat.

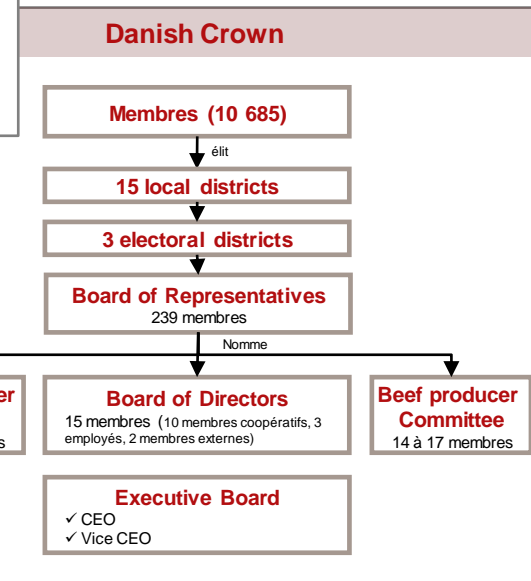
2. Gouvernance des coopératives du Top 10 européen

Gouvernance simplifiée de quelques coopératives (1/2)

Exemples



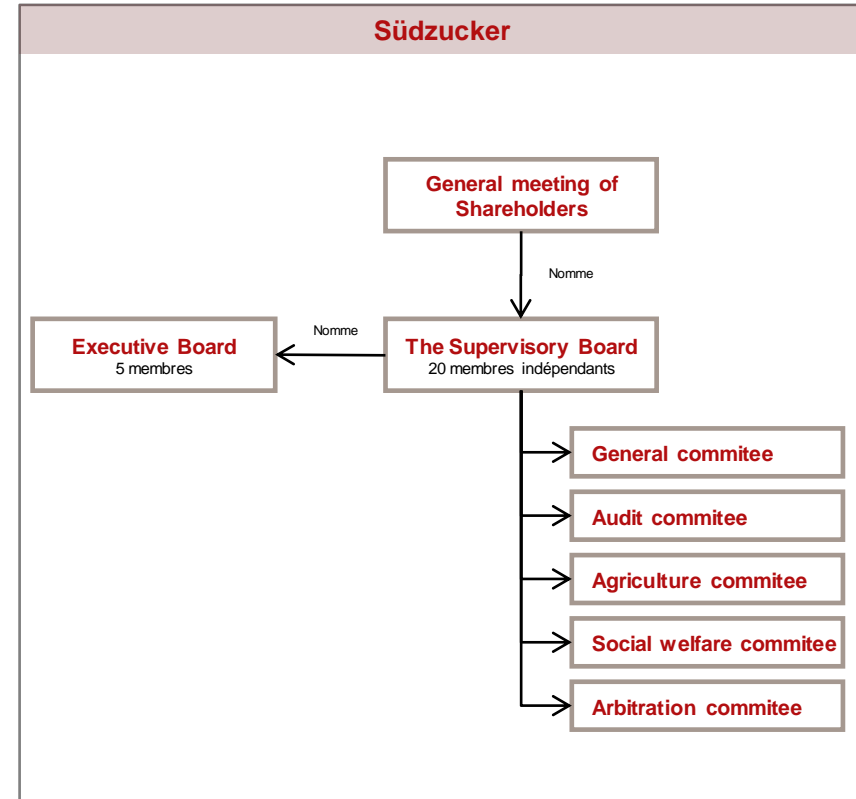
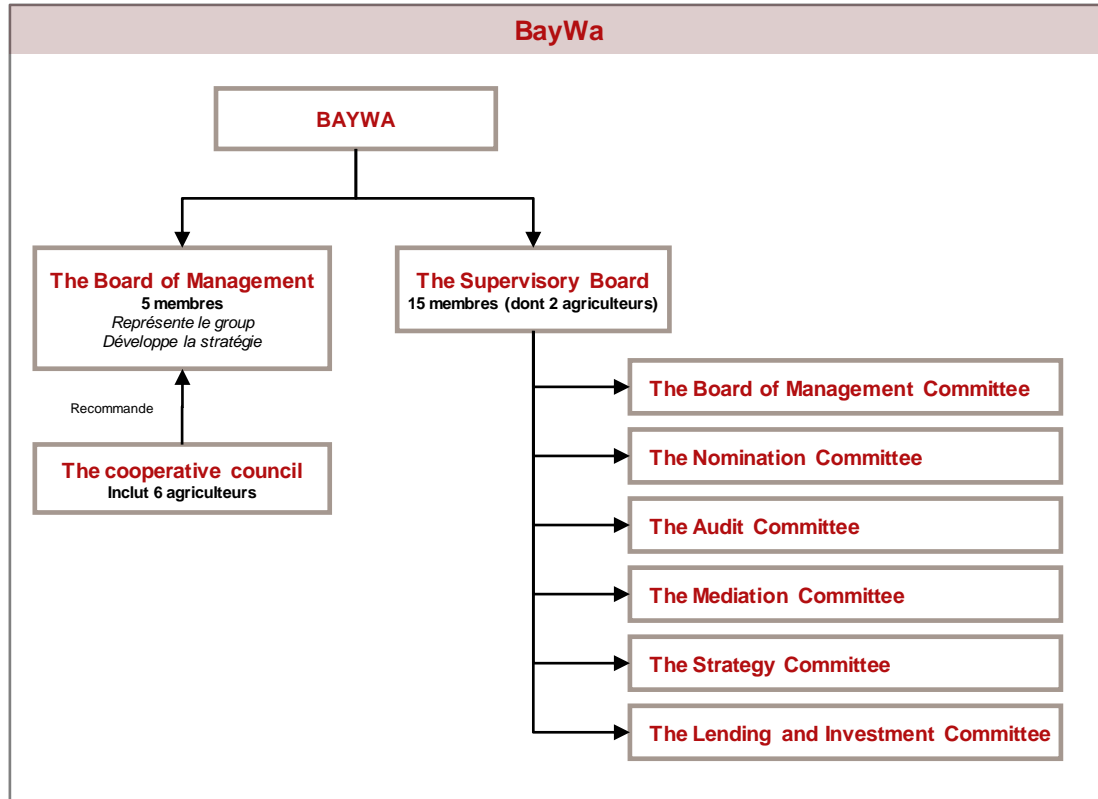
- La représentativité des agriculteurs est structurée de façon pyramidale (district, région, ...).
- Les modèles de gouvernance montrent une séparation forte entre la structure coopérative et la structure groupe.



2. Gouvernance des coopératives du Top 10 européen

Gouvernance simplifiée de quelques coopératives (2/2)

Exemples



Les groupes coopératifs cotés en Bourse ont des schémas de gouvernance basés sur des Conseils de Surveillance / Directoire.

3. Partenariats

Modèles de partenariats au sein du Top 10 européen

Exemples

Les différents types de partenariat (Industriel, commercial, financier...) sont utilisés par le Top 10 Européen

Partenariats	Industriels	Commerciaux
Entre coopératives	<ul style="list-style-type: none"> Agri-Norcold A/S (Arla Foods 47% /Danish Crown 43% au Danemark) JV Arla-Tine Mejeri (Arla Foods et Tine en Norvège) 	<ul style="list-style-type: none"> Dr. E. Graeub AG (Agravis 50% – BayWA 50% en Allemagne)
Coop > 50% ENC < 50%	<ul style="list-style-type: none"> DMV-Fonterra Excipients (FrieslandCampina) 	<ul style="list-style-type: none"> FrieslandCampina Indonesia FrieslandCampina Vietnam FrieslandCampina Wamco Nigeria
Coop < 50% ENC > 50%	<ul style="list-style-type: none"> Mengniu Arla (Inner Mongolia) Dairy Products Co. Ltd., China (Arla Foods et Mengniu en Chine) 	<ul style="list-style-type: none"> Arla National Food Products LLC, UAE (Arla Foods aux Emirats Arabe Unis)
Coop = 50% ENC = 50%	<ul style="list-style-type: none"> Saturn Nordic (Danish Crown) Studen-Agrana Rafinere Secera (Sudzucker) JV ArlaFoods-Sancor (Arla Foods et Sancor en Argentine) HB grado produktion (Arla Foods et Milko en Suède) Biolac GmbH & Co. KG. Germany (Arla Foods et l'Association laitière allemande en Allemagne) Partenariat entre Arla Foods et Euroserum en France 	<ul style="list-style-type: none"> Xianyang Andre Juice (Sudzucker) Dan Vigor Ltda (Arla Foods et Carlos Alberto Mansur au Brésil)

► Illustration

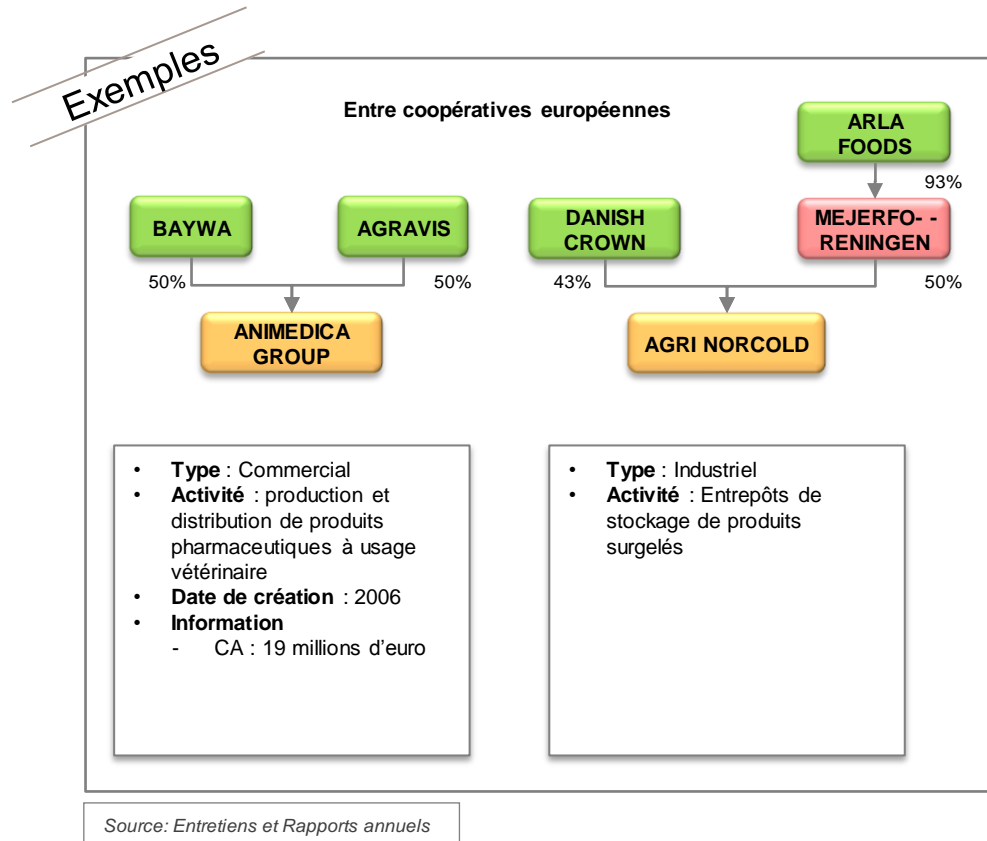
- ✓ Danish Crown a développé des partenariats industriels (9 abattoirs en Pologne – Saturn Nordic, 3 entrepôts surgelés pour le stockage au Danemark – Agri Norcold) et des contrats commerciaux (TESCO au Royaume Uni)

Les coopératives définissent une stratégie de partenariat

► Tous les types de partenariat existent avec des stratégies de participation :

- ✓ Majoritaire
- ✓ Minoritaire
- ✓ Mixte

3. Partenariats



- Des partenariats entre coopératives du Top 10 existent à une échelle nationale.
- Ces partenariats impliquent parfois des coopératives de filières différentes comme Arla Foods spécialisé dans le lait et Danish Crown spécialisé dans le porc.

4. Analyse de ratios économiques

Liste des coopératives étudiées dans l'analyse

Coopérative	Années étudiées				Clôture	Données Entreprise communiquées
	2009	2008	2007	2006		
Agravis	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
Arla Foods	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
BayWa	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
Danish Crown	✓	✓	✓	✓	31-sept	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
DLG	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
FrieslandCampina	✓	✓	∅	∅	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008
Kerry	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
Sudzucker	✓	✓	✓	✓	28/29 -fev	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
Union InVivo	✓	✓	✓	✓	30-juin	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006
Vion	✓	✓	✓	✓	31-déc	Rapport d'activité 2009 & 2008 & 2007 & 2006

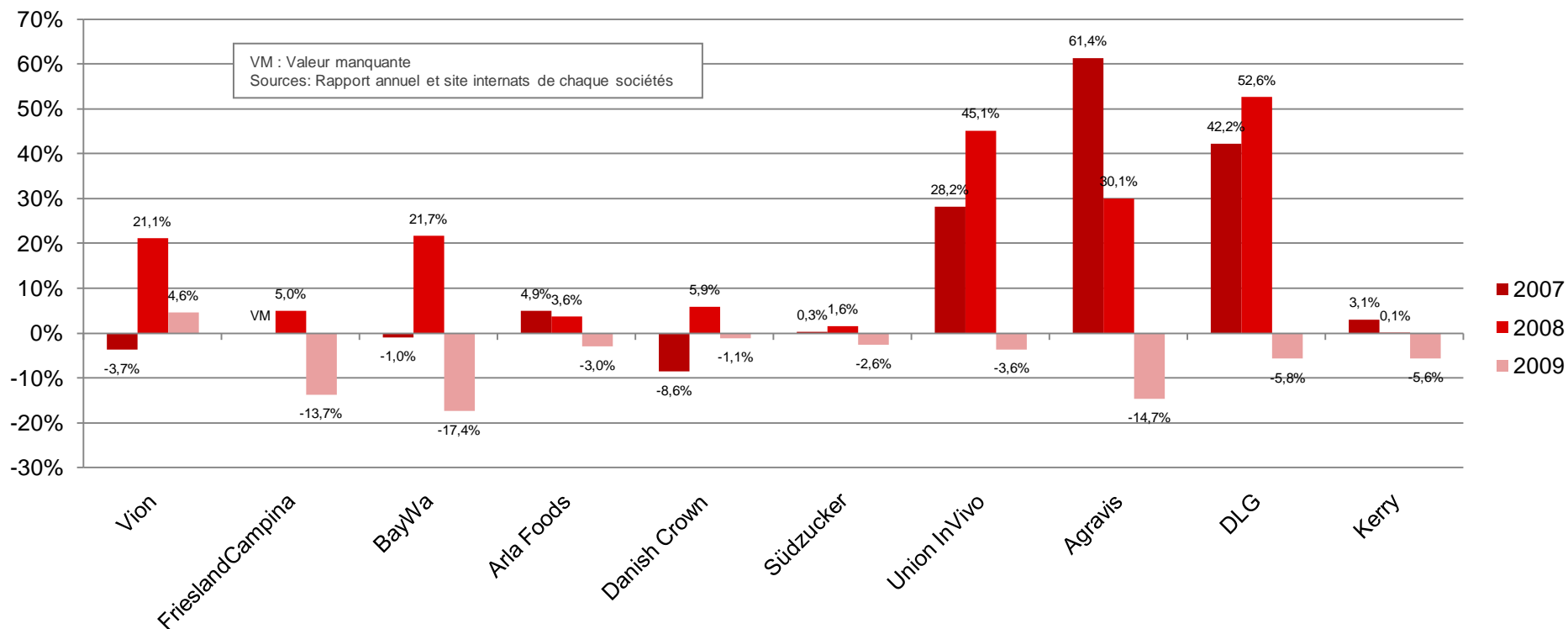
✓: données complètes ou quasi complètes
∅: données absentes

Le Top 10 des coopératives européennes mettent à disposition leurs rapports annuels.

4. Analyse de ratios économiques

Évolution du chiffre d'affaires de 2007 à 2009

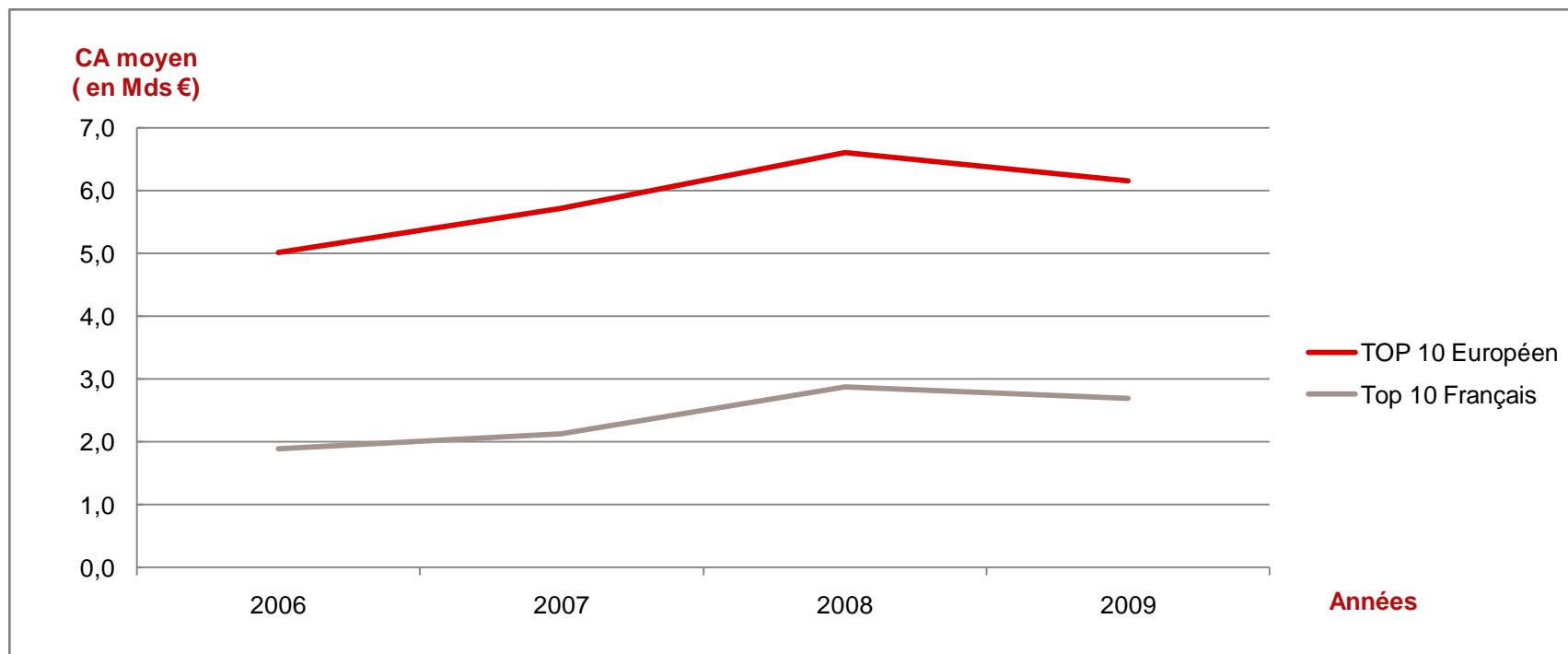
Croissance
du CA



- L'évolution moyenne du CA de l'exercice 2009 (- 6,7%) est négative alors que la croissance moyenne des deux exercices précédents était relativement élevée (15,5% pour 2008 et 26,6% pour 2007).
- Vion est la seule coopérative connaissant une croissance positive sur 2009.
- Cette décroissance moyenne s'explique en partie par la fluctuation du cours des matières premières, par la crise économique et dans certains cas par des changements de périmètre.

4. Analyse de ratios économiques

Comparaison des moyennes des CA du Top 10 français et européen



Le CA moyen des coopératives européennes est 3 fois plus important que celui des coopératives françaises (2006-2009).

4. Analyse de ratios économiques

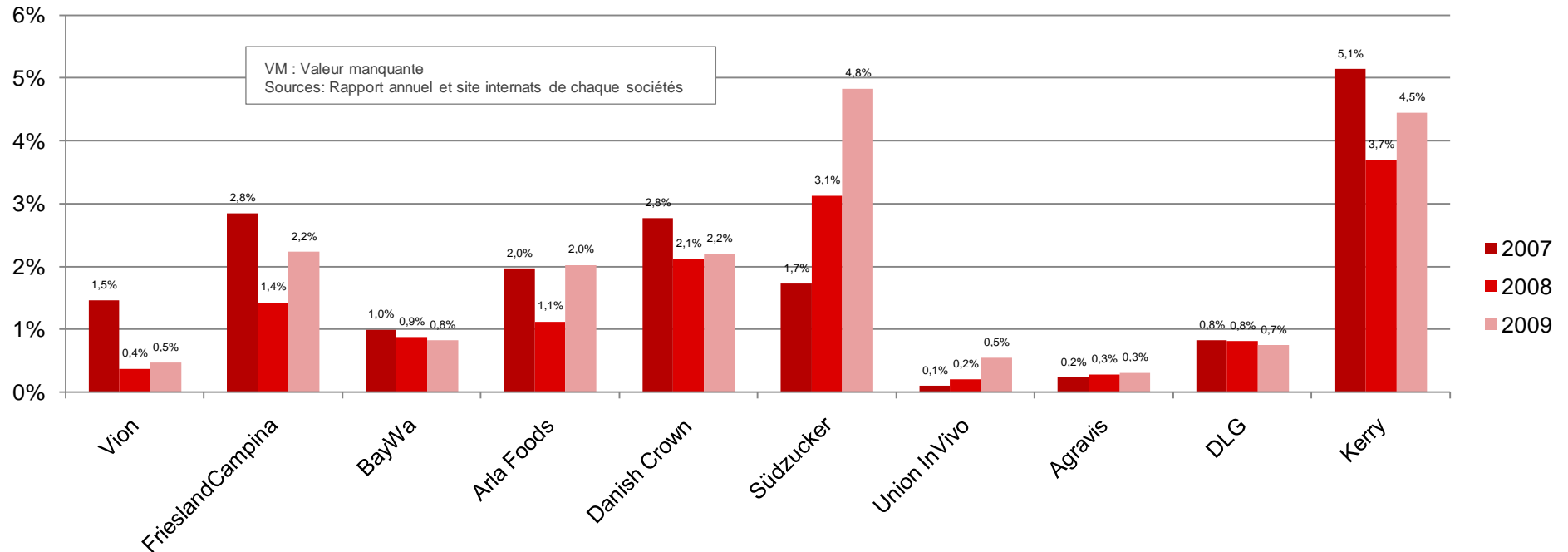
Marge nette de 2007 à 2009

Marge nette
Résultat net

= Résultat net / Chiffre d'affaires

= Résultat d'exploitation + Résultats financiers + Résultats exceptionnels – Impôt sur les sociétés

Marge Nette



- Malgré une baisse du CA des coopératives du Top 10 européen, la marge nette moyenne de l'exercice 2009 (+1,8%) est proche de la marge nette moyenne des deux exercices précédents (1,3% pour 2008 et 1,9% pour 2007).
- De grandes disparités existent au sein des coopératives nord-européennes en terme de marges (0,3% de marge moyenne sur 3 ans pour Agravis contre 4,4% pour Kerry).

5. Spécificités des coopératives du Top 10 européen

Des spécificités géographiques	<ul style="list-style-type: none">▶ Les coopératives nord-européennes sont majoritairement originaires de petits pays▶ Les types d'agriculture de ces pays sont homogènes
Grande tradition en matière d'export	<ul style="list-style-type: none">▶ Les pays nord-européens exportent depuis toujours. Ils dépendent des clients étrangers et de leurs attentes. Ils n'ont pas d'autres choix que de s'adapter à leurs besoins▶ Ces coopératives sont à la fois présentes sur les marchés internationaux des produits standards (<i>Ex: gouda</i>) et certains produits techniques très spécifiques
Forte représentativité des coopératives	<ul style="list-style-type: none">▶ Ces coopératives représentent une part importante du secteur agricole national (au Pays-Bas et au Danemark)▶ Certaines ont des positions dominantes dans la collecte au niveau national (<i>Ex: FrieslandCampina gère 80% de la collecte au Danemark</i>)
Vision économique partagée et soutenue par les associations agricoles	<ul style="list-style-type: none">▶ Leurs associations sont organisées et déterminantes<ul style="list-style-type: none">✓ Les coopératives entretiennent des liens étroits avec les associations et échangent en permanence (<i>Ex: Le conseil de l'agriculture du Danemark regroupe 5 représentants des coopératives et 5 représentants des syndicats</i>)
Lobbying européen	<ul style="list-style-type: none">▶ Ces coopératives sont d'abord membres de fédérations européennes avant d'être membres de structures nationales<ul style="list-style-type: none">✓ Elles sont fortement présentes à Bruxelles✓ Leur lobbying est fort et imposant notamment grâce à un unique représentant par filière
Organisation par filière	<ul style="list-style-type: none">▶ Certaines coopératives nord-européennes ont choisi de se spécialiser (<i>Ex: FrieslandCampina, Vion, Arla Foods...</i>). D'autres ont choisi de se diversifier (énergie, matériaux de construction, enseignes de bricolage,...) jusqu'à être peu présentes dans l'aval (<i>Ex: BayWa, Agravis, DLG</i>)▶ Par ailleurs, les filières agricoles de ces pays sont très concentrées
Agriculteurs nord-européens	<ul style="list-style-type: none">▶ Les agriculteurs nord-européens sont orientés marchés▶ Certains modèles coopératifs leur permettent d'être membres de plusieurs coopératives▶ D'autres modèles autorisent les adhérents à donner la quantité qu'ils souhaitent de leur production à leur coopérative

H. Conclusion (1/2)

- Dans un monde qui se globalise et qui se dérègle, les coopératives sont une **force** pour l'agroalimentaire française mais elles doivent continuer largement d'**évoluer** :
 - Poursuivre et accélérer le **mouvement de concentration et d'alliances** notamment dans certaines filières (lait, viande, collecte de céréales, alimentation animale, vin, ...).
 - Réussir le tournant de **l'international**.
- 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 de la taille est d'abord celui de la **part de marché** pour peser face aux acheteurs souvent très concentrés (GMS ...).
 - La taille critique c'est aussi la puissance pour **investir**, pour **innover**, pour faire du marketing, pour développer des marques.
 - L'enjeu de la taille est enfin celui de l'**attractivité** nécessaire pour recruter des talents, pour lever des fonds, pour attirer des partenaires.
- Les coopératives du TOP 20 ont une responsabilité régionale et/ou nationale par leur pouvoir d'entraînement souvent préalable aux grands mouvements de concentration.
- La nécessité de renforcer la position des leaders actuels et d'en faire émerger de nouveaux, régionaux ou par filière, est un vrai défi pour la coopération française.
 - Être **leader**, c'est être fort aussi bien sur son **territoire** (activité d'approvisionnement, de collecte voire de première transformation) que sur les **activités agroalimentaires en aval**.
 - Être leader c'est resserrer ses liens aussi bien avec ses adhérents qu'avec les consommateurs au travers de produits élaborés et de grandes marques.
- Mais leader ne rime 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 repose très largement sur le **binôme Président / Directeur Général**. Elle doit enfin placer **l'adhérent au centre**.

H. Conclusion (2/2)

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

- L'internationalisation n'est pas systématique et dépend du marché pertinent (ex : malt vs alimentation du bétail) :
 - Pour les produits de niche et purement agricoles, alors l'international peut être appréhendé comme une option.
 - Par contre pour les commodités, l'international devient nécessaire pour être dans la course des grands acteurs mondiaux.

- Mieux comprendre les modèles du TOP 10 des coopératives 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 pour l'internationalisation :
 - 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 du TOP 10 européen ont soit fait le choix de se spécialiser par filière et de se positionner sur des produits standardisés, soit le choix de se diversifier vers d'autres secteurs (énergie, ...) jusqu'à être peu présentes dans l'aval.
 - Elles ont développé de **nombreux partenariats à l'international**, mais peu de partenariat existe entre coopératives françaises et européennes.
 - La **situation du TOP 10 des coopératives européennes 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.

EUROGROUP CONSULTING FRANCE

TOUR VISTA

52/54 QUAI DE DION BOUTON

92806 PUTEAUX CEDEX

TEL. + 33 (0)1 49 07 57 00

FAX + 33 (0)1 49 07 57 57

E-MAIL INFO@EUROGROUPCONSULTING.FR

WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR