

À l'heure des coopératives



Photo Emmanuel Pain

Élevage à Daoulas
(Finistère)

Appartenant à des agriculteurs sur le principe « un homme, une voix », les coopératives agricoles peuvent prétendre garantir la sécurité et la qualité des filières alimentaires. Et leur ancrage territorial les place en bonne position face aux défis d'une alimentation durable.

* ICAAL

Jusqu'au milieu des années 1990, le système coopératif symbolisait l'archaïsme de structures agricoles inadaptées à la nouvelle donne posée par un libéralisme renaissant. À l'heure des concentrations menées sur fond d'OPA retentissantes, la coopération semblait accumuler tous les handicaps : fonds propres insuffisants, rentabilité financière faible, organisation managériale alourdie par des procédures chronophages, dépendance à la matière première...

Dans le courant de la dernière décennie du XX^e siècle, les groupes coopératifs ont retrouvé leur vigueur. La première crise de la vache folle en 1996 a ouvert une nouvelle vision de la production alimentaire, qui se déploie encore aujourd'hui. D'une logique de produits de grande consommation où la massification et le marketing dictaient leur loi, on est progressivement passé à une approche fondée sur les enjeux de sécurité et de traçabilité alimentaires, puis sur la dimension santé de l'alimentation avant de prôner un retour à l'authenticité des aliments ainsi qu'à la proximité et à la transparence comme principes centraux du fonctionnement des filières.

Naturellement en phase

Tous ces principes – auxquels s'ajoute l'engouement collaboratif –, le monde coopératif les portait naturellement dans son système. Ou du moins était-il en mesure de les mettre en œuvre de la manière la plus cohérente. Signe des temps, ce sont souvent ses entreprises qui sont devenues les principales actrices de la réorganisation de l'agroalimentaire. Elles participent de plus en plus aux opérations de fusion-acquisition du secteur, tandis que les grands groupes privés privilégient leur développement international. Chaque année, le périmètre de la coopération progresse. En 2017, le solde entre les acquisitions et les cessions des groupes coopératifs a atteint 1,873 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Sur cinq ans, ce sont plus de 4,4 milliards qui ont été gagnés. Des signatures réputées sont devenues coopératives, comme récemment Père Dodu ou Madrange. À ceci s'ajoutent les rapprochements internes à la coopération comme les fusions d'Agrial (cf. encadré p. 49) et d'Eurial ou de Sodiaal et de 3A. Résultat : les quelque 2 500 coopératives représentent aujourd'hui 86 milliards d'euros de chiffre d'affaires, plus de 165 000 salariés et les trois quarts des agriculteurs adhèrent à au moins l'une d'entre elles. Détenant une marque sur trois du marché alimentaire selon leur fédération, Coop de France, elles contribuent à près de 40 % des ventes du secteur. Même si 93 % des coopératives sont des PME, voire des TPE, elles comptent 18 groupes dépassant le milliard d'euros de chiffre d'affaires, sachant qu'on recense en France environ 45 entreprises agroalimentaires au-dessus de ce seuil.

Des groupes, et des marques

Certaines coopératives restent majoritairement focalisées sur leurs métiers traditionnels : collecte de céréales, agro-fournitures, production de semences... C'est notamment le cas du numéro un, InVivo, dont les récents développements témoignent justement d'un virage moderniste. Sans commercialiser beaucoup de produits alimentaires finis, InVivo se déploie actuellement dans le petfood à l'international, dans la distribution de produits du terroir avec l'enseigne Frais d'Ici, dans le vin avec InVivo Wine. Le groupe investit également dans des jeunes pousses avec InVivo Invest ainsi que dans la food tech et le digital avec InVivo Food&Tech. On compte également d'importants groupes diversifiés comme Terrena (cf. encadré ci-dessous) ou Agrial ou, au contraire, spécialisés : Sodiaal dans le lait (cf. encadré p. 48), Tereos, repreneur de Béghin-Say il y a quelques années, et Cristal Union dans le sucre, Cooperl Arc Atlantique dans le porc, Limagrain dans les produits des céréales, etc.

Et certains de ces groupes détiennent parmi les plus belles marques de l'agroalimentaire national. Bien que Sodiaal partage désormais Yoplait avec l'américain General Mills, le groupe laitier dispose aussi de Candia, RichesMonts, Régilait... Paysan Breton est partagée entre Even, Terrena et Triskalia, Maïsadour détient Delpeyrat et Comtesse du Barry, Euralis, Montfort et Stalaven, Lur Berri, Labeyrie, Blini et Delpierre...

Terrena promeut « La Nouvelle Agriculture »

En 2008, le groupe coopératif Terrena a décidé de promouvoir une « agriculture écologiquement intensive », visant à concilier la productivité gagnée durant les années de fort développement agricole – notamment dans le grand Ouest – et les nouvelles exigences imposées par l'essor de l'agriculture biologique. Il en est né une marque à part entière, La Nouvelle Agriculture, officiellement lancée l'an dernier. Cette dernière recouvre déjà des produits de viandes et de volailles, avec plus de 50 références de bœuf, de porc, de poulet ou de lapin. La signature va être étendue aux produits surgelés ainsi qu'à une offre de produits d'été. Après son rachat de Doux, le groupe basé à Ancenis tente également de réveiller Père Dodu, en volailles transformées, et vient de lancer Sourires de campagne, dédiée à la viande bovine bio.

En 2016, il avait réalisé 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dans les produits carnés, mais aussi dans les céréales, le lait (Paysan Breton), le vin (Ackerman) ou les légumes (Val Nantais).



Si nombre d'indicateurs sont donc au vert pour les coopératives, elles affrontent toujours des difficultés qu'il leur faudra lever dans les années à venir. Leur rentabilité reste faible, avec 3,47 % d'excédent brut d'exploitation sur chiffre d'affaires et environ 1 % de marge nette. Outre la volatilité grandissante des cours des matières premières, elles subissent, comme

l'ensemble du tissu agroalimentaire, la guerre des prix qui se joue dans la grande distribution. Leur marge de manœuvre est donc serrée pour investir dans les usines ou dans la communication. De plus, leur internationalisation reste retardée, non seulement face à leurs concurrents « privés », mais aussi au regard de leurs homologues européennes ou mondiales.

La mue coopérative d'Entremont



Détenue par Sodiaal depuis sept ans, la marque mise sur ses valeurs coopératives pour fêter ses 70 ans

C'est un exemple symbolique de la réussite du modèle coopératif. Entremont, marque fromagère « privée », est devenue une marque coopérative, comme si elle l'avait toujours été. L'entreprise avait été créée en 1948 par les trois frères Entremont. Après un passage au sein de la CNP d'Albert Frère en 1999, elle a rejoint le giron coopératif avec son rachat par Sodiaal en 2011. « La marque a facilement épousé les valeurs de la coopérative, explique Christine Esseyric-Rocca, directrice marketing et R&D : ne faire qu'un depuis l'éleveur sur l'ensemble de la filière pour apporter transparence et traçabilité. Et d'ajouter : avec la coopérative, la marque a retrouvé de fortes valeurs patrimoniales. Une grande partie des producteurs d'Entremont sont devenus coopérateurs et 100 % de notre lait provient de chez eux ». Bref, la marque est devenue un porte-drapeau de l'entreprise coopérative et cela lui réussit plutôt bien. Courant 2017, ses

ventes progressaient de 8,3 % en volume par rapport aux 12 mois précédents, portant sa part de marché à 8 % des volumes de fromages vendus en libre-service. En 10 ans, ses volumes de ventes ont augmenté de 54 %. Cette année, la marque fête ses 70 ans, restant fidèle à son slogan, Entremont, c'est autrement bon, né en 1984. Outre un nouveau logo et de nouveaux packagings, elle a notamment choisi de mettre en avant les collaborateurs de l'entreprise pour valoriser son métier d'affineur. Elle fait aussi appel aux éleveurs et éleveuses qui approvisionnent en lait ses sept fromageries. « Nous revendiquons nos pratiques pour être mieux compris des consommateurs, explique Christine Esseyric-Rocca, en apportant la dimension humaine de notre marque, en plus de nos autres campagnes plus axées sur le produit. » À l'avenir, de nouvelles offres pourraient davantage chercher à valoriser la dimension coopérative d'Entremont.

Agrial, le groupe coopératif qui monte

Depuis quelques années, c'est le groupe coopératif qui monte ! En 2011, il réalisait 2,71 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cinq ans plus tard, grâce à une ambitieuse politique de croissance externe, il avait presque doublé de taille, atteignant les 5,2 milliards en 2016. À la



Le succès d'Agrial s'est, à l'origine, construit sur Florette, mais d'autres branches d'activité s'y ajoutent, à commencer par les produits laitiers

fin des années 1980, le groupe coopératif normand s'est constitué autour d'une puissante branche légumes qui regroupe des marques comme Priméale en première gamme, Créaline en cinquième gamme et, surtout, Florette en quatrième gamme. Cette dernière est aussi présente au Royaume-Uni, en Espagne, au Danemark et bientôt en Allemagne. Agrial est aussi investi dans le cidre avec Écusson ou Loïc Raison et, plus généralement, les boissons, via sa filiale Eclor qui a repris la marque Danao. Il s'est ensuite diversifié dans le lait en reprenant les outils industriels de Senoble puis en rachetant la fromagerie Guilloteau, via Eurial (marque Soignon notamment) avec lequel il avait entre-temps fusionné. Dans les produits laitiers, on lui a d'ailleurs prêté l'intention de relancer la marque La Roche aux fées. Désormais, le groupe développe également une branche de transformation de viandes, même s'il s'est séparé de ses activités de volailles au profit du groupe LDC.

De nouvelles interrogations

Enfin, le modèle lui-même est néanmoins critiqué. La rémunération des agriculteurs, qu'elles sont censées garantir en leur payant le prix juste de leurs productions, est en berne depuis plusieurs années. Elles sont non seulement accusées d'appliquer les mêmes méthodes que leurs concurrentes industrielles dans les tarifs qu'elles répercutent à leur amont, mais encore de ne pas satisfaire toutes les règles de transparence qu'elles devraient respecter. Leurs directions générales, comme Coop de France, réfutent ces critiques, expliquant que la concurrence sectorielle les oblige à trouver un compromis entre gouvernance compétitive et esprit coopératif.

D'ailleurs, après avoir adopté une politique de communication grand public en faveur du « consommer coopératif », Coop de France vient de lancer le manifeste Coopérer pour le bien commun, qui vise à « faire naître un modèle agricole et agroalimentaire en phase avec les attentes de la société [...]. Un modèle qui réconcilie les intérêts des agriculteurs et ceux des consommateurs, les villes et les campagnes, l'innovation et le goût des choses vraies ».

Le mouvement coopératif entend aussi pousser sa propre marque : Agri Confiance. 65 coopératives adhèrent déjà à cette démarche dont l'ambition est de devenir « la marque référente de la troisième voie de l'agriculture, entre une agriculture conventionnelle classique et les filières bio ».

À l'heure où la vocation-même de l'entreprise fait l'objet d'un débat qui pourrait élargir ses missions et où les États généraux de l'alimentation veulent faire émerger une organisation économique à la fois plus juste, plus qualitative et plus durable, les coopératives ont de nombreux atouts à faire valoir. C'est pour elles une chance historique de pérenniser le modèle qu'elles ont commencé à installer dans les faits et qui, sans que cela ne soit toujours reconnu, inspire déjà l'ensemble du secteur. ■



COOPÉRATIVES DE FRANCE :
DES AGRICULTEURS RESPONSABLES

Les coopératives veulent faire connaître leurs avantages auprès des consommateurs