



Vous avez dit coopérer ?

Ce qui surprend dans les salons de Berlin ou de Madrid, c'est le contraste entre l'atomisation des entreprises françaises et la force de frappe de nombreux pays et opérateurs étrangers. La dispersion nationale est-elle donc une fatalité ou bien est-ce que la filière est capable d'inventer des modèles gagnants singuliers ?

À l'aval ? Les distributeurs sont les premiers à construire des alliances d'intérêt. Les centrales d'achats en sont l'exemple le plus flagrant. Le pragmatisme y est la règle, aboutissant à un marché français dominé par quelques enseignes puissantes, suivant deux modèles : des intégrés et des indépendants. En France, ce sont les seconds, structurés en coopératives d'entrepreneurs (tiens donc !), qui génèrent les meilleures performances ces dernières années. Chez les grossistes aussi, on observe ces réseaux d'entreprises autonomes, mutualisant les achats et l'approche des grands donneurs d'ordre, tout en gardant une qualité d'exécution locale. Dans le secteur des fruits et légumes, à la différence des autres secteurs agroalimentaires, les acteurs n'ont pas été poussés

à se concentrer par la nécessité d'investir dans des outils de transformation coûteux. Pour autant, de multiples initiatives de coopération voient le jour.

Avec quelles finalités construire des alliances ou des coopérations inter-entreprises ?

L'objectif de l'entreprise étant de créer de la valeur pour réinvestir et redistribuer vers les parties prenantes (actionnaires, producteurs, salariés), le premier motif des alliances est de rendre plus fort pour se positionner sur les marchés visés. Peser à l'export, exister sur

le marché national, développer une place régionale et locale, ou encore fidéliser le marché de la transformation : les cibles stratégiques appellent des organisations différentes et le collectif est parfois une ressource. La question clé est d'avoir une taille critique pour sa stratégie de marché, tout en générant de la performance économique.

Au titre d'illustration, les coopératives de producteurs de bananes antillais se sont réunies en un seul groupe (l'UGPBAN), investissant ensuite dans l'acquisition de leur outil de transformation (les mûrisseries Fruidor), pour constituer un groupe européen majeur. D'autres exemples nous viennent en tête : Priméale, Blue Whale, Les Paysans de Rougeline, et bien d'autres encore. Parfois, d'ailleurs, avec des modèles originaux, comme Perle du Nord, ou le groupe Vitalis. Ces groupes sont devenus des acteurs structurants pour leurs filières (du marketing jusqu'à la R&D).

Mais ne perdons pas de vue que la taille ne suffit pas : parfois des acteurs massifiés perdent leur agilité. Autre finalité des collaborations, la volonté de mutualiser et optimiser la structure de coûts : R&D, génétique, outils industriels, logistique, commercial ou marketing, et parfois même RH. Enfin, on peut souligner la force de « l'effet réseau », créant

des « communautés » d'acteurs, unis par un bien, prenant la parole (communication, lobbying) et s'enrichissant de relations avec leur écosystème. Les AOP et interprofessions peuvent ici apporter toute leur utilité.

Quelles modalités inventer pour coopérer ?

La clarté de l'objectif permet de choisir et d'aligner les organisations possibles. Plusieurs modèles sont des réussites, depuis les très intégrés (alliances au capital) jusqu'à des regroupements plus souples. L'une des spécificités de notre filière est sa capacité à porter des projets à plusieurs. Que l'on soit de taille modeste ou plus importante, la mutualisation sert de levier. On pense bien sûr aux clubs variétaux : à l'instar de Pink Lady, de Princesse Amandine ou d'Angys, ce sont des concurrents qui s'allient autour d'un projet structurant, pour lui donner de la puissance et investir à plusieurs sur des défis. En génétique aussi, on voit de multiples collaborations se mettre en place, entre obtenteurs, opérateurs, producteurs. Sur ce levier stratégique de la filière, les acteurs français doivent s'organiser pour peser davantage dans les grands arbitrages internationaux.

Autre champ à investir : les « coopérations » verticales. L'affrontement de court terme est stérile, alors que des relations contractuelles donnent de la visibilité et des capacités d'investissement. On voit même un discounter allemand devenir une machine à construire les fameux contrats tripartites (distributeur-industriel-organisation de producteurs). Espérons d'ailleurs que nous n'assisterons pas à un retour en arrière ! Je veux saluer également les nombreux partenariats transformateurs-producteurs (Unicoque et Lucien Georgelin, Charles & Alice, etc.), au-delà de la sécurisation d'une partie du commerce. Il s'agit parfois de développer un sourcing origine France de qualité, compétitif et durable.

Alors quels défis et leviers pour l'avenir ?

Les enjeux pour la filière sont tels (économiques, écologiques, humains) que nul ne peut imaginer les relever seuls. Quelques pistes, quelques convictions... Ayons le courage de challenger nos organisations et nos alliances : raison d'être, priorités, performance, vitalité. Par exemple, la coopération agricole, modèle collectif fondamentalement vertueux, a parfois montré son inertie et sa rigidité. N'ayons pas peur de regarder plus loin : certaines des alliances majeures de demain seront internationales. Étendons cette réflexion sur un enjeu majeur en agriculture : « Qui pour produire ? » La question du devenir du métier agricole est aigüe. Là aussi, il faut inventer de nouvelles formes pour investir et produire, en associant des capitaux et des forces vives dépassant les modèles classiques. Cultivons enfin l'interne : ce sont les organisations qui intègrent un mode de management collaboratif, en favorisant et organisant les dynamiques des équipes, qui performant. Il faudra sans doute revenir sur ce sujet essentiel !

Une histoire de relation et de leadership

Tous ces partenariats ne durent que par la volonté des dirigeants de miser sur une vision commune pour agir ensemble, dans une posture d'ouverture, quitte à dépasser leurs divergences et partager le pouvoir. Bref, c'est bien d'intelligence collective dont nous avons besoin, pour créer et conforter les groupes stratégiques de demain.

Frédéric Chatagnon



végétale donne la parole à

FRÉDÉRIC CHATAGNON

Dirigeant du cabinet Sève Conseil

Issu du Mâconnais et du monde du vin, ingénieur Isara, Frédéric Chatagnon conduit le développement d'une coopérative fromagère comme directeur commercial, puis directeur. Il exerce ensuite des responsabilités chez un réseau Gasc en fruits et légumes. Il intègre un cabinet-conseil spécialisé dans les filières agroalimentaires comme consultant, puis directeur de département et crée enfin Sève Conseil en 2009, en partenariat avec plusieurs confrères et consœurs. Leur mission depuis quinze ans : accompagner les entreprises et les collectives agro-alimentaires dans la stratégie, le développement commercial-marketing et le management.

« Dans le tissu des PME, l'enjeu est de constituer des groupes stratégiques et des coopérations agiles. »

Répertoire des entreprises [végétale n° 430]

entreprises citées

ADEME	4, 12	FAO	48	NOIX DE GRENOBLE	61
ADIVALOR	10	FEFF	16	NOVI	21
AFNOR	25	FERMATA		NUNHEMS	29
AGENCE BIO	20	TECHNOLOGY	21	OCDE	54
AGENCE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE MAROC	18	FERME DE LA GONTIÈRE	46	OCVV	29
AGRI VALLÉE	58	FLANDRIA	29	OMER-DECUGIS & CIE	48
ALDI	28	FLORETTE	63	ONE THIRD	63
ANECOOP	29	FRAIS ÉMINCÉS	63	OPEN AGRIFOOD	26
ANICC	46	FRANCE AGRIMER	23	PERLE DU NORD	64
ANIFELT	29	FRUIDOR	64	PINK LADY EUROPE	27
AOP ASPERGES DE FRANCE	42	FRUIT LOGISTICA	21	PLANT AND FOOD RESEARCH	10
AOP FRAISES FRAMBOISES DE FRANCE	12	FYFFES	24	PRIMÉALE	64
AOP TCF	29	GAUTIER SEMENCES	29	PRIMEVER	17
AOP TOMATES ET CONCOMBRES DE FRANCE	29	GEVES	29	RENÉ BRIAND PLANTS	
AOP VI.VA	61	GIEC CNIPT-INTERFEL	17	MARAÎCHERS	12
ARRIGONI	62	GLOBEXPLORE	63	REO VEILING	29
ASPERGES D'ALSACE	42, 50	GRDF	12	REWE	28
ASV PACKAGING	62	HECTAR	62	RISPE	13
BASF	29	HERBES DE MEAUX	50	ROSÉE DES CHAMPS	20
BEFVE & CO	42	HINOJOSA	62	ROYAL	61
BELORTA	29	HOOGSTRATEN	29	SCEA LA COCCINELLE	29
BLUE WHALE	54, 61, 64	HORTGRO	52	SCHWARZ	28
BOARD BIA	54	HUGO REITZEL	24	SCIC LA SOCIÉTÉ DES CONSOMMATEURS	24
BOYER SA	48	IDDRI	9	SÈVE CONSEIL	64
BPCE	25	INRAE	9	SIA	18
BUSINESS FRANCE	54	INTERFEL	16, 17, 23	SIAM	18
C-WAYS	20	INTERKO	62	SICA SAINT-POL	46
C'EST QUI LE PATRON ?!	24	INVENIO	58	SICOLY	24
CAPL	15, 29	KOPPERT	29	SINCLAIR	62
CASAY	9	KULTIVE	9	SIRHA	16, 20
CATÉ	46	L'HERBIER PHYLAE	29	SOFRUILLEG	10
CEFEL	13	LA COOPÉRATION AGRICOLE	16	SOKOD'AIL	63
CHAMPICARDE	46	LA PALMA	29	SOLARENNE	29
CHARLES & ALICE	64	LA VIE CLAIRE	20	SONITO	29
CIRAD	4	LE PANIER	29	SVFPE	16
CNIPT	17	PROVENÇAL	29	SYNADIS BIO	20
CNRA	25	LEG 4 G	16	SYNDICAT MAÎTRE MELONNIERS DE CAVAILLON	10
CORA	48	LÉGUMES DE FRANCE	12	SYNGENTA	29
CRENO	20	LES DOMAINES	18	TERRE DE LIENS	11
CRISE HELP	58	LES PAYSANS DE ROUGELINE	64	TERRES DU SUD	29
CSA	23	LIDL	15, 54	TOMATES D'AQUITAINE	29
CTIFL	13, 42, 50, 60	LOUIS MARTIN	29	TRANSFOURMET	16
DEL MONTE	48	LUCIEN GEORGELIN	64	UGPBAN	64
DUNNES	54	MAISON BUTET	46	UNESCO	4
EARL LES SORGUES	29	MAISON VIALADE	46	UNICOQUE	64
EDEKA	28	MARAÎCHERS NANTAIS	13	UNIUS	24
ÉDITIONS QUAE	60	MARCHAL	9	VILMORIN-MIKADO	61
ENZA ZADEN	29	MEADE FARM	54	VITALIS	64
ESCANDE	13	METRO	16	VIVALYA	16
EUROSUBSTRAT		MSC	17	WAO	26
CALLAC	60	MYCOPHYTO	60		
		NERGI	10		
		NIELSEN IQ	23, 24		

annonceurs

AGRUCORSE	11	SAKATA	27
BOYER SAS	2 CV	SAVÉOL	37
CHOUETTE INNATIS	1 CV	SYNGENTA	35
DELASSUS	4 CV	VITAPRIM	31
FLEURON D'ANJOU	43	LES CAHIERS	
FORUM VÉGÉTABLE	8	BERRY WORLD	7
FRANCE ALLIUM	19	CADRAN DE SOLOGNE	9
FRUIDOR TERROIRS	2	CIV	3CV
GAUTIER SEMENCES	33	DU MENHIR	5
KULTIVE	36	FRANCE FOOD	15
MEDFEL	7	LA ROSÉE	13
PARMENTINE	14	PANACH'FRUIT	4CV
PRIMÉALE	45	REO VEILING	11
PRIMEVER	57	ROUGE ALPILLES	2 CV

→ Retrouvez nos récapitulatifs des entreprises citées et des articles parus (par produit, thème, filière, pays, etc.) mis à jour chaque mois sur www.vegetable.fr