



La coopération en 2010

Le contexte est clair ...

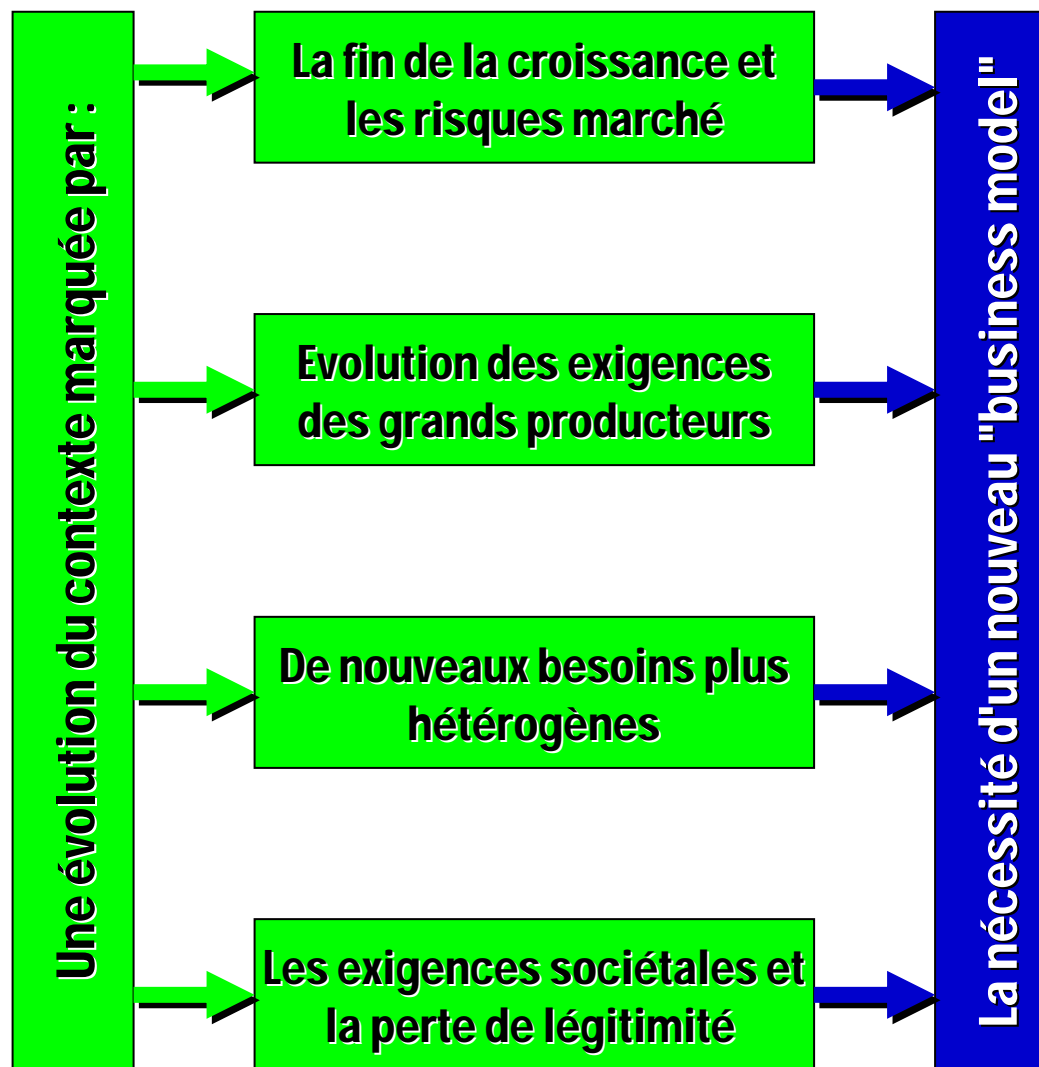
- Le rural "grignote" la place de l'agriculture (SAU en baisse, marchés des rurbain en hausse, la population agricole est majoritairement non professionnelle, les productions "de loisir" progressent, ...)
- La valeur se déplace de la production vers la transformation (L'aval capte près de 60 % de la V.A.T.)
- La réussite d'une minorité de producteurs "professionnels" passe par la mise en œuvre de nouveaux facteurs clefs de succès (concentration, spécialisation, exemplarité économique, intégration de la contrainte sociétale, performance commerciale)
- Les marchés évoluent et les conditions économiques "se tendent"
- Le cadre politique et la société civile remettent en cause les modèles

Les évolutions contextuelles sont donc très impactantes pour la distribution

- Difficultés commerciales accrues
- Exigences plus fortes en matière d'approches et services individualisés
- Besoin de compétitivité
- Besoin de se positionner face au phénomène de l'émergence de grands groupes
- Besoin de compétences et de moyens élargis
- Besoin de re-légitimation (notamment de la position de prescripteur)

- Un contexte nécessitant d'optimiser la coopérative, sa performance et ses moyens
- Un contexte nécessitant d'optimiser le revenu des adhérents
- Deux nécessités intimement liées par une priorité : trouver dans la coopérative les moyens d'agir durablement sur les revenus des adhérents ... Est-ce possible !

En résumé : le cahier des charges



Dans ce contexte, 3 raisons font que le modèle "classique" de la coopération est caduque :

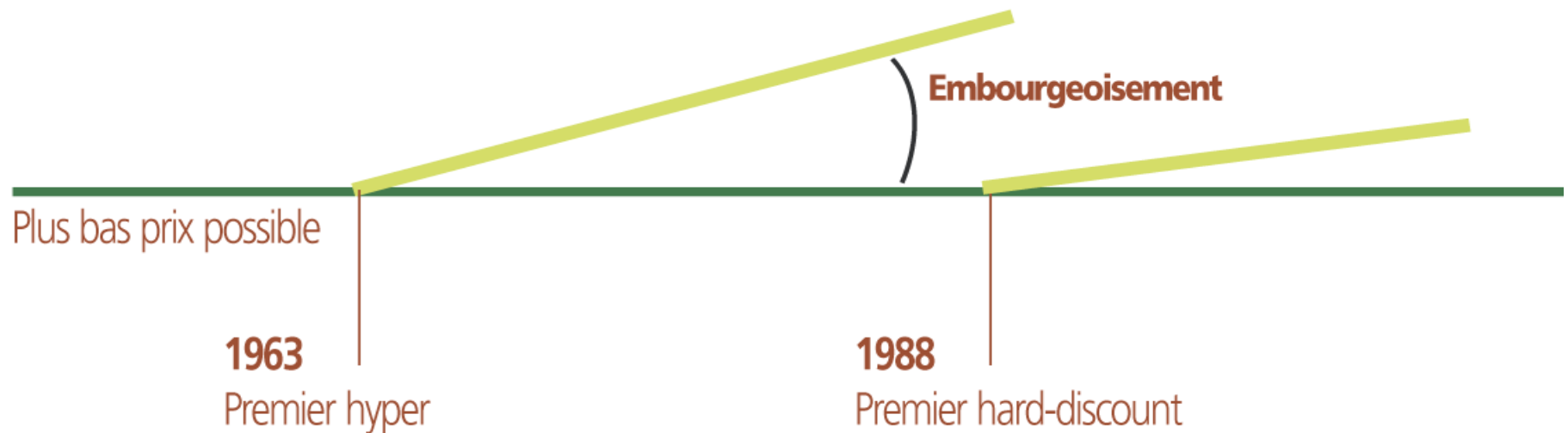
- Il est perçu comme exagérément "productiviste", là où la "société" souhaite une approche environnementaliste plus marquée
- Il est (ou a été) trop uniformisateur, alors que les enjeux sont aujourd'hui ceux de la segmentation / adaptabilité pour répondre aux différents modèles

- Mais surtout il n'est plus au cœur des enjeux des agriculteurs :

- . Primes (surtout en cas de non homologation du conseil)
- . Baisse des charges fixes (Concentration et Externalisation)
- . Baisse des charges variables

Une remise en cause très profonde même si les missions de prescription de proximité et d'interface (avec l'amont et l'aval industriel) demeurent valides

Pour cette raison presque tous les groupes coopératifs français posent actuellement la question de leur avenir ... comme la GMS a aussi été obligée de la faire



Les 4 "modèles" à l'étude ...

S1 : Analyse : Le risque est conjoncturel
Conclusion : Il suffit de "faire le gros dos" en réduisant les charges

S2 : Analyse : Le risque est structurel (définitif)
L'enjeu "politique" doit primer sur l'économique
Conclusion : Il faut "subventionner" les métiers de base par les métiers connexes

S3 : Analyse : Le risque est structurel (définitif)
L'enjeu économique doit primer sur le "politique"
Conclusion : Il faut abandonner le service, transformer la coop en "holding" commercial et industriel et les adhérents en actionnaires

S4 : Analyse : Le risque est structurel (définitif)
L'enjeu économique doit être conciliable avec la "mission coopérative"
Conclusion : Il faut inventer une "nouvelle coopérative"

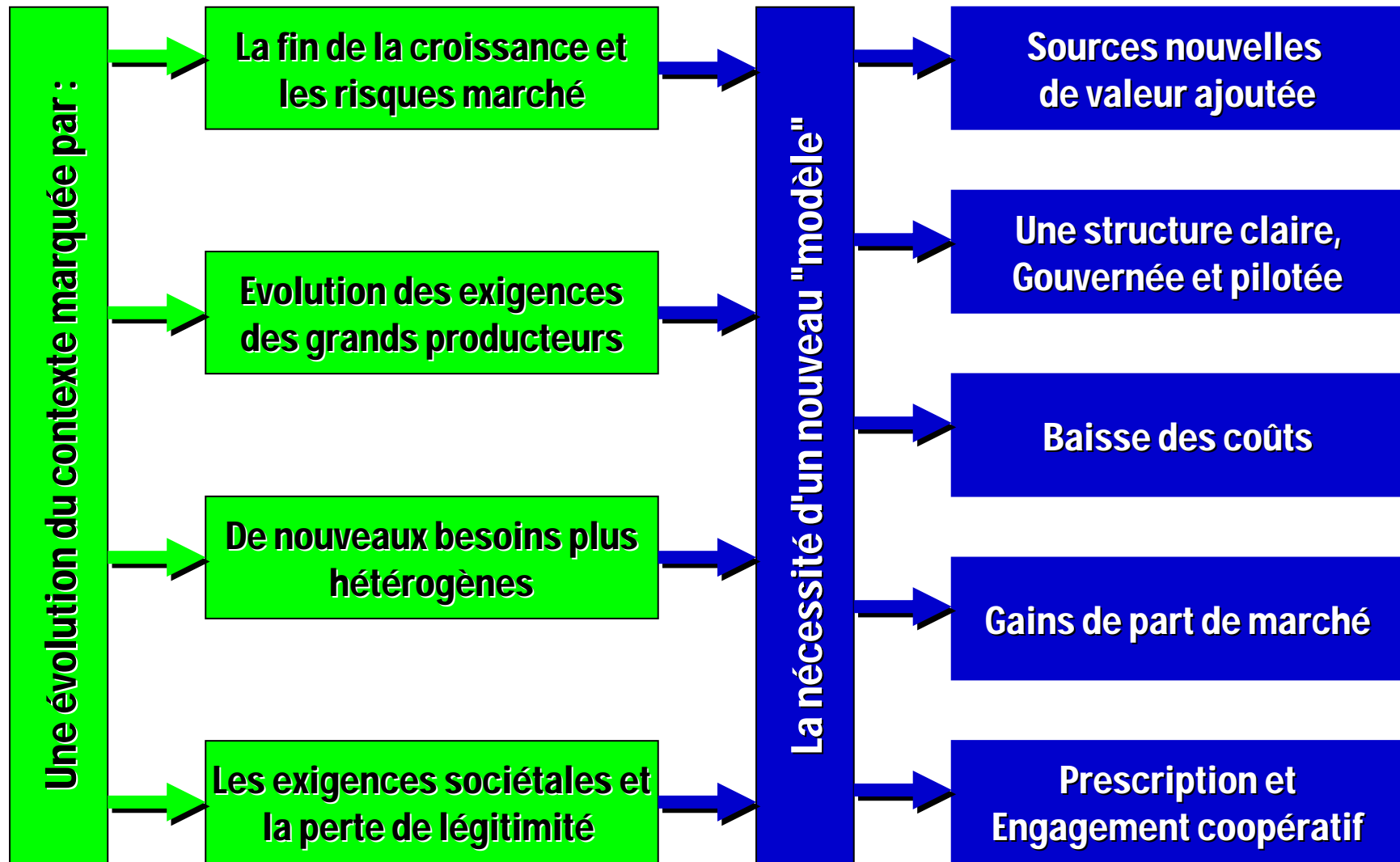
Les bases du nouveau "modèle"

- Des valeurs "externes" (aval et rural) peuvent être recherchées pour "ramener" une partie de la valeur perdue
- Cependant, malgré les difficultés, les activités "de base" (appro / collecte / services) doivent demeurer rentables sous peine de disparaître. Cela implique d'abord une organisation métiers de base qui soit "gérable", et "gouvernable" et donc claire et bien délimitée
- Cette structure de base doit innover sur tous les plans

L'enjeu de l'innovation :

- Capable de s'adapter aux nouveaux métier
- Capable de créer des valeurs nouvelles
- Capable de se restructurer face aux enjeux économiques
- Capable d'inventer une nouvelle "gouvernance" et de refonder le "contrat de sociétariat"
- Capable de défendre en permanence son attractivité et la pertinence de son travail pour ses adhérents

Les chantiers pour les métiers de base



Un nouveau modèle basé sur 7 facteurs clefs de succès principaux :

- FCS 1 : Création de valeur par le développement de sources "externes" de valeur par le biais d'un groupe
- FCS 2 : Organisation et périmètre clarifié
- FCS 3 : Performance interne
- FCS 4 : Création de valeur par la baisse des coûts
- FCS 5 : Création de valeur par la maîtrise de la part de marché
- FCS 6 : Excellence du métier de prescripteur de proximité
- FCS 7 : Un contrat "global" refondant la valeur de l'engagement coopératif

FCS 1 : Nouvelles valeurs issues des autres structures d'un "groupe"

Aval :

- Transformation
- Partenariat
- Contractualisation
- Etc ...

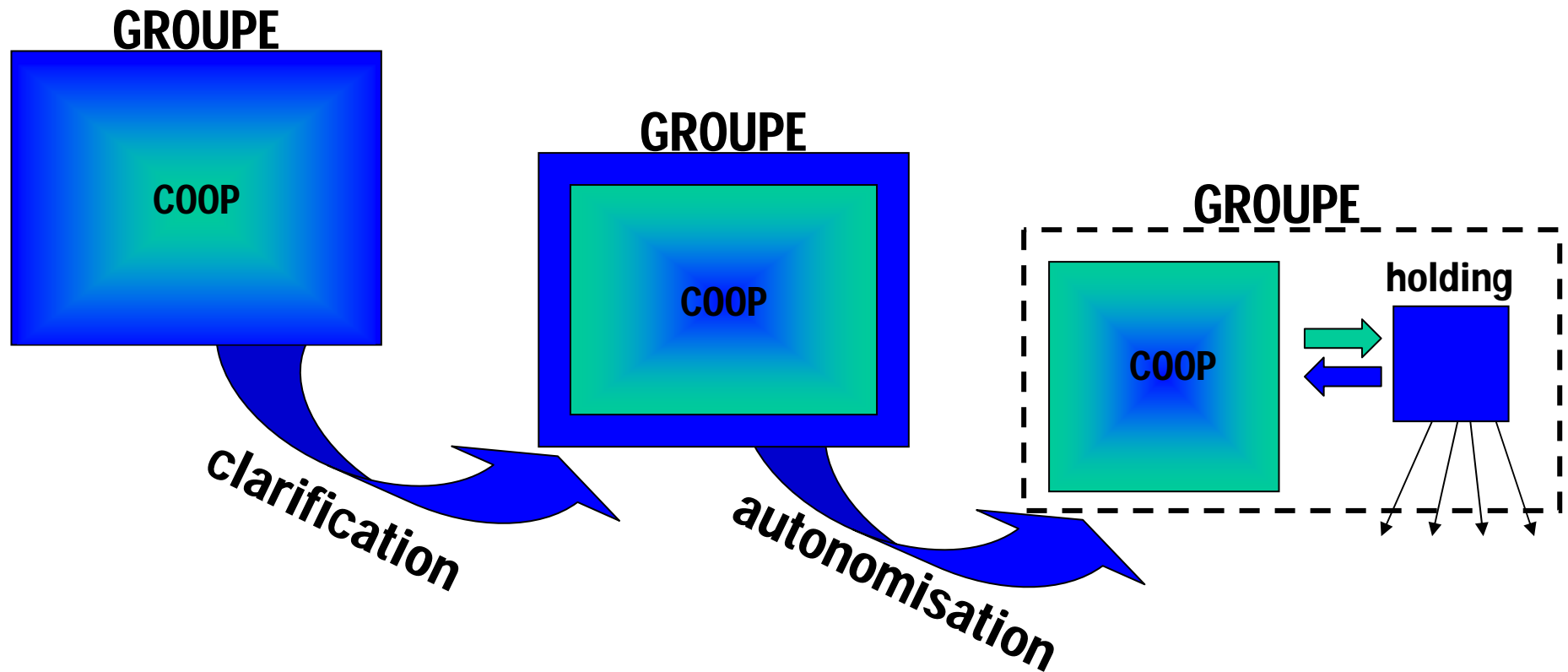
Nouveaux métiers "ruraux" :

- LISA
- Services ruraux / agricoles
- Clientèles rurbaines
- Etc ...

FCS 2 : Une coopérative "gouvernée"

Une organisation simplifiée et clarifiée :

- Une nouvelle "gouvernance"
- Limites de la coopérative (au sens strict)



FCS 3 : Performance interne

Une organisation optimisée :

- Outils de gestion de l'information
- Outils et méthodes du contrôle économique

De nouvelles capacités :

- Réactivité de l'outil et des équipes
- Evolution des équipes, de leurs compétences et des modes de management

FCS 4 : Baisse des coûts

Baisse des prix d'achat par la Massification

Baisse des coûts de l'infrastructure par la massification, la mutualisation et souvent l'externalisation (Silos, Logistique, Etc ...)

Baisse des besoins d'infrastructure :

- Pas de rupture dans les flux logistiques
- Sectorisation des productions
- respect de limites précises et ciblage
- Etc ...

FCS 5 : Part de marché

Volonté de conquête :

- Croissance externe (rachats, fusions, ...)
- Prospection
- Etc ...

Transversalité / optimisation :

- Croissance interne : part de marché globale chez les adhérents
- Synergie entre métiers
- Etc ...

FCS 6 : Excellence du métier de prescripteur de proximité

Attractivité et réponse aux besoins :

- Offre segmentée
- Attractivité commerciale

Défense de la fonction de prescription :

- Enjeu de l'homologation (01 / 2007)
- Réflexion sur le statut des "prescripteurs"
- Une prescription "multidimensionnelle"

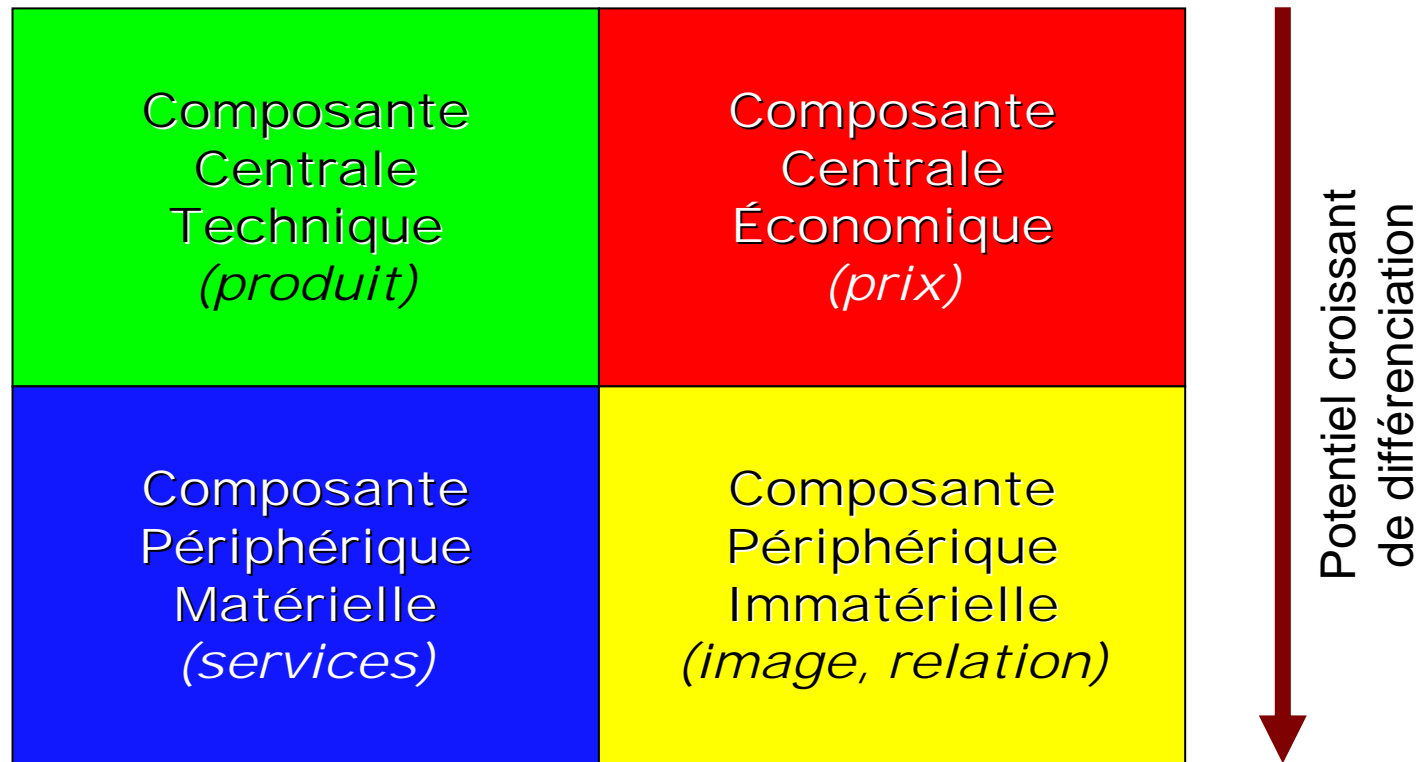
"tertiarisation" de l'offre :

- Enjeu de valorisation du service
- Réflexion sur la dissociation Pdt / service

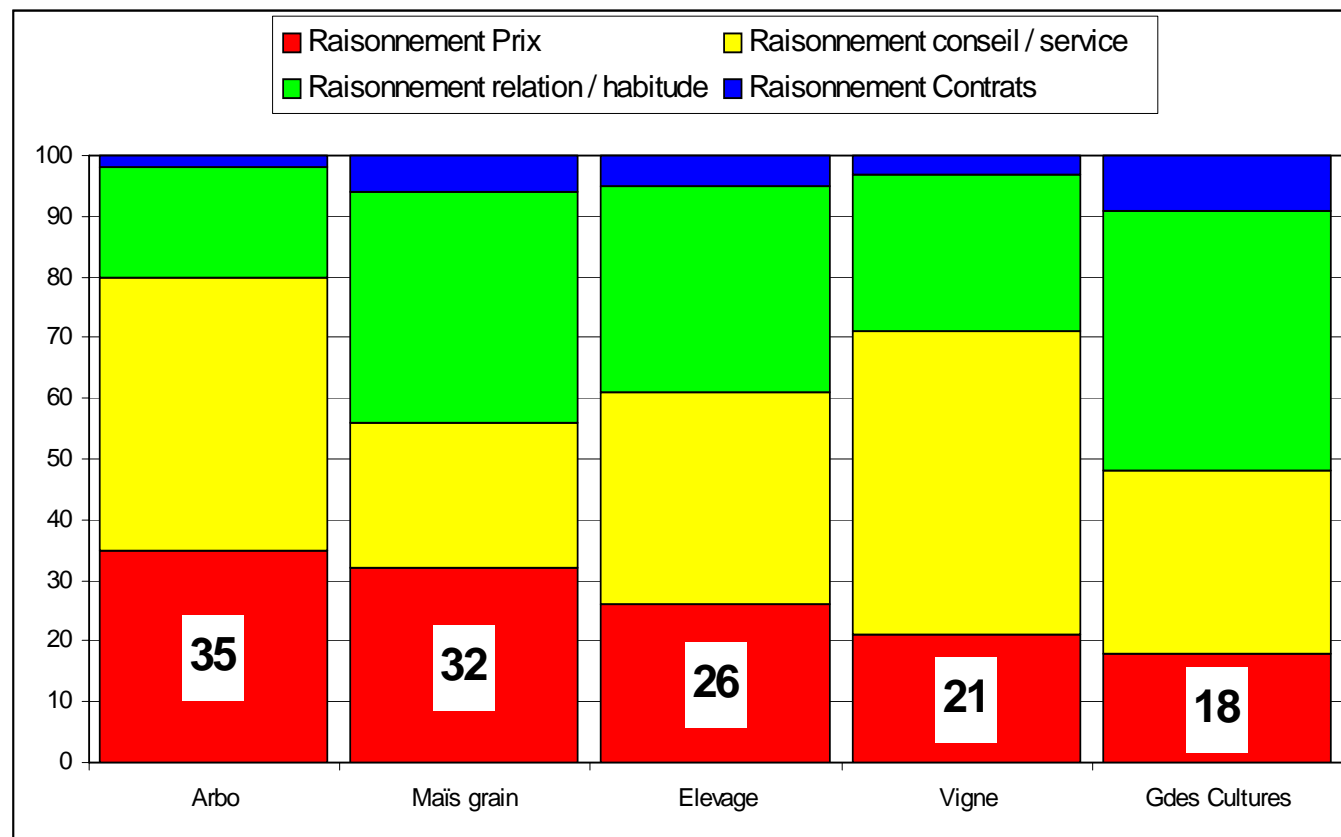
C'est pourquoi se développent les "expériences"

- Offres "logistiques" de COHESIS
- Offres "nues" et "à la carte" de COHESIS et d'AGRIAL
- Audit globaux d'exploitation chez AGRIAL
- Contrats de service de BEAUNE VERDUN ou d'ISIDORE
- Globalement tarification croissante des services nouveaux avec support (Farmstar, analyses, extranet, ...)
- Stratégie "services" des fournisseurs
- Etc

Les composantes périphériques de l'offre :



Une logique déjà à l'œuvre :

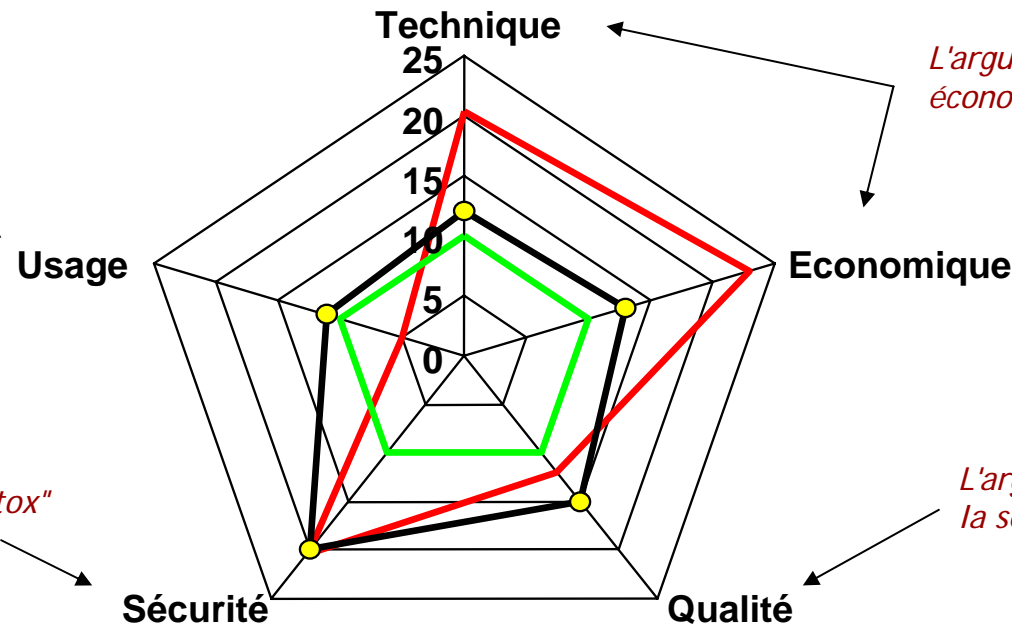


*Étude ES Conseil pour
Bayer Cropscience
Réalisée en 2004,
auprès de 1000
agriculteurs,
représentatifs des
"20 / 80" de chaque
filière*

Il est donc de moins en moins aisé de circonscrire la notion de prescription à la fonction technique

L'argumentation organisationnelle sur l'intégration dans la pratique de l'exploitant

L'argumentation technico-économique "classique"



L'argumentation sur l'innocuité "tox" et "éco-tox"

L'argumentation "aval" et la sécurité alimentaire

FCS 7 : Un contrat "global" refondant la valeur de l'engagement coopératif

Approche globale des exploitations

Contrat de progrès individualisé :

- Un objectif global individuel négocié et raisonné
- Un plan de progrès transversal intégrant tous les outils de la coopérative
- Une logique pilotée par un "conseiller" ayant une compétence généraliste élargie et appuyé par des spécialistes



Eric Schlüsselhuber

06 30 07 86 08

eric.schuelshuber@groupetriangle.fr

E.S. Conseil SARL est
le pôle Marketing / Étude
du groupe TRIANGLE

