



# ***Manifeste***

## ***Agriculture et Territoires 2030***

*« Osons une agriculture résiliente  
dans des territoires ruraux vivants »*

### ***Sommaire :***

<b><i>I</i></b>	<b><i>Une révolution est en marche</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>II</i></b>	<b><i>Face à la révolution contextuelle, l'agriculture française a besoin de champions « verticaux »</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>III</i></b>	<b><i>Mais saurons-nous aussi faire émerger les champions « horizontaux » dont nos territoires ruraux ont un besoin vital ?</i></b>	<b><i>18</i></b>
<b><i>IV</i></b>	<b><i>Quel pourrait être le paysage agro-collecte en 2030 ?</i></b>	<b><i>26</i></b>
<b><i>V</i></b>	<b><i>Les structures de demain doivent inventer des modèles économiques réellement nouveaux</i></b>	<b><i>32</i></b>
<b><i>VI</i></b>	<b><i>En guise de conclusion</i></b>	<b><i>54</i></b>
	<b><i>Les auteurs</i></b>	<b><i>56</i></b>

*Woody Allen disait : « Je m'intéresse à l'avenir parce que c'est là que j'ai décidé de passer le restant de mes jours ». Comme lui, en tant que professionnels engagés, c'est avec opiniâtreté que nous nous confrontons aux déterminants de l'avenir de notre agriculture et aux voies de sa nécessaire transformation et que nous réfléchissons aux causes et aux conséquences des évolutions que nous constatons. Nous ne pouvons nous résoudre à voir perdurer, et probablement s'amplifier les actuels « cercles vicieux », qui génèrent des dissonances stratégiques croissantes entre agriculteurs et société ou, entre agriculteurs et acteurs des filières (y compris « leurs » coopératives). Nous souhaitons donc oeuvrer, avec un grand volontarisme, à la création de futurs « cercles vertueux ». C'est pourquoi nous avons voulu partager notre vision prospective à moyen terme (une dizaine d'années). Nous la pensons réaliste car l'ensemble des déterminants fondamentaux des évolutions préexistent et sont visibles par ceux qui veulent bien les observer.*

*De notre inquiétude de départ, largement partagée par tous ceux qui observent la détresse de nombreux agriculteurs, le malaise croissant de la relation agriculture / société ou la casse sociale chez les acteurs des filières, est née une vision résolument positive mais aussi profondément exigeante. Notre seule volonté est de la faire partager le plus largement possible, car il est encore temps d'agir. Notre analyse fait la part belle au rôle de la coopération. Nulle idéologie derrière ce choix, mais le constat objectif d'une responsabilité spécifique qui la place au cœur des enjeux territoriaux de demain.*

*Bien sûr, cela nécessitera énormément de courage politique de la part des responsables professionnels, mais aussi des agriculteurs eux-mêmes, qui doivent comprendre qu'individualisme et court-termisme ne peuvent être que contre-productifs.*

*Nous avons toujours attendu de nos amis, les vrais, qu'ils nous disent la vérité, surtout quand celle-ci touche à nos égarements, nos faiblesses ou nos aveuglements. Nous espérons sincèrement que les responsables agricoles, élus et cadres dirigeants, accepteront que ce soit dans cet esprit que nous avons posé ces quelques réflexions. Sans prétention aucune de détenir la vérité, nos réflexions n'ont d'autre objet que d'alimenter le débat, permettre le croisement de nos expériences avec les vôtres et surtout de poser les bases de l'action que nous comptons bien poursuivre avec vous.*



Jean-Albert MASSENET



Eric SCHLUSSELHUBER

# 2

## **Face à la révolution contextuelle, l'agriculture française a besoin de champions « verticaux »**

***« L'agriculture doit être notre pétrole. Les produits de l'agriculture sont notre seule matière première. Nul doute que le monde ne soit appelé à (les) consommer en quantité toujours croissante »***  
*(Valéry Giscard d'Estaing – 1926 /...)*

**Le pétrole vert de la France !** En décembre 1977, dans son célèbre discours de Vassy, le Président Giscard d'Estaing en appelait au développement de nos exportations agricoles, de manière à compenser l'augmentation, alors massive (rappelons aux jeunes générations que nous venions de vivre un premier « choc pétrolier »), de nos importations énergétiques.

Cet enjeu est toujours d'actualité dans la mesure où, comme nous le précisons dans le chapitre 1, les zones Asie et Afrique vont connaître une augmentation de leur déficit. Par ailleurs, les économies en forte croissance, cas type de la Chine, génèrent de nouveaux clients attirés par nos savoir-faire. Le marché du luxe le sait bien, mais les spécialités alimentaires françaises pourraient aussi bénéficier de l'existence, en 2025 en Chine, de 150 millions de ménages disposant d'un revenu annuel supérieur ou égal à celui des ménages français. Ce phénomène n'est pas nouveau. Il est même tendanciel depuis plusieurs décennies et pourtant l'agriculture française n'en profite pas ou peu.

En 1977, lorsque Giscard d'Estaing faisait son discours, nous importions 50 Mrds de Francs de pétrole et notre agriculture générait un excédent de son commerce extérieur de 20 Mrds de Francs. L'objectif était donc de multiplier cet excédent par 2.5 !! 40 ans après, en 2017, notre facture énergétique est de 39 Mrds d'euros et le solde (positif) de notre agriculture et notre agro-alimentaire inférieur à 6 Mrds d'euros ... Le pari a donc été perdu (même en 2013, année record avec + 11 Mrds€).

De fait l'agriculture française demeure très massivement tournée vers son marché intérieur (à 79 %) et perd tendanciellement des parts de marché dans le commerce mondial (près de 10 % de part de marché en 1990, 5% en 2010 et probablement pas plus de 3 à 4 % en 2025).  
**Le Champagne et le Cognac sont donc les arbres qui cachent la forêt !!**

Il convient donc d'examiner plus en détail cette situation et notamment de déterminer les fondements de cette incapacité commerciale.

Les raisons sont évidemment multiples. Mais nous pouvons tout de suite remarquer que les grands marchés (en volume et en valeur) auxquels notre agriculture est confrontée sont de deux types :

- des marchés « d'image », pour lesquels nous sommes plutôt bien placés. C'est le cas évident d'une partie de nos produits alimentaires transformés et en particulier du Cognac et du Champagne, voire de certains produits laitiers ;
- et des marchés de « minerai », c'est-à-dire des produits standardisés, bruts, les plus ouverts à une concurrence mondialisée et peu différenciée.

Rappelons les données principales (2015) :

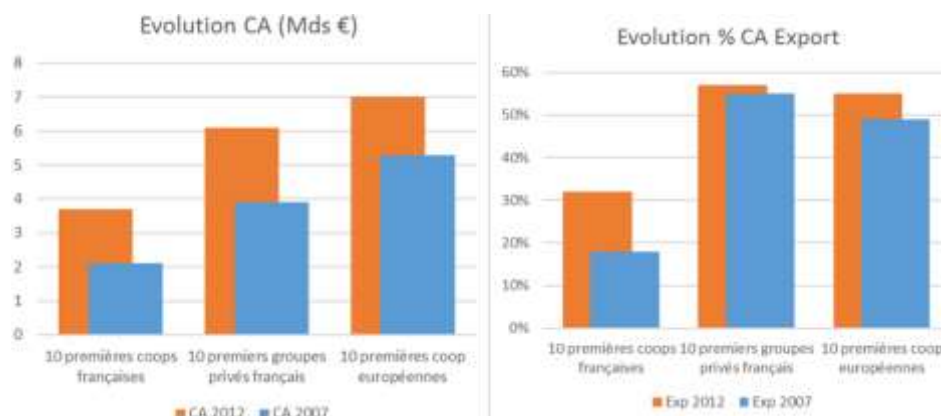
- boissons : solde positif de 10.4 Md€ (Vins, Champagne, Cognac) ;
- céréales : solde positif (hors riz) de 6.7 Md€ ;
- lait et produits laitiers : + 3.3 Md€ (il est vrai du fait de la forte contribution des fromages : + 1.7 Md€) ;
- viande et animaux vifs : + 0.6 Md€ seulement mais une forte activité export de 6.7 Md€ (et donc presque tout autant d'importations) ;
- Légumes : - 0.5 Md€ mais avec tout de même 1.9 Md€ d'exportations.

Sur ces marchés mondialisés, un des facteurs clefs de succès majeur est la capacité des acteurs à « être à la hauteur » de la compétition mondiale. Cette compétition de « géants » s'explique par le fait que la compétition est effectivement mondiale et que les investissements (par exemple pour maîtriser des flux mondiaux, sécuriser un sourcing souvent d'origines diverses ou encore pour créer et défendre des marques – cf illustration ci-dessous) sont inaccessibles aux acteurs seulement « moyens ».



Cet effet est évident lorsque l'on compare la capacité exportatrice des coopératives leaders françaises avec leurs concurrents privés et les leaders de la coopération européenne (source PWC 2015) :

les coopératives françaises sont de « petite » taille (relative) face à leurs concurrents et de ce fait en plus faible capacité exportatrice.

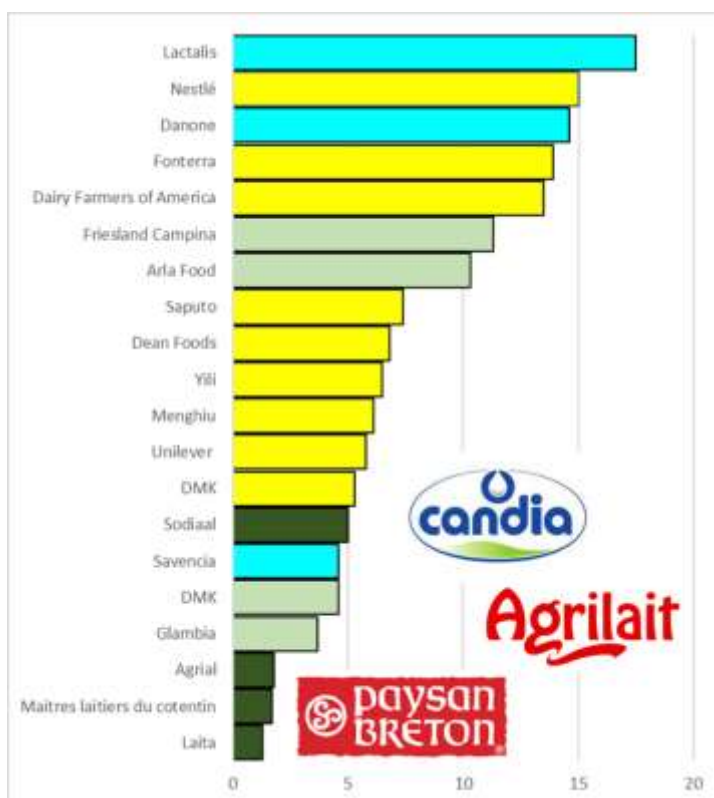


Au-delà de ce constat général, nous pouvons examiner la situation concurrentielle sur chacun des grands marchés que nous venons d'évoquer.

### Pour le lait :

Les 7 leaders, dont 2 coopératives européennes, se situent au-delà de 10 Mrds \$ de C.A.. La France dispose de deux champions privés (Lactalis et Danone, respectivement 1<sup>er</sup> et 3<sup>ème</sup> mondiaux), mais n'a pas de champion coopératif.

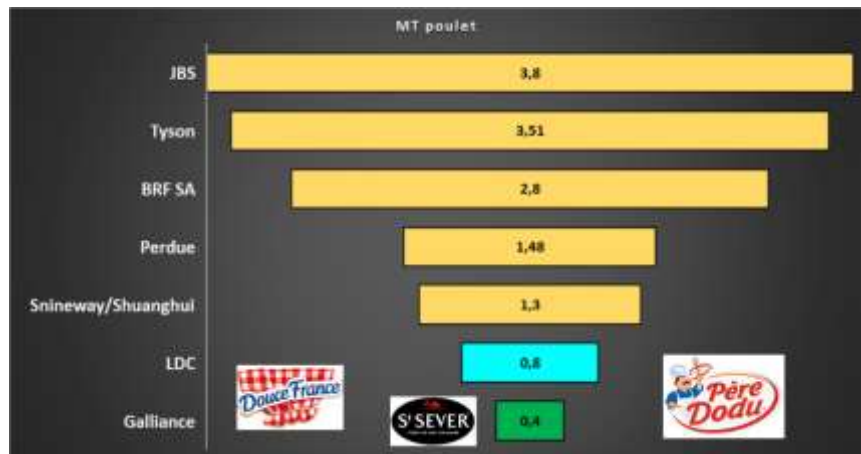
Il faudrait donc faire émerger 1 ou 2 champion de ce type, via un rapprochement de structures existantes.



### Pour la volaille :

Le champion français privé LDC, est de taille finalement « modeste » face à ses compétiteurs américains et surtout brésiliens, malgré la reprise de Doux (dans le périmètre Galliance sur le graphique).

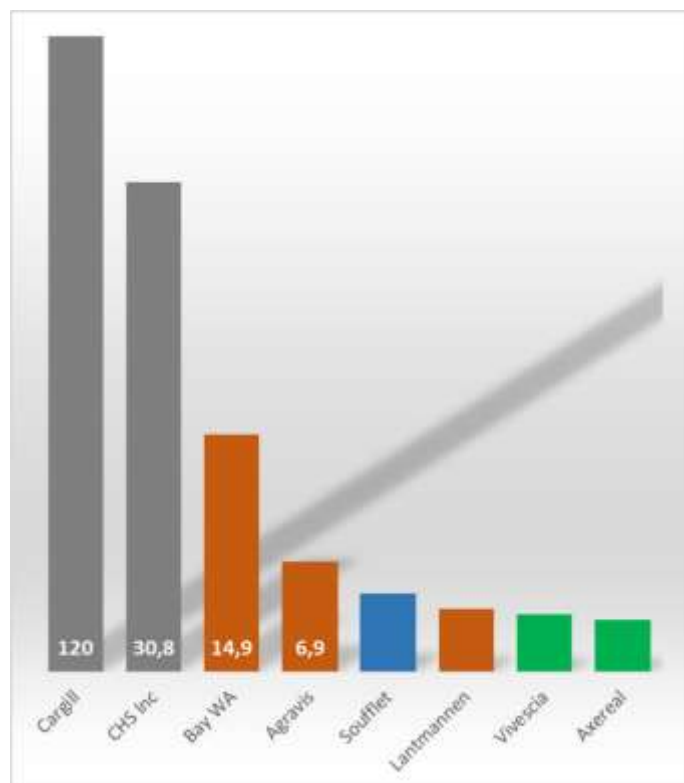
La coopération française n'existe donc plus dans cette compétition mondiale, ce qui ne serait pas grave si nous ne vendions que des produits label... mais ce n'est pas le cas et la production de produits standards destinés à l'export impose une autre échelle.



### Pour les céréales :

Ici les leaders français, coop et privés (Soufflet, Vivescia, Axéreal, mais aussi Terreos et Crystal Union), se situent à un niveau à peu près équivalent et moins en décalage (sauf en ce qui concerne le très grand leader mondial Cargill). Cependant sur ces marchés, il serait plus que pertinent d'imaginer la création par fusion de deux champions coopératifs (1 en céréales et 1 en sucre alcools), voire d'un seul pour une logique globale « céréales / betteraves / amidon » : meunerie, malterie, sucre, alcool, carburant, chimie verte.

Une telle logique nous permettrait de nous situer au niveau de la coopérative leader allemande (Baywa) et de s'approcher de l'union de coopératives leader américaine (CHS).



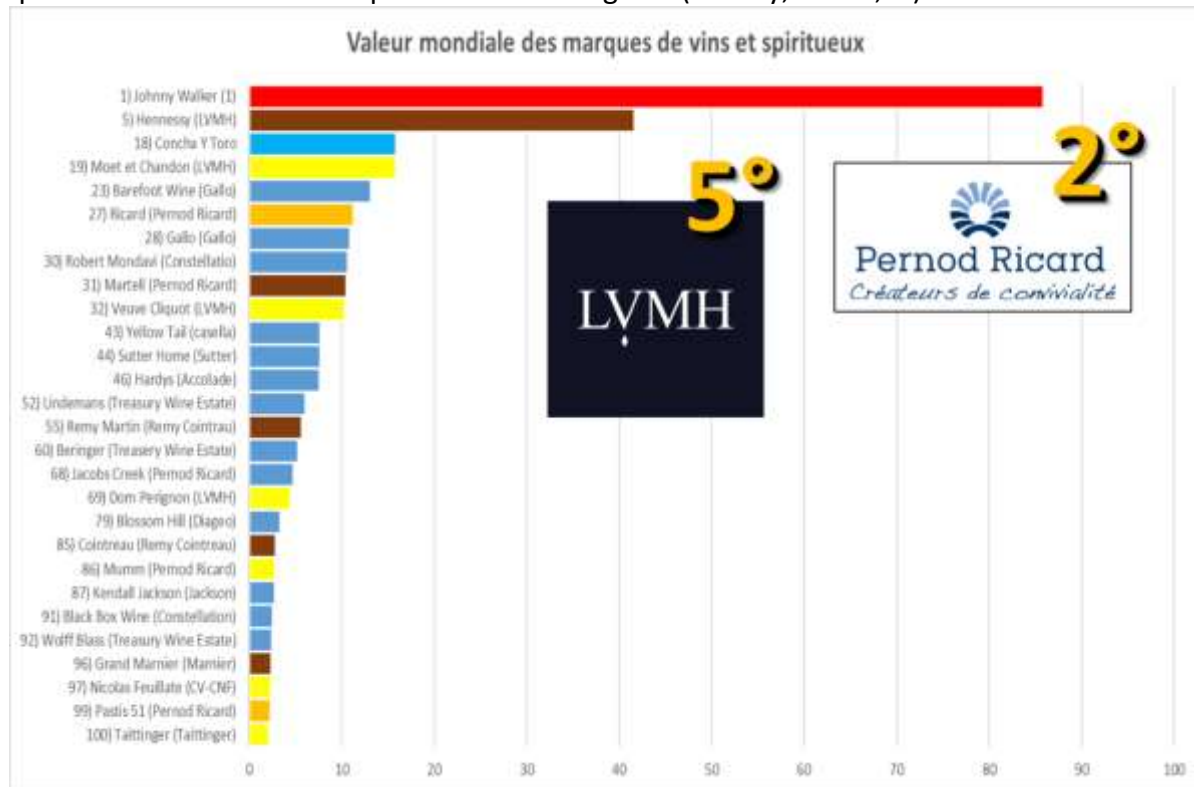
**Pour les légumes :**

Nous disposons d'un leader privé (Bonduelle) et de trois acteurs majeurs coop (Agrial en frais, d'aucy en conserve et Triskalia en surgelés). Malheureusement, de nouveau notre niveau demeure modeste et seule la création d'un unique leader coopératif permettrait de limiter notre écart avec notre concurrent belge. Saluons donc l'initiative en cours entre d'aucy et Triskalia, première étape vers la création de ce grand leader coopératif ?



**Pour les vins et alcools**

La situation est ici particulière dans la mesure où nous disposons d'un champion du Champagne et du Cognac (LVMH) qui est le 5° groupe mondial en termes de portefeuille de marque et même un champion des alcools (PERNOD RICARD), qui, sur ce même critère, est le 2° groupe mondial. Il convient cependant de noter que les marques de ce groupe sont quasiment toutes issues de productions étrangères (brandy, vodka, ...).



Cependant dans le domaine des vins tranquilles la situation est bien différente puisque sur les 14 marques appartenant à ce top 100, **la première est chilienne (Concha y Toro), 5 sont australiennes et 8 sont américaines ... et donc aucune française !**

En conclusion, la France dispose de quelques champions français, mais pratiquement aucun leader mondial (en dehors de Lactalis) et aucun (ou presque) champion coopératif. Autrement dit, **nous avons un impérieux besoin de création (ou de renforcement) de champions mondiaux et donc un impérieux besoin d'un processus de fusion sur la base des structures leaders du marché français, coopératives et privées.**

Par ailleurs, il est fondamental que ces structures leaders adoptent les facteurs clefs de succès de cette activité mondialisée, à savoir les caractéristiques communes des champions internationaux. De ce point de vue nous ne pouvons que nous rendre à l'évidence : ils sont tous structurés dans une logique de **modèle d'intégration verticale**, caractérisé par :

- une course permanente à la taille pour être à la hauteur des compétiteurs mondiaux (rappelons à ce titre que les 10 leaders de l'agroalimentaire mondial disposent d'un C.A. cumulé d'environ 500 milliards de dollars !!) ;
- une spécialisation sectorielle pour concentrer ses efforts sur le core-business, alliée à une concentration des efforts sur les marchés de masse, de manière à simplifier au maximum les processus et ainsi gagner en coûts internes ;
- une grande capacité marketing / commerciale aval, incluant des enjeux d'innovation, ainsi qu'une grande capacité d'adaptation à l'évolution des pratiques et modes de consommation, dans un marché mondialisé et dominé, ne serait-ce que démographiquement par l'Asie (après le règne mondial des Pizzas, des Spaghettis Bolognaises, des McDo, ... quid du prochain règne de la cuisine chinoise, brésilienne ou indienne). Nous avons accompagné la mondialisation culturelle et culinaire avec notre blé, notre vin et nos steaks hachés, mais sommes-nous capables d'être des acteurs efficaces sur le marché des algues, des insectes, du quinoa ou du tofu ? De ce fait, est-ce que les leaders de l'agro-alimentaire seront toujours aussi interdépendants de la production agricole européenne ?
- et donc, une grande capacité de maîtrise d'un sourcing de matières premières conformes aux enjeux de qualité et de compétitivité, ce qui implique :
  - un désengagement progressif des enjeux territoriaux de manière à pouvoir saisir des opportunités de délocalisation ;
  - une approche « capitaliste » du lien à la production, pouvant justifier du fait qu'une approche de droit privé soit privilégiée et/ou que la rémunération soit plus liée à la possession du capital qu'au travail (des prix d'achats « faibles », mais une rémunération via des dividendes) ;



- et d'une manière générale une coupure nette entre activités amont et activités aval, pouvant d'ailleurs aller jusqu'à l'abandon des activités amont, celles-ci pouvant être confiées / contractualisées à structures territoriales (comme sait le faire Bonduelle par exemple).
- **On voit donc bien à quel point ce modèle est exigeant et, en très grande partie, contradictoire avec le modèle territorial historique de la coopération.**

*Question : N'est-ce pas cette exigence qui explique la difficulté pour les coopératives « classiques » de réussir sur ces marchés ? Pensons par exemple aux échecs dans SOCOPA ou dans l'ULN (contrairement aux repreneurs privés, respectivement Bigard et Savencia-ex Bongrain) ou plus récemment de Terrena dans le domaine de la volaille standard avec l'expérience DOUX.*

### **C'est pourquoi :**

- ce modèle massifié, spécialisé et verticalisé est et sera probablement encore longtemps, **dominé par des groupes privés ou par des coopératives s'éloignant du modèle historique** pour se rapprocher de la conception plus « libérale » que l'on trouve dans les banques mutualistes ou dans certaines grandes coopératives européennes ou américaines ;
- **les coopératives leaders doivent désormais choisir entre l'adoption de ce modèle, ou un choix inverse**, mais en tout cas en ne se situant pas dans une situation intermédiaire, conduisant, comme le disait Michael Porter, à un « enlisement dans la voie médiane », ce qui pourrait impliquer, dans un avenir proche, ... :
  - que certains champions internationaux « sous-traitent » leurs activités amont à des structures régionales (ex. Terreos en céréales) ;
  - que certaines coopératives leaders optent définitivement pour un modèle de ce type : ce pourrait être le cas d'Axérial ou Vivescia qui ont intérêt à examiner leurs synergies potentielles et à se concentrer sur les activités exports, meunerie, malterie, ... et donc à abandonner les activités de diversification (ex. Vigne pour Vivescia), voire le cas d'Agrial, compte tenu des enjeux lait et légumes (et plus marginalement boissons), et qui probablement, aurait intérêt à poursuivre la minimisation de sa stratégie de développement territorial ;
  - qu'à l'inverse, les autres coopératives leaders, souhaitant conserver une vocation territoriale doivent abandonner leurs stratégies « volume » sur les marchés dont elles n'ont pas le leadership. (Ex. Terrena de ce point de vue l'a compris pour ce qui est de la viande bovine d'abord et pour la volaille ensuite), souvent en préservation la fonction d'accompagnement de la mise en marché de la production, par une logique partenariale / contractuelle avec les structures ayant la capacité à gérer mondialement cette mise en marché.

# 3

## **Mais saurons-nous aussi faire émerger les champions « horizontaux » dont nos territoires ruraux ont un besoin vital ?**

**« L'intérêt général a cette particularité qu'il ne s'impose pas naturellement »**

*(Georges Pompidou – 1911 / 1974)*

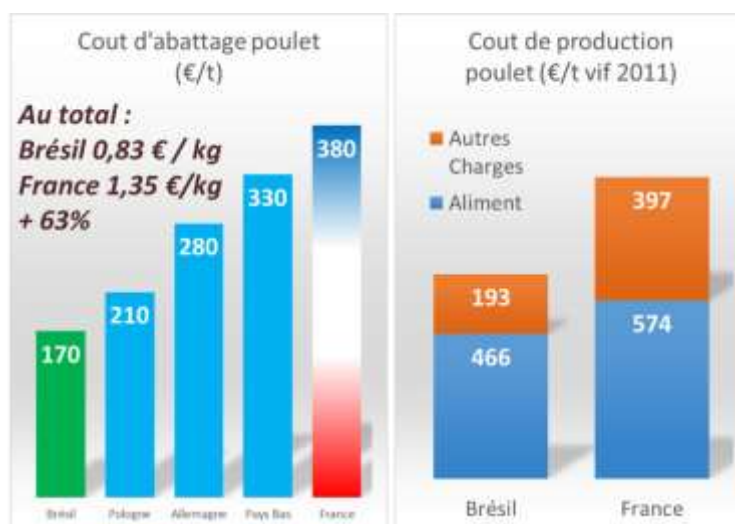
Considérant qu'il n'y a pas de raison que la France laisse passer le train de la mondialisation, nombreux sont les politiques français (plutôt de droite), les économistes français (plutôt libéraux) et les responsables agricoles français (plutôt leaders), qui prônent la généralisation d'un modèle « vertical » (tel que décrit dans le chapitre 2) ou, tout au moins, fantasment sur lui. En effet, pouvons-nous accepter que les agriculteurs français soient injustement privés de la manne potentielle des marchés exports, voire qu'ils soient ignominieusement empêchés de nourrir le monde et notamment les populations des pays, africains notamment, n'ayant pas nos capacités naturelles alliées à nos savoir-faire exceptionnels ? Il est vrai que notre agriculture est performante, il est vrai que la productivité du travail y est plus que respectable, que nos éleveurs sont de très grands « pros », que nos sols sont souvent aptes aux hauts rendements et que nos infrastructures sont « taillées pour la course au large ». Il est tout aussi vrai que, si cette agriculture performante peut parfois inquiéter le citoyen urbain, elle est apte à produire de façon qualitative et respectueuse de l'environnement. Il est donc évident que nous courrons à notre perte si nous abandonnons cette recherche de la performance pour nous replier exclusivement sur une vision « bucolique » d'une agriculture locale, bio, issue de petites exploitations sympathiques et certes conformes à l'image que les bobos parisiens ont du « petit » paysan digne de confiance, mais inapte (collectivement) à satisfaire à l'ensemble des besoins de la nation ... **Tout cela est vrai et c'est pourquoi, comme nous l'évoquions précédemment, nous avons besoin de champions verticaux se battant mondialement sur de grands marchés, avec les armes d'une productivité renforcée.**

Il n'y aurait d'ailleurs rien d'original en la matière, puisque nombreux sont nos concurrents qui ont fait le choix de politiques agricoles nationales, favorisant une production de masse destinée au marché mondial. En généralisant ce modèle, tant pour les structures privées que coopératives, ces pays font objectivement le choix d'une vision néo-libérale et se retrouvent donc souvent dans les pays « neufs » : Brésil, Chine, Nouvelle Zélande, ... mais nous ne devons pas oublier que ce modèle est aussi celui qui domine en Europe (pensons à la structuration des filières aux Pays Bas, au Danemark, en Suède, ...).

**Pourtant la généralisation de ce modèle spécialisé, massifié, standardisé et mondialisé serait une hérésie dangereuse !** En effet, ce modèle n'a de sens que lorsque le milieu naturel se prête à cette spécialisation (homogénéité) et permet une production compétitive ... ce qui n'est évidemment pas le cas de la France (ni de l'Italie, de l'Autriche, ...). Les conséquences directes d'un tel modèle sont-elles acceptables ? Une spécialisation du travail, une paupérisation de certaines couches de la population et de certains territoires, une accélération de la concentration des acteurs (de la production à l'aval), ... C'est pourquoi, bien que cela ne soit pas évident aux yeux de tous, nous professionnels de l'agriculture, mais aussi citoyens et contribuables n'avons pas intérêt à favoriser une orientation de l'agriculture dominée par ce modèle « export » pour une production standardisée dans une compétition mondialisée, car il ne pourrait exister sans une concentration extrême de la production aux mains d'un petit nombre d'entreprises agricoles de grande taille, elles-mêmes spécialisées.

**Il ne s'agit pas de rejeter le modèle vertical, mais simplement de lui donner sa « juste place », à savoir au maximum 1/3 (maximum) de la valeur de la production de notre agriculture, soit 20/25 % sur les fonctions amont (Nb : leur poids réel sur l'économie sera supérieur car ils jouent aussi le rôle de « client / débouché » des autres acteurs comme le montre par exemple le cas de l'éthanol).** Pour le reste nous devons faire preuve de réalisme et construire un modèle dominant, conforme à la réalité de notre agriculture et de notre territoire.

La première de ces réalités, est que nous n'avons pas la capacité de nous battre sur ses prix. L'exemple du poulet standard est typique de notre déficit de compétitivité, lié à notre choix de modèle social et sociétal, alors que notre productivité est le plus souvent bonne voir excellente



La deuxième réalité est que la société française dans son ensemble n'a pas intérêt à une telle évolution qui conduirait à une inéluctable désertification des territoires ruraux et à un appauvrissement culturel, social et sociétal préjudiciable à l'avenir de la société française. En effet, défendre les territoires ruraux et leurs spécificités, c'est tout à la fois un acte économique, social, mais aussi culturel (du fait de l'importance de la gastronomie dans notre culture) et sociétal (tant cette approche est favorable aux enjeux environnementaux, de la biodiversité, ...).

**L'enjeu est donc de construire et défendre des modèles de développement territoriaux, que nous pouvons qualifier de modèle d'intégration horizontale (en opposition au modèle d'intégration verticale envisagé précédemment).** Ce modèle se doit d'être résilient face aux contraintes économiques et de réconcilier la société française avec son agriculture. La difficulté est que ces modèles ne doivent évidemment pas se fonder sur une hypothétique

généralisation de productions de niche aux prix trop élevés ou incompatibles avec la réalité des attentes (de qualité et de prix) des consommateurs.

En effet, les enjeux stratégiques identifiables pour ce modèle horizontal, correspondent à une triple responsabilité :

- **Responsabilité agricole** : l'enjeu est d'appuyer l'évolution des modèles d'exploitations vers plus de robustesse :
    - par une action transversale (approche systémique), seule capable de rendre résilientes les exploitations face à des marchés volatils (il faudra pour cela travailler simultanément sur l'organisation du travail et les charges fixes et sur le pilotage d'une approche agro-écologique) ;
    - par une maîtrise de chaînes de production diversifiées, bénéficiant de débouchés sécurisés du fait d'une compétitivité correcte ;
    - par le développement des productions de niche, notamment enracinées dans des logiques territoriales, pouvant, partiellement, s'appuyer sur le développement du circuit court, du commerce de proximité, ...
  
  - **Responsabilité territoriale** : l'enjeu est de pouvoir consolider des territoires ruraux vivants et attractifs, forts de leurs spécificités et de leur diversité historique, ce qui implique :
    - de privilégier les « agrochaînes » adaptées aux spécificités territoriales et notamment des niches porteuses de l'identité territoriale ;
    - de veiller à l'enracinement de la valeur dans les territoires (choix en matière d'emploi, de sous-traitance, d'investissement, ...) ;
    - de construire des politiques permettant de préserver un tissu « raisonnable » d'exploitations ;
    - de faire en sorte d'éviter la paupérisation d'un secteur, d'une catégorie d'exploitants ou d'une filière, même marginaux, par une mutualisation des ressources ;
    - De supporter les filières marginales, mais essentielles pour certains producteurs spécialisés (et souvent ne pouvant pas retenir d'autres orientations).
- Question : est-ce par intérêt que Terrena accueille Val Nantais ou par sens de sa responsabilité territoriale ? N'en est-il pas de même avec l'intégration d'Allotis dans EMC2, d'Ovins 27 dans Cap Seine, de la Cave des 7 Monts ou d'Expalliance dans Terres du Sud ou de la cave des Vignerons Foreziens dans Eurea ?*
- 
- **Responsabilité sociétale** : l'enjeu est de préserver (et en fait reconstruire) un lien de confiance entre l'agriculture et la société, tout comme entre l'agriculteur et le consommateur. Ceci implique :
  - un changement de paradigme réel, par le développement de nouveaux modèles économiques vertueux, c'est-à-dire résilients face aux réalités sociétales : l'économie de la fonctionnalité et globalement de l'innovation amont et de l'économie des services ;
  - un travail de fond sur l'image de la production, notamment par le biais de marques et labels en phase avec les attentes des consommateurs ;
  - une réelle (et pas seulement discursive) prise en compte des trajectoires vers des modèles pas ou peu dépendants de la consommation d'intrants chimiques (Ecophyto, Ecoantibio, ...).

Il est clair que l'ensemble de ces objectifs sont contradictoires avec la réalité des groupes suivant une stratégie d'intégration verticale, tout comme ils sont contradictoires avec ceux qui visent une rentabilité à court terme pour eux (et ils ne sont en rien blâmables de cette posture s'il s'agit de structures privées) voire pour leurs adhérents. Le problème est que si cette triple responsabilité n'est pas assumée, l'avenir ne peut que s'assombrir. C'est la raison pour laquelle l'agriculture française, doit, pour son avenir, mais aussi au-delà pour celui des territoires ruraux français, pouvoir compter sur des structures **acceptant de dégrader leur performance à court terme, afin de favoriser une dynamique globale garante de la performance à moyen et long terme**. C'est pour cela qu'alors que les leaders « verticaux » pouvaient être privés ou coopératifs, les leaders « horizontaux » ne peuvent être **que** coopératifs.

Pour réussir la « révolution agricole », accompagner la transformation du modèle de production, assurer la résilience des exploitations et par-delà dynamiser les territoires ruraux, **il est stratégique de faire émerger des champions « horizontaux »**. Ces leaders, doivent être des coopératives polyvalentes (ce qui est le cas du modèle français « classique »), axées sur une relation globale, transversale à l'exploitation et soucieuses de l'enracinement de la valeur dans les territoires. C'est la raison pour laquelle cette évolution renforce la question de la qualité de la gouvernance (au sens large).

Cet enjeu n'est évidemment pas nouveau. Ainsi en 1995, lors de l'Assemblée Générale du Centenaire de l'Alliance coopérative internationale à Manchester, une nouvelle déclaration sur l'identité coopérative a été définie et la révision des principes coopératifs a été adoptée. Après avoir défini les coopératives et leurs valeurs, la déclaration énonce les sept principes de la coopération (*voir encadré*), constitutifs d'un cadre, qui, sans renier les enjeux économiques, place l'intérêt général tout comme l'humain (satisfaction des besoins, démocratie, solidarité, transparence, engagement, ...) au centre des enjeux.

La gouvernance d'une coopérative est donc la garante du projet pour lequel ses membres adhèrent, mais également la responsable de la trajectoire stratégique de cette communauté et de son outil, au service du développement individuel et collectif des membres. Or ces deux responsabilités peuvent se confronter parfois durement, notamment lorsque des urgences à court terme viennent délégitimer les discours s'inscrivant dans une perspective à long, voire très long terme. Dans la plupart des coopératives structurées, les responsabilités sont partagées avec des salariés. La gouvernance est responsable des orientations stratégiques et de sa compréhension par chacun des membres. Elle délègue l'exécution de cette stratégie à un dirigeant salarié, qui est responsable devant elle des résultats économiques, mais aussi sociaux et sociétaux.

1. *Adhésion volontaire et ouverte à tous.* Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
2. *Pouvoir démocratique exercé par les membres.* Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. (Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique).
3. *Participation économique des membres.* Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune

de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4. Autonomie et indépendance. Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.
5. Éducation, formation et information. Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.
6. Coopération entre les coopératives. Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
7. Engagement envers la communauté. Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Ces éléments sont anciens et constitutifs de l'ADN historique de la coopération, mais conservent aujourd'hui encore toute leur pertinence. Cependant, dans le contexte décrit plus haut de mondialisation des marchés et de complexification des enjeux, la définition et la répartition des rôles et responsabilités entre élus et cadres, tout comme l'équilibre entre court, moyen et long terme sont fondamentaux et de plus en plus complexes. Cet équilibre, subtil et différenciant de cette forme de gouvernance d'entreprise, génère un niveau de plus en plus élevé d'exigence pour les dirigeants élus et les dirigeants salariés. Par ailleurs, c'est dans le modèle coopératif de leadership territorial (*tel que décrit dans les chapitres 3 et 4*), que cette problématique de « juste équilibre » se pose avec le plus d'acuité (et potentiellement avec le plus de tensions) et nécessite de plus en plus d'ajustements permanents. Par ailleurs, l'évolution sociologique du monde agricole génère une « force » nouvelle complémentaire venant challenger les valeurs mutualistes par des comportements plus individualistes, plus court-termistes et potentiellement plus « zappeurs ».

Pour ces raisons, il convient aujourd'hui, en paraphrasant Guiseppe Lampedusa, de « *tout changer pour que rien ne change* ». Autrement dit, de trouver les conditions de refondation du « contrat coopératif », et de son adaptation aux enjeux sociologiques et économiques de demain, tout en préservant ce qui en fait l'originalité historique. Cet objectif est fondamentalement constitutif de la mission historique qui incombe aux futurs leaders territoriaux que nous appelons de nos vœux. C'est pourquoi il nous semble essentiel de questionner successivement :

- le contrat coopératif qui unit l'adhérent à sa coopérative ;
- les modes de représentation des territoires ;
- les droits et devoirs des élus.

### **Refonder le contrat coopératif**

Si, à l'origine, le contrat coopératif décrivait les droits et les devoirs des parties autour des productions valorisées collectivement par la coopérative (obligation de collecte, apport total, et engagement dans le temps, souvent 5 ans), l'évolution sociologique des agriculteurs, et structurelle de leurs exploitations, font que ces éléments transactionnels, ne suffisent plus à animer de façon durable un engagement réciproque. La concurrence entre coopératives (qui n'aurait de sens que dans l'émulation vers un niveau de performance toujours plus élevé, mais

qui est un contre-sens économique destructeur de valeur à tous les échelons des filières) et le fait que l'apport total ne soit plus la règle (ni dans les faits, ni réglementairement), expose les coopératives à la comparaison court-termiste de leur performance sur le prix du jour, alors que ce sont des outils collectifs de long terme et que le mode de gestion et de partage du résultat est mécaniquement construit à l'inverse de cet arbitrage quotidien. La fluctuation des cours des matières premières cotées sur les grandes bourses mondiales, la transparence et l'accessibilité des cotations à tout un chacun, oblige les coopératives à une transparence accrue de leur modalité de gestion et donc à une communication renforcée pour expliquer au plus grand nombre les décisions de gestion et leur conséquences court et moyen terme dans la rémunération des producteurs.

Les analyses sociologiques que nous menons auprès d'agriculteurs, montrent une évolution convergente avec celle décrites dans les travaux portant sur l'ensemble des marchés BtoB, notamment en termes d'attentes de plus en plus individualisées et de plus en plus instables dans le temps. Après l'époque « glorieuse » de l'uniformité des approches (permise par la pertinence de la diffusion d'un « modèle »), est venue celle de la « segmentation de l'offre », désormais caduque (souvent avant même d'avoir été maîtrisée !!) et devant laisser place à celle d'une approche personnalisée, s'adaptant en permanence à l'évolution des besoins de chaque agriculteur.

**D'une façon générale, la reconnaissance de la valeur de chaque adhérent et de son projet d'exploitation au sein du collectif coopératif est un puissant moteur d'adhésion et de loyauté.** Ceci rejoint l'analyse menée par Denis Bories (*ESC Clermont Ferrand – 2007*) qui montrait que, dans les relations commerciales de type BtoB, il n'y a pas d'augmentation de la fidélité sans confiance, or la confiance est difficile à maîtriser car elle résulte « ... d'une évaluation globale constituée de présomptions et de croyances, évoluant dans le temps, quant à la crédibilité et la bienveillance de l'autre partie qui incite ou non à s'en remettre à lui en situation d'incertitude ».

On peut donc envisager de proposer une refonte du contrat coopératif, **plus fortement axé sur un engagement de résultat qu'un engagement de moyen**, et dont le niveau d'engagement variable pour l'agriculteur engendrera un niveau d'engagement adapté de la réponse de la coopérative. Ainsi, l'adhérent ne se trouve plus en situation d'infériorité vis-à-vis de sa coopérative (dont la taille augmente régulièrement), mais en situation d'équilibre et de convergence d'intérêts, l'objectif étant de déplacer cet équilibre vers une augmentation de la valeur ajoutée pour les deux parties au fil du temps. D'autre part, les différentes populations d'adhérents n'ayant pas le même niveau d'attente, il est tout à fait justifié (et justifiable) et compréhensible par tous que :

- le niveau d'engagement, ou de service de la coopérative, soit proportionnel au niveau d'engagement de l'adhérent ;
- chaque adhérent contribue positivement aux résultats financiers.

Pour piloter rationnellement cette situation, il convient de se doter d'un indicateur qui permette de passer d'une égalité toujours plus imparfaite (compte tenu de l'hétérogénéité des attentes et des adhérents eux-mêmes) ou d'une équité « de façade » (une différence tarifaire plus ou moins bien justifiée), à une notion « **d'équité élargie** », qui se matérialiserait par un équilibre strict pour chaque adhérent entre sa contribution globale et les moyens engagés par la coopérative à son égard, complétée par une contribution nette aux résultats permettant la constitution de réserves et/ou le financement des investissements.

L'engagement d'activité et le choix préalable de l'adhérent sur les niveaux de services et d'accompagnement permettent à la coopérative de piloter la quantité et les qualités des ressources, notamment humaines, mais aussi logistique, qu'elle réservera à son adhérent. Le contrat coopératif devient donc un contrat de services, qui s'il est bien suivi permet de garantir une fourchette de résultat. Il s'appuie sur trois piliers : relation transactionnelle (produits et services), relation statutaire, et relation communautaire, chaque adhérent choisissant son niveau d'engagement, l'objectif pour la coopérative étant d'attirer le plus grand nombre vers la relation de type communautaire. Les principes qui doivent guider cette refonte du contrat coopératif sont soutenus par les notions de performance, de proximité, d'équité et de transparence.

La performance se traduit dans la capacité de la coopérative à offrir un rapport prix/service performant et régulièrement benchmarké, et sur un positionnement élitiste pour la population d'agriculteurs la plus sensible à ce sujet. Cette performance se nourrit des preuves engageantes qui constituent le contrat coopératif et par la mesure régulière de l'indice de satisfaction de l'adhérent. La prise en compte des réalités opérationnelles quotidiennes des agriculteurs est un enjeu de performance pour les coopératives. L'adaptation de son offre aux particularités locales (pédoclimatiques, marchés, sociétales, historiques et culturelles) permet d'apporter une réponse pertinente et de maintenir la légitimité perçue par les acteurs locaux. Mais il faut aussi garder une trajectoire stratégique puissante et cet équilibre entre individualités locales et stratégie collective doit être régulièrement nourri et animé. Ainsi, une organisation « politique » au plus près des enjeux de chaque agriculteur est à construire, en la dotant de vraies responsabilités et donc de vrais pouvoirs.

Pour assurer son rôle d'interface entre l'agriculteur et les élus du conseil d'administration, 4 grandes responsabilités peuvent lui être déléguées :

- la gestion institutionnelle : gestion statutaire du sociétariat et relations avec les parties prenantes locales ;
- l'animation de la vie coopérative : écoute des adhérents, communication sur les orientations stratégiques et opérationnelles de la coopérative ;
- l'adaptation des offres : avis sur les choix et les déclinaisons locales que les équipes opérationnelles ont construites ;
- les projets de développements locaux et les enjeux d'investissements associés : l'objectif est de faire émerger le plus localement possible des initiatives regroupant les parties prenantes (agriculteurs, élus locaux, instances administratives, citoyens, ...) soit sur des actions de communication (types ferme ouverte) soit sur des projets d'économie circulaire (circuit court, services). Les moyens de la coopérative sont utilisés pour un projet collectif local, ce qui renforce son ancrage, sa légitimité et son objectif de développement de ses adhérents.

Cette réalité locale est sous la responsabilité d'un administrateur (en tandem avec un cadre opérationnel) missionné par le président qui constitue avec lui une équipe d'agriculteurs élus et/non élus (potentiels futurs élus) en veillant à y associer les profils d'agriculteurs leaders dans le développement de leur exploitation, mais peut-être pas (encore) leader d'opinion. L'idée est de créer une dynamique de groupe locale, basé sur l'apprentissage collectif et sur la génération de résultats concrets. La légitimité de ce groupe lui est donnée par la mission et les pouvoirs que le Conseil d'Administration lui confie. Il lui reporte les éléments permettant d'entériner les décisions. Dans l'idéal, il est confondu avec la gestion statutaire des sections territoriales, ce qui renforce son pouvoir dans l'élection des membres de la gouvernance.



**La gouvernance** (source : référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles, Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue)

La gouvernance correspond à l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui encadrent le pouvoir de décision du dirigeant et organisent les relations avec les sociétaires. C'est au niveau des organes de gouvernance que sont prises et contrôlées les décisions stratégiques qui orientent durablement et de manière déterminante les activités créatrices de valeur d'une coopérative. Trois pouvoirs sont en interactions et doivent être encadrés afin de garantir un fonctionnement approprié : le pouvoir souverain (les adhérents et l'assemblée générale), le pouvoir exécutif (la direction générale et son équipe) et le pouvoir de surveillance (les administrateurs et le conseil d'administration).



Les administrateurs, engagés dans les missions que leur ont confié leurs pairs doivent disposer de moyens à la hauteur de leurs responsabilités. Ils doivent être soutenus pour que le travail de leur exploitation soit réalisé dans les meilleures conditions et bénéficier des formations adaptées à leur périmètre de responsabilité (en la matière, les programmes SENEQUE de Coop de France et ATOUT Jeunes de Campus Triangle ont permis de créer une forte dynamique de formation auprès des décideurs actuels et futurs). Le pouvoir de surveillance consiste à vérifier que les conditions sont réunies pour que l'équipe dirigeante puisse développer un projet stratégique créateur de valeur conforme à la vocation et à la mission de la coopérative. Le pouvoir de surveillance se trouve au carrefour de l'expression du pouvoir souverain et du pouvoir exécutif.

Le pouvoir exécutif est assuré par le directeur général et son équipe de direction. Ce pouvoir doit définir, conduire et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des décisions qui orientent à long terme et de manière déterminante les activités créatrices de valeur ainsi que la structure organisationnelle de la coopérative. **Le pouvoir exécutif consiste à implémenter des stratégies de création de valeur en lien avec la vocation et la mission de la coopérative.** Pour mener à bien cette tâche fondamentale, le dirigeant et son équipe doivent bénéficier d'une indispensable autonomie.

Cette autonomie, trouve un levier puissant de cohérence et de performance, dans l'existence à chaque niveau d'organisation de la coopérative, de tandem entre administrateurs et cadres salariés, chacun s'en tenant à ses propres champs d'autorité et de responsabilité, et se nourrissant des compétences, savoir et savoir-faire de l'autre. Ce fonctionnement, nécessite un cadre de référence bien documenté par des processus décrits et animés.

Fort de ces 3 premiers chapitres de constat et d'analyse, nous proposons dans les suivants une déclinaison très concrète de l'organisation de la distribution et de son modèle économique.

## Les auteurs :

### Jean-Albert Massenet

*Jean-Albert commence sa carrière dans la coopérative Coralys (35) comme ingénieur de recherche en contrat CIFFRE avec l'INRA et AgroCampus Ouest. Après une expérience commerciale chez RAGT Semences, il entre en 2004 dans la coopérative Silos Mirandais (32) comme responsable appro, et en prend la direction générale quelques mois plus tard. Il remet cette coopérative en dynamique, la fusionne avec une autre et pilote la création de Gersycoop. En 2011, il intègre le Groupe Euralis en tant que DGA du Pôle Agricole, puis, de 2013 à 2017 en tant que DG de ce même pôle agricole dont il engage la transformation du modèle économique agricole. Il met dorénavant ses convictions et expériences au service du plus grand nombre, agriculteurs et organisations agricoles, pour soutenir et accompagner la profonde mutation de l'agriculture française. Ingénieur Agronome, il complète sa formation initiale par une solide formation scientifique doctorale et par un Mastère de Management général à l'ESSEC. Depuis 17 ans, il met sa très bonne connaissance des modèles agricoles, et sa forte sensibilité aux enjeux sociétaux, au service de la modernisation et de la transformation des coopératives agricoles. Homme de conviction et de partage, il explore également des projets innovants en production agricole à très haute valeur ajoutée. En 2014, il est sélectionné par l'institut Choisel / Le Figaro dans le panel des 100 leaders économiques français de demain.*



### Eric Schlusshuber

*Eric commence sa carrière à l'INRA en tant qu'Ingénieur de recherche en économie industrielle, puis devient Directeur du département agro-industriel de l'institut Motivaction et ensuite Directeur Général d'Eider (dont il est un des Co-fondateurs en 1986). Après avoir quitté Eider, il est, de 2002 à 2004, membre indépendant du Comité d'intégration de Bayer Cropscience France et co-fondateur, en 2003, du Groupe Triangle, dont il est toujours co-dirigeant, en charge de la prospective stratégique et animateur du pôle marketing / études. Ingénieur de formation et ayant complété ses compétences en analyse de données, sociologie, innovation et prospective stratégique, Eric analyse depuis 38 ans les évolutions du monde agricole. Depuis 24 ans, il met ses analyses au service de mission de conseil, qui lui ont donné l'occasion d'accompagner des dizaines de leaders dans toutes les filières agricoles (BASF, Syngenta, MSD, Same-Deutz Fahr, Provimi, Evolution XY, Banques Populaires, Oeneo/Vivelys, ...), dont une quinzaine de groupes coopératifs leaders (Terrena, Maisadour, Agrial, Euralis, Ocealia, CapSeine, ...). Homme de conviction et de partage, il exerce également une activité de conférencier en prospective agricole et enseignant/formateur en marketing, innovation et analyse de données. En 1989, il est désigné parmi les « 100 cerveaux du marketing français » (Média Mag).*

