

Les partenariats internationaux, vecteurs de croissance pour les coopératives agroalimentaires

Synthèse

26 octobre 2016

La Coop
fédérée

inVIVO

Avec le soutien de :

 CRÉDIT
AGRICOLE

 **QUEBEC** INTERNATIONAL
SUMMIT
OF COOPERATIVES
2016



Pour répondre à la mondialisation qui impacte l'ensemble de la chaîne de valeur, les coopératives nouent des partenariats pour croître à l'international



Source: Analyse PwC

Les partenariats internationaux, vecteurs de croissance pour les coopératives agroalimentaires

Etude menée par PwC du 1^{er} avril au 1^{er} septembre 2016

La Coop
fédérée

inVIVO

Avec le soutien de :

 CRÉDIT
AGRICOLE



 **2016** INTERNATIONAL
SUMMIT
OF COOPERATIVES

Définition du partenariat retenue dans le cadre de l'étude:

Toute forme d'alliance définie comme un partenariat dans la communication des parties prenantes (*p.ex.: articles de presse, communiqués de presse, rapports annuels...*)

Cette étude mondiale vise à dégager les spécificités des partenariats internationaux dans le monde des coopératives agricoles et agroalimentaires

Analyse de cas à grande échelle

~150 partenariats analysés:

- **Motifs stratégiques**
- **Zones géographiques** ciblées
- **Maillons de la chaîne de valeur** concernés
- **Types** de partenariats



Etudes de cas

~12 cas analysés en détails:

- **Historique de la relation entre les partenaires**
- Particularités **opérationnelles et financières** du partenariat
- **Facteurs clés de succès**
- **Difficultés** rencontrées



Enseignements tirés

A partir des études de cas, synthèse des:

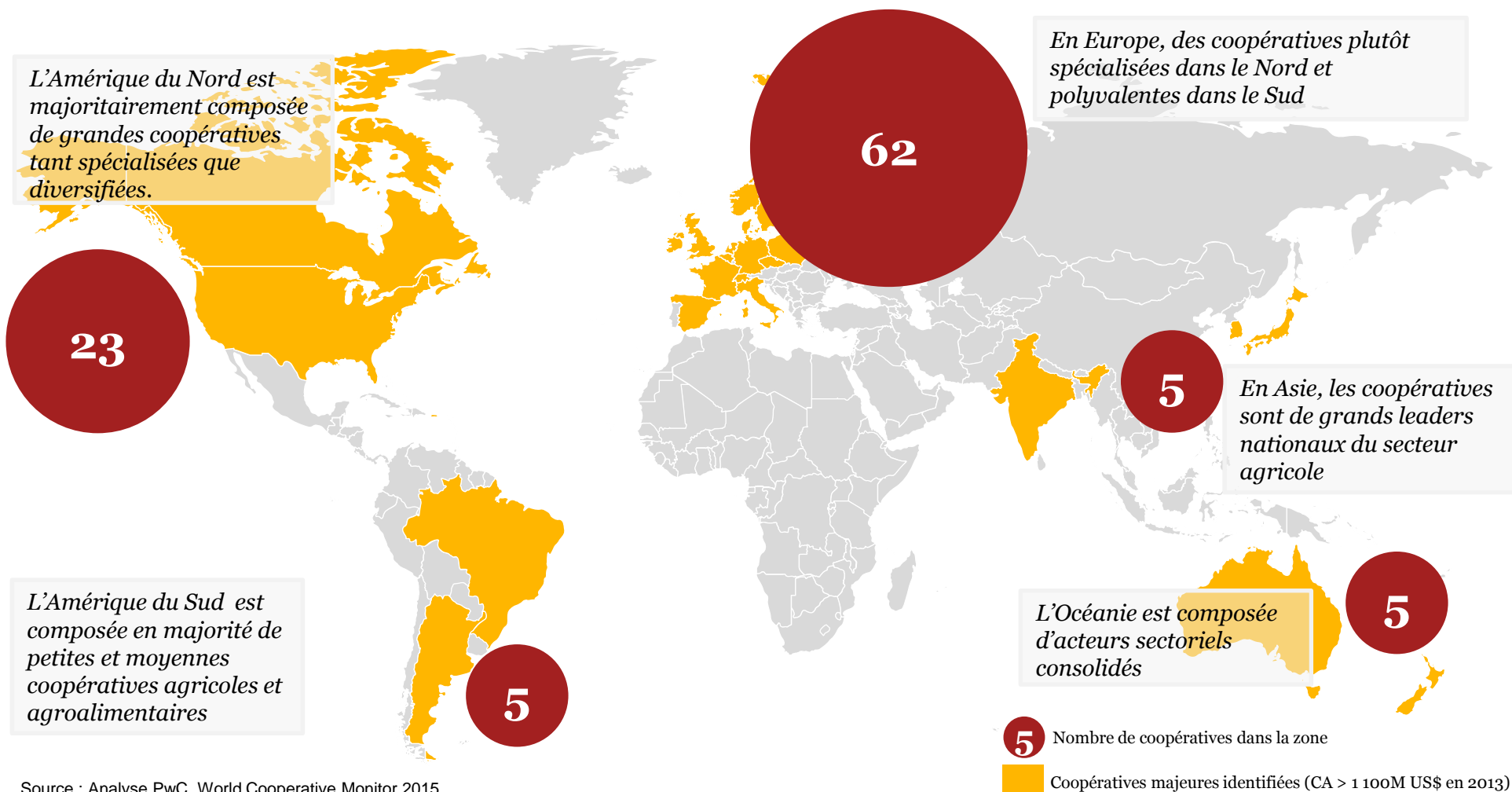
- **Bénéfices** obtenus
- **Difficultés** rencontrées
- **Points de vigilance** associés
- **Facteurs clés de succès**



- ***Cette étude se focalise sur les partenariats comme leviers de croissance à l'international. La croissance organique n'est pas l'objet de l'étude.***
- ***Cette étude n'a pas vocation à être une cartographie exhaustive des partenariats internationaux, elle se fonde sur un échantillon.***

Les 100 plus importantes coopératives agroalimentaires du monde se situent majoritairement en Europe

Répartition géographique des 100 plus grandes coopératives agroalimentaires



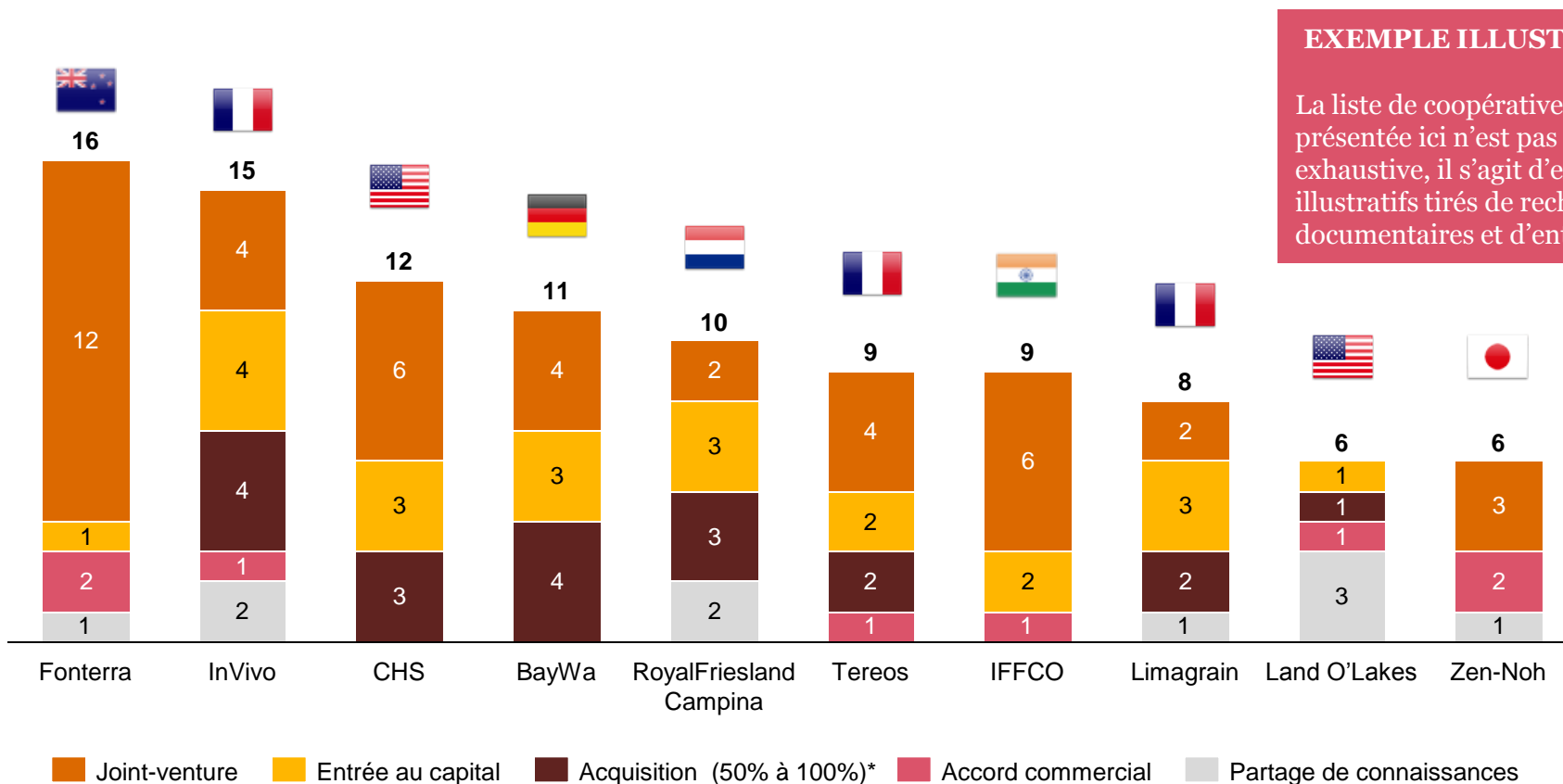
Source : Analyse PwC, World Cooperative Monitor 2015

Les partenariats internationaux, vecteurs de croissance pour les coopératives agroalimentaires •

Beaucoup d'entre elles forment des partenariats internationaux

10 exemples de coopératives actives dans les partenariats internationaux et selon les formes de partenariats choisis

Basé sur un échantillon de 148 partenariats



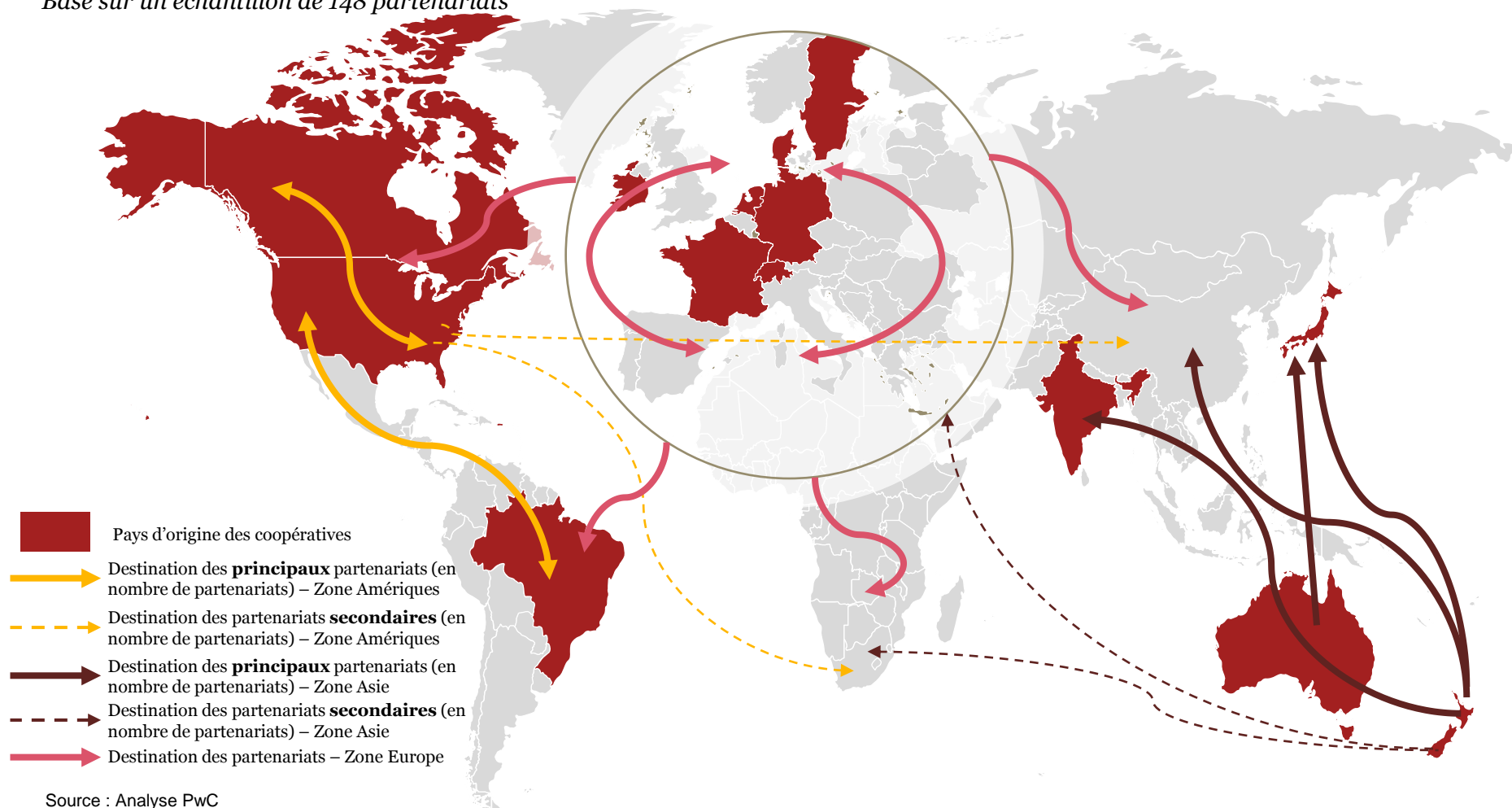
Source : Analyse PwC

* Acquisitions présentées comme des partenariats dans la communication des parties prenantes

Les coopératives européennes semblent être les plus actives et forment des partenariats sur les cinq continents

Cibles géographiques des partenariats établis par les coopératives

Basé sur un échantillon de 148 partenariats

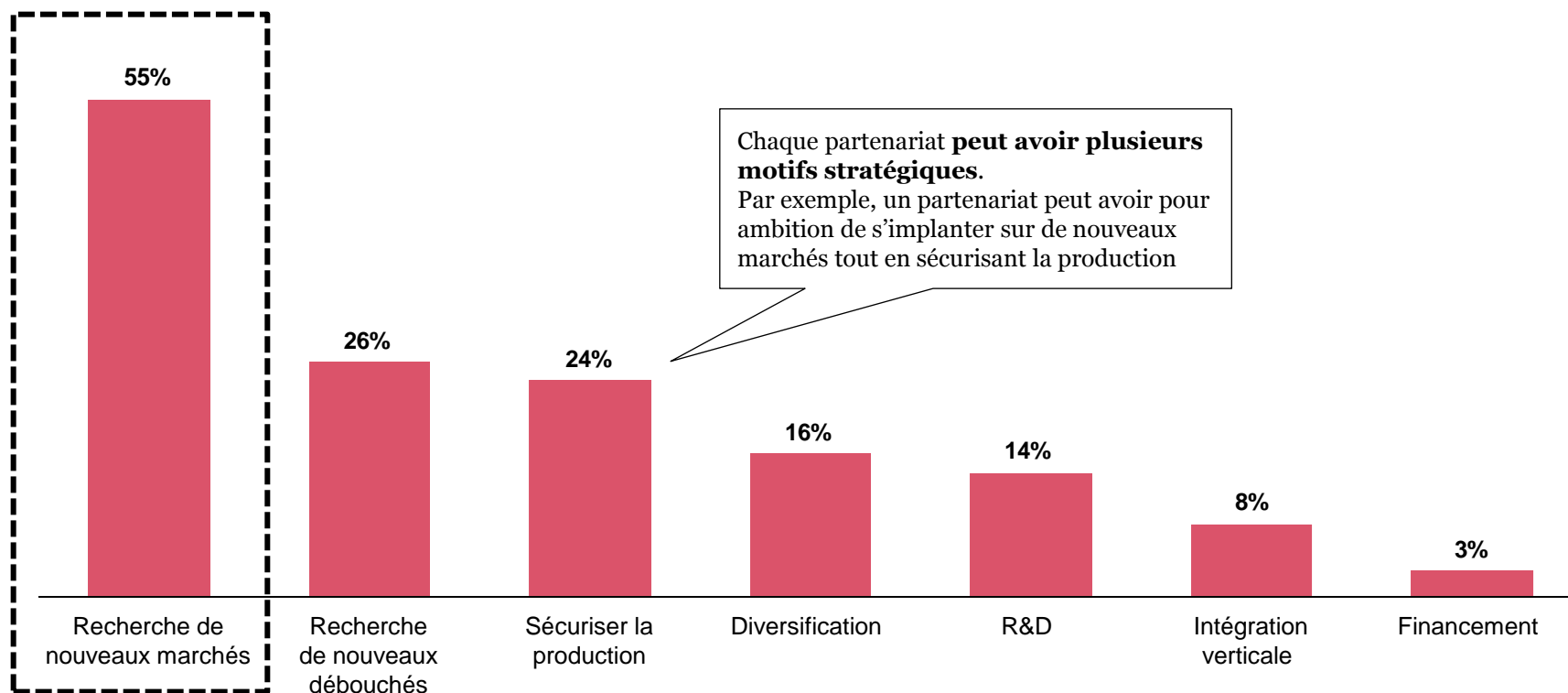


Source : Analyse PwC

Les coopératives agroalimentaires nouent des partenariats principalement pour s'établir sur de nouveaux marchés

Répartition des motifs stratégiques des coopératives qui forment des partenariats (% du total¹)

Basé sur un échantillon de 148 partenariats, un partenariat peut avoir plusieurs motifs stratégiques



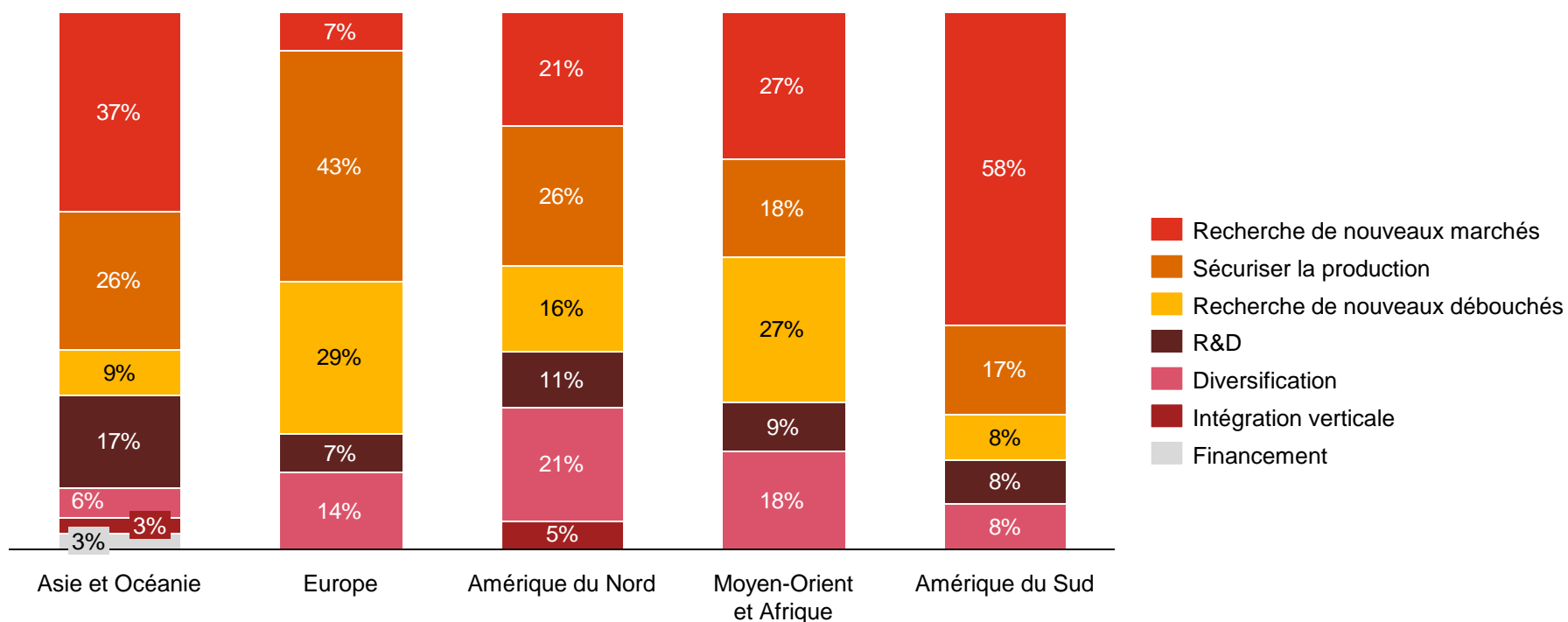
Source : Analyse PwC

¹ Pourcentage basé sur 148 partenariats. Chaque partenariat peut avoir plusieurs motifs stratégiques.

Les motifs stratégiques sont différents selon les zones ciblées : sécuriser la production en Europe et rechercher de nouveaux marchés dans les économies émergentes

Répartition des motifs stratégiques des partenariats par région ciblée

Basé sur un échantillon de 148 partenariats



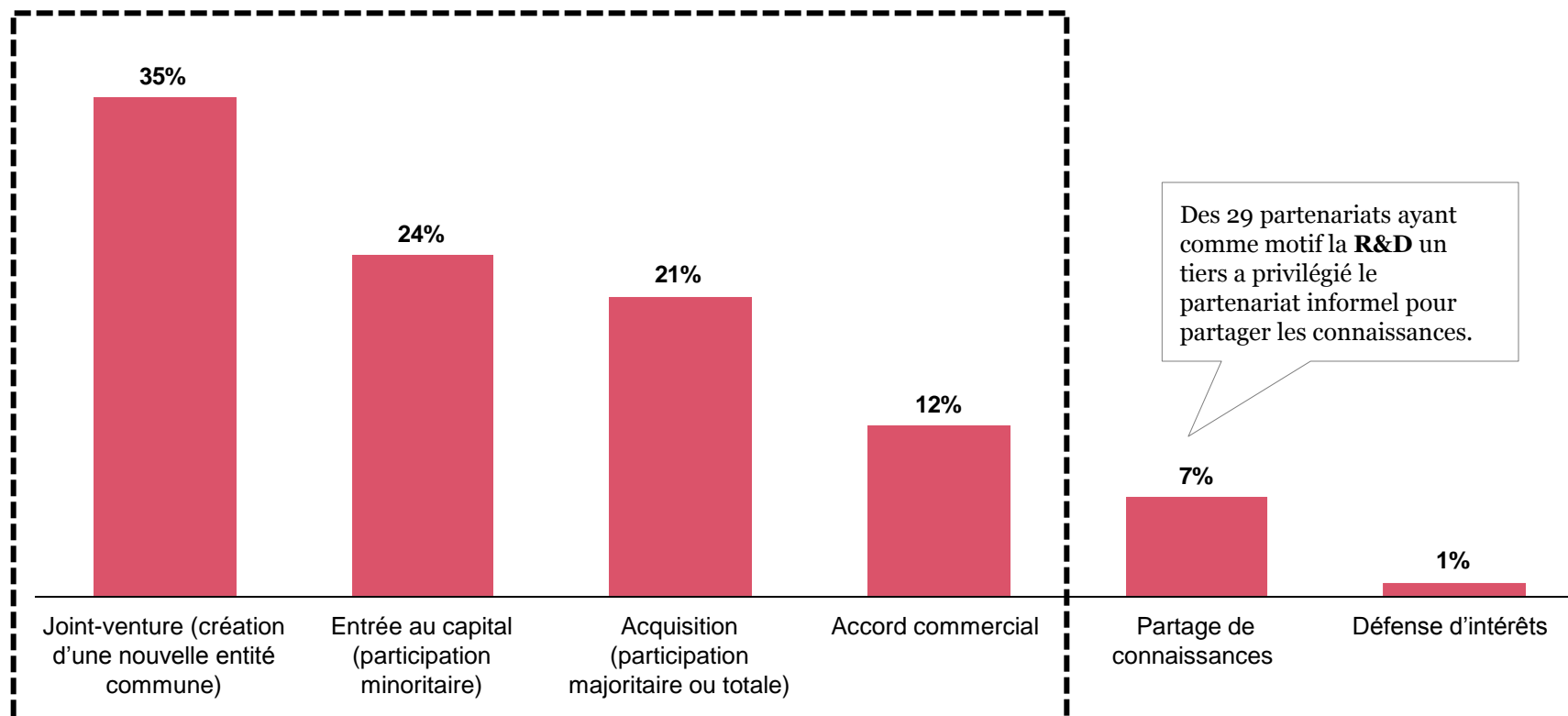
La recherche de nouveaux marchés se fait majoritairement dans les économies émergentes : Asie, Amérique du Sud, Moyen-Orient et Afrique.

Source : Analyse PwC

Les partenariats internationaux se déclinent généralement dans un cadre juridique formel; il existe peu de partenariats informels

Répartition des formes de partenariats¹ (% du total)



Basé sur un échantillon de 148 partenariats



Source : Analyse PwC

¹ Partenariats présentés comme tels dans la communication des parties prenantes

Les partenariats analysés peuvent être tactiques ou stratégiques

| | Partenariat tactique  | Partenariat stratégique  |
|------------------------------|--|--|
| Relation partenariale | Relation centrée autour d'une opportunité d'affaires, d'un projet spécifique | Construire une relation de long terme basée sur des expériences passées communes (relations d'affaires, projets ...) |
| Rationnel stratégique | Lié à l' évolution d'un contexte économique/règlementaire/ concurrentiel donné | Développer un business dans la durée |
| Nature du partenariat | Plus défensif qu'offensif | Plus offensif que défensif |
| Périmètre | Périmètre opérationnel restreint , clairement délimité | Vision stratégique commune de l'évolution du business |
| Bénéfices | Bénéfices court/moyen terme tangibles | Bénéfices tangibles ou intangibles long terme |

Une première expérience de partenariat tactique réussie permet aux partenaires de développer des partenariats stratégiques par la suite.

Les partenariats stratégiques requièrent dès le début une gouvernance adaptée, des relations de confiance entre les partenaires et le partage d'éléments de vision.

Source: Analyse PwC

Les coopératives interrogées « déclarent » rencontrer peu de difficultés dans la mise en place du partenariat ; sont néanmoins citées la connaissance du partenaire, la gouvernance et l'alignement stratégique

La présente étude examine des cas de partenariats et non de croissance externe. Ainsi, les difficultés financières n'ont pas été évoquées spontanément par les coopératives lors des entretiens.

Difficultés rencontrées



Source: Analyse PwC - Entretiens

Pour mettre en place un partenariat avec succès, plusieurs facteurs apparaissent déterminants: l'alignement des objectifs, la gouvernance et de fortes qualités relationnelles

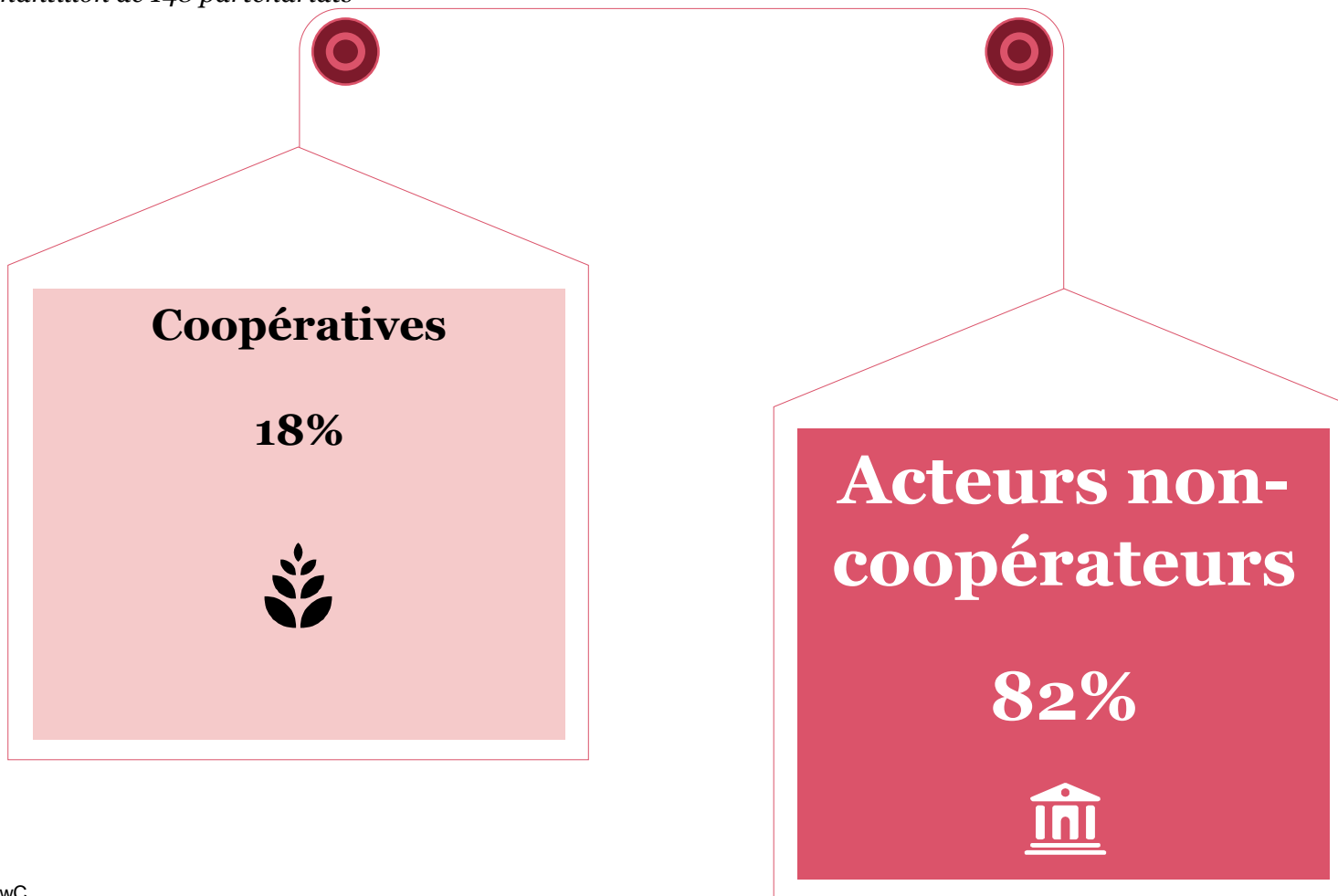


Source: Analyse PwC - Entretiens

Les coopératives forment peu de partenariats entre elles...

Répartition des types de partenaires (% du total)

Basé sur un échantillon de 148 partenariats



Source : Analyse PwC

... même si elles sont perçues comme des partenaires attractifs par les acteurs non-coopérateurs



82% des partenariats recensés dans cette étude **se font avec un acteur qui n'appartient pas au monde coopératif**

Plusieurs raisons peuvent l'expliquer:

Peu de coopératives dans certains marchés recherchés

Recherche d'une compétence spécifique non maîtrisée par un acteur coopérateur

Peur de la concurrence

Des freins psychologiques



Les coopératives sont pourtant perçues comme des partenaires très attractifs par leurs partenaires non-coopérateurs.

« Nous cherchions à investir à long terme sur ce marché. Ça n'aurait pas fonctionné avec un acteur non-coopérateur classique. »

Source: Analyse PwC, entretiens

Pour surmonter les obstacles aux partenariats entre coopératives, celles-ci expriment notamment le besoin d'avoir davantage de plateformes d'échanges

Freins aux partenariats internationaux entre coopératives



Solutions possibles pour permettre une approche plus proactive

| Diffuser les savoirs | Développer les capacités | Susciter les échanges |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Promouvoir les avantages des partenariats et les meilleures pratiques au sein des coopératives | <ul style="list-style-type: none">• Disposer d'effectifs dédiés au développement des partenariats dans les coopératives | <ul style="list-style-type: none">• Créer une plateforme d'échange structurée pour accélérer les opportunités de coopération et partenariats |

Source: Analyse PwC, entretiens

Remerciements

