

ZOOM...

#1

SUR LE DIGITAL



**RELATIF AUX IMPACTS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE
DES COOPÉRATIVES AGRICOLES SUR LES RELATIONS
AVEC LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS ET L'ENSEMBLE DES
PARTIES PRENANTES**

ÉDITO



Le HCCA a souhaité initier une réflexion sur la transformation digitale des coopératives et sur ses impacts globaux dans la relation avec leurs associés coopérateurs dont ceux non issus du milieu agricole (NIMA) ainsi qu'avec les tiers non associés (TNA).

En effet, des évolutions importantes se profilent pour notre monde agricole et elles sont souvent liées à la digitalisation du secteur combinée à des changements sociétaux voire réglementaires profonds. Par ailleurs, on assiste à une baisse du nombre d'exploitations se traduisant mécaniquement par une perte d'associés coopérateurs sur le territoire de chaque coopérative.

À cela s'ajoute une nécessité de comprimer et de réduire les coûts pour garantir la pérennité des activités dans un environnement fortement concurrenté. L'émergence d'un modèle omnicanal et digital va de pair avec la préservation du lien de proximité territoriale, la garantie de la disponibilité des produits et l'amélioration du service rendu si l'excellence opérationnelle de la supply chain est au rendez-vous.

En parallèle, le renouvellement générationnel engendre des comportements différents de ceux des générations précédentes du fait de profils d'agriculteurs en pleine mutation. Globalement on estime à 50% le nombre de chefs d'exploitations qui auront changé dans la décennie 2020/2030.

Tous ces changements inéluctables entraîneront des conséquences sur les partenaires d'amont et d'aval de l'agriculture auxquelles les coopératives agricoles devront s'adapter.



François MACÉ

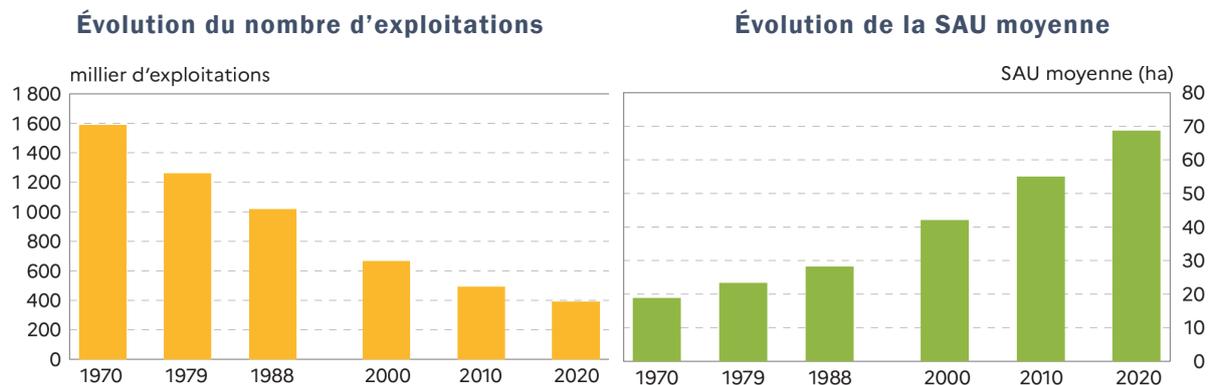
Président de la section Économique et Financière du HCCA,
Vice-président du HCCA

1

UNE ÉVOLUTION DES EXPLOITATIONS ET DES EXPLOITANTS AGRICOLES QUI CONTRIBUE À UN CHANGEMENT DE MODÈLE

a. Des exploitations agricoles moins nombreuses et de taille plus importante

Selon le dernier Recensement Agricole, la France métropolitaine comptait 389 000 exploitations en 2020. Un nombre qui ne cesse de baisser depuis 50 ans avec un rythme qui s'est accéléré depuis trois décennies. Si la Surface Agricole Utilisée est globalement stable, **les exploitations sont moins nombreuses avec des surfaces moyennes en augmentation**. Avec 45% d'augmentation en 20 ans, la surface moyenne des exploitations a atteint **69 ha** en 2020 contre 43 en 2000. À noter que l'agrandissement des surfaces est plus significatif pour les éleveurs que pour les exploitations exclusivement engagées sur des productions végétales.



Source : AGRESTE - Recensement Agricole 2020



DIMINUTION DU NOMBRE D'EXPLOITATIONS

43 HA EN 2000



69 HA

EN 2020

AUGMENTATION DE LA TAILLE DES SURFACES MOYENNES

b. Un important changement générationnel qui s'opère

La baisse du nombre d'exploitations induit une perte mécanique du nombre d'associés coopérateurs et de clients sur le territoire. En parallèle, on assiste à un renouvellement générationnel, où les comportements des nouvelles générations sont différents des précédents. On observe en particulier trois tendances :



Des profils agriculteurs en pleine mutation

De manière générale, la nouvelle génération est plus diplômée et informée que la précédente. On observe également une féminisation de la profession. À l'horizon 2030, les femmes chefs d'exploitation devraient représenter 30 % des actifs agricoles, contre 26 % aujourd'hui. Enfin, l'agriculture française accueille de nouveaux profils d'exploitants avec de jeunes agriculteurs et agricultrices non issus du monde agricole (Nima). Ces derniers s'installent souvent après une première vie professionnelle.



Des choix stratégiques d'exploitation vers plus de diversification

Étant différentes des précédentes, les nouvelles générations procèdent à des orientations stratégiques distinctes de leurs prédécesseurs. Cela se traduit par le développement plus marqué du maraîchage, des plantes médicinales et à parfum, le retour parfois aussi à de petits élevages, etc. Ces nouveaux agriculteurs s'engagent aussi plus favorablement dans des filières, des cahiers des charges ou certains systèmes de production comme la HVE, l'agriculture biologique ou l'agriculture de conservation. Enfin, ils diversifient davantage leurs exploitations, dans le nombre de cultures présentes sur l'exploitation ou leurs activités : vente directe, production d'énergie (photovoltaïque, méthanisation, etc.), accueil à la ferme, etc.



Une profession qui se digitalise

À l'image de la quasi-omniprésence des nouvelles technologies dans le foyer de la plupart des Français, l'agriculture française n'échappe pas à la digitalisation de ses métiers. Capteurs, objets connectés, drones, robots, applications mobiles ou PC, ont intégré les exploitations agricoles. D'après « Les outils numériques des agriculteurs », il existe près de 1 000 outils toutes activités confondues. Près d'un agriculteur sur deux utilise un outil d'aide à la décision (OAD) dans le cadre de ses activités (source : Agrinautes 2020). Ils sont aussi 86 % à déclarer consulter internet de manière quotidienne, et même 64 % plusieurs fois par jour (Source : Agrinautes 2020).

2

L'OMNICALITÉ, UNE RÉALITÉ DÉJÀ BIEN ANCRÉE SUR LE TERRAIN, MAIS PEU FORMALISÉE

a. Une relation résolument et historiquement omnicanale

La relation entre une coopérative et les associés coopérateurs est résolument et historiquement omnicanale. Cela fait plusieurs décennies que l'omnicanalité s'est installée tacitement, et pourtant, cet état de fait incontestable relève encore de l'inconscient chez beaucoup. Avant d'engager la transition vers une omnicanalité digitale, il est donc impératif d'embarquer les acteurs de la relation associés coopérateurs (techniciens conseil (TC), personnels de silos et magasins/dépôts, agronomes, administratifs, etc. et bien sûr les dirigeants). L'objectif est de leur faire prendre conscience de l'existant pour qu'ils abordent le changement avec confiance, tout en gardant à l'esprit les exigences croissantes en matière de traçabilité et d'évolutions réglementaires (ex : EGAlim, CSRD).



La dimension omnicanale de la relation entre les associés coopérateurs et leur coopérative repose sur des acquis très concrets sur le terrain :

Les **TC** gèrent au quotidien la relation globale avec les agriculteurs de leur portefeuille (porte d'entrée de la coopérative), portent l'ensemble des offres et en conséquence prennent la majeure partie des commandes (en présentiel et/ou par téléphone) ;

Les **magasins/dépôts** vendent au comptoir ou/et par téléphone et s'assurent et/ou assurent la bonne livraison des ventes ;

Les **personnels de silos** reçoivent la collecte et gèrent le stock et les flux sortants ;

Les **chauffeurs**, en particulier pour l'activité aliment du bétail ou ramassage d'animaux, constituent également un point contact des agriculteurs ;

D'autres points de contact avec les associés coopérateurs sont portés par les **services agronomie, conseil & administratifs, (juridique, fiscalité, gestion patrimoniale...)** ;

Enfin, de nombreuses coopératives ont développé des **centres d'appels** et des **sites e-commerce** qui complètent le dispositif commercial et administration des ventes.



La répartition moyenne des points de contact digitaux dans les outils de gestion de la relation client (couramment appelé « CRM ») au cours des dix dernières années tend vers une organisation résolument omnicanale, et donc transverse.

D'après une étude de 2019 réalisée par l'éditeur de solution CRM ASAPE, chaque agriculteur est adressé par 6 points de contact différents en moyenne. Le TC de référence représente en moyenne 65% des contacts réalisés annuellement, et cette tendance s'accélère.

Selon le Baromètre digital & omnicanal réalisé en 2022 par Audanis (auprès des directions de plus de 100 coopératives), pour **86% des personnes interrogées**, les rôles et les missions des personnes en charge de la relation agriculteurs vont fortement évoluer de 2023 à 2027. Et pour **59% d'entre elles**, cette évolution a déjà considérablement démarré entre 2020 et 2022.

Chaque canal est nécessaire (TC, service agriculteur, centre d'appel, e-commerce...) et présente des spécificités. Mais leur cohabitation implique de bâtir un nouveau modèle organisationnel, plus transverse, pour préserver la proximité et augmenter la flexibilité.

b. Une méconnaissance des coopératives de leur propre schéma omnicanal et digital

De nombreuses coopératives agricoles connaissent encore mal leur propre schéma omnicanal & digital.

Dans la majorité des coopératives, les différentes activités (appro conditionné, appro vrac solide et liquide, collecte, conseils, autres produits et services) profitent au moins partiellement d'une organisation omnicanale et digitale tacite. En revanche, chaque canal de distribution étant souvent très autonome sur la question de la relation associé coopérateur, il existe peu de formalisation de ces organisations. Il en va de même pour les schémas de communication et les médias/solutions digitales utilisés.

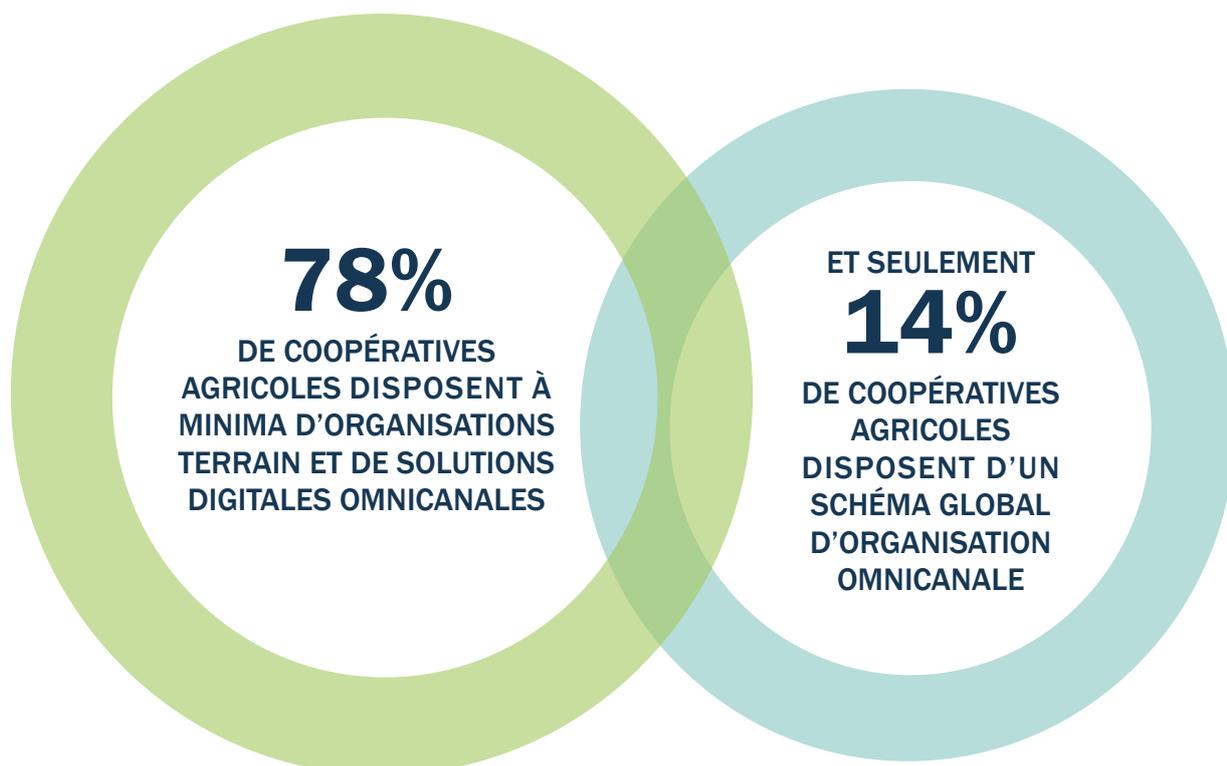
L'étude d'Audanis de 2022 montre que 78% d'entre elles disposent à minima d'organisations terrain et de solutions digitales omnicanales. Mais peu d'entre elles (14%) disposent d'un schéma global d'organisation omnicanale précisant l'usage de chaque canal pour chacune de ses activités.

Seulement 20% des sondés ont constaté une évolution de la répartition du chiffre d'affaires entre les différents canaux de distribution entre 2020 et 2022. Mais 66% des répondants pensent que cette répartition inter-canaux va fortement évoluer sur la période 2023-2027.

En conclusion, si la digitalisation représente bien un enjeu de transformation identifié par les coopératives agricoles, c'est avant tout la structuration d'une **organisation omnicanale et digitale de la coopérative et de ses différents métiers qui constitue une priorité.**

EN 2022

Source : Étude d'Audanis de 2022



3

UNE APPROCHE OMNISCANALE À PRÉCISER ET UNIFORMISER

a. Mettre en place une organisation dédiée

Chaque activité de la coopérative peut et doit s'organiser avec pour objectif premier de **répondre aux attentes des agriculteurs** selon une approche omniscanale mais qui doit opérationnellement se décliner entre :

Les rôles et redéfinition des missions :

- Des techniciens conseils (TC)
- Des personnels en dépôts/silos/magasins ;
- De l'assistance téléphonique (centre d'appel) ;
- De la communication digitale ;
- De la boutique en ligne (e-Commerce) ;

La création de nouveaux métiers (data analyste, prévisionniste, ...) ;

La coordination et le management de l'ensemble de l'organisation et notamment de l'organisation informatique (ERP) ;

Et l'adaptation de l'organisation managériale.



De très nombreuses coopératives disposent d'organisations et de solutions digitales multiples et souvent hétérogènes pour s'adresser à un même agriculteur pour ses différents métiers. Plusieurs consultations réalisées par des cabinets spécialisés pour le compte de coopératives auprès de leurs associés coopérateurs (exemple : une étude Agriviz réalisées en 2023 pour trois coopératives auprès de 1 800 agriculteurs cumulés) révèlent des échanges jugés trop nombreux, mal ciblés, et surtout diffusés à travers trop de canaux et de solutions digitales. Le principe d'un lieu d'échange numérique unique est plébiscité par les agriculteurs sondés et répond également aux véritables problématiques d'optimisation de l'entreprise.

Malheureusement, les sondages réalisés montrent une tendance à la multiplication des solutions digitales pour un même usage. Un travail d'optimisation et d'automatisation est à conduire pour fluidifier la navigation des agriculteurs au sein d'un environnement digital plus ergonomique alliant simplicité et personnalisation.

b. Structurer la connaissance du sociétariat pour rendre l'omnicanalité efficiente

Les organisations omnicanales digitales efficaces reposent sur une connaissance « client » augmentée. La digitalisation de la relation implique une automatisation des processus et un partage des données indispensables à toutes les fonctions opérationnellement impliquées, en particulier le Commerce et la Logistique. Dans le cas des exploitations agricoles, deux niveaux de connaissance complexes sont à associer :



La ferme et ses composants

Si une exploitation peut être composée d'une seule société, elle est en général composée de plusieurs structures juridiques. Une vision « 360 » de ces structures, des différents décideurs et contacts, constitue un prérequis pour piloter et segmenter les associés. La connaissance du sociétariat (capital social) agrégé dans un fichier du capital précisant les types de part est obligatoire.



Les données parcellaires, culturelles et élevages...

Les données techniques culturelles manquent souvent de fiabilité. Les surfaces connues dans les systèmes d'information ne correspondent pas toujours à celles des parcelles déclarées par l'agriculteur quand il dispose d'un outil d'aide à la décision (OAD). Elles ne sont pas systématiquement disponibles. Enfin, elles ne représentent pas forcément la totalité des parcelles de l'agriculteur, mais souvent celles engagées auprès de la coopérative. **Or, une connaissance des données culturelles fiables est un prérequis pour calculer la part de marché et son évolution pour la coopérative.**

c. Vers une urbanisation digitale « associé centrique »

La multiplication des données agriculteurs disponibles permet aujourd'hui de mieux les caractériser afin de personnaliser et cibler les offres, et ainsi augmenter la « proximité phytale perçue ». La personnalisation des offres passe déjà par la capacité à ne s'adresser à un agriculteur qu'avec des offres qui le concernent. L'augmentation du capital de données par l'analyse des flux historiques permet de caractériser les flux d'affaires et le ciblage.

La caractérisation des agriculteurs est la clé d'entrée indispensable à la segmentation des offres. Elle intègre la dimension territoriale, de fonctionnement coopératif, auxquelles s'ajoutent des critères socio-démographiques (âge, niveau d'étude, mandats, responsabilités, sphère d'influence) et économiques (activités et taille d'exploitation).

Les enjeux d'une approche « associé coopérateur centrisme » des données agriculteurs :



Pour une visio 360° des exploitations agricoles :

La vision 360° des exploitations agricoles centrée sur les associés coopérateurs et utilisant une approche « omnicanale » repose avant tout sur une connaissance augmentée, centralisée et partagée. Cette connaissance repose sur une solution logicielle collaborative et évolutive.



Cette vision rend indispensable l'approche multi-sociétés et multi-activités de l'exploitation agricole au sens de « la ferme ». La multiplication des entreprises agricoles inter-exploitations implique une gestion des liens capitalistiques et de leur pondération. Le but étant pour la coopérative de maîtriser son exposition aux risques par cette approche globale de l'exploitation agricole.

Pour améliorer la performance de la coopérative, qui peut avoir des associés coopérateurs aux profils divers et répartis sur sa circonscription territoriale, il est primordial de personnaliser et de différencier l'offre. Cela passe par une action ciblée, basée sur une analyse précise des comportements d'achat et des caractéristiques individuelles des associés coopérateurs.

Aujourd'hui, les données jouent un rôle clé dans la valorisation de toute entreprise.

Connaître les exploitations agricoles et maintenir une relation de proximité sont essentiels pour la pérennité de l'écosystème agricole en France et, par extension, pour celui de la coopération. Améliorer la connaissance des agriculteurs et digitaliser les processus renforcent la modernité et la proximité institutionnelle garantissant ainsi un modèle durable et efficace.

d. S'appuyer sur les forces des coopératives

Les coopératives disposent d'atouts indéniables pour mettre en place une omnicanalité efficace, et ce, aussi bien avec ses interlocuteurs de l'amont que de l'aval. Elles ont un savoir-faire et une connaissance uniques du territoire et des agriculteurs sur leur périmètre d'activités. Leur taille, les moyens financiers et humains ainsi que les outils dont elles disposent, tant fonciers, logistiques que matériels, sont des forces pour développer le territoire et l'omnicanalité. Leur proximité physique, grâce à leur densité de site et de magasins, mais aussi humaine, avec les équipes présentes sur le terrain permet de développer une approche « phygitale » favorisant l'omnicanalité digitale. Enfin, les coopératives agricoles sont connectées à un réseau d'acteurs financiers, économiques, institutionnels, de l'amont à l'aval, qui peuvent être autant de partenaires, voire de parties prenantes, pour porter des projets autour de l'omnicanalité.

4

LES ENJEUX MULTIPLES DE LA STRATÉGIE OMNICANALE DIGITALE

a. Pour les coopératives agricoles

La stratégie omnicanale digitale représente un enjeu essentiel pour les coopératives agricoles, leur permettant de moderniser leurs pratiques et de s'adapter aux évolutions du marché. En adoptant une approche omnicanale, ces coopératives peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi renforcer leur position concurrentielle. Voici les principaux enjeux auxquels elles doivent répondre :

Territoire & marchés : la stratégie omnicanale doit permettre d'adresser la question de la segmentation des associés, des marchés et de leurs clients, afin d'identifier ceux avec des comportements similaires. En lien direct avec ce sujet, se pose la question du positionnement des offres de produits et de services, en fonction des canaux de commercialisation et des segments ;

Jeu concurrentiel : les coopératives ont sur leur territoire des concurrents déjà existants, à l'image d'autres organismes stockeurs ou de « pure players » (acteurs 100 % en ligne) déjà en action. Elles devront en tenir compte dans leur stratégie, mais également intégrer l'arrivée de nouveaux compétiteurs, susceptibles d'y entrer ;

Taux de service : la mise en place d'une stratégie omnicanale ne doit pas se faire aux dépens de la transparence et de l'équité. Des indicateurs clés de performance seront à mettre en place pour démontrer l'équité du modèle. Un accord de niveau de service différencié par canal, avec des indicateurs clés de performance dédiés doit également pouvoir rendre compte de la performance de chaque canal ;

Connaissance de l'associé : l'amélioration de cette connaissance passe par la cartographie des systèmes d'information existants, et des données déjà disponibles, mais également l'élaboration des systèmes d'Information cible, et données souhaitées à acquérir ;

• **Marketing opérationnel** : le passage à une approche omnicanale implique de retravailler le conditionnement des produits, en adaptant les packagings à des formats messagerie. Des gammes et des offres spécifiques au modèle digital sont aussi à créer ;

• **Stratégie digitale** : l'augmentation de l'acquisition de données digitales passe par le déploiement d'outils d'aide à la décision et services digitaux. L'amélioration et l'augmentation de la relation digitale passeront, elles, plutôt par la mise en place d'outils type portail ou extranet. Elle peut également se traduire par la création de services digitaux à valeur ajoutée (ex : météo) ou encore la digitalisation de certaines options relatives aux contrats commerciaux (ex : contrats à terme).



b. Pour les acteurs de l'amont (intrants, matériels, équipements agricoles)

Pour les fournisseurs de l'amont agricole, la mise en place d'une approche omnicanale digitale par un distributeur doit contribuer à améliorer la valeur perçue de leurs produits et services auprès des agriculteurs. Cela se traduit par la perception d'un avantage concurrentiel, au travers d'un gain de productivité et de rentabilité pour les agriculteurs. L'évolution des tendances de consommation engendre des évolutions pour l'amont agricole. D'une part, les attentes environnementales et les contraintes réglementaires impliquent des changements d'usages (biocontrôle, agriculture de conservation des sols (ACS)). D'autre part, la création de nouvelles filières et agro-chaînes constituent de nouvelles opportunités. Le développement de filières courtes et locales est un facteur de création de nouveaux canaux de distribution. Enfin, la transition vers un modèle durable et l'abandon progressif des énergies fossiles redistribuent également les cartes.

c. Pour les acteurs de l'aval (agroalimentaire, distribution, CHR, etc.)

Pour les acteurs de l'aval, ces évolutions sont également source d'opportunités et de différenciation, et donc, l'occasion d'améliorer leur performance ainsi que leur positionnement concurrentiel, à condition de parvenir à concilier :

- Des approvisionnements en matières premières agricoles continus et maîtrisés ;
- Une innovation amont permettant de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs en termes de produits et d'attentes environnementales et durables ;
- Un respect des réglementations par l'amont pour faciliter leurs mises en conformité ;
- Une traçabilité garantie (origine, qualité, caractéristiques, labels...) ;
- Une digitalisation favorisant des échanges de données normalisés ;
- La valorisation de leurs matières premières par une augmentation de la qualité perçue.



d. Pour les agriculteurs

Face aux enjeux de l'amont et de l'aval, les agriculteurs poursuivront leurs mutations. La mise en place d'une stratégie omnicanale digitale ne doit donc pas les freiner dans ces changements, mais au contraire les faciliter. Les agriculteurs vont continuer à diversifier leurs cultures et leurs pratiques (agriculture de conservation des sols, gestion de l'eau, intercultures, etc.). L'intégration de l'énergie comme un produit à part entière de l'agriculture et la gestion de l'eau comme ressource plus limitée risquent de prendre davantage de place dans leurs métiers. Tous ces changements vont obligatoirement faire évoluer les besoins des agriculteurs en intrants et matériels agricoles, et ce, avec des contraintes locales très différenciantes.

Au-delà de sa manière de produire et de sa relation avec sa coopérative, l'omnicanalité doit également permettre à l'agriculteur de se rapprocher du consommateur par la proximité (au travers de nouvelles voies de distribution comme les circuits courts), la connaissance et l'information (traçabilité) et la communication auprès du grand public.

Enfin, tout ceci devra contribuer à améliorer la performance et la rémunération des exploitations agricoles, et tout particulièrement celles des associés coopérateurs.

e. La création d'opportunités : un enjeu commun à tous

Que ce soit pour la coopérative ou pour ses interlocuteurs de l'amont et de l'aval, la mise en place d'une approche omnicanale doit contribuer à générer des nouvelles opportunités :

Faciliter l'accès à des nouveaux marchés, usages, pratiques, produits, services et matériels

Accélérer la transformation du modèle et les économies de coûts ;

Faire connaître les avantages concurrentiels aux agriculteurs (réseaux sociaux, marketing...);

Mieux cibler les agriculteurs : segmentation multicritère, Intelligence Artificielle, analyses prospectives... ;

Entrer en contact direct avec des agriculteurs sans présentiel ou téléphone : mail, réseaux sociaux, chat', e-Commerce... ;

Utiliser les supports digitaux pour démontrer la valeur des produits & services : vidéos, motion design, réseaux sociaux, etc. ;

Augmenter la connaissance intraparcellaire et les conditions pédoclimatiques locales pour améliorer le ciblage ;

Alléger le coût de la distribution (livraisons directes, pick & collect, drive, uberisation...);

Capitaliser & digitaliser le conseil à l'utilisation du digital (vidéo, guides de bonnes pratiques interactifs, fiches techniques...);

Faciliter la sélection de produits par une caractérisation des produits. Exemple : configurateurs multicritères ;

Sécuriser et historiser la prise de décision par un suivi digital des échanges (gestion des relations avec les clients, les associés, de la prise de commande jusqu'à l'encaissement du paiement) ;

Augmenter/fiabiliser la performance de la distribution par l'implémentation d' « event tracker » (suivi d'évènements) de la commande à la livraison.

5

LES CONSÉQUENCES POUR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

a. Les modifications pour les métiers de l'amont

La digitalisation des coopératives opère à de très nombreux niveaux sur la quasi-totalité des fonctions et métiers portés par les coopératives. Les principaux chantiers de digitalisation impactant l'amont sont :

L'augmentation :

- De données agriculteurs en lien avec la relation opérationnelle ;
- De données parcellaires : rotations, accès, données du sol, performance, irrigation... ;
- De données territoriales : eau, tendances culturelles, filières de distribution et transformation, réseaux... ;
- De données agronomiques : variétés, précocité, saisonnalité, ravageurs, etc. ;

La professionnalisation de la supply-chain en amont et **augmentation de la digitalisation fournisseurs** (catalogues, traçabilité) ;

L'amélioration et digitalisation du suivi opérationnel agriculteurs (CRM, Event-tracking, marketing digital, dématérialisation...)

La montée en puissance des outils d'aide à la décision : traçabilité, suivi intra parcellaire, rendements, performance économique, itinéraires techniques, surveillance des ravageurs et optimisation des traitements.

b. La digitalisation comme accélérateur de croissance

La digitalisation des coopératives est un accélérateur de croissance et une affirmation de la modernité de son modèle. A ce jour, rares sont les autres acteurs de l'agroalimentaire en mesure de porter ce projet, et ce, pour plusieurs raisons. Ils sont peu à :

Disposer de la masse de données et de connaissances comparables à celles que détiennent les coopératives ;

Avoir la capacité de s'adresser directement à autant d'agriculteurs ;

Être équipés d'outils logistiques adaptés et dédiés à l'agriculture sur ces territoires ;

Pouvoir s'appuyer sur des moyens humains et financiers nécessaires pour investir et se développer sur ces territoires ;

Disposer d'outils digitaux aussi performants que ceux des coopératives, sans négliger leurs agilités.



c. La circonscription territoriale

Une coopérative agricole intervient sur une circonscription territoriale. Cette circonscription, spécifique au modèle coopératif agricole français, désigne la zone géographique dans laquelle la coopérative est autorisée à opérer et à recruter des membres. Cette délimitation est essentielle pour la régulation, la cohésion et l'efficacité. Elle permet d'organiser de manière optimale les ressources et les efforts des membres dans le cadre légal. Selon le Code rural et de la pêche maritime en France, une coopérative agricole doit définir sa circonscription territoriale dans ses statuts. Cette définition doit être conforme aux objectifs de la coopérative et respecter les réglementations spécifiques applicables à son domaine d'activité.

S'interroger sur la circonscription territoriale de la coopérative implique plusieurs étapes clés :

1

Évaluation des besoins et des objectifs : identifier les besoins des associés coopérateurs actuels et potentiels et les objectifs stratégiques de la coopérative

2

Vérification de la conformité des statuts avec le fonctionnement de la coopérative et les textes en vigueur (CRPM, modèles de statuts...)

3

Vote des membres : en cas de modification de la circonscription, les nouveaux statuts doivent être approuvés par une majorité des membres lors d'une assemblée générale et un dossier d'extension de zone doit être déposé au HCCA.

L'élargissement de la circonscription peut offrir de nouvelles opportunités mais peut également diluer l'efficacité de la coopération envers ses associés. Des circonscriptions trop vastes ou mal définies peuvent entraîner des conflits entre différents groupes des coopérateurs.

La digitalisation transforme profondément les coopératives agricoles, qui contrairement ce que l'on pourrait penser, renforce notamment leur ancrage territorial. Grâce aux outils numériques, les coopératives peuvent mieux gérer et analyser les données territoriales, ce qui leur permet de mieux comprendre les besoins locaux et d'optimiser leurs opérations. La digitalisation facilite également la communication et la coordination entre les associés coopérateurs répartis sur un territoire donné, améliorant ainsi la cohésion et l'efficacité.

Les outils numériques permettent une gestion plus précise des ressources et des flux, et offrent des possibilités de traçabilité et de transparence accrues, essentielles pour répondre aux exigences réglementaires et aux attentes des consommateurs. En intégrant des solutions numériques, les coopératives peuvent renforcer leur position concurrentielle tout en préservant la proximité et la relation de confiance avec leurs associés coopérateurs.



Bien que la digitalisation n'ait comme limite territoriale que celle du réseau numérique, la stratégie multicanale peut exposer la coopérative à une difficulté spécifique dans la mesure où la clientèle gagnée via le digital en dehors de son territoire conduira nécessairement à l'augmentation de son chiffre d'affaires Tiers Non Associés (TNA). Outre le fait de s'assurer que la coopérative a levé l'option lui permettant de travailler avec des TNA, il convient de rappeler que ce développement est limité par la loi à 20% du chiffre d'affaires de la branche d'activité considérée (en l'occurrence, le plus souvent, l'approvisionnement). Au-delà, les coopératives concernées devront filialiser les activités commerciales développées avec les TNA.

6

CONCLUSION ET PRÉCONISATIONS DU HCCA

La transformation digitale fait partie de la mutation du paysage économique de toutes les entreprises et la coopération agricole doit s'y adapter. Dans cette étude, nous avons souhaité balayer l'ensemble des impacts qui seront induits par ce mouvement de transformation.

À nos yeux, les apports du digital dans la meilleure connaissance des associés coopérateurs tant au niveau de leur outil de travail que dans leurs potentialités, contribueront nécessairement à une évolution positive de la relation. L'efficacité apportée par la digitalisation de la relation ne mettra nécessairement pas sur le même pied d'égalité l'associé coopérateur et le tiers non associé. La préférence coopérative s'appliquera dans la primeur de la relation et dans les offres associées.

Il s'agit bien évidemment d'offrir les meilleurs services et la meilleure offre au meilleur moment à l'associé coopérateur. Son contact privilégié par son authentification via un identifiant contribuera à lui faire bénéficier des meilleures opportunités de tarifs et de produits et par la même d'améliorer son compte de résultat. Il s'agit bien de préciser que le digital ne se limite pas à la composante prix mais qu'il s'accompagne de conseils et d'informations à valeur ajoutée dans la relation spécifique de veille avec les associés coopérateurs.

Les gains ne se limitent pas aux associés. L'efficacité opérationnelle par une gestion plus optimisée de la supply chain, en particulier des stocks, des références, de leur disponibilité ainsi qu'une logistique plus aboutie se traduiront nécessairement par des performances améliorées de la coopérative. Les approvisionnements et la gestion de la collecte sont une composante importante du compte de résultat et la bataille se gagnera sur l'efficacité opérationnelle au regard du service apporté.

Compte tenu de ces éléments, le HCCA émet les préconisations suivantes :

1

Débat préalable en conseil d'administration

Avant d'adopter une stratégie omnicanale maximisant les synergies entre les canaux et les activités, un débat préalable en amont est nécessaire pour s'assurer d'un engagement sans faille de la gouvernance dans la stratégie adoptée, de sa définition à sa mise en place et de sa déclinaison opérationnelle. Cette stratégie basée sur une connaissance adhérent augmentée assurera un lien plus fort avec les associés coopérateurs, une meilleure réponse à leurs attentes par une segmentation adaptée des offres et une qualité de services accrue auxquels il faut associer objectifs digitaux et moyens associés. Cela passe par exemple par la nomination d'un référent numérique ou data qui rend compte à périodicité régulière aux différentes instances de gouvernance.

2 Pilotage annuel du déploiement et de la performance en conseil d'administration

Cette démarche devra permettre de mesurer l'efficacité des canaux amont et aval, et assurer une communication permanente et objective des agriculteurs pour les embarquer durablement dans le changement et leur assurer une juste rémunération en tant qu'associés coopérateurs.

Tout ceci devra s'accompagner d'une montée en compétence des agriculteurs, en lien avec la gouvernance.

3 L'associé coopérateur doit rester au cœur du dispositif

L'expérience phytale doit garantir la préservation de la proximité avec les associés coopérateurs et de la territorialité y compris en développant des partenariats entre coopératives. L'associé coopérateur doit avoir accès à toutes les offres proposées par les canaux directs aux conditions équivalentes à ces derniers.

De plus, il doit rester au cœur de la stratégie dont l'objectif premier est le service aux associés coopérateurs, et l'ouverture aux tiers non associés est un moyen de rentabiliser lesdits services mais ne constitue pas un but en soi.

7

LEXIQUE

- **ACS** : Agriculture de Conservation des Sols
- **ADV** : Administration des Ventes
- **CHR** : Cafés-Hôtels-Restaurants
- **CRM** : Gestion de la relation client (Customer relationship management)
- **CRPM** : Code rural et de la pêche maritime
- **C.S.R.D** : Corporate Sustainability Reporting Directive
- « **E-commerce** » : Commerce électronique, désigne l'achat et la vente de produits et services sur Internet
- « **E-Ordering** » : Norme commune pour les commandes électroniques
- **H.V.E** : Haute valeur environnementale
- **KPI** : Indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators)
- **NIMA** : Non issus du milieu agricole
- **OAD** : Outil d'aide à la décision
- **O.S** : Organismes stockeurs
- **Phygital** : Contraction entre les mots «physique» et «digital»
- **Pure Players** : Désigne, une entreprise qui exerce son activité commerciale uniquement en ligne, sur Internet
- **SLA** : Service Level Agreement définit le niveau de service attendu et les garanties associées
- **T.C** : Technicien cultures
- **TNA** : Tiers Non Associé

ZOOM... SUR LE DIGITAL #1

www.hcca.coop

Également disponible en version numérique :



Pour suivre notre actualité :

