

La stratégie de Limagrain Présentation de Daniel Chéron

AIMS 2013 :
CONFÉRENCE
INTRODUCTIVE

Notes prises par **Julie Bastianutti**
IAE de Lille & LEM, Université Lille 1

et **Marie-Rachel Jacob**
EMLYON Business School

La conférence d'introduction a été l'occasion d'écouter Daniel Chéron, directeur général de Limagrain, un groupe coopératif auvergnat qui crée, produit et commercialise des semences et s'est progressivement internationalisé et diversifié. (La vidéo est consultable sur le site de l'AIMS.)

La singularité de la gouvernance et du processus de planification stratégique permet une adaptation constante de l'entreprise à un environnement concurrentiel dans une double dynamique d'internationalisation et de diversification. En outre, par cette diversité d'activités, allant de la génétique à l'agroalimentaire, le groupe est confronté à un ensemble d'enjeux environnementaux, éthiques, sociétaux pouvant avoir un fort impact sur le jeu concurrentiel.

Un « groupe coopératif » : la triple fonction des adhérents

L'intervention de Daniel Chéron a mis en évidence le rôle spécifique de chaque adhérent de la coopérative Limagrain. En effet, ce dernier a une triple fonction.

C'est un fournisseur : tout ou partie de sa production fait l'objet d'un ou plusieurs contrats en vue de sa valorisation par la Coopérative (il est tenu à l'exclusivité de fourniture pour les productions contractuelles mais peut se réserver le droit d'une part de ses productions hors contrat selon les besoins).

C'est un actionnaire du groupe : si les parts sociales sont proportionnelles à l'activité, et révisées chaque année, le droit de vote s'exerce selon le principe de la coopérative 1 homme = 1 voix. Il n'y a pas de revalorisation du capital. Les assemblées d'actionnaires sont réparties par section géographique ; les assemblées de section élisent des délégués de section, qui formeront l'Assemblée générale où seront votées des résolutions.

Les chiffres clés de Limagrain en 2013

- Près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 8 200 salariés
- 3 500 adhérents
- 13% du chiffre d'affaires professionnel consacrés à la recherche
- Une présence dans près de 40 pays
- 1^{er} semencier européen et 4^{ème} semencier mondial

C'est enfin un client qui achète un ensemble de produits agricoles auprès de la Coopérative (semences, engrais, produits phyto-sanitaires, alimentation animale, etc.).

Un « groupe coopératif international et diversifié » : quelle gouvernance organisationnelle et quels processus stratégiques ?

Le président de la Coopérative (Jean-Yves Foucault) est élu par les membres du Conseil d'administration de la coopérative, eux-mêmes élus par l'Assemblée générale. Il nomme un directeur général (Daniel Chéron). Le pilotage se fait en synergie entre élus et salariés : Président et DG forment un tandem. Le Conseil d'administration, composé de 19 administrateurs (18 agriculteurs adhérents de la Coopérative et un salarié représentant des Dirigeants), est en liaison avec le Comité de direction (composé de salariés). La principale caractéristique de cette gouvernance coopérative est de maintenir un actionnariat stable, ce qui permet une vision à long terme. Chez Limagrain, l'effort d'implication des agriculteurs dans la stratégie est essentiel : il permet de comprendre, partager et soutenir des décisions importantes comme celle d'investir en Chine. Deux conseils d'administration sont organisés chaque mois, un pour l'Auvergne et les sujets locaux, l'autre pour les sujets internationaux. La feuille de route stratégique est actualisée chaque année. Dans les filiales, il y a reproduction de la gouvernance en tandem : un président et un directeur général.

Une trajectoire de diversification et d'internationalisation dans les 60 dernières années

Bien que fondée en 1942, la Coopérative a changé de dynamique en 1965, avec la décision d'investir dans la recherche. L'activité s'est à la fois étendue géographiquement et diversifiée. Les débuts ont été marqués par une spécialisation dans la culture du maïs. La première décision stratégique importante date de 1975, avec l'achat de l'activité de semences potagères de Vilmorin.

Dans la continuité, l'investissement en amont dans les biotechnologies s'est fait à partir de 1984-1985.

En 1990-1991, la décision majeure a consisté à renforcer la position de Limagrain sur le marché du blé, en rachetant la filiale de Shell, Nickerson.

Cette décision a été suivie, en 1994-1995, par une diversification en aval par l'acquisition de Jacquet, alors au bord du dépôt de bilan. Il a fallu 12 ans pour redresser l'entreprise.

En 2000, la création d'AgReliant, société commune avec un compétiteur allemand, a permis de développer l'activité maïs aux États-Unis en passant de 3 à 7% de parts de marché.

Dans cette même décennie, l'internationalisation se poursuit avec, en 2006-2007, une nette progression sur le marché japonais, où Limagrain était timidement entré en prenant 5% de participations dans une entreprise locale 20 ans auparavant.

Aujourd'hui, Limagrain rachète Brossard et poursuit ses investissements internationaux dans les pays émergents, au Brésil, en Asie et en Afrique.

Daniel Chéron met l'accent sur l'équilibre essentiel entre le développement des activités locales du groupe et le développement international. Un actionnariat stable est la condition fondamentale permettant une vision stratégique solide. Le Président résume ainsi une spécificité du modèle coopératif : « Nous ne sommes que les usufruitiers du groupe ; nous n'en sommes pas les propriétaires ». Le temps est

primordial dans la relation qu'on a au Groupe et à la Coopérative : il faut 8 à 10 ans pour mettre au point une variété.

Information, croissance démographique, pollution et gestion des ressources rares : des enjeux sociétaux qui ont un impact sur le développement de l'activité

Les enjeux sociétaux liés aux activités de Limagrain peuvent se résumer en un impératif : produire plus et mieux, dans une démarche équilibrée et responsable.

Cela implique de prendre en compte dans les processus stratégiques les enjeux suivants :

- Comment nourrir une population mondiale en croissance continue ? Cela implique notamment d'améliorer les rendements et de réfléchir aux problématiques d'aménagement du territoire.
- Comment gérer durablement l'eau, du point de vue de la consommation, de son retraitement et de sa disponibilité : il existe des débats avec les politiques français et européens pour essayer d'augmenter et d'améliorer les capacités de stockage de l'eau.
- Comment concilier les enjeux de nourriture et les enjeux liés aux biocarburants et aux biomatériaux ?
- Comment dépassionner les questions d'éthique soulevées par les recherches sur les ressources génétiques et s'en tenir aux faits ?

Chez Limagrain, nous sommes convaincus que les solutions viendront de la science et de l'innovation d'une part, de la régulation des marchés et de l'éducation des hommes d'autre part ■



Hôtel de Chazerat, Clermont-Ferrand