

Deviens ce que tu es !

C'est par ce conseil stratégique inspiré par Nietzsche, qu'Adrien Stratégie a donné une nouvelle ambition à la coopérative céréalière 110 Bourgogne, contrainte de s'adapter aux décisions de la PAC (Politique Agricole Commune).

L'agriculture est incontestablement le secteur économique où l'intégration communautaire a été la plus poussée. Créée en 1962 par les six États membres de la Communauté économique européenne, alors déficitaires pour la plupart de leurs productions agricoles, la politique agricole commune (PAC) a rempli son principal objectif : garantir l'autosuffisance alimentaire de l'Union Européenne. Néanmoins, des déséquilibres n'ont pas tardé à apparaître et se sont accentués avec le temps. La PAC a donc connu de nombreuses réorientations visant à corriger ses excès... et ses manques puisque le principe s'appuie sur le fait que les institutions communautaires interviennent sur les mécanismes du marché. La PAC est donc amenée à s'adapter par des réformes successives visant à réduire les excédents par l'instauration de quotas, atténuer la part de l'agriculture dans le budget communautaire et à accorder une importance croissante à la dimension qualitative et environnementale. C'est donc dans ce contexte que se sont constituées les coopératives départementales et tout particulièrement en 1990, 110 Bourgogne, réunissant 10 Présidents de coopératives cantonales de Côte d'Or et de l'Yonne. La coopérative est passée de 70 administrateurs en décembre 1990 à 20 en janvier 1991... soit un véritable challenge où la confiance a été mise à l'épreuve. L'absence de stratégie a immédiatement généré une crise. Cette crise a eu trois conséquences : fragiliser le soutien des banques, susciter le doute des coopérateurs et par là même inquiéter l'opinion et les institutions locales. Profitant d'une conférence donnée en 1993 par Roger Couffin à la Maison des entreprises d'Auxerre à l'initiative de Michel Fosseprez, l'équipe dirigeante de la coopérative lui a demandé conseil. La réponse fut simple : « retrouvez les gènes de la coopération ; c'est le jeu qui fait les joueurs ! » se plaît à dire le fondateur d'Adrien Stratégie, alors « revenez aux fondamentaux ». Le

principe d'une coopérative est bâti sur un trépied sécurité - engagement - évolution. Ce trépied en fait le prolongement de l'exploitation de l'adhérent. Néanmoins, cette offre exige une forte discipline de chaque coopérateur et c'est ce qui fait la différence entre une coopérative et une entreprise. L'avenir de 110 Bourgogne s'est écrit au travers de chiffres : 1993, une gestion rigoureuse et difficile avec 50 % d'autonomie financière. 5 ans après, les capitaux propres couvrent l'ensemble de l'actif immobilisé. Deux objectifs ont été fixés : respecter les règles qui définissent le système coopératif et conforter les relations entre les adhérents et leur coopérative. Puis il a été nécessaire de réajuster les coûts, permettant ainsi à la coopérative de pouvoir anticiper les décisions de l'OMC, même les plus récentes.

Trois questions à... Michel Fosseprez, Président de la coopérative céréalière 110 Bourgogne

Quelle a été la motivation de la création de la coopérative céréalière 110 Bourgogne ?



Nous avons décidé de nous réunir afin d'anticiper les exigences de la PAC : geler 15 % de nos terres donc nous contraindre à faire face

à une production moins importante... donc à déterminer une nouvelle politique de prix ! Jusqu'en 1993, soit deux ans après la constitution de 110 Bourgogne, nous avons des divergences entre nous, puisque nous hésitions entre les stratégies volume et les stratégies qualité de service. Chacun s'appuyait sur son passé pour expliquer qu'il avait rai-

son. Cela ne pouvait pas rassurer notre environnement financier qui constatait que nous faisons marche arrière !

N'avez-vous pas eu envie de revenir « en arrière » ?

Il n'est pas aisé de réunir autant de coopérateurs en peu de mois. Cette gageure a été un succès diplomatique car nous devions ménager les susceptibilités et générer un peu d'espoir. Je n'allais donc pas gâcher cette confiance en affichant deux ans après un constat d'échec ! Il fallait réagir et seul un regard extérieur pouvait nous montrer le chemin. La force de l'équipe de consultants a répondu à notre volonté de retrouver nos racines même s'il fallait adopter une stratégie rigoureuse. Par exemple, dans la fusion, nous avions deux filiales qui assuraient du négoce. Il y avait une incohérence « génétique » avec le principe de la coopération car normalement nous vendons les céréales de nos adhérents et nous achetons des approvisionnements, or nous cherchions à faire du commerce ! Grâce aux conclusions d'Adrien Stratégie, nous avons pris conscience de la situation économique et nous avons décidé de fermer ces filiales... même si elles assuraient 15 % de notre chiffre d'affaires. Il fallait tenir bon et expliquer inlassablement à nos adhérents que cette stratégie était la bonne.

Avez-vous une phrase fétiche, fort de cette expérience, qui vous donne l'occasion de témoigner auprès de nombreuses coopératives de France ?

Peu à peu, le monde économique constate qu'un capitalisme sans valeurs ne crée pas de valeur. La chance de la coopération est d'avoir des valeurs. Cultivons-les pour ramener de la valeur aux productions de nos coopérateurs !

Propos recueillis par Violette Dubois