COALITIONS : CONSTRUIRE ENSEMBLE LA ROBUSTESSE DES FILIÈRES AGRICOLES

Christophe Burtin, Mathieu Daude-Lagrave, Marie Le Pargneux - Kéa

Quand la stratégie ne suffit plus : pourquoi les coalitions deviennent indispensables pour rendre robustes les filières agricoles

L'agriculture nous enseigne depuis toujours une vérité simple : personne ne produit seul. Derrière chaque récolte, chaque litre de lait, chaque hectare cultivé ou chaque produit transformé se déploie une chaîne de solidarités, de savoir-faire et d'interdépendances. Les agriculteurs le savent mieux que quiconque : la qualité d'une production dépend autant du travail de chacun que de ce qui est partagé avec les autres - un sol vivant, une ressource en eau, des infrastructures, des connaissances, une organisation collective, la confiance des consommateurs.

Une transformation silencieuse est à l'œuvre au sein de la filière tout entière. Une part croissante des enjeux stratégiques de transition ne relève plus uniquement de la performance d'une organisation, mais de sa capacité à agir avec d'autres. Changement climatique, souveraineté alimentaire, santé des sols, biodiversité, adaptation des territoires, renouvellement des générations d'entrepreneurs agricoles, traçabilité ou encore partage de la valeur : aucun de ces défis ne peut être résolu par un acteur seul, aussi puissant soit-il. La valeur ne se résume pas à la qualité et à la disponibilité de la matière première, mais aussi à la manière dont elle rémunère chaque acteur et des conditions de production



DR

Christophe Burtin - Senior Partner Food & Retail Kéa

Les coalitions agricoles reposent sur la coopération entre acteurs pour construire des filières plus robustes et durables.

La filière agricole en fait aujourd'hui l'expérience quotidienne. Les entreprises ne sont plus seulement confrontées à des risques de marché ; elles sont confrontées à des interdépendances. C'est précisément dans cet espace qu'émerge une nouvelle manière de penser l'action collective : la coalition.

La notion de coalition est souvent confondue avec celle de partenariat, d'alliance ou de consortium. Pourtant, elle s'en distingue. Un partenariat vise généralement à mutualiser des moyens ou des compétences pour atteindre un objectif partagé. Une alliance cherche à renforcer une position concurrentielle. Une coalition poursuit une ambition différente : il s'agit pour nous d'un groupe d'organisations (entreprises, associations, institutions…) qui reconnaissent partager un ou des intérêts/objectifs communs et décident d'agir, investir / financer, innover, influer dans le sens d'un développement soutenable des communs, à valeur plurielle.



DR

Les grands défis agricoles dépassent la capacité d'action d'un acteur isolé. Face à des interdépendances croissantes, les coalitions réunissent entreprises, agriculteurs, institutions, associations… autour de ressources et d'intérêts communs, pour partager les risques, investir, expérimenter et renforcer collectivement la robustesse des filières.

Cette distinction est essentielle. Dans une coalition, le véritable objet de la coopération n'est pas seulement la relation entre les partenaires, c'est aussi le commun qu'ils choisissent de prendre en charge. La santé des sols, la qualité de l'eau, la résilience, la juste rémunération du producteur, la confiance des consommateurs, la disponibilité d'une ressource, la transmission d'un savoir-faire ou encore la souveraineté alimentaire deviennent ainsi des actifs stratégiques partagés. Ils ne relèvent plus de la seule responsabilité publique ni de la seule responsabilité individuelle des entreprises : ils deviennent des objets d'action collective.

L'agriculture possède, de ce point de vue, une longueur d'avance. Son histoire est jalonnée de formes originales de coopération : coopératives, organisations de producteurs, instituts techniques, interprofessions, associations foncières, démarches collectives de qualité ou de territoire. Ces organisations ont démontré qu'il était possible de créer davantage de valeur en mettant certaines ressources en commun. Mais les transitions actuelles changent l'échelle des défis. Les interdépendances se multiplient, les chaînes de valeur se complexifient, les attentes sociétales se renforcent et les temporalités s'accélèrent. Les outils historiques de coopération demeurent indispensables ; ils ne suffisent plus toujours à répondre à des enjeux qui traversent simultanément plusieurs filières, plusieurs territoires ou plusieurs secteurs économiques.

C'est pourquoi les coalitions apparaissent aujourd'hui comme un prolongement naturel de cette culture de coopération. Elles permettent de réunir, autour d'une même ambition, des acteurs qui n'avaient pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble : agriculteurs, coopératives, industriels, distributeurs, entreprises de technologies, instituts de recherche, acteurs financiers, collectivités territoriales, associations ou pouvoirs publics. Non pas pour diluer les responsabilités de chacun, mais pour créer une capacité d'action qu'aucune organisation ne pourrait développer seule.

Cette capacité d'action constitue probablement la véritable innovation des coalitions. Dans un environnement marqué par l'incertitude, elles offrent un cadre permettant de partager les risques, de mutualiser les investissements, d'expérimenter plus rapidement de nouvelles solutions, d'accélérer leur diffusion et, lorsque cela est nécessaire, de faire évoluer les règles du jeu. Elles deviennent ainsi des espaces où l'on ne se contente plus de dialoguer : on construit, on investit, on expérimente, on mesure et l'on transforme collectivement.

Encore faut-il qu'une coalition repose sur des fondations solides. L'expérience montre qu'elle ne se décrète pas.

Réunir autour d'une table plusieurs organisations ne suffit pas à faire émerger une dynamique collective durable. Les coalitions les plus robustes commencent toujours par deux questions simples : quel est le commun que nous souhaitons construire, protéger ou régénérer ? Quelle valeur la coalition va-t-elle générer, pour les individus et pour les collectifs qui la compose ?

Une coalition n'a de sens que si elle produit une valeur perceptible pour chacun de ses membres tout en contribuant à l'intérêt collectif. Cette valeur n'est pas uniquement économique. Par exemple, elle peut être fonctionnelle, lorsqu'elle améliore la performance d'une filière, humaine, lorsqu'elle renforce les compétences, la confiance ou l'attractivité des métiers, ou encore naturelle, lorsqu'elle restaure les ressources dont dépend l'activité. La viabilité et la performance économique de la coalition demeure indispensable.

Vient ensuite naturellement la question de la gouvernance. Contrairement à une organisation classique, une coalition ne repose ni sur une hiérarchie unique ni sur le contrôle du capital. Elle suppose une gouvernance négociée, capable d'arbitrer des intérêts parfois divergents tout en maintenant le cap collectif. Cette gouvernance doit être suffisamment stable pour créer la confiance, mais suffisamment souple pour intégrer de nouveaux acteurs, adapter les règles ou faire évoluer son périmètre à mesure que les enjeux se transforment. Un tiers de confiance s'avère la plupart du temps indispensable à la vie d'une coalition, pour, notamment, anticiper toutes les bonnes raisons d'échouer et travailler sur ce qui fait diverger les parties prenantes tout autant que sur ce qui les fait converger.

Dans un monde d'interdépendances, la robustesse des filières agricoles se construira avec la capacité des acteurs à agir, investir et transformer ensemble.

Dans un monde où les interdépendances deviennent la règle plutôt que l'exception, la question stratégique pour la filière agricole n'est donc plus seulement : comment créer davantage de valeur pour mon entreprise ? Elle devient : avec qui construire les conditions de cette valeur ?
Les coalitions n'apportent pas une réponse à toutes les difficultés des filières. Elles proposent en revanche une nouvelle manière de les aborder : non plus en additionnant des initiatives individuelles, mais en organisant une capacité d'action collective autour des communs qui conditionnent leur avenir.

L'Observatoire des Filières d'Avenir

Lancé au Salon de l'agriculture 2025 à l'appel de Karine Le Marchand, l'Observatoire des Filières d'Avenir réunit Auchan, Carrefour, Casino, Coopérative U et Intermarché. Pendant un an, le cabinet Kéa a réuni les équipes achats et stratégie des cinq enseignes autour d'une même table pour identifier des filières stratégiques pouvant être développées en France. L'Observatoire des Filières d'avenir a fait émerger une méthode commune entre les distributeurs et posé les bases d'une approche reproductible, pouvant être élargie à d'autres filières dans le futur, tout en respectant les obligations légales relatives au droit de la concurrence.

30 filières ont été étudiées, 10 présélectionnées, 3 retenues : la patate douce, l'agneau et les légumineuses (lentilles et pois chiches). La sélection s'est appuyée sur trois critères : le potentiel de structuration en France, l'existence d'une demande des consommateurs et un déficit d'approvisionnement national.

La patate douce constitue la première filière activée en 2026. La production française ne couvre que 40 % des besoins en pleine saison. Les enseignes visent 900 tonnes supplémentaires et 30 producteurs engagés en 2026, avec un élargissement des calibres acceptés en rayon. À l'horizon 2030, l'objectif est de 7 500 tonnes supplémentaires et 250 producteurs.

Christophe Leschiera - La Revue Agridées