

COOPERATIVE TROPS¹

"Naviguez loin de la sécurité du port, attrapez les vents dans vos voiles. Explorez, rêvez, découvrez, car sans risque il n'y a pas de gloire"

Mark Twain. "Les Aventures de Tom Sawyer"

En décembre 2020, Vodafone réalisait une démonstration expérimentale des possibilités offertes par la 5G dans l'agriculture², avec des applications robotiques pour la récolte des mangues arrivées à maturité. Elle l'a fait à Trops en raison des résultats que cette coopérative de Malaga obtenait grâce à la transformation digitale entreprise il y a des années.

En janvier 2021, Enrique Colilles – PDG de Trops³— et son comité de direction se trouvaient à un moment stratégique pour prendre certaines décisions en matière de transformation digitale qui affecteraient l'avenir de la coopérative à horizon 2025 et au-delà. Ils s'interrogeaient sur les mesures à prendre pour apporter une valeur ajoutée au marché en plaçant la digitalisation au cœur de leur modèle économique.

Le grand défi stratégique était de continuer à avancer dans le domaine de la data economy - d'être une entreprise axée sur la data - et d'obtenir des avantages concurrentiels pour la coopérative. Ils ont donc dû décider, en collaboration avec Hispatec - leur principal fournisseur de logiciels et de technologies appliqués à l'agriculture - comment concevoir l'avenir technologique de Trops. Ils voulaient être en mesure de faire des prévisions sur la demande du marché afin d'optimiser le processus de production et de réduire ainsi le gaspillage alimentaire⁴; ou encore d'acquérir une connaissance

¹ Cas de la Division de Recherche de San Telmo Business School, Espagne. Préparé par le professeur José Luis García del Pueyo, avec la collaboration de l'assistant de recherche Jaime Arana, pour une utilisation en classe, et non comme une illustration de la gestion, adéquate ou inadéquate, d'une situation donnée. Copyright © juillet 2022. Fondation San Telmo. Espagne.

Il n'est pas permis la reproduction, totale ou partielle, de ce document, ni son fichier et / ou la transmission de quelque manière ou par quelque moyen que ce soit, qu'il soit électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autres procédures, sans l'autorisation écrite expresse de Fundación San Telmo. Pour en demander des copies ou demander l'autorisation d'utiliser ce cas, veuillez contacter le service d'Édition de Cas, par téléphone au +34 954975004 ou par e-mail à l'adresse casos@santelmo.org.

² https://www.youtube.com/watch?v=Uyw0AXJPI2M&ab_channel=VodafoneEmpresas

³ Enrique Colilles a rejoint Trops en 1998 - il venait du cabinet de conseil E&Y où il était auditeur senior. La même année, il est nommé directeur financier et en 1999, il devient directeur général. Il est membre du conseil d'administration de Cajamar et d'autres entreprises du secteur agricole

⁴ Le gaspillage alimentaire fait référence à la quantité d'aliments, principalement frais, qui ont dû être jetés par les supermarchés parce que leur date de péremption était dépassée ou parce qu'ils avaient été mal

approfondie des préférences des consommateurs pour leur proposer des fruits "toujours mûrs". Ils savaient qu'aller plus loin dans le nouveau monde digital comportait des risques et des incertitudes qu'il fallait peser.

D'autre part, ses efforts visaient également à accroître la notoriété et le positionnement de la marque Trops auprès des consommateurs. Cette stratégie comportait un certain nombre d'incertitudes.

LA COOPÉRATIVE ET SON ACTIVITÉ

Trops était une société agricole de transformation (S.A.T.)⁵ de premier degré, composée en 2021 de 2896 agriculteurs membres⁶⁶, qui cultivait des fruits subtropicaux, principalement des avocats et des mangues. Son siège social était situé à Vélez-Málaga (Comarca de la Axarquía, Málaga), mais elle disposait également d'autres centres de collecte de fruits à Grenade, Alicante et Tavira (Algarve, Portugal).

La production propre était traitée et commercialisée par S.A.T. Trops, et la production importée était traitée et commercialisée par Trops Import-Export S.L.U⁷. Les deux sociétés constituaient le groupe Trops, qui opérait sous la marque Trops.

La coopérative a été créée en 1979 autour de la culture de fraises, mais lorsqu'elle est devenue non rentable au milieu des années 1980, Trops a commencé à connaître des problèmes financiers qui l'ont conduit à une quasi non-viabilité économique en 1998. La nouvelle direction a trouvé le moyen de sortir de cette situation compliquée en se spécialisant dans la culture des avocats et, plus tard, des mangues.

manipulés par les consommateurs sur le lieu de vente et à la maison, entre autres causes; toutes sont liées aux opérations des chaînes de distribution. L'Union européenne a estimé que c'était le cas pour 30% des produits frais et a fixé sa réduction comme un objectif important pour la prochaine décennie. Ce chiffre mettait également en péril la compétitivité des chaînes de magasins, qui étaient tout aussi désireuses de le réduire.

⁵ Les Sociétés Agricoles de Transformation (SAT) sont des sociétés civiles à but économique et social pour la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles et d'élevage. Leur fonctionnement est similaire à celui d'une coopérative, mais la différence est que le droit de vote des membres n'est pas dans la proportion " un membre, une voix " comme dans les autres coopératives, mais s'exerce en fonction de la part individuelle du capital souscrit. Les S.A.T. ne sont pas non plus aussi directement concernées que les coopératives par certains principes, tels que "la libre adhésion et la démission volontaire des membres"; elles sont plus restrictives en ce qui concerne le principe de la "porte ouverte".

⁶ Parfois, la coopérative ne pouvait pas admettre de nouveaux membres afin de maintenir son équilibre interne entre les capacités de production et de commercialisation. Ainsi, par exemple, en 2015, l'entrée de nouveaux producteurs de mangues a été stoppée et ils ont été placés sur une sorte de "liste d'attente" jusqu'en 2020, date à laquelle elle a été rouverte.

⁷ Trops était l'unique actionnaire de cette société à responsabilité limitée à membre unique

Les conditions bioclimatiques de la région de l'Axarquía⁸ offraient des possibilités uniques de culture subtropicale en Europe.

TROPS s'est considérablement professionnalisé ces dernières années. Elle avait atteint un haut degré de reconnaissance nationale et internationale (voir l'annexe 1 : Principales étapes) et subi une profonde transformation digitale, autant de facteurs qui ont facilité une croissance soutenue.

Son chiffre d'affaires est passé de 10 millions d'euros en 2000 à 136 millions d'euros en 2020, avec des fluctuations annuelles d'un ou deux chiffres, en partie dues à la "variabilité"⁹ du produit (voir annexe 2 : évolution des ventes du groupe Trops et annexe 3 : états financiers de la S.A.T. Trops).

La coopérative transformait environ 40 000 tonnes d'avocats par an (25 000 produits locaux et 15 000 importés) et 15 000 tonnes de mangues, soit environ 35-40% de la production espagnole globale d'avocats et 50-55% de la production de mangues. La coopérative importait également des avocats depuis 2005 dans le but de maintenir l'activité toute l'année et d'offrir un service ininterrompu à ses clients, lorsque ce n'était pas la saison de récolte en Espagne (voir annexe 4 : calendrier de production).

Leur siège de production était situé à Vélez-Málaga depuis son lancement, et en 2012, ils ont inauguré des installations spécialement conçues pour optimiser les processus de production, dans lesquelles ils ont investi 17 millions d'euros. Trops a vu cette nouvelle usine comme un grand facilitateur de sa croissance, car elle a augmenté sa capacité de traitement, ce qui lui a permis de conclure de nouveaux partenariats.

En 2020, Trops cultivait huit variétés d'avocats - sur les 400 qui existaient dans le monde - et les plus importantes pour la coopérative, par ordre de chiffre d'affaires, étaient : Hass -85%-, Fuerte -8%-, Reed -4%- et Bacon -3%-. Ils cultivaient également sept variétés de mangues dont les principales, dans l'ordre des ventes, étaient : Osteen -75%-,

Keitt -15%-, Kent -5%- et Irwin -2%-. Elle a introduit la culture d'autres fruits subtropicaux tels que le Kumquat et le Litchi, bien que ceux-ci ne représentent encore qu'une petite partie du chiffre d'affaires de Trops.

En ce qui concerne son organisation institutionnelle, elle est dirigée par une assemblée générale et un conseil de direction, qui est responsable de la gestion, poste occupé par Enrique Colilles. Le conseil de direction fixe les orientations stratégiques et est composé

⁸ 3 000 heures de soleil par an, une température annuelle moyenne de 18°, de faibles précipitations - 500 mm - concentrées au printemps ou en automne et des étés chauds.

⁹ La "variabilité" est un concept agricole qui fait référence au fait que les récoltes annuelles ont tendance à alterner entre bonnes et mauvaises récoltes. La variation peut être importante, ce qui, combiné à des facteurs climatiques extrêmes, peut avoir un impact significatif sur les performances économiques. Par exemple, la grande tempête de février 2021, connue sous le nom de "Philomena", a causé une perte supplémentaire pour Trops