

L'élevage face aux mutations du monde agricole

Xavier Hollandts



Qui suis-je ?



- Professeur de stratégie



- Spécialiste des questions de gouvernance
- Co-titulaire Chaire Alter-Gouvernance
- Rédacteur du *Référentiel de gouvernance des coopératives agricoles*

www.refcoopagri.org

Redonner le pouvoir aux agriculteurs

Les intérêts des coopérateurs ne seront préservés que s'ils reprennent la main sur la gouvernance

Quelques coopératives se sont, par exemple, éloignées de leur mission première – servir l'intérêt de leurs membres, en même temps que celui des agriculteurs – et ont délaissé les outils de décision. Il en résulte, en général, une atrophie de la gouvernance qui dérive autocratiquement au profit de la technocratie.

Or la gouvernance ne fonctionne pas

quand le pouvoir est partagé entre les agriculteurs et les exploitants. Sur ce plan, il faut instaurer une gouvernance coopérative qui permette aux agriculteurs de reprendre le pouvoir. Les quatre grands réseaux de coopératives agricoles – Altergouv, CNAO, CNAF et CNAFV – ont une responsabilité particulière dans ce domaine. Ils doivent promouvoir une gouvernance coopérative et éviter l'autocratie des exploitants.

Auteur



Xavier Hollandts
Professeur de Stratégie et d'Entrepreneuriat, Kedge Business School

Réforme de la PAC : le grand bond en arrière ?

19 juin 2018, 00:15 CEST



Modèles économiques de l'agriculture française : les gagnants et les perdants

1 mai 2017, 00:23 CEST



Les dérives d'une

« Toute régulation par l'État a disparu de la loi »

Enseignant-chercheur en stratégie à Kedge Business school, Xavier Hollandts est spécialiste des questions agricoles.

La loi issue des EGA adoptée le 2 octobre est-elle conforme aux travaux des ateliers ? Il y a eu un temps de l'espoir, quand le cadre des travaux préparatoires a été posé

concentrés qui pèsent plusieurs milliards d'euros. Et en amont, on a quelques centaines de milliers de paysans qui n'ont pas d'autre choix que d'accepter les prix qu'on veut bien leur proposer. Il aurait fallu partir du maillon faible et s'interroger sur la manière d'avoir des filières plus équitables. Dans certaines productions comme le français, les filières sont structurées



IDÉES

ÉDITION ABONNÉS

Lactalis: « Les exploitants laitiers français doivent s'organiser pour peser plus fortement dans la filière »

La crise du lait reflète d'abord les difficultés des producteurs à s'organiser et à investir pour obtenir une meilleure place dans un secteur en plein bouleversement, selon les économistes Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue.

LE MONDE ÉCONOMIE | 31.08.2016 à 15h59 • Mis à jour le 31.08.2016 à 16h22 |

CAC 40
5 097,11 PTS

-0,19%

+ FORTES HAUSSES CAC 40
TECHNIPFAC RG **+2,96%**
ARCELORMITTAL REG **+0,83%**

+ FORTES BAISSES CAC 40
ATOS **-2,61%**
MICHELIN **-2,07%**

DOW JONES **-0,77%**
NASDAQ 100 **-1,67%**
FTSE 100 **+0,18%**

Remerciez vos collaborateurs avec un cadeau personnalisé !



CRÉEZ VOS M&M'S

Pour votre santé, pratiquez une activité physique régulière. www.mangerbouger.fr

Opinions Tribunes

La fin du modèle unique pour l'agriculture française ?

Par Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue | 25/02/2018, 12:39 | 1580 mots

Sommaire

1

Les mutations

2

Les défis

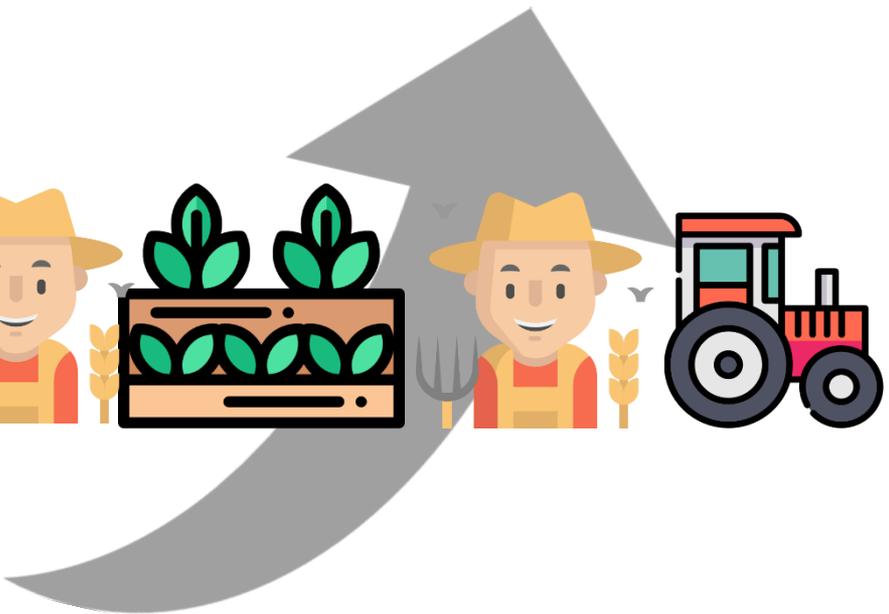
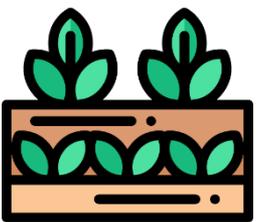
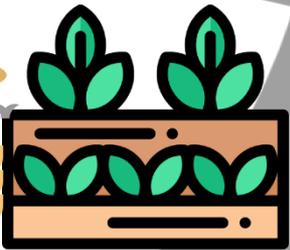
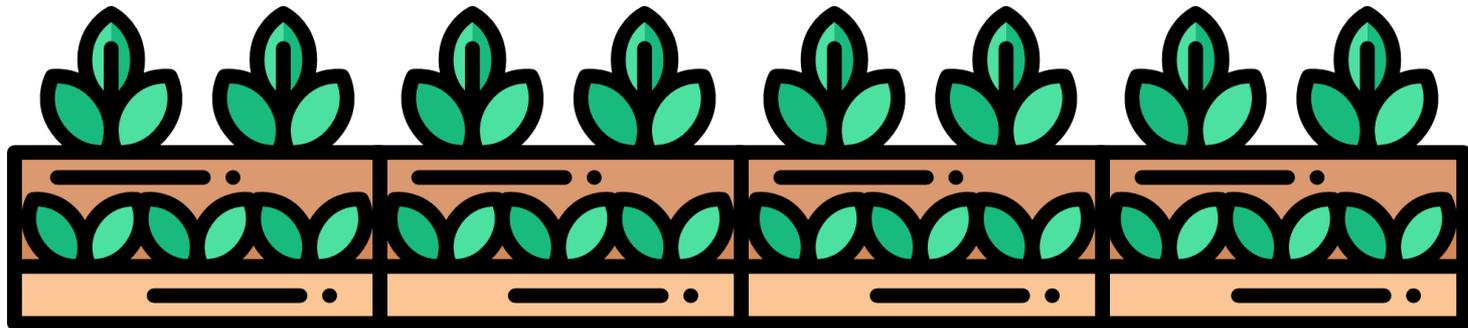
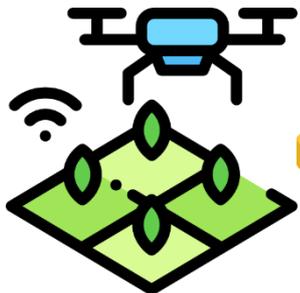
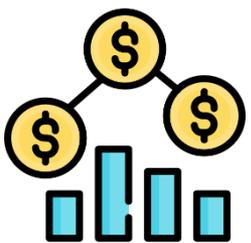
3

Les pistes de réflexion

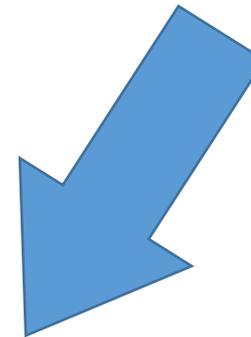
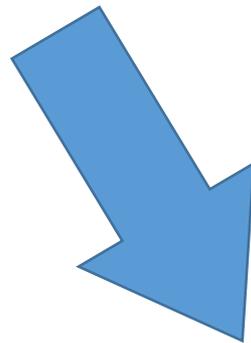
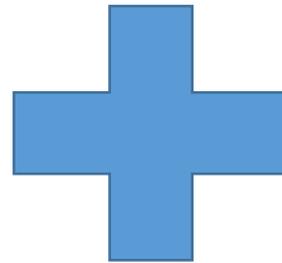


Les mutations du monde agricole

De la ferme à la firme



Un nouveau cadre d'action?



Contractualisation **généralisée**
Le **marché** plutôt que la régulation
Les **acteurs** plutôt que les Etats

2

Quels défis pour FCEL ?

Les nouveaux défis pour FCEL ?

437000 E.A (2016)
1.1 M en 88
885400 exploitants a.
51 ans (38% +55).
63 ha

Libéralisation

Viellissement et installation
Individualisme vs solidarité



Concurrence
interne et externe

Ubérisation ?

Marché total 106000 exploitations
65 vaches/exploitations

D'un marché fermé à un marché libéralisé

Les scénarios d'évolution

Position
concurr.
de faible
à forte

+



-

Des-intégrations

(fragmentation et balkanisation)

Maintien cœur activité mais perte leadership
et opportunités ratées

Regroupements régionaux // fédération
nationale vidée de son intérêt

Dynamique et accompagnement

Entreprise de services 360° et
leadership sur conseil et innovation
(market power/innovateur)



FRANCE
CONSEIL ÉLEVAGE

Immobilisme

(disparition lente)

Concurrence externe et interne

En réaction

(faible proactivité) mauvais
ciblage ou réaction +
pertinente des autres acteurs

-



+

Adaptation aux évolutions environnement

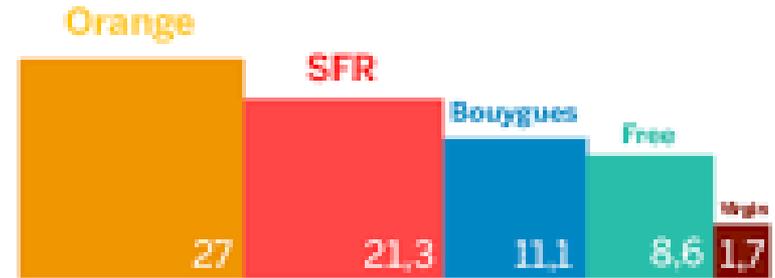
3

Les pistes de réflexion

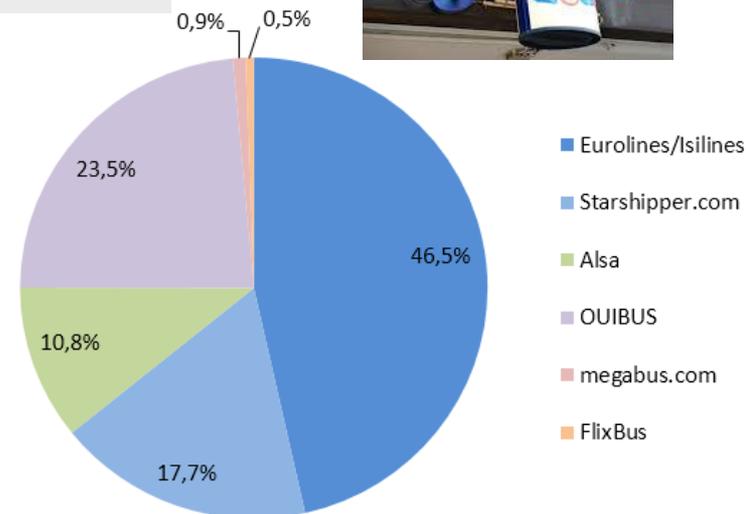
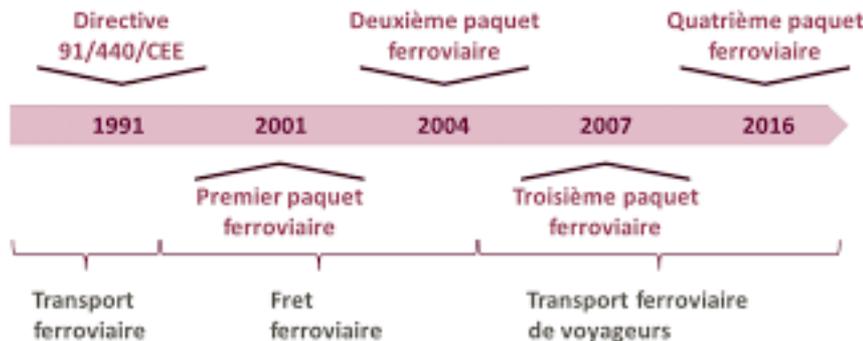
L'urgence: affronter la libéralisation



Le marché actuel des opérateurs mobiles
Clients, en millions



LA POSTE



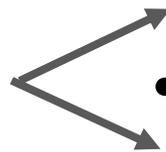
Quels enseignements ?

Les conséquences

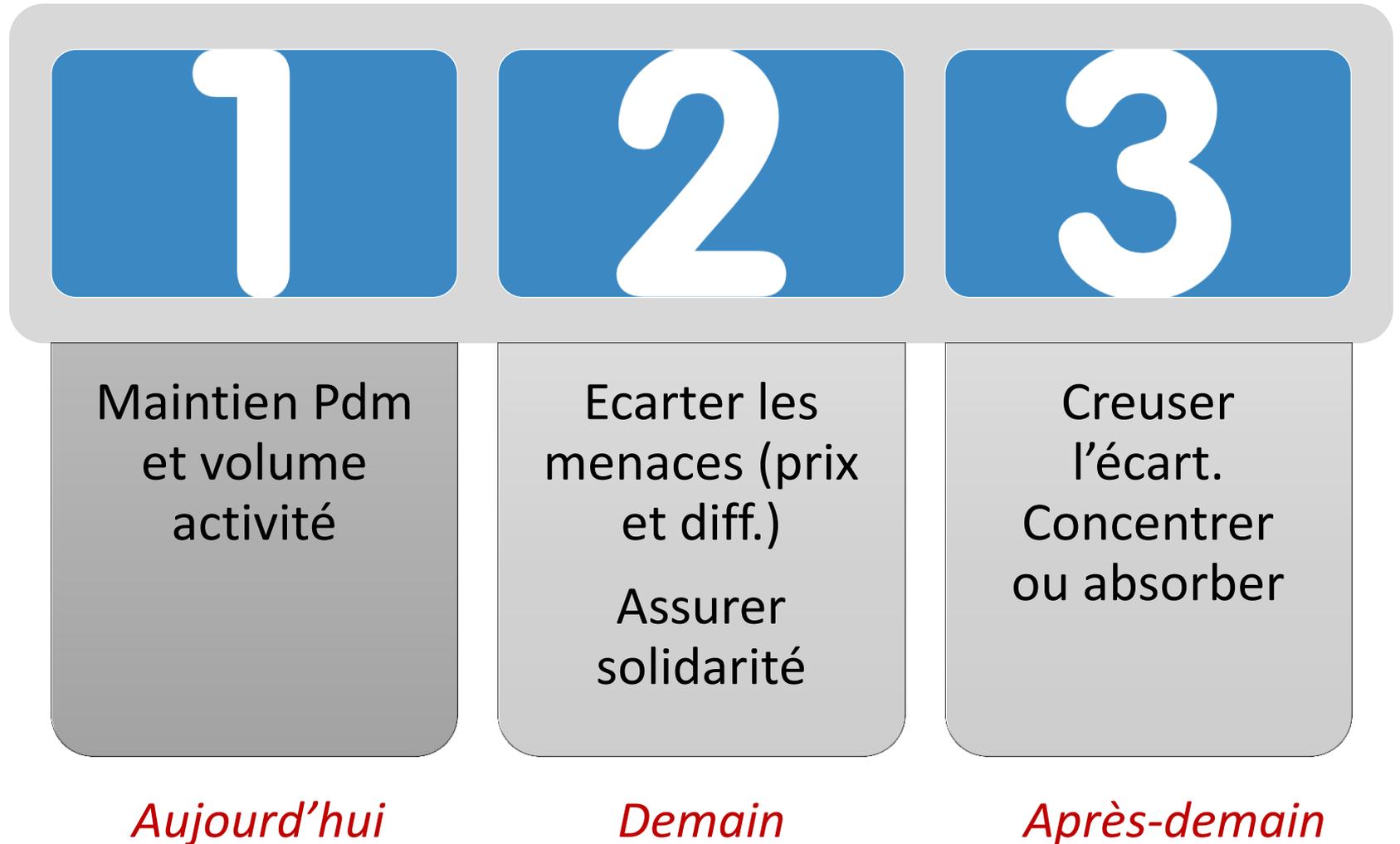
- Baisse des barrières à l'entrée
- Baisse automatique de Pdm (ex: fret ferro – 25% perdu)
- Baisse de la renta ?
- Attaque sur les prix
- Multiplication et diversification de l'offre (y.c chez opé. historique)

Les leviers

- Les ré-élever (coûts? innovation, brevets)
- Se concentrer sur segments rentables
- Riposter sur la différenciation
- Travailler la PV et son offre
- Prouver qu'on amène de la VA



Les priorités



Les pistes et les leviers



Éleveurs

- Montée en gamme
- Excellence technique pour plus de valeur



ECEL

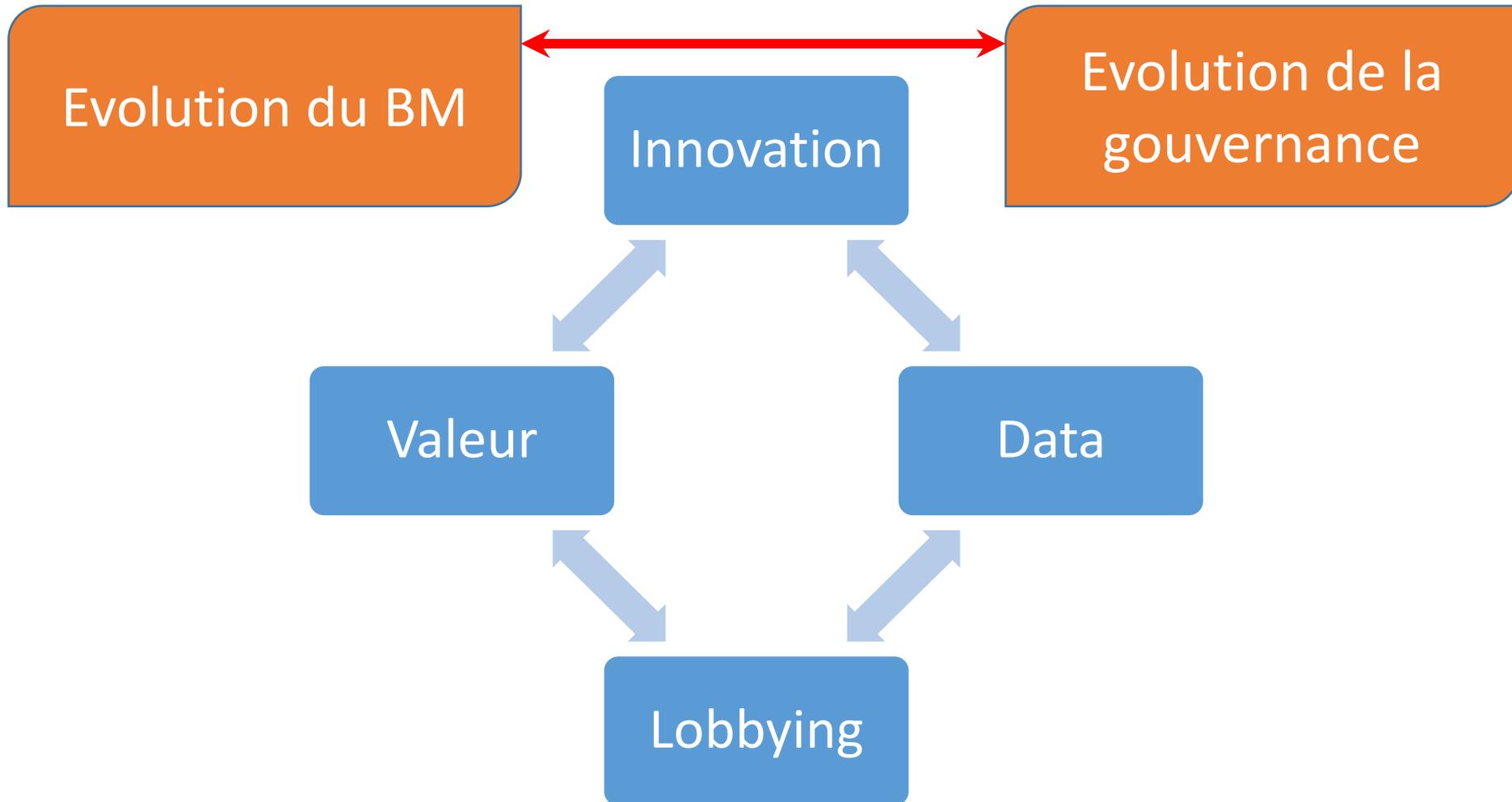
- Solidarité
- (re)penser sa PV et son offre si besoin
- S'adapter aux besoins
- Contribuer et être rétribué



FCCEL

- Leader par inno/RD et ressources (plateforme)
- Différenciation
- Développer et affiner l'offre
- Peser politiquement
- Dialoguer avec OS, fédé, etc..
- Être opportuniste
- Être médiateur si besoin

Le losange de valeur de FCEL



Filière: quel avenir ?

2 enjeux majeurs:
1. Quelle PV ?
2. Quelle valeur dans la filière ?

Concurrence
Positionnement

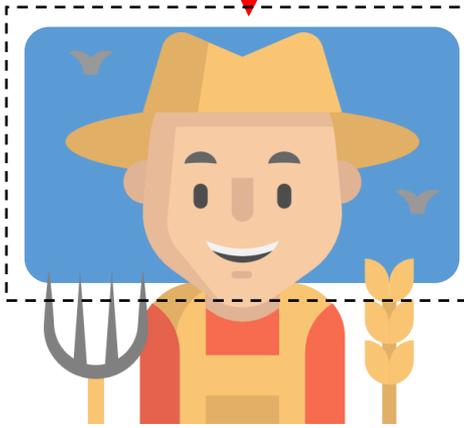


1

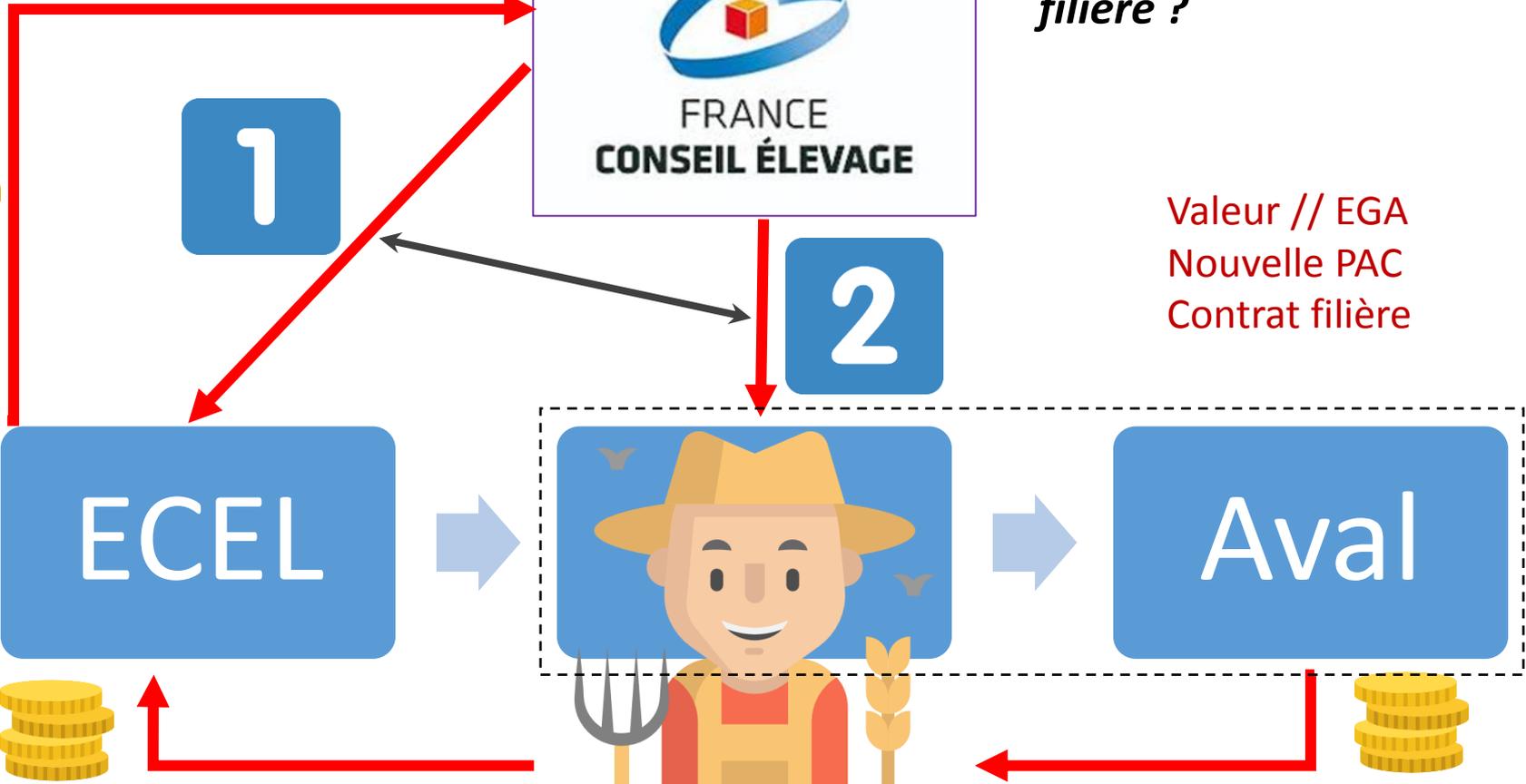
2

Valeur // EGA
Nouvelle PAC
Contrat filière

ECEL



Aval



Merci de votre attention



NOTES

Evolution environnement

- Activité règlementée et cadrée par Etat (dispositif génétique)
- Eleveur prisonniers du contrôle laitier du département ?
Conditionne versement aides d'où incitation très fortes et quasi punitive = normalisation du comportement et de la production ?
- Marché contrôle performance en voie libéralisation
- Baisse nombre adhérents (mais restent un peu contraint par reste de la filière et transformateurs) donc renforce
- Évolution [règlement ZTE](#) (zootechnique européen) = passage d'un système régule/administré à un système contractualisé
- Le pivot du système devient l'OS (organisme de selection) qui va déléguer à un prestataire (FCEL).
- Filière agri-op-ECEL-FCEL-OS

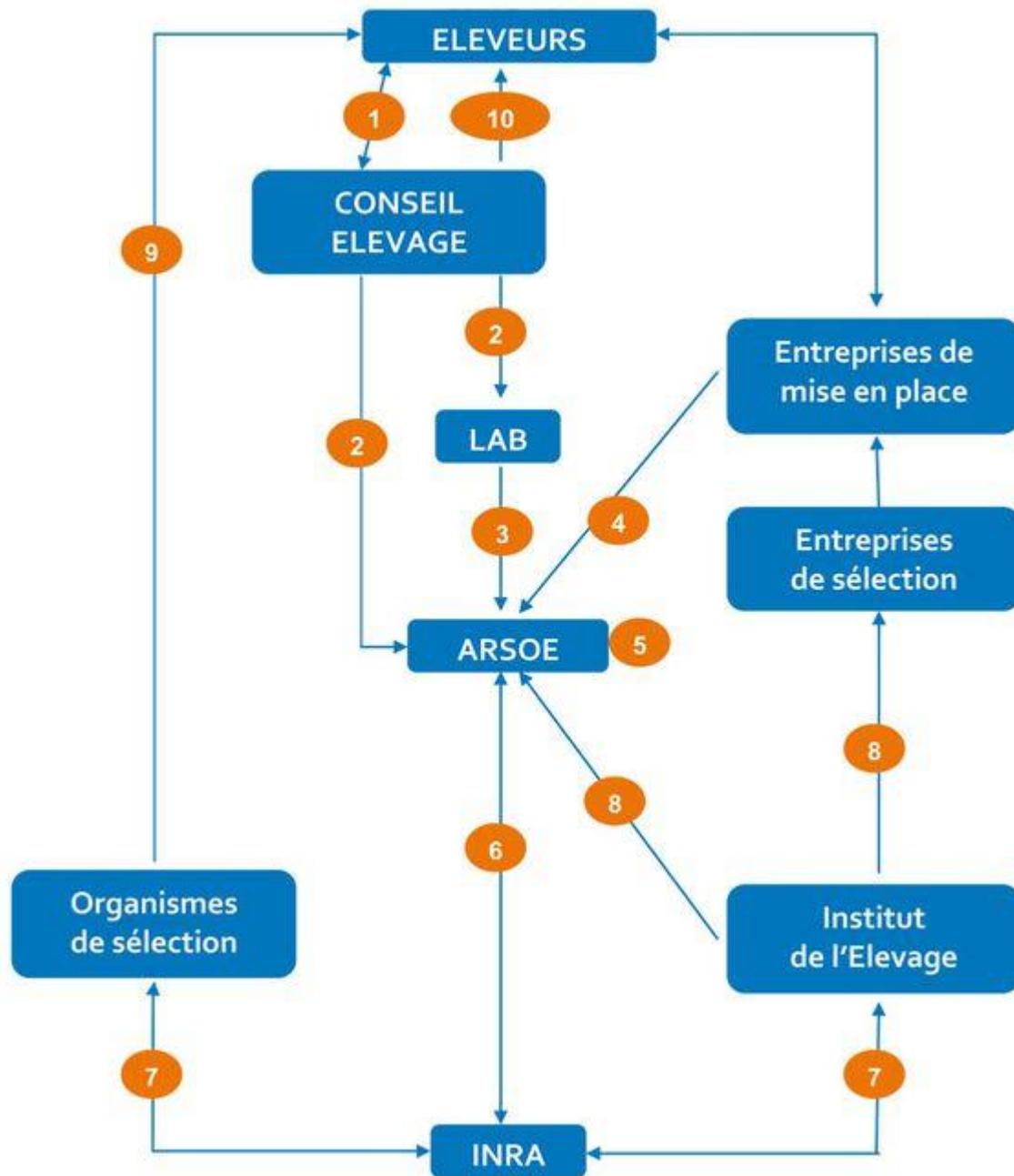
La stratégie de FCEL

Synthèse COS FCEL

- Evolution contexte
- Mutation des exploitations en amont (disparition ferme fami, montée entreprises agricoles, financiarisation)
- Passage d'un contexte encadré/reglementé (filière « figée) à un contexte dérégulé/libéralisé (moins de PAC, dérégulation et concurrence intra-nationale et inter-pays)
- Volatilité accrue (moins de filets de sécurité)
- Passage d'une agri productiviste (banalisation = volume/prix) à une logique de VA (y compris dans marché commodities)

Une vision

- Accompagner la conduite de l'exploitation/elevage
- Être l'accompagnateur n°1
- Accompagner TOUTES les mutations/transformations
- Proposer un conseil avec de la VA pour que les exploitations bénéficient d'une VA additionnelle
- Optimiser le couple couts/revenu et VA complète de l'élevage (laitier ou viande)
- Être leader sur les méthodes et le conseil qui en découle// être une plateforme d'innovation pour la profession
- Avoir une stratégie de marque ?? Copyright FCEL
- Pas forcément d'accord avec vision « accompagner l'élevage dans la RSE »



<http://idele.fr/linstitut-de-lelevage/organisation/gouvernance/le-conseil-administration.html>

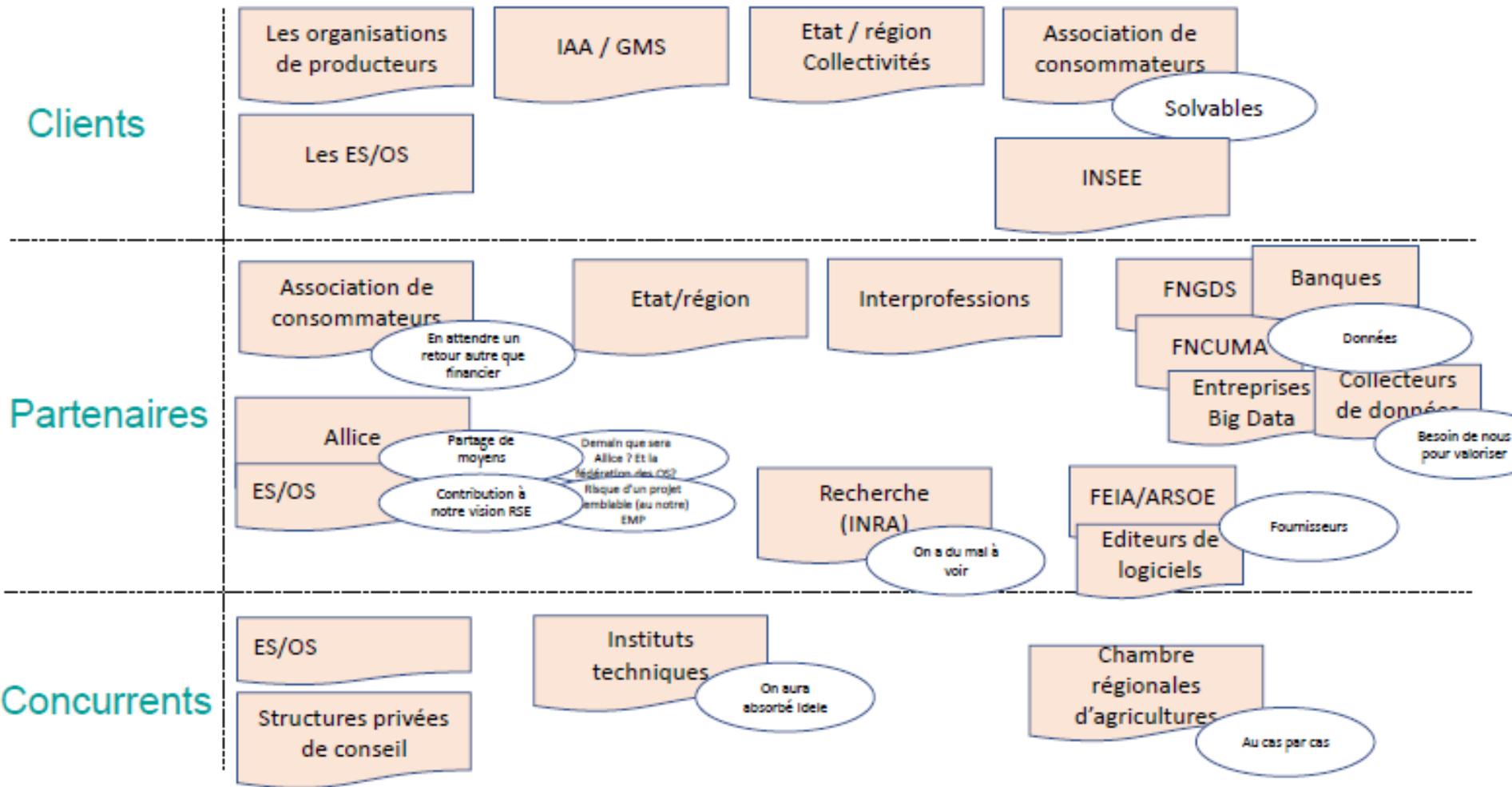
<http://www.fiea.fr/presentation-des-arsoe.html>

Les options stratégique

- Maitriser la data – comment faire ? Si à l'origine de la récolte de données
- Expertise de haut-niveau
- Mouvement stratégique
 - Partenariat/alliance : avec qui et quel partage de la VA ?
 - Acquisition
 - Croissance rapide pour avoir market power
 - Diversification (liée et non-liée ?) – extension surface // réduction risque portefeuille activités

Demain, l'écosystème FCEL

Les changements dans les liens et partenariats



Des chantiers indiquant des points d'amélioration

1. Transfo du reseau : gouvernance, efficacité, qualité et montée en gamme ECEL ?
2. Affirmer et porter vision: passer pour expert/interlocuteur incontournable; mieux travailler son positionnement dans filière (ex: Epsilon, apporteur solutions ou co-developpeur de solutions et partage du risque).
3. Data/innovation/ veille
4. Positionnement filière et valorisation donnée/expertise
5. Qui est le client ? Pour quoi paye-t-il exactement ? Quels sont ses besoins et pas seulement ceux qui sont « historiques » ?

Vos enjeux/points de vigilance

- Externe: basculement dans une phase « concurrentielle » - triple menace
- des secteurs matures donc potentiellement une concentration (amont/aval ?) - menace interne
- Une dérégulation – extension périmètre concurrence
- Une dégradation de la PV/PC (capacité stratégique)
- Message: ouverture d'une période compliquée alors qu'avant rente de situation; changement de BM et de culture mais nécessite un fort partage vision et adhésion pour réussir les challenges
- Necessite de créer plus de valeur // pour avoir une fédé plus forte et compenser poids des cotisations
- Un angle mort: une fédération nationale mais avec des acteurs régionaux = du coup rien n'est possible pour des problématiques d'acteurs nationaux ayant besoin d'une réponse identique sur tout le territoire
- Strategie de portefeuille clients (regarder coupel renta/CA) et adresser les clients où meilleure maitrise des FCS

Idée slide

Avant

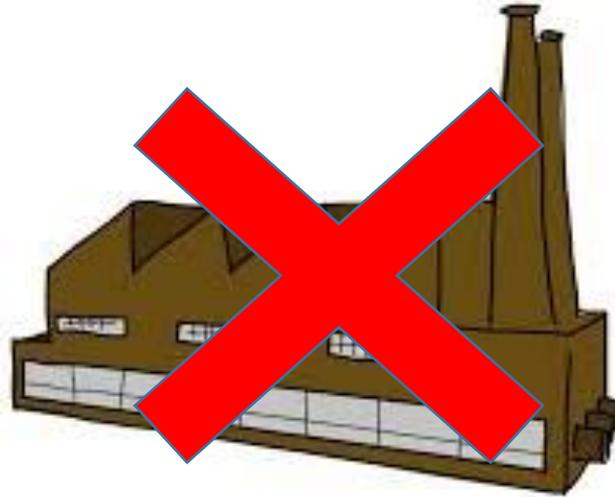
- Système régulé/administré
- Qui régule? Profession
- Qui paye ?
- Comment le conquérir ? clientèle captive
- Marché de monopoles locaux
- FCS: exister ? Lobbying ? Simple présence

Maintenant

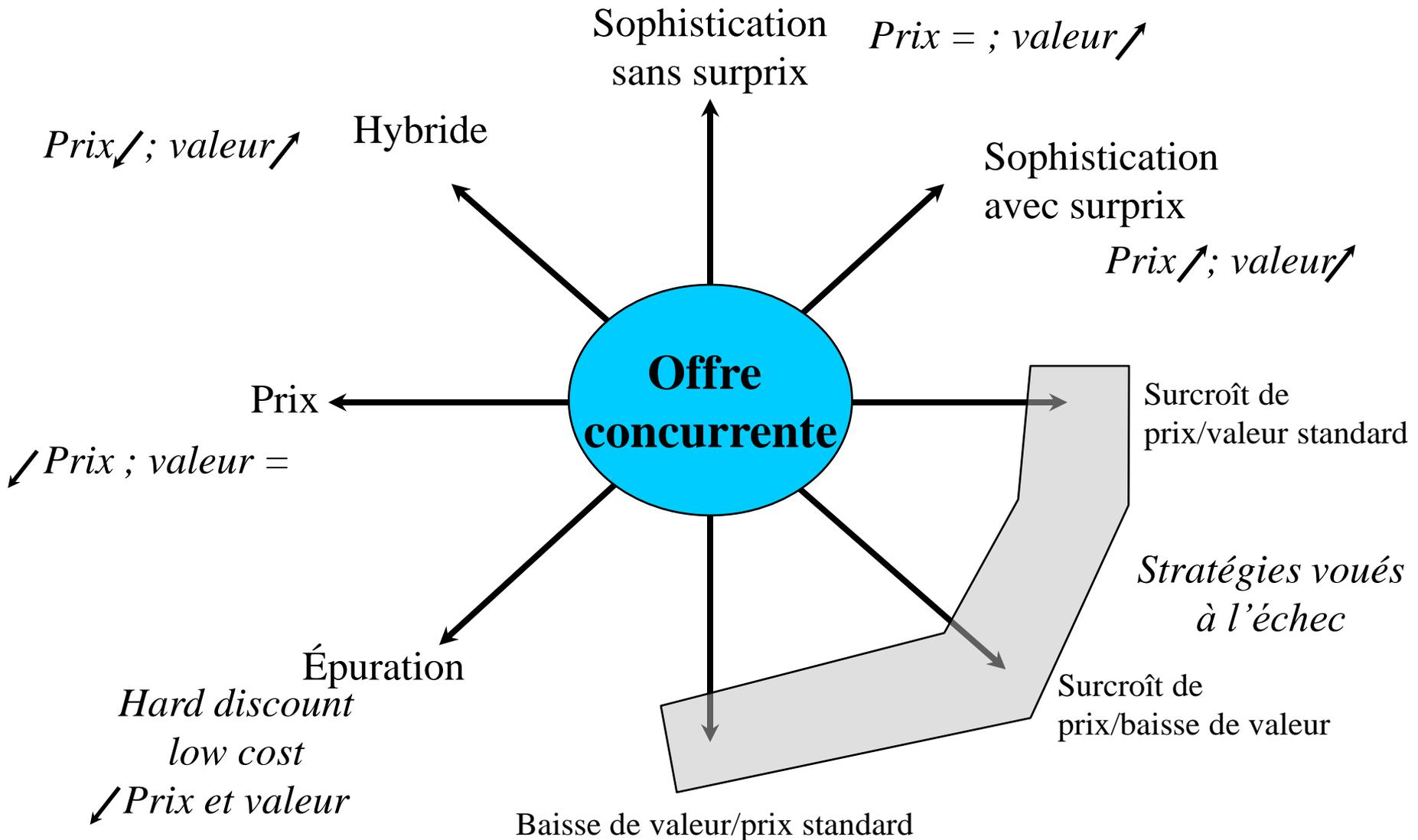
- Système contractualisé = libre choix
- Qui régule? Le marché
- Qui paye ? Le client
- Comment le conquérir/fidéliser: cout ? Qualité ? Diff ? Les deux
- Marché de concurrence natio et demain européenne
- FCS: solution, VA pour toute la filière, répondre aux besoins (plusieurs clients : ECEL, agri et conso final ou IAA)

Prospective: comment
évoluer face à un
marché libéralisé ?

Les circuits directs (Ruche, AMAP)

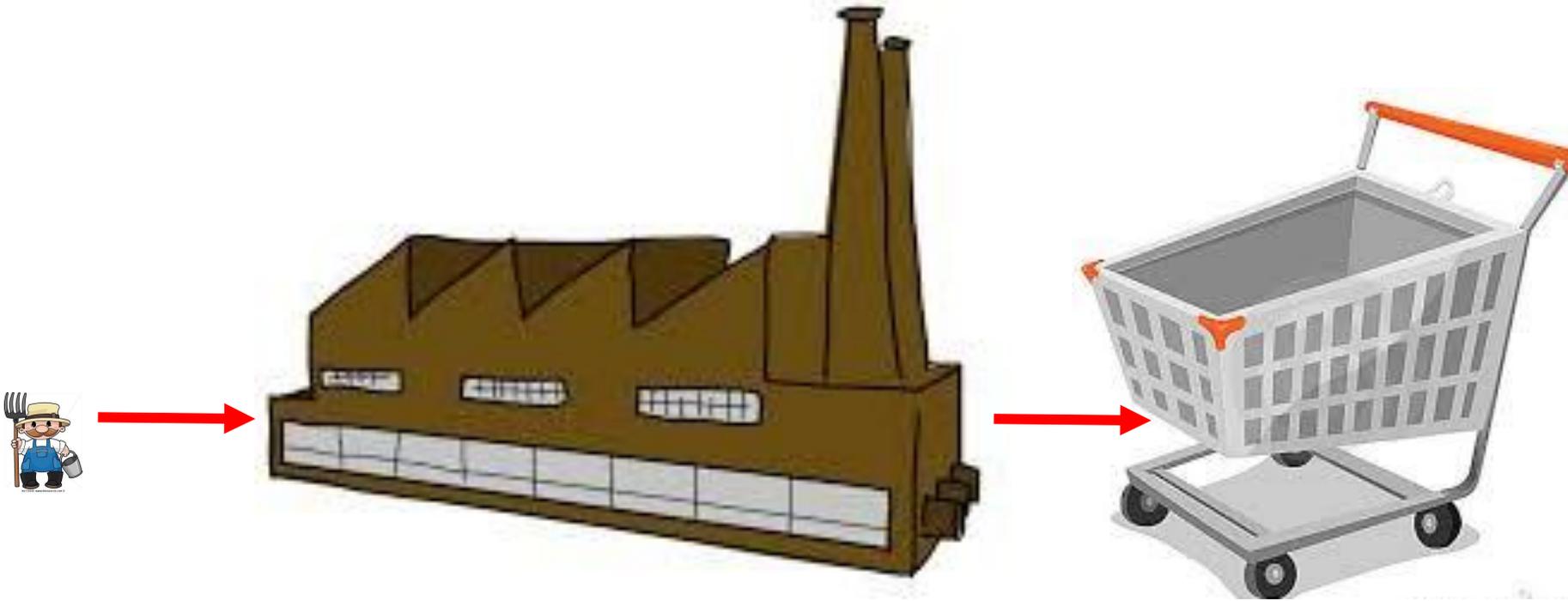


Stratégie par activité: l'horloge stratégique

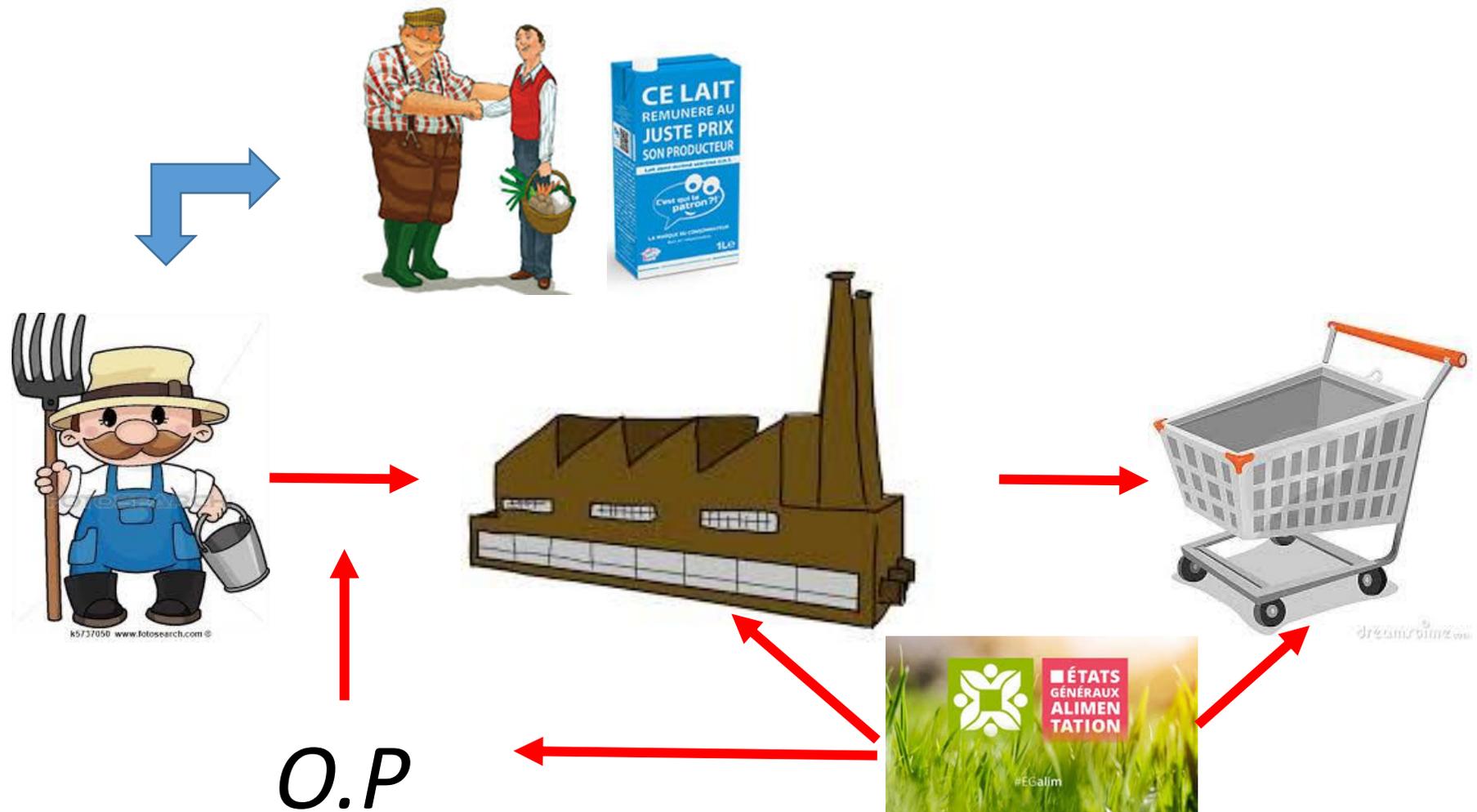


Quelles évolutions pour
les filières agricoles ?

A sa répartition inégale !



De la valeur dans les filières agricoles



Une tendance émergente: éco collaborative/équitable

