

Assemblée Générale de l'UNCEIA

Textes et photos :
Pascal PULVÉRY

L'Assemblée générale 2011 de l'UNCEIA fut remarquable et unique.

REMARQUABLE par la qualité des nombreuses interventions des responsables de l'UNCEIA qui ont dressé un panorama complet de l'ensemble des activités menées par l'union au service de ses adhérents.

REMARQUABLE par le juste choix d'un thème peu connu, la coopétition, mais pourtant très répandu dans le monde économique privé et coopératif (voir article sur Comment coopérer dans un monde de compétition ?) avec l'intervention d'un expert en gestion d'entreprise Christophe ASSENS qui, pour le BTIA, a accepté de replacer la notion de coopétition dans le contexte de la branche insémination (voir interview).

UNIQUE car c'était la première assemblée générale pour son nouveau Président Michel CETRE, qui dans son discours d'orientation, a rappelé tous les apports de l'union : la restructuration des entreprises, l'avènement de la sélection génomique... et ses grandes orientations futures : le développement de la génomique, le phénotypage... (voir extrait du rapport d'orientation).

UNIQUE car c'était la dernière assemblée générale pour son directeur, Maurice BARBEZANT. L'émotion était au rendez-vous avec cet hommage rendu par l'ensemble de ses salariés qui l'ont accompagné sur la tribune pour un coup de chapeau plus que mérité.

L'assemblée générale s'est conclue par un autre hommage rendu aux personnalités marquantes qui ont quitté le paysage de la génétique au sens large : Nicole BLOC, Claude ALLO, Jean-Noël BONNET, Jean-Claude GUESDON, Jean-Georges HERR et Jean-Paul RENARD. Cette assemblée générale a été prolongée le lendemain par le 2^{ème} congrès de France Génétique Elevage (voir article) avec une très forte mobilisation des familles du DGF autour de l'interprofession.



Comment coopérer dans un monde de compétition ?

Christophe ASSENS, Maître de conférences (ISM - Université de Versailles), spécialiste en stratégie d'entreprise et expert reconnu sur les questions de gouvernance et sur les alliances stratégiques.

La coopétition n'est pas quelque chose de nouveau, on peut dire qu'elle a toujours existé. Quels sont les comportements des entreprises entre elles ?

Elles peuvent bien sûr coopérer si elles sont complémentaires, elles peuvent aussi s'affronter. Il peut exister des phénomènes d'évitement, d'entente ou de différenciation mais aussi des exemples de coopétition où des concurrents peuvent se rapprocher pour coopérer autour d'un enjeu stratégique commun. Dans quels buts ? En se regroupant avec les autres concurrents du secteur, les entreprises vont pouvoir gagner des parts de marché, ou définir ensemble un nouveau standard technologique, ou bien augmenter leur pouvoir de négociation autour d'une AOC,

ou faire du lobbying par rapport aux pouvoirs publics, ou élever le niveau de qualité de leur produits, ou se regrouper en centrale d'achats pour mieux négocier avec les fournisseurs. Les exemples sont nombreux. Tout cela ne remet pas en question la concurrence, mais permet d'être plus fort collectivement et d'obtenir ce que l'on appelle du pouvoir de marché.

Autres exemples : dans le secteur de l'audiovisuel TF1 et M6 ont une filiale commune (TF6), avec une mise en commun de leur complémentarité sur un segment bien précis sur lequel elles considèrent que la concurrence ne doit pas s'appliquer, tout en restant concurrentes sur tous les autres





segments. Dans la filière maïs en Alsace, des coopératives agricoles concurrentes se sont rapprochées avec un phénomène d'entraide ponctuel, pour éradiquer un problème commun, la chrysomèle, un insecte ravageur du maïs. Le cas Peugeot-Citroën, avec un rapprochement au sein d'une même structure pour gagner en effet de taille sur des plateformes communes de pièces détachées alors qu'une compétition commerciale subsiste entre les marques. Dans le cas de réseaux de franchise comme Century 21 dans l'immobilier, le regroupement d'agence sur une même zone crée une image de marque forte avec la mise en commun de fichiers. A l'intersection de ces zones, il peut cependant exister des comportements opportunistes entre agences, qu'il faut savoir gérer pour ne pas nuire à l'image de marque de la franchise. Il existe un labo de recherche commun aux différentes filiales de la

Compagnie Générale des Eaux. Elles se sont regroupées en GIE afin d'avoir une taille critique pour élaborer des technologies de plus en plus sophistiquées. Les filiales qui le désirent, peuvent appartenir au GIE et profiter des connaissances et des innovations. Mais il peut y avoir des passagers clandestins, en dehors du GIE, qui par le biais de sous-traitance peuvent obtenir ces informations sans participer au GIE. Ce sont des comportements déviants dans la coopération qui peuvent être contrôlés par des modes de gestion appropriés.

La coopération permet d'obtenir un avantage compétitif à plusieurs que l'on ne pourrait obtenir seul. A un moment donné, pour aller plus loin sur le développement technologique ou pour gagner des parts de marché, on a besoin de tendre la main aux concurrents. Ce peut être une coopération interne avec des

concurrents regroupés au sein d'une même structure ou externe avec des entités indépendantes.

Ce qui pose problème dans la coopération, ce sont les comportements déviants. On peut corriger cela avec différentes méthodes : une pression conformiste peut s'exercer de la part des autres acteurs et si les déviants ne rentrent pas dans le rang, ils perdent la réciprocité et les bénéfices de l'union. Ce peut être aussi la rédaction d'une charte de bonnes pratiques qui définit les droits et devoirs de chacun afin d'établir un climat de confiance avec des règles d'équité écrites. Ou bien le recours à un médiateur externe qui va régler les conflits, ou encore si l'enjeu stratégique est très important, il peut exister des accords plus formels comme la création de GIE, des échanges de personnels, des participations de capitaux croisées, des accords commerciaux écrits...

Des démarches de coopération réussies

“



Philippe LECOUVEY, directeur de l'IFIP (Institut du Porc)

Nous avons voulu accompagner les entreprises dans leur développement à l'international. Nous avons répondu à un appel d'offre en Chine pour une étude de faisabilité pour la constitution d'une filière porcine. Les chinois ayant plébiscité la technologie française considérée comme la meilleure au monde, ils nous ont demandé une offre complète. Pour le volet génétique avec une demande en race pure, nous avons réuni 3 entreprises concurrentes qui ont choisi entre elles un chef de file pour ce projet, avec un partage des marges. Le projet s'est concrétisé et nous sommes fiers d'avoir créé grâce à ce projet de coopération réussi, le premier centre porcin français en Chine.”

”

“



Jean-Paul HEBRARD, directeur de TV AGRI

“En 1994, 2 entreprises du monde du machinisme, Renault Agriculture et Massey Fergusson, ont pour la première fois créé une structure commune, le GIMA, pour construire une transmission de tracteur. Ce fut un succès, car après 16 ans, l'usine de Beauvais produit 20 000 produits par an. Cet exemple de coopération a permis de réduire les coûts de production autour d'un produit peu associé à l'image de chacun des 2 partenaires. Autre exemple réussi en 2001 : 7 partenaires ont élaboré une norme technologique commune (ISOBUS) qui traite les échanges de données entre le tracteur et les remorques avec la création de l'AEF qui réunit aujourd'hui plus de 50 membres.””

”

“



Patrice GOLLIER, directeur général d'INVIVO

(1^{er} groupe coopératif agricole français avec 271 coopératives pour un CA de 5,5 milliards d'euros)

“Nous avons conclu en septembre 2010, une stratégie d'alliance entre notre filiale semencière SERASEM et RAGT (Rouergue Auvergne Gévaudan Tarn), entreprise privée familiale, afin d'atteindre une taille critique pour exister en R et D au plan mondial. La création de la société holding commune est le fruit d'une réflexion stratégique pour partager les risques et les investissements face à un enjeu mondial. Nous devons cependant veiller à la cohésion du système.””

”

En marge de l'Assemblée générale de l'UNCEIA, Christophe ASSENS précise son intervention en se recentrant sur notre branche.

Comment voyez-vous la coopération au sein de notre branche?

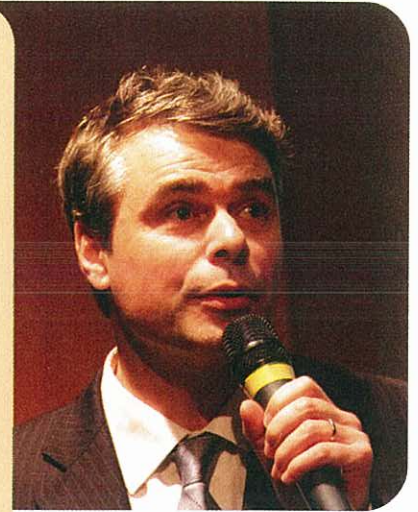
La concurrence stimule, c'est un phénomène normal mais dans la compétition internationale, il y a nécessité de tendre la main au concurrent pour aller plus loin. On voit que la compétition est devenue mondiale et que la taille critique des laboratoires de recherche augmente. Cela rend légitime la mutualisation des coûts et des moyens. En sélection animale, ce qui crée le plus de valeur ajoutée, c'est la recherche technologique. Il faut montrer les avantages compétitifs d'une recherche mutualisée. La coopération technologique doit être une priorité. Comment approcher les marchés export ? Il y a là aussi, nécessité de mise en commun de moyens. L'UNCEIA pourrait avoir un rôle important dans cette démarche. Pour conquérir des marchés export comme par exemple en Chine, la taille critique est quasiment la taille européenne. Une fédération de taille européenne pourrait peser sur les pouvoirs publics, conduire la R et D, discuter avec les fournisseurs.

Quels sont les risques d'une trop forte logique de marché?

La concurrence sur le terrain peut se légitimer avec une différenciation des services par rapport à la segmentation des clients sur le marché. Mais si la logique du chacun pour soi va trop loin, cela crée des comportements déviants avec le risque, à terme, de détruire l'aspect fédérateur. Cette situation n'est pas irréversible, lorsqu'elle est ponctuelle et non généralisée. Il est alors possible de ramener à la raison les acteurs, car ce ne sont pas des pratiques encensées par tous. Dans le cas contraire, cela peut entraîner un effet domino auprès des autres structures et l'ensemble des acteurs évolue alors d'une logique de confiance vers une logique de défiance. Il faut mettre en balance les avantages collectifs et les avantages individuels. Le risque est de perdre le bénéfice de la mutualisation et la confiance de la profession. Ce serait un échec pour la filière élevage dans son ensemble sans personne pour remplacer l'UNCEIA pour fédérer les structures au niveau national (INRA, Institut de l'Elevage, FCEL...) ou international (Eurogenomics).

Comment orienter la collectivité sans diriger les comportements ?

Il est évident que l'UNCEIA ne doit pas se cantonner à être un support technique. L'UNCEIA joue déjà un rôle important par son pouvoir de négociation des achats et par son rôle de lobbying. Elle doit avoir une réflexion stratégique pour la filière. Il faut une hiérarchisation des priorités par rapport aux enjeux stratégiques qui dépassent la taille des adhérents. Une comparaison des performances doit situer la France par rapport à ses concurrents étrangers. L'UNCEIA doit faire du pilotage de réseau en restant neutre mais en menant la stratégie. Il faut une évolution dans la structure de gouvernance entre L'UNCEIA et ses adhérents. Il faut expliquer aux adhérents "vous avez des droits en participant aux décisions mais vous avez aussi des devoirs". Il peut aussi se créer des synergies entre le monde végétal et le monde animal, les contacts entre IN VIVO et l'UNCEIA sont intéressants de ce point de vue. L'UNCEIA est à la frontière des enjeux nationaux (coopétition interne) et internationaux (coopétition externe).



Extrait du rapport d'orientation de Michel CETRE, Président de l'UNCEIA

Michel CETRE, est intervenu pour la première fois en tant que Président de l'UNCEIA, devant l'ensemble des adhérents. Il a tout d'abord rappelé le rôle primordial de l'UNCEIA dans l'évolution récente de la filière insémination : "Lors du passage de l'ère du monopole à celle d'un libéralisme bien compris, force est de constater que le réseau des coopératives d'insémination a su transformer ce qui semblait être un handicap en avantage." Dans le même temps, l'UNCEIA a activement participé à l'avènement de la sélection génomique : "Grâce à une cohésion entre toutes les entreprises de sélection, nous avons été les premiers au monde à publier des index génomiques officiels. Notre rôle est reconnu par l'INRA et l'Institut de l'Elevage. C'est le meilleur exemple de coopération que nous puissions montrer." Puis il a abordé les sujets essentiels qui relèveront du nouveau plan d'actions stratégiques mis en place en octobre 2011, notamment pour le futur de la sélection génomique : ouverture à toutes les femelles, perfectionnement grâce au séquençage total, élargissement aux autres races et développement des recherches en génomique fonctionnelle. Mais aussi en corrélation avec la sélection génomique, le travail sur la collecte des données : "Il n'y a pas de sélection possible sans mesure de performances." Et sur la précision des phénotypes : "Le Ministère de la Recherche a proposé de cibler de nouveaux moyens sur le phénotypage à haut débit." Enfin l'UNCEIA entend renforcer son action au sein du DGF, notamment au sein de FGE : "nous nous réjouissons de la décision d'une présidence tournante de FGE entre Races de France, UNCEIA, FCEL et APCA. Après Races de France en 2011, j'assurerai la Présidence de FGE en 2012." Les relations de l'UNCEIA et de ses adhérents avec le contrôle de performances, vont évoluer : "Il pourrait y avoir une complicité bien comprise entre les acteurs de terrain pour la diffusion des index génomiques aux éleveurs."

En conclusion, Michel CETRE rend hommage à son prédécesseur, Serge PARAN : "La barre est haute pour poursuivre et amplifier son action. Son écoute, sa disponibilité, son engagement, sa force de conviction en ont fait un homme d'exception, qualités illustrées par cette citation empruntée à Mark TWAIN : ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait."

