

Cas : CAFSA

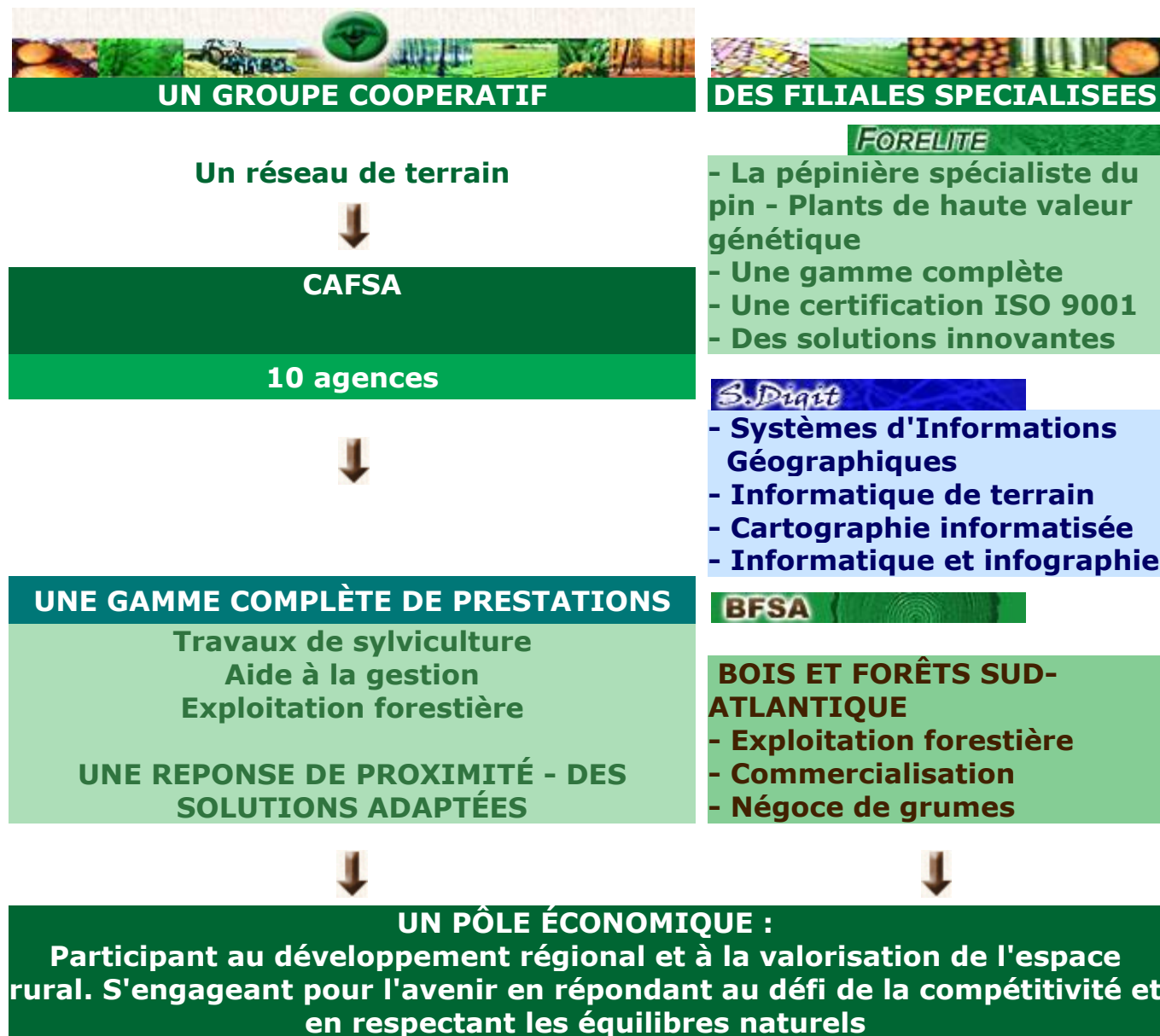
Nb : Le cas présenté est rédigé avant la fusion de la coopérative avec la cofogar et forestarn – Certaines données ont été modifiées pour les besoins de l'épreuve.

Document 1 : Présentation de l'entreprise

La coopérative Agricole et Forestière Sud Atlantique (CAFSA), organisme économique associant des adhérents désireux de valoriser leur forêt, à des salariés, est une entreprise au service des sylviculteurs. La CAFSA, pour répondre aux demandes multiples de ses membres a créé des filiales qui complètent les métiers et aident à la performance de la coopérative (Forelite, S.DIGIT, BFSA).

Créée à partir de 1957, issue de la fusion de 7 organismes coopératifs, la CAFSA est à la fois un groupe coopératif basé sur l'adhésion de propriétaires et une entreprise prestataire de service proposant une gamme complète de prestations :

- Sylviculture : Ensemble des travaux d'entretiens et de reboisement.
- Exploitation des produits forestiers : Commercialisation des bois pour les adhérents, Vente aux industriels.
- Recherche et développement : Participation à la création de nouveaux outils sylvicoles et à l'amélioration des techniques de travail, notamment en coopération avec le FCBA (l'Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement), le CEMAGREF (Centre nationale du Machinisme agricole du génie rural des eaux et forêts).



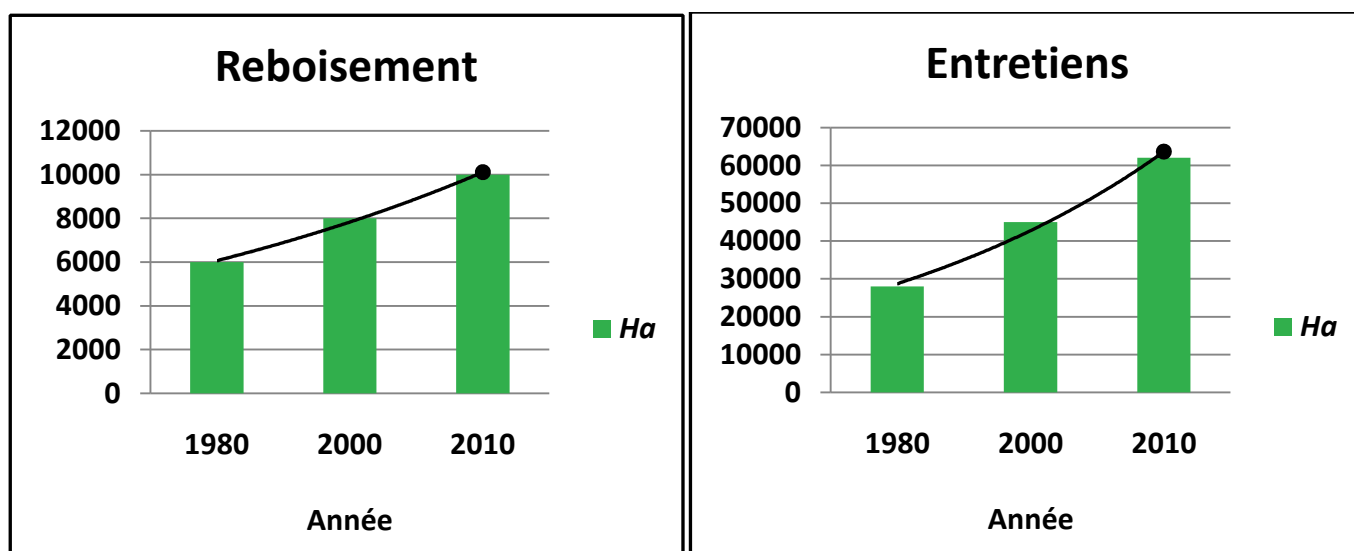
❖ EQUIPEMENT MATÉRIEL

- Tracteurs - Matériels de nettoyage - Outils de sylviculture - Machines d'abattage - Porteurs, remorques de débardage - Déchiqueteuse (Bois d'énergie).

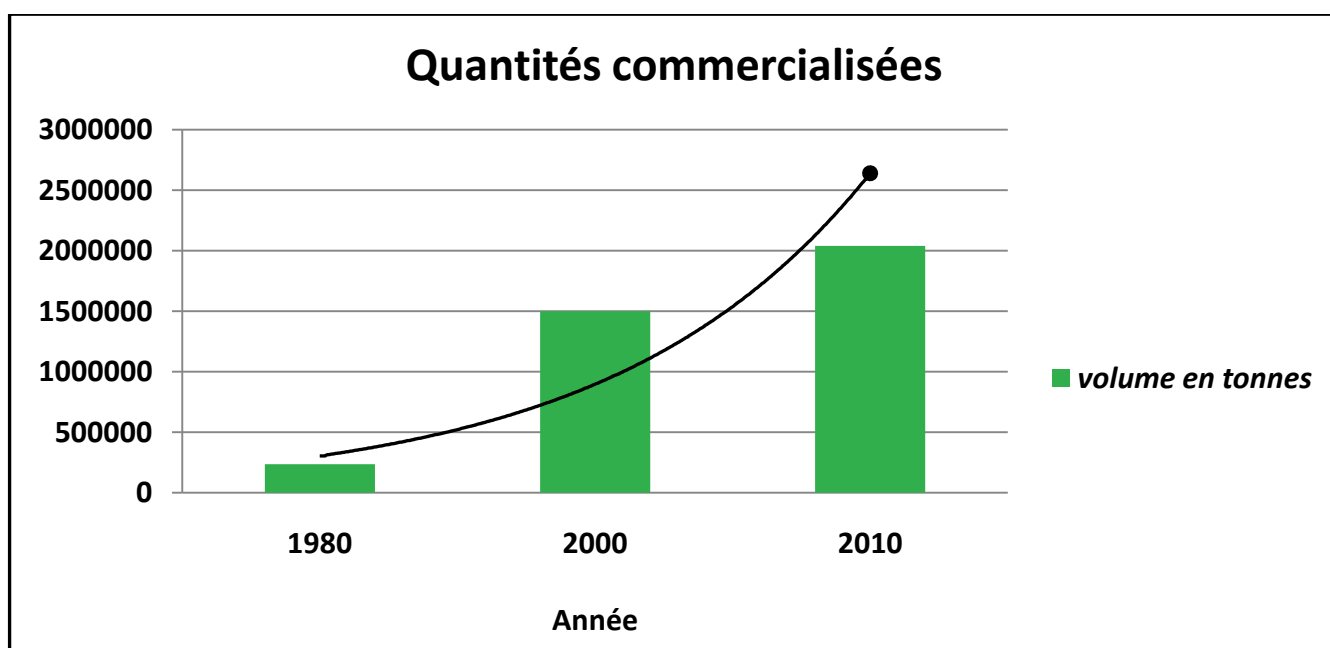
❖ Secteur géographique

Le siège social de la CAFSA se situe à Bordeaux. La CAFSA comme son nom l'indique est présente dans toute la zone Sud Atlantique : celle-ci est constituée de 13 départements (600 000 ha - Deux Sèvres, Dordogne, Charente, Charente Maritime, Corrèze, Creuse, Gers, Gironde, Haute-Vienne, Landes, Lot et Garonne, Pyrénées-Atlantiques, Vienne) et regroupe plus de 30 000 adhérents. Elle emploie aujourd'hui 400 salariés répartis dans 10 agences couvrant le territoire.

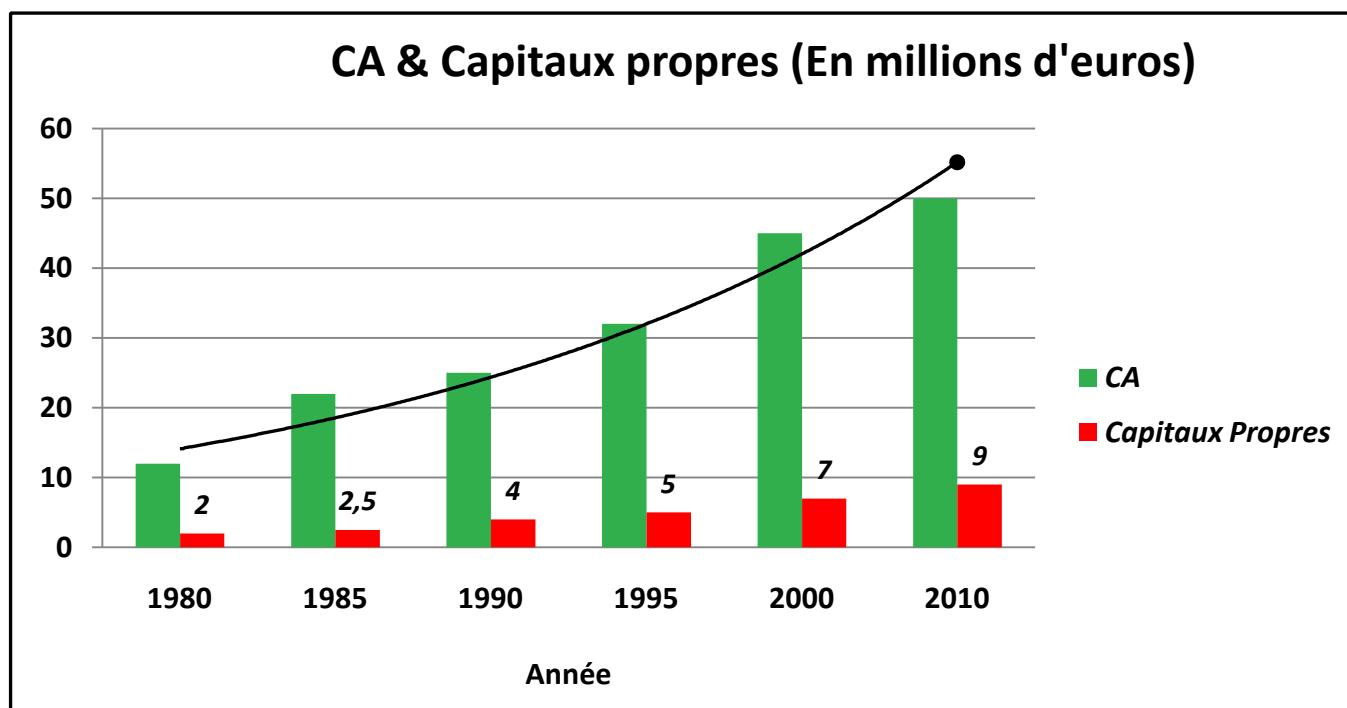
❖ Sylviculture



❖ Exploitation forestière



❖ EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES CAPITAUX PROPRES



La CAFSA commercialise 2 040 000 tonnes de bois par an (2010) pour le compte de ses adhérents (soit environ 2 275 000 m³), sur des marchés toujours plus ouverts : bois-énergie, bois d'industrie (pâte à papier, panneaux), et bois d'œuvre (caissage, déroulage et menuiserie). De ces 2 275 000 m³, 40% sont des billons de trituration, soit 910 000 m³. De plus, la sylviculture et surtout l'exploitation du pin maritime constitue une part prépondérante dans l'activité des agences. A titre d'exemple, plus de 95 % du CA de la principale agence, Pierroton.

Document II : L'offre de la coopérative

Avant de pouvoir bénéficier des services et autres prestations de la CAFSA, tout propriétaire forestier ou Agricole doit adhérer à la coopérative. L'adhésion se fait sous forme de parts sociales :

- Pour l'activité de commercialisation des bois : 2€ par tranche de 130 hectares représentant une part.
- Pour l'activité service : 2 € par tranche de 130 hectares représentant une part.

S'ajoute un droit d'entrée de 30.50 € pour tout nouvel adhérent. Cet engagement est renouvelable tous les cinq ans.

LA CAFSA OFFRE UNE GAMME COMPLETE DE PRESTATIONS POUR OPTIMISER :

❖ LA GESTION

Les techniciens Conseil de la CAFSA sont à votre disposition pour : Les dossiers administratifs, la fiscalité, les subventions, les travaux, le cadastre...

Regroupement : La Coopérative dispose de tous les outils (techniques et financiers) pour aider au regroupement de chantier et atteindre les seuils de surface déclenchant les aides et abaissant les coûts.

UNE GARANTIE DE GESTION DURABLE : La qualité des prestations, le respect de la réglementation, le suivi des opérations et leur traçabilité, la forte implication de la CAFSA dans la gestion

durable sont autant d'atouts pour positionner les adhérents et la filière dans le mouvement de la certification (PEFC).

❖ TRAVAUX DE SYLVICULTURE

LEADER EUROPÉEN DE LA SYLVICULTURE PAR : les surfaces reboisées et entretenues, le nombre d'adhérents, la surface forestière, la variété des prestations.

❖ EXPLOITATION - MISE EN MARCHÉ

LES ÉCLAIRCIES

Des hommes formés : la compétence sylvicole des agents de la CAFSA est un gage de qualité dans le marquage des éclaircies.

Des moyens performants : La CAFSA développe une politique de mécanisation de l'exploitation forestière pour réduire les coûts et répondre efficacement aux variations de la demande.

Une valorisation poussée : L'éventail des clients permet la meilleure valorisation des produits et leur orientation vers les usines utilisatrices : Bois d'industrie, Petit sciage, Billon de qualité.

LE CHOIX D'UN MODE DE VENTE

Aide à la mise en marché : Cubage, estimation, préparation d'appels d'offre. Le sylviculteur a tous les atouts en main pour tirer le meilleur parti de son bois. Participation aux ventes groupées. Vente en bloc ou à l'unité de produits. Pour une commercialisation directe auprès des usines utilisatrices et une sécurité financière.

L'INDUSTRIE REGIONALE

La CAFSA a tissé des liens privilégiés avec les industriels régionaux dans le cadre de relations commerciales qu'elle souhaite aussi équilibrées que possible, pour assurer le développement harmonieux de la forêt et de l'industrie.



Bois d'énergie : déchiqueteuse.



Bois d'industrie : panneaux,



pâte à papier



Bois d'œuvre : sciage, déroulage, tranchage.

L'export : La Coopérative est présente à l'export sur toutes les catégories de bois.

STOCKAGE ET CONSERVATION

Lorsque des événements imprévus surviennent, la CAFSA propose des réalisations innovantes pour stocker et conserver le bois.

❖ RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

NOS OBJECTIFS :

- Valoriser la production forestière de nos adhérents
- Assurer l'approvisionnement de nos clients
- Maîtriser nos stocks et nos coûts : Optimisation des méthodes et notamment du façonnage pour la sécurité des bûcherons et des chauffeurs de machines d'abattage.

Impulser la mécanisation du façonnage, gestion de l'information en temps réel pour la maîtrise des stocks bord de route.

Mise en place d'une cellule logistique pour rationaliser les transports entre piles bord de route et usines en augmentant le taux de charge des camions.

Conception et mise en œuvre de projets innovants : stockage, écorçage, déchetage pour plaquettes énergie.

Document III : Le marché

❖ LA RESSOURCE FORESTIERE : LE MASSIF DES LANDES DE GASCOGNE ET LA TEMPETE KLAUS

Le massif Landais s'inscrit dans un triangle d'une superficie de 1,27 millions d'ha. Il constitue le massif forestier le plus important de France. Monospécifique et traité essentiellement en futaie régulière, la forêt landaise est une ressource importante d'un bois aux qualités bien définies. En temps normal, elle produit quelques 9 000 000 m³ de bois annuellement. Cette forêt et la filière bois qui en découle, génère 28 000 emplois directs et réalise 2,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Le mémento du FCBA 2008/2009 fait apparaître une production annuelle de 3 300 000 m³ de bois de trituration et de 5 600 000 m³ de bois d'œuvre. 37% du volume récolté est du bois de trituration et 63% du bois d'œuvre.

Sinistré en 1999 par une tempête, la tempête Klaus du 24 janvier 2009 a réédité la catastrophe en pire...

Selon l'IFN, inventaire forestier national, 2,9 millions d'ha ont été touchés dont 1,3 millions d'ha de forêt de production ce qui, dans les Landes de Gascogne, impacte environ 595 000 ha soit 47% de la surface forestière. Le volume de dégât est de 40,1 millions de mètres cubes, soit 4 à 5 ans de récolte

❖ LA CONJONCTURE ECONOMIQUE INTERNATIONALE

Selon les Nations Unies, le bois de trituration représente 41% de la consommation mondiale de bois industriel avec près de 102 millions de mètres cubes. Ceci se répartit traditionnellement à hauteur de 54% pour les Etats-Unis et de 40% pour la zone UE/AELE. En France, le ratio des produits recyclés sur le total de pâte à papier utilisée est de l'ordre de 60% environ.

En 2010, avec un chiffre d'affaires de 6.6 milliard d'euros, en hausse de 10%, l'industrie papetière reprend la consommation a augmenté de 3.2%. Les cours de la pâte ont augmenté pour atteindre des valeurs record par rapport aux dix dernières années représentant une hausse de près de 50%..

Pour ce qui est de l'industrie des panneaux de fibres et de particules, les prix restent assez stables, mais le volume d'affaires se réduit suivant l'évolution de l'industrie de l'ameublement et de la construction (-20%).

❖ LA SITUATION ACTUELLE DU MARCHE DU PIN MARITIME

Les revenus du sylviculteur passent en très grande partie par la valorisation du bois d'œuvre. Les débouchés de la CAFSA sur des marchés ponctuels, ou même à l'export, existent mais ne peuvent se substituer durablement au marché régional. (sylviculteur, 1^{er} transformation, 2^{ème} transformation, papeterie, fabricants de panneaux...) sont concernés par la situation économique de la filière en Aquitaine.

La crise du sciage en Aquitaine :

Les scieries Landaises traversent une crise grave qui se traduit par des arrêts momentanés ou définitifs d'outils, de dépôts de bilan, de liquidation et d'importantes restructurations. De nombreux industriels sont touchés aussi bien dans l'industrie du parquet lambris que de l'emballage. Sont mises en avant des causes structurelles et conjoncturelles.

Causes structurelles :

- La mondialisation des échanges et l'ouverture des marchés permettent à de nouveaux producteurs de s'imposer sur des marchés où les scieries d'Aquitaine sont traditionnellement très présentes (ibérique, nord américain). Nivellement des prix et standardisation des produits au niveau mondial. Recherche de valeur ajoutée avec l'exportation de produits de plus en plus élaborés.
- Les bois sud américains, baltes ou des pays de l'est font l'objet d'importation régulière et deviennent une référence pour les prix (circuit de distribution efficace, outils de production performants, transports de plus en plus facilités.)
- Le sciage « palette » qui constitue un débouché important dans la production des sciages Aquitain correspond à un standard qui est produit mondialement à des coûts inférieurs aux nôtres.
- Les faibles longueurs de découpe liées à la courbure du pin, empêchent la production massive de charpentes (marché important où se positionne le Douglas et l'épicéa).

Causes conjoncturelles :

- L'expérience vécue en France (tempête en 1999) et dans d'autres pays, montre que les sinistres importants se traduisent par la baisse des cours qui affecte durablement les filières. La faible croissance de notre économie favorise le maintien de ce déséquilibre.

Les difficultés globales de la filière bois

En parallèle à la situation du sciage Aquitain, la filière bois au niveau global rencontre des difficultés :

- Un euro fort par rapport au dollar défavorise nos exportations.
- L'accroissement du commerce international des produits forestiers favorise le développement de grandes compagnies forestières en véritable multinationales (USA, Suède, Finlande, Canada), maîtrisant l'ensemble du processus de mondialisation, de commercialisation mais aussi de transformation des bois grâce à des industries intégrées. La concurrence des autres pins du sud se développe tel que le pin radiata, taeda ou elliotii en provenance du Chili, de Nouvelle Zélande, ou du Brésil (qui sont produits en deux fois moins de temps). Ils sont proposés à des prix très bas.
- Le massif landais malgré son outil de production spécifique et intégré reste encore pénalisé par un morcellement encore trop caractérisé.

La concurrence des autres matériaux

- Les produits traditionnels semblent se situer en fin de cycle commercial face au développement de produits déstructurés puis recomposés en panneaux, barres, ou lamelles accompagnés d'éléments composites divers : plastiques, polymères ou métal. De plus le marché global (emballage, construction, menuiserie) est fortement concurrencé par des matériaux de substitution : PVC, métal, aluminium, grés, plâtre peint, fibre de verre, ... (prix de ces marchés en hausse).
- En parallèle l'apparition de nouveaux produits notamment dans le secteur des panneaux (explosion des panneaux moyenne et haute densité).

La concurrence des entreprises réalisant l'activité de commercialisation des bois.

La CAFSA est une coopérative très bien implantée sur le secteur Sud Atlantique bien que diverses entreprises réalisent aussi cette activité de commercialisation des bois.

- Certaines entreprises de transformation détiennent leurs propres activités de négoce des bois et achètent directement aux propriétaires les lots nécessaires à leur approvisionnement.
- Il existe des négociants en bois (ex : Approbois) dont l'activité consiste à acheter des coupes, à les exploiter ou à les faire exploiter et à les revendre aux entreprises de transformation.
- Les coopératives du même type que la CAFSA qui proposent de manière globale les mêmes services.

La politique de commercialisation des bois par la CAFSA

Dans cet environnement la CAFSA se positionne en amont aux cotés du sylviculteur mais s'inscrit dans une logique de filière Amont Aval. En tant que premier organisme de regroupement de la forêt privée, en France, avec plus de 2 millions de m³ mobilisés par an, elle a exploité et commercialisé environ 650 000 Tonnes de bois d'œuvre en 2010 et 733 000 Tonnes de bois d'industrie. Quand à l'agence de Pierroton, elle réalise environ 9 millions d'euros de CA. La CAFSA met en place une politique qui répond à sa position de leader :

- Domination par les coûts (recherche de productivité)
- Politique de différenciation (sécurité, qualité, modernité par un fort investissement en recherche et développement)
- Politique de fidélisation (contractualisation)
- Politique de communication (image, notoriété)

L'exploitation et la commercialisation des bois sont un service devenu indispensable pour le sylviculteur Landais. En effet, il évolue dans un environnement souvent qualifié « d'acheteur » où le producteur ne détient pas les meilleures cartes du jeu commercial. Ceci est accentué par la fermeture de petites scieries qui achetaient généralement en direct au propriétaire. D'autre part, l'arrivée à maturité des peuplements de pin maritime « adhérents CAFSA » (volumes importants) nécessite la mise en place d'une politique performante. De plus cette activité de vente de billons de 2m40 représente une part de 40 à 50 % de son CA selon les années. Il est donc indispensable pour l'ensemble des acteurs (adhérents et coopérative) de pérenniser cette activité.

La volonté d'apporter une offre adaptée à la demande

La volonté est de favoriser le regroupement des chantiers afin de réaliser des économies d'échelle (lutte contre le morcellement et la parcellisation). Face à la production rapide de bois il est nécessaire de mettre en place un appareil de récolte performant. Le but étant de réduire les coûts de production (mécanisation).

Situation :

Vous êtes recruté en tant que technico-commercial par la CAFSA sur l'agence dans le village de Pierroton à proximité de Bordeaux. Située dans le département de la Gironde (33), au cœur du massif forestier d'Aquitaine et aux portes des Landes de Gascogne, l'agence détient une place stratégique dans une région où le pin maritime est le pilier de l'économie de la filière bois.

Question :

Préparer la prospection pour recruter de nouveaux coopérateurs (adhésion de nouveaux propriétaires forestiers) et rédiger un argumentaire pour convaincre ces prospects. Vous présenterez, en 5 minutes maximum, ce travail au responsable de l'agence.