

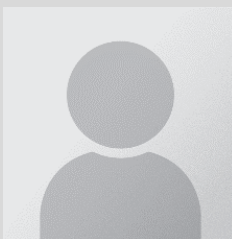
Les chaînes de valeur au cœur de la Stratégie financière "Corporate"



Gérard Chevalier

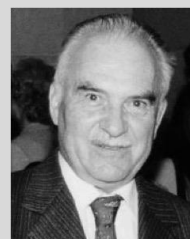
Expert stratégie

gerard.chevalier@cybel.fr



Jean-Paul Leroux

Ingénieur agronome, Phd
MIT, Banque d'affaires
Banexi, CA, ...



Michel Berger †

Ingénieur agronome, ENSIA,
ICG

Le management du passage des chaînes de valeur actuelles aux chaînes de valeur cibles est créateur de cash-flow grâce à la maîtrise conjointes des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure. Nous l'illustrons sur les exemples des chaînes de valeur lait et viande bovine, se modifiant fondamentalement dans le contexte de réchauffement climatique et de décarbonation. Cette modification entraîne un besoin de renforcement des hauts de bilan y compris des besoins en fonds de roulement propre.

Mots-clefs : Chaîne de valeur

Value chains at the heart of the Financial Strategy

The management of the transition from current value chains to target value chains creates cash flow thanks to the joint control of the effects of experience, differentiation and scale. We illustrate this with the examples of the milk and beef value chains, which are fundamentally changing in the context of global warming and decarbonization. This modification entails a need to reinforce the senior balance sheets, including own working capital requirements.

Keywords: Value chaine

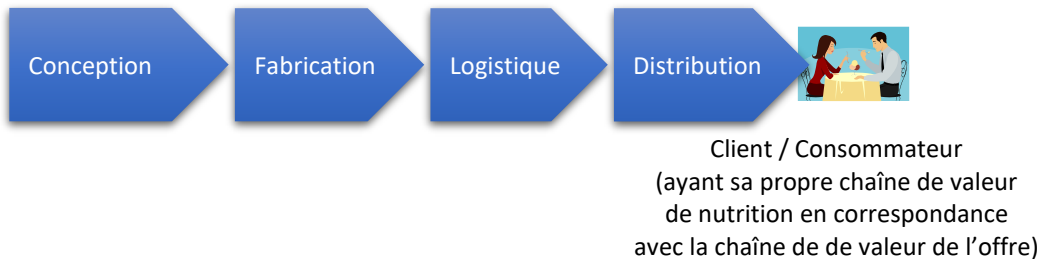
I. Chaîne de valeur générique Lait et Viande Bovine

1. La valeur et les chaînes de valeur (CdV)

La valeur : La valeur est ce que sont prêts à payer les clients pour un produit / service. Cette valeur est créée dans une chaîne d'activités internes (conception, production, distribution) et externes (fournisseurs, co-investisseurs, États, organisations intergouvernementales type OMS, acteurs sociétaux (organisations de consommateurs, de la santé...)).

La chaîne de valeur : Une approche systématique pour décrire, étape par étape l'obtention de la valeur appréciée par le client / consommateur avec ses tendances d'évolution, ses contraintes, ses modèles de consommation et obtenir des avances sur les concurrents durablement défendables en y allouant différemment les ressources à chaque étape.

« Modèle de consommation »



La compréhension des sources de différenciation et des lois économiques des coûts permet les allocations équilibrées des ressources dans les activités de la CdV pour augmenter la création de valeur.

La chaîne de valeur a pour objectif de développer une avance durable sur les concurrents à partir de générateurs de valeur pour les clients, pour leur propre chaîne de valeur.

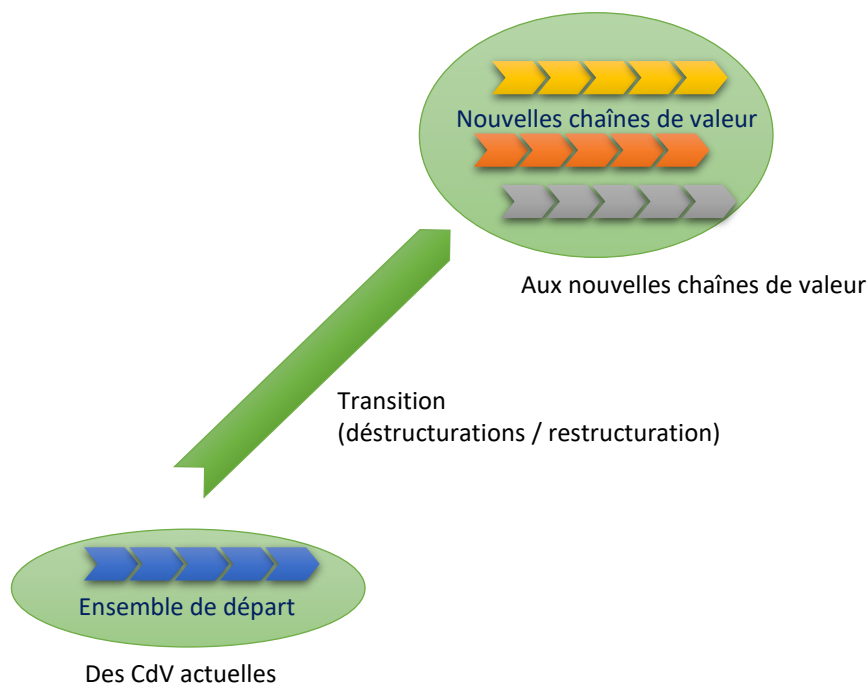
Les concurrents sont des zones géographiques avec des facteurs menant les évolutions et des entreprises avec leurs propres facteurs menant ; ces avances sur les concurrents peuvent provenir de :

- Choix Produits / Marchés / Technologies
- Ruptures de « valeur », de modèles de consommation, de nutrition
- Faits porteurs d'avenir
- Transferts de technologies
- Innovations de rupture et incrémentales...

La prospective des chaînes de valeur concerne :

- Les jeux d'acteurs et leur évolution (acteurs leaders, adéquation offre / demande...)
- La redistribution du pouvoir dans les CdV en changement (envergure des marques, des clients, allocations de ressources...)
- Les modifications des liens entre acteurs de la CdV (réseaux, migration de VA, nouveaux entrants, intégration...)
- Le rôle de la distance dans la localisation de la VA des activités en transition (évolution des marchés)
- Les rapports de forces internationaux (métarègles de la valeur) (PAC, OMC, ONUDI, OMS...)
- Le type de société en ce qu'il adresse les thèmes de consommation, nutrition, santé, sécurité, alimentation

Pour être « juste » en avance sur les marchés... Il s'agit donc de faciliter le « passage » vers la création de valeur...



Exemple : étude de l'outsourcing d'un segment de la chaîne de valeur

2. Piloter les chaînes de valeur

Piloter les chaînes de valeur, c'est passer des chaînes de valeur actuelles à des chaînes de valeur ciblées en optimisant la création de valeur, associées aux compétences collectives correspondantes

Exemple : Les spécialités fromagères de Lactalis dans les pays de l'Est : conçues en France, elles sont fabriquées sur place à partir de la récolte de lait locale.

Nota Bene : La 1^e transformation consiste à standardiser / normaliser une matière première complexe et variable sous forme de « Produits Alimentaires Intermédiaires » ou PAII (tout produit à valeur ajoutée entre le minéral (lait & viande bovine) et le produit proposé au consommateur :

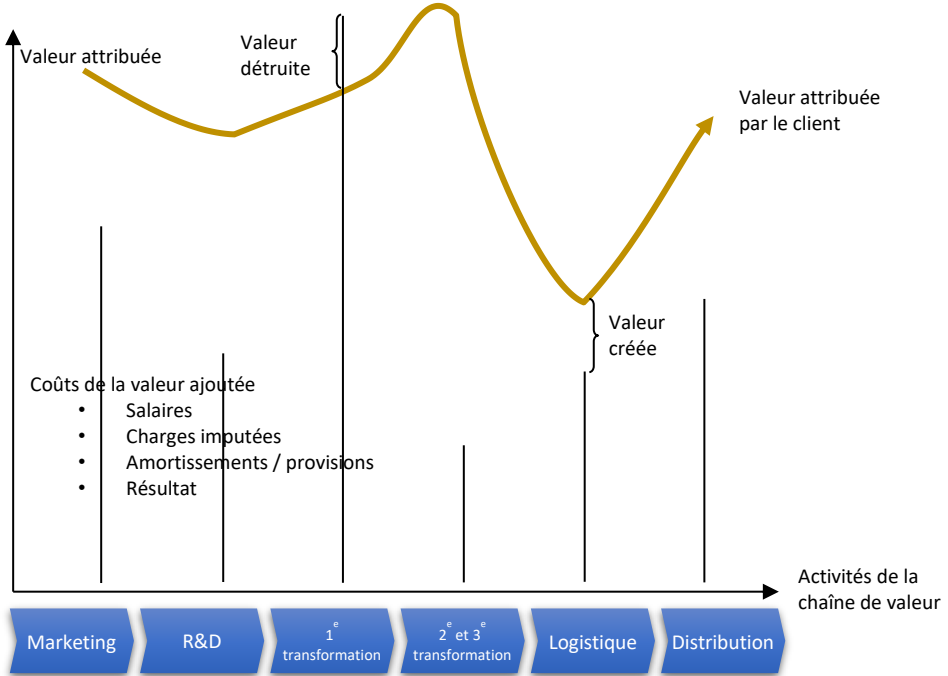
- Dans la CdV viande : muscles individualisés, Prêts À Découper (« PAD »)
- Dans la CdV lait :
 - Lait normalisés (écrémé, ½ écrémé, entier) sous forme liquide (pour une utilisation immédiate ou après transfert vers une unité externe de 2^e ou de 3^e transformation) ou solide (après séchage ou conditionnement vrac : le PAII devenant alors une « commodity » stockable et transférable à longue distance et objet de cotations sur les bourses spécialisées)
 - Crème liquides en usage immédiat ou beurre et Butter oil (« commodities » comme la poudre de lait)

Cette définition est très extensive et concerne 100% du lait et de la viande transformés (pour la viande, à l'exception des carcasses et ½ carcasses en voie de disparition). Il ne faut pas la confondre avec les produits techniques issus du « cracking » du lait et destinés à être utilisés hors filière lait.

La 1^e transformation en PAII constitue la « plaque tournante » de la CdV et est constituée d'actifs (collecte, équipement, technologies) indifférenciés, représentant un investissement très lourd, mais à coûts bas grâce à la 'massification' des volumes traités.

La chaîne de valeur est une chaîne « d'actifs »... donc d'investissements, de ressources allouées.

Points de valeur



Pilotage des valeurs

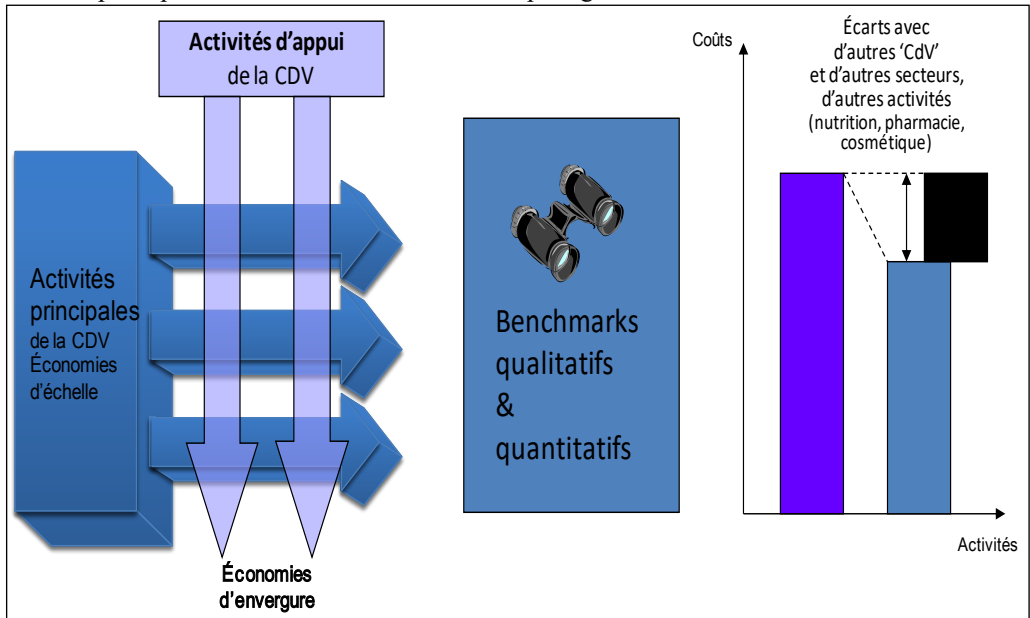
Certains de ces actifs sont différenciés, d'autres indifférenciés.

La différenciation croissante est symétrique de la segmentation croissante des marchés. Dans les IAA, la CdV la plus performante est celle qui permettra de fixer **le niveau le plus élevé d'indifférenciation des actifs et qui a le taux de sous-traitance le plus élevé de cette catégorie d'actifs**.

Ces actifs créent des coûts bas (amont de la CdV lait, abattage et 1^{re} transformation de la CdV viande). Les autres actifs créent la valeur perçue haute par le client (2^e et 3^e transformations des CdV lait et viande) et sont synonymes de **qualité différenciante** et **perçue par le consommateur**.

La différence coûts bas / valeur perçue haute crée la marge brute d'autofinancement des progrès de l'innovation. Cette règle est valable pour les chaînes de valeur de type méso-économiques mais aussi pour les chaînes de valeur formées par des coopérations intégrant plus ou moins d'activités (SOCOPA + Bigard + ... + ... pour la CdV viande bovine ou Sodial, Lactalis pour la CdV lait).

Les Activités d'appui de la chaîne de valeur font l'objet d'un benchmark au même titre que les activités principales avec d'autres concurrents et partagent les mêmes activités.



Pour créer de la valeur :

- Dans les activités principales, le repérage des effets d'expérience est déterminant dans la création de valeur, en particulier pour les 1e et 2e transformations dans les CdV lait et viande
- Dans les activités sans effet d'expérience, le repérage des sources de différenciation crée la valeur (surtout 3e transformation et marketing-mix)
- La combinaison de ces deux principes se fait en termes de différenciation retardée le plus tard possible, près du client, pour créer le plus de valeur.

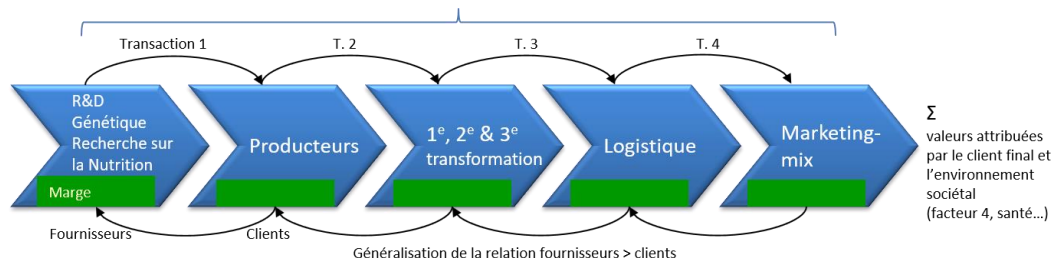
La valeur ne recoupe pas la notion de « valeur ajoutée »

- La valeur ajoutée représente les coûts ajoutés par des activités à ce que l'on a acheté, pour vendre.
- Certains coûts de la VA peuvent être supérieurs à ceux des concurrents, si ceux-ci bénéficient de volumes supérieurs, générant ainsi des économies d'échelle plus importantes.
- L'externalisation de certaines activités représentant des coûts de VA, amène à réduire la VA, mais à augmenter la valeur dans la chaîne de valeur globale.
- La réduction des coûts constitutifs de la VA augmente la valeur de la chaîne (paradoxe de la ... valeur ajoutée...). Cette réduction peut s'obtenir par l'effet d'expérience simple ou partagé, l'effet d'envergure, ou l'effet d'une différenciation mieux perçue.

La valeur ajoutée est le résultat **a posteriori** d'un choix de chaîne de valeur et non un choix de chaîne a priori, qui doit être fait indépendamment, à l'aide des scénarios de CdV à court, moyen et long terme par les acteurs du secteur qui en ont un profit.

Le changement induit le pilotage par les marges de chacune des étapes.

Le pilotage, par la **généralisation des référentiels d'exigences** minimise les coûts de transaction entre étapes de la CdV : les normes à l'initiative des professionnels lait et viande, des consommateurs et des États (Santé, HSQE...).



La valeur est constituée par la valeur ajoutée par étape de la CDV, compte tenu des prix de transfert (cession inter-étapes de la CDV et coûts de transaction).

La valeur créée, plus la marge par étape, constituant la valeur attribuée par le client final.

Le repérage des marges par étapes de la CDV et leur explication est le préalable à son pilotage.

La chaîne valeur générique Lait et Viande Bovine permet d'identifier les différentes manières dont elle est pilotée actuellement par les entreprises avec des stratégies différentes en fonction des marchés et de la stratégie des entreprises. Il importe maintenant d'identifier les différents facteurs de l'environnement de l'entreprise qui vont modifier le pilotage de cette chaîne de valeur et ainsi provoquer l'apparition de nouveaux systèmes économiques.

3. La nouvelle donne économique et l'impasse de financement

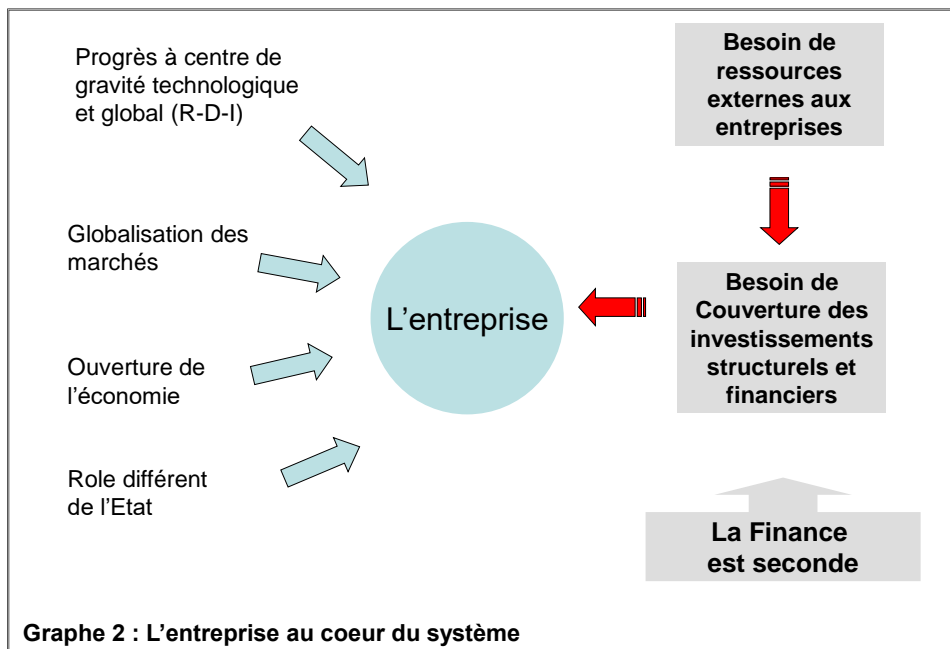
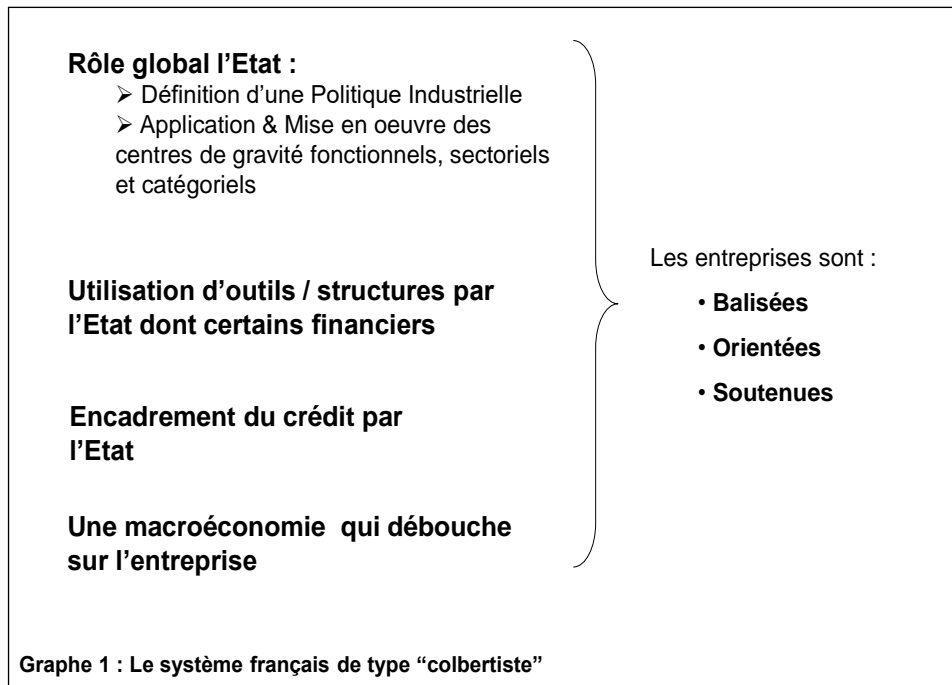
Il y a désormais une « **nouvelle donne** » pour tous les acteurs et agents économiques. Elle a des implications qui non seulement modifient l'environnement auquel étaient confrontées les entreprises mais aussi obligent ces dernières, comme l'Etat et les organismes financiers à **changer leurs stratégies, leurs comportements, leurs modes de raisonnement et leurs attitudes.**

Elle transforme autant le cadre de vie que les modes de vie et la vie elle-même.

Il faut donc non seulement que les agents (Etat, Banques, Entreprises, Ménages) de l'activité économique soient conscients de la nature des changements mais qu'ils soient également conscients :

- De l'ampleur de ces changements,
- Des implications qu'ils entraînent,
- Des nouveaux types et axes de solutions à adopter.

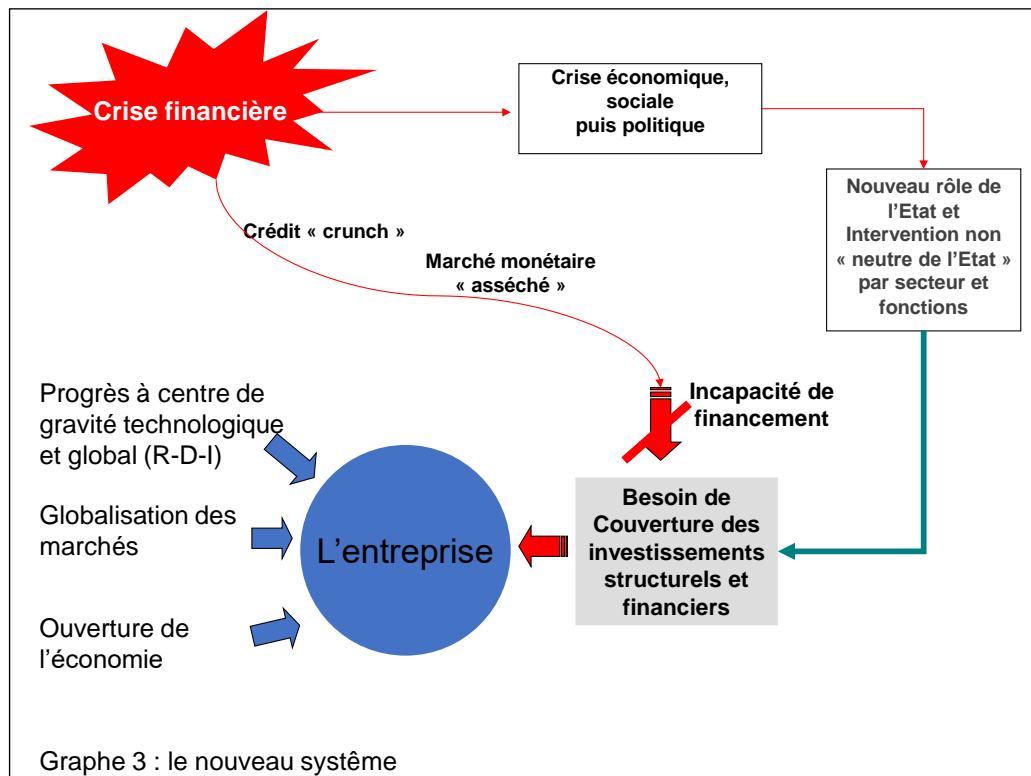
Le système, en France est d'origine et de « type colbertiste » avec un Etat qui impulse et contrôle les fonctions majeures.



Le deuxième graphe caractérise le système avec une série de nouvelles données majeures qui effacent celles du « colbertisme » ; l'économie devient « libérale » et « ouverte » avec pour bases le marché international et le progrès technique. Cela engendre une transformation profonde du rôle de l'Etat en France.

Le troisième graphe est celui de la nouvelle donne et celle d'un nouveau « capitalisme à imaginer » et qui est un mixage de « libéralisme » et de « colbertisme ».

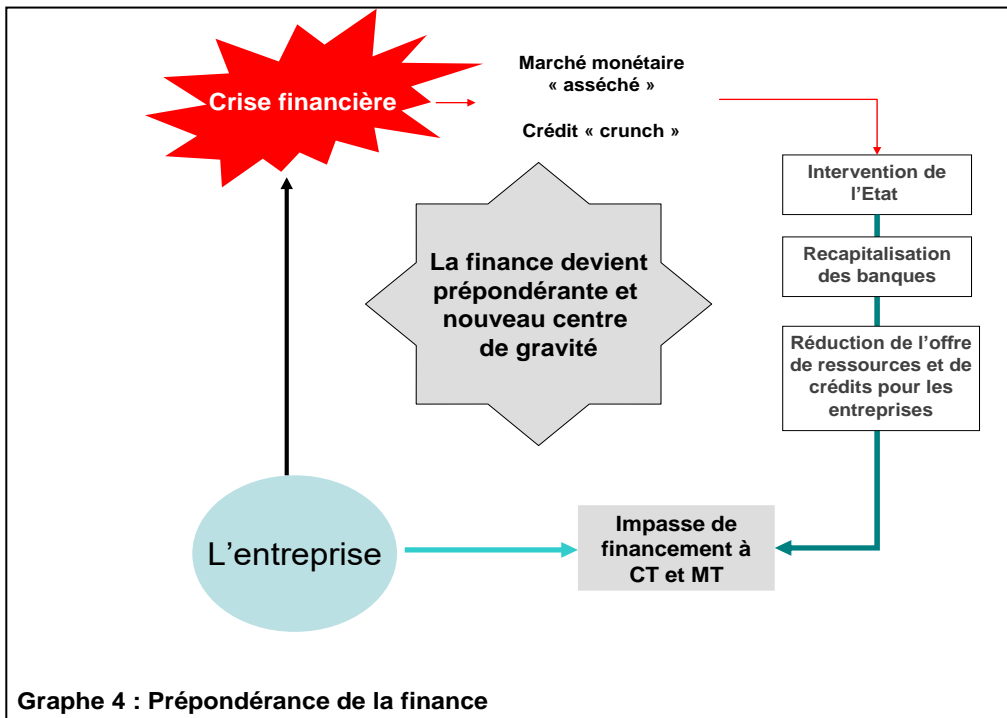
Pour la première fois, la turbulence touche tous les espaces géographiques et les domaines sectoriels et fonctionnels.



Dans ce nouveau système, les implications sont certes de nature fondamentalement différente pour la Puissance publique étatique, les entités publiques régionales, les banques et les entreprises.

Une analyse en profondeur des origines de la crise et son contenu (y compris géopolitique) conduit à considérer que la Finance de variable exogène est devenue la variable endogène dominante.

Le besoin de financement devient « subi » et d'image la finance est devenue « fonction ».



Le schéma ci-contre complète les graphiques précédents et illustre le nouveau mécanisme qui se traduit par une boucle

La « crise financière » conduit en effet les banques à de nouvelles approches, malgré l'intervention de l'Etat, à base de sécurité et d'écart de risques ; une « conservative approach » rigoureuse réapparaît.

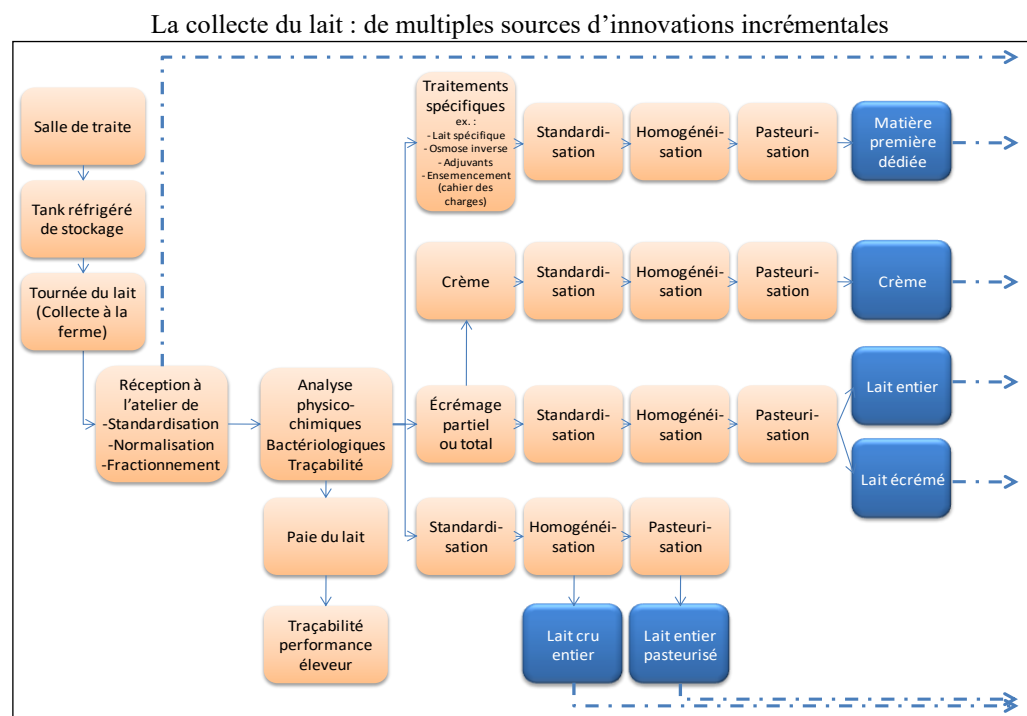
Ainsi, au besoin de financement se substitue l'impasse de financement. En définitive, les imbrications à dominante financière sont prépondérantes et déterminantes.

4. Facteurs menant de la chaîne de valeur Lait

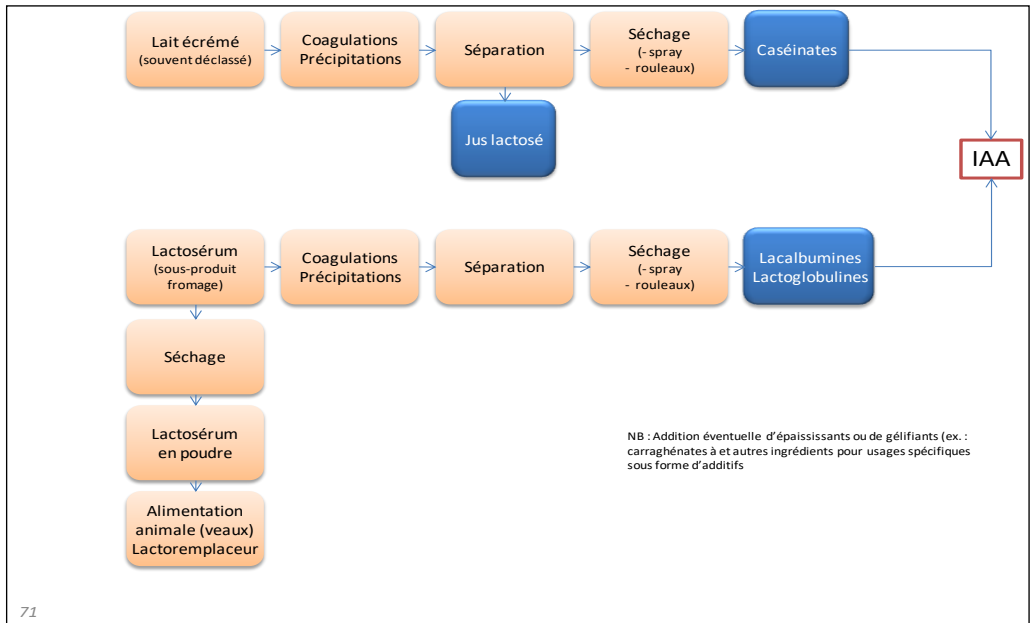
Différents facteurs vont modifier la chaîne de valeur Lait. Mais la disparition des quotas laitiers au niveau de l'Union Européenne va créer un tout nouvel environnement pour la chaîne de valeur. Quitter le domaine des produits administrés pour entrer dans un contexte plus libéral où le prix et les volumes vont fluctuer beaucoup plus au regard du rapport entre l'offre et la demande va certainement entraîner de nouvelles crises et de nouvelles ruptures.

La chaîne de valeur Lait actuelle est poussée par l'amont et tirée par l'aval.

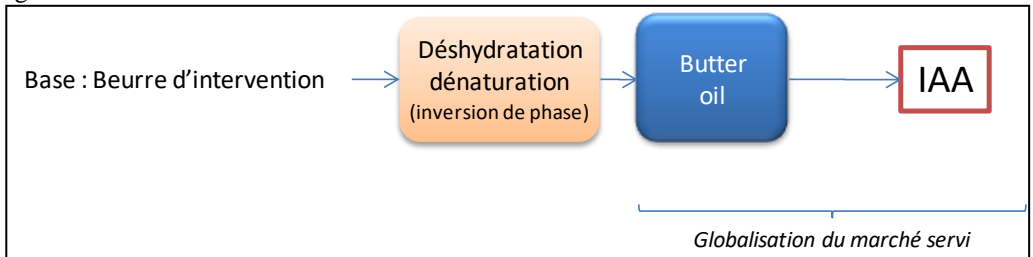
4.1. Facteurs de changement liés à l'organisation de la CdV laitière et aux innovations incrémentales



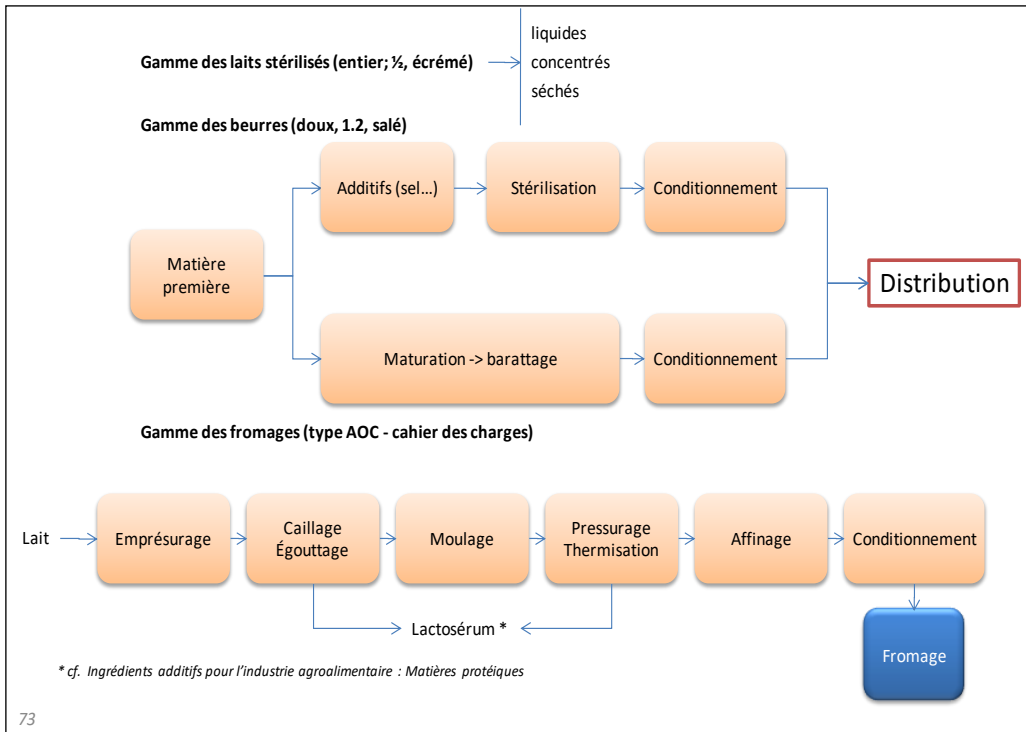
Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : Ingrédients additifs pour l'industrie agroalimentaire : Matières protéiques



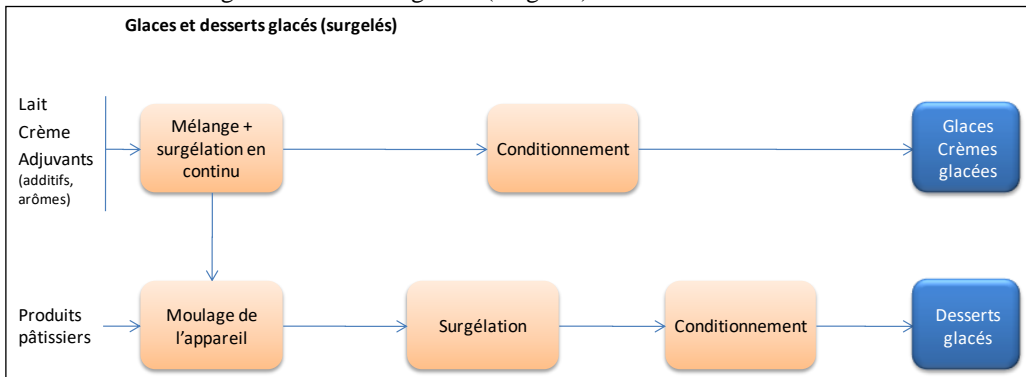
Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : Ingrédients additifs pour l'industrie agroalimentaire : Butter oil



Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : les innovations marketing sont les facteurs menant des produits alimentaires type BOF (produits traditionnels)

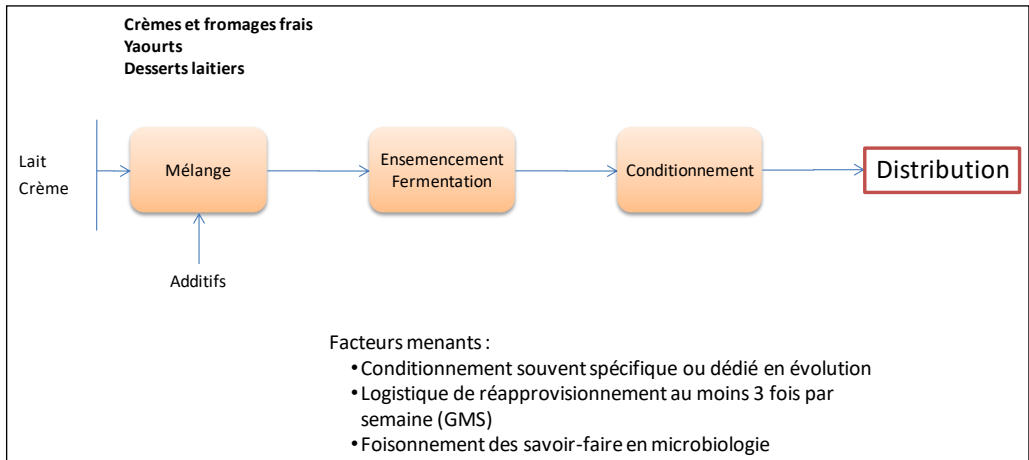


Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : les innovations marketing sont les facteurs menant des glaces et desserts glacés (surgelés)



Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : Produits laitiers du rayon frais (DLV¹ de ± 21 jours)

¹ DLV : Date Limite de Vente



Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : tendances d'évolution en germes dans la diététique et autres 'aliments' (le facteur santé, les modèles de nutrition)

Facteurs menants :

- Processus proches du flux continu et à cycle très court
- Dégradation de la traçabilité (allotement ou 'batch' / période de fabrication)
- Savoir-faire en hygiène /CIP* très fort et de plus en plus exigeant
- Flux liquide (tuyau, pompe, tank, ...) séparé de l'extérieur
- La prise en compte du facteur santé dans l'évolution des modes de consommation

4.2. Facteurs de changements économiques

Filière lait :

- La CdV lait va accroître son niveau d'intégration à l'échelle de l'Europe. La structuration des PAII est maintenant très élevée ; il est possible de classer sommairement les bassins laitiers européens en 3 catégories selon leur prix de revient (en € / litre) :
 - ▀ Prix bas : Danemark, Allemagne du Nord et ex-est, Hollande
 - ▀ Prix moyen : France (grand-Ouest), Belgique, Allemagne du Sud
 - ▀ > à 0,30 : le reste de l'Europe avec des exceptions locales.
- Avec de telles différences, au demeurant structurelles (automatisation et robotisation, effets d'échelle : cheptel laitier de 200 à 1 000 têtes par entreprise), les incitations à la délocalisation / relocalisation des unités de transformation dans la partie nord de la banane bleue et : ou la recherche de moyens techniques visant à permettre le transport des PAII à plus grande distance vont s'amplifier.

4.3. Facteurs de changements sociaux et environnementaux

- Impact de « l'empreinte CO₂ » - la taxe carbone
- Impact de l'inéquité sociale des subventions (produit de luxe)

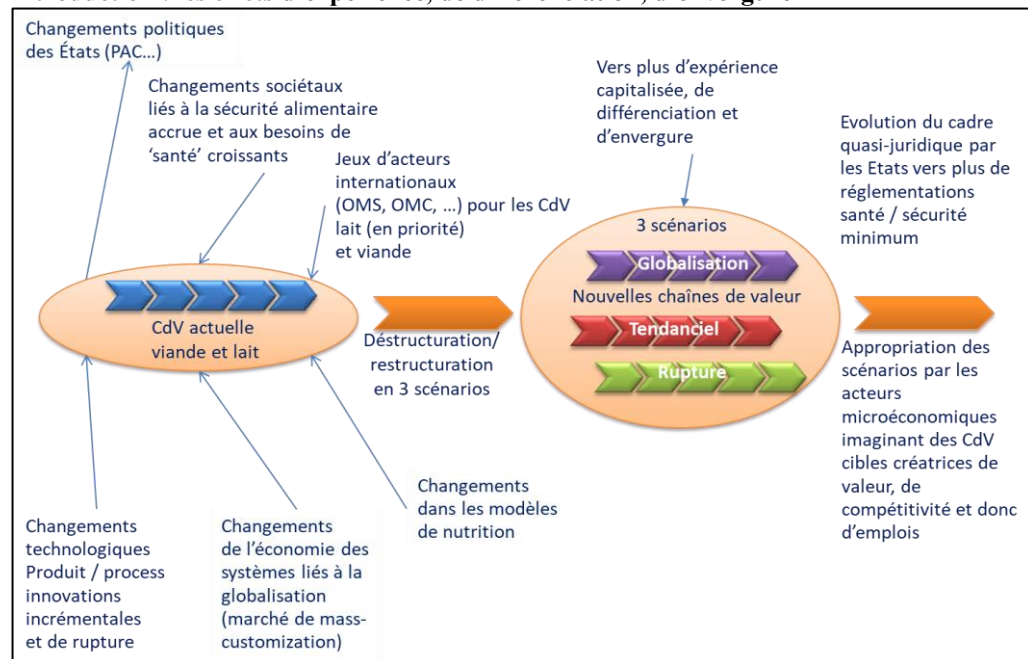
Ces 2 impacts limiteront, puis tendront à supprimer les subventions aux races à viande de la filière bovine (analogie avec la filière pêche). Ces races seront pour une grande partie remplacées par une augmentation du troupeau laitier en zone herbagère sous conditions de l'émergence d'une technologie agricole adaptée et de changements managériaux et technologiques du troupeau laitier.

4.4. Facteurs de changements par les innovations de rupture

- Technologies pour délocaliser / internationaliser, relocaliser sur les PAD et PAII à longue distance (en lait et viande)
- Gestion du troupeau laitier / vaches de réforme - devient à la fois intégré à la CdV lait et à la CdV viande bovine, sans être un sous-produit de la 1^{ère})
- Génétique et Microbiologie laitière
- Apparition croissante de desserts à base de matières premières autres que le lait (au moins en valeur, quand le lait restera un des constituants de la formulation)

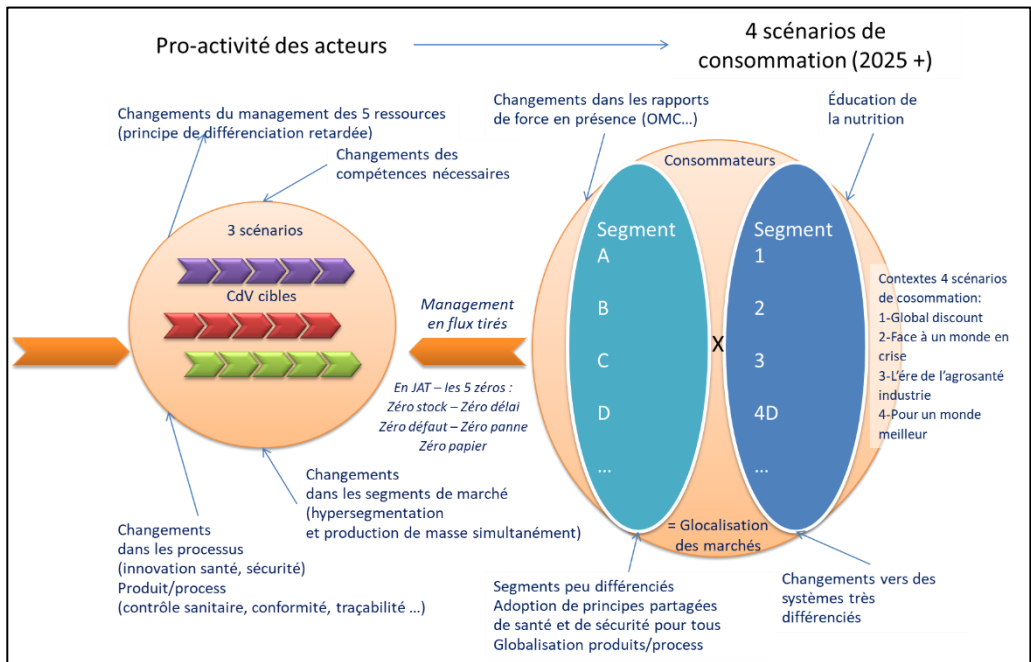
II. Trois Scénarios financier à 2025/2030

Introduction : les effets d'expérience, de différenciation, d'envergure



Face aux différents facteurs de mutations, nous pouvons ainsi définir 3 grands scénarios :

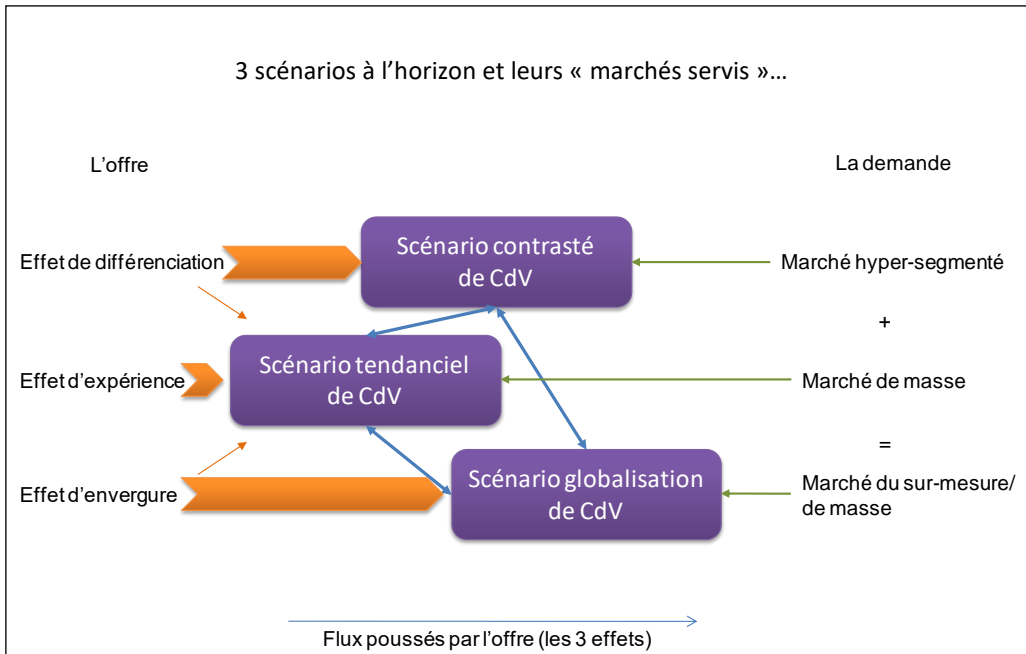
- Tendanciel
- Globalisation
- Contrasté - Nutrition & Santé



Caractéristiques communes de 3 scénarios d'évolution des chaînes de valeur

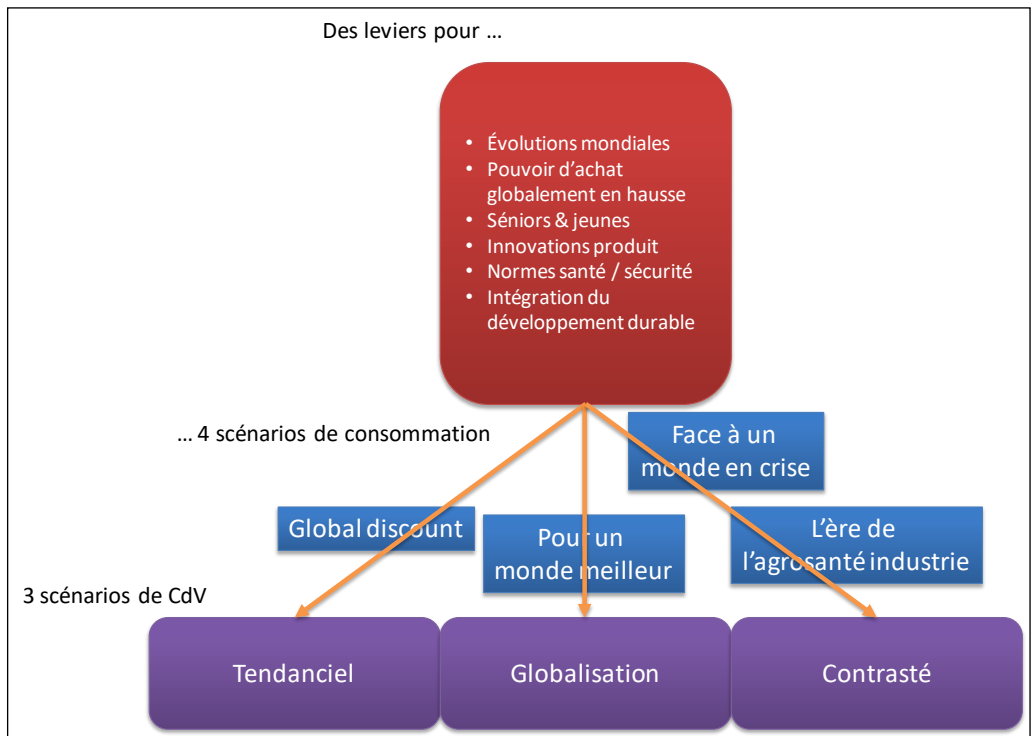
Les 3 scénarios d'évolution des chaînes de valeur lait et viande bovine, sont relatives au déploiement de trois catégories d'effets qui sont menant dans l'explication de l'avenir :

- ❖ **L'effet d'expérience** : baisse des coûts de valeur ajoutée en fonction de l'accroissement de la production cumulée en ce qui concerne le scénario tendanciel
- ❖ **L'effet de différenciation** : augmentation de la part de marché expliquée par l'augmentation de la qualité perçue 'santé' par des segments de consommateurs en ce qui concerne le scénario contrasté
- ❖ **L'effet d'envergure** : répartition de ressources sur des gammes de produits plus larges et plus profondes, mieux mutualisées (ex. : la marque, la R&D, la R&T, le marketing...) en ce qui concerne le scénario globalisation.



Les 3 catégories d'effets nous amènent respectivement aux 3 scénarios de chaîne de valeur lait et viande bovine :

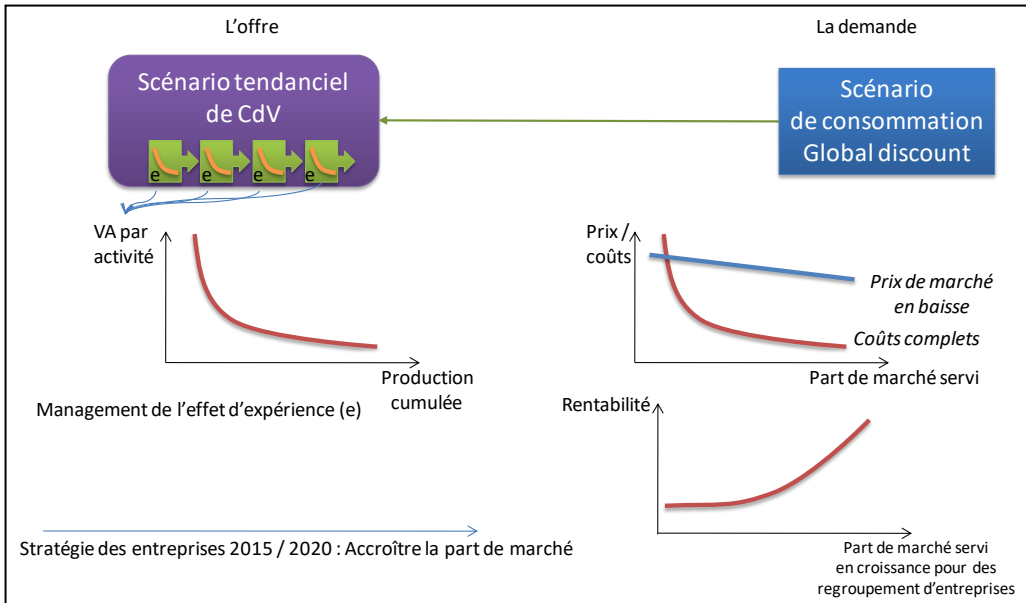
- Scénario tendanciel
- Scénario contrasté
- Scénario globalisation



1. Le scénario tendanciel : réduction programmée des coûts de VA

1.1. Le cadre général - Scénario tendanciel

L'effet d'expérience dans les chaînes de valeur lait et viande bovine se développe de façon tendancielle dans les 10 prochaines années et va expliquer la compétitivité relative dont les parts de marché relatives d'entreprises par rapport à d'autres. En expliquant les parts de marché relatives on sous-tend bien entendu les emplois correspondants en termes quantitatifs et qualitatifs. L'effet d'expérience est le facteur menant d'un scénario tendanciel. Cet effet d'expérience est de l'ordre du 1/5 de la valeur ajoutée et légèrement supérieur dans le cadre de la chaîne de valeur lait. Seuls les acteurs capables de l'interpréter, de le valoriser et de le déployer pourront créer de la valeur dans le cadre de ce scénario tendanciel. L'effort des entreprises pour s'inscrire dans le cadre de ce scénario apparaît donc incontournable pour ne pas être éliminé de l'échiquier de la compétition dans les 10 prochaines années.

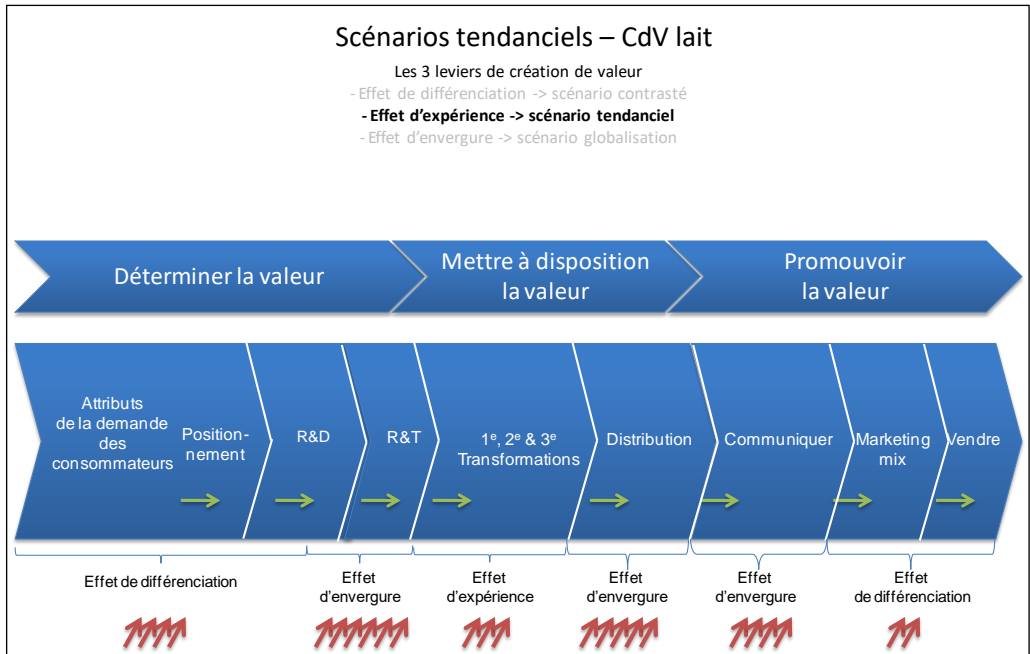


Les caractéristiques du scénario tendanciel

Le scénario Tendanciel signifie

- Logique de Continuité / baisse lente de la consommation
- Amélioration de la qualité perçue par le consommateur, issue de la différenciation croissante des produits offerts
- Progrès technologique amenant des innovations produits / process plus fréquentes
- Accélération des exigences de délais

1.2. Le scénario tendanciel pour la chaîne de valeur Lait



Le jeu d'hypothèses et de simulation à 2030 des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure amène à un effet d'expérience de l'ordre d'1/3, ce qui entraînera dans les prochaines années une globalisation croissante permettant l'accès à une part de marché plus importante. La part de marché globale amenant à faire jouer l'effet d'expérience sur les postes de valeur ajoutée les plus mutualisables (génétique / R&D, R&T, Trading, PAII, transformation)

Lait CdV visée - Scénario tendanciel	%VA
Génétique - R&D	1,0%
R&T	3,0%
Fournisseurs d'animaux	6,0%
Éleveurs & producteurs de lait	8,0%
Trading	0,5%
Groupement achat / vente	1,0%
Trading	0,5%
1e transformation	16,0%
PAI	13,0%
2e transformation	25,0%
Emballage	3,0%
Logistique	3,0%
Distribution	20,0%
	100,0%

Source © Cybel 2021

Lait CdV visée - Scénario tendanciel	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement
Génétique - R&D	1,0%	0,40	0,4%
R&T	3,0%	0,55	1,7%
Fournisseurs d'animaux	6,0%	0,25	1,5%
Éleveurs & producteurs de lait	8,0%	0,28	2,2%
Trading	0,5%	0,55	0,3%
Groupement achat / vente	1,0%	0,30	0,3%
Trading	0,5%	0,60	0,3%
1e transformation	16,0%	0,35	5,6%
PAI	13,0%	0,65	8,5%
2e transformation	25,0%	0,45	11,3%
Emballage	3,0%	0,35	1,1%
Logistique	3,0%	0,36	1,1%
Distribution	20,0%	0,40	8,0%
	100,0%		34,1%

Source © Cybel 2021

1.3. La CdV lait de consommation

Nous sommes amenés à identifier le profil de scénarios menant des configurations de CdV lait futures.

La coopération intra européenne est favorisée. L'effet d'expérience sera le principal facteur menant de cette coopération conçue comme une étape vers l'évolution dans un cadre mondial au travers de l'effet d'envergure jouant avant tout sur les transferts de technologies process de type ultra filtration par exemple, ainsi que la possibilité d'adapter localement des formulations de

produits (spécialités fromagères). Sous l'influence de la politique d'intégration des PCRD, l'intégration des centres de recherche va se développer fortement pour faire jouer l'effet d'envergure qui est très développé amenant les groupes européens à puiser une partie des innovations dont ils ont besoin sur étagères de façon à porter ces innovations dans le produit et le process et ainsi se différencier. Sous l'influence de la globalisation, les process les plus performants vont faire l'objet de transferts de plus en plus massifs dans d'autres pays ; les programmes de R&T qui sous-tendent ces process vont donc se mondialiser en même temps que les entreprises qui les mettent au point. Les accords sectoriels vont se modifier profondément, d'autant plus que les entreprises se mondialisent sous la forme d'entreprise étendue avec un fort taux de sous-traitance et beaucoup de transferts de technologies. Ce nouveau contexte d'entreprise étendue va amener afin de respecter les règles de concurrence, à élargir les accords (politique de quotas débloquée...).

L'effet d'expérience devant jouer sur au moins 2/3 de la valeur ajoutée de la chaîne de valeur lait future, un fort mouvement de rapprochements générant des fusions / acquisitions dans le secteur, en Europe dans un premier temps et pays du BRIC dans un deuxième qui augmentera les parts de marché donc les effets d'expérience. L'attractivité du secteur pour l'emploi compte-tenu de la très bonne position produit / process des entreprises, devrait être très forte, en particulier en ce qui concerne les compétences liées à l'effet de différenciation, permettant de développer des produits spécialisées, innovants sur le domaine de la santé.

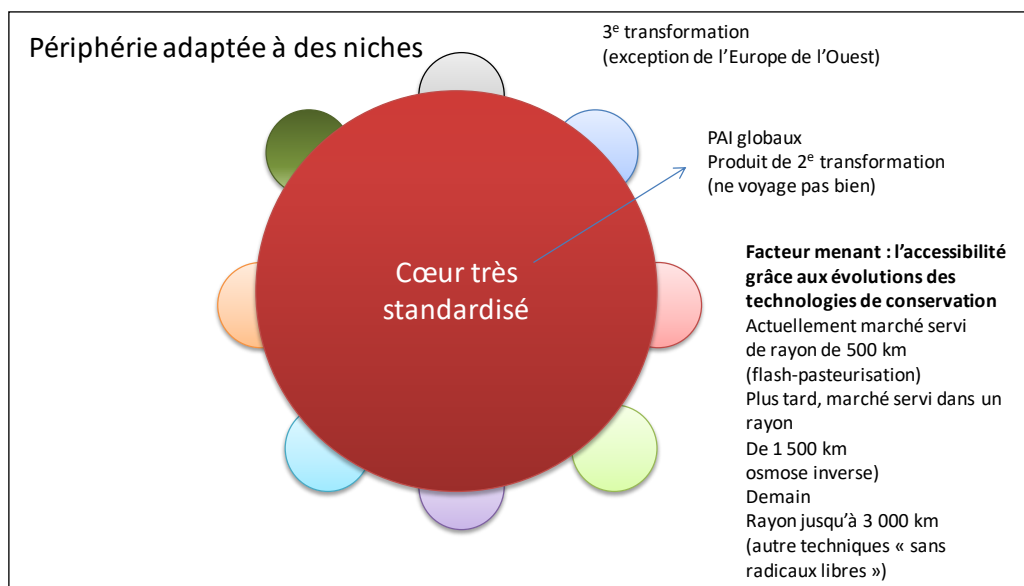
Cette relation pour mutualiser des process et les faire évoluer avec les organismes de R&T et pour bénéficier des avancées de la recherche appliquée en ce qui concerne les innovations produits et la recherche et développement, permettent de faire jouer un effet d'envergure très fort, et ce scénario traduit cette orientation. Malgré les très fortes tendances au protectionnisme des prochaines années, et grâce aux implantations process délocalisées, l'évolution des marchés accessibles devra être très favorable aux chaînes de valeur 'glocales' qui vont se développer. Les process organisés sur le principe de différenciation retardée vont permettre de s'adapter à ces évolutions. La politique d'élargissement des gammes de produits amène à monter le fonds de roulement propre donc à renforcer le haut de bilan. Les relations entre producteurs et distributeurs vont s'exacerber ; les producteurs rechercheront une sauvegarde de leur margé au travers du développement de marques en correspondance avec l'évolution du modèle de nutrition (produit santé).

L'évolution de cette relation se fera dans le cadre de l'entreprise étendue, permettant de développer des politiques produits en mutualisant le plus de ressources possibles faisant l'objet d'un retour d'expérience (découpe de fromage, packaging,...) La prépondérance de l'effet d'expérience amènera une forte concentration en Europe ainsi que des regroupements de type entreprise étendue sous le couvert de marques uniques permettant de développer l'effet d'envergure sur les marchés mondiaux.

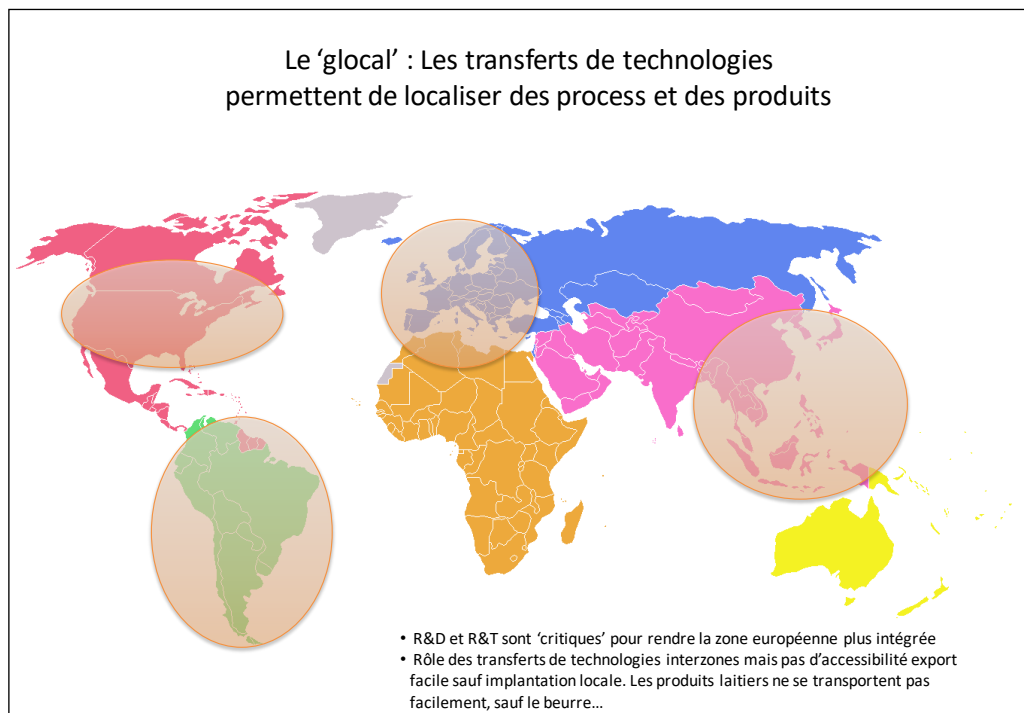
Dans les politiques produits, le principe de différenciation retardée généralisée amène au développement de plateformes à très fort effet d'expérience, mutualisées, sous-tendant en particulier un très fort développement des PAI. Le marché évoluant vers une forme de sablier, le haut de gamme très différencié et très innovant évolue très favorablement ; il bénéficie d'un fort effet d'envergure lié aux marques producteurs.

Le marché moyenne gamme se trouve étranglé, malgré la très forte croissance démographique des marchés globaux qui compensent en partie cet effet d'étranglement. Le marché bas de gamme se développe énormément tant en raison de la démographique que de la banalisation due à l'effet d'expérience.

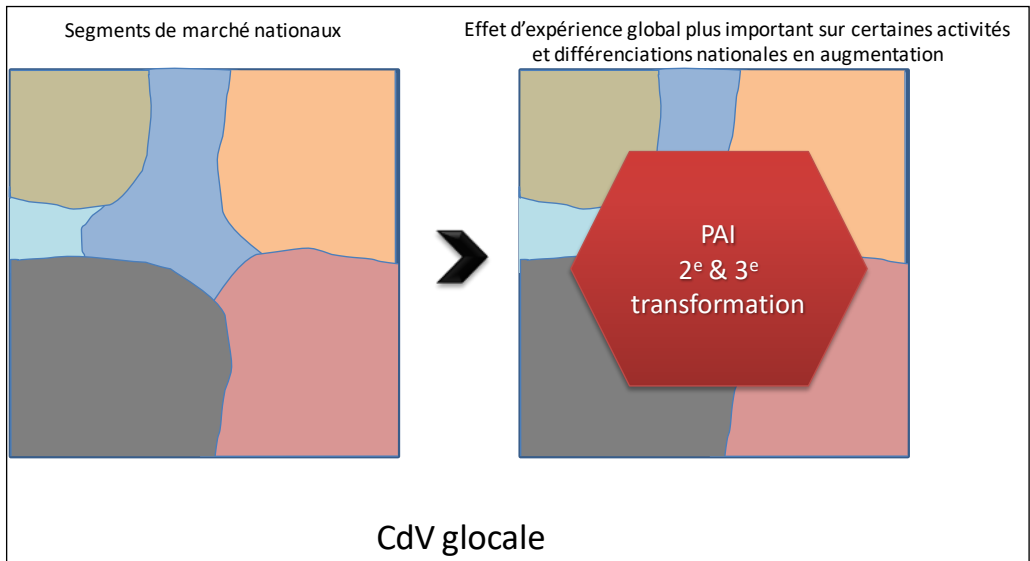
Les nouvelles chaînes de valeur lait se développent en différenciation retardée



On assiste à l'émergence de 4 blocs régionaux 'menés' à la fois par des intégrations à l'amont de la CdV lait et par des modèles de consommation différenciée à l'aval de la CdV lait.



2. Vers le glocal ... proactif

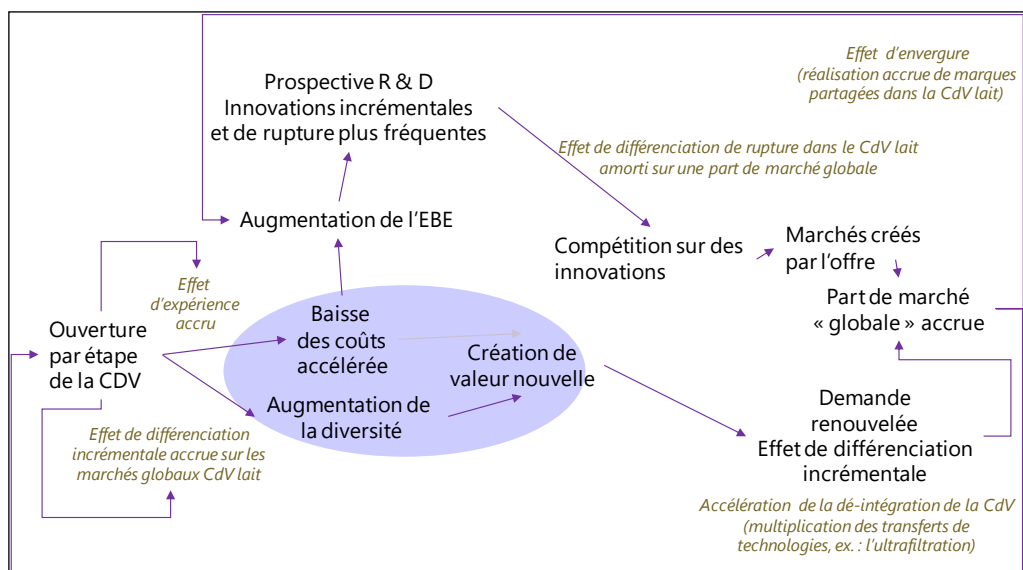


2.1. Scénario contrasté CdV viande bovine : réactif

À l'horizon 2025 / 2030, c'est la loi de l'offre et de la demande qui définit la CdV viande bovine très réactive face à :

- La volatilité accrue des taux de change ;
- Au durcissement de systèmes de quotas et de tarifs douaniers ;
- Aux risques d'épidémies, de santé générale et de sécurité des consommateurs
- À la concurrence sur les coûts bas de la viande importée (MERCOSUR, USA...) ou des protéines de mouton, de porc et de volaille et des protéines végétales
- Aux marchés de consommation de viande bovine par personne en baisse régulière (- 10 à -20% à 2024 selon les segments).

Cdv Lait – Le scénario « globalisation en différenciation retardée » avec les 3 effets d'envergure, d'expérience et de différenciation



Scénario chaîne de valeur lait « Globalisation en différenciation retardée »

La chaîne de valeur lait évolue dans le contexte de 3 tendances lourdes :

- La recherche de l'équilibre des forces dans le cadre d'une globalisation proactive
- La recherche de l'excellence mondiale par les compétences collectives clefs, logistique en particulier contribuant à la réduction des coûts
- La valorisation de l'acquis de compétences collectives stratégiques accentuée par le principe de différenciation retardée appliqué dans un cadre global

2.2. La recherche de l'équilibre des forces dans le cadre d'une globalisation proactive

La CdV lait est profondément déséquilibrée entre les 3 forces principales qui la constituent ; l'amont concernant le management du troupeau laitier extrêmement fragmenté et soumis donc à des difficultés concernant la mutualisation des moyens techniques nécessaires à la traite, la collecte et le stockage du lait.

Les acteurs aval de la grande distribution très concentrés, ayant acquis des positions mondiales et ayant su développer un appareil logistique dont le niveau de performances est créateur de très forte valeur, en particulier en ce qui concerne l'acheminement logistique des produits frais ou semi-frais des lieux de production aux lieux de consommation ; la transformation a su, elle, participer au mouvement de mondialisation, avec quelques leaders mondiaux (Danone, Lactalis, Bongrain, Sodiala) imposant des référentiels de produits sur les marchés internationaux.

Le déséquilibre entre ces 3 acteurs principaux de la CdV est issu de l'extrême fragmentation de l'amont (+ de 90 000 éleveurs) par rapport à la concentration à la fois de la distribution, mais aussi de la transformation. Le mécanisme de financement par l'existence de fonds de roulement négatif dans la distribution s'est répercuté, comme dans le cas de la CdV viande, sur la transformation, puis par effet domino, sur l'élevage.

Le mécanisme s'opère au détriment des niveaux d'investissements (à l'amont de la CdV) nécessaires à l'accroissement de son efficacité, son efficacité et son niveau de mutualisation ('de coopération') des moyens par rapport à d'autres zones géographiques. La compétition avec ces

autres zones géographiques – Europe du Nord, de l'Est, mais aussi Nouvelle-Zélande, Amérique du Nord et du Sud, se trouve exacerbée, à son détriment.

L'horizon 2025 devra donc voir à la fois un rééquilibrage de ces trois forces au profit de l'amont de la CdV dans la recherche de compétitivité accrue dans cet amont. Il s'agit de faire jouer à la fois l'effet d'expérience par la taille des troupeaux laitiers et/ou des efforts de mutualisation des moyens techniques permettant d'exploiter le 'minerai lait' de façon accrue, plus productive.

Le rééquilibrage de ces 3 catégories de forces passe également par le très fort développement de la différenciation retardée, multipliant les PAII correspondant, la poudre de lait étant incluse dans ces PAII, ainsi d'ailleurs que le beurre qui peut servir de composants pour des préparations à valeur ajoutée.

Chaque PAII bénéficiant d'un fort effet d'expérience, sur des marchés mondiaux. Les combinaisons de plusieurs PAII et d'autres ingrédients, dès la 2^e et 3^e transformation, permettant de créer des produits nouveaux et ce de façon de plus en plus fréquente, compte tenu des exigences de marché où l'offre a tendance de plus en plus à créer la demande.

Bien entendu, les PAII s'interpénètrent dans des mélanges avec les autres PAI – colorants, arômes, d'origine chimie végétale en général pour permettre de donner de la valeur à des préparations issues de ces mélanges qui peuvent être complexes à plusieurs niveaux ; les composants créant des sous-ensembles qui eux-mêmes créent des ensembles ; c'est de cette complexité que vont naître des phénomènes d'offre qui créent la demande et qui vont solliciter le consommateur final en tenant compte de l'évolution des tendances alimentaires, de la diffusion de l'éducation à la nutrition et des pouvoirs d'achat disponibles.

L'objectif étant de conserver des niveaux de 30 kg de produits laitiers par personne par an en France, en baisse tendancielle bien que moins marquée que celle des produits à base de viande. A l'horizon 2030, la valeur est donc à créer dans le cadre de ces mélanges de PAI à plusieurs niveaux, l'originalité marchande étant dans la combinaison créatrice de valeur et peut être décorrélée de la valeur ajoutée correspondante qu'elle génère. L'augmentation des prix moyens des produits permettra alors de créer les fortes capacités d'autofinancement nécessaires à la globalisation en différenciation retardée, faisant apparaître la valeur 'client' le plus tard possible dans les process de transformation. La forte tendance santé et sécurité alimentaires d'enrichissement des produits issue de la CdV lait crée un supplément de valeur de marché et bénéficie de la chaîne logistique en flux tirés mise au point, capable de réapprovisionner par demi-journées des produits frais. Ce rééquilibrage des forces modifie effectivement la transformation en une sorte de tenseur sur lequel convergent à la fois les exigences de la distribution se fournissant au meilleur coût mondial et les exigences de l'amont, l'élevage, recherchant la régularité de revenus, dans le cadre d'un secteur fragmenté, soumis à des fortes fluctuations des cours de sa production (lai, poudre de lait, lait demi-écrémé...). Ce rôle de tenseur de la transformation doit être modéré par un pilote (qui en général est politique), par des règles, celles de l'Europe, en cours de changement, par la prise en compte de préoccupations d'éco-développement et de valorisation des territoires grâce à l'existence de troupeaux, mais aussi par la création de ce qui existe dans d'autres secteurs, dans lesquels le passage régulé des minerais à la transformation et à la distribution, consiste en la création de bourses permettant des marchés à terme, régulant les cours du minerai et de ses dérivés pour les producteurs en amont de la CdV.

Un effet analogue est obtenu par la mise en place de contrats de programmes d'approvisionnement² glissant sur 3/4 ans avec des prix différenciés, comme il en existe dans l'industrie garantissant un minimum de revenus à partir des quels les cours sont susceptibles de fluctuer en fonction des besoins.

2.3. La recherche de l'excellence mondiale par la mutualisation des compétences collectives clefs, logistique en particulier, contribuant à la réduction des coûts

Ce rééquilibrage passera d'ici 2030 par l'affirmation de compétences collectives clefs, totalement transversales à la CdV lait, qui permettent de résoudre ensemble des problèmes qui se posent ensemble en ce qui concerne en particulier la connexion des phénomènes de marché, dans le cas où la demande mène l'offre, à la transformation. Mais surtout à l'amont de la CdV concernant le management du troupeau et de son propre amont qui relève de la nutrition animale et de la génomique. Cette connexion est actuellement maîtrisée avant tout par les distributeurs en particulier la GMS mais aussi la RHF (Sodexho, leader mondial) qui permet d'approcher un fonctionnement MRP (management de ressources Planifiées) plus intégré dans l'ensemble de la CdV (en flux tendus).

Ce mode de fonctionnement traduisant la maîtrise qui s'accélère de la compétence collective clef 'management des flux' s'accompagne d'une forte concentration d'acteurs et permet leur globalisation (Lactalis, Soparind, Nestlé...) qui signifie avant tout des baisses de coûts recherchées dans des effets d'envergure conduisant à mieux répartir les coûts de certaines compétences – R&D, Marketing, process de traitement sur un volume du minerai lait traité toujours plus grand de façon à agir encore plus sur la meilleure répartition des coûts.

Les compétences collectives clefs dans ce cadre relèvent du transfert maîtrisé, dans le monde, des technologies (ultra-filtration, nano-filtration...). L'effet d'envergure obtenu par des marques qui s'imposent au niveau mondial, amène à diviser les coûts d'implantation des nouveaux produits, la tendance étant à l'accélération de la fréquence d'apparition de ces nouveaux produits sous la contrainte des exigences du marché ou de tendances sociétales, d'incorporation de valeur ajoutée santé de plus en plus grande et de fixation de normes et de référentiels de sécurité alimentaires. Ces référentiels « santé et sécurité alimentaire » se complexifient ; ils induisent la nécessaire concentration permettant un effet d'envergure.

Effets d'expérience et d'envergure sont donc au cœur de la démarche de globalisation réussie par les acteurs de la distribution et de la transformation, les acteurs de la partie élevage ayant à développer cet effort d'amélioration de ces 2 effets dans un cadre collectif : mutualisation de techniques, création de marché à terme et régularisation des cours obtenue par des contrats-programmes glissants sur des périodes au moins triennales. À cet égard, on peut envisager d'ici 2025 une dissociation des problèmes d'efficacité devant se développer dans le cadre d'une globalisation amenant la transformation à se fournir là où leurs approvisionnements leur permettent d'être compétitifs et les revenus issus des producteurs de lait devant être assurés pour maintenir un niveau de vie incluant la prise en compte par la collectivité du maintien qualitatif de l'environnement sur des territoires désirant conserver des troupeaux (y compris en planifiant directement le revenu minimum).

² Redéfinir la relation entre le producteur et sa laiterie

Face à la libéralisation des marchés, les coopératives veulent passer avec les producteurs des contrats pluriannuels portant sur les volumes et les prix.

Donner de la visibilité aux producteurs de lait est la seule manière de les inciter à rester dans leur métier et à y investir. La contractualisation par contrat-programme le permet. Elle est l'outil de régulation des volumes et des prix qui palliera le démantèlement des politiques laitières.

2.4. La valorisation de l'acquis de compétences collectives stratégiques directement perçues par les consommateurs

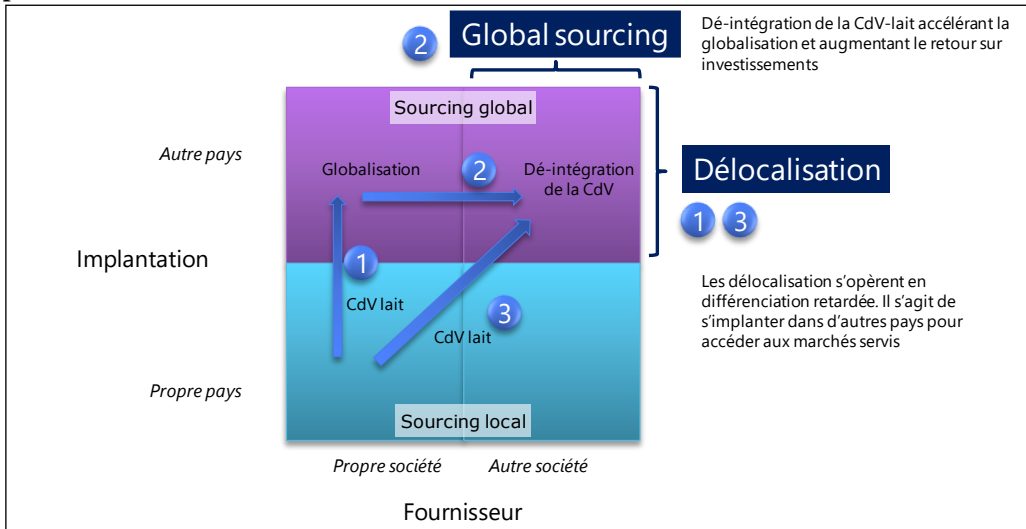
L'existence de compétences collectives stratégiques est au cœur de la performance de la CdV lait ; elles s'expriment en particulier dans le cadre de la distribution et de la transformation. Elles sont à développer à l'amont de la chaîne de valeur. Nous reprendrons ces 3 points.

En ce qui concerne des acteurs des 1e, 2e et 3e transformations, ceux-ci vont être soumis d'ici 2025 à la tendance croissante du renversement du principe selon lequel la demande crée l'offre au profit d'une offre créatrice de la demande. La création de la demande par l'offre repose sur la valorisation de compétences stratégiques issues d'une veille proactive (marketing) des tendances de consommation axée sur le principe de sécurité et l'incorporation de valeur ajoutée santé dans les préparations. Cette veille s'accompagne de la compétence de portage rapide des innovations dans les différents niveaux de transformation. Une grande partie de ce portage dans la chaîne de valeur sera issue de l'émergence de nouveaux acteurs dans le domaine des PAII et de nouveaux PAII, entendus au sens de tout produit intermédiaire à valeur ajoutée se situant entre le minéral lait et les produits finis directement perçus par le client. Ces nouveaux acteurs de la chaîne de valeur lait peuvent venir d'horizons différents, celui de la chimie durable, du concept élargi de bio-raffinerie, dont sont issus additifs, colorants, ingrédients et traitement chimique de produits issus de l'agriculture, mais également d'autres préparations chimiques et d'autres procédés de transformation (lyophilisation, cracking du lait, nutri-cosmétique...). Ces éléments permettent de participer à la création des composants, sous-ensembles, ensembles correspondant respectivement aux 1e, 2e et 3e transformations et permettant de multiplier les préparations directement perceptibles par le consommateur à base de mélanges de ces différents PAII.

Un des objectifs est de contribuer à la mixité protéines animales / protéines végétales, qui permet, dans des produits sous marque, de faire baisser le coût de la matière, d'augmenter celui des PAI incluant plus d'intelligence dans le respect des préoccupations de sécurité, de santé et de bien-être nutritionnel, d'une part et d'autre part dans le respect des impératifs de constance des produits finaux délivrés avec différents éléments de calibrage aux exigences de cibles de clientèle. Ce calibrage étant bien sûr la source du progrès en termes d'effet d'expérience. Il permet la répétitivité sur la base de normes. Il amène l'effet de différenciation, puisque permettant l'application stricte du principe de différenciation retardée dans lequel chacun des composants d'une préparation alimentaire, sous forme de PAI, fait l'objet d'un fort effet d'expérience, mais permet, du fait de leur mélange le plus tard possible avant la mise sur le marché de créer les multiples combinaisons produits autorisées par ces mélanges. Il en résulte un fort effet de différenciation et une multiplicité de sollicitations de la demande par une offre de produits nouveaux sans cesse renouvelée et adaptée aux goûts de segments de clientèles et aux exigences locales (produits locaux).

L'offre créant bien la demande, la rendant solvable et l'enrichissant, elle combat ainsi par ces principes prospectifs proactifs la baisse tendancielle de consommation par personne de produits laitiers (actuellement de 30 kg / an), qu'il semble difficile d'augmenter en quantité, mais tout à fait possible d'augmenter en valeur dans le cadre d'un développement approprié des compétences stratégiques à l'initiative de la transformation.

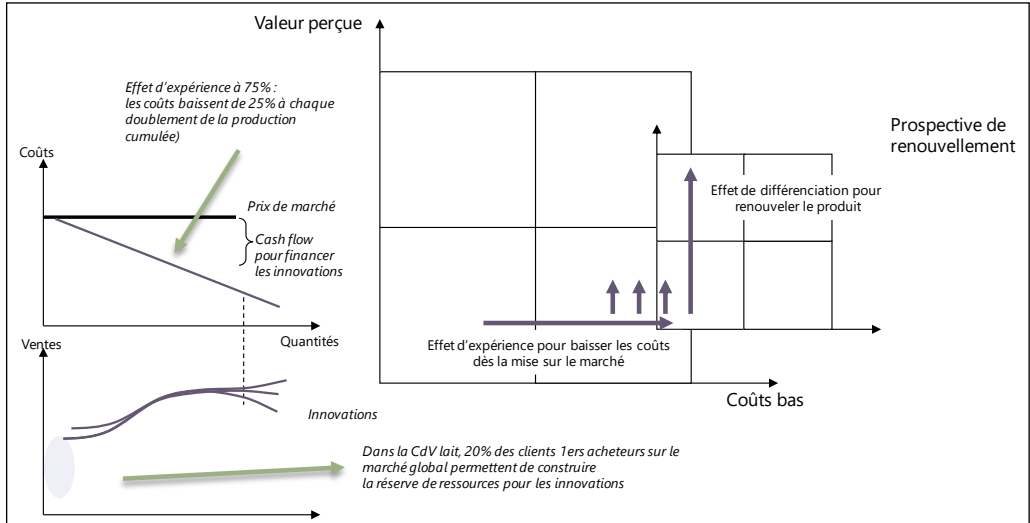
Global sourcing et délocalisation - Les outils de la Globalisation en différenciation retardée proactive de la CdV lait



Ces modifications du comportement des acteurs de 1e, 2e et 3e transformations dans un cadre de management des besoins en composants PAI, optimisé par des systèmes de type MRP (Management des Ressources Planifiées) induit également des changements à l'amont de la chaîne de valeur lait en ce qui concerne les éleveurs devant s'inscrire dans cette continuité faisant remonter de l'aval vers l'amont les exigences de normalisation en termes de qualité, de quantité sur lesquelles le minerai lait doit être fourni aux industriels de la transformation et de la distribution.

Ce besoin de normalisation croissante fait jouer à l'amont de la CdV à la fois le principe de l'effet d'expérience issu de la mutualisation des moyens, de l'effet de différenciation perçue issu de la qualité et de la quantité de lait régulièrement délivrée dans un cadre planifié de 3 années glissantes et permettant dans le cas de contrats-programme de fixer les prix minimum, donc de prévoir les revenus correspondants des éleveurs en les complétant de mécanismes de régulation des prix par des techniques de marché à terme (développées sur la autres marché de matières premières) qui permettent de réguler les fluctuations. Bien entendu, les progrès de l'amélioration 'génétique' du troupeau allaitant seront d'ici 2030 déterminants pour atteindre des niveaux de compétitivité exigés par la concurrence d'autres zones européennes.

Le scénario de Globalisation en différenciation retardée de la CdV lait suppose la recherche d'innovations qui créent de la valeur pour des segments de marchés définis en termes de santé, sécurité, alimentation, nutrition optimale, modes alimentaires.



Le scénario de Globalisation en différenciation retardée de la CdV lait signifie :

Pour les entreprises, recherche de localisation optimale d'activités de la CdV sur la base du management conjoint des 3 effets : d'expérience, d'envergure et de différenciation.

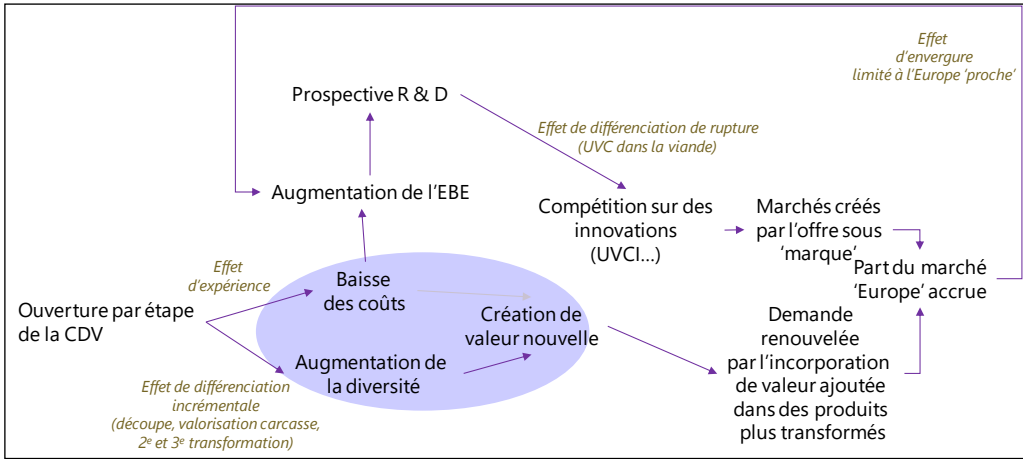
- Pour les États, chaque État pétition avec les autres pour attirer la valeur ajoutée.
- Les entreprises globales s'adaptent aux exigences locales des États.
- Mais vice-versa, les États ont à anticiper les exigences des entreprises globales surtout en ce qui concerne la localisation de la recherche et & développement (emplois issus de l'effet de différenciation optimum).

Scénario Globalisation en différenciation retardée de la CdV lait

	Facteur menant	Effet d'expérience	Effet de différenciation	Effet d'envergure
	Objectifs	Croissance en volume	Croissance de la marge	Partager les capitaux investis (R&D, Marque, Réseau...)
Scénario globalisation différenciée	Marché	Coûts bas	Accélération de la rotation des ventes	Différenciation juste avant la mise sur le marché
	Processus	Efficience accrue	Réduction des cycles	Partager des process communs entre produits
	Innovation	Optimiser les bases d'expérience	Partager des coûts réduits avant la mise sur le marché	Mutualiser la Recherche & Développement (nutrition...) Nouveaux produits
	Leviers	Formation optimisation des ressources allouées	Innovation	Mutualisation R&D et marques

3. Scénario CdV viande bovine tendanciel en voie de différenciation

CdV viande bovine – Le scénario « tendanciel en voie de différenciation » avec les 3 effets d'envergure, d'expérience et de différenciation



La chaîne de valeur viande bovine évolue dans le contexte de 3 tendances lourdes :

- La recherche de l'équilibre des forces
- La mise en place de véritables compétences collectives clefs visant à l'efficience accrue
- Le développement de compétences collectives stratégiques directement perçues par les clients consommateurs accroissant à la fois la largeur et la profondeur des gammes de produits.

3.1. La recherche de l'équilibre des forces

L'équilibre des forces au sein de la CdV viande se fait au sein de 3 catégories d'acteurs :

- La distribution
- La transformation
- L'élevage

Ces 3 catégories d'acteurs sont menées en termes de flux financiers par la distribution, la GMS ayant bâti sa croissance sur la base d'un fonds de roulement négatif lui ayant permis de bénéficier de quasi fonds propres dans la conquête de parts de marché.

Bien entendu, en termes de chaînes de valeur, un fonds de roulement négatif dans la distribution signifie un besoin de fonds de roulement financé rétroactivement par les acteurs qui précèdent. Le besoin de fonds de roulement a donc été financé par la transformation qui, elle-même, l'a répercuté sur l'amont de la chaîne de valeur, l'élevage, dont les fonds propres sont représentés en partie par les troupeaux vivants répartis dans un grand nombre d'exploitations. Ce capital « sur pieds » a donc financé en partie ce besoin en fonds de roulement décalé.

Cet équilibre sera remis en cause : ce mode de financement axé sur l'existence de fonds de roulement négatif et de besoin en fonds de roulement financé par chaque étape rétroactivement trouve ses limites d'autant plus que les progrès de productivité qu'il a permis de faire à la grande distribution ayant ainsi financé sa croissance sont nécessaires au secteur de la transformation pour développer les effets d'envergure, de différenciation et d'expérience nécessités par la compétition internationale et surtout par les éleveurs ayant les mêmes progrès à faire sous l'influence des autres acteurs mondiaux, Amériques du Nord et du Sud en progression pour ces derniers.

Ces investissements liés à l'effet d'expérience donc à la taille des troupeaux sont en effet à développer sur le modèle des ranchers en Amérique du Nord ou des grandes exploitations d'Amérique du Sud. Le développement des effets de différenciation nécessite pour les éleveurs de mobiliser les fonds de roulement pour leurs propres besoins d'amélioration génétique et de la nutrition correspondante.

Ces besoins en fonds de roulement ne peuvent donc plus financer la distribution ; enfin, l'effet d'envergure mobilise également les ressources, puisqu'il doit conduire à la création de marque. L'équilibre des forces va donc se trouver profondément modifié par le développement des 3 effets d'expérience de différenciation et d'envergure pour chaque grande catégorie d'acteurs de la chaîne de valeur.

Ce nouvel équilibre des forces se fera dans le cadre du management en flux tendus piloté par l'aval et surtout par la transformation donnant une importance très grande à la notion de PAII, entendue au sens de toute transformation de la matière première de base issue de la valorisation de la carcasse en composants industriels regroupés eux-mêmes en sous-ensembles, faisant parti d'ensembles, contribuant, par leur regroupement, à proposer des produits au consommateur. Ces produits étant bien entendu proposés soit par la grande distribution, avec des marques distributeurs fortes, soit de plus en plus par la transformation proposant des marques de fabricants sous-tendant des gammes de produits : plats préparés, UVCI, préparations alimentaires, prêts à consommer.

Le rapport de forces entre la transformation et la distribution se modifiera au profit de la première au cours des prochaines années, c'est-à-dire par l'émergence de ces marques de transformateurs, consommant les quasi-fonds propres utilisés auparavant à financer les besoins en fonds de roulement négatifs de la distribution.

L'émergence de nouvelles chaînes de valeur issues des PAI avec cette définition va connaître dans les prochaines années un foisonnement nécessaire à la valorisation par l'effet de différenciation dans la transformation. Il est souhaitable que l'activité amont de l'élevage participe également à l'émergence de ces nouvelles chaînes de valeur en liaison par exemple avec l'identification des types de viande les mieux adaptés à certains plats préparés.

La création de valeur est ainsi répartie entre les différents acteurs de la chaîne de valeur dans le cadre de cette gestion de flux tendus à base de PAII ; cette gestion en flux tendus étant elle-même innovante, puisqu'impliquant des approches de management de type PBC (Planification des Besoins en Composants PAI) et MRP (Management des Ressources Planifiées).

Ces approches sont de type MRP généralisé pour la chaîne de valeur viande, contribuant à la labellisation et à la normalisation des différentes étapes et à la création de valeur de l'ensemble de la chaîne, la rendant beaucoup plus efficiente. L'effet de différenciation permettant de créer la valeur à chaque étape en se démarquant de la notion de valeur ajoutée.

3.2. Les compétences collectives clefs création de marge par baisses de coûts

Le développement des compétences collectives clefs permettant de baisser les coûts tout au long de la chaîne de valeur est issu à la fois de la maîtrise de l'effet d'expérience et à des effets de taille déjà acquis pour l'aval de la chaîne de valeur dans les GMS, en cours d'acquisition dans le secteur de la transformation sous l'influence de leader (Bigard, représentant déjà plus de 40% de l'abattage de jeunes bovins) ; d'autres champions de ce type sont à susciter : le leader n'existe que s'il y a des suiveurs.

Susciter à 2025 d'autres leaders en France un leader ne l'est que s'il n'est pas seul à 'faire la course'.

En ce qui concerne l'amont de la chaîne de valeur³ (très concernée par l'évolution de la PAC), l'élevage, cet effet de taille est à rechercher non pas obligatoirement dans la taille des troupeaux elle-même, mais dans la mutualisation la plus grande possible des technologies nécessaires de nutrition animale et d'amélioration de la viande produite par un troupeau en termes qualitatifs et quantitatifs et d'une clarification de la nutrition à base d'OGM. Le risque étant bien entendu de voir les importations de viande s'accroître très fortement au cours des prochaines années, en provenance principalement du Brésil, de l'Argentine, du MERCOSUR de façon générale et d'Amérique du Nord dans le cadre des négociations actuelles de l'OMC ; auquel cas l'industrie de la transformation se localisera certainement plus vers les ports en Europe (lieux de réception de PAI en provenance du MERCOSUR ou d'Amérique du Nord) que vers les lieux d'élevage.

On peut même faire l'hypothèse de la transformation de carcasses en PAI sur des cargos (60 000 t. de type Panama) équipés, travaillant pendant la période de mûrissement - 20 à 25 jours maximum). C'est donc un véritable effort de création de compétence collective clef de baisse

³ Évolution de la PAC (+ 4 500 euros par éleveur en moyenne)

Le solde net des mesures envisagées sera positif de 420 millions d'euros pour 100 000 éleveurs, selon l'Institut de l'élevage.

Transfert de 3 à 4 milliards d'euros des productions végétales vers le secteur animal (le transfert des soutiens est important pour les exploitations laitières de montagne (+ 20 à 30 %). Le rééquilibrage qui touche le plus d'éleveurs et de vastes territoires se fait via le soutien à l'herbe productive

de coûts dans la transformation et de la maîtrise de l'effet d'expérience dans l'élevage près des ports d'importation auquel la chaîne de valeur va se trouver confrontée.

Cet effet d'expérience, en synergie avec le développement des effets d'envergure, c'est-à-dire la création de marques - Charal par exemple - permet de mieux répartir les coûts fixes sur les produits et d'avoir accès aux sources de financement permettant d'accroître les capitaux permanents nécessaires pour les implanter. Les éleveurs ayant dans ce cadre à imposer des qualités de viande dont une grande partie sera issue de la vente des vaches de réforme nécessitant un traitement de reconfiguration particulier en étant passé de la notion de troupeau essentiellement tourné vers la production de lait et accessoirement de viande, à la notion de troupeau à double destination – lait bien entendu contribuant à la chaîne de valeur lait – mais également viande, nécessitant de développer encore plus les techniques de reconfiguration du troupeau après plusieurs années d'exploitation du lait : en termes de poids, de qualité des arrières, de caractéristiques organoleptiques de la viande. Un effort fondamental pour la création de nouvelles chaînes de valeur par l'amont sera donc déterminant dans les prochaines années, l'objectif étant de faire plus et mieux avec les vaches de réforme pour combattre efficacement le prix des viandes importées, métronome du marché actuellement, tout en créant de la valeur, c'est-à-dire en obtenant des quantités et des qualités supérieures⁴.

Les compétences collectives clefs liées à la maîtrise des effets d'expérience et d'envergure ayant parfaitement été intégrées dans le cadre de la partie aval – distribution – de la CdV sont donc à intégrer dans la transformation et en amont dans l'élevage. Les forts développements des PAII corollaires des approches MRP contribuent bien entendu au développement d'un avenir compétitif et non subi (par le prix des viandes importées).

3.3. Les compétences collectives stratégiques créatrice de « Pricing power » donc de marge brute

Directement perçues par le client, ces compétences collectives sont issues de la maîtrise de l'effet de différenciation, c'est-à-dire de l'innovation dans les ressources gérées de la chaîne de valeur.

En ce qui concerne la distribution, cet effet de différenciation est actuellement très fort et conduit à multiplier les produits et les mètres-linéaires les présentant. Plus de la moitié de ces produits étant bien sûr de toute origine. Les techniques d'approvisionnement global (global sourcing) utilisées pour maîtriser cet effet de différenciation y contribuent, ainsi que la globalisation des GMS elle-même.

La grande distribution multiplie aussi les innovations-produit, directement à partir de la notion de plats cuisinés et de préparations culinaires prêtes à consommer. Ce type d'innovation fondamental est lié en partie au fait que la compétence du boucher est chère et rare, ce qui conduit progressivement à sa disparition. Cet effet de différenciation sera rythmé dans les prochaines années par le développement international des réseaux de distribution, à condition que la transformation le maîtrise également essentiellement au travers de la notion de PAI et des multiples combinaisons de produits qu'elle permet en liaison avec l'émergence des marques producteurs. La transformation est particulièrement concernée, puisque amenée à créer et valoriser des PAII en optimisant des flux d'ensembles, de sous-ensembles et de composants. Une variété croissante de produits est donc possible à condition d'être en liaison directe avec les informations sur le marché, jusqu'ici surtout manipulées par la distribution et d'être capable de

⁴ La contractualisation offre / demande en viande bovine

Négociants, éleveurs, abatteurs, distributeurs... Tous conviennent de la nécessité d'adapter l'offre à la demande. La production a continué de s'éroder, tout comme la consommation. Les producteurs jugent aussi les cours insuffisants face à leurs charges. Ceux-ci, par ailleurs, en l'absence de « bourse » fluctuent trop pour déterminer la rentabilité d'un troupeau.

développer une compétence marketing couplée à la R&D, mais surtout à la R&T en ce qui concerne les process (par exemple les systèmes de découpe, de 'portionnage', de présentation...).

L'accroissement de la différenciation pour la transformation est donc issu d'une meilleure connaissance des modes de nutrition et de consommation par les transformateurs d'une part, mais aussi de la sollicitation permanente des consommateurs directement grâce aux marques.

Les préparations nouvelles étant obtenues par des combinaisons de PAII, en particulier sous l'influence grandissante de la substitution de protéines végétales à des protéines animales, les premières étant meilleur marché et susceptibles d'avoir les mêmes types de qualité de goût, de couleur et de texture.

Enfin, l'effet de différenciation concerne bien entendu l'amont de la chaîne de valeur, puisque les éleveurs ont multiplié les améliorations des races⁵ et d'une façon générale les qualités et quantités offertes par les troupeaux destinés directement à la viande ; ce mouvement fortement engagé va se développer ; des marques sont également à créer pour donner de la valeur à ces qualités de minéral.

La consommation de ce type de viande a tendance à baisser tendanciellement. La consommation est par ailleurs de plus en plus réservée à une petite fraction de population aisée en fonction de la transformation des marchés de pyramide en sablier. Cette transformation supprime la zone moyenne gamme, partagée entre le bas de gamme pour $\frac{3}{4}$ et le haut de gamme pour $\frac{1}{4}$.

L'effet de différenciation portera donc essentiellement dans les prochaines années sur l'amélioration de la viande issues des vaches de réforme⁶, préparées spécifiquement soit à la fin de leur période d'exploitation laitière pour les reconfigurer, soit par le type de nutrition et les caractéristiques génomiques du troupeau constitué dès l'origine pour produire de la viande en plus grande quantité, tout en améliorant sa qualité. L'amélioration simultanée des compétences collectives clefs baissant les coûts avec les techniques appropriées liées aux effets d'expérience et d'envergure et des compétences collectives stratégiques créant de la valeur perçue par les clients permet d'améliorer la valeur créée dans l'ensemble de la chaîne de valeur en tenant compte bien entendu des équilibres de force se modifiant au profit de la transformation ayant à rattraper le niveau de maîtrise des compétences de la distribution, suivie par l'amont de la chaîne de valeur ayant à opérer un rattrapage plus rapide. Ce rattrapage plus rapide est expliqué par une meilleure maîtrise de l'effet de différenciation, par la création des compétences collective stratégiques correspondantes, en particulier celles issues de la très grande croissance des PAI et des possibilités de création de valeur par l'offre ; l'offre créant ainsi une demande permettant de révéler en partie les marchés qui n'existeraient pas et qui risqueraient de voir se prolonger la baisse tendancielle de la consommation. (Risque de passage de 13 kg de viande bovine par personne par an à moins de 5 kg d'ici 2025).

Le scénario tendanciel en voie de différenciation de la CdV viande bovine est centré sur la prospective d'innovations qui créent de la valeur pour la chaîne de valeur future du client (autour des thèmes de santé, sécurité, alimentation, nutrition optimale, modes alimentaires).

Scénario tendanciel en voie de différenciation de la CdV viande bovine

⁵ Le progrès génétique combine les 3 effets : d'expérience, de différenciation, d'envergure. Les analyses laissent espérer un progrès 1,5 à 1,7 fois plus rapide (effet de différenciation) avec la sélection génomique qu'avec le testage sur descendance. L'intervalle entre générations est plus court. Les taureaux peuvent être mis en marché à un an et demi. Avec le testage sur descendance, il fallait attendre qu'ils soient âgés de plus de cinq ans. Les entreprises recrutent moins de mâles, elles les chercheront à base de génotypage (effet d'envergure).

⁶ Maîtriser l'alimentation

La vigilance sur le tri au moment de la mise à la reproduction est impérative, au même titre que l'apport d'une ration équilibrée et un bon état sanitaire du troupeau.

Les rations sont établies à partir de données d'analyse annuelle de qualité du fourrage.

		Tendanciel	Contrasté	Globalisation
Facteur menant		Effet d'expérience	Effet de différenciation	Effet d'envergure
Scénario tendanciel différencié	Objectifs	Croissance en volume	Croissance de la marge	Partager les capitaux investis (R&D, Marque, Réseau...)
	Marché	Coûts bas	Accélération de la rotation des ventes	
	Processus	Efficacité accrue	Réduction des cycles	
	Innovation	Optimiser les bases d'expérience	Partager des coûts réduits avant la mise sur le marché	Nouveaux produits
	Leviers	Formation optimisation des ressources allouées	Innovation	Mutualisation R&D et marques

Pistes de réflexion :

A l'horizon 2025/2030, les 3 dimensions des chaînes de valeur lait et viande bovine évoluent dans des contextes différents :

CdV lait

Un contexte de globalisation confirmé pour la chaîne de valeur lait ; cette globalisation s'accompagne d'un très fort mouvement de différenciation et de dé-intégration.

Le taux de sous-traitance et de co-traitance augmente. Il permet la vitesse de globalisation. La conjugaison de l'effet d'expérience, issu de la taille des marchés accessibles et de l'effet de différenciation, permettant de multiplier à la fois les gammes de produits et d'augmenter leur profondeur, crée un mouvement de différenciation retardée. Ce mouvement assure la diffusion des produits incorporant une valeur ajoutée dans laquelle le lait a une place de plus en plus faible.

La **différenciation retardée** permet aussi la localisation nécessaire à l'extension sur des **marchés internationaux** ayant des profils de consommation différents. Les activités de la chaîne de valeur lait les plus concernées par cette globalisation relèvent en priorité de l'aval lié à la distribution qui prend les parts de marché mondiales, le marketing opérationnel s'y développe particulièrement accompagné du marketing stratégique établissant des couplages avec la R&D de la transformation et même de l'amont de la chaîne de valeur. L'activité logistique y devient également prépondérante.

En ce qui concerne **la transformation, celle-ci doit maîtriser à la fois l'effet d'expérience et l'effet de différenciation**. Ce qui suppose un pilotage de la différenciation retardée qui va s'intensifier (le prix du produit s'éloignant encore plus du prix du minerai lait / dérivés). Ce pilotage s'accompagne d'un fort taux de dé-intégration qui permet d'une part d'accélérer le mouvement d'extension international et d'autre part de se concentrer sur l'essentiel qui est la gestion en flux tendus à partir de PAI constitués de PAI de base - poudre de lait, beurre... - de sous-ensembles et d'ensembles se combinant pour permettre un rythme rapide d'introduction de nouveaux produits. Dans les 15 prochaines années, cette approche en flux tendus amènera des progrès encore considérables d'efficience (MPR⁷, JAT⁸).

Enfin, l'amont de la chaîne de valeur se centrera sur l'adaptation aux exigences à la fois de la transformation et de la distribution que nous venons d'évoquer. Cette adaptation amène à créer un type de pilotage de troupeaux mixtes (laitier et allaitant) destinés à la fois à produire le minerai lait et le minerai viande, de façon à optimiser la valeur. Ce mode de pilotage du troupeau laitier mixte, dans 4/5 des cas hors sol et effectué de façon intensive, sera accompagné d'un système de régulation des prix du lait et de **ses dérivés sur le modèle d'une bourse**⁹ permettant d'anticiper des futurs, donc de maîtriser **des prix dans le temps et d'y adapter ses programmes de nutrition et les dépenses correspondantes**. Ce type de pilotage d'un troupeau mixte amène ainsi à réguler les prix de vente du minerai et de ses dérivés et donc à réguler les revenus correspondant des éleveurs très dispersés en France (plus de 90 000 éleveurs). La mise au point de **contrats-programmes d'approvisionnement** en lait par les coopératives se ferait ainsi sur la base d'un prix moyen issu d'une bourse de contrats permettant un nouveau mode de pilotage du troupeau mixte plus herbagé, donc fournissant des laits de meilleure qualité, mieux valorisés dans les produits qui en sont issus ? Ce prix de base servant de base à des contrats-programmes sur des horizons glissants de 3 à 4 ans. Les revenus des éleveurs étant ainsi régularisés et faisant l'objet, pour des raisons de protection des paysages et de l'écosystème de là de minimas de revenus. Le contexte de salle de marché devrait ainsi se développer sur le minerai lait et ses dérivés et figure dans les chaînes de valeur cibles à 2030.

Viande bovine

A l'horizon 2025, la chaîne de valeur viande évolue tendanciuellement, c'est à dire qu'elle fait l'objet, en France, d'une baisse constante de la consommation par personne et une baisse du poste viandes dans le budget des produits alimentaires. Cette tendance amène la nécessité de diffuser encore plus les caractéristiques de l'effet de différenciation sur le modèle de Charal, du groupe Bigard - à mettre en parallèle avec le groupe Sodialal dans le lait ou Lactalis) ; cette différenciation est bien sûr portée par l'aval, la distribution, qui cherche à incorporer de la valeur (UVC) et à multiplier le marketing de distribution (rayons boucherie dans les GMS).

Mais, c'est surtout la transformation qui est la plus concernée par cet effet de différenciation dans les 15 prochaines années et qui doit permettre d'incorporer dans les PAI la valeur nécessaire à la création de produits nouveaux (types de découpe, modalités de présentation des PAD, adjonction d'éléments complémentaires amenant des qualités organoleptiques, identification des modalités de substitution de protéines animales par des protéines végétales...) ; la transformation est donc engagée en priorité dans ce mouvement de création de valeur au cœur des prochaines années dans la CdV viande et dissociant de plus en plus le prix du minerai de base des produits que l'on peut présenter au consommateur. Ce mouvement se fait avec des approches de management de différents types de sous-ensembles de PAI constitués en ensembles, eux-mêmes regroupées en préparations alimentaires en liaison avec l'analyse des tendances et des profils de

⁷ Management des Ressources Planifiées

⁸ Juste-À-Temps

⁹ Ex. : Bourse de contrats d'un PAI : le lait demi-écrémé

consommation de la grande distribution. La fonction prenant beaucoup d'importance est la recherche et développement, plus orientée process, capable de dialoguer avec une fonction marketing, de type marketing stratégique. Enfin, en ce qui concerne l'amont de la chaîne de valeur viande, son avenir dans les 15 prochaines années nous apparaît commun avec celui de la CdV lait et lié à la détermination d'un mode de pilotage du troupeau mixte ayant vocation à se développer et permettant, lorsque les prix des viandes importées - PAD - est trop bas, de réguler les quantités mises sur le marché en symbiose avec les problématiques de la chaîne de valeur lait. Bien entendu, le pilotage de ce troupeau mixte se fait en fonction de différentes qualités de lait produites et donc doit amener à faire évoluer vers un troupeau plus herbagé (actuellement le troupeau herbagé est de 2/3 viande et 1/3 lait, la proportion pourrait s'inverser). Dans cette perspective, le troupeau allaitant proprement dit, spécifiquement destiné à la viande en priorité, aurait tendance à disparaître, ce qui ne manquerait pas de poser des problèmes à l'arc laitier Picardie - Jura - Pyrénées, moins aux troupeaux du grand Ouest.

L'adaptation de la CdV viande bovine à 2025 est donc moins proactive que la CdV lait.

Le pilotage de régulation « régalien » (au service des transformations) se fera plus pour faciliter l'adaptation de la CdV viande bovine aux exigences « 2025 » que la CdV lait, plus au cœur de la consommation et dont le management place plusieurs de nos entreprises parmi les plus performantes du monde. Augmentation de l'effet de différenciation par élargissement des gammes et simultanément de baisse des coûts grâce à un effet d'expérience accéléré, amènent à valoriser l'effet d'envergure en amenant une augmentation de la part de marché rentable sur des chaînes de valeur ajusté en différenciation retardée (ex : PAI) ... donc une augmentation des quantités cumulées et ainsi d'un meilleur effet d'expérience ... le cercle vertueux de la création de marge s'enclenche...

Au service de renforcement des hauts de bilan et du besoin en fonds de roulement propre, nécessité par ces transformations augmentées dans le cadre des exigences de décarbonation et de taxonomie verte.

Bibliographie

Etude des mutations du secteur agroalimentaires – PIPAME – 2008

Jean-Guy Degos. *Comptabilité créative et gouvernance : dualité de l'image flatteuse et de l'image fidèle*. Revue du Financier n°133, 2002.

Jean-Claude Juhel. *Partage de la valeur et flux de trésorerie disponibles*. Revue du Financier n°187, 2011.

Gilles Pedini, Véronique Degenne, Laurent Pellen. *La gestion intégrée des risques : nouveau pilier du management public ?* Revue du Financier n°189, 2011.

Eric Séverin. *Les déterminants de la structure financière : cash-flow libre et coût des difficultés financières*. Revue du Financier n°195-196, 2012.

« dossier immatériels ». Revue du Financier n°233-234, 2018.

Boniface Bampoky, Alain Burlaud, Geneviève Causse. *L'ABC : une fausse innovation managériale ?* Revue du Financier n°239-240-241, 2020.