

## Édito

### Les filières viande au carrefour : impasse ou route dégagée ?

Jacques MATHÉ  
jmathe@pch.cerfrance.fr



Les secteurs de l'élevage, producteurs et transformateurs, sont en pleine phase d'adaptation. Une partie de ce secteur a bâti son développement sur des politiques agricoles incitatives. Mais ces politiques ont eu un effet anesthésiant, et ont limité les anticipations et les adaptations au marché. Certains acteurs des secteurs de la volaille, du porc ou de la viande bovine en font le triste constat actuellement. Comment sortir par le haut de cette impasse ?

Si dans chacune de ces filières il existe des champions nationaux, ils ne jouent pas (encore ?) leur rôle de leader et de transmetteur. Pire, c'est plutôt le règne du chacun pour soi, où l'attentisme est de rigueur, en espérant ne pas être dans la charrette des condamnés, et profiter au contraire de la chute d'un concurrent pour se repositionner. Cette stratégie est contre-productive pour l'ensemble des filières animales, particulièrement pour les producteurs et les salariés des IAA ballottés entre espoir du repositionnement et crainte de la liquidation. Qui peut redonner du sens à ces filières, qui veut investir dans le capital des filières animales ? Les champions des filières n'auraient-ils



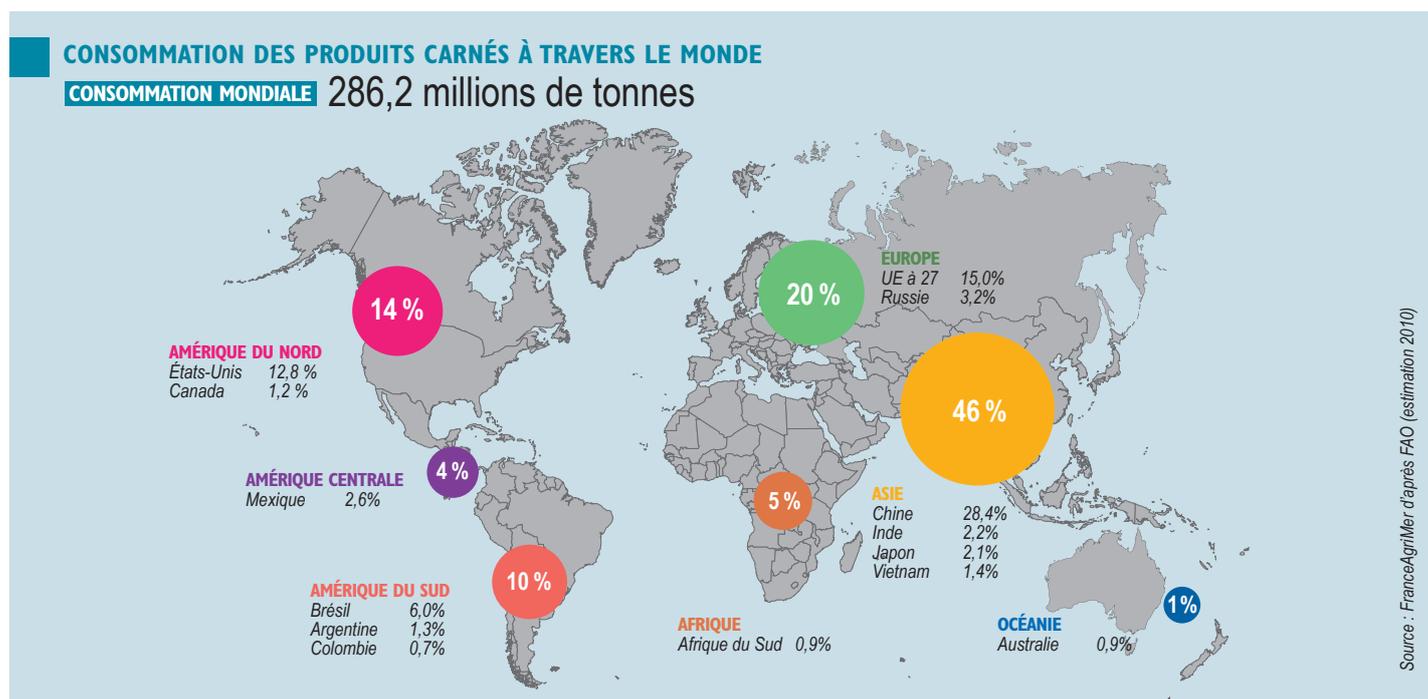
pas intérêt à se positionner ? On ne peut rester champion dans un désert. Moins de transformation, moins de production, les conséquences vont être aussi dramatiques pour l'amont des filières, et plus précisément pour la nutrition animale dont l'activité céréalière est le premier fournisseur. Alors ne voit-on pas apparaître une alliance de raison entre la filière grande culture, investissant une partie de ses bonis dans l'aval des filières animales pour se garantir les débouchés. C'est bien d'ailleurs ce qu'ont réalisé les coopératives du Grand Sud-Ouest en trouvant des débouchés au maïs et autres céréales collectées. Avec le succès que l'on sait.

#### En un coup d'oeil ...

- Consommation ..... p 2
- Viande bovine ..... p 4
- Porc ..... p 6
- Volailles ..... p 8
- Entreprises ..... p 9
- Industrie de la viande ..... p 11
- Producteurs de viande ..... p 12

## La consommation de viandes augmente partout sauf dans les pays développés

La consommation de viande et le commerce mondial croissent avec le développement de la population et du niveau de vie. Cette tendance devrait se maintenir d'ici 2050.



### Le commerce des viandes : 8 % de la production

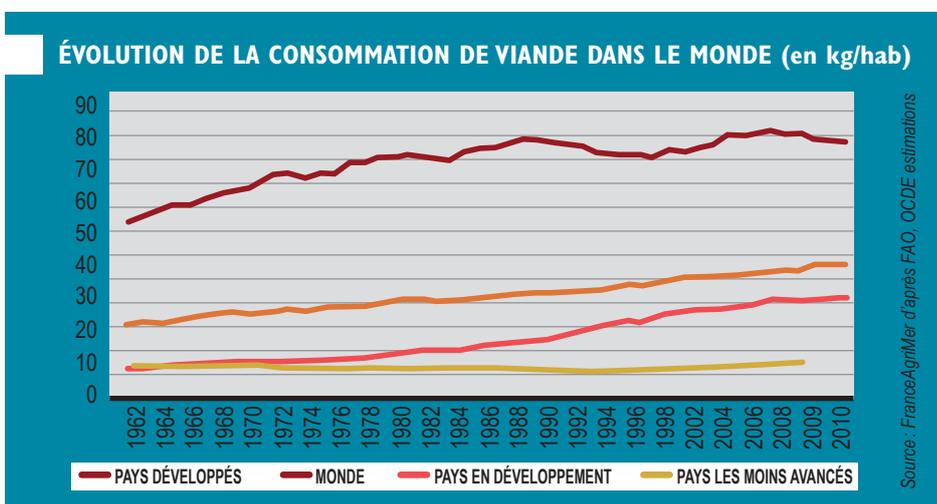
D'une manière générale, la viande est consommée là où elle est produite, elle s'échange peu à l'échelle mondiale (8 %). Le commerce de volailles est en proportion le plus important puisqu'il représente plus de 10 % de la production mondiale, devant la viande bovine (8 %) et la viande ovine (7 %). Les échanges mondiaux de viande de porc n'atteignent que 4 % des volumes produits.

Ainsi, à l'échelle des continents, les volumes produits et consommés sont relativement comparables. Cela peut néanmoins masquer des différences entre l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord et l'Océanie qui apparaissent plutôt comme excédentaires en viande (123 %, 115 % et 158 %) alors que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique centrale sont déficitaires (93 %, 89 % et 78 %).

### Une progression constante des tonnages consommés

La consommation mondiale de viande n'a cessé de progresser au cours des cinquante dernières années du fait,

d'une part, d'un accroissement de la population et, d'autre part, d'une augmentation du revenu par habitant. Toutefois, le taux de croissance a tendance à diminuer régulièrement.



Dans les pays développés, la consommation de viande ne progresse plus depuis le milieu des années 2000, où elle a atteint 82 kg/habitant. Elle a même tendance à diminuer pour refluer vers 81 kg/habitant sur la fin de la décennie. Les préoccupations nutrition – santé, bien-être animal, environnementale... –, l'évolution des modes de vie sont autant de facteurs qui contribuent à la réduction de la consommation de viande : stabilité en volaille et porc (29 et 27 kg/hab.), mais en recul sur la viande bovine (22 kg/hab. contre 26 kg/hab. dans les années 1990).

Dans les pays en développement, la consommation de viande progresse régulièrement, à un rythme d'environ 1,4 % par an au cours des dix dernières années. Elle dépasse maintenant 31 kg/habitant depuis quelques années. Toutes les viandes ont progressé : + 1,7 kg pour la viande porcine, + 1,4 kg pour la viande de volaille, + 0,3 kg pour la viande bovine et + 0,1 kg pour la viande ovine.

## Principales tendances par type de viande

Au cours des dix dernières années, la viande bovine a souffert de la concurrence des viandes blanches (porc et volailles), dont le prix de vente est moins élevé. Elle a diminué dans de nombreux pays dont l'Uruguay, la Nouvelle-Zélande, la Russie et la Biélorussie. En revanche, elle est restée relativement stable au Brésil et en Argentine, aux États-Unis et au Canada, en Australie, et en Italie.

La consommation de viande de porc a eu tendance à progresser dans de nombreux pays, notamment en Asie (Chine, Corée



du Sud, Vietnam) mais aussi dans les pays de l'Est (Pologne, Croatie, Lettonie, Slovaquie, Lituanie). Malgré un niveau de consommation très élevé, elle a continué de croître en Espagne (59 kg/hab.), en Allemagne (55 kg/hab.) et en Pologne (50 kg/hab.). En revanche, elle a tendance à diminuer dans quelques pays d'Europe de l'Ouest (France, Danemark, Pays-Bas) et de l'Est (Bulgarie, Hongrie, République tchèque, Slovaquie).

Sur les 50 dernières années, quelle que soit la décennie considérée, le taux de croissance de la consommation de viande de volailles a toujours dépassé 2 % par an. Au cours des 10 dernières années, dans la plupart des pays de la planète, la consommation de viande de volailles a progressé.

## Perspectives

Entre 2010 et 2050, le pouvoir d'achat devrait progresser en moyenne de près de 3 % par an (1,6 % pour les pays développés, 5,2 % pour les pays en développement). Or la consommation de viande en est très dépendante. Ce contexte devrait être particulièrement favorable à l'accroissement de la consommation de viande dans les pays en développement qui devrait représenter 80 % de la croissance mondiale en produits

carnés. Les zones plus particulièrement concernées sont l'Asie et le Pacifique (Chine), l'Amérique Latine (Brésil). La consommation annuelle devrait passer d'environ 280 en 2010 à 470 millions de tonnes en 2050, soit de 41 à 52 kg/hab. (30 à 44 kg/hab. pour les pays en voie de développement). Pour cette raison, la consommation de viande de volailles et de porc devrait connaître les plus fortes croissances.

Par ailleurs, afin de répondre à cette demande mondiale plus forte, les principaux pays producteurs et excédentaires seront sollicités. Ce contexte devrait être favorable à une augmentation du commerce international des viandes, estimée entre 10 et 15 % sur les 10 prochaines années quelle que soit la viande considérée.

Les enjeux sont donc importants pour les filières animales européennes : quel sera leur potentiel d'adaptation à ce nouveau contexte ? Quels seront les opérateurs qui se développeront à l'export ?



**Fabien BARRABE**  
fbarrabe@47.cerfrance.fr



# Viande bovine

## Un déséquilibre entre production et consommation en France

*La production française de viande bovine est axée sur un schéma qui était adapté au marché dans le passé. Mais la demande française et internationale évolue !*

Depuis 2000, l'autonomie de la France en viande bovine se fragilise : la production régresse, la consommation se réduit et évolue. Il s'est joué un revirement marquant en tout juste une décennie : alors que la France valorisait essentiellement ses arrières, ne sachant que faire des avant, la situation s'est totalement inversée avec le développement de la viande hachée qui représente aujourd'hui près de 40 % de la consommation française.

### La viande hachée, segment porteur de la consommation

#### ACHATS DES MÉNAGES FRANÇAIS AU 1<sup>er</sup> DÉCEMBRE 2013

Évolution en tonnage sur 1 an

Viande de boucherie fraîche	- 0.9 %
Viande hachée	+ 1.8 %

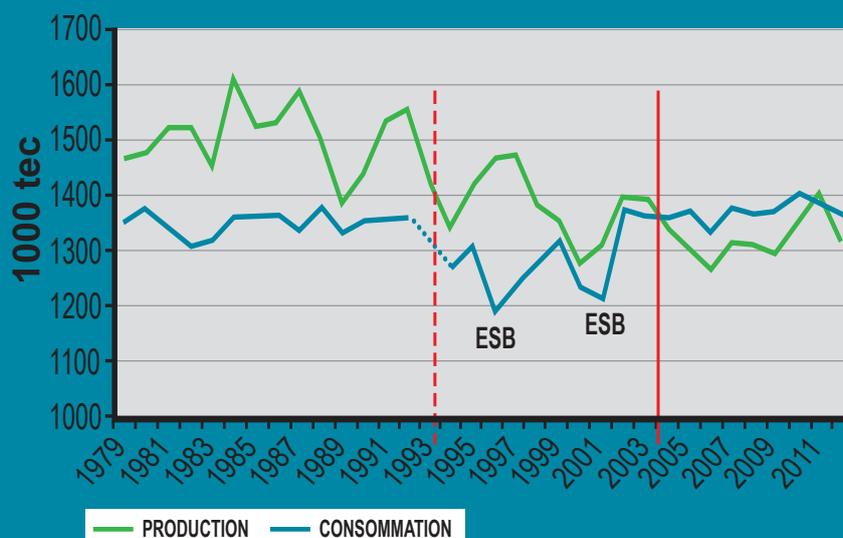
Les GMS et le Hard discount commercialisent plus de 70 % de la viande bovine. Pour les abattoirs le marché de la carcasse (destinée aux boucheries) se raréfie au profit des approvisionnements catégoriels et UVC<sup>\*</sup> que demande la GMS.

La production française de viande bovine (carcasses lourdes issues pour 62 % de races à viande) et la trop faible innovation dans les outils d'abattage rendent difficile l'adaptation à ce nouveau mode de consommation. Cette production traditionnelle a pour conséquence l'exportation d'animaux vifs ou de carcasses de mâles et, parallèlement, l'importation de carcasses de vaches laitières moins onéreuses pour le haché.

Les opérateurs de la filière bovine ont bien compris l'enjeu de cette évolution et seul Bigard en a profité : il est devenu leader dans ce domaine sur le marché.

\* UVC<sup>i</sup> = unité de vente consommateur industrielle = barquette préparée en abattoir pour une mise en rayon directe sans intervention de main-d'œuvre bouchère.

### DEPUIS 2004, LA FRANCE EST DÉFICITAIRE EN VIANDE BOVINE



Source : FranceAgriMer d'après Oival, Office de l'Élevage, Institut de l'Élevage

### Des exportations conséquentes d'animaux vivants

Une complémentarité entre marchés français et Italien s'est instaurée depuis longtemps. Historiquement, la filière allaitante exportait près de 1 million de brouards excédentaires vers l'Italie.

Aujourd'hui, ce marché Italien se resserre en termes de consommation avec sur l'année 2013 des effets néfastes sur les exportations françaises (- 8 %). L'équilibre de la filière « naisseur » pourrait être remis en cause car il est peu probable que les exportations sur le Maghreb, le Liban et la Turquie compensent ce déficit. En effet les politiques intérieures de ces pays contingentent les entrées au gré des événements.

Une réflexion s'impose à la filière bovine, du producteur au transformateur, pour s'adapter aux marchés.

### Sur le marché français, une demande des consommateurs de plus en plus standardisée

Un paradoxe Français se fait de plus en plus criant entre la demande des GMS sur le marché intérieur et la production.

Alors qu'il est souhaité des carcasses standardisées et plus légères (plutôt 380 kg), on assiste encore à la production de carcasses lourdes chez nos engraisseurs (de 420 kg et plus en race à viande).

Le contexte de la mise en marché française, avec un marché export du brouard plus difficile et un marché du vif irrégulier pose la question de la reconquête du marché intérieur avec les produits made in France. Mais il faudrait régler le problème d'une production de carcasse inadaptée à l'évolution de la consommation française.



## Un dilemme naisseurs / engraisseurs préjudiciable à l'intérêt collectif de la filière

Des raisons économiques expliquent cette offre inadaptée: l'engraisneur amortit le prix des broutards au travers des carcasses produites. Plus celles-ci sont lourdes, plus le coût d'achat des broutards au kilo produit est faible et meilleure est la marge de l'atelier.

Cette réalité explique la persistance de carcasses lourdes sur le marché et l'inadéquation par rapport à la demande.

Comment remédier à cette situation? Une structuration de « démarche filière » du naisseur à l'abatteur en passant par l'engraisneur peut être une piste de travail.

Cela repose la question du partage de la valeur ajoutée entre les acteurs.



Pour être incitatif :

- une carcasse moins lourde devrait être mieux valorisée auprès des outils de transformation.
- un coût du broutard moins élevé faciliterait des carcasses plus légères et donc une plus grande rotation dans le bâtiment de l'engraisneur.
- techniquement, la valorisation de l'aliment étant supérieure chez un animal plus jeune, le coût de production serait bonifié.

Le naisseur doit en revanche trouver une compensation au moindre prix du broutard dans cette démarche marché. À l'heure où les aides PAC couplées à la viande bovine sont en discussion en France, des modalités d'attribution incitative ne seraient-elles pas un levier auprès des naisseurs et des engraisseurs pour insuffler cette cohérence filière ?

Au côté de l'approche territoriale, il serait pertinent d'ajouter ce regard filière pour impulser cette cohérence via le levier que constituent les aides couplées. Ce pourrait être un signal donné à la production et à la transformation pour une adéquation à la demande de la GMS et un approvisionnement VBF.



(De gauche à droite)

**William SOULARD**  
wsoulard@85.cerfrance.fr

**Jean-Yves MORICE**  
jymorice@53-72.cerfrance.fr

**Guillaume MARAVAL**  
gmaraval@12.cerfrance.fr

## Porc : le cercle vicieux du repli

*Les soubresauts qui ont agité la filière porcine depuis 5 ans avec pour conséquence en fin 2013 la fermeture d'un abattoir, sont-ils seulement une « étape » dans une restructuration plus importante ou seront-ils le déclic qui permettra à la filière de se restructurer ?*

### Une baisse de production française tendancielle

La production porcine mondiale connaît une croissance régulière de l'ordre de 2 % par an sur les 20 dernières années. En Europe, de 2000 à 2012 la croissance a été de 8 % en moyenne, mais de 28 % pour l'Allemagne, de 20 % pour l'Espagne, de 11 % pour le Danemark. La France est en diminution de 3 % sur la même période.

L'année 2013 est marquée par une baisse de 1.3 % pour l'Europe, mais 2.1 % pour la France.

L'Allemagne est devenue autosuffisante en 2008. Et actuellement alors que la France est autosuffisante à 110 %, elle est prise en tenaille entre l'Allemagne et l'Espagne autosuffisante à 140 %. Pour la production française, la concurrence est donc intra-européenne et, par suite, il est impératif pour la France de se tourner vers l'export.

### L'Offre française doit s'adapter à la demande européenne et mondiale

- Le commerce mondial de viande, produits et sous-produits de porc totalise 7,1 millions de tonnes en 2012, assez stable ces dernières années. Ce volume ne représente que 6,1 % de la production mondiale estimée, mais reflète la compétitivité des principales entreprises et pays producteurs de porc dans le monde. En revanche, la valeur des produits échangés progresse sans cesse pour atteindre 14,7 milliards d'euros en 2012 (contre 11,1 milliards d'euros en 2010), mettant en évidence la hausse récente du prix du porc et l'échange de produits de plus en plus élaborés. Les principaux importateurs sont les grands pays asiatiques et la Russie.



L'Union européenne, l'Amérique du Nord et le Brésil sont les principaux exportateurs mondiaux. On note une présence de plus en plus forte des États-Unis (Exportation à destination du Japon), de l'Allemagne et de l'Espagne pour l'Union Européenne. Les exportations réalisées par le Brésil stagnent depuis 10 ans.

- Environ 75 % des exportations françaises se font à destination de l'Union Européenne. Mais l'exportation de carcasses de porcs représente encore 20 % des exportations totales de viande porcine alors que les pays importateurs (Allemagne, Italie, Russie, Royaume-Uni) sont demandeurs de produits finis (charcuterie, salaison...) et de morceaux spécifiques. Même le marché historique de la France, l'Italie, qui demandait des carcasses entières, s'oriente vers de l'achat

de jambon. De ce fait la France se trouve avec les autres morceaux à valoriser. Et de plus, elle se trouve en concurrence avec l'Allemagne et le Danemark qui proposent des jambons issus de carcasses lourdes.





- Le premier exportateur de viande porcine vers la France est l'Espagne avec une offre alliant prix et service (jambon 5D: Démonté, Désossé, Dégraissé, Découenné, Dépiécé). Les importations en provenance d'Allemagne sont également en progression, grâce à l'association produit-service adaptée à la demande. Néanmoins ces produits sont généralement positionnés sur les marchés premiers prix des GMS.



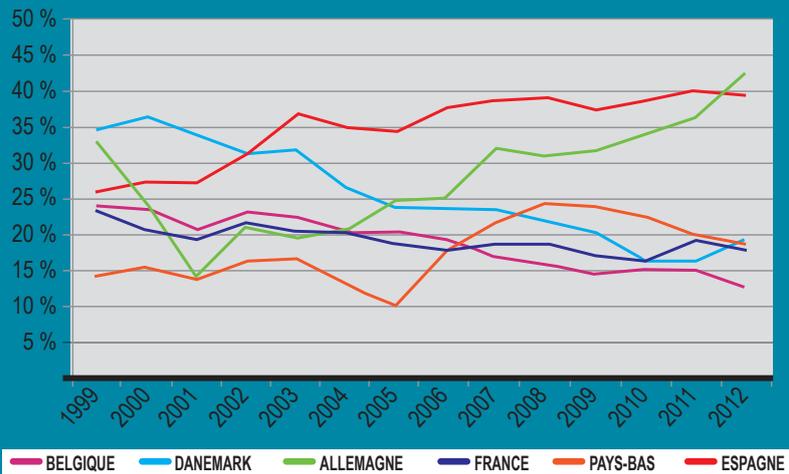
Il apparaît primordial d'adapter l'offre française à l'évolution de cette demande de plus en plus tournée vers les produits segmentés.

## Une mutation filière doit-elle être envisagée ?

Alors que la production française est en retrait depuis plusieurs années, dans le même temps, les outils d'abattage peuvent gagner 3 % de productivité par an. Ce gain entraîne une sous-utilisation des outils en France. Il en résulte des difficultés de rentabilité empêchant l'investissement, qui serait pourtant nécessaire à l'adaptation des ateliers de transformation en vue d'offrir un service adapté à la demande.

Face à la concurrence allemande les acteurs de la filière porcine évoluent peu en France. Ont-ils une taille suffisante et peuvent-ils s'adapter après plusieurs années d'immobilisme ?

## ÉVOLUTION DU TAUX DE VIANDES DÉSOSSÉES DANS LES EXPORTATIONS VERS LE MARCHÉ COMMUNAUTAIRE UE À 27



Source : FranceAgriMer d'après EUROSTAT

Les trois plus gros acteurs de la filière française (Bigard, Cooperl, Gad) représentent ensemble 12 millions de porcs quand le Top 3 allemand en abat 35 millions. Le groupe allemand Tönnies Fleisch progresse tous les ans de près d'un million de porcs (rachat d'entreprises et développement interne).

De même, au niveau de la branche production, deux facteurs inquiétants sont à souligner :

- La baisse de production déjà évoquée qui est plus forte que dans beaucoup de pays européens
- La stagnation de la productivité des élevages français (26,5 porcelets par truie) alors que c'était le point fort de la France, et que cette productivité continue de progresser au Danemark et aux Pays-Bas pour atteindre 28,5. De son côté, l'Allemagne s'améliore alors que c'était son point faible. Les mises aux normes bien être qui viennent d'être faites en France ont souvent été l'occasion de revoir la cohérence des bâtiments et pourraient néanmoins permettre de retrouver de la performance technique. De même, la simplification

administrative annoncée sur les autorisations d'exploiter peut donner un peu de perspectives aussi aux éleveurs.

Au final, la production porcine française, de par son volume, a une vocation exportatrice indéniable. Le manque actuel de compétitivité des outils d'abattage peut représenter un frein à l'investissement qui est pourtant nécessaire. La concentration des outils, l'augmentation du service directement par les abattoirs et l'augmentation de la production pour rentabiliser les investissements sont les clés de l'adaptation de la filière. Les marges de manœuvre sont faibles et le manque de ressources financières peut représenter un point de blocage... Quel sera le déclencheur pour inverser la spirale négative ?



**David Maljevac**  
dmaljevac@03.cerfrance.fr

**Anne-Yvonne Hénot**  
ayhenot@29.cerfrance.fr

## La filière avicole doit rebâtir son avenir

*Le marché français est porté par trois débouchés : un marché mondial porteur mais concurrentiel, un marché français standard qui échappe aux industriels français et un marché label qui se porte bien. Pourtant ces trois segments sont indispensables les uns aux autres.*

### La volaille de chair, marché dynamique au niveau mondial

Les consommations et productions mondiales de volailles sont dynamiques. La production affiche une croissance de 4.2 %/an ces dix dernières années et une progression de 2.4 %/an est prévue pour les dix prochaines. Les échanges mondiaux s'accroissent également avec une redistribution des acteurs : la part des USA baisse de 41 % à 30 % et celle de l'UE se trouve divisée par deux (de 20 % à 10 %), et cela au profit du Brésil et de la Chine. Le différentiel récurrent de coût de production, ne laisse plus de place aux productions européennes. La disparition, programmée depuis presque 10 ans, des restitutions que Doux et Tilly Sabco ont utilisées jusqu'au bout ne fait que renforcer cette tendance. Cette période de 10 ans n'a pas été mise à profit pour préparer cette rupture.



### Évolutions au sein de l'UE

L'évolution de la consommation des ménages globalement croissante ces 15 dernières années, se fait au détriment des volailles entières qui ne représentent plus qu'1/3 du total de la consommation (dont 60 % en label rouge). Au contraire, la part des découpes et des produits élaborés augmente. C'est essentiellement le poulet standard qui est valorisé dans ces déclinaisons pour le frais comme pour les plats préparés. Cela a permis principalement à la Belgique, à l'Allemagne, mais aussi, dans une moindre mesure au Royaume Uni, aux Pays bas et à l'Espagne un développement sur ce marché. La France est absente de cette croissance et à bien du mal à maintenir son potentiel de production.

### Quand le label rouge cache la fragilisation de la production de volailles de chair en France ?

Les poulets label rouge (et autres productions fermières) sont toujours visibles et présents sur les étals de la GMS. Ils sont synonymes de qualité et se consomment essentiellement par volailles entières et semblent résister aux concurrences diverses grâce à des filières spécialisées (Loué, St Sever, fermiers du sud ouest, volaille de l'Orléanais...). Mais ces productions, aussi nobles soient-elles, sont de moins en moins adaptées à la demande des consommateurs de demain, et pourraient être remises en cause si les abatteurs n'ont plus le volume suffisant pour maintenir leur activité. C'est ce qui fait dire que le développement du poulet standard est indispensable au maintien du poulet label.

### Quelques groupes de taille européenne, un tissu productif inadapté, une filière industrielle en surcapacité

Nous avons en France quelques champions qui bénéficient d'une consommation porteuse (LDC, Gastronom, Glon, Doux...) mais certains d'entre eux présentent de fortes fragilités (forte réduction du poulet export, coût de production et d'abattage). Ils se heurtent ainsi à la concurrence d'autres produits européens dans les GMS ou le hard discount et voient leur rentabilité et donc leur capacité d'investissement fortement diminuer.

### La filière volaille de chair a donc besoin de se réorganiser

Les bâtiments de productions sont vieillissants et ne facilitent pas la production industrielle spécialisée. La taille des élevages en témoigne : 16 000 poulets de taille moyenne en France contre 34 000 en Espagne, 61 000 en Allemagne ou 93 000 au Royaume Uni. Il y aurait la place pour un développement de la production française pour défendre en priorité ses parts de marchés à l'intérieur de l'UE (et d'abord sur le marché français) en créant des unités de production plus spécialisées pour faire des poulets standards, et en modernisant des outils d'abattage et de transformation pour traiter des volumes plus importants, donc à coût moindre.



Alain PAPOT  
apapot@cerfrance.fr

## Les acteurs français de la viande à la remorque des « Global players » : les mutations de la filière viande.

*La libéralisation des échanges insufflée par l'organisation mondiale du commerce a encouragé la restructuration des groupes industriels en viandes bovines, porcines et volailles. Au début des années 2000, les groupes déjà restructurés dans leurs pays prennent la mesure des enjeux des développements possibles à l'exportation et vont mettre en place de réelles stratégies géographiques et politiques. On assiste à la naissance des « global players ». Les 20 premiers acteurs mondiaux contrôlent aujourd'hui 20 % de la production mondiale et 15 % du commerce mondial.*

### Les « Global players » : une volonté de croissance affirmée

Dans le secteur de la viande quelques noms sont emblématiques de ce modèle: JBS, groupe brésilien premier sur la scène mondiale avec 12 millions de tonnes abattues, suivi par les américains TysonFoods, SmithfieldsFoods et Cargill. À la 6<sup>e</sup> place mondiale apparaît le premier groupe chinois Shineway-Shuanghui qui vient en 2013 de fusionner avec Smithfields.



Ces grands groupes internationaux opèrent aujourd'hui sur plusieurs continents. Cela leur permet de sécuriser leur approvisionnement, d'écouler la production via des outils de transformation déjà implantés, de bénéficier des atouts propres à un pays tel que le taux de change, le contexte réglementaire et sanitaire, le coût de la main-d'œuvre, les contingents tarifaires... La polyvalence fait également partie de leurs caractéristiques. Ces acteurs mondiaux traitent au moins

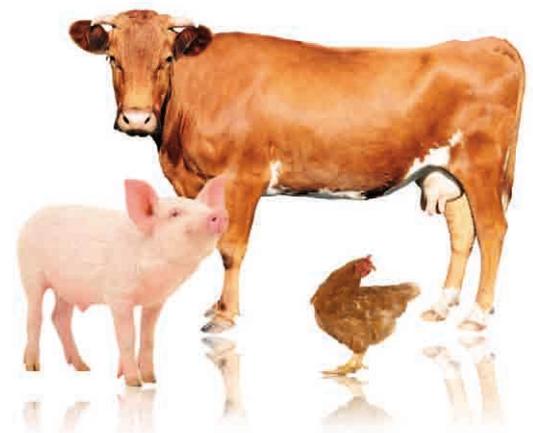
deux voir trois types de viandes, résultat des différentes acquisitions réalisées au fil du temps.

En Europe, la recomposition des acteurs de la viande devient nécessaire pour faire face à ces grands groupes qui adoptent des positions offensives sur le rachat de certaines entreprises locales. De plus, le marché communautaire est un marché mature. La production, la consommation et les exportations de viande se stabilisent voire diminuent et ce contexte ne permet plus aux acteurs d'avoir une croissance économique suffisante. Ainsi des groupes comme Vion (Pays-Bas) et Danish Crown (Danemark) confortent leur position en Europe par l'acquisition de nouveaux outils de transformation dans différents pays. Ils arrivent aujourd'hui respectivement à la 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> place mondiale, avec un volume de deux millions de tonnes. Le premier opérateur français arrive à la 21<sup>e</sup> place mondiale.

### La filière viande française, longtemps spectatrice...

Les entreprises nationales dans ce paysage de mondialisation des échanges se distinguent pour deux raisons :

► **Les grands groupes industriels français ont un ancrage exclusivement territorial.** Deux exceptions sont à noter dans le secteur de la volaille puisque les deux leaders nationaux, LDC et Doux ont des unités de production implantées sur le territoire européen.



### ► Les premiers mouvements de concentration ont débuté tardivement

au milieu des années 2000. Dix voire quinze ans après les premiers mouvements au niveau des autres pays. Entre autres: en 2007, GAD rachète Europig (filiale porcine); en 2010, rachat de Socopa par Bigard, rapprochement de Sicarev et Sicavyl...

Conséquence ? Face à une concurrence de plus en plus forte, les positions françaises sont en recul: perte de certains marchés à l'exportation, difficultés de moderniser les outils industriels et d'adapter les produits à la demande. Le classement des leaders nationaux sur la place européenne en témoigne également. L'exemple de la filière porcine est éloquent: la France est le 3<sup>e</sup> pays producteur de porcs en Europe, or les leaders français: Cooperl Arc Atlantique et Bigard-Socopa ne se trouvent respectivement qu'à la 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> place dans le classement des principaux groupes d'abattage européen.

## Poursuivre la restructuration de la filière est une nécessité pour s'adapter, innover, moderniser, se développer

Les mouvements de concentration sont cependant amorcés et se construisent autour de trois modèles :

Des entreprises fortement spécialisées sur une production, à l'image des groupes présents en volaille (LDC, Doux, Gastronomes...). Cette forte spécialisation leur permet d'avoir un pouvoir de négociation vis-à-vis de la grande distribution et d'avoir un positionnement d'envergure européenne.

Des entreprises polyvalentes, qui associent production animales-végétales (Terrena, Agral...), ou production animales-animales tels que Bigard, ou Sicarev (porc-bovin), ou production animales-transformation (Maïsadour...)

Des entreprises qui recherchent une maîtrise complète ou partielle des phases de production : de l'abattage à la commercialisation en passant par la transformation. Les groupes de la grande distribution Leclerc et Intermarché sont dans cette logique avec leurs outils industriels Kermev et SVA qui leur assure une bonne maîtrise du produit final et qui sécurise leurs approvisionnements. D'autres groupes tels que Cooperl, LDC s'impliquent dans la gestion de l'élevage (génétique, alimentation animale...).

### PART DE MARCHÉ DES PRINCIPAUX GROUPES INDUSTRIELS FRANÇAIS DANS LES SECTEURS DE LA VIANDE

Bovin	
Bigard	42 %
Elivia	12 %
SVA	9 %
Porc	
Cooperl	20 %
Bigard	20 %
Gad	11 %
Volailles	
LDC	28 %
Gastronome	10 %
Doux	9 %

Source : France Agrimer d'après divers sources.

Le positionnement des grands groupes français à l'échelle européenne et mondiale est un enjeu important pour arriver à capter les opportunités de marchés qui se dessinent à l'export et surtout pour maintenir une production agricole de masse sur le territoire français. Ces entreprises ont un rôle déterminant sur l'implantation de l'élevage et sur l'économie locale en général. La concentration nécessaire des acteurs ne doit pas nous faire oublier le tissu important de plus petites entreprises qui contribuent elles aussi à la dynamique d'un territoire et au développement local. Les enjeux pour celles-ci se situent sur un vrai positionnement stratégique autour de produits à haute valeur ajoutée.



Nathalie VELAY  
nvelay@emc5.cerfrance.fr

## Quel avenir pour les acteurs intermédiaires ?

*La plupart des industriels de l'abattage-découpe sont confrontés à une dégradation de leur santé financière par manque de marge sur leur activité. Cette situation rend difficile l'afflux de capitaux, pourtant nécessaires pour moderniser ces outils et... retrouver de meilleures marges.*



Si l'activité des IAA est tirée par l'international, avec un chiffre d'affaires qui évolue de plus de 8 % pour la deuxième année consécutive, cela concerne surtout les plus grandes entreprises, celles de la filière lait et du secteur vins et spiritueux. Pour les autres, c'est surtout une évolution liée aux prix des matières premières.

Pour les IAA de la filière viande, la problématique est plutôt celle de la faible rentabilité des capitaux investis. Elle continue de chuter : elle est de 2,6 % en 2012 alors qu'elle était de 5,7 % en 2009. Deux segments d'entreprises connaissent même un ratio négatif : les 50-500 M€ et le secteur de l'abattage.

Cela n'amène pas d'investisseurs sur le secteur et n'aide pas à préparer l'avenir. Or il y a un besoin urgent d'adaptation à la demande y compris pour le marché intérieur.

Prenons quelques exemples :

- Les importations de volailles standards ont doublé en 6 ans pour atteindre 450 000 t en 2012, les Belges, Allemands et Danois sachant fournir un produit « poids fixe » en qualité et quantité ; dans le même temps, nos industries françaises, spécialisées dans le poulet export n'ont pas fait leur évolution et ne sont pas en mesure de répondre.
- Les importations de porc venant d'Espagne sont en évolution de 100 % en 8 ans pour atteindre 300 000 t. Les Espagnols savent préparer des pièces selon le degré d'exigence et dans un bon rapport qualité prix (ils ont investi en conséquence).

Une part de cette inadaptation est certes liée à l'amont de la filière. Pour autant le maillon industriel doit expliquer la voie à

suivre, trouver avec l'amont des filières le couple marchés cible - systèmes de productions gagnants-gagnants, pour décider de réformer et d'investir.

Plus que jamais des alliances et des constructions de filières sont nécessaires : Cela permettrait :

- De réunir à plusieurs des capitaux pour investir.
- D'organiser une production amont adaptée aux marchés, économiquement rentable et donc pérenne.
- De rentabiliser les investissements des entreprises agroalimentaires par le volume transformé et par la diversification des marchés (français, export).
- De pérenniser les filières de qualité, qui tiennent leur place grâce à la logistique et la compétitivité des filières « grande consommation ».
- De préserver le marché interne des céréales à destination de l'alimentation animale (50 %).

Il est à souhaiter que la force d'orientations stratégiques affirmées vaille également argument auprès de toutes les parties prenantes pour faciliter les autorisations d'installation de bâtiments.



**Christine HUPPERT**  
c.huppert@32.cerfrance.fr

**Philippe BOULLET**  
phboulet@cn.cerfrance.fr

## Face à l'évolution de la demande, quelles marges de manœuvre pour les producteurs ?

*Les marchés des secteurs de la viande prennent à contre-pied les stratégies déjà anciennes et figées des acteurs de ces filières. Pour tous, cela sonne comme une injonction à changer. Pour s'y préparer, les producteurs acteurs des filières longues sont appelés à poser le diagnostic externe et interne de leur propre situation.*

### Quelle visibilité ont les exploitants : analyse externe

#### ► Un marché porteur et évolutif

Il y a tout lieu d'être optimiste, puisque globalement le marché est plutôt porteur. Toutefois, les marchés deviennent fortement concurrentiels, même sur le marché intérieur, dans la mesure où des pays voisins se montrent plus réactifs que la France pour intégrer l'évolution des habitudes de consommation et des attentes. Dès lors, les clients de l'exploitation peuvent être en difficulté. Dans tous les cas, il faut s'attendre à devoir répondre à une demande de produits différents. Même si ce n'est pas encore formulé de manière impérative, les signaux stratégiques sont clairs.

Prenons le cas de la viande bovine pour lequel la part du steak haché a fait un bond de 25 % à plus de 40 % sur la consommation globale de viande bovine en l'espace de 15 ans seulement, inversant l'attrait des quartiers avant au détriment des arrières. Si les repères économiques « du moment » restent en faveur de l'alourdissement des carcasses, les signaux sont clairs pour une orientation vers des carcasses allégées et des

animaux moins conformés. Ce signal est-il audible, et, si oui, perçu et accepté par les producteurs ?

Autre filière, autre contexte... Celui du marché porcin pour lequel les consommateurs attendent des jambons homogènes de 8 kg et la mise à disposition de pièces détachées également homogènes, attente satisfaite par nos voisins danois et allemands. Se pose alors la question de la perception de l'évolution de la demande et celle, non moins fondamentale, de l'organisation de la production pour y répondre (choix génétique, atout de la génomie, capacité d'organisation et d'allotement, aide du monitoring...)

#### ► Les politiques publiques :

Elles suivent un cours au temps long, aux courbes amples... mais avec un cap déterminé. En volaille par exemple, l'arrêt des restitutions à l'exportation a bien eu lieu et confirme la fermeture d'un marché : on était prévenu mais on a voulu croire que cela n'arriverait pas.

Est-ce une leçon à tirer pour l'exploitant de bovins viande par rapport à l'évolution continue de la PAC ? Ne faut-il pas considérer qu'elle ira à son terme ? Le levier unifié que représente le paiement de base n'est pas orienté à la hausse. Le revirement américain avec le nouveau Farm Bill, qui supprime les paiements directs, est un signal à prendre en considération.

Comme il s'agit de se préparer à investir pour aller vers de nouveaux marchés, il convient de considérer les aides reçues aujourd'hui, non comme une compensation d'une valeur ajoutée

souvent négative, mais comme une opportunité pour négocier le virage.

Pour les secteurs hors sol, les concours publics viendront sûrement plus d'un encouragement au portage financier temporaire dans les moments d'investissement que d'un soutien au revenu.

Cela incite à porter le regard sur la création de valeur ajoutée par unité de main-d'œuvre (UMO).

#### ► Le milieu local

Les parties prenantes dans les territoires ne peuvent plus être ignorées, comme le montre la difficulté d'implanter des ateliers hors sol ou même de bovins d'une certaine ampleur. Pourtant, si on voit des perspectives positives avec la capacité à produire propre, ce sont vraisemblablement des élevages conséquents qui sauront les mettre en œuvre, pour des raisons à la fois de moyens économiques et de compétence.

Les ateliers allaitants qui dépassent 100 vaches par exemple (ils sont nombreux) sont le fait de producteurs qui se sont organisés pour limiter les contraintes et organiser les compétences (forme sociétaire, salariat) et témoignent dans les banques de données des CERFRANCE du lien entre l'efficacité du travail et la taille de l'atelier (production et EBE/UMO). C'est paradoxalement plus facile de convaincre dans les zones d'élevage d'aujourd'hui. Elles seront donc celles de demain.

Reste donc à s'intégrer dans son milieu social et à relever les enjeux techniques et financiers.



## Quels sont les enjeux internes ?

### ► L'enjeu technico-économique

L'environnement concurrentiel, quel que soit le marché, impose un haut niveau de performance technique, et donc une compétence élevée. L'analyse de la performance commence par la connaissance du coût de revient au Kg. C'est un marqueur de la compétitivité acquise. Mais sur un marché qui se déplace, il faut surtout l'analyser comme un indicateur de compétence, prometteur pour aborder le changement.

L'analyse externe a montré qu'il fallait également prendre en compte la capacité à livrer des lots homogènes et en conformité à la demande spécifique du client. L'attention doit se porter tant sur le nombre de Kg de viande produits que sur le nombre de bêtes sorties.

Il faut enfin s'interroger sur le volume de production par unité de main-d'œuvre qui permettra d'augmenter la valeur ajoutée par unité de main-d'œuvre. Cet indicateur est déterminant pour projeter la capacité de l'entreprise à financer la rémunération de la main-d'œuvre, salariée comme familiale, et (avec les aides) l'effort d'investissement.

### ► L'évolution de la structure

Le diagnostic de l'enjeu technico-économique rebondit sur l'évolution de la structure. Car si certaines exploitations peuvent augmenter leur niveau de

productivité, d'autres ne peuvent prendre les virages attendus que par une augmentation de la taille de l'atelier. C'est particulièrement vrai en hors-sol, où le pari sur le couple technicité/taille s'impose comme la voie obligatoire pour participer à la reconquête des parts de marché intérieur sur les créneaux standards.



Ajoutons que la solution de l'agrandissement invite à la vigilance avant d'être entreprise, afin de ne pas démultiplier les inefficacités et les difficultés. Avant tout changement d'échelle « radical », une double question se doit d'être clairement posée :

- l'outil en place est-il optimisé ? (organisation, performance économique)
- la croissance est-elle anticipée ? (maîtrise des débouchés, négociation des intrants et, plus encore, capacité à surveiller et à maîtriser un cheptel d'une autre dimension).

### ► La phase de vie, les enjeux financiers et la valeur économique de l'entreprise

Comme les acteurs d'aval, les exploitants vont devoir investir et sortir du rythme de croisière actuel. L'exploitation est-elle une candidate crédible pour une solution de portage financier du capital nécessaire à la modernisation/agrandissement des bâtiments ou l'acquisition de foncier ? L'entreprise a-t-elle une valeur économique qui rassure ? Un projet commun fondé sur une alliance économique peut-il voir le jour avec des pairs ?

Le moment de la transmission est un révélateur de la tension qui s'est créée entre la valeur patrimoniale de l'entreprise et sa valeur économique. Pour ne pas devoir se résoudre à fermer l'atelier d'élevage, le cédant doit peut-être se préparer à porter encore quelques années du capital et ne valoriser tout de suite que ce qui a été le fruit de son travail de chef d'entreprise.

Encore faut-il que l'environnement juridique de l'exploitation agricole le lui permette, avec par exemple, des contrats et des baux cessibles, ou des sûretés sur le capital porté.



**Philippe BOULLET**  
phboulet@cn.cerfrance.fr

**Michel DEBERNARD**  
mdebernard@pch.cerfrance.fr