

Étude de cas sur le marketing des bovins d'engraissement

Commerçant : Highway 21 Feeders, Carbon (Alberta)

Aperçu de l'entreprise



Highway 21 Feeders est un parc d'engraissement de bovins d'une capacité de 20 000 têtes appartenant à la famille Miller. Situé à environ 100 kilomètres au nord-est de Calgary, près de Carbon, en Alberta, il a été fondé en 1979 par Ed et Linda Miller. À l'époque, il venait s'ajouter à une exploitation vache-veau déjà établie. Depuis, l'entreprise a connu une croissance constante, si bien qu'aujourd'hui, elle compte parmi les 20 plus importants parcs d'engraissement de l'Alberta. Au fil du temps, d'autres membres de la famille, appartenant à la génération subséquente, se sont greffés à l'entreprise, soit Lee Miller, gestionnaire de la production; Lyle Miller, gestionnaire des ventes et de la mise en marché; et Shannon Miller, gestionnaire de la santé animale.

Highway 21 Feeders engraisse à la fois les bovins appartenant aux Miller et des bovins étant la propriété d'autres producteurs. Autrement dit, les Miller engraissent leurs propres animaux tout en fournissant des services d'engraissement à forfait à divers producteurs clients. À cet égard, le parc charge un tarif par tête journalier pour l'hébergement et l'engraissement des bovins, depuis leur arrivée au parc jusqu'à leur mise en marché. La proportion de bovins engraisés à forfait et la proportion de bovins appartenant aux Miller varient d'une année à l'autre en fonction de divers facteurs, tels que la demande des clients, les conditions du marché, etc.



L'engraissement des bovins repose sur les éléments fondamentaux suivants :

- Des installations d'engraissement – En règle générale, un parc d'engraissement est constitué d'une aire de réception pour les bovins entrants, d'une série d'enclos et de couloirs d'alimentation, de mangeoires et d'une aire de préparation et d'entreposage des aliments.
- L'achat de veaux d'embouche ou de bovins d'engraissement (semi-finis) auprès de producteurs bovins, dans des encans ou par le biais d'intermédiaires (courtiers ou acheteurs de bovins).
- L'engraissement des bovins jusqu'à un certain poids – Certains parcs d'engraissement engraisent tous les bovins jusqu'au poids de marché et les vendent directement à des établissements d'abattage et de transformation. D'autres engraisent une partie ou l'ensemble des bovins jusqu'à un poids intermédiaire (semi-finition) et les vendent à d'autres parcs d'engraissement qui se chargent de les engraisser jusqu'au poids de marché (finition).
- Le marketing des bovins – La stratégie de marketing varie en fonction du point précédent, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de bovins semi-finis ou finis.

L'objectif d'un parc d'engraissement est simple : vendre les bovins à des prix qui excèdent le total des coûts (prix d'achat, coûts liés à l'alimentation et à la manipulation et autres coûts opérationnels). Cependant, bien que cela puisse sembler élémentaire en apparence, la réalité est beaucoup plus complexe, car de nombreuses variables entrent en ligne de compte, notamment la fluctuation quotidienne des prix au comptant, les prix à terme, les prix des céréales fourragères, le risque de change lié au fait que le marché et les prix des bovins canadiens sont fondés sur le marché des États-Unis, et le risque de base – c'est-à-dire l'écart entre le prix local et le prix offert sur un autre marché. Remarque : le risque de base est expliqué plus en détail à la section suivante.

Il importe également de signaler qu'au cours des 20 dernières années, de profonds changements se sont opérés au sein du secteur de l'engraissement bovin en Alberta. Du point de vue structurel, l'industrie a fait l'objet d'une consolidation massive, tant dans le secteur de la production que de la transformation. À titre d'exemple, le marché est aujourd'hui dominé par deux grandes entreprises de transformation des viandes (Tyson Foods et Cargill Foods), qui exploitent chacune des établissements de calibre mondial dans le sud de l'Alberta. À elles seules, ces deux entreprises comptent pour plus de 70 p. 100 de la capacité de transformation au Canada.

Du côté de la production, moins de 20 parcs d'engraissement fournissent plus de 50 p. 100 des bovins de marché. En règle générale, les exploitants de parc d'engraissement peuvent choisir parmi plusieurs options de marketing. Ils peuvent vendre directement aux transformateurs de l'Alberta, ou bien à l'un des cinq principaux transformateurs des États-Unis. Chaque semaine, de grandes quantités de bovins vivants sont expédiées aux États-Unis. La décision des exploitants de parc d'engraissement de vendre à des transformateurs canadiens ou américains dépend en grande partie des prix offerts d'un côté et de l'autre de la frontière.

Stratégie de marketing

La stratégie de marketing des Miller est très élaborée et est le fruit de l'expérience acquise au fil des ans, d'une vision claire et d'une connaissance approfondie du marché. D'emblée, les Miller affirment que le marketing est la clé de voûte du succès de leur entreprise. Leur approche est fondée sur les deux principes fondamentaux suivants :

1. Toujours chercher à savoir à quelle étape de la chaîne de production bovine il est possible de dégager la meilleure marge bénéficiaire et acheter et vendre en conséquence. Remarque : cette marge « se déplace » constamment.
2. Le risque de base^[3] est plus élevé que le risque de prix. En d'autres termes, le risque lié à

l'**écart** entre les prix locaux et les prix offerts sur le marché américain est plus important que le risque lié à la variation des prix courants. Cet écart est appelé « base » et la variation de cet écart est désignée par le terme « risque de base ».

Pour mettre en pratique ces principes, il est essentiel de comprendre dans les moindres détails les complexités du marché du boeuf nord-américain. Il convient d'abord de mentionner que le marché du boeuf (et donc des bovins) au Canada est très fortement influencé par les conditions du marché américain, essentiellement parce que le Canada est l'un des principaux fournisseurs de ce marché. D'autre part, de nombreux facteurs, qui interagissent de manière simultanée, engendrent des fluctuations du marché – notamment le prix local des céréales fourragères, qui a une incidence directe sur la marge de profit des engraisseurs, la demande des consommateurs et les cycles de prix saisonniers, pour n'en nommer que quelques-uns. Enfin, il importe de comprendre que les prix offerts par les principaux transformateurs de l'Alberta sont souvent inférieurs au prix net au comptant qu'il est possible d'obtenir d'un transformateur américain. (Le prix net équivaut au prix de vente moins les coûts d'expédition et de manutention.) À certains moments de l'année, cette variation peut être considérable, mais elle dépend surtout des cycles d'achat des transformateurs et, par conséquent, elle est de nature saisonnière. Cela étant dit, les transformateurs américains sont bien conscients de l'écart entre les prix offerts au Canada et les prix offerts aux parcs d'engraissements des États-Unis. Et, par conséquent, ils peuvent présenter des offres d'achat pour des bovins canadiens qui se traduiront par un prix au comptant légèrement plus élevé que le prix local, mais pas aussi élevé que les prix offerts sur le marché américain. L'agressivité des offres d'achat américaines dépend de la disponibilité des approvisionnements locaux.

Autrement dit, il est impératif de comprendre les facteurs qui régissent le mouvement des bovins au sein du système et les différentes conditions du marché, et d'être en mesure de déterminer où se trouvent les meilleures occasions de dégager une marge positive entre l'achat et la vente des bovins. Ainsi, Highway 21 Feeders n'est pas prisonnier d'un système qui consisterait simplement à acheter des bovins à un certain poids et à les vendre une fois qu'ils ont atteint le poids de marché. Au lieu de cela, les Miller surveillent constamment les conditions du marché et la fluctuation de la demande pour différents poids et achètent et vendent à divers poids suivant les occasions qui se présentent.

Antécédents de marketing

Les antécédents de marketing de Highway 21 Feeders sont le reflet de l'expérience acquise au fil des ans et des nombreux défis que les Miller ont été appelés à relever. Tout a commencé au début des années 1970, lorsque Ed Miller s'est lancé dans l'élevage vache-veau. À cette époque, les perspectives du marché étaient favorables et l'expansion rapide était la norme. Puis, en très peu de temps, les prix ont chuté de près de 50 p. 100 (passant de 0,80 \$/livre à 0,35 \$/livre). Résultat : une leçon de gestion financière durement apprise et la nécessité d'acquérir une compréhension beaucoup plus approfondie des rouages de l'industrie.

Cette expérience a changé considérablement la façon dont les Miller ont géré leur entreprise par la suite. Ed Miller admet que dans les années 1970, il ne connaissait pas grand chose du marché du boeuf et n'était pas conscient de choses aussi fondamentales que le cycle des bovins – la période de 10 ans pendant laquelle le cheptel de bovins augmente, puis diminue, jusqu'à ce que le cycle recommence. Ainsi, à la suite de l'expérience vécue dans les années 1970, Ed Miller a pris la ferme résolution d'apprendre le plus de choses possibles sur les marchés des bovins, les cycles de l'industrie, les marges, la base et les mécanismes de détermination des prix. Parmi ces principaux apprentissages, il cite les suivants :

- La compréhension du cycle de 10 ans qui régit le marché des bovins – En conséquence, il a acheté des vaches afin d'agrandir son troupeau lorsque les prix étaient bas, puis l'a vendu alors que les prix étaient élevés. Les Miller ont appliqué cette stratégie à deux reprises au cours des 20 dernières années. Ils viennent d'ailleurs tout juste de se retirer complètement de production vache-veau.
- La détermination d'un cycle de prix annuel pour les bovins de marché – Après avoir étudié attentivement les tendances des prix, Ed Miller a remarqué que les prix montent pendant un certain nombre de semaines pour redescendre par la suite. Ce cycle orientent les tendances de vente et d'achat, tant en ce qui concerne les bovins d'engraissement (entrants) que les bovins de poids de marché (sortants).
- Le fait que les programmes de soutien gouvernementaux « faussent » les marchés et, de ce fait, créent des occasions qui ne se seraient pas présentées autrement. Par exemple, au début des années 1990, alors que le Programme tripartite national de stabilisation était en vigueur, Ed Miller a remarqué que les prix offerts par les transformateurs au cours des deux dernières semaines d'un mois étaient considérablement plus bas que pendant les deux premières semaines. Il a donc commencé à acheter des bovins de poids de marché à des prix plus élevés que le prix qu'offrait le transformateur et à conclure des contrats de vente aux États-Unis prévoyant la livraison des bovins à l'intérieur d'une à trois semaines. Et pour chaque contrat de vente conclu, il établissait un contrat de couverture afin de se protéger contre toute fluctuation défavorable des prix.
- Le fait que les offres d'achat concurrentielles présentées par les transformateurs américains se traduisent par des prix plus élevés que les prix offerts au Canada. Cette observation a amené les Miller à prendre part aux activités d'un nouveau groupe de producteurs de boeuf connu sous le nom de North West Consolidated Beef Producers[4] – une agence de marketing s'étant donné pour mission d'améliorer les mécanismes de détermination des prix au sein de l'industrie nord-américaine du bœuf.

Ainsi, les achats et les ventes qu'effectue Highway 21 Feeders sont toujours fonction des occasions qu'offre le marché. En fait, tout dépendant des occasions d'achat qui se présentent, les bovins entrants peuvent peser entre 200 et 1 400 livres. De l'avis de Ed Miller : « Si l'enclos est vide, c'est l'occasion de le remplir lorsque le prix est bon. »

Mais, sans doute la devise suivante illustre-t-elle encore mieux la philosophie de Highway 21 Feeders : « Lorsqu'il semble n'y avoir d'occasion nulle part, nous nous disons plutôt "L'occasion est là, saisissons-la!" »

Cette devise implique d'étudier le marché, d'évaluer les prix au comptant et à terme, de calculer la base et de conclure un contrat à prix ouvert[5] lorsque le contrat à prix ouvert qui est offert est jugé favorable en comparaison de la base saisonnière prévue entre les prix sur deux marchés au comptant différents. Cette façon de faire permet à Highway 21 Feeders d'acheter des bovins à des prix garantissant l'obtention de la marge ciblée au moment de la vente. Ainsi, le rôle du gestionnaire des ventes et de la mise en marché consiste à suivre de très près l'évolution de nombreuses variables, dont les suivantes :

- Tendances annuelles des prix au comptant
- Prix à terme et courbe des prix

- Écart (base) entre le marché des États-Unis et le marché du sud de l'Alberta
- Prix local des bovins d'engraissement
- Prix des céréales fourragères
- Taux de change
- Tarifs-marchandises
- Rendements et grades estimés
- Primes ou déductions de classement
- Proportions de bovins faisant l'objet de primes ou de déductions

Les diverses variables énumérées ci-dessus sont utilisées pour calculer l'équivalent canadien du tarif de transport ferroviaire et déterminer conséquemment les coûts liés à la base canadienne. Cette surveillance étroite implique de suivre en continu l'évolution des prix à terme par rapport aux prix au comptant. Les stratégies privilégiées par les Miller varient en fonction de cette évolution. Lorsque les prix à terme semblent favorables en comparaison des prix au comptant, Highway 21 Feeders établit des contrats à prix ouvert sur le marché à terme. À l'inverse, si les prix au comptant semblent plus avantageux que les prix à terme, les Miller vendent uniquement sur le marché au comptant. En somme, Highway 21 Feeders emploie de nombreux outils, mais ses stratégies de base sont fondées sur l'information commerciale, l'analyse des marchés et l'expérience.

Influences et sources d'information clés

Les Miller ont recourt à de multiples source d'information, dont le Chicago Board of Trade, diverses organisations de l'industrie bovine telles que Cattlefax et Canfax, des courtiers en marchandises, des encans, des transformateurs, etc. Par ailleurs, ils entretiennent depuis fort longtemps une relation de confiance avec un courtier à terme avec qui ils collaborent pour ouvrir des positions sur le marché à terme. En fait, Highway 21 Feeders recourt à des professionnels chaque fois que cela est nécessaire. À cet égard, les Miller affirment ce qui suit : « Nous embauchons des experts capables de faire passer notre entreprise à un niveau supérieur. »

En plus de recourir à des courtiers, le parc d'engraissement engage des vétérinaires, qui fournissent l'expertise requise en matière de santé animale, des spécialistes en nutrition animale, qui supervisent les programmes alimentaires, et des agronomes, qui offrent des conseils précieux en ce qui trait à la gestion des cultures.

Enjeux clés

Les défis auxquels est confronté Highway 21 Feeders découlent d'une combinaison de micro facteurs, ainsi que de plusieurs facteurs macroéconomiques qui interviennent à l'échelle de l'industrie. Du point de vue microéconomique, le principal défi consiste à se tenir au courant des prix, de la base, des conditions locales, etc, un exercice qui demande beaucoup de discipline et nécessite de demeurer en contact avec des informateurs clés, tels que des courtiers et des transformateurs, et de consulter de manière continue des sources d'information sur l'industrie, telles que Cattlefax et Canfax.

Toutefois, les plus gros défis que doivent relever les Miller s'étendent, en réalité, à toute l'industrie. La fixation des prix par le libre jeu de la concurrence est l'un des principaux enjeux auxquels est confrontée l'industrie du bœuf. Tel que mentionné précédemment, l'industrie bovine compte beaucoup plus de vendeurs que d'acheteurs. Et cela est particulièrement vrai au Canada, où deux principaux acheteurs dominent le marché tout entier. Cette situation engendre un déséquilibre au sein du marché et crée une tension perpétuelle entre vendeurs et acheteurs, attribuable à un manque de transparence et à une répartition inégale de la connaissance du marché. En réaction à cette situation, des

producteurs des États-Unis ont fondé Consolidated Beef Producers, une organisation dont l'objectif est de rassembler la masse critique de producteurs qui permettra de ré-équilibrer les forces qui gouvernent l'approvisionnement de bovins et l'environnement d'affaires. La section canadienne de cette organisation est connue sous le nom de North West Consolidated Beef Producers et a pour principal mandat de faire connaître la philosophie de Consolidated Beef Producers et d'étendre ses capacités au nord de la frontière. À l'heure actuelle, le groupe rassemble environ 3 000 têtes par semaine – les bovins sont commercialisés aux États-Unis et au Canada suivant un modèle de type « offre ». En d'autres termes, Consolidated Beef fixe un prix, puis cherche des acheteurs disposés à payer ce prix.

À cet égard, les Miller font une observation très pertinente, qui se résume ainsi :

« Nos concurrents ne sont pas nos voisins. Notre objectif n'est pas d'obtenir un meilleur prix que nos voisins. La véritable concurrence réside dans l'absence d'un système concurrentiel d'achat pour les bovins finis au Canada, comparativement aux bovins canadiens finis dans les parcs d'engraissement américains. Si nous ne surmontons pas ce problème, tant pour nous que pour nos voisins, c'est toute notre industrie qui s'en trouve déstabilisée et nous risquons de perdre une part importante des activités commerciales liées à l'engraissement des bovins, à la transformation du bœuf et au développement de produits à valeur ajoutée, en Alberta et dans l'ouest du Canada. »

Leçons retenues

Le cas de Highway 21 Feeders donne une idée, quoique sommaire, des complexités, des possibilités et des défis qui caractérisent le marché du boeuf en Amérique du Nord. De nombreuses leçons peuvent être tirées de l'expérience des Miller. Ces leçons, qui peuvent sans doute s'appliquer à bon nombre de producteurs agricoles, peu importe leur secteur d'activité, sont les suivantes :

1. **Connaître son marché** – On ne le dira jamais assez; la connaissance du marché est indispensable. Il ne fait aucun doute que la réussite de Highway 21 Feeders est le fruit de l'expérience, mais surtout de la volonté tenace des Miller de connaître les rouages et les subtilités du marché du boeuf dans leurs moindres détails. Les Miller font d'ailleurs remarquer que bon nombre de producteurs sont réticents à en apprendre sur le sujet, alors que l'inverse leur serait pourtant beaucoup plus profitable.
2. **Comprendre les prix et les coûts** – Le cas de Highway 21 Feeders démontre également à quel point les mécanismes de fixation des prix et les options qui s'offrent aux producteurs sont complexes. Autrement dit, le marché local n'est jamais la seule option et le prix offert localement n'est jamais le seul que l'on peut espérer obtenir. Cependant, il faut, pour cela, avoir des contacts sur d'autres marchés et explorer toutes les possibilités plutôt que s'en tenir aux options les plus évidentes. Ce principe s'applique d'autant plus lorsque l'écart entre les prix locaux et les prix offerts ailleurs est très prononcé. Parallèlement, il est essentiel de connaître parfaitement tous vos coûts et de disposer d'un système efficace de comptabilité des coûts de revient, qui vous permet de savoir exactement quel prix vous devez obtenir afin de pouvoir dégager une marge positive.
3. **Comprendre la base** – L'expérience de Highway 21 Feeders démontre de manière probante la nécessité de comprendre le fonctionnement de la « base » et du « risque de base ». Cette compréhension essentielle est intimement liée à la connaissance des prix et des coûts et procède de la philosophie fondamentale qui guide toutes les décisions des Miller, à savoir le fait que le risque de base est plus élevé que le risque du marché.
4. **Guetter les occasions de dégager une marge de profit substantielle** – Le succès sur le marché des produits de base dépend de deux facteurs clés : 1) le volume, et 2) la marge

bénéficiaire. Dans le secteur bovin, les occasions de dégager une marge de profit intéressante changent continuellement – elles peuvent être liées à l'achat ou à la vente de veaux, à l'achat ou à la vente de bovins semi-finis, à l'achat ou à la vente de bovins de poids de marché, ou encore à l'achat ou la vente au Canada, ou l'achat ou la vente aux États-Unis. En d'autres termes, les occasions « se déplacent » constamment, mais ne disparaissent jamais. Le défi pour l'exploitant consiste donc à les repérer afin de pouvoir en tirer profit.

5. **L'occasion est là, saisissons-la** – Sans doute la plus grande leçon qui se dégage du cas de Highway 21 Feeders peut-elle être résumée par le devise suivante : « L'occasion est là, saisissons-la! ». Cependant, déceler les occasions que recèle le marché demande détermination et courage, et requiert d'avoir accès à de l'information fiable et d'être en mesure d'analyser cette information.
6. **Recourir à des experts** – Les Miller reconnaissent l'importance de recourir à des spécialistes qui sont au fait des derniers développements dans leur domaine respectif, et d'apprendre à leur contact. À cet égard, ils recourent aux services de courtiers, de spécialistes en nutrition animale et d'agronomes. Au fil du temps, les Miller ont développé des relations de confiance avec ces professionnels et se fient à leurs conseils et à leur jugement.

Conseils aux autres producteurs

Voici les principaux conseils des Miller à l'intention des autres producteurs.

1. Étudiez vos marchés – Rien ne remplace une connaissance approfondie des marchés.
2. Ne ménagez pas les efforts – La connaissance des marchés exige détermination et efforts. Il n'y a pas d'autre moyen d'y arriver. Et, vous n'en saurez jamais trop.
3. Déterminez où réside la marge de profit la plus intéressante – Ainsi, vous saurez quoi, quand et où acheter ou vendre. Comme les occasions de dégager une marge intéressante changent constamment, il s'agit d'un exercice à effectuer en continu.
4. Ne vous laissez pas impressionner par ceux qui tentent de vous « mettre de la pression » - Pour prospérer sur le marché des produits de base, vous devez tenir tête à vos interlocuteurs et ne pas vous laissez marcher sur les pieds. Le marché du boeuf n'est pas pour les timides. Vous avez deux choix : 1) vous contenter d'être un preneur de prix passif, ou 2) déceler les meilleures occasions et en tirer profit. Si vous souhaitez être à la tête d'une entreprise rentable et stimulante, le choix est clair.

Remarque finale à l'intention du lecteur

Le concept de risque de base, lié à l'utilisation de contrats à terme, n'est pas facile à saisir et, faute de connaissance, peu d'agriculteurs canadiens s'aventurent sur ce terrain. Il est donc fortement recommandé de suivre un cours sur les transactions à terme, les opérations en couverture et les choses à savoir pour interagir efficacement avec les personnes possédant une expérience dans ce domaine (autres producteurs, courtiers et consultants). Par ailleurs, n'hésitez pas à poser des questions. Si vous ne comprenez pas bien ce qu'on vous dit, demandez une explication plus détaillée. Ne concluez jamais rien avant d'être certain de bien saisir ce qu'on vous dit et de comprendre la stratégie sous-jacente à la transaction ou à l'entente proposée.

Tiré de

Commerçant : Highway 21 Feeders, Carbon (Alberta)

Aperçu de l'entreprise



Highway 21 Feeders est un parc d'engraissement de bovins d'une capacité de 20 000 têtes appartenant à la famille Miller. Situé à environ 100 kilomètres au nord-est de Calgary, près de Carbon, en Alberta, il a été fondé en 1979 par Ed et Linda Miller. À l'époque, il venait s'ajouter à une exploitation vache-veau déjà établie. Depuis, l'entreprise a connu une croissance constante, si bien qu'aujourd'hui, elle compte parmi les 20 plus importants parcs d'engraissement de l'Alberta. Au fil du temps, d'autres membres de la famille, appartenant à la génération subséquente, se sont greffés à l'entreprise, soit Lee Miller, gestionnaire de la production; Lyle Miller, gestionnaire des ventes et de la mise en marché; et Shannon Miller, gestionnaire de la santé animale.

Highway 21 Feeders engraisse à la fois les bovins appartenant aux Miller et des bovins étant la propriété d'autres producteurs. Autrement dit, les Miller engraissent leurs propres animaux tout en fournissant des services d'engraissement à forfait à divers producteurs clients. À cet égard, le parc charge un tarif par tête journalier pour l'hébergement et l'engraissement des bovins, depuis leur arrivée au parc jusqu'à leur mise en marché. La proportion de bovins engraisés à forfait et la proportion de bovins appartenant aux Miller varient d'une année à l'autre en fonction de divers facteurs, tels que la demande des clients, les conditions du marché, etc.



L'engraissement des bovins repose sur les éléments fondamentaux suivants :

- Des installations d'engraissement – En règle générale, un parc d'engraissement est constitué d'une aire de réception pour les bovins entrants, d'une série d'enclos et de couloirs

d'alimentation, de mangeoires et d'une aire de préparation et d'entreposage des aliments.

- L'achat de veaux d'embouche ou de bovins d'engraissement (semi-finis) auprès de producteurs bovins, dans des encans ou par le biais d'intermédiaires (courtiers ou acheteurs de bovins).
- L'engraissement des bovins jusqu'à un certain poids – Certains parcs d'engraissement engraisent tous les bovins jusqu'au poids de marché et les vendent directement à des établissements d'abattage et de transformation. D'autres engraisent une partie ou l'ensemble des bovins jusqu'à un poids intermédiaire (semi-finition) et les vendent à d'autres parcs d'engraissement qui se chargent de les engraisser jusqu'au poids de marché (finition).
- Le marketing des bovins – La stratégie de marketing varie en fonction du point précédent, c'est-à-dire selon qu'il s'agit de bovins semi-finis ou finis.

L'objectif d'un parc d'engraissement est simple : vendre les bovins à des prix qui excèdent le total des coûts (prix d'achat, coûts liés à l'alimentation et à la manipulation et autres coûts opérationnels). Cependant, bien que cela puisse sembler élémentaire en apparence, la réalité est beaucoup plus complexe, car de nombreuses variables entrent en ligne de compte, notamment la fluctuation quotidienne des prix au comptant, les prix à terme, les prix des céréales fourragères, le risque de change lié au fait que le marché et les prix des bovins canadiens sont fondés sur le marché des États-Unis, et le risque de base – c'est-à-dire l'écart entre le prix local et le prix offert sur un autre marché. Remarque : le risque de base est expliqué plus en détail à la section suivante.

Il importe également de signaler qu'au cours des 20 dernières années, de profonds changements se sont opérés au sein du secteur de l'engraissement bovin en Alberta. Du point de vue structurel, l'industrie a fait l'objet d'une consolidation massive, tant dans le secteur de la production que de la transformation. À titre d'exemple, le marché est aujourd'hui dominé par deux grandes entreprises de transformation des viandes (Tyson Foods et Cargill Foods), qui exploitent chacune des établissements de calibre mondial dans le sud de l'Alberta. À elles seules, ces deux entreprises comptent pour plus de 70 p. 100 de la capacité de transformation au Canada.

Du côté de la production, moins de 20 parcs d'engraissement fournissent plus de 50 p. 100 des bovins de marché. En règle générale, les exploitants de parc d'engraissement peuvent choisir parmi plusieurs options de marketing. Ils peuvent vendre directement aux transformateurs de l'Alberta, ou bien à l'un des cinq principaux transformateurs des États-Unis. Chaque semaine, de grandes quantités de bovins vivants sont expédiées aux États-Unis. La décision des exploitants de parc d'engraissement de vendre à des transformateurs canadiens ou américains dépend en grande partie des prix offerts d'un côté et de l'autre de la frontière.

Stratégie de marketing

La stratégie de marketing des Miller est très élaborée et est le fruit de l'expérience acquise au fil des ans, d'une vision claire et d'une connaissance approfondie du marché. D'emblée, les Miller affirment que le marketing est la clé de voûte du succès de leur entreprise. Leur approche est fondée sur les deux principes fondamentaux suivants :

1. Toujours chercher à savoir à quelle étape de la chaîne de production bovine il est possible de dégager la meilleure marge bénéficiaire et acheter et vendre en conséquence. Remarque : cette marge « se déplace » constamment.
2. Le risque de base^[3] est plus élevé que le risque de prix. En d'autres termes, le risque lié à l'**écart** entre les prix locaux et les prix offerts sur le marché américain est plus important que le risque lié à la variation des prix courants. Cet écart est appelé « base » et la variation de cet

écart est désignée par le terme « risque de base ».

Pour mettre en pratique ces principes, il est essentiel de comprendre dans les moindres détails les complexités du marché du boeuf nord-américain. Il convient d'abord de mentionner que le marché du boeuf (et donc des bovins) au Canada est très fortement influencé par les conditions du marché américain, essentiellement parce que le Canada est l'un des principaux fournisseurs de ce marché. D'autre part, de nombreux facteurs, qui interagissent de manière simultanée, engendrent des fluctuations du marché – notamment le prix local des céréales fourragères, qui a une incidence directe sur la marge de profit des engraisseurs, la demande des consommateurs et les cycles de prix saisonniers, pour n'en nommer que quelques-uns. Enfin, il importe de comprendre que les prix offerts par les principaux transformateurs de l'Alberta sont souvent inférieurs au prix net au comptant qu'il est possible d'obtenir d'un transformateur américain. (Le prix net équivaut au prix de vente moins les coûts d'expédition et de manutention.) À certains moments de l'année, cette variation peut être considérable, mais elle dépend surtout des cycles d'achat des transformateurs et, par conséquent, elle est de nature saisonnière. Cela étant dit, les transformateurs américains sont bien conscients de l'écart entre les prix offerts au Canada et les prix offerts aux parcs d'engraissements des États-Unis. Et, par conséquent, ils peuvent présenter des offres d'achat pour des bovins canadiens qui se traduiront par un prix au comptant légèrement plus élevé que le prix local, mais pas aussi élevé que les prix offerts sur le marché américain. L'agressivité des offres d'achat américaines dépend de la disponibilité des approvisionnements locaux.

Autrement dit, il est impératif de comprendre les facteurs qui régissent le mouvement des bovins au sein du système et les différentes conditions du marché, et d'être en mesure de déterminer où se trouvent les meilleures occasions de dégager une marge positive entre l'achat et la vente des bovins. Ainsi, Highway 21 Feeders n'est pas prisonnier d'un système qui consisterait simplement à acheter des bovins à un certain poids et à les vendre une fois qu'ils ont atteint le poids de marché. Au lieu de cela, les Miller surveillent constamment les conditions du marché et la fluctuation de la demande pour différents poids et achètent et vendent à divers poids suivant les occasions qui se présentent.

Antécédents de marketing

Les antécédents de marketing de Highway 21 Feeders sont le reflet de l'expérience acquise au fil des ans et des nombreux défis que les Miller ont été appelés à relever. Tout a commencé au début des années 1970, lorsque Ed Miller s'est lancé dans l'élevage vache-veau. À cette époque, les perspectives du marché étaient favorables et l'expansion rapide était la norme. Puis, en très peu de temps, les prix ont chuté de près de 50 p. 100 (passant de 0,80 \$/livre à 0,35 \$/livre). Résultat : une leçon de gestion financière durement apprise et la nécessité d'acquérir une compréhension beaucoup plus approfondie des rouages de l'industrie.

Cette expérience a changé considérablement la façon dont les Miller ont géré leur entreprise par la suite. Ed Miller admet que dans les années 1970, il ne connaissait pas grand chose du marché du boeuf et n'était pas conscient de choses aussi fondamentales que le cycle des bovins – la période de 10 ans pendant laquelle le cheptel de bovins augmente, puis diminue, jusqu'à ce que le cycle recommence. Ainsi, à la suite de l'expérience vécue dans les années 1970, Ed Miller a pris la ferme résolution d'apprendre le plus de choses possibles sur les marchés des bovins, les cycles de l'industrie, les marges, la base et les mécanismes de détermination des prix. Parmi ces principaux apprentissages, il cite les suivants :

- La compréhension du cycle de 10 ans qui régit le marché des bovins – En conséquence, il a acheté des vaches afin d'agrandir son troupeau lorsque les prix étaient bas, puis l'a vendu

alors que les prix étaient élevés. Les Miller ont appliqué cette stratégie à deux reprises au cours des 20 dernières années. Ils viennent d'ailleurs tout juste de se retirer complètement de production vache-veau.

- La détermination d'un cycle de prix annuel pour les bovins de marché – Après avoir étudié attentivement les tendances des prix, Ed Miller a remarqué que les prix montent pendant un certain nombre de semaines pour redescendre par la suite. Ce cycle orientent les tendances de vente et d'achat, tant en ce qui concerne les bovins d'engraissement (entrants) que les bovins de poids de marché (sortants).
- Le fait que les programmes de soutien gouvernementaux « faussent » les marchés et, de ce fait, créent des occasions qui ne se seraient pas présentées autrement. Par exemple, au début des années 1990, alors que le Programme tripartite national de stabilisation était en vigueur, Ed Miller a remarqué que les prix offerts par les transformateurs au cours des deux dernières semaines d'un mois étaient considérablement plus bas que pendant les deux premières semaines. Il a donc commencé à acheter des bovins de poids de marché à des prix plus élevés que le prix qu'offrait le transformateur et à conclure des contrats de vente aux États-Unis prévoyant la livraison des bovins à l'intérieur d'une à trois semaines. Et pour chaque contrat de vente conclu, il établissait un contrat de couverture afin de se protéger contre toute fluctuation défavorable des prix.
- Le fait que les offres d'achat concurrentielles présentées par les transformateurs américains se traduisent par des prix plus élevés que les prix offerts au Canada. Cette observation a amené les Miller à prendre part aux activités d'un nouveau groupe de producteurs de bœuf connu sous le nom de North West Consolidated Beef Producers[4] – une agence de marketing s'étant donné pour mission d'améliorer les mécanismes de détermination des prix au sein de l'industrie nord-américaine du bœuf.

Ainsi, les achats et les ventes qu'effectue Highway 21 Feeders sont toujours fonction des occasions qu'offre le marché. En fait, tout dépendant des occasions d'achat qui se présentent, les bovins entrants peuvent peser entre 200 et 1 400 livres. De l'avis de Ed Miller : « Si l'enclos est vide, c'est l'occasion de le remplir lorsque le prix est bon. »

Mais, sans doute la devise suivante illustre-t-elle encore mieux la philosophie de Highway 21 Feeders : « Lorsqu'il semble n'y avoir d'occasion nulle part, nous nous disons plutôt "L'occasion est là, saisissons-la!" »

Cette devise implique d'étudier le marché, d'évaluer les prix au comptant et à terme, de calculer la base et de conclure un contrat à prix ouvert[5] lorsque le contrat à prix ouvert qui est offert est jugé favorable en comparaison de la base saisonnière prévue entre les prix sur deux marchés au comptant différents. Cette façon de faire permet à Highway 21 Feeders d'acheter des bovins à des prix garantissant l'obtention de la marge ciblée au moment de la vente. Ainsi, le rôle du gestionnaire des ventes et de la mise en marché consiste à suivre de très près l'évolution de nombreuses variables, dont les suivantes :

- Tendances annuelles des prix au comptant
- Prix à terme et courbe des prix
- Écart (base) entre le marché des États-Unis et le marché du sud de l'Alberta
- Prix local des bovins d'engraissement

- Prix des céréales fourragères
- Taux de change
- Tarifs-marchandises
- Rendements et grades estimés
- Primes ou déductions de classement
- Proportions de bovins faisant l'objet de primes ou de déductions

Les diverses variables énumérées ci-dessus sont utilisées pour calculer l'équivalent canadien du tarif de transport ferroviaire et déterminer conséquemment les coûts liés à la base canadienne. Cette surveillance étroite implique de suivre en continu l'évolution des prix à terme par rapport aux prix au comptant. Les stratégies privilégiées par les Miller varient en fonction de cette évolution. Lorsque les prix à terme semblent favorables en comparaison des prix au comptant, Highway 21 Feeders établit des contrats à prix ouvert sur le marché à terme. À l'inverse, si les prix au comptant semblent plus avantageux que les prix à terme, les Miller vendent uniquement sur le marché au comptant. En somme, Highway 21 Feeders emploie de nombreux outils, mais ses stratégies de base sont fondées sur l'information commerciale, l'analyse des marchés et l'expérience.

Influences et sources d'information clés

Les Miller ont recourt à de multiples source d'information, dont le Chicago Board of Trade, diverses organisations de l'industrie bovine telles que Cattlefax et Canfax, des courtiers en marchandises, des encans, des transformateurs, etc. Par ailleurs, ils entretiennent depuis fort longtemps une relation de confiance avec un courtier à terme avec qui ils collaborent pour ouvrir des positions sur le marché à terme. En fait, Highway 21 Feeders recourt à des professionnels chaque fois que cela est nécessaire. À cet égard, les Miller affirment ce qui suit : « Nous embauchons des experts capables de faire passer notre entreprise à un niveau supérieur. »

En plus de recourir à des courtiers, le parc d'engraissement engage des vétérinaires, qui fournissent l'expertise requise en matière de santé animale, des spécialistes en nutrition animale, qui supervisent les programmes alimentaires, et des agronomes, qui offrent des conseils précieux en ce qui trait à la gestion des cultures.

Enjeux clés

Les défis auxquels est confronté Highway 21 Feeders découlent d'une combinaison de micro facteurs, ainsi que de plusieurs facteurs macroéconomiques qui interviennent à l'échelle de l'industrie. Du point de vue microéconomique, le principal défi consiste à se tenir au courant des prix, de la base, des conditions locales, etc, un exercice qui demande beaucoup de discipline et nécessite de demeurer en contact avec des informateurs clés, tels que des courtiers et des transformateurs, et de consulter de manière continue des sources d'information sur l'industrie, telles que Cattlefax et Canfax.

Toutefois, les plus gros défis que doivent relever les Miller s'étendent, en réalité, à toute l'industrie. La fixation des prix par le libre jeu de la concurrence est l'un des principaux enjeux auxquels est confrontée l'industrie du bœuf. Tel que mentionné précédemment, l'industrie bovine compte beaucoup plus de vendeurs que d'acheteurs. Et cela est particulièrement vrai au Canada, où deux principaux acheteurs dominent le marché tout entier. Cette situation engendre un déséquilibre au sein du marché et crée une tension perpétuelle entre vendeurs et acheteurs, attribuable à un manque de transparence et à une répartition inégale de la connaissance du marché. En réaction à cette situation, des producteurs des États-Unis ont fondé Consolidated Beef Producers, une organisation dont l'objectif est de rassembler la masse critique de producteurs qui permettra de ré-équilibrer les forces qui

gouvernent l'approvisionnement de bovins et l'environnement d'affaires. La section canadienne de cette organisation est connue sous le nom de North West Consolidated Beef Producers et a pour principal mandat de faire connaître la philosophie de Consolidated Beef Producers et d'étendre ses capacités au nord de la frontière. À l'heure actuelle, le groupe rassemble environ 3 000 têtes par semaine – les bovins sont commercialisés aux États-Unis et au Canada suivant un modèle de type « offre ». En d'autres termes, Consolidated Beef fixe un prix, puis cherche des acheteurs disposés à payer ce prix.

À cet égard, les Miller font une observation très pertinente, qui se résume ainsi :

« Nos concurrents ne sont pas nos voisins. Notre objectif n'est pas d'obtenir un meilleur prix que nos voisins. La véritable concurrence réside dans l'absence d'un système concurrentiel d'achat pour les bovins finis au Canada, comparativement aux bovins canadiens finis dans les parcs d'engraissement américains. Si nous ne surmontons pas ce problème, tant pour nous que pour nos voisins, c'est toute notre industrie qui s'en trouve déstabilisée et nous risquons de perdre une part importante des activités commerciales liées à l'engraissement des bovins, à la transformation du bœuf et au développement de produits à valeur ajoutée, en Alberta et dans l'ouest du Canada. »

Leçons retenues

Le cas de Highway 21 Feeders donne une idée, quoique sommaire, des complexités, des possibilités et des défis qui caractérisent le marché du boeuf en Amérique du Nord. De nombreuses leçons peuvent être tirées de l'expérience des Miller. Ces leçons, qui peuvent sans doute s'appliquer à bon nombre de producteurs agricoles, peu importe leur secteur d'activité, sont les suivantes :

1. **Connaître son marché** – On ne le dira jamais assez; la connaissance du marché est indispensable. Il ne fait aucun doute que la réussite de Highway 21 Feeders est le fruit de l'expérience, mais surtout de la volonté tenace des Miller de connaître les rouages et les subtilités du marché du boeuf dans leurs moindres détails. Les Miller font d'ailleurs remarquer que bon nombre de producteurs sont réticents à en apprendre sur le sujet, alors que l'inverse leur serait pourtant beaucoup plus profitable.
2. **Comprendre les prix et les coûts** – Le cas de Highway 21 Feeders démontre également à quel point les mécanismes de fixation des prix et les options qui s'offrent aux producteurs sont complexes. Autrement dit, le marché local n'est jamais la seule option et le prix offert localement n'est jamais le seul que l'on peut espérer obtenir. Cependant, il faut, pour cela, avoir des contacts sur d'autres marchés et explorer toutes les possibilités plutôt que s'en tenir aux options les plus évidentes. Ce principe s'applique d'autant plus lorsque l'écart entre les prix locaux et les prix offerts ailleurs est très prononcé. Parallèlement, il est essentiel de connaître parfaitement tous vos coûts et de disposer d'un système efficace de comptabilité des coûts de revient, qui vous permet de savoir exactement quel prix vous devez obtenir afin de pouvoir dégager une marge positive.
3. **Comprendre la base** – L'expérience de Highway 21 Feeders démontre de manière probante la nécessité de comprendre le fonctionnement de la « base » et du « risque de base ». Cette compréhension essentielle est intimement liée à la connaissance des prix et des coûts et procède de la philosophie fondamentale qui guide toutes les décisions des Miller, à savoir le fait que le risque de base est plus élevé que le risque du marché.
4. **Guetter les occasions de dégager une marge de profit substantielle** – Le succès sur le marché des produits de base dépend de deux facteurs clés : 1) le volume, et 2) la marge bénéficiaire. Dans le secteur bovin, les occasions de dégager une marge de profit intéressante changent continuellement – elles peuvent être liées à l'achat ou à la vente de veaux, à l'achat

ou à la vente de bovins semi-finis, à l'achat ou à la vente de bovins de poids de marché, ou encore à l'achat ou la vente au Canada, ou l'achat ou la vente aux États-Unis. En d'autres termes, les occasions « se déplacent » constamment, mais ne disparaissent jamais. Le défi pour l'exploitant consiste donc à les repérer afin de pouvoir en tirer profit.

5. **L'occasion est là, saisissons-la** – Sans doute la plus grande leçon qui se dégage du cas de Highway 21 Feeders peut-elle être résumée par le devise suivante : « L'occasion est là, saisissons-là! ». Cependant, déceler les occasions que recèle le marché demande détermination et courage, et requiert d'avoir accès à de l'information fiable et d'être en mesure d'analyser cette information.
6. **Recourir à des experts** – Les Miller reconnaissent l'importance de recourir à des spécialistes qui sont au fait des derniers développements dans leur domaine respectif, et d'apprendre à leur contact. À cet égard, ils recourent aux services de courtiers, de spécialistes en nutrition animale et d'agronomes. Au fil du temps, les Miller ont développé des relations de confiance avec ces professionnels et se fient à leurs conseils et à leur jugement.

Conseils aux autres producteurs

Voici les principaux conseils des Miller à l'intention des autres producteurs.

1. Étudiez vos marchés – Rien ne remplace une connaissance approfondie des marchés.
2. Ne ménagez pas les efforts – La connaissance des marchés exige détermination et efforts. Il n'y a pas d'autre moyen d'y arriver. Et, vous n'en saurez jamais trop.
3. Déterminez où réside la marge de profit la plus intéressante – Ainsi, vous saurez quoi, quand et où acheter ou vendre. Comme les occasions de dégager une marge intéressante changent constamment, il s'agit d'un exercice à effectuer en continu.
4. Ne vous laissez pas impressionner par ceux qui tentent de vous « mettre de la pression » - Pour prospérer sur le marché des produits de base, vous devez tenir tête à vos interlocuteurs et ne pas vous laissez marcher sur les pieds. Le marché du boeuf n'est pas pour les timides. Vous avez deux choix : 1) vous contenter d'être un preneur de prix passif, ou 2) déceler les meilleures occasions et en tirer profit. Si vous souhaitez être à la tête d'une entreprise rentable et stimulante, le choix est clair.

Remarque finale à l'intention du lecteur

Le concept de risque de base, lié à l'utilisation de contrats à terme, n'est pas facile à saisir et, faute de connaissance, peu d'agriculteurs canadiens s'aventurent sur ce terrain. Il est donc fortement recommandé de suivre un cours sur les transactions à terme, les opérations en couverture et les choses à savoir pour interagir efficacement avec les personnes possédant une expérience dans ce domaine (autres producteurs, courtiers et consultants). Par ailleurs, n'hésitez pas à poser des questions. Si vous ne comprenez pas bien ce qu'on vous dit, demandez une explication plus détaillée. Ne concluez jamais rien avant d'être certain de bien saisir ce qu'on vous dit et de comprendre la stratégie sous-jacente à la transaction ou à l'entente proposée.

Tiré de Le Gestionnaire d'entreprise agricole présente, dans son numéro de avril-mai 2008, des exemples de producteurs ayant emprunté des voies différentes dans leur façon d'exploiter leur entreprise agricole.

<http://www.myfarmbusiness.com/fr1/index.php/case-studies/livestock-commodity-marketing-case.html>