

Le lien entre l'amont et l'aval : coordonner la transformation au niveau de tous les maillons de la filière

Par Dominique AMIRAULT
FEEF

Les industries agroalimentaires jouent un rôle de pivot au sein d'une chaîne se composant de trois maillons : un maillon « amont » qui rassemble les agriculteurs et les producteurs de matières premières alimentaires à transformer, un maillon « central » qui est en charge de la modification des produits fournis par le précédent maillon en produits alimentaires intermédiaires ou finis, et un maillon « aval » qui se compose des canaux de distribution et de commercialisation.

Dans cette filière marquée par un déséquilibre dans les relations commerciales entre un aval concentré et un amont atomisé, le développement de labels et de filières responsables permet, d'une part, de mieux répondre aux attentes des consommateurs et, d'autre part, de renforcer les liens de coordination entre tous les maillons de la filière, au même titre que la contractualisation.

Introduction

L'industrie agroalimentaire regroupe l'ensemble des « activités industrielles qui transforment des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires destinés à la consommation humaine ou animale⁽¹⁾ ». La généralisation de l'expression « industries agroalimentaires » s'est faite à partir des années 1970 suite aux travaux de L. Malassis⁽²⁾. Les termes « industries agricoles », « industries alimentaires » ou « industrie de transformation des produits agricoles » ont pu être également utilisés.

L'industrie agroalimentaire constitue le maillon central d'un « système de filière » organisé autour de deux autres maillons :

- Le maillon « amont » de la filière : il rassemble les agriculteurs – acteurs de la production végétale et animale –, ainsi que des producteurs de matières premières alimentaires à transformer.
- Le maillon « central » : il est en charge de la modification des produits fournis par le maillon « amont » en produits alimentaires intermédiaires ou finis. Les différentes étapes de cette transformation sont notamment celles de la transformation (abattage, découpe,

tri, cuisson, stérilisation...) et du conditionnement (viande au détail, légumes en barquettes ou en conserves...), de la préparation des plats...

- Le maillon « aval » : il rassemble les canaux de distribution et de commercialisation.

Ainsi, les industries agroalimentaires occupent une « position-charnière, stratégique⁽³⁾ » et jouent le rôle de pivot au sein de cette chaîne.

Amont agricole et industries agroalimentaires : un lien structurant et de contractualisation

Concernant le maillon de l'amont agricole, les industries agroalimentaires jouent un rôle majeur dans la coordination de la filière, puisqu'elles transforment 70 % de la production agricole. Elles sont donc essentielles en termes de débouchés commerciaux et de valorisation des produits agricoles pour les agriculteurs. De manière générale, « elles participent aussi activement à la structuration et à la dynamique de l'amont agricole par leurs stratégies d'approvisionnement⁽⁴⁾ ». Aussi, la connaissance et la compréhens-

⁽¹⁾ Avis du Conseil économique et social du 17 juin 1998 sur le rapport présenté par M. Victor Scherrer au nom de la section de l'agriculture et de l'alimentation.

⁽²⁾ MARGETIC Ch. (2005), *L'agroalimentaire chez les géographes des campagnes en France au XX^e siècle*.

⁽³⁾ RASTOIN J.-L. (2012), *L'industrie agroalimentaire au cœur du système alimentaire mondial*.

⁽⁴⁾ MARGETIC Ch., « Des industries agroalimentaires françaises face à des enjeux majeurs », *L'Information géographique*.

sion du secteur de la transformation et de la commercialisation des produits sont primordiales pour le maillon agricole afin de valoriser au mieux sa production.

En d'autres termes, les industries agroalimentaires ont des effets structurants sur l'agriculture. Comme le rappelle le CESE dans son avis formulé en 2016 : « Le 10^{ème} plan, élaboré en 1989, l'avait déjà ainsi anticipé : "L'avenir de l'agriculture est donc en grande partie lié au développement des IAA, mais aussi à sa capacité propre à fournir aux IAA des matières premières correspondant aux exigences technologiques : délai, quantité, qualité, mais aussi de prix." ⁽⁵⁾ »

Pour favoriser la coordination entre ces deux maillons, la contractualisation est une réponse efficace. Les contrats agricoles peuvent, en effet, apporter une réponse en termes de performance et de gestion des risques de marché et de production (à l'exemple des contrats à prix indexé, à prix ferme ou à prix de vente moyen). La contractualisation permet aussi de répondre à « des objectifs divers, comme la gestion de l'offre, la traçabilité des produits, la garantie d'une qualité ou encore la réduction de coûts de transport⁽⁶⁾ ».

Par ailleurs, les contrats agricoles permettent de prendre en compte la particularité inhérente à l'industrie agroalimentaire qui est de travailler et de transformer des matières premières à durée de vie limitée, périssables, et donc peu stockables, et dont la production est soumise aux aléas climatiques et à des cycles qui s'inscrivent sur un temps long (plusieurs mois pour les céréales, et plusieurs années pour les vins et les bovins). Cela nécessite une coordination forte et adaptée entre l'amont agricole et le maillon central industriel.

Plus récemment, la loi dite EGAlim, votée le 30 octobre 2018, a souhaité rendre aux producteurs l'initiative de la contractualisation : les agriculteurs proposent le contrat écrit qui régira les relations avec leurs clients (principe de la « contractualisation inversée ») ; avec une importance donnée aux interprofessions, notamment dans l'élaboration de « contrats types ».

À cet égard, le *think tank* SafAgridéas notait : « Même s'il est négocié collectivement, le contrat de vente de produits agricoles doit s'apprécier comme un outil de gestion pour les producteurs leur permettant non pas de subir mais de décider. Nous voyons là la position responsable que doit prendre le secteur de la production dans les filières, la place que l'aval a intérêt à reconnaître aux producteurs pour leur permettre d'être de vrais acteurs. La période de l'interventionnisme public est révolue : place à la mise en responsabilité des [différents] maillons des filières agricoles⁽⁷⁾. »

⁽⁵⁾ https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2016/2016_03_circuit_produits_alimentaires.pdf

⁽⁶⁾ BOUAMRA-MECHEMACHE Z., DUVALEIX-TREGUER S. & RIDIER A. (2015), *Contrats et modes de coordination en agriculture*.

⁽⁷⁾ « Contractualisation vs contrats : passer de la sémantique à la contractualisation », SafAgridéas.

Le lien entre transformateurs et distributeurs : commercialisation et valorisation de l'offre

Les industries agroalimentaires assurent également le lien avec la partie « aval », dans laquelle figurent les commerçants qui commercialisent et distribuent les produits auprès des consommateurs.

En effet, dans la réalité, le marché se réduit rarement à un circuit court et direct entre les producteurs et les consommateurs. Il passe par différents stades intermédiaires qui interagissent par le biais du commerce (ou plus précisément du commerçant).

En France, le commerce de produits alimentaires est majoritairement assuré par les enseignes de la grande distribution, qui représentent 70 % des achats alimentaires des Français⁽⁸⁾. La grande distribution a émergé en France à la fin des années 1950 et a connu depuis lors une forte progression, associée au développement de la consommation de masse. Elle totalise aujourd'hui 190 milliards de chiffre d'affaires (hors taxes).

La contribution du commerçant va bien au-delà de sa simple fonction de distributeur. Son rôle d'intermédiaire se justifie dans la mesure où il crée de la valeur : par son savoir-faire, il valorise son offre sur le marché auprès des consommateurs, ce qui lui permet de se constituer une marge avant pour rémunérer son cycle d'exploitation. Pour cela, il achète (on dit qu'il « source ») dans les meilleures conditions (en termes de prix, de qualité...) auprès des entreprises agroalimentaires, puis organise son offre (c'est-à-dire son assortiment commercial) et les actions pour l'accompagner (animations, promotions...) afin de pouvoir revendre dans les meilleures conditions possibles aux consommateurs.

Par ailleurs, pour que le marché fonctionne correctement, il faut que les consommateurs aient le choix entre différentes offres. C'est bien sûr tout l'intérêt de la concurrence. Un marché quasi parfait est donc celui qui présente beaucoup d'entrants ou, en tout cas, un grand nombre d'acteurs qui échangent entre eux des informations et déterminent le juste prix. La société numérique participe d'ailleurs à ce travail de détermination du juste prix en augmentant la transparence et en facilitant l'accès des consommateurs à l'information (les systèmes d'évaluation et d'avis en ligne permettent, par exemple, d'exclure les « brebis galeuses »), autant de facteurs qui stimulent une concurrence saine.

Le rôle du distributeur est donc de commercialiser et de valoriser les produits des entreprises agroalimentaires auprès du consommateur, dans le cadre des marques nationales, d'enseignes ou de PME. Le secteur de la transformation est, en effet, très diversifié, avec un tissu très dense de PME et une domination des grands groupes industriels.

⁽⁸⁾ « Évolutions du commerce et de la distribution : faits et chiffres 2019 », Fédération du commerce et de la distribution, 2019.

Les marques nationales (MN) ou marques internationales

Ces dernières années, la guerre des prix de revente s'est essentiellement focalisée sur ces marques nationales facilement identifiables par le consommateur, parmi lesquelles figurent Coca-Cola, Nutella, Lu, L'Oréal, Danone, Nestlé, Nespresso, Lipton, Royco...

Considérées comme incontournables du fait de leur notoriété et de leur distribution numérique (DN), elles génèrent un fort trafic dans les points de vente. Standardisées et largement diffusées, elles sont structurellement partie intégrante des assortiments commerciaux des enseignes. La guerre des parts de marché entre enseignes se traduit donc par la guerre des prix de vente consommateur (PVC) des marques multinationales, laquelle peut aller jusqu'à leur revente à prix coûtant.

Dans ces conditions, si la guerre des prix a finalement pour objet de « détourner » le flux des consommateurs d'une enseigne vers l'autre, elle ne développe pas en réalité le volume de la consommation. Pour pallier ce problème, les grandes marques, en partenariat avec les enseignes, intensifient à l'excès les opérations promotionnelles, dénaturant ainsi leur fonction même, ce qui leur permet d'obtenir une croissance légèrement supérieure à la moyenne du marché en valeur.

Les MDD (marques de distributeur) ou marques d'enseigne

Si elles portent souvent le nom de l'enseigne (Auchan, Carrefour, U, Monoprix, etc.), les MDD peuvent aussi être distribués sous une « marque propre » : Reflets de France (Carrefour), Repère (Leclerc), Saint-Éloi (Intermarché), par exemple. Certaines sont mêmes sectorisées, comme Mmm ! (Auchan) dans l'alimentaire, ou Tex (Carrefour) dans le textile.

Aussi, et même si cela est de moins en moins vrai, les distributeurs français ne font pas de leurs MDD de véritables marques d'enseigne capables de valoriser leur offre et d'accroître leur différenciation commerciale. Elles demeurent au contraire des *me too*, dans le sens où ce sont des imitations des grandes marques et se comportent en quelque sorte comme des « sous-marques ». C'est pourquoi le PVC des MDD dépendent de ceux des grandes marques, avec une indexation à la baisse pour les premiers d'environ - 15 à - 30 %.

De surcroît, pour maintenir l'écart de prix tout en préservant leurs marges, les distributeurs accroissent leur pression sur les fournisseurs de MDD, dont 80 % sont des PME (pour un pourcentage de 68 % de PME françaises). Ils tendent également à massifier leurs achats de MDD (via des alliances internationales ou européennes) et à « sourcer » à l'international en se tournant vers des fournisseurs « moins-disants » en termes de qualité et de contraintes économiques, sociales ou environnementales. Malheureusement, cela se fait aux dépens des PME françaises. Ainsi,

l'enjeu pour la grande distribution est de faire de leurs MDD (notamment thématiques et cœurs de gamme) de véritables marques face aux marques nationales.

Les marques PME

Si certaines d'entre elles sont bien connues, comme Malongo (café équitable), Larnaudie (foie gras), Alpina Savoie (pâtes), Wattwiller (eau), Juva santé (compléments alimentaires), Rica Lewis (vêtements) ou Petit Olivier (cosmétique), la majorité des marques PME sont peu connues du consommateur, ce qui les rend facilement substituables.

Les marques PME sont de véritables leviers de croissance et de différenciation des assortiments commerciaux. C'est pourquoi les enseignes enrichissent leur assortiment commercial en augmentant le nombre des références PME qui, étant moins diffusées mais plus « différenciantes », ne sont donc pas au cœur de la guerre des prix.

Cette évolution a plusieurs effets. D'une part, les ventes des marques PME se développent fortement et expliquent plus de 80 % de la croissance de celles-ci en hypermarché et supermarché depuis 2014. D'autre part, l'ajout d'une référence PME dans l'assortiment génère, dans 74 % des catégories étudiées par Nielsen, un chiffre d'affaires additionnel comparativement aux marques multinationales. Enfin et surtout, la croissance des marques PME est saine, puisqu'elle est tirée par la demande consommateur, tout en étant généralement en fond de rayon. C'est la preuve que les consommateurs recherchent les produits PME (authentiques, issus de nos territoires...), des produits qui les rassurent.

En effet, les marques PME sont élaborées par des entreprises industrielles que l'on pourrait qualifier de « PME des territoires », car elles sont enracinées dans les territoires qui les façonnent, comme le font, réciproquement, les entreprises et entrepreneurs à travers leurs savoir-faire et leurs activités. C'est pourquoi « PME » et « Territoires » ne font qu'un et constituent un véritable patrimoine culturel, vivant et humain, qui illustre parfaitement le positionnement et l'image France, notamment à l'international, et qui fait, en quelque sorte, l'exception alimentaire et culturelle française (avec ses traditions, son histoire, ses hommes, ses savoir-faire régionaux, ses paysages...). C'est donc un atout qui pourrait être davantage exploité à l'avenir, notamment à l'export.

Guerre des prix de revente aux consommateurs et guerre des prix d'achat aux fournisseurs

Depuis une dizaine d'années, la relation entre les distributeurs et les transformateurs (industriels agro-alimentaires) se résume souvent à celle d'une « guerre des prix » destructrice de valeur sur toute la chaîne.

Il existe une confusion entre la guerre à l'aval sur les prix de revente aux consommateurs et la guerre en amont sur les prix d'achat aux fournisseurs. C'est

cette dernière qui empêche la création de valeur et sa juste répartition entre les différents maillons de la filière. Or, c'est la guerre des prix à l'aval qui est généralement considérée comme l'unique responsable de la destruction de valeur et sur laquelle se concentrent l'attention des pouvoirs politiques et des mesures qu'ils adoptent.

La guerre à l'aval sur les prix de revente aux consommateurs correspond en réalité à la guerre de gain de parts de marché que se livrent les enseignes, une guerre qui s'est amplifiée depuis une dizaine d'années sous l'effet du ralentissement de la croissance de la consommation, d'une part, et de la poursuite de l'accroissement des mètres carrés de surface de vente, d'autre part.

Dans ce contexte, il est plus facile et plus rapide pour la distribution de générer de la marge à l'amont en faisant pression sur les fournisseurs (agriculteurs et industriels) plutôt qu'à l'aval, c'est-à-dire de créer de la valeur à la revente auprès des consommateurs.

En effet, générer de la marge à l'aval signifierait pour les distributeurs de se remettre en cause fondamentalement et d'y consacrer plus de temps, d'investissements et d'innovations. En d'autres termes, la guerre à l'aval sur les prix de revente aux consommateurs se finance par la guerre des prix à l'amont par l'achat auprès des fournisseurs de produits agricoles ou transformés à des prix moins élevés.

La guerre des prix à l'aval est donc seulement le symptôme du problème à l'origine de la destruction de valeur dans la filière, celui du déséquilibre dans les relations commerciales.

Le déséquilibre dans les relations commerciales et son impact négatif sur la création de valeur

La vraie raison des difficultés de la filière tient au déséquilibre dans les relations commerciales entre un aval concentré (4 alliances aux achats qui représentent plus de 90 % du chiffre d'affaires de la grande distribution, 100 groupes industriels) et un amont atomisé et dominé (470 000 agriculteurs, 17 000 PME). C'est ce déséquilibre qui engendre la guerre des prix d'achat aux fournisseurs – se traduisant notamment par le refus des distributeurs d'accepter le tarif du fournisseur et donc de répercuter les variations quantitatives de matières premières –, ce qui provoque la destruction de valeur.

Les concentrations à l'achat des distributeurs sont pourtant injustifiées ; l'Autorité de la concurrence aurait donc dû s'y opposer. En effet, les raisons de « taille critique » qui ont été mises en avant pour les justifier n'ont aucun fondement économique, dans la mesure où la distribution n'est pas une industrie capitalistique (ou *capital intensive*).

Au final, des dysfonctionnements majeurs sont apparus, lesquels remettent en cause le fonctionnement normal de l'économie de marché. Conséquence : le prix est moins l'expression de l'équilibre du marché que l'expression d'un déséquilibre entre un aval concentré, qui impose ses prix, et un amont atomisé ; une situation qui conduit à une réduction des revenus des agriculteurs et des marges des fournisseurs PME, aux dépens de l'investissement, de l'innovation et de l'emploi.

Conclusion : le dernier maillon, le consommateur

Enfin, tout au bout de la chaîne à l'aval, figure le consommateur, dont les attentes en produits sains, de qualité et durables jouent désormais une fonction majeure dans la structuration de la filière.

À cet égard, le renversement de la célèbre formule « de la fourche à la fourchette » à celle « de la fourchette à la fourche » témoigne du rôle prégnant du consommateur dans l'élaboration de l'offre de produits. Un rôle aussi renforcé *via* la digitalisation et l'apparition d'applications permettant de scanner et de se renseigner instantanément sur la composition et le degré de transformation des produits alimentaires.

Ainsi, pour 52,9 % des Français, la consommation responsable se traduit, en premier lieu, par le fait de consommer autrement (des produits labellisés, certifiés éthiques, locaux, moins polluants...⁽⁹⁾). « Consommer autrement » devient le moyen de se réapproprier sa consommation ; et acheter responsable est une façon de s'impliquer davantage et d'agir sur la société.

Pour les acteurs de l'agroalimentaire, cela se traduit notamment par une transparence accrue sur l'origine, la fabrication et les caractéristiques des produits. En particulier, le développement de labels et de filières responsables permet, d'une part, de répondre aux attentes des consommateurs et, d'autre part, de renforcer les liens de coordination entre tous les maillons de la filière.

⁽⁹⁾ Baromètre Greenflex (2017), « Les Français et la consommation responsable ».