

Les stratégies d'alliance : une solution pour la survie des producteurs de fruits et légumes

Le fonctionnement des filières agro-alimentaires, et par là l'évolution du secteur agricole, sont de plus en plus dépendants de la grande distribution. Celle-ci contrôle en effet une part croissante des dépenses alimentaires des français. La filière fruits et légumes n'échappe pas à ce standard, la grande distribution couvrant 60% des dépenses alimentaires dans ce secteur. Face à l'organisation efficace de cette grande distribution, les producteurs-fournisseurs doivent redoubler d'efforts pour continuer à exister.

Les ventes de fruits et légumes stagnent depuis maintenant plusieurs années. Dans ce contexte, la plus ou moins grande efficacité de leur mise en marché entraîne le renforcement ou l'effacement de certaines zones de production en Europe. Une lutte acharnée s'installe entre les différentes zones de production intra- et extra-européennes mettant en jeu de nombreux facteurs : climat, transport, fiscalité, coûts salariaux, technologie, accès à la réglementation, gestion et organisation... Cette concurrence est exacerbée par un consommateur exigeant, par les innovations intervenant aux différents stades de la filière (logistique), par une grande distribution de plus en plus puissante et concentrée, et surtout par les nouveaux procédés de traitements de l'information.

Dans ce contexte, certaines zones de production se développent alors que d'autres régressent. L'expérience montre cependant que ces résultats ne sont pas irréversibles et dépendent de l'efficacité des outils de mise en marché.

Une grande distribution qui accroît régulièrement ses parts de marché

L'évolution des circuits de distribution au cours des 20 dernières années permet de constater un développement incessant de la grande distribution et particulièrement des hypermarchés, avec en parallèle une régression des circuits traditionnels, mais le maintien des marchés forains (bien qu'un déclin récent soit enregistré). Cinq enseignes, Intermarché, Leclerc, Auchan-Docks de France, Carrefour-Promodès et Casino contrôlent 40% des consommations totales de fruits et légumes. Il y a 10 ans, ce même ratio n'était que de 15%. Il y a donc concentration, renforcée par la disparition de nombreuses enseignes ; les événements boursiers montrent d'ailleurs que ce phénomène est loin d'être terminé.

Le fonctionnement de la filière est fortement affecté par cette concentration de la demande. En effet, le pilotage de toute filière agro-alimentaire est assuré par les firmes de l'aval (grande distribution, grossistes et firmes de la restauration hors foyer). Ces firmes imposent des contraintes aux fournisseurs, contraintes qui se traduisent par un cahier des

charges constituant la "règle à suivre". Si le produit n'est pas conforme au cahier des charges, l'achat ne se réalisera pas. Il appartient alors aux agriculteurs de trouver d'autres créneaux de distribution (ce qui n'est pas facile) ou d'accepter de disparaître.

Quels sont les impératifs auxquels est confrontée la grande distribution ? Elle doit planifier l'approvisionnement de ses magasins en quantité et en qualité, en gammes de produits et de services, avoir des prix compétitifs et variant le moins possible, faire vivre ses marques propres (marques de distributeur). Pour cela, elle met en place 3 types d'actions stratégiques :

- l'organisation des achats, responsable du référencement, de la recherche des fournisseurs et des produits, de la gamme de produits, des conditions entourant le prix... ;
- la communication au niveau du produit, de plus en plus nécessaire face à de nouveaux types de consommateurs. Les moyens utilisés passent par le "géomarketing", la publicité, le "mailing", la construction de marques de distributeurs, l'utilisation de signes de qualité, le "merchandising" (technique de la vente sur les linéaires) ;
- la logistique, méthode de gestion des flux et des informations qui les accompagnent tout au long de la filière, dans le but de diminuer les coûts et d'accroître le service.

Les processus d'adaptation

S'adapter aux nouvelles contraintes générées par l'organisation et les stratégies de la grande distribution signifie pour l'entreprise agricole la mise en place d'un nouveau fonctionnement : utilisation des techniques de la compatibilité analytique, mise en place d'une gestion de production, nécessité de se battre sur les prix de 2^{ème} mise en marché (ces prix correspondent à ceux de produits parfaitement agréés et conditionnés, à travers lesquels les acheteurs pourront faire des comparaisons dans le temps et dans l'espace avant d'effectuer l'acte d'achat). L'entreprise agricole devra enfin gérer les boucles de rétroaction à l'intérieur de l'organisation de mise

en marché, le centre de commande n'étant plus la production mais la commercialisation. Il faut en particulier que cette dernière capte les informations provenant de l'aval de la filière et les répercute sous forme d'ordres à la production pour que celle-ci s'adapte en permanence. Ceci pose le problème du contrôle du pouvoir et de son exercice à l'intérieur des organisations de mise en marché.

Les entreprises agricoles vont donc mettre en place des stratégies permettant d'organiser l'offre.

Des stratégies d'alliance pour résister à la pression de la grande distribution

Les alliances sont des regroupements d'entreprises, dont la nature juridique peut être variée, qui, ayant mis en commun une stratégie, échangent sous forme interactive des informations sur les prix, les volumes et respectent des règles de fonctionnement (transparence avec remontée d'information) de telle sorte que le pouvoir de négociation de ces entreprises vis-à-vis des acheteurs soit mieux équilibré. Parfois concurrentes à l'origine, ces entreprises choisissent de mener à bien un projet commun en coordonnant leurs compétences et leurs moyens. Ces alliances, prévues par la nouvelle Organisation Commune de Marché (règlement CEE n° 2200/96), sont à l'heure actuelle nécessaires à la survie des organisations de mise en marché grandes et petites.

Existant depuis longtemps dans le secteur automobile par exemple, elles concernent depuis 30 ans le secteur agro-alimentaire, et depuis peu les fruits et légumes.

En France, un certain nombre d'expériences sont en train de voir le jour et parfois de se développer. On peut ainsi citer : en Provence Pom'Azur, AMS, Saveurs Soleil... ; en Languedoc Granny-Sud, Fruivial, Goût du Sud... ; en Aquitaine Solprim, Prim'co... ; en Bretagne Savéol...

La construction de ces alliances s'est réalisée sur les constats suivants :

- il est nécessaire de disposer d'un tonnage minimum pour intéresser les grandes enseignes ;
- la transparence en matière de prix, de quantités et de clients semble indispensable pour un bon fonctionnement de l'alliance ;

- disposer de mécanismes de prises de décision simples et efficaces à l'intérieur de l'alliance est également fondamental lorsque la gestion devient complexe ;

- le démarrage et le développement d'une alliance requièrent un véritable mode d'emploi s'apparentant à la gestion de la production : analyse stratégique, marque commune, construction de cahiers des charges, agréage (vérification du fait que les produits soient conformes au cahier des charges) avec remontée d'informations, traçabilité...

Jusqu'à la fin des années 80, l'apparition de nouvelles formes de mise en marché - la grande distribution - s'est juxtaposée aux formes déjà existantes. Aujourd'hui, avec le phénomène de mondialisation, il n'y a plus juxtaposition mais élimination. Il faut donc s'attendre, en absence de réactions, à la disparition de certaines activités. Ainsi, en Provence par exemple, des productions ont déjà disparu, comme la fraise et le chou-fleur, d'autres comme la pomme ou la pêche sont en grand danger.

L'objectif des alliances est de lutter contre les phénomènes précédents et d'améliorer le revenu du producteur. L'élément essentiel de leur réussite est la confiance existant entre les "alliés". Cet aspect est particulièrement sensible dans un secteur où les notions de périssabilité et de qualité génèrent un contexte tout à fait particulier, et où le jeu du "chacun pour soi" peut facilement reprendre le dessus.

Laboratoire INRA concerné

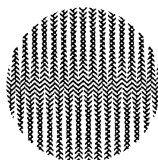
- Economie et Sociologie Rurales - Montpellier

Pour en savoir plus

- "Les stratégies d'alliance dans le secteur des fruits et légumes. Le processus d'adaptation des producteurs-fournisseurs". Montigaud J. C. 1996. L'écho des MIN. n° 117. 86-87.

Contact

- Pascale Scheromm, chargée de communication du Centre INRA de Montpellier - Tél : 04 99 61 22 00



INRA