

## DYNAMIQUE DU SYSTÈME ALIMENTAIRE FRANÇAIS

Jean-Louis Rastoin  
CIRAD. Paris, Francia.

### INTRODUCTION

Du concept de système alimentaire

*L'économie agro-industrielle*, issue de l'Ecole de l'Industrial Organization de HARVARD, va retenir comme champ d'investigation le secteur agro-industriel constitué par l'agriculture et les sous-secteurs situés en son amont (l'agro-fourriture) et en son aval (l'industrie alimentaire, la distribution alimentaire, au sens large incluant la restauration, mais aussi les industries transformant des matières premières à des fins non alimentaires et leurs circuits de commercialisation).

Les premiers travaux d'économie agro-industrielle ont été réalisés à l'universités Harvard, aux Etats-Unis, par GOLDBERG et DAVIS (1957) qui ont forgé le concept d'"Agribusiness". A l'origine, ce concept désignait plutôt des filières ou un ensemble de filières. Ainsi GOLDBERG (1968) étudia les filières du blé, du soja et des agrumes. Aujourd'hui, il semblerait que le terme "Agribusiness" soit utilisé pour désigner principalement les activités des firmes travaillant pour le marché de l'agriculture (agro-fourriture). Les recherches de Harvard ont porté plus sur les flux reliant les différents éléments des filières que sur les agents de ces filières, faisant bien apparaître les séquences de valeur ajoutée et la liaison de plus en plus distante entre l'agriculture "coeur technique" de l'agribusiness et les marchés finaux.

En France, les premiers travaux sur les relations amont et aval de l'agriculture ont été réalisés au début des années 60, dans le cadre de l'INRA (J. LE BIHAN) et de l'ENSA de RENNES (L. MALASSIS, M. BOURDON). Ces recherches ont porté sur l'économie contractuelle et modélisation du complexe agro-alimentaire par les tableaux entrée/sortie de la comptabilité nationale.

Par la suite, c'est à MONTPELLIER, autour de l'I.A.M., de l'ENSA-M et de l'INRA que s'est développée ce que l'on pourrait qualifier d'Ecole française d'économie agro-alimentaire (1979-1986), sous l'impulsion de L. MALASSIS, dont le traité d'économie agro-alimentaire demeure unique en Europe.

*L'économie agro-alimentaire* peut s'envisager selon plusieurs approches:

- la consommation alimentaire, en établissant des liaisons avec les nutritionnistes;
- les structures de production/transformation/distribution des biens alimentaires, considérés globalement ou par produit (filière);
- les flux physiques et monétaires de biens et services, leur évolution et leur répartition aux différents niveaux des filières;
- les stratégies et les performances des entreprises composant les filières;
- les politiques agricoles et alimentaires.

Du fait du développement plus rapide des sous-secteurs d'amont et d'aval de l'agriculture, il semble que l'on privilégie (ou que l'on devrait privilégier) de plus en plus le concept d'"économie alimentaire" ou mieux de "système alimentaire" par rapport à celui d'économie agro-alimentaire.

**La notion de système alimentaire** renvoie à la théorie des systèmes dont les apports sont particulièrement féconds dans différentes disciplines (biologie, sociologie, économie, gestion, etc...).

Selon cette théorie, on peut définir un système alimentaire comme un réseau interdépendant d'acteurs (entreprises, institutions financières, organismes publics et privés) participant directement ou indirectement à la création de flux de biens et services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d'un groupe de consommateurs dans un espace géographique donné.

La théorie des systèmes permet de prendre en compte la finalité de l'activité économique, les inter-relations entre les agents de toute nature (y compris par exemple les nutritionnistes-prescripteurs, les médias, les associations de consommateurs, les pouvoirs publics nationaux et supra-nationaux, etc...), la structure du système alimentaire caractérisée par des variables d'état (par exemple, la concentration des entreprises à un instant t), des variables imposées (par exemple, les taux d'intérêt directeurs dans le pays considéré) et des variables d'action (par exemple, le niveau d'emploi dans le système).

**Le système alimentaire** peut être considéré comme un système:

- biologique (de par la nature de ses produits)
- finalisé (satisfaction de la fonction de consommation alimentaire);
- ouvert sur l'environnement national et international;
- complexe (plusieurs millions d'agents économiques concernés en France dans l'agriculture, l'IAA, la distribution, la restauration);
- partiellement déterminé (la production du système est soumise aux variations aléatoires du milieu agro-climatique et à la volatilité des marchés physiques et financiers);
- à centres de commande multiples et à régulation mixte (l'Etat, le marché, les entreprises).

C'est l'approche systémique qui constituera, mieux que d'autres, la toile de fond méthodologique de cette communication. Pour aborder l'étude du système alimentaire, nous utiliserons deux grilles d'analyse successives obéissant à la logique systémique (de l'aval, vers l'amont):

- la première sera de type "méséo-économique": nous nous intéresserons alors aux caractéristiques de la demande alimentaire domestique (France) et internationale puis aux sous-secteurs productifs (distribution, industrie alimentaire, agriculture puis agro-fourriture);
- la seconde concernera les entreprises, à partir des outils de l'analyse stratégique et notamment ceux forgés par M. PORTER sur l'avantage concurrentiel (grandes firmes et PME de l'agro-fourriture, des IAA et de la distribution).

## 1/ LE SYSTEME ALIMENTAIRE EN FRANCE.

Le système alimentaire représente, au milieu des années 90, une **activité économique** de premier plan avec 1,2 million d'entreprises employant 3,7 millions de travailleurs et réalisant un chiffre d'affaires cumulé de plus de 2300 milliards de FRF. A titre de comparaison, le secteur automobile, ses sous-traitants, réparateurs et distributeurs compte une soixantaine de milliers d'entreprises, pour 800 000 emplois et un chiffre d'affaires de 1 000 milliards de FRF.

Tabl. 1 - LE SYSTEME ALIMENTAIRE FRANCAIS EN 1993

Secteurs	Nombre d'entreprises (milliers)	Effectifs (milliers)	C.A. (Mds F)	C.A. moy. (M.F.)	Effectif moyen
Agro-fourriture	15	120	270	18,0	8
Agriculture	850	1 200	380	0,4	1
Industries alimentaires	50	530	750	15,0	11
Distribution (commerce gros et détail)	110	950	660	6,0	9
Services marchands (restauration)	150	700	220	1,5	5
Services non marchands & financiers	10	150	50	5,0	15
Total	1 185	3 650	2 330	2,0	3

Source: Rastoin (1995), Cours d'économie agro-industrielle, ENSA, Montpellier / nos estimations d'après INSEE

Le système alimentaire est composé **d'entreprises** très hétérogènes allant de la petite boulangerie-pâtisserie familiale au groupe industriel multinational de plusieurs dizaines de milliers de salariés.

Il combine des flux extrêmement nombreux et complexes devant assurer l'alimentation quotidienne de 58 millions de Français et contribuer aux échanges extérieurs du pays.

**Le taux d'internationalisation** du système alimentaire français (S.A.F.) est élevé: les exportations atteignent 20 % de la production. La France est depuis trois décennies le deuxième ou le troisième exportateur mondial de produits agricoles et alimentaires derrière les Etats-Unis et devant ou derrière les Pays-Bas. Cette performance n'est pas affectée par la politique du "Franc fort": les ventes à l'étranger de produits des industries agricoles et alimentaires (I.A.A.) ont progressé de 35 % entre 1988 et 1993 (120 milliards de FRF), témoignant de la pertinence de la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur la différenciation. Ainsi, dans le même temps, les exportations de matières premières agricoles (commodities) ont légèrement diminué en valeur (79 milliards de FRF).

La comptabilité nationale permet de situer le stade auquel se situe le système alimentaire, à partir d'une **typologie** imaginée par L. MALASSIS. Un premier indicateur est la part respective de l'agriculture et des I.A.A. dans le "complexe agro-alimentaire" formé par les deux secteurs. Cette part qui était de 55% pour l'agriculture en 1980 (caractéristique d'un stade de transition), est passée à 44% en 1993: le stade "agro-industriel (50-50) a été franchi en 1991 dans le cas de la

France. Le stade ultérieur dit “agro-tertiaire” s’apprécie à l’aide d’un autre indicateur, la proportion représentée par la restauration hors foyer (R.H.F.) dans la dépense alimentaire totale des ménages. Cette proportion est estimée en 1993 en France à un peu plus de 16%, également caractéristique du stade agro-industriel qui voit l’essor de la restauration collective et des chaînes de restauration rapide. Aux Etats-Unis, la RHF est proche de 50% et l’on peut parler pour ce pays de système alimentaire “tertiarisé”.

Tabl. 2 - TYPOLOGIE DES ECONOMIES AGRO-ALIMENTAIRES

Stades	V.A. %		C.F. %	
	A.	I.A.A.	R.A.D.	R.H.F.
Agricole	80	20	100	-
En transition	60	40	90	10
Agro-industriel	50	50	70	30
Agro-tertiaire	< 50	> 50	50	50

Source: Rastoin (1992), Cours d’économie agro-industrielle, ENSA, Montpellier, d’après Malassis (1979)

Le système alimentaire est désormais **piloté par le marché**. En effet, le stade primitif “agricole” est organisé autour de la production d’aliments pour la consommation de la famille, selon un circuit court non marchand. Aujourd’hui, l’autoconsommation a pratiquement disparu et 95% des matières premières agricoles subissent un processus de conditionnement ou de transformation industrielle dans le cadre d’entreprises spécialisées. Le consommateur s’alimente à travers un réseau de distribution sophistiqué ou directement dans les restaurants, après que les produits aient subi plusieurs fois l’arbitrage des marchés. Le découpage du “Franc alimentaire final” (produit transformé acheté dans le commerce de détail) entre les 3 composantes majeures du système alimentaire montre, en 1993, une équi-répartition: 1/3 pour l’agriculture, 1/3 pour l’industrie alimentaire, 1/3 pour la distribution.

C’est donc **le modèle de consommation alimentaire** qui va déterminer le profil du système alimentaire, les entreprises qui ne s’adaptent pas suffisamment vite à ce modèle étant éliminées du marché, et ce, à tous les stades des filières agro-alimentaires.

En France, ce modèle de consommation est original et très complexe, intermédiaire entre de multiples courants nord, sud, est, ouest. En raison d’une base historique et culturelle très forte, le patrimoine gastronomique reste intact et connaît même un regain d’intérêt de la part du consommateur. En effet, celui-ci, soumis aux exigences de la société urbaine et professionnelle, a adopté une alimentation quotidienne standard en voie d’internationalisation sous la poussée de la restauration industrielle (pizza, hamburger-soda, steak-frites, etc..). Il recherche donc, dans les temps-loisirs (qui augmentent avec la réduction du temps-travail) une alimentation à caractère

exceptionnel et authentique, issue des cuisines du terroir. On peut estimer à 15-20% la part de la dépense alimentaire consacrée aux produits festifs, soit 150 à 200 milliards de FRF en 1993.

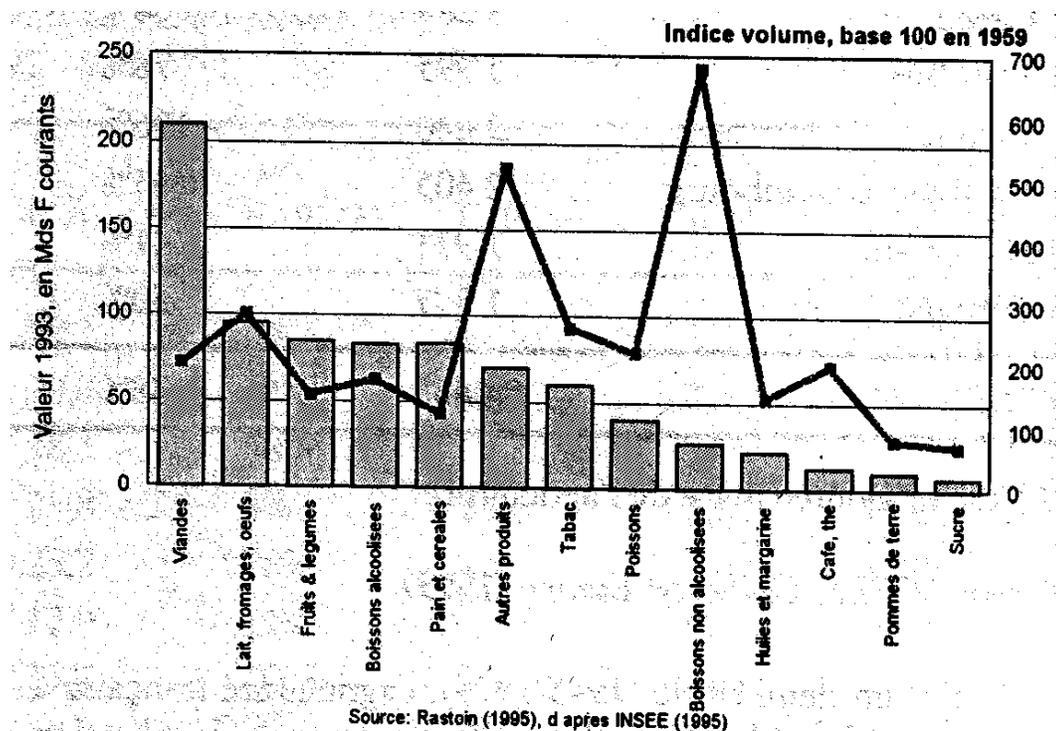
La France se situe au 8ème rang pour la dépense de consommation alimentaire à domicile des pays de l'O.C.D.E., avec 1 977 ECU par habitant en 1991, contre 3 106 en Suisse (n°1) et 900 au Portugal (n° 21).

Le coefficient budgétaire "alimentation" s'élevait en 1993 à 19 % de la dépense des ménages français. Il était de 33 % en 1960 et il devrait se situer aux alentours de 16 % en l'an 2000. Le poste "alimentation" a connu la plus faible progression en volume depuis 1960: 71 %, alors que les services médicaux ont été multipliés par plus de 8 et les dépenses de loisirs par 4,4.

Il y a cependant une croissance faible mais régulière de la dépense alimentaire en France: de l'ordre de 2% sur la longue période, qui s'explique par un effet "qualité" et "élaboration" (incorporation de services), beaucoup plus que par un effet démographique (la population n'augmente dans les années 80/90 que de 0,4% par an).

On observe une très forte disparité selon les produits dans l'évolution de la consommation: sur la période 1959-93, ce sont les B.N.A. (boissons non alcoolisées) qui connaissent les taux les plus élevés (+585 %), suivis par les sauces et préparations culinaires (+415 %), tandis que certains produits diminuent (pomme de terre: - 27 %, sucre: - 13 %). Les viandes constituent le secteur le plus important en valeur (208 milliards de FRF en 1993), suivi des produits laitiers (96 milliards) et des fruits et légumes (89 milliards).

Grap.1- STRUCTURE ET EVOLUTION DE LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE - FRANCE 1959/93



## 2/ LES ENTREPRISES & LE SYSTEME ALIMENTAIRE.

Ce qui réunit les entreprises agissant au sein du système alimentaire, c'est l'appartenance à des filières techniques de production-transformation -distribution orientée vers un marché, avec, dans certains cas des relations contractuelles durables (c'est-à-dire qui vont au delà du simple acte commercial), et plus rarement des liaisons financières. Tout le reste: dimension et performances économiques, style de management, stratégies, les différencient profondément comme nous allons l'établir en analysant chacun des secteurs composant le système alimentaire français.

### 2.1 LES ENTREPRISES AGRICOLES ET DE L'AGRO-FOURNITURE: UNE INDISPENSABLE MUTATION TECHNOLOGIQUE.

La France est le premier producteur agricole européen avec 45 milliards d'ECU en 1992, suivie de l'Italie (38 milliards) et de l'Allemagne (27 milliards). Cependant, le déclin relatif de l'agriculture est ininterrompu depuis l'après guerre: ce secteur représentait 7,2 % du P.I.B. en 1970, il était tombé, en 1993, à 2,5 %; la population active agricole qui dépassait 6 millions de personnes en 1955 (1/3 de la population active totale) se situait en 1993 à moins de 1,2 million (5,4 %).

Tabl. 3 - L'AGRICULTURE EUROPEENNE - CLASSEMENT DES PAYS

Pays	V.A.N.A. (*)	Croissance	Nb exploit.	S.A.U.	S.A.U. moy./ exploit.(ha)
Unités	M.ECU	80/92	(milliers)	(1000 ha)	exploit.(ha)
Année	1992		1989/90	1989/90	1989/90
Italie	21577	35%	2665	14945	6
France	21424	45%	1014	28568	28
Espagne	12 326	47%	1 593	24 531	15
Allemagne	10 067	58%	665	11 768	18
Royaume-Uni	7 302	41%	243	16 499	68
Grèce	6 869	68%			
Pays-Bas	5 995	78%	125	2 013	16
Irlande	2 640	136%	171	4 442	26
Belgique-Luxembourg	2 405	43%	85	1 343	16
Danemark	1 973	41%	81	2 770	34
Portugal	1 827	50%			
<b>U.E.</b>	<b>94 405</b>	<b>48%</b>	<b>8 168</b>	<b>114 691</b>	<b>14</b>

(\*) Valeur ajoutée nette de l'agriculture

Source: SCEES, Graphagri-Europe (1993)

En un demi-siècle (1945/1995), l'agriculture française a connu une formidable révolution technologique. L'utilisation massive d'intrants agricole, la mécanisation et le progrès scientifique et technique ont permis de multiplier les rendements végétaux et animaux par un facteur 2 ou 3: pour le blé, les rendements sont passés de moins de 3 t à l'hectare à plus de 6 t; la production

laitière moyenne par vache dépasse aujourd'hui 4 000 l, contre 2 000 l dans les années cinquante.

Les structures d'exploitation demeurent atomisées, avec un chiffre d'affaires moyen de 330 000 F en 1992 et 28 ha, même si l'on assiste à une concentration régulière: 45 000 entreprises agricoles de plus de 100 ha, dirigées par des "agri-managers", réalisent aujourd'hui le tiers de la production, tandis que des centaines de milliers d'exploitations occupant plus de 10 millions d'ha restent à un faible niveau de productivité et de rentabilité mais gardent une fonction essentielle d'occupation et de socialisation de l'espace rural.

La réforme de la politique agricole commune de 1992 marque une rupture après trente ans de productivisme: en 1993, les livraisons totales de produits agricoles reculent de 2 % en volume et de 9,3% en valeur par rapport à l'année précédente. Au delà du phénomène important du découplage des prix et de la production, on observe, dans toutes les agricultures des pays fortement industrialisés, un mouvement de fonds qui résulte de facteurs économiques et écologiques et qui marque l'avènement d'une troisième révolution technologique. Après celle de la substitution du travail humain par la mécanisation puis celle de l'intensification chimique, nous entrons dans l'ère biotechnologique. Les impératifs du respect de l'environnement et de la santé humaine conduisent à inventer de nouveaux systèmes de production capables d'élaborer des aliments sains sans polluer le milieu naturel.

Cette mutation en marche a déjà des effets sur les fournisseurs de l'agriculture. Les grandes firmes agro-chimiques subissent des baisses importantes de leurs chiffres d'affaires et de leurs résultats économiques: - 7 % entre 1992 et 1993 pour les ventes de PROCIDA (ROUSSEL-UCLAF) et pour E.M.C., - 6% pour BAYER et ICI-ZENECA, - 3 % pour RHONE-POULENC-AGROCHIMIE et des pertes supérieures à 1,5 milliard de F pour ces 5 entreprises en 1993. La révolution biotechnologique implique, pour ces firmes, d'inventer de nouveaux systèmes de lutte contre les maladies et les ravageurs des plantes et des animaux, en combinant les procédés chimiques et génétiques, d'où le rapprochement amorcé avec les entreprises semencières.

Dans le secteur du machinisme agricole, la situation financière s'améliore lentement, après plusieurs années de crise imputable au fort ralentissement des investissements des exploitations. Les résultats demeurent fragiles: pour les 5 premières entreprises du secteur (John DEERE, RENAULT-AGRICULTURE, MASSEY-FERGUSON, KUHN et CLAAS), le taux de profit sur chiffre d'affaires s'établit à 1,6% seulement en 1993. Ces firmes doivent intensifier leurs innovations pour intégrer l'électronique dans leurs produits afin de les rendre plus précis et plus rapides dans leurs interventions et de les relier aux systèmes de gestion en temps réel.

## 2.2 LES INDUSTRIES ALIMENTAIRES: MULTINATIONALES & PME DE TERROIR.

Les I.A.A. constituent une valeur sûre en période de crise. Placées sur une fonction de consommation de base, l'alimentation, leur chiffre d'affaires n'est que peu affecté par les restrictions des ménages: ainsi, l'indice de la production industrielle en volume, base 100 en 1990, s'établissait à 102,3 en 1993 pour les IAA et à 94,3 pour l'ensemble de l'industrie manufacturière. Il en va de même pour l'emploi qui a diminué de 6% entre 1980 et 93 dans les IAA contre 25% pour toute l'industrie française.

La définition *largo sensu* de l'industrie alimentaire englobe le secteur artisanal de la boulangerie-pâtisserie et conduit à recenser en 1992 près de 51 000 entreprises totalisant 532 000 employés et un chiffre d'affaires de 730 milliards de F, avec une dispersion élevée puisque le CAHT moyen s'élève à un peu plus de 1,3 MF pour 10 personnes et un C4 (part des 4 premières entreprises) de 15% pour le CAHT et 12% pour les effectifs. Selon le critère fiscal de l'imposition au bénéfice réel (CAHT supérieur à 3,5 MF), on ne compte que 7 200 entreprises en 1990 rassemblant 390 000 salariés pour un CAHT de 670 milliards de F (taille moyenne: 93 MF et 54 salariés).

Tabl. 4 - LES TRÈS GRANDES FIRMES AGRO-ALIMENTAIRES  
FRANCE - 1993 (Mds FRF)

Rang	Raison sociale	Nat	C.A.	Ev.93/91	C.P.	R.N.	Effectifs
1	DANONE	F	70,1	6%	31,9	3,4	56 419
2	ERIDIANA BEGHIN-SAY (Montedison)	I	50,9	24%	15,6	1,3	23 849
3	NESTLE	CH	38,3	58%			28 550
4	LVMH	F	23,8	8%	24,6	3,6	15 826
5	BESNIER	F	23,2	28%	4,9	0,4	11 955
6	UNILEVER-FRANCE	GB/NL	17,9	11%		0,3	8 796
7	SODIAAL	F	15,6	-11%	1,7	-0,3	6 805
8	PERNOUD-RICARD	F	15,0	-1%	8,4	1,1	9 781
9	SEITA	F	14,1		4,3	0,6	6 239
10	SOCOPA	F	12,6	-7%	0,3		4 600
TOTAL 10 PREMIERES			281,5	20%	91,7	10,4	172 820
TOTAL 2 96 ENTREPRISES (1991)			630,7		135,0	16,5	378 770
10 premières / total			45%		68%	63%	46%

C.A. = chiffre d'affaires; C.P. = capitaux propres; R.N. = résultat net

Source: Rastoin (1995), d'après données *Le Nouvel Economiste* (1994)

La concentration industrielle est très élevée sur certains marchés: C3 de 90% pour le sucre de bouche, de 74% pour les huiles de table, de 65% pour les yaourts et de 60% pour les biscuits. Ce type d'analyse, inspiré des théories concurrentielles, éclaire mieux les structures de marché que les statistiques classiques. Il conduit à identifier les firmes leaders en segmentant les marchés et met en évidence un oligopole à franges, dominé par quelques très grandes firmes agro-alimentaires (TGFA), et comportant plusieurs milliers de petites et moyennes entreprises (PME).

Les dix premières firmes alimentaires françaises réalisaient, en 1993, 45% du CAHT sectoriel et des effectifs et surtout 68% des capitaux propres et 63% des résultats nets. Le n° 1, DANONE (ex-BSN), avec 70 milliards de F, n'occupe que la 6ème place en Europe et le 14ème rang mondial, malgré une croissance soutenue dans les 10 dernières années (15 milliards de F en 1985, n° 40 mondial). On note d'importantes disparités dans les performances comparées des géants de l'agro-alimentaires selon leur origine.

Tabl. 5 - PERFORMANCES COMPAREES DES TRES GRANDES FIRMES AGRO-ALIMENTAIRES

1993	C.A. moy.	Profitabilité	Rentabilité	Productivité	Intensité
Groupes d'entreprises	(M.F)	RN/CA	RN/CP	CA/Eff(KF)	CP/CA
10 PREMIERES MONDIALES	161 274	4,2 %	17,4 %	7 476	24 %
10 PREMIERES EUROPEENNES	101 090	3,6 %	19,2 %	1 138	28 %
10 PREMIERES FRANCAISES	28 164	4,0 %	6,5 %	1 864	11 %
7 200 ENTREPRISES FRANCAISES > à 3,5 M.F. de CAHT (1990)	93	5,0 %		1 716	

C.A. = chiffre d'affaires  
C.P. = capitaux propres

R.N. = résultat net  
Eff. = effectif

Source: *Rastoin (1995)*, d'après données *Le Nouvel Economiste (1994)* & *INSEE (1994)*

Si le taux de profit sur chiffre d'affaires atteint par les TGFA françaises est proche de la moyenne des étrangères, il en est autrement de la rentabilité, très supérieure pour les premières firmes mondiales et britanniques. On relève également une intensité capitalistique bien moindre, traduisant une sous-capitalisation des entreprises françaises.

L'hétérogénéité sectorielle est importante en France, les IAA rassemblant par exemple une industrie des boissons aux performances élevées (taux de profit sur CAHT à 12 % et taux d'exportation record à 28 %), et une industrie de la viande toujours sur le fil du rasoir (taux de profit médiocre, de 2 %) et faiblement ouverte sur l'international (exportation à 10 % du CAHT).

Les IAA, industries de consommation de masse, sont conduites, pour s'imposer sur des marchés fortement concurrentiels, à consentir de lourds investissements matériels et immatériels: 25 milliards de F d'équipements en 1993, 6 milliards de publicité et 2 milliards de recherche. Ces investissements sont essentiellement le fait des grandes entreprises qui seules disposent de la masse critique nécessaire. En effet, les formats d'usine capables d'abaisser notablement les coûts unitaires de production se situent à plusieurs centaines de millions de F d'immobilisations; les campagnes nationales de communication permettant de créer une notoriété durable pour les produits avoisinent 15 à 20 millions de F par an, sur plusieurs années; les coûts d'innovation représentent plusieurs dizaines de millions de F. Ces paramètres expliquent pourquoi la concentration des entreprises est un processus ininterrompu et rapide sur la longue période.

### 2.3 LA DISTRIBUTION: LE POIDS DE LA LOGISTIQUE.

La distribution alimentaire moderne a pris son essor en France au début des années 60: le premier hypermarché a été créé en 1963 par CARREFOUR en banlieue parisienne. On compte aujourd'hui près de 1 000 hypermarchés et plus de 7 000 supermarchés sur le territoire français. Les GMS (grandes et moyennes surfaces) réalisent les 2/3 des ventes alimentaires au détail contre 6 % en 1983. Cet indicateur est déterminant pour l'ensemble des filières agro-alimentaires et doit être intégré par tous les producteurs.

CARREFOUR, LECLERC et INTERMARCHE, les trois leaders français de la grande distribution pèsent chacun beaucoup plus que le n° 1 des IAA, DANONE en termes de chiffre d'affaires. Or chaque grande entreprise des IAA intervient sur plusieurs segments de marché. Le pouvoir de négociation des industriels est donc limité, d'autant plus que le phénomène des marques de distributeur et des prix les fragilise. D'où une recherche active de différenciation par l'innovation et de fidélisation par de gros budgets de publicité.

Tabl. 6 - LES 10 PREMIERS GROUPES DE DISTRIBUTION FRANCAIS

Année 1994  
C.A. TTC (Mds F) Croissance 84-94

CARREFOUR	135	X	3,4
LECLERC	125	X	2,7
INTERMARCHE	121	X	4,2
PROMODES	94		
AUCHAN	65		
CASINO	63		
DOCKS DE FRANCE	44		
SYSTEME U	43		
CORA	35		
COMPTOIRS MODERNES	25		

Source: Dauvers, O., (1995), *Carrefour plus que jamais premier*, in *Linéaires*, N° 91, Paris, Mars 95

Les distributeurs français sont cependant, eux-aussi, dans une position fragile, avec un faible taux de marge (de 0,8 % pour CASINO à 1,5% pour CARREFOUR), alors que les firmes britanniques affichent des performances 4 à 6 fois plus élevées (5,2% pour SAINSBURY, 8,4% pour MARKS & SPENCER). Ceci conduit à rechercher de nouvelles formes de partenariat industrie-commerce basées sur la qualité des produits.

Dans le secteur de la distribution, une révolution est également en marche, celle de la communication en temps réel. En effet, il s'agit d'acheminer très rapidement les produits alimentaires vers les lieux de vente et d'accélérer les transactions financières. Les premier objectif relève des nouvelles techniques logistiques, avec la mise en place de plateformes logistiques multimodales sur les noeuds de communication rail-route-air. Ces plateformes de réception et d'éclatement permettent d'abaisser les coûts de transport et de stockage. Le second objectif prend en compte la circulation des informations physiques et économiques. Les grandes entreprises disposent aujourd'hui de logiciels de gestion et de réseaux informatiques leur permettant de disposer, à tout moment de leurs coûts de revient et donc de déterminer des prix d'achat-fournisseurs optimaux par rapport à leur stratégie de vente. Par ailleurs, la généralisation du système des codes-barres sur les produits autorise une minimisation des stocks et un renouvellement rapide des linéaires, en fonction des achats saisis aux caisses-enregistreuses. Ce même système permet de rapprocher, grâce à la progression des moyens de paiement

électronique, le profil des clients (âge, catégorie socio-professionnelle, lieu de résidence, etc...) de celui du "panier de consommation" (caddie) et par la-même de constituer de précieuses banques de données utiles aux responsables des magasins pour adapter leurs stratégies. Plus, ces banques de données constituent des éléments décisifs pour les négociations avec les fournisseurs. Ces évolutions valident la théorie du pilotage par l'aval des filières.

La restauration hors-foyer fait désormais partie intégrante du système alimentaire français, avec une forte croissance dans les 20 dernières années pour atteindre, en 1992, un chiffre d'affaires de plus de 200 milliards de F. Forte de 150 000 entreprises, elle emploie près de 700 000 personnes. Elle a vu l'émergence progressive de groupe très puissants, au premier rang desquels on trouve la SODHEXO, n° 1 mondial en 1995 après le rachat d'une importante entreprise américaine. On doit noter, à coté du secteur de la restauration collective, la présence d'un secteur très dynamique de restauration commerciale dont le leader mondial Mc DONALDS a réussi son implantation en France avec plusieurs centaines de restaurants *fast food*, malgré les pronostics défavorables de certains experts s'appuyant sur une hypothétique résistance nationale au modèle alimentaire nord-américain.

Tabl. 7 - LES SERVICES MARCHANDS ALIMENTAIRES EN FRANCE - 1992

Types	Nombre	Effectif	Ch. Aff.	Ch. Aff.
	(milliers)	(milliers)	(Mds FRF)	Ev. 86/92
Restaurants	75,1	343	101	72 %
Hotels-restaurants	21,2	145	55	60 %
Cafés	59,6	119	35	25 %
Traiteurs	1,5	73	21	97 %
Cantines	0,2	4	1	155 %
<b>TOTAL</b>	<b>157,7</b>	<b>684</b>	<b>213</b>	<b>61 %</b>

Source: INSEE, T.E.F. (1988 & 1994)

## CONCLUSION:

### VERS DE NOUVELLES STRATEGIES AGRO-ALIMENTAIRES

Les structures des marchés agro-alimentaires subissent de multiples fractures et se recomposent selon une dynamique lourde qui comporte 3 leviers fondamentaux:

- l'espace
- les sociétés humaines
- les firmes

Du point de vue de **l'espace**, la polarisation de la planète autour de grands blocs économiques devrait se confirmer: l'espace agro-alimentaire des années 2000 est déjà configuré avec deux grandes zones de production/consommation "historiques": la Communauté européenne, première puissance agro-alimentaire mondiale et la récente ALENA ((Association du libre échange nord-américaine), et une zone émergente: l'Asie en raison à la fois de son énorme potentiel démographique (plus du tiers des 6 milliards d'habitants de l'an 2000) et de ses perspectives de croissance économique qui devraient tirer la demande et susciter la création d'un tissu d'entreprises locales.

**Les sociétés humaines** subissent des mutations rapides du fait des évolutions économiques (urbanisation, tertiarisation), scientifiques et technologiques, sociologiques faisant émerger de nouveaux styles de vie et de consommation. En ce qui concerne les produits alimentaires, il nous semble possible d'identifier 3 axes essentiels de développement:

- l'axe majeur que nous qualifions de **basique** est constitué par les "aliments du quotidien" ou produits standards rapides qui se caractérisent par une qualité rigoureuse au plan de l'hygiène par des paramètres organoleptiques peu typés et surtout par des prix fortement déterminés par une situation très concurrentielle exacerbée par la grande distribution.

- le second axe est celui de la "**santé**" avec une évolution de l'aliment-médicament classique (dit produit "diététique") vers d'une part l'aliment de la "forme" (vitalité) et d'autre part le véritable médicament mais d'origine "naturelle" dans la mouvance de la phytopharmacie.

- le troisième axe, plus récent, est un axe **culturel**. Il se réfère à la recherche de racines par un consommateur soumis à des changements accélérés (mobilité géographique et professionnelle, effets de mode). Ces racines sont à la fois historiques (tradition) et géographiques (terroir). Les produits alimentaires correspondant à ces axes peuvent être qualifiés "d'authentiques".

Les stratégies des acteurs des filières agro-alimentaires doivent s'insérer dans l'un de ces 3 axes qui relèvent chacune d'approches spécifiques. Parmi ces acteurs, la grande distribution alimentaire et les grandes firmes industrielles constituent de véritables moteurs.

**Dans l'industrie**, une nouvelle carte stratégique est en train de se dessiner (cf schéma en annexe). **L'axe 2 (produits basiques)** est solidement occupé par les multinationales agro-alimentaires : ces majors se livrent une bataille acharnée pour assurer leur contrôle des parts de marché essentiellement par croissance externe leur permettant d'atteindre une masse critique. Cependant les majors pourraient être menacés par de nouveaux venus: les entreprises pharmaceutiques qui, par le biais des biotechnologies investissent depuis une dizaine d'années dans le secteur très porteur des "ingrédients" alimentaires c'est-à-dire des composants entrant dans la fabrication des produits alimentaires (colorants, arômes, stabilisants, édulcorants).

**L'axe 1 "santé"** est logiquement le terrain privilégié des grands industriels de la chimie pharmaceutique. Ces acteurs, rompus aux méthodes modernes de management investissent massivement depuis plusieurs décennies en R&D (de l'ordre de 10% du chiffre d'affaires). Par ailleurs, ces firmes ont dans leur champ de compétence les problèmes nutritionnels et d'une façon plus large les sciences biologiques. Leur intérêt pour les produits alimentaires correspond donc à une logique de diversification concentrique. Les accords et prises de participations dans le secteur des biotechnologies correspondent à une stratégie cohérente. Les positions ainsi occupées peuvent conduire à des ambitions dans le secteur alimentaire, ce qui permet de poser la question suivante: les firmes pharmaceutiques seront-elles les nouveaux barons de l'industrie alimentaire?

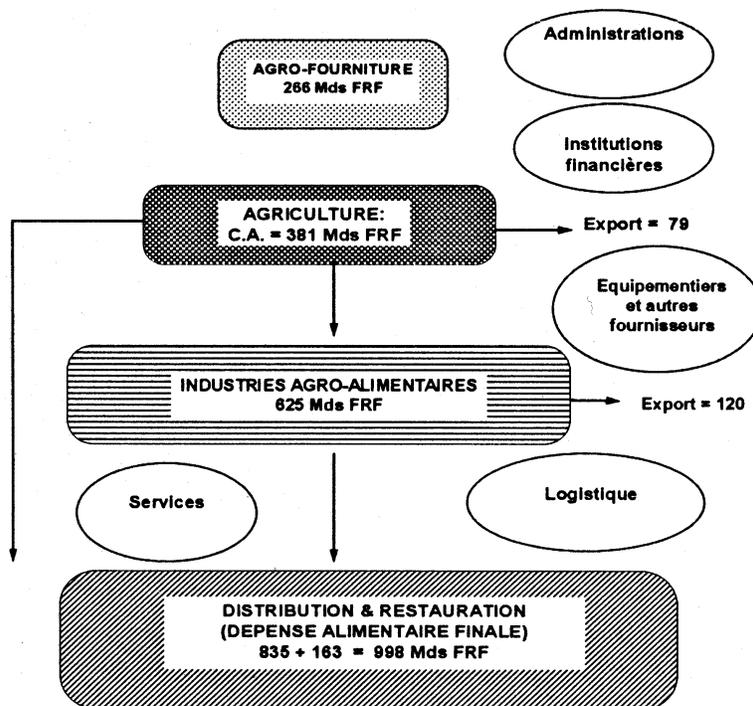
Parallèlement les géants de la pharmacie se préoccupent des propriétés thérapeutiques de certains composés agro-biologiques, pour entrer en force sur le marché de la phytopharmacie.

Enfin **le troisième axe** devrait être celui de **PME agro-alimentaires spécialisées** sur des produits de terroir, produits de tradition, de très haute qualité gustative, fortement typés, valorisés par un *packaging* élaboré, vendus à des prix élevés en raison de la faible élasticité-prix de la demande. Ces produits sont des produits "d'image" qui ne peuvent être élaborés que par des PME fortement ancrées dans leur terroir mais gérées de façon très performante.

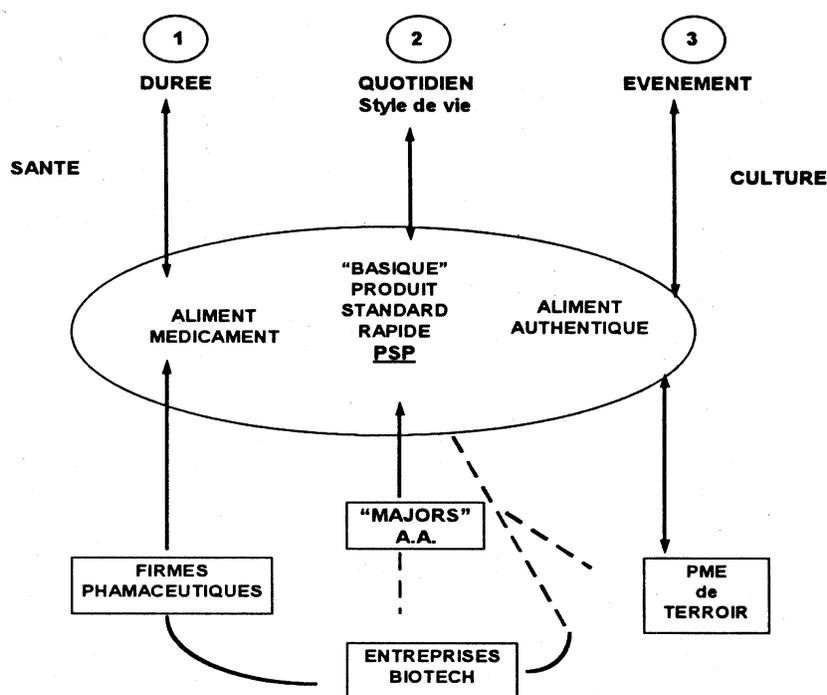
Un telle carte stratégique est certes simplificatrice d'une structure de marché relativement complexe. Elle indique cependant des itinéraires bien identifiés qui révèlent toutes les incertitudes des voies dites moyennes dans le contexte des pays riches comme dans celui des PVD: entre la TGF (Très Grande Firme), privilégiant la production multinationale de masse et la PME de terroir, il ne devrait guère subsister d'espace dans les années à venir.

La place de l'agriculture, dans cette vision prospective, est profondément modifiée par rapport à celle tenue dans les années soixante et soixante-dix. En premier lieu, l'agriculture devient un sous-ensemble de production de matières premières, soit de base -et il s'agit alors de produire des volumes importants, de qualité standard minimale, dans un calendrier rigoureux et à prix très contrôlés, pour l'agro-industrie de masse-, soit d'origine authentifiée car entrant dans la composition de produits de terroir pour lesquels des qualités organoleptiques spécifiques sont exigées. C'est là une opportunité exceptionnelle pour des agriculteurs à la fois très professionnels et doués d'une sensibilité à la genèse de la qualité et à la culture locale. En second lieu, l'agriculture devra retrouver son rôle historique de façonniers de paysage, dans le respect de l'esthétique naturelle. Cette activité, comme là première, est génératrice de revenus, grâce à la valorisation par les nouveaux métiers du secteur des loisirs culturels et touristiques.

### LE SYSTEME AGRO-ALIMENTAIRE FRANCAIS EN 1993



Source: J.L. Rastoin, cours d'économie agro-industrielle, ENSAM, (1995), d'après données Comptabilité nationale, INSEE, (1994)



Source: RASTOIN (1992)

## BIBLIOGRAPHIE

ADEFI, (1985), L'analyse de filière, préface d'Y. MORVAN, Actes du colloque E.S.C.-Nantes, Economica/FNEGE, Paris, 147 p.

ALLAYA, M.C., DESTANDAU, J.P. MADELAINE, C., ONCUOGLU, S., PEREZ, R., RASTOIN, J.L., (1990), AGRODATA, Les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux, CIHEAM-IAM, Montpellier, vol. I, 368 p., vol. II, 619 p.

ARENA, R., BENZONI, L., DE BANDT, J., ROMANI, P.R., (1988), Traité d'économie industrielle, Economica, Paris, 965 p.

GOLDBERG, R.A., (1968), Agribusiness co-ordination, A system approach to the Wheat, Soybean and Florida oranges economies, Harvard Business School, Boston, 256 p.

GOLDBERG, R.A., (1957), A concept of Agribusiness, Harvard university, Boston, 136 p.

GREEN, R.H., LASSAUT, B., (1993), Innovations techniques et organisationnelles dans la commercialisation des produits fruits, INRA, Economie et sociologie rurales, Ivry, 46 p + annexes.

KLATZMANN, J., (1975), Nourrir dix milliards d'hommes, P.U.F., Paris, 268 p.

MALASSIS, L., (1979) Economie agro-alimentaire, t.I, Economie de la consommation et la production agro-alimentaire, Cujas, Paris, 437 p.

MALASSIS, L., PADILLA, M., (1986), Economie agro-alimentaire, t. II, L'économie mondiale, Cujas, Paris, 449 p.

MARION, B.W., edit ., NC 117 Committee, (1985), The organization and performance of the US Food System, Lexington Books, D.C., Heath and Cy, Lexington, Mass, Toronto, 533 p.

MONTIGAUD, J.C., (1994), La logistique et ses conséquences sur le secteur de production: le cas des fruits et légumes. Communication au XXIVème congrès international de sciences horticoles, ISHS, Kyoto, 11 p.

MORVAN Y., (1985) Fondements d'économie industrielle, Economica, Paris, 482 p.

NEFUSSI, J., (1989), Les industries agro-alimentaires, Que sais-je?, P.U.F., Paris, 127 p.

O.C.D.E., (1992), Politique, marchés et échanges agricoles, Paris, 521 p.

PEREZ, R., RASTOIN, J.L., coord., (1989), Les stratégies agro-industrielles, in *Economies et Sociétés*, série AG 20 n° 7, P.U.G., Grenoble, 225 p.

PORTER, M., (1986), L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 647 p.

RASTOIN, J.L., (1975), Structures et croissance des firmes agro-alimentaires multinationales, CIHEAM-IAM, Montpellier, 343 p. + annexes 304 p.

RASTOIN, J.L., (1992), Les multinationales et le système alimentaire mondial: tendances stratégiques, in *Economies et Sociétés*, série AG 20 n° 8, P.U.G., Grenoble.