



# L'INJUSTE PRIX DE NOTRE ALIMENTATION

QUELS COÛTS POUR  
LA SOCIÉTÉ ET LA PLANÈTE ?

**Annexe méthodologique, extrait du rapport de recherche réalisé par le Basic : « Etude sur la création de la valeur et les coûts sociétaux du système alimentaire français ». Juin**

**BASIC**  
Bureau d'Analyse Sociétale d'Intérêt Collectif

*Cette annexe est un extrait du travail de recherche du Basic, mené avec le financement du Secours Catholique – Caritas France, dans le cadre de sa propre étude menée en partenariat avec Réseau Civam, Solidarité Paysans et la Fédération Française des Diabétiques, « L'injuste prix de notre alimentation. Quels coûts pour la société et la planète ? ». A retrouver en ligne ici sur [www.secours-catholique.org/tout-le-monde-table](http://www.secours-catholique.org/tout-le-monde-table). Le*

# 1 Le fonctionnement économique du système alimentaire : des logiques de construction de prix aux modèles de chaînes de valeur

Grâce à l'analyse historique de la constitution du système alimentaire français au prisme de la théorie des systèmes, le chapitre précédent a permis de mettre en lumière les forces structurantes qui y sont aujourd'hui à l'œuvre. Celles-ci découlent des stratégies économiques des **leaders de la transformation, de la distribution et de la restauration**, qui **constituent un oligopole** au sein duquel ces acteurs sont poussés à la recherche de maximisation des volumes et d'économies d'échelle. De part et d'autre de cet oligopole, les producteurs agricoles sont poussés à l'agrandissement, à la spécialisation et à l'intensification, pendant que les consommateurs sont poussés à rechercher les produits aux prix les plus bas et incités à consommer des produits de plus en plus transformés et marketés. **L'organisation réelle des chaînes de valeur agricoles et alimentaires françaises diverge donc fortement des conditions de validité de la théorie économique standard de la concurrence pure et parfaite<sup>1</sup>**, selon laquelle les prix seraient issus de la rencontre d'une offre et d'une demande dont l'équilibre maximiserait le bien-être collectif.

Ainsi, pour comprendre le fonctionnement économique réel du système alimentaire français, il est nécessaire d'analyser plus en profondeur les relations concrètes entre acteurs et la manière dont les prix se forment à l'interface entre chaque maillon (agriculture, transformation, distribution, restauration). Sur cette base, nous avons ensuite étudié la manière dont ces dynamiques se combinent pour constituer des **modèles de chaînes de valeur**, et analysé leur capacité à valoriser le **travail des acteurs et des qualités des produits à tous les maillons**. Nous avons donc estimé l'importance relative de ces modèles au sein du système alimentaire français, avant d'illustrer ces différents résultats à travers l'étude de trois filières.

## 1.1 Cadre d'analyse de la construction des prix et des stratégies d'acteurs économiques

S'il existe de nombreux travaux sur la *théorie des prix*, notamment dans le champ académique de l'économie, il en existe beaucoup moins sur la *pratique des prix*, c'est-à-dire sur leurs modalités concrètes de construction

---

<sup>1</sup> Les conditions de validité de la concurrence pure et parfaite sont :

- Aucun acteur économique (acheteur ou vendeur) n'a le pouvoir ou l'influence suffisante pour définir ou modifier à lui seul les prix de marché des produits et services qu'il achète ou vend ;
- Il y a un (très) grand nombre de producteurs, tous ayant une part de marché relativement faible ;
- Tous les producteurs peuvent entrer et sortir librement du marché (absence de barrières à l'entrée) et avoir un même accès aux ressources (technologie, finances, etc.) ;
- Tous les acheteurs ont une information complète et transparente sur les produits vendus et les prix pratiqués par les vendeurs ;
- Tous les acheteurs considèrent que les produits mis sur le marché sont équivalents, quel que soit le producteur.

par des acteurs, sur un marché et à un temps donnés.<sup>2</sup> Or, en situation réelle, les prix sont rarement le résultat de la seule confrontation d'une offre et d'une demande, ils sont spécifiques aux types de relation marchande et d'acteurs économiques qui les font naître. Pour comprendre les logiques de construction de prix à l'œuvre dans le système alimentaire français, et en l'absence d'un cadre d'analyse établi, nous avons développé une approche originale à partir de différents apports théoriques, et l'avons appliquée à chaque maillon puis tout au long des chaînes de valeur, afin d'identifier les modèles économiques qui en résultent.

### 1.1.1 Les logiques de construction de prix entre acheteurs et vendeurs

La recherche économique sur les stratégies de construction des prix des entreprises<sup>3</sup> identifie trois grandes logiques structurantes :

- La **détermination des prix de vente à partir des coûts de revient** (« cost-based pricing »). Il s'agit de la méthode la plus simple et historiquement la plus utilisée. Elle consiste à ajouter une marge bénéficiaire aux coûts de production des biens ou services proposés, par exemple en ajoutant une marge standard calculée en pourcentage du total des coûts<sup>4</sup>.
- La **détermination des prix de vente à partir de ceux des concurrents** (« competition-based pricing »). Dans les cas très répandus de forte concurrence entre entreprises, cette méthode consiste à utiliser les prix pratiqués par les concurrents comme base de référence pour fixer ses propres prix<sup>5</sup>. Le but est de s'assurer que l'offre proposée aux clients est suffisamment compétitive pour être vue comme valide et attractive.
- La **détermination des prix de vente par la valeur distinctive** créée pour le client (« value-based pricing »). Pour échapper à la pression de la concurrence, certaines entreprises parviennent à différencier suffisamment leur offre de produits ou services pour fixer leurs prix sur la base de la valeur perçue par les clients (qui est subjective et spécifique)<sup>6</sup>. Le but de cette méthode est de fixer ses prix au plus proche de la valeur maximale que les clients sont prêts à payer pour obtenir les produits ou services considérés.

Dans la pratique, les trois logiques de fixation de prix se trouvent souvent combinées, mais l'une d'entre elles finit toujours par prévaloir sur les autres quand on étudie un groupe d'acteurs économiques similaires entre eux ou un produit en particulier. D'après les travaux de recherche économique ayant investigué les

---

<sup>2</sup> C'est l'ambition de la "nouvelle sociologie économique" que de comprendre la formation des prix à partir de l'observation des pratiques concrètes. Voir par exemple Chauvin Pierre-Marie, 2011, « Architecture des prix et morphologie sociale du marché. Le cas des Grands crus de Bordeaux », *Revue française de sociologie*, vol. 52, n° 2, p. 277-309 ; Chiffolleau Yuna et Laporte Catherine, 2004, « La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n° 4, p. 653-680. Mais l'étude de cette littérature fait apparaître que « les explications de la sociologie économique des prix, même si elles ont leur part de spécificité, ne peuvent pas se passer des modèles ou lois économiques classiques pour déduire les mouvements des prix » (Fillieule Renaud, 2008, « La sociologie économique des prix contemporaine : quel apport théorique ? », *L'Année sociologique*, vol. 58, n° 2, p. 383-407).

<sup>3</sup> Ces travaux de recherche portent sur les marchés dits « libres » (à la différence des marchés administrés où la valeur d'échange des marchandises est contrôlée par les autorités publiques comme dans le cas de l'électricité en France). Parmi les principaux travaux : Hinterhuber Andreas, 2008, « Customer value-based pricing strategies: why companies resist », *Journal of Business Strategy*, vol. 29, n° 4, p. 41-50 ; Indounas Kostis, 2009, « Successful industrial service pricing », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, n° 2, p. 86-97 ; Ingenbleek Paul, Debruyne Marion, Frambach Ruud T. et Verhallen Theo M. M., 2003, « Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach », *Marketing Letters*, vol. 14, n° 4, p. 289-305 ; Liozu Stephan M. et Hinterhuber Andreas, 2013, « Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance », *Management Decision*, vol. 51, n° 3, p. 594-614 ; Sammut-Bonnici Tanya et Channon Derek F., 2015, « Pricing Strategy » dans *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons, Ltd, p. 1-3.

<sup>4</sup> Gunaydan Ilknur, 2023, *An Analysis of Pricing Strategies within Business-to-Business Companies in the Aftermarket Domain: The Impact of Company Size, Industry, and Location on Pricing Strategies*, Master thesis, Jönköping University.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

comportements des entreprises dans une grande diversité de secteurs, le principal facteur qui explique la prévalence de l'une ou l'autre des logiques de construction des prix est le pouvoir de négociation des vendeurs vis-à-vis des acheteurs, et vice-versa<sup>7</sup> :

- Quand un vendeur a un faible pouvoir de marché vis-à-vis de son acheteur et/ou qu'il se trouve dans un environnement fortement concurrentiel, il est considéré comme « price taker » et il est généralement contraint de fixer ses prix en se basant sur ceux de ses concurrents pour rester compétitif, quels que soient ses coûts internes de production.
- À l'inverse, quand un vendeur a un fort pouvoir de marché ou qu'il se trouve dans un environnement peu concurrentiel (par exemple sur un marché de niche), il est considéré comme « price maker ». Il peut alors fixer ses prix soit sur la base de ses coûts augmentés de la marge bénéficiaire qu'il souhaite atteindre, soit sur la base de la valeur perçue par son acheteur, ce qui peut lui permettre de vendre à un prix décorrélé de ses coûts de production (comme sur le marché du luxe). Ce dernier cas survient quand un vendeur réussit à différencier fortement ses produits ou services du reste de la concurrence, que ce soit grâce à l'innovation, au niveau de qualité perçue et/ou à la réputation de la marque, entretenue via le marketing et la publicité.

En miroir, les recherches sur les chaînes de valeur ont démontré que les acheteurs, quand ils possèdent un fort pouvoir de marché, ne se cantonnent pas à créer de la valeur grâce à leur savoir-faire et ont la capacité de mener des stratégies de captation de valeur<sup>8</sup>. Ces stratégies peuvent prendre de nombreuses formes : création de goulets d'étranglement d'accès au marché pour les fournisseurs grâce à une situation d'oligopole/monopole sur la distribution des produits, déconnexion entre prix d'achat aux fournisseurs et prix de vente aux clients grâce au marketing et à la publicité, utilisation de la propriété intellectuelle sur les marques, le design et/ou la technologie pour répercuter les coûts et les risques sur les fournisseurs, pratiques commerciales déloyales (clauses léonines<sup>9</sup>, pénalités indues, contreparties asymétriques)...<sup>10</sup> Ces stratégies sont principalement développées pour répondre aux exigences des actionnaires et propriétaires en matière de taux de rentabilité et de retour sur investissement du capital<sup>11</sup>. Elles peuvent aussi parfois être menées par des vendeurs ayant un fort pouvoir de marché, mais les entreprises en sont le plus souvent dissuadées par le droit de la concurrence, très contrôlé et doté de sanctions dissuasives, qui considère ces pratiques comme des abus de position dominante (alors que les autorités enquêtent beaucoup plus rarement sur le pouvoir des acheteurs)<sup>12</sup>.

Sur la base de ces éléments amenés par la littérature académique, nous pouvons poser que le niveau du prix de tout produit ou service sur le marché est le résultat de la confrontation entre deux dynamiques :

- La stratégie des acheteurs, qui utilisent leur pouvoir de marché pour négocier à la baisse grâce à la mise en concurrence la plus large possible des fournisseurs (facilitée par la standardisation des produits

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Quentin David et Campling Liam, 2018, « Global inequality chains: integrating mechanisms of value distribution into analyses of global production », *Global Networks*, vol. 18, n° 1, p. 33-56.

<sup>9</sup> Une clause d'un contrat est dite léonine ou abusive si elle confère à une ou plusieurs parties du contrat un avantage excessif et si cela engendre une inégalité significative à l'égard d'une ou plusieurs autres parties du même contrat. C'est par exemple le cas de clauses d'annulation de commandes à la dernière minute sans dédommagement, ou de clauses de révision de prix à tout moment par l'acheteur sans que la réciproque soit valable pour le vendeur.

<sup>10</sup> Quentin David et Campling Liam, 2018, op.cit. ; BASIC, 2014, *Qui a le pouvoir ? Revoir les règles du jeu pour plus d'équité dans les filières agricoles*.

<sup>11</sup> Quentin David et Campling Liam, 2018, op.cit.

<sup>12</sup> BASIC, 2014, op. cit.

achetés) dans le but de répondre aux attentes de retour sur investissement de leurs actionnaires/propriétaires.

- Les stratégies développées par les vendeurs pour contrebalancer cette pression via l'accroissement de leur pouvoir de marché et la différenciation de leurs produits de ceux des concurrents, afin d'assurer que les prix qu'ils obtiennent permettent de couvrir leurs coûts de revient et de générer des marges bénéficiaires suffisantes, voire importantes quand ils parviennent à décorrélérer leurs prix de leurs coûts. Ces stratégies combinent donc la prise en compte des coûts de revient et la création d'une valeur distinctive pour les clients. En effet, sur la plupart des marchés, la mise en concurrence par les acheteurs et leur force de négociation ne permet pas aux vendeurs de déterminer leurs prix de vente uniquement à partir de leurs coûts de production : elle les oblige au préalable à se démarquer le plus possible de leurs concurrents.

Le schéma ci-après synthétise cette logique de construction des prix, qui se met en place à chaque interface entre deux acteurs économiques d'une chaîne de valeur.

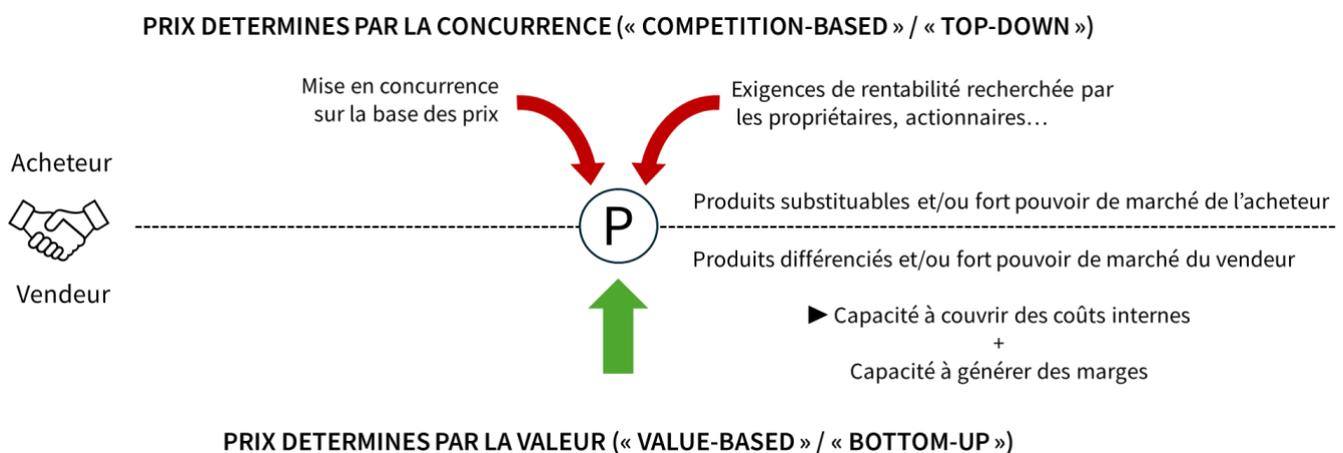


Figure 1 : Schéma récapitulatif des dynamiques de détermination de prix entre acheteurs et vendeurs. Source : BASIC.

Au-delà de ces dynamiques de confrontation, la recherche économique a aussi mis en lumière l'existence d'échanges plus équilibrés et de **relations de coopération entre acheteurs et vendeurs**<sup>13</sup> qui reposent sur la **combinaison simultanée de 4 comportements-types**<sup>14</sup> :

- l'échange régulier d'informations entre les deux parties et la proximité de la relation,
- la résolution conjointe des problèmes,
- la flexibilité des pratiques et positions de négociation pour s'ajuster aux imprévus,
- la modération ou la restriction de l'usage du pouvoir par la partie ayant la plus grande force de marché.

Dans ces cas de coopération entre acheteurs et vendeurs, la pérennité de la relation est privilégiée, et les prix sont déterminés de manière mutuellement avantageuse, de telle sorte que chaque partie puisse vivre de son travail et assurer sa viabilité sur le long terme.

<sup>13</sup> Brito Eliane Pereira Zamith et Mariotto Gabriel, 2013, « Benefits of Cooperation between Buyers and Providers: a study in the field of information and communications technology », *Review of Business Management*, vol. 15, n° 47, p. 241-261.

<sup>14</sup> Heide Jan B. et Miner Anne S., 1992, « The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation », *The Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 2, p. 265-291.

Loin d'être anecdotiques, ces types de coopération dépendent de **plusieurs conditions qui doivent être remplies** : l'absence d'asymétries de pouvoir trop fortes entre acheteur et vendeur, la difficulté de remplacer le partenaire, la longévité de la relation partenariale, la confiance entre les deux parties<sup>15</sup>.

### 1.1.2 Les stratégies d'acteurs économiques qui découlent des logiques de prix

Partant des logiques de construction des prix décrites précédemment, **les acteurs économiques construisent leurs stratégies en fonction de leurs avantages comparatifs** (pouvoir de marché, économies d'échelle, savoir-faire ou technologies brevetées, image de marque...). Pour les décrypter, **Michael Porter a développé un cadre d'analyse** qui permet de comprendre les logiques d'action des entreprises dans leur environnement concurrentiel, identifiant ainsi **deux grandes stratégies génériques**<sup>16</sup> qui font écho aux logiques de détermination des prix par confrontation entre acheteurs et vendeurs telles que décrites dans la section précédente :

- **La concurrence par les coûts** est la stratégie généralement utilisée dans les secteurs où le prix est considéré comme un facteur essentiel et où les produits sont très peu différenciés. Ce type de stratégie est donc **intrinsèquement lié à la construction des prix de vente à partir de ceux des concurrents** (« competition-based pricing »). Sur ces types de marchés, les entreprises sécurisent leur position grâce à des prix bas et la minimisation de leurs coûts de revient grâce à la recherche de volumes de production toujours plus élevés (économies d'échelle, accumulation d'expérience...) et l'optimisation de leur processus de fabrication via le « lean management » (maximisation du taux d'utilisation des machines et de la productivité des travailleurs, chasse au gaspillage, etc.), la recherche d'un accès privilégié aux ressources et/ou d'un fort pouvoir de négociation sur leurs fournisseurs... De la sorte, les entreprises sont en mesure de créer des barrières à l'entrée et d'éliminer les concurrents moins efficaces.
- **La différenciation de l'offre** est la stratégie utilisée par les entreprises qui réussissent à satisfaire la demande via une offre originale qui se distingue fortement de celle de leurs concurrents. Ce type de stratégie est **intrinsèquement lié à la construction des prix par la valeur** créée pour le client (« value-based pricing »). La plupart du temps, les prix de vente qui en découlent sont plus élevés que ceux des offres standardisées, reflétant la plus grande performance des produits proposés et/ou la forte image des marques commercialisées<sup>17</sup>. Par cette stratégie, les entreprises cherchent à générer une marge élevée justifiée par les caractéristiques uniques des produits ou services qu'elles proposent, ainsi qu'à fidéliser leurs clients et créer des barrières à l'entrée. Ce type de stratégie peut être difficile à mettre en place (risque que la différence ne soit perçue par les clients) et longue à porter ses fruits (temps et ressources nécessaires pour constituer une image de marque).

**Ces deux stratégies sont aussi bien mises en œuvre par de grandes entreprises ayant un fort pouvoir de marché que par de plus petits acteurs économiques.** Ces derniers se concentrent le plus souvent sur des segments spécifiques ou niches de marché (groupes de produits, de clients ou de régions) afin de se spécialiser et d'acquérir des compétences et capacités leur permettant d'être compétitifs face à la concurrence des plus

---

<sup>15</sup> Brito Eliane Pereira Zamith et Mariotto Gabriel, 2013, op. cit.

<sup>16</sup> Porter Michael E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 398 p.

<sup>17</sup> Les stratégies de différenciation de l'offre peuvent parfois être liées à des prix bien plus faibles qui découlent de technologies de rupture permettant de conserver le niveau de qualité des produits ou services proposés, à l'image de la musique diffusée en streaming (plutôt que sur CDs). Ces types de stratégies ne doivent cependant pas être confondues avec celles de concurrence par les coûts qui impliquent une baisse de la qualité des produits ou services proposés, comme dans le cas de l'aviation low-cost.

grands acteurs. Sur les segments de marché qu'ils investissent, ils peuvent faire le choix de s'engager dans une démarche de différenciation de leur offre (cas le plus fréquent) ou dans une concurrence par les coûts (quand ils ont un avantage spécifique dans ce domaine). Ce 3<sup>ème</sup> type de stratégie peut donc être lié aussi bien à des logiques de prix basés sur la valeur créée pour le client que basés sur les prix des concurrents, en fonction des orientations retenues par les entreprises.

### 1.1.3 Application au système alimentaire

Sur la base des cadres d'analyse décrits dans les deux sections qui précèdent, nous **étudions les logiques de construction de prix et les stratégies d'entreprises qui en découlent au sein du système alimentaire français**, dont la compréhension est indispensable à celle de son fonctionnement économique d'ensemble.

Ce faisant, nous identifions deux principaux apports aux connaissances existantes :

- Tout d'abord, **l'adaptation des cadres d'analyse** des logiques de construction de prix et des stratégies d'acteurs économiques **aux secteurs de l'agriculture et de l'alimentation**, qui ont fait l'objet de très peu de recherches économiques sur le sujet<sup>18</sup>.
- Ensuite, la **mise en œuvre de ces cadres d'analyse pour investiguer le fonctionnement économique de chaînes de valeur**, depuis la production de matières premières jusqu'à la consommation finale des produits, et **pas seulement d'un maillon ou secteur particulier**. Tout au long de la chaîne, il s'agit ainsi d'étudier les **logiques de construction de prix des acteurs à la fois vis-à-vis de leurs clients en aval et de leurs fournisseurs en amont**.

Comme posé en introduction générale et déjà mobilisé au chapitre précédent, notre modélisation du système alimentaire est fondée sur quatre maillons : la production agricole, la transformation agroalimentaire, la distribution des produits et la restauration, et la consommation finale. Précisons ici que nous laissons de côté les grossistes et négociants, pour deux raisons principales. Tout d'abord, ces acteurs se situent à de multiples endroits entre les différents maillons listés ci-dessus en fonction des produits (fruits et légumes frais, produits emballés, préparations...) et des circuits de vente (grande distribution, restauration commerciale, restauration collective...). Il est donc difficile de les modéliser de manière générique au sein des chaînes de valeur alimentaires. Par ailleurs, le modèle économique des grossistes et négociants est basé sur l'achat-revente de marchandises avec de faibles marges par unité, leur position dans la chaîne correspondant le plus souvent à celui de « transmetteurs » des dynamiques des prix entre les fournisseurs auprès desquels ils s'approvisionnent et les clients qu'ils livrent.

Partant des quatre maillons listés précédemment, il existe donc trois interfaces de rencontre entre acheteurs et vendeurs dans notre modélisation du système alimentaire :

1. entre les exploitations agricoles et les transformateurs agroalimentaires,
2. entre ces transformateurs et les acteurs de la distribution et de la restauration,
3. entre ces distributeurs ou restaurateurs et les consommateurs finaux.

Comme indiqué dans le schéma ci-dessous (et comme décrit dans la section 3.1.1), **la confrontation à chaque interface entre les forces de négociation des acheteurs et des vendeurs** peut déboucher :

- soit sur des prix déterminés par la concurrence (en rouge) quand les acheteurs prévalent sur les vendeurs,
- soit sur des prix déterminés par la valeur (en vert) dans la situation inverse.

---

<sup>18</sup> Gunaydan Ilknur, 2023, op. cit.

Au-delà de ces dynamiques de confrontation entre acteurs le long des chaînes agricoles et alimentaires, **il existe aussi une configuration de coopération** qui va de la production agricole jusqu'à la distribution et/ou la restauration (chaîne où tous les maillons sont en vert ci-dessous). Dans cette configuration, la construction des prix se fait sur des bases mutuellement avantageuses et permet d'assurer la valorisation du travail des agriculteurs et des transformateurs et des qualités des produits jusqu'au consommateur final.

## Les logiques de construction de prix des produits

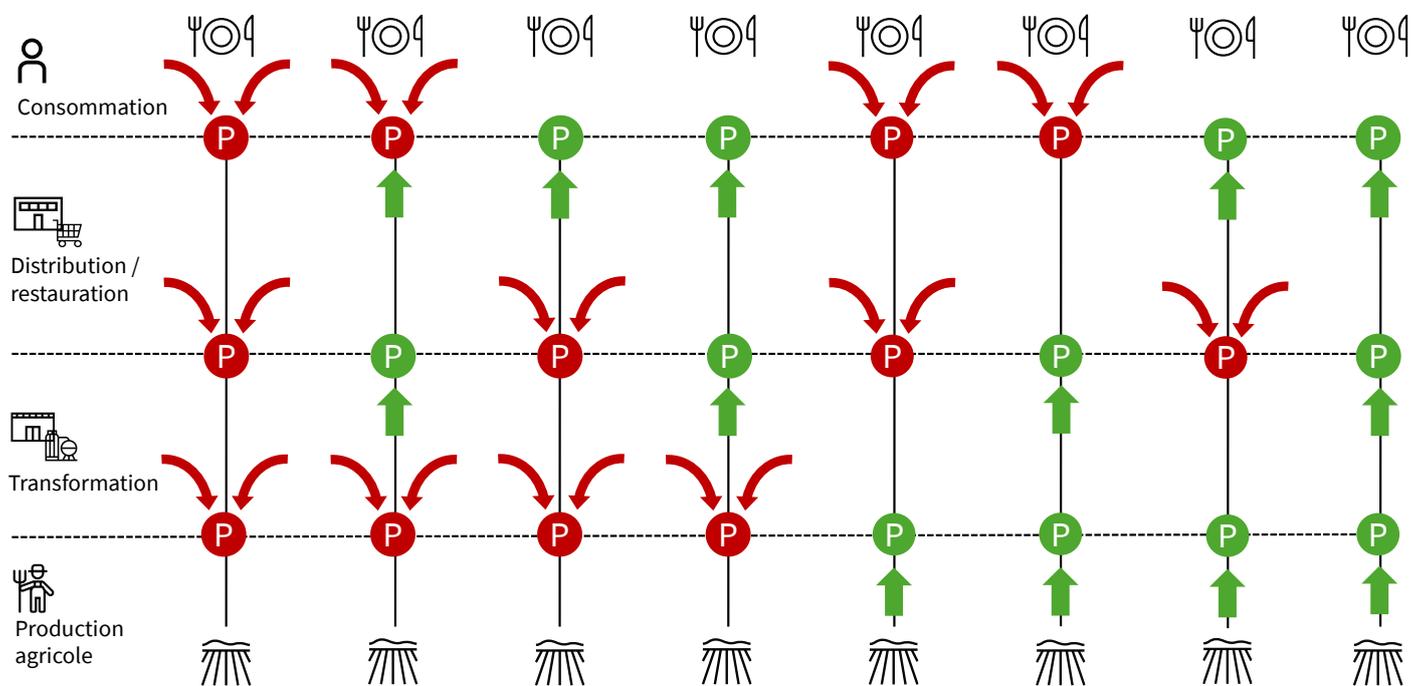


Figure 2 : Schéma récapitulatif des dynamiques de détermination de prix entre acheteurs et vendeurs. Source : BASIC.

On obtient ainsi huit configurations possibles de construction des prix le long des chaînes de valeur agricoles et alimentaires, depuis la dynamique « descendante » tout à gauche du schéma précédent jusqu'à la construction « ascendante » tout à droite, cette dernière correspondant à l'idéal de définition des prix « en marche avant » promue par le gouvernement dans le cadre de la loi EGalim<sup>19</sup>. Pour objectiver ces configurations, nous avons utilisé les cadres d'analyse décrits précédemment (sections 3.1.1 et 3.1.2) pour identifier les types d'acteurs à chaque maillon en fonction de leurs stratégies et des dynamiques de prix (voir résultats dans la section 3.2), puis nous avons recomposé une vision d'ensemble des modèles de chaînes de valeur réellement en place, et des flux économiques associés (section 3.3).

<sup>19</sup> Besson-Moreau, M. G.; Moreau, M. J.-B., 2022, *Rapport d'information sur l'évaluation de la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, (dite « loi EGalim »)*, Rapport d'information de la commission des affaires économiques, Assemblée Nationale; Public Sénat, 2024, Revendications des agriculteurs: comment fonctionnent les lois « Egalim »? <https://www.publicsenat.fr/actualites/economie/remuneration-des-agriculteurs-comment-fonctionnent-les-lois-egalim>; La France Agricole, 2024, Egalim: la grande distribution veut rencontrer Emmanuel Macron <https://www.lafranceagricole.fr/grande-distribution/article/867131/egalim-la-grande-distribution-veut-rencontrer-emmanuel-macron>.

## 1.2 Analyse des stratégies des entreprises à chaque maillon en fonction des logiques de prix et de leur pouvoir de marché

Pour chacune des familles d'acteurs économiques aux différents maillons du système alimentaire français (producteurs agricoles, transformateurs, distributeurs et restaurateurs), nous investiguons successivement :

- les interfaces de négociation de prix avec leurs fournisseurs et leurs clients,
- les stratégies qu'ils déploient en réponse aux logiques de construction de prix,
- et pour finir, les modèles économiques et typologies d'acteurs qui en découlent.

### 1.2.1 Les typologies d'exploitations agricoles et leurs modèles économiques

#### 1.2.1.1 *Les interfaces de négociation de prix en amont et en aval des exploitations agricoles*

En amont des exploitations agricoles, les **fabricants de semences, produits phytosanitaires, engrais, machines agricoles et produits vétérinaires pour l'élevage forment un secteur très concentré** : les 8 plus grandes entreprises représentent de 30 % à 91 % de parts de marché au niveau mondial (cf. section 2.4.1). Ces intrants sont commercialisés, souvent en association avec des prestations de conseil technique, soit par l'intermédiaire des coopératives agricoles auxquelles les producteurs sont affiliés, soit par des entreprises de négoce qui commercialisent leurs produits<sup>20</sup>. Ainsi, les agriculteurs et agricultrices se retrouvent dépendants d'un petit nombre de fournisseurs internationaux d'intrants et de revendeurs intermédiaires dont ils ne peuvent négocier les prix. Résultat, le coût des consommations intermédiaires représente désormais 63 % des recettes des exploitations agricoles françaises en 2020, contre seulement 43 % en 1998<sup>21</sup>.

En aval, la plupart des exploitations agricoles sont soumises aux fluctuations des marchés de cotation des **produits agricoles** depuis les réformes de la politique agricole commune des années 1990 et 2000 (suppression des soutiens aux prix, des quotas et de l'essentiel des aides couplées...). Ces marchés, dont le plus ancien et le plus emblématique est celui du blé<sup>22</sup>, sont basés sur une série de normes qui facilitent l'achat et la revente des produits agricoles à l'échelle internationale grâce à l'uniformisation de leurs caractéristiques techniques, indépendamment de leur lieu ou mode de production<sup>23</sup>.

Ainsi, les marchés de cotation entretiennent la dynamique de « **commoditisation** » des produits agricoles<sup>24</sup>, rendant ces derniers toujours plus indifférenciés et substituables dans l'objectif de fournir en continu des quantités importantes de matières premières à qualité constante pour les maillons de la transformation et de la distribution alimentaire (cf. section 2.3.1). Cette situation s'est amplifiée du fait de l'ouverture des frontières sans droit de douane au sein de l'Union européenne et des accords bilatéraux de commerce, qui ont mis en concurrence de plus en plus frontale l'agriculture française avec celles d'autres pays beaucoup plus compétitifs en termes de rendements et de coûts du travail, et dotées de contrôles beaucoup plus faibles aux

---

<sup>20</sup> Goulet F., Amet C., Bernard de Raymond, A. Le conseil technique agricole d'une entreprise d'agrofourmiture ; dans Conseil privé en agriculture : acteurs, pratiques et marché, 2015

<sup>21</sup> Cf. GraphAgri 2022. L'augmentation de la part des consommations intermédiaires dans les recettes totales des exploitations a été continue entre 1998 et 2020, l'unique exception étant la baisse très ponctuelle qui a suivi la crise financière et agricole de 2008.

<sup>22</sup> Créé à la bourse de Chicago à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle

<sup>23</sup> Ces normes ont été historiquement développées pour les produits facilement stockables comme les céréales mais aussi les animaux. Elles ont depuis été étendues aux produits semi-transformés comme la poudre de lait, et aux produits périssables comme les fruits et légumes ou le lait frais que les éleveurs livrent à leur laiterie. Sur ce dernier cas, voir BASIC, La filière bovin lait française : analyse de la création et de la répartition de la valeur tout au long de la chaîne, 2023.

<sup>24</sup> Ces marchés peuvent être internationaux pour les produits facilement transportables sur de longues distances comme les céréales ou la poudre de lait, ou nationaux voire régionaux pour les produits périssables comme les fruits et légumes.

niveaux sanitaire comme environnemental, créant ainsi une pression croissante sur les exploitations françaises.

Soumis au cours des marchés de cotation des produits agricoles, **l'agriculteur** est le seul acteur économique qui ne facture pas : il **livre sa marchandise au prix que veut bien lui accorder son acheteur**, et c'est ce dernier qui établit la facture d'achat. Cet état de fait est le reflet du pouvoir de négociation très faible des agriculteurs au regard de celui des négociants, coopératives, transformateurs et distributeurs. **Les législateurs français et européens, à mesure qu'ils ont démantelé les mécanismes de régulation public des marchés agricoles, ont promu à la place l'établissement de contrats** entre les agriculteurs et leurs acheteurs dotés de clauses de protection de la partie la plus faible, et ont créé des dispositions dérogatoires au droit de la concurrence pour permettre aux producteurs de s'allier économiquement et d'avoir plus de pouvoir pour négocier ces contrats. Cependant, les **effets de ces contrats sur la rentabilité des exploitations et la rémunération des agriculteurs sont (très) limités** : ils ne sont pas systématisés dans toutes les filières, et même quand ils le sont, leur contenu reste déterminé par le déséquilibre de pouvoir en défaveur des producteurs ou organisations de producteurs, lesquels ont rarement la capacité de reporter les risques (de niveau de prix, de volatilité...) sur leurs acheteurs, ou de dénoncer des pratiques d'abus de position dominante de la part de ces derniers.

Pour échapper à cette dynamique, certains agriculteurs font le choix de sortir des systèmes de cotation en différenciant fortement leur production par sa typicité et/ou l'utilisation de signes de qualité ou d'origine comme l'agriculture biologique, les AOP, les filières Label Rouge, le commerce équitable, les filières locales... Cela leur permet aussi souvent de négocier avec des acheteurs de plus petite taille, avec lesquels ils ont une moins grande asymétrie de pouvoir.

#### *1.2.1.2 Les principaux systèmes de production français, reflets des logiques de construction des prix et des stratégies économiques des agriculteurs*

Entre les deux interfaces de négociation de prix décrites précédemment, il existe une grande variété de stratégies d'exploitations agricoles.

Pour les étudier et les objectiver, il est nécessaire de développer une **typologie des systèmes de production qui sous-tendent leurs modèles économiques**. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le travail de modélisation mené depuis 2018 par l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales) en collaboration avec Solagro et ASca, et en cours de publication.

Leur modélisation est fondée sur le concept de « système de production » qui est issu de l'approche **d'agriculture comparée** théorisée par René Dumont et Marcel Mazoyer dans les années 1970, et mise en œuvre notamment par Hubert Cochet et Sophie Devienne<sup>25</sup>. L'agriculture comparée analyse **l'évolution des systèmes agraires sous la double dépendance des conditions écologiques et socio-économiques**, s'éloignant ainsi des approches purement agronomiques qui étaient utilisées jusqu'à lors pour étudier les exploitations agricoles en laissant dans l'ombre les pratiques des agriculteurs et agricultrices. Cette approche ne repose donc pas uniquement sur une analyse des productions agricoles, mais également sur tout le tissu social et économique dans le cadre duquel ces productions prennent place.

---

<sup>25</sup> Cochet & Devienne, 2004, 2006

Le concept de « système de production » utilisé en agriculture comparée a été élaboré à l'origine par Osty en 1978 dans son article « L'exploitation agricole vue comme un système »<sup>26</sup>. D'après sa définition, **un système de production renvoie à un ensemble d'exploitations représentées par un même idéal-type**. Bien que toutes les exploitations ne se ressemblent pas, il est néanmoins possible d'identifier des **conditions socio-économiques et des moyens de production** permettant de comparer les exploitations entre elles et d'étudier leurs origines, leur fonctionnement et leurs perspectives d'évolution. L'idée principale est ainsi de « penser en système » chaque exploitation, c'est-à-dire d'adopter à la fois une perspective dynamique mais également transdisciplinaire (agro-socio-économique) pour identifier chacune des typologies.

**Afin d'identifier les différents systèmes de production**, il est nécessaire de comprendre la manière dont les agriculteurs combinent sur leurs exploitations les activités productives (itinéraires techniques, affectation de ressources entre les ateliers...) avec des facteurs de production (terre, capital, travail). Le **point de départ** est la classification des exploitations en fonction de leur orientation technico-économique (OTEX), qui doit être approfondie pour **prendre en compte les différents ateliers** présents dans les exploitations au-delà de leur première spécialisation, ainsi que **les contextes pédoclimatiques** liés aux régions d'implantation des exploitations (zone de montagne, zone océanique, zone méditerranéenne...). En termes opérationnels, l'analyse de chaque OTEX repose sur **la collecte et l'étude d'indicateurs agronomiques et socioéconomiques associés, afin de construire des typologies pertinentes**. Parmi les **principaux indicateurs considérés** : le nombre d'exploitations, la surface agricole, le nombre d'ateliers, le cheptel, les assolements et la diversification des cultures, les amortissements, le nombre d'employés et les salaires...

Partant de ce cadre méthodologique, l'IDDRI, Solagro et ASca ont construit un **catalogue de systèmes de productions pour chacune des principales filières agricoles françaises**, dans l'objectif d'informer quantitativement un travail prospectif sur l'évolution de l'agriculture à horizon 2050, dans le contexte des engagements climatiques et environnementaux pris par les pouvoirs publics français à cette échéance.

Ce catalogue est le **fruit d'une conciliation entre d'un côté une quantification fine des caractéristiques socio-économiques des exploitations** à partir des bases de données disponibles publiquement (Recensement Agricole et RICA, le Réseau d'information comptable agricole), **et de l'autre un modèle qualitatif de classification** schématique élaboré à dire d'experts.

**Les systèmes de production ainsi identifiés sont au point de jonction de l'analyse agronomique, socioéconomique et environnementale**, afin de pouvoir nourrir la réflexion prospective. Bien que notre étude se consacre à l'analyse rétrospective et actuelle du système alimentaire français, elle partage l'ambition de documenter aussi bien les enjeux socioéconomiques qu'environnementaux. C'est la raison pour laquelle il est **pertinent et cohérent de partir des travaux de l'IDDRI, Solagro et ASca pour construire notre typologie de systèmes de production**.

Sur cette base méthodologique, nous avons élaboré **44 systèmes de production qui sont décrits dans le tableau ci-après**.

Les filières d'élevage bovin (lait et viande), porcs et volailles ainsi que les grandes cultures ont pu être modélisées dans le détail. Ensemble, elles représentent plus de 80 % de la surface agricole et de la production françaises (en volume comme en valeur).

---

<sup>26</sup> Osty Pierre-Louis, 1978, « L'exploitation agricole vue comme un système: Diffusion de l'innovation et contribution au développement », *Bulletin technique d'information du Ministère de l'Agriculture*, vol. 326, p. 43-49.

Par contre, les filières ovins, caprins et les autres filières végétales (fruits, légumes, viticulture, horticulture) sont pour l'instant très simplifiées et nécessiteraient un approfondissement supplémentaire pour mieux identifier la diversité des systèmes au sein de ces filières.

Filière	Systèmes de production	Surface moyenne (Ha)	Nb UTA moyen	Nb UGB moyen	Ventes moyennes (HL, quintaux, têtes...)
Bovins lait	Bovin lait plaine maïs spécialisé (>30%)	111	2	156	5 534
	Polyculture élevage laitier intensif	115	2,2	144	5 680
	Polyculture élevage laitier mixte / extensif	143	2,6	157	4 773
	Bovin lait mixte	123	1,9	142	3 706
	Bovin lait Montagne Alpes & Est	126	1,9	117	3 091
	Bovin lait Montagne Centre & Méditerranée	94	1,7	99	2 669
	Bovin lait plaine Bio	119	2,4	128	3 085
Bovins viande	Bovins viande Naisseur	80	1,2	108	40
	Bovins viande Naisseur engraisseur	127	1,7	210	78
	Bovins viande Engraisseur	31	0,8	45	
	Bovins viande Engraisseur veau	73	1,5	160	59
	Bovins viande Polyculture élevage	113	1,7	168	62
	Bovins viande Naisseur bio	99	1,4	102	38
	Bovins viande Engraisseur bio	110	1,6	121	45
Ovins	Ovins spécialisé	97	1,5	92	350
	Ovins spécialisé Bio	107	1,7	86	272
Caprins	Caprins spécialisé	66	2,3	64	51
	Caprins spécialisé Bio	51	2,6	61	39
Porcs	Porcs naisseur-engraisseur - grande structure	102	5,5	501	12 337
	Porcs naisseur-engraisseur - moyenne structure	79	2,3	370	3 737
	Porcs engraisseur	88	1,8	272	2 187
	Porcs spécialisé Bio Plein Air	66	1,8	193	1 256
Volailles Chair	Volailles spécialisé - grande structure	43	1,6	501	367 534
	Volailles spécialisé - moyenne structure	34	1,3	295	81 472
	Volailles non spécialisé Grandes Cultures	79	,4	217	43 584
	Volailles non spécialisé Polyculture élevage	94	2,2	354	123 714
	Volailles spécialisé Label Rouge	69	1,4	282	102 600
	Volailles spécialisé Bio	66	1,4	272	96 839
Volailles Œufs	Volaille: poule pondeuse spécialisé	54	1,4	274	9 376 000
	Volaille: poule pondeuse spécialisé Bio	23	2,3	113	2 851 000
Grandes Cultures	Grandes Cultures Céréales Oléagineux Protéagineux - grande structure	183	1,5		15 340
	Grandes Cultures industrielles - grande structure	148	2,2		22 478
	Grandes Cultures Céréales Oléagineux Protéagineux - moyenne structure	64	1,2		4 126
	Grandes Cultures Bio – grande structure	176	2,2		7 515
	Grandes Cultures Bio – moyenne structure	81	1,3		2 353
Légumes	Grandes Cultures Légumes pleins champs - moyenne structure	57	4,8		4 506
	Grandes Cultures Légumes pleins champs Bio	34	3,5		1 848
	Maraichage exclusif	18	4,7		2 353
	Maraichage exclusif Bio	22	3,8		625
Arboriculture	Arboriculture spécialisée	37	3,9		1 904
	Arboriculture spécialisée Bio	41	4,1		2 324
Viticulture	Viticulture spécialisée	32,7	2,6		658
	Viticulture spécialisée Bio	37,2	3,4		735
Horticulture	Floriculture et horticulture diverse	8	4,2		

Tableau 1 : Systèmes de production agricoles par OTEX. Source : BASIC sur la base des travaux de l'IDDRI et Solagro (non publié)

Les systèmes de production identifiés dans le tableau ci-dessus résultent de la triple dynamique d'évolution de la production agricole française sur les dernières décennies (et qui a été décrite au chapitre 2) :

- concentration des exploitations ;
- spécialisation de leurs activités ;
- intensification de la quasi-totalité de leurs facteurs de production : augmentation de l'intensité capitaliste, de la productivité physique du travail, et des rendements à l'hectare ou à l'animal.

Cette triple dynamique s'est accompagnée d'une logique de « commoditisation » des produits agricoles, adossée à des stratégies de vente majoritairement basées sur la compétitivité-coût et le volume.

En marge de ces dynamiques structurantes se sont aussi développés des systèmes plus extensifs, moins concentrés, valorisant leurs productions sur des marchés de niches sous signe de qualité ou locaux, avec le soutien des pouvoirs publics. La part relative de ces systèmes semble globalement stable, traduisant une dualité du système alimentaire français et plus largement européen et mondial.

Le cas du secteur bovin-lait est emblématique de ces grandes tendances : entre 2000 et 2015, la part des systèmes les plus spécialisés et intensifs dans la production nationale de lait s'est accrue (i.e. les systèmes de production « Bovin lait plaine maïs spécialisé » et « Polyculture élevage laitier intensif »), tandis que les systèmes plus extensifs (i.e. les systèmes « Bovin lait montagne » et « Bovin lait bio ») qui valorisent leur production sur des marchés de niche (bio, AOP...) est restée stable.

Outre la répartition entre systèmes de production, ce sont les systèmes eux-mêmes qui se sont transformés selon la triple logique évoquée ci-dessus. Ainsi, entre 2000 et 2015, les exploitations les plus productives (celles du système « Bovin lait plaine maïs spécialisé ») :

- ont accru leur cheptel moyen de 2 vaches laitières en moyenne par an, soit un passage de 40 à 70 vaches laitières en moyenne par exploitation entre 2000 et 2015 ;
- leur productivité par vache laitière a elle aussi augmenté, passant de 6 200 à 7 200 litres par vache et par an.

Pour approfondir l'analyse, nous nous sommes appuyés sur le cadre d'analyse développé par Michael Porter<sup>27</sup> (cf. section 3.1.2). Afin d'objectiver notre analyse sur la base de ce cadre, nous avons investigué les principaux résultats comptables des différents systèmes de production de chaque filière. Pour ce faire, nous avons calculé, à partir du RICA, la moyenne sur 6 années (de 2016 à 2021) de 2 indicateurs clés :

- Tout d'abord le **ratio entre les ventes totales en euros et les quantités commercialisées (hectolitres, quintaux, UGB...)** par les exploitations de chaque système. Cet indicateur est représenté sur l'axe vertical des graphiques ci-après. Il permet d'estimer le **prix de vente moyen du produit principal** commercialisé par chaque exploitation (lait, animaux, grandes cultures, légumes, fruits), puis d'agréger ce prix au niveau de chaque système de production. **Plus le ratio est élevé**, plus le produit est valorisé sur le marché, ce qui témoigne de **prix déterminés par la valeur** (cf. section 3.1.1). Cela indique également que les **systèmes de production associés** tendent vers des **stratégies de « différenciation de leur offre »** essentiellement sur **des marchés de niche** (cf. section 3.1.2) : bio, AOP, Label Rouge... **Au contraire, plus le ratio est bas**, plus les prix sont faibles. Ils sont avant tout **déterminés par la concurrence** et les exploitations associées sont orientées vers des **stratégies de « concurrence par les coûts »**.
- Ensuite, nous avons calculé le **ratio entre le résultat courant avant impôt (RCAI) et le nombre d'unité de travail agricole (UTA) non salarié** qui est représenté sur l'axe horizontal des graphiques ci-dessous. Cet indicateur, très classique dans les études socioéconomiques agricoles, permet d'estimer le **niveau de**

---

<sup>27</sup> Porter Michael E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 398 p.

rentabilité des exploitations à partir duquel les agriculteurs et agricultrices arrivent à **générer un revenu**. Un **ratio élevé est le reflet** d'exploitations qui parviennent non seulement à couvrir leurs coûts de production, mais aussi à générer des **revenus suffisants pour les ménages agricoles**. A l'inverse, un **ratio faible est le reflet d'un faible niveau de rentabilité et donc de rémunération** pour les agriculteurs.

Les 2 graphiques suivants illustrent les résultats obtenus pour 2 filières clés : l'élevage bovin lait et les Grandes Cultures (céréales, oléagineux, protéagineux, cultures industrielles comme la betterave et la pomme de terre).

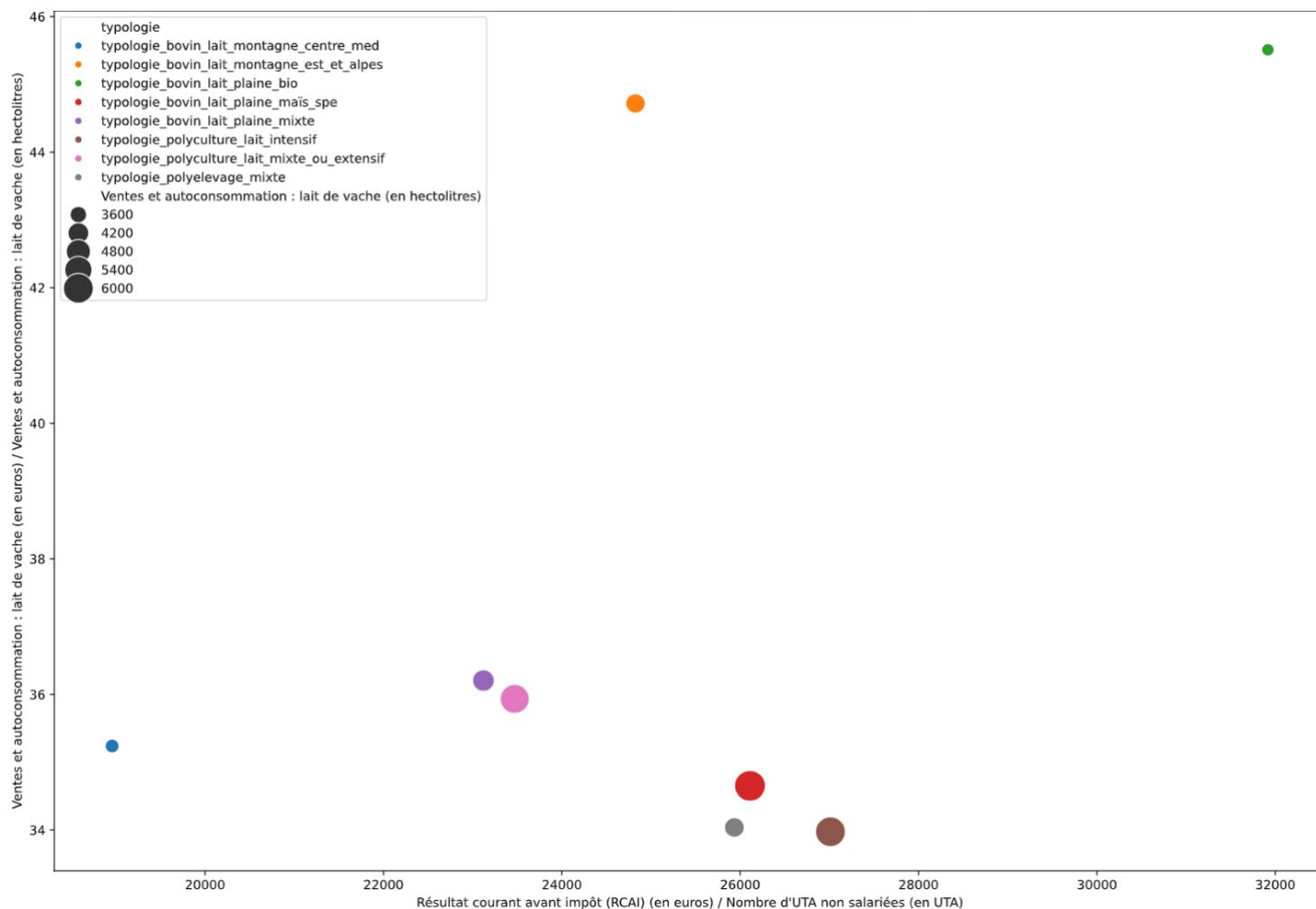


Figure 3 : Cartographie des systèmes de production bovin lait en fonction de leurs performances économiques

Comme illustré ci-dessus, dans la filière bovin lait, les typologies d'élevage « Plaine Bio » et « Montagne Est et Alpes » se distinguent très nettement des 5 autres typologies. En effet, leur prix de vente du lait est de 25 % à 30 % plus élevé. Cette situation reflète leur capacité à obtenir des prix déterminés par la valeur créée pour leurs clients et de leur orientation vers des stratégies de différenciation sur des marchés de niche : l'agriculture biologique pour le premier et les fromages AOP pour le second (Comté, Beaufort...).

Par contraste, les 5 autres typologies ont des prix de vente significativement plus faibles et similaires, qui témoignent de prix déterminés par un haut niveau de compétition sur le marché, et de leur orientation vers des stratégies de « concurrence par les coûts ». Parmi les typologies ayant les prix les plus faibles, on trouve celles qui ont les pratiques d'élevage les plus intensives et les volumes de production les plus élevés par exploitation, à savoir : « Bovins Lait plaine maïs spécialisé » et « Polyculture lait intensif ». Plus étonnant, on trouve aussi parmi les systèmes de production dont le lait est vendu à bas prix la typologie « Montagne Centre

Méditerranée ». Bien qu’implanté dans une région à dominante herbagère et de fabrication de fromages AOP, ce système de production a du mal à valoriser son lait car les fromages et produits laitiers qui en sont issus sont généralement beaucoup plus standardisés et industrialisés que dans les Alpes, donc plus proches de la production laitière de masse<sup>28</sup>. Au final, ce système de production apparaît faiblement rémunérateur pour les éleveurs, de même que ceux de « Polyculture lait mixte ou extensif » et de « Poly-élevage mixte » et par contraste avec les deux systèmes de production intensifs qui génèrent des revenus 10 % à 20 % plus élevés.

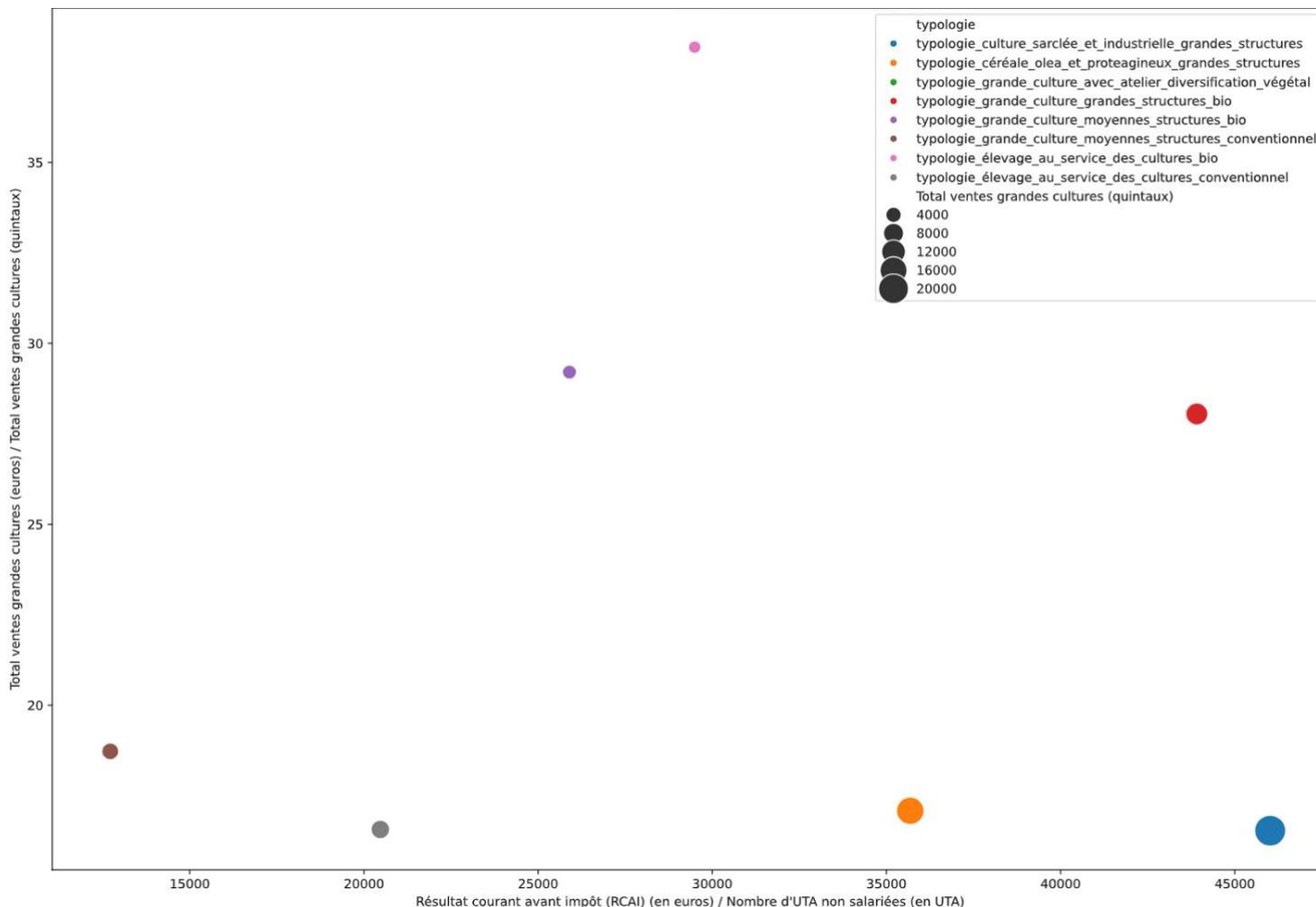


Figure 4 : Cartographie des systèmes de production Grandes cultures en fonction de leurs performances économiques. Source : BASIC.

Nous avons procédé **de même dans le secteur des grandes cultures**. Comme illustré dans le graphique ci-dessus, ce sont **les 2 systèmes de production « bio »** (« moyennes structures » et « grandes structures ») qui obtiennent des prix de vente moyen supérieurs de 50 % aux autres typologies. Ce résultat témoigne de leur capacité à **obtenir des prix basés sur la valeur créée pour leurs clients** et de leur orientation vers des **stratégies de différenciation de leur offre** grâce au marché de niche de l’agriculture biologique.

Tout en bas du graphique, les **quatre autres systèmes de production de grandes cultures** sont tous associés à **des prix faibles** et homogènes, reflet de leur production (très) standardisée, de **prix fixés essentiellement par la forte compétition sur le marché** et de leur orientation vers des **stratégies de concurrence par les coûts**. Parmi ces systèmes de production, ceux qui ont les pratiques les plus intensives – à savoir « Céréales Oléagineux

<sup>28</sup> Jeanneaux, P. Stratégies des filières fromagères sous AOP en Europe - Modes de régulation et performance économique, 2018 ; BASIC, Greenpeace et WWF France, Etude des démarches de durabilité dans le domaine alimentaire, 2021.

Protéagineux grandes structures » et « Plantes sarclées et cultures industrielles » (betterave, pomme de terre) – sont associés aux niveaux de rémunération des agriculteurs les plus élevés et aux volumes produits par exploitation les plus importants. Il en va de même pour le système de production bio intensif. À l'autre bout du spectre, ce sont les systèmes de production de « moyennes structures » et « d'élevage au service des cultures » qui apparaissent les moins rémunérateurs.

Une analyse similaire a été menée pour les 6 autres filières – Bovin Viande, Porcs, Volailles, Œufs, Légumes et Fruits (voir en annexe) – avec des résultats comparables. Ce décryptage des stratégies économiques de chacun des principaux systèmes de production a ainsi permis d'identifier les modèles économiques présentés dans la section suivante.

### 1.2.1.3 Les liens entre logiques de prix et modèles économiques au maillon de la production agricole

Sur la base de l'étude des stratégies économiques des systèmes de production décrite dans la section précédente, nous avons identifié 3 idéaux-types de modèles économiques détaillés dans le tableau ci-dessous et qui s'appliquent aux exploitations agricoles quelle que soit leur orientation technico-économique et leur type de production.

	Modèle volume	Modèle volume peu compétitif	Modèle valeur
Stratégie économique des producteurs	Recherche de compétitivité par les coûts. Production de denrées agricoles en masse, standardisées et substituables, qui génèrent de faibles marges par unité produite (commoditisation). La rentabilité dépend des rendements et des économies d'échelle. Ces types d'exploitations sont dépendantes à la fois des grandes industries clientes en aval et des grands fabricants d'intrants en amont.	Recherche de compétitivité par les coûts mais manque de moyens pour y parvenir. Incertitude sur l'évolution de ces types d'exploitations qui ne sont pas assez compétitives pour entrer dans la catégorie « modèle volume » et trop grandes, intensives ou spécialisées pour être dans la catégorie « modèle valeur ». Face aux enjeux de non-renouvellement, risque qu'elles soient rachetées/intégrées dans la catégorie « modèle volume » à moins qu'elles ne s'en affranchissent pour basculer en « modèle valeur ».	Recherche de compétitivité par la différenciation permettant de valoriser la production. Production sobre en intrants et en investissements, faibles rendements, peu d'économies d'échelle, lien au territoire, travail majoritairement familial. On y retrouve des exploitations en agriculture biologique, les autres SIQO, de la vente majoritairement en circuits courts et des modèles (plus) diversifiés.
Coûts internes	Forts investissements, notamment pour la mécanisation et la numérisation afin de contenir voire réduire les dépenses de main d'œuvre et de consommations intermédiaires.	Investissements et consommations intermédiaires qui restent importants même s'ils sont insuffisants pour générer des gains de compétitivité suffisants.	Recherche de sobriété dans les investissements comme dans les consommations intermédiaires. Poids des dépenses de personnel supérieures à la moyenne.
Taille et modes de gouvernance	Exploitations de taille a priori supérieure à la moyenne et spécialisées, plutôt à statuts EARL avec investisseurs (céréales), sociétaires ou agriculture de firme.	Exploitations de taille a priori moyenne et spécialisées, plutôt à statut individuel.	Exploitations de taille a priori moyenne, plus diversifiées que la moyenne, plutôt à statut individuel ou GAEC.

Tableau 2 : Détail des modèles économiques au maillon agricole en France. Source : BASIC

Ces 3 modèles économiques illustrent les voies d'adaptation des exploitations agricoles aux enjeux économiques du maillon agricole et qui ont été décrits dans l'analyse historique et systémique (chapitre 2) :

- D'un côté le « modèle volume » correspond aux systèmes de production qui se donnent pour objectif de compenser la pression à la baisse des prix agricoles - qui sont essentiellement déterminés par la concurrence des moins-disant - grâce à une recherche de maximisation des rendements et des volumes

**produits**, dans le but de se positionner comme fournisseurs naturels des grands industriels de la transformation et des grands distributeurs qui recherchent un approvisionnement en masse, continu et à moindre coût. Ce modèle a pour corollaire le besoin d'investir des montants importants et croissants pour atteindre la taille critique nécessaire, répondre aux exigences de standardisation et de technicité des grands acheteurs et rester compétitif dans un marché ouvert à la concurrence des pays étrangers (en particulier de ceux qui ont de forts avantages comparatifs comme l'Espagne sur les fruits et légumes, l'Allemagne, le Danemark ou l'Irlande sur l'élevage bovin, l'Ukraine sur le blé...).

- De l'autre, le « modèle valeur » se positionne en miroir du précédent. Les systèmes de production correspondants ont fait le choix de s'extraire autant que possible de l'exigence combinée de prix toujours plus bas et de volumes toujours plus importants qui est imposée par les achats indifférenciés des grands acteurs de la transformation et de la distribution. Ils sont d'abord en quête de se démarquer de leurs concurrents en différenciant leurs productions agricoles afin qu'elles soient le moins substituables possible. Ils cherchent ainsi à pouvoir vendre leurs productions à des prix plus élevés soient basés sur la valeur créée pour leurs clients sur des marchés à l'abri de la guerre des prix constamment pratiquée par les acteurs de l'aval ; ils ont ainsi tendance à travailler de manière privilégiée avec des transformateurs et distributeurs qui eux aussi partagent cette recherche de différenciation en s'appuyant sur les spécificités des produits agricoles qu'ils achètent, mais sur des marchés le plus souvent « de niche » et donc limités en taille (cf. typologies associées dans les 2 sections qui suivent).
- Entre les deux, le « modèle volume peu compétitif » correspond aux systèmes de production des exploitations qui sont dans une situation intermédiaire inconfortable et précaire. Ils sont à la fois trop spécialisés, avec des pratiques trop intensives et des produits trop peu diversifiés pour pouvoir trouver leur place sur des marchés de niche déjà investis par les exploitations ayant un « modèle valeur » ; en même temps, ils manquent de capacités clés pour pouvoir être compétitifs face aux exploitations ayant opté pour un « modèle volume » : quantités produites pas assez élevées, de même que les rendements de leurs cultures et/ou animaux, moyens financiers insuffisants pour investir dans les équipements et technologies qui pourraient permettre d'atteindre une plus grande échelle... Résultat, ces systèmes de production sont a priori les plus menacés du fait des tendances de marché, avec 2 évolutions possibles : soit elles finissent par être rachetées par les exploitations ayant un « modèle volume » plus performant, notamment à l'occasion du départ en retraite de l'exploitant (cas le plus probable), soit elles parviennent à réorienter leur système de production, pour adopter un « modèle valeur » en rupture avec le passé, à condition que des débouchés suffisants permettant de financer leur transition.

Ces 3 modèles constituent ainsi des **stratégies de réponse aux logiques de détermination du prix des produits agricoles que les exploitations commercialisent**, comme indiqué dans le schéma ci-dessous.

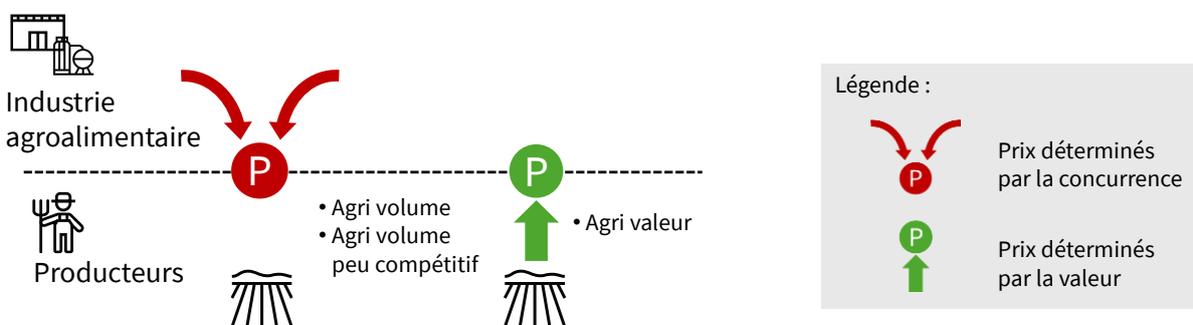


Figure 5 : Schéma des modèles économiques au maillon agricole en France. Source : BASIC.

Les exploitations correspondant aux modèles « volume » et « volume peu compétitif » sont essentiellement soumises à des prix agricoles déterminés par leur mise en concurrence sur les marchés de cotation des matières premières, ce qui structure leurs stratégies économiques. Au-delà de l'adéquation entre offre et demande, ce sont les exploitations ayant les plus faibles coûts de production au niveau européen et international qui tirent vers le bas les niveaux de prix liés à ces modèles, dans un contexte où les acheteurs (industriels et négociants) ont un pouvoir de négociation très supérieur aux producteurs (cf. section 3.2.1.1).

En vis-à-vis, les exploitations ayant opté pour un modèle « valeur » sont celles qui sont parvenues à différencier suffisamment leur production (typicité, origine, signes de qualité...) pour que leurs prix soient déterminés par la valeur perçue par leurs clients, avec lesquelles elles ont souvent un rapport de force beaucoup plus équilibré que dans les deux cas précédents.

Sur cette base, nous avons ensuite regroupé les 36 systèmes de production identifiés par l'IDDRI et Solagro en fonction des 3 modèles décrits précédemment. Le résultat est détaillé dans le tableau ci-dessous.

Modèle	Filières	Systèmes de production
Modèle volume	Bovins Lait	Bovins Lait plaine maïs spécialisé (>30%) Polyculture élevage laitier intensif
	Bovins Viande	Bovins Viande Naisseur engraisseur
	Porcs	Porcs naisseur-engraisseur - grande structure
	Volailles Chair	Volailles spécialisé - grande structure
	Volailles Œufs	Volaille: poule pondeuse spécialisé
	Grandes Cultures	Grandes Cultures Céréales Oléagineux Protéagineux - grande structure Grandes Cultures industrielles - grande structure
	Légumes	Grandes Cultures Légumes pleins champs - moyenne structure
	Viticulture	Viticulture spécialisée
Modèle volume peu compétitif	Bovins Lait	Polyculture élevage laitier mixte / extensif Bovins Lait mixte Bovin Lait Montagne Centre & Méditerranée
	Bovins Viande	Bovins Viande Naisseur Bovins Viande Engraisseur Bovins Viande Engraisseur veau Bovins Viande Polyculture élevage
	Ovins	Ovins spécialisé
	Caprins	Caprins spécialisé
	Porcs	Porcs naisseur-engraisseur - moyenne structure Porcs engraisseur
	Volailles Chair	Volailles spécialisé - moyenne structure Volailles non spécialisé Grandes Cultures Volailles non spécialisé Polyculture élevage
	Grandes Cultures	Grandes Cultures Céréales Oléagineux Protéagineux - moyenne structure
	Légumes	Maraichage exclusif
	Arboriculture	Arboriculture spécialisée

Modèle valeur	Bovins Lait	Bovin Lait Montagne Alpes & Est Bovin Lait Bio
	Bovins Viande	Bovins Viande Naisseur bio Bovins Viande Engraisseur bio
	Porcs	Porcs spécialisé Bio Plein Air
	Ovins	Ovins spécialisé Bio
	Caprins	Caprins spécialisé Bio
	Volailles Chair	Volailles spécialisé Label Rouge Volailles spécialisé Bio
	Volailles Œufs	Volaille: poule pondeuse spécialisé Bio
	Grandes Cultures	Grandes Cultures Bio – grande structure Grandes Cultures Bio – moyenne structure
	Légumes	Grandes Cultures Légumes pleins champs Bio Maraichage exclusif Bio
	Arboriculture	Arboriculture spécialisée Bio
	Viticulture	Viticulture spécialisée Bio
	Horticulture	Floriculture et horticulture diverse

Tableau 3 : Regroupement des systèmes de production agricoles par modèle. Source : BASIC

Sur la base de cette catégorisation, les données chiffrées sur les systèmes de production permettent de mettre en lumière les **poids des différents modèles dans l'agriculture française**.

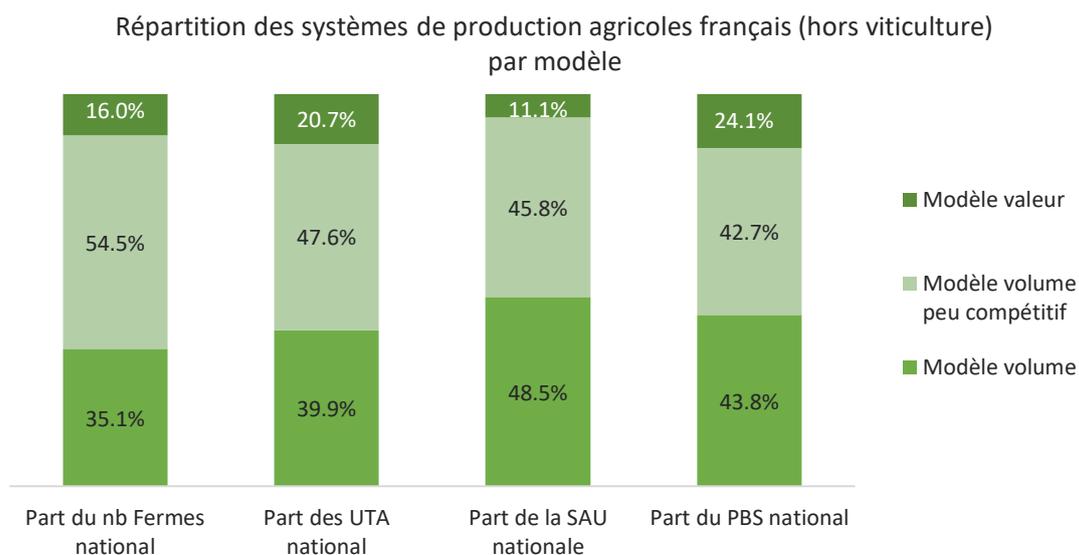


Figure 6 : Vision globale des exploitations françaises suivant les 3 modèles économiques identifiés. Source : BASIC

Ainsi, au niveau global – toutes filières confondues – on constate que **les exploitations du « modèle valeur » représentent environ 16 % du nombre d'exploitations (hors viticulture) et 20 % des emplois (mesurés en Unités de Travail Agricole) mais seulement 11 % de la surface agricole française (SAU). Leur part du chiffre d'affaires total agricole est plus élevée, de l'ordre de 24 %** (mesuré par l'intermédiaire de l'indicateur proxy de la Production Brute Standard ou PBS), ce qui est cohérent avec leurs systèmes tournés vers une meilleure rémunération des productions. L'autre observation intéressante est que leur poids est légèrement plus élevé en emplois qu'en nombre d'exploitations, à l'inverse de leur part dans la surface agricole totale, ce qui traduit à la fois leur **plus forte intensité en travail et leur taille légèrement plus faible que la moyenne**.

Quant aux exploitations ayant adopté un « modèle volume », elles représentent environ 35 % du nombre d'exploitations, 40 % des emplois et une part légèrement plus élevée du chiffre d'affaires total agricole (PBS), reflet de leur compétitivité plus importante. Le fait marquant est leur part de la surface agricole totale en France, de l'ordre de 48 % qui traduit la concentration de la propriété foncière autour de ces modèles d'exploitations.

Enfin, les exploitations qui se trouvent dans le « modèle volume peu compétitif » qui ont un avenir assez incertain représentent plus de 50 % des exploitations, et autour de 45 % des emplois et du chiffre d'affaires du secteur, ce qui montre l'ampleur des enjeux actuels posés à l'agriculture française.

Ces résultats consolidés peuvent être affinés en regardant de plus près les principales OTEX, c'est-à-dire en fonction du produit agricole majoritaire des exploitations.

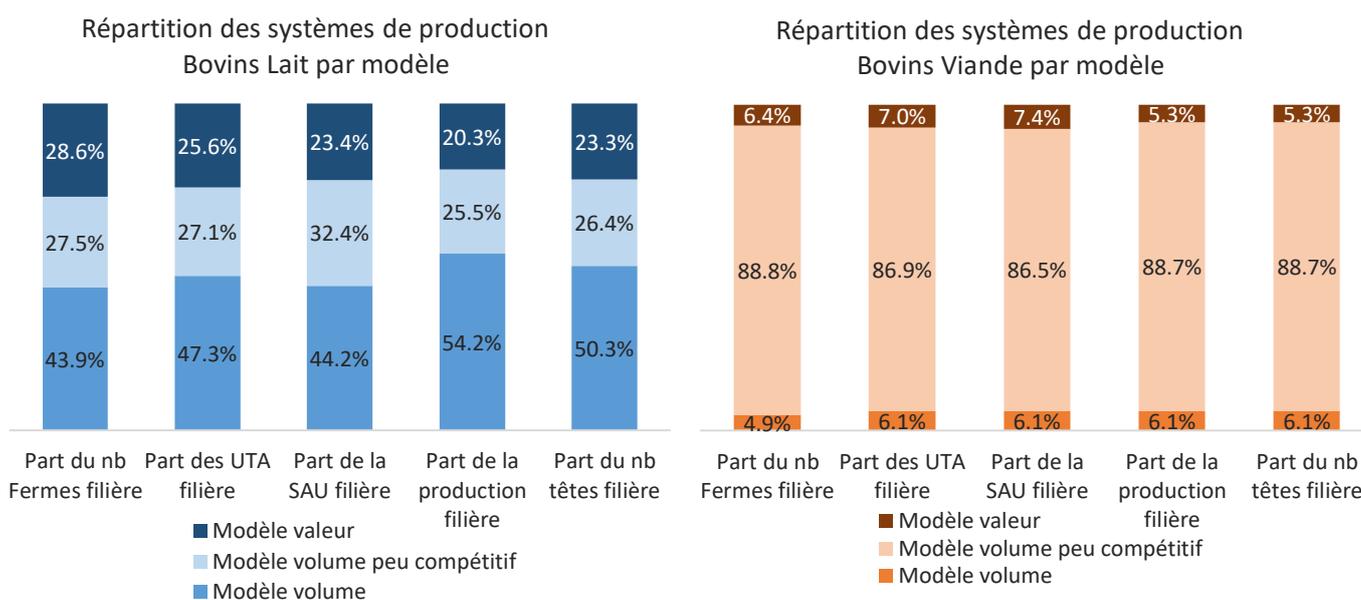


Figure 7 : Vision globale des exploitations d'élevage bovin suivant les 3 modèles économiques identifiés. Source : BASIC.

Ainsi, les exploitations dont l'atelier principal est l'élevage bovin présente des situations contrastées :

- **Dans les exploitations Bovins Lait**, on constate une part importante de systèmes reposant sur un « modèle valeur » - de l'ordre de 20 % à 25 % - qui est bien supérieure à la moyenne de l'agriculture française. Ces chiffres reflètent l'importance historique des filières fromagères AOP/AOC, le développement des filières laitières bio et équitables, mais aussi plus récemment la mise en place de filières différenciées de lait liquide en fonction de l'implantation géographique des éleveurs (lait de montagne...). En miroir, la proportion d'élevages en « modèle volume » est supérieure à 44 %, là aussi au-dessus de la moyenne détaillée précédemment. Cette situation illustre cette fois l'évolution ancienne du secteur laitier vers de hauts rendements et une montée en échelle constante afin de nourrir le flux continu de lait à destination des grands groupes industriels de la transformation. Entre les deux, le « modèle volume peu compétitif » est en constante régression, reflet de la disparition progressive de certains systèmes de production, en particulier ceux de polyculture élevage laitier.
- **La situation des exploitations Bovins Viande est bien différente** : les exploitations reposant sur un « modèle valeur » y sont largement minoritaires, reflet de la faiblesse des débouchés de valorisation du secteur : la bio reste confidentielle en raison notamment du prix très supérieur de ses produits, et le Label Rouge n'a jamais réussi à décoller. Il en va de même que celles ayant construit un « modèle

volume », et l'essentiel des systèmes de production Bovins Viande apparaît comme peu compétitifs, reposant sur un élevage à l'herbe de races spécialisées qui sont fortement concurrencées par la viande issue des vaches laitières réformées qui est vendue à un prix largement plus faible. Cette situation reflète ainsi les grandes difficultés rencontrées par le secteur et la décapitalisation en cours qui se traduit par une disparition croissante des élevages spécialisés en viande bovine.

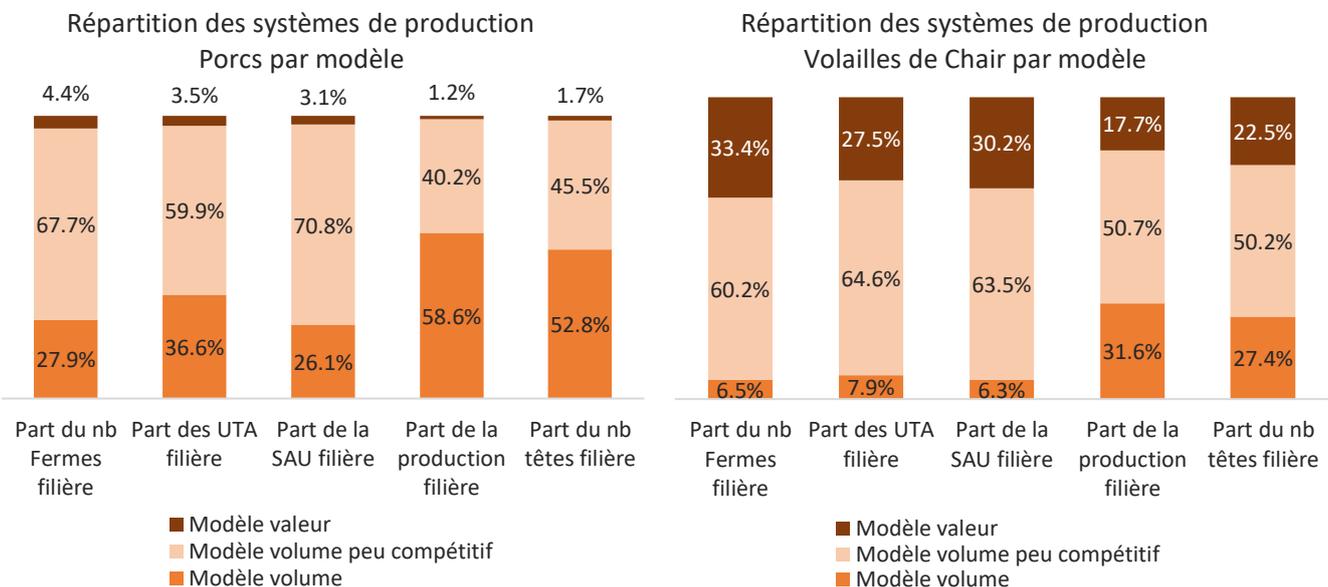


Figure 8 : Vision globale des exploitations d'élevage Porcs et Volailles suivant les 3 modèles économiques. Source : BASIC

Du côté des élevages de granivores (porcs et volailles), on constate là aussi des situations assez spécifiques :

- **Dans les exploitations porcines**, on observe comme pour le secteur Bovins Viande une part extrêmement faible des exploitations reposant sur un « modèle valeur » (moins de 4 %) qui reflète dans ce secteur aussi la faiblesse des débouchés associés (le Label Rouge n'y a pas été inclus en raison de son système de production similaire aux structures moyennes non labellisées du secteur<sup>29</sup>). Par contre, les exploitations reposant sur un « modèle volume » y sont bien plus importantes, de l'ordre de 25 %, ce qui témoigne de l'orientation ancienne du secteur vers les hauts rendements et la grande échelle afin d'approvisionner en continu les grands industriels de la transformation. Il reste néanmoins encore une grande part d'entre-deux, le « modèle volume peu compétitif » représentant encore les 2/3 des exploitations (mais moins de la moitié du cheptel et de la production), une frange du secteur qui est malmenée par la concurrence étrangère et les importations.
- **Dans le domaine de la volaille de chair**, on a – comme dans le secteur Bovins Lait – une part importante de « modèle valeur », de l'ordre de 25 % à 30 %, qui témoigne de l'orientation vers la qualité prise depuis un certain nombre d'années et qui repose à la fois sur les filières bio et Label Rouge (ces dernières sont incluses, a contrario du secteur porcin, car leur modèle économique repose sur une densité d'élevage bien plus faible que la moyenne et sur des prix de vente des animaux très supérieurs à la moyenne<sup>30</sup>). Néanmoins, ces filières représentent à peine 17 % de la production en volume en raison de leur modèle beaucoup moins intensif (densité plus faible d'animaux, élevages plus petits, temps bien plus long d'élevage...). En vis-à-vis, les élevages reposant sur un « modèle volume », même s'ils représentent à

<sup>29</sup> BASIC, Étude labels alimentaires, 2021.

<sup>30</sup> BASIC, Étude labels alimentaires, 2021

peine 6 % à 7 % des exploitations, produisent plus de 30 % des volumes totaux chaque année, ce qui reflète la situation très contrastée du secteur : à l'opposé du « modèle valeur », on a ici des systèmes de production qui maximisent la productivité et les effets d'échelle avec un très grand nombre d'animaux, une très forte densité dans les bâtiments et un temps d'élevage fortement raccourci. Entre les deux, plus de 50 % des exploitations ont encore des systèmes de production intermédiaires qui sont malmenés par la concurrence, comme dans le cas du secteur porcin.

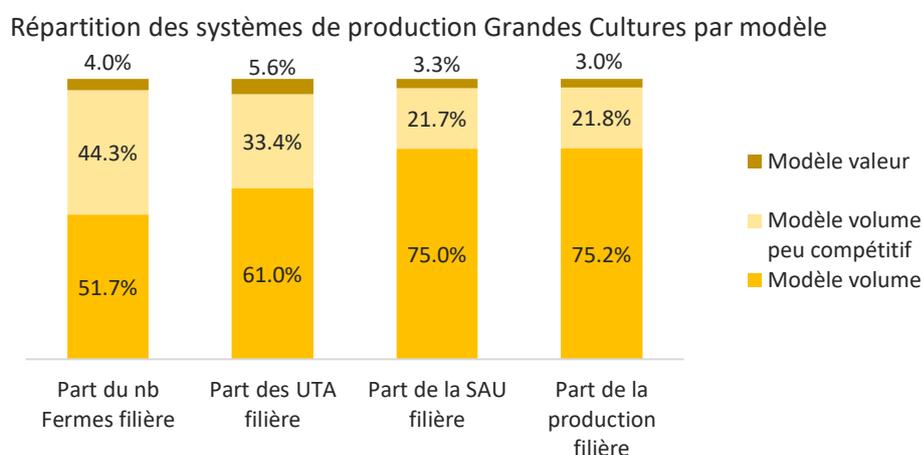


Figure 9 : Vision globale des exploitations de production Grandes Cultures suivant les 3 modèles économiques. Source : BASIC

**Enfin, le secteur des grandes cultures** (céréales, oléagineux, protéagineux et cultures industrielles comme la betterave et les pommes de terre) se distingue lui aussi en partie des cas précédents. Comme pour les élevages porcins et bovins viande, les exploitations en « modèle valeur » y sont portion congrue, inférieure à 5 % des exploitations et des emplois, et représente moins de 3 % de la surface et des volumes de blé produits chaque année. Cette situation reflète là aussi la part très faible de débouchés de valorisation dans le secteur, pour l'instant cantonnée à l'agriculture biologique et au commerce équitable, dont les produits sont essentiellement commercialisés en boulangeries et dans les magasins spécialisés. En vis-à-vis, la majorité du secteur repose sur le « modèle volume » qui constitue les 3/4 de la surface et de la production de blé, avec des rendements parmi les meilleurs au monde, ce qui n'empêche pas la difficulté de la concurrence avec les exploitations des pays étrangers, notamment d'Ukraine et de Russie qui bénéficient d'effets d'échelle très supérieurs à la France. Les exploitations peu compétitives, même si elles continuent à représenter plus de 40 % du nombre d'exploitations, ne représentent qu'à peine 20 % de la production de blé et leur avenir est incertain, avec de fortes chances d'être rachetées à terme par celles ayant adopté un « modèle volume ».

## 1.2.2 Les typologies de transformateurs et leurs stratégies économiques

### 1.2.2.1 Point de départ pour analyser les stratégies des transformateurs : les tailles d'entreprises

Comme pour le secteur agricole, l'identification des stratégies économiques des acteurs de la transformation agroalimentaire a commencé par un état des lieux des études disponibles qui pourraient permettre de créer des regroupements de ces acteurs.

Cependant, contrairement au maillon agricole, nous n'avons pas identifié de travaux de modélisation similaires à ceux de l'IDDRI et portant sur l'industrie agroalimentaire. Parmi les raisons qui peuvent l'expliquer :

- le nombre bien plus faible de recherches académiques sur ce secteur en comparaison l'agriculture,
- la complexité du secteur qui découle de la très grande diversité d'entreprises qui le constituent,

- et le fait que les plus grandes entreprises agroalimentaires sont souvent multi-activités (pouvant combiner par exemple transformation de viande avec la transformation de céréales voire de légumes) et organisent en leur sein un réseau d'établissements industriels qui peuvent aller de très grandes unités jusqu'à d'autres de taille moyenne voire petite afin d'asseoir leur rentabilité économique.

C'est pour cette dernière raison que l'INSEE a modifié son dispositif statistique afin de fournir une meilleure vision du tissu productif français. Dans la lignée de la loi de modernisation de l'économie (LME) de 2008 qui définit l'entreprise à partir de critères économiques (et plus seulement juridiques), l'INSEE a introduit dans son suivi des entreprises la notion de « groupe » depuis 2013. Les plus grands groupes sont ainsi identifiés grâce à un travail de profilage des filiales qui appartiennent à leur maison-mère, et ensemble, ils constituent la catégorie « grandes entreprises » de la statistique publique<sup>31</sup>. Ce changement de méthodologie a permis de révéler la forte concentration du tissu économique français : les 287 grandes entreprises identifiées par l'INSEE en France emploient ainsi à elles seuls plus de 29 % des salariés du privé et constituent plus de 31 % de la valeur ajoutée créée au niveau national<sup>32</sup>.

Or, la plupart des analyses existantes que nous avons passées en revue continuent à se concentrer sur l'étude des codes NAF de l'industrie agroalimentaire (fabrication de fromages, transformation de volailles, fabrication d'alimentation animale...) et très peu investiguent en détail les catégories d'entreprises qui les composent. Si de telles analyses permettent de jeter un regard sur les différents types d'activité, elles ne permettent pas de comprendre les stratégies des acteurs. Surtout, elles disent très peu de choses sur les grandes entreprises qui ont pourtant un poids économique et une influence majeure sur le tissu productif, à tel point que la structure des unités de transformation appartenant à un même code NAF (nombre, taille, emplacement...) est souvent dictée par les grandes entreprises qui articulent en leur sein une multiplicité d'activités et d'unités de transformation de tailles très diverses.

Pour y remédier, nous avons choisi de construire notre analyse des acteurs de la transformation agroalimentaire en partant des catégories d'entreprises de l'INSEE : grandes entreprises (GE), entreprises de taille intermédiaire (ETI), petites et moyennes entreprises (PME) et microentreprises. Ce choix s'appuie également sur les résultats de notre analyse systémique détaillée dans le chapitre 2, qui a montré que l'industrie agroalimentaire française était concentrée autour d'un petit nombre d'acteurs pilotes qui sont entourés par un réseau dense et dynamique de PME et de microentreprises indépendantes.

---

<sup>31</sup> les grandes entreprises sont celles qui cumulent au moins une des 2 caractéristiques suivantes : avoir plus de 5 000 salariés en France, ou avoir plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de bilan.

<sup>32</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303564?sommaire=3353488#tableau-T18F153G1>, consulté le 19/01/2024.

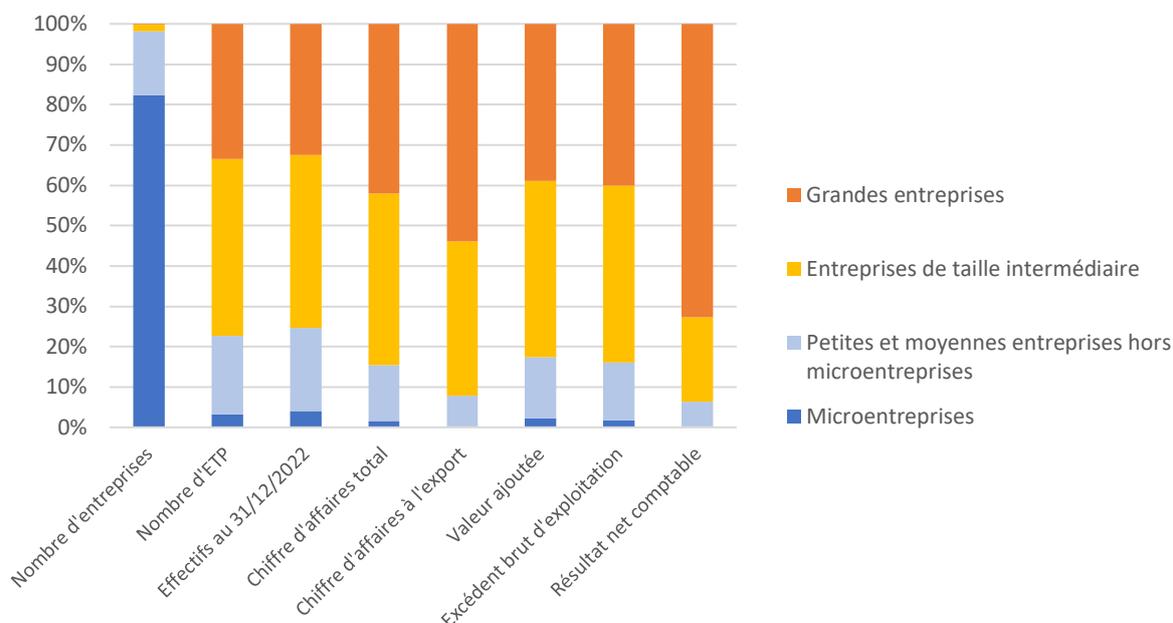


Figure 10 : Indicateurs économiques de la transformation agroalimentaire par taille d'entreprise en 2022. Source : BASIC, d'après l'INSEE

Une première analyse des données de l'INSEE par catégorie d'entreprises (cf. ci-dessus) montre que dans le secteur des industries alimentaires hors artisanat commercial et boissons :

- les **microentreprises** constituent 80 % des acteurs de la transformation agroalimentaire mais seulement 5 % des emplois sectoriels cumulés, et une part encore plus faible de la création de valeur du secteur ;
- de taille supérieure, les **petites et moyennes entreprises** (PME) représentent 15 % des sociétés et de la création de valeur du secteur (chiffre d'affaires, valeur ajoutée), environ 20 % des emplois, mais seulement 6 % à 7 % de la valeur des exportations et des profits cumulés du secteur ;
- quant aux **entreprises de taille intermédiaire** (entre 250 et 5 000 salariés), elles ne forment que 2 % des acteurs, représentent environ 40 % des emplois et de la création de valeur du secteur, mais seulement 21 % des profits nets générés par le secteur (alors qu'elles sont fortement positionnées sur l'exportation) ;
- enfin, les **grands groupes** qui ne représentent que 0,1 % des acteurs, concentrent un tiers des emplois, 40 % de la création de valeur (chiffre d'affaires, valeur ajoutée), plus de la moitié des exportations et près de 75 % des profits nets générés par le secteur. Le fait que ces groupes représentent une moindre proportion des emplois que de la création de valeur reflète leur plus fort degré d'automatisation (d'où une plus faible intensité en travail), et leur part dominante des profits nets du secteur révèle leur très haut niveau de rentabilité, bien supérieure au reste des acteurs.

#### 1.2.2.2 Identification des principales stratégies des grandes entreprises et ETI de l'agroalimentaire

Pour aller au-delà de ce premier niveau d'analyse, il est nécessaire d'**investiguer les stratégies développées par les entreprises** au sein de chacune des catégories. Pour ce faire, nous avons commencé par identifier les **100 premières entreprises de la transformation agroalimentaire française en termes de chiffres d'affaires**, à partir des rapports du ministère de l'agriculture et de la presse spécialisée (LSA, Réussir...). Le résultat est détaillé dans le tableau en page suivante. On y trouve toutes les grandes entreprises du secteur ainsi que ses principales ETI. Ensemble, ces 100 entreprises totalisent près de 77 % du chiffre d'affaires cumulé de l'industrie agroalimentaire et des boissons en France (voir tableau page suivante).

Pour étudier leurs stratégies économiques, nous sommes partis, comme pour le maillon agricole, du cadre d'analyse développé par Michael Porter qui a été décrit dans la section 3.1 ci-avant, ce qui nous a permis de regrouper chacune des 100 entreprises de notre liste en deux grandes catégories :

- Celles qui ont basé leur stratégie sur la **concurrence par les coûts** est a priori la stratégie des **entreprises qui sont tournées vers « l'amont »** agricole et la première transformation, car ces entreprises ont peu de leviers pour se différencier de leurs concurrents au-delà du prix de vente, et leurs clients sont le plus souvent à la recherche du prix le plus bas.
- **En contrepoint, les entreprises qui sont tournées vers le consommateur** et la fabrication de produits finis ont beaucoup plus de capacités de **différencier leurs produits sur le marché**, et ainsi de créer plus de valeur ajoutée. Ces acteurs peuvent soit s'approvisionner directement en matières premières (d'où leur positionnement « **amont et aval** »), soit s'approvisionner en produits semi-transformés auprès d'autres industriels (positionnement « **aval** »). Leurs produits peuvent être vendus sur des **marchés de grande consommation** comme sur des **marchés de niches**.

Pour étayer cette classification, nous avons aussi listé de manière exhaustive les **marques qu'elles possèdent**, car la publicité et le marketing sont les principaux outils qu'elles utilisent pour différencier leurs produits via la segmentation. Nous avons complété ces informations avec le statut juridique de chaque entreprise, son type d'activité, son chiffre d'affaires et sa taille, grande entreprise ou ETI (voir tableau ci-après).

Principaux groupes	Statut	Positionnement	Chiffre d'affaires France 2021 (millions €)	Chiffre d'affaires Monde 2021 (millions €)	Secteur/type d'activité	Principales marques
In Vivo	Coopérative	Amont	4 150	9 300	Alim. animale, céréales, meunerie, malterie, négoce vin boulangerie industrielle	Soufflet (+ hors alimentaire : Gamm Vert, Jardiland)
Avril	Privée, non cotée	Amont	3 500	6 854	Huiles, alimentation animale, riz	Lesieur, Isio 4, Puget,
Cargill	Groupe étranger	Amont	1 700	130 000	Céréales, cacao, huiles, volailles, alimentation animale	
Cristal Union	Coopérative	Amont	1 700	1 800	Sucre, bioéthanol, alcool, alim. animale	Daddy
Axéreal	Coopérative	Amont	1 640	3 128	Céréales, meunerie, malterie	Ebly (joint-venture avec Mars)
Tereos	Coopérative	Amont	1 444	5 086	Sucre	Béghin Say, La Perruche
Bigard	Familial	Amont	3 854	4 700	Viande bovine, porcs	Charal, Bigard, Socopa
Vivescia	Coopérative	Amont	900	2 500	Meunerie, malterie, boulangerie	Francine, Campaillette, Délifrance
Lesaffre	Familial	Amont	550	2 200	Levures, arômes, fermentation,	
Roquette	Familial	Amont	418	2 300	Amidonnerie, comp. pharma & cosmét., alim. animale	
Limagrain	Coopérative	Amont	188	2 827	Semences, Céréales, pâtisserie	Vilmorin, Jacquet, Brossard
Kerméné (E. Leclerc)	Privée, non cotée	Amont	1066	1 066	Viande bovine, porcs	Marque Repère (Tradilège, Ferial, , Bio Village)
Sicarev	Coopérative	Amont	676	965	Viande bovine, ovine, porcs	Convivial, Tradival
Van Drie (Tendriade)	Groupe étranger	Amont	250	1 517	Viande bovine	Tendriade

JBS (Moy Park Orléans)	Groupe étranger	Amont	224	61 750	Viande bovine, volailles	Fournisseur Mc Donald's
Lactalis	Familial	Amont & Aval	4 400	22 000	Produits laitiers	Lactel, Président, Lepetit, Lanquetot, Rondelé, Bridel, Société, Bridélice, Galbani, Lou Perac, Salakis, Chaussée aux Moines, Leerdammer
LDC	Familial	Amont & Aval	4 485	5 069	Volailles, œufs	Loué, Le Gaulois, Maître Coq, Doux, Marie, Matines, Poule et Toque, Nature & Respect, Drosed, Golden Food,
Agromousquetaires (Intermarché)	Coopérative	Amont & Aval	3586	4 242	Charcuterie, porcs, plats cuisinés, gâteaux, produits laitiers, jus de fruits	Monique Ranou, Pâturages, Chabrior, Paquito, Native, Pommette, Jean Rozé, Volaé
Sodiaal	Coopérative	Amont & Aval	3 268	4 668	Produits laitiers	Candia, Candy'Up, Yoplait, Yop, Perle de Lait, Petits Filous, Entremont, Cœur de Lion, Le Rustique, Saint Flour, Monts & Terroirs, Richesmonts, Régilait
Agrial (Eurial)	Coopérative	Amont & Aval	4 228	6 218	Produits laitiers, légumes, boissons, volailles	Florette, Priméale, Kerisac, Loic Raison, Agrilait, Pavé d'Affinois, Danao, Grand Fermage, Les 300 Laitiers Bio, Maître Jacques
Eureden	Coopérative	Amont & Aval	2 325	3 100	Légumes, viande bovine, produits laitiers, œufs	Prince de Bretagne, D'Aucy, Cocotine, Aubret, Wagner, Jean Nicolas, La Fraicherie (+ marques lait Laïta)
Terrena (inclus Elivia)	Coopérative	Amont & Aval	2 057	5 005	Volailles, céréales, légumes, viande bovine	Père Dodu, Val Nantais, Douce France, Fermiers d'Ancenis, La Nouvelle Agriculture, Tendre et Plus, Ackerman, D'Anvial (+ marques laitières Laïta)
Cooperl	Coopérative	Amont & Aval	2 037	2 451	Porcs	Madrange, Paul Prédaut, Brocéliande, Jean Cabby, Montagne Noire, Coop Chez Vous
Danone	Privée, cotée en bourse	Amont & Aval	1 942	24 281	Produits laitiers	Danone, Actimel, Activia, Danette, Gallia, Blédilait, Alpro, Evian, Volvic, Aqua, Fortimel, Aptamil
Savencia	Familial	Amont & Aval	1762	5 610	Produits laitiers	Tartare, St Moret, Elle & Vire, Caprice des dieux, Cœur de Lion, Le Rustique, Boursault, Richesmonts, Saint Agur, Papillon, Chavroux, Fol Epi
Andros	Familial	Amont & Aval	1 500	2 064	Confitures, compotes, jus de fruits	Andros, Bonne Maman, Saint Michel, Mamie Nova
Pernod-Ricard	Privée, cotée en bourse	Aval	1 235	8 824	Boissons alcoolisées	Ricard, Pastis 51, Absolut, Havana, Chivas, Ballantine's, Jameson, Malibu, Suze
Euralis	Coopérative	Amont & Aval	1 008	1 440	Canard, céréales	Rougié, Montfort
Laïta (Even-Triskalia-Terrena)	Coopérative	Amont & Aval	959	2 274	Produits laitiers	Paysan Breton, Mamie Nova, Régilait, Even, Epi
Marie Blachère	Familial	Aval	950	1 000	Boulangerie, pâtisserie, sandwichs	Marie Blachère
Maisadour	Coopérative	Amont & Aval	920	1 415	Céréales, volailles, canard	Delpyrat, Comtesse du Barry
Picard	Privée, non cotée	Aval	850	1 700	Produits surgelés	Picard
Lur Berri	Coopérative	Amont & Aval	844	1 361	Céréales, volailles, canard, poissons	Labeyrie, Blini, Delpierre, Père Olive, Comptoir Sushi, Ovive, Les éleveurs Terre Nouvelle
Bel	Familial	Amont & Aval	819	3 369	Produits laitiers	Babybel, Vache qui rit, Kiri, Boursin, Mont Blanc, Apéricube, Port Salut, Cantadou, Matern, Pom'potes
LSDH	Familial	Amont & Aval	795	935	Produits laitiers	MDD, laits équitables (C qui le Patron...), les Crudettes
Sources Alma	Familial	Amont & Aval	780	1 200	Eaux minérales	Cristaline, St-Yorre, Vichy Célestins, Thonon, Rozana, Mont Blanc, Courmayeur, Chambon, Saint Amand, Chateldon
Bonduelle	Familial	Amont & Aval	665	2 892	Légumes	Bonduelle, Cassegrain, Globus, Ready Pac Bistro, Arctic Gardens, Ready Pac Foods
Fleury Michon	Familial	Aval	660	706	Charcuterie, traiteur, plats préparés	Fleury Michon, Paso
Norac	Familial	Amont & Aval	500	886	Boulangerie, pâtisserie, sandwichs	La Boulangère, Daunat, Whaou!, Armor Délices, Sud & Sol, Le Pain Quotidien
Groupe Le Duff	Familial	Aval	550	2 200	Boulangerie, pâtisserie, restauration rapide	Brioche Dorée, Fournil de Pierre, Kamps, Del Arte, Bridor

Pasquier	Familial	Aval	518	690	Boulangerie, pâtisserie	Brioche Pasquier
Maîtres Laitiers du Cotentin	Coopérative	Amont & Aval	480	480	Produits laitiers	Maîtres Laitiers, Camaggne de France, Réo, Conus, La Mère Richard, Yo
Moët Hennessy (LVMH)	Privée, cotée en bourse	Amont & Aval	425	5 974	Boissons alcoolisées	Veuve Clicquot, Dom Pérignon, Hennessy, Gordon's, Bailey's, Picon, J&B, Johnny Walker
La Martiniquaise - Bardinet	Familial	Aval	420	1 400	Boissons alcoolisées et non alcoolisées	Label 5, Glen Turner, Saint James, Porto Cruz, Mister Cocktail, Palermo, Canadou, Caraibos, Gibson's, Kir Royal, Bardinet
Holder	Familial	Aval	400	919	Boulangerie, pâtisserie	Paul, Ladurée
Thiriet	Familial	Aval	400	800	Produits surgelés	Thiriet
Sodebo	Familial	Aval	400	494	Plats cuisinés, traiteur	Sodebo
Ecotone *	Privée, non cotée	Amont & Aval	400	710	Boissons végétales, céréales, soja, biscuits, café, chocolats, thé, pâtes à tartiner	Bjorg, Bonnetterre, Alter Eco, Clipper, Destination, Allos, Tartex
Léa Nature *	Familial	Amont & Aval	365	500	Boissons végétales, céréales, soja, biscuits, café, chocolats, thé, pâtes à tartiner	Jardin BIO, Vitamont, SO'BIO étic, Lift'Argan, Natessance, Eau Thermale Jonzac, Dentavie, Floressance, Biovie
Cofigeo	Privée, non cotée	Aval	330	363	Plats préparés, couscous	William Saurin, Raynal & Rauquelaure, Garbit, Zapetti, Petitjean
Solinst	Familial	Aval	320	320	Confiserie, chocolats	Bonbons Ricola, Pez, Mentos, Werther's Original, Chupa Chups, Fisherman's Friend, Ricola, Vichy
Mix Buffet	Familial	Aval	280	300	Sandwichs, plats préparés	Mix Buffet
L'Œuf De Nos Villages	Familial	Amont & Aval	260	260	Œufs	L'Œuf De Nos Villages, Bureland, Coc & Toque
Ange	Familial	Aval	243	243	Boulangerie, pâtisserie, sandwichs	Ange
Carambar & Co	Privée, non cotée	Aval	238	340	Confiserie, chocolats	Carambar, Poulain, Krema, Lutti, Michoko, La Pie qui Chante, Vichy, Suchard, Malabar
Triballat	Coopérative	Amont & Aval	214	214	Lait végétal, lait de brebis	Sojasun, Vrai, Petit Billy
Roullier (hors agrofourniture)	Familial	Aval	206	244	Boulangerie, pâtisserie	Pâtisseries Gourmandes, Ker Cadelaç, Colibri, Alysse
Isigny Sainte Mère	Coopérative	Amont & Aval	202	505	Produits laitiers	Isigny
Altho	Familial	Amont & Aval	200	200	Chips, gateaux apéritif	Bret's
Monts Fournil	Familial	Aval	189	189	Boulangerie, pâtisserie	La Mie Câline
Lustucru	Familial	Amont & Aval	150	150	Pâtes	Lustucru, Taureau Ailé, Rivoire & Carret, Garofalo
Brasserie de Saint Omer	Privée, non cotée	Aval	125	250	Boissons alcoolisées	Goudale, Triple Secret des Moines, Belzebut, Abbaye du Lys, Saint Landelin, La Raoul, Celta, La Divine, Septante 5
Louise	Familial	Aval	100	100	Boulangerie, pâtisserie, sandwichs	Louise
Feuillette	Familial	Aval	92	92	Boulangerie, pâtisserie, sandwichs	Feuillette
Marie Brizard	Privée, non cotée	Aval	79	214	Boissons alcoolisées	Marie Brizard, San José, William Peel, Sobieski, Cognac Gautier
Rémy Cointreau	Privée, cotée en bourse	Amont & Aval	39	1 312	Boissons alcoolisées	Cointreau, Remy Martin, The Botanist, Saint Rémy, Mount Gay, Metaxa, Telmont
Nestlé	Groupe étranger	Aval	3 502	88 000	Café, chocolats, confiseries, eau minérale, charcuterie, pâtes, pet food	Nestlé, Nescafé, Nespresso, Nesquick, KitKat, Lion, Smarties, Chocapic, Crunch, Buitoni, Maggi, Vittel, Contrex, Perrier, San Pellegrino, Sveltesse, Guigoz, Mousline, Friskies
Coca Cola	Groupe étranger	Aval	2 064	41 000	Boissons non alcoolisées	Coca-Cola, Sprite, Tropic, Minute Maid, Fanta, Powerade, Fresca, Dasani, FairLife, Nestea, Simply Beverages, Barq's, Fruitopia

Unilever France	Groupe étranger	Aval	2 022	59 000	Thé, condiments, glaces	Lipton, Knorr, Amora, Maille, Tabasco, Magnum, Cornetto, Ben&Jerry's, Carte d'Or, Miko, Vienetta, Maizena
Mars	Groupe étranger	Aval	2 000	24 446	Chocolats, confiseries, nutrition, pet food	M&M's, Twix, Snickers, Bounty, Balisto, Freedent, Suzi Wan, Ebly, Royal Canin, Pedigree, Whiskas, César, Sheba, Frolic
Mondelez	Groupe étranger	Aval	1 711	28 000	Confiserie, gâteaux, biscuits	Milka, Cote d'Or, Toblerone, LU, Oreo, Cadbury, Suchard, Prince, Pepito, Mikado, Belin, Tuc, Heudebert, Granola, Hollywood
JDE	Groupe étranger	Aval	1 559	7 000	Café	L'OR, Senseo, Tassimo, Grand'Mère, Jacques Vabre, Maxwell, Velours Noir
Ferrero	Groupe étranger	Aval	1 359	12 700	Chocolats, confiseries, pâtes à tartiner	Ferrero, Nutella, Mon Cheri, Kinder, Rocher, Raffaello, TicTac, Delacre, Butterfinger, BabyRuth
Heineken	Groupe étranger	Aval	1 227	21 900	Boissons alcoolisées	Heineken, Pelforth, Desperados, Affligem, Fischer, Kriek, Pelican, Lagunitas, Mort Subite, Moretti, Ciney, Adelscott
PepsiCo	Groupe étranger	Aval	1 167	76 000	Boissons non alcoolisées, chips, gateau apéritif	Pepsi, 7 Up, Doritos, Lay's, Twinuts, 3Ds, Cruesli, Alvalle, Cheetos, Mountain Dew, Cruesli, RockStar
Suntory	Groupe étranger	Aval	912	16 000	Boissons non alcoolisées	Orangina, Oasis, Schweppes, Pulco, Pampryl, Gini, Canada Dry, Champomy, Ricqlès, Brut de Pomme
Carlsberg	Groupe étranger	Aval	768	8 930	Boissons alcoolisées	Carlsberg, Kronenbourg, Tuborg, 1664, Baltika, Somersby, Flash, Sting, Grimbergen, Holsten, Super Bock, Mythos
AB Inbev	Groupe étranger	Aval	756	46 155	Boissons alcoolisées	Budweiser, Corona, Stella Artois, Leffe, Tripel Karmeliet, Kwak, Victoria, Hoegaarden, Ginette, Goose Island
Cémoi-Sweet Products	Groupe étranger	Aval	750	1 300	Chocolats, confiserie	Cémoi
Herta Foods	Groupe étranger	Amont & Aval	713	758	Charcuterie	Herta
CVC Capital Partners	Groupe étranger	Aval	662	752	Pates, sauces, couscous	Panzani, Royco, Liebig, Zakia
Barilla	Groupe étranger	Aval	631	3 936	Pates, sauces, pains et boulangerie	Barilla, Wasa, Harrys, Mulino Bianco
Lavazza	Groupe étranger	Aval	596	2 300	Café	Lavazza, Carte Noire, Merrild, Kicking Horse
Bacardi Martini	Groupe étranger	Aval	500	14 000	Boissons alcoolisées	Boissons alcoolisées
Campofrio	Groupe étranger	Amont & Aval	450	2 000	Porc	Aoste, Cochonou
Thai Union	Groupe étranger	Aval	410	3 400	Poissons	Petit Navire, MerAlliance
Lindt	Groupe étranger	Aval	408	4 356	Chocolats	Lindt
Cité Marine	Groupe étranger	Amont & Aval	370	5 100	Poissons	Cap Océan, Miti
Kellanova	Groupe étranger	Aval	360	12 800	Céréales	Kellogg's, All Bran, Frosties, Rice Krispies, Smacks, Miel Pops, Special K, Pringles
Intersnack	Groupe étranger	Aval	277	3 700	Chips, gateaux apéritif	Vico, Monster Munch, Curly, Aperifruit, Baff, Tyrrell's
General Mills	Groupe étranger	Aval	257	17 221	Glaces, maïs, sauces, boulangerie	Häagen-Dazs, Old El Paso, Géant Vert, Nature Valley
Britvic	Groupe étranger	Aval	252	2 239	Boissons non alcoolisées	Teisseire, Pressade, Fruité, Moulin de Valdonne
Mc Cain	Groupe étranger	Amont & Aval	251	4 356	Frites	Mc Cain
Mc Cormick	Groupe étranger	Aval	251	6 004	Epices	Ducros, Vahiné, Thai Kitchen
Haribo	Groupe étranger	Aval	243	2 000	Confiseries	Haribo (dragibus, chamallows ,croco, schtroumphs,...)
Affinity Pet Care	Groupe étranger	Aval	204	759	Pet Care	Ultima, Brekkies, Advance, Libra
Plukon	Groupe étranger	Amont & Aval	195	2 200	Volailles	Duc
Noma Foods	Groupe étranger	Aval	189	2 600	Produits surgelés	Findus, Iglo, BirdsEye, La Cocinera, Frikom, Ledo, Aunt Bessie's, Belviva, Goodfella's Pizza

Eckes Granini	Groupe étranger	Aval	174	856	Jus de fruits	Joker, Granini, Réa, Pago
Brown Forman	Groupe étranger	Aval	172	4 300	Boissons alcoolisées	Jack Daniel's, Herradura, Woodford Reserve, Canadian Mist, Early Times, Old Forrester, Korbel Champagne, Finlandia vodka
William Grant	Groupe étranger	Aval	163	1 344	Boissons alcoolisées	Glenfiddich, Tullamore, Monkey Shoulder, Grant's, William Lawson, Hendrick's, Trois Rivière

GE (FR) = Grandes Entreprises dont le siège est en France + Grandes Entreprises étrangères opérant en France

ETI (FR) = Entreprises de Taille Intermédiaire dont le siège est en France & Entreprises de Taille Intermédiaire étrangères opérant en France

Tableau 4 : Top 100 des groupes agroalimentaires implantés en France en 2020 par taille et orientation amont/aval. Source : BASIC

Premier enseignement qui peut être tiré de ce tableau : **les groupes étrangers représentent 15 %** du chiffre d'affaires cumulé des 100 premières entreprises, et **les groupes français génèrent le reste du chiffre d'affaires, pour 35 % en France et pour 50 % à l'international**. Cela induit que les ventes réalisées en France par ces 100 entreprises sont pour les 2/3 réalisées par les groupes français et pour un tiers par les groupes étrangers. Ce poids important des groupes étrangers en France ainsi que des ventes de l'industrie française à l'étranger fait écho aux flux d'imports et d'exports du système alimentaire décrits en section 3.1.1.

Concernant les entreprises françaises, leur chiffre d'affaires cumulé se répartit à parts à peu près égales entre trois catégories : le secteur coopératif qui représente 34 % du total, les entreprises familiales 36 % et les groupes privés 30 % (qu'ils soient cotés en bourse ou non). Les grandes coopératives sont assez diversifiées, souvent intégrées verticalement depuis l'amont jusqu'à l'aval pour capter plus de valeur ajoutée, et moins internationalisées que les groupes familiaux et privés. Ainsi, les ventes à l'étranger des coopératives représentent 44 % de leur chiffre d'affaires cumulé, contre 56 % pour les groupes familiaux et 81 % pour les groupes privés. Depuis le début des années 2000, les coopératives se sont lancées dans une stratégie de création de filiales de droit privé (parfois en joint-ventures) dans le but d'affronter la concurrence avec les groupes étrangers en France comme à l'étranger, ces filiales hébergeant désormais 50 % de leurs employés. Quant aux groupes étrangers, ils sont aujourd'hui surtout présents sur l'aval des chaînes alimentaires et les catégories de produits les plus transformés, avec des liens très distants avec l'amont agricole en France. Ils se distinguent par l'ampleur de leur chiffre d'affaires total, ces sociétés étant en moyenne (bien) plus grandes que les entreprises françaises, quel que soit leur statut juridique.

Second enseignement qui ressort de notre tableau en lien avec les stratégies économiques des acteurs de la transformation : les entreprises tournées vers « l'amont » agricole possèdent effectivement peu voire pas de marques connues du grand public ; et quand elles en possèdent, ces marques ne représentent qu'une part très faible de leur chiffre d'affaires qui est essentiellement constitué de ventes de produits semi-transformés fabriqués à grande échelle et vendus à d'autres industriels pour fabriquer des produits finis (cas de Lesieur pour le groupe Avril, de Béghin Say pour le groupe Terreos, ou de Francine pour le groupe Vivescia). Ces résultats confirment que l'avantage comparatif de ces entreprises « amont » réside dans leur capacité à transformer les matières premières agricoles à moindres coûts grâce à de (très) grandes économies d'échelle qui les distinguent de leurs concurrents et les protègent de l'arrivée de nouveaux acteurs (en raison des investissements massifs qui seraient nécessaires pour pénétrer le marché et y être concurrentiel). Les stratégies économiques de ces entreprises reposent donc bien sur la « concurrence par les coûts ».

Par contraste, les entreprises qui relèvent des catégories « amont & aval » et « aval » possèdent toutes une multiplicité de grandes marques, reflet de l'hyper-segmentation du secteur (cf. chapitre 2). Les cas les plus emblématiques sont les groupes Lactalis, LDC, Sodial, Savencia, Eureden, Terrena ou Danone. Parmi les

groupes étrangers, se distinguent particulièrement Nestlé, Unilever, Mars, Coca-Cola, Mondelez, AB Inbev et Heineken qui possèdent une palette de marques encore plus vaste que leurs concurrents français. Parfois, certaines entreprises ne possèdent qu'un petit nombre de marques iconiques, à l'image de Nutella pour le groupe Ferrero, Bonne Maman et Andros pour le groupe du même nom, ou encore Picard dans les surgelés.

La force de ces marques permet aux entreprises qui les possèdent de différencier leur offre sur le marché. Leur réputation est entretenue par d'importants investissements en marketing et publicité qui s'élèvent à près de 1,9 milliards d'euros par an pour le secteur de la transformation agroalimentaire française, essentiellement réalisés par les grandes entreprises (avec en tête de podium les groupes étrangers Ferrero, Nestlé et Unilever qui investissent à eux seuls plus de 550 millions d'euros par an)<sup>33</sup>. Reflet de la déconnexion physique et économique qui structure le secteur de la transformation (cf. chapitre 2), l'image de ses marques ne dépend que très rarement de l'origine ou des conditions de production des matières premières qui les constituent. La stratégie de « différenciation de l'offre » repose donc essentiellement sur des leviers immatériels et non sur la qualité intrinsèque des ingrédients d'origine agricole.

Il existe néanmoins des exceptions : les produits sous signes officiels de qualité et d'origine qui sont fabriqués à partir de matières premières différenciées et exigent une traçabilité physique tout le long de la chaîne : AOP, IGP, Label Rouge, Agriculture Biologique et Commerce Équitable. La stratégie économique associée, qui relève aussi de la « différenciation de l'offre » ne repose pas sur l'immatériel mais au contraire sur la qualité intrinsèque et les spécificités des denrées agricoles qui servent à fabriquer les produits finis. Ces denrées ne sont pas standardisées ni substituables, contrairement à la grande majorité de la production agricole française comme européenne (cf. chapitre 2). Ces produits sont vendus aussi bien par des entreprises spécialisées qui sont apparues depuis une trentaine d'années que par des acteurs historiques de la transformation agroalimentaire. Les données sur le marché de la bio publiées en 2019 dans la revue professionnelle Linéaires permettent d'objectiver cette situation dans le cas de l'agriculture biologique.

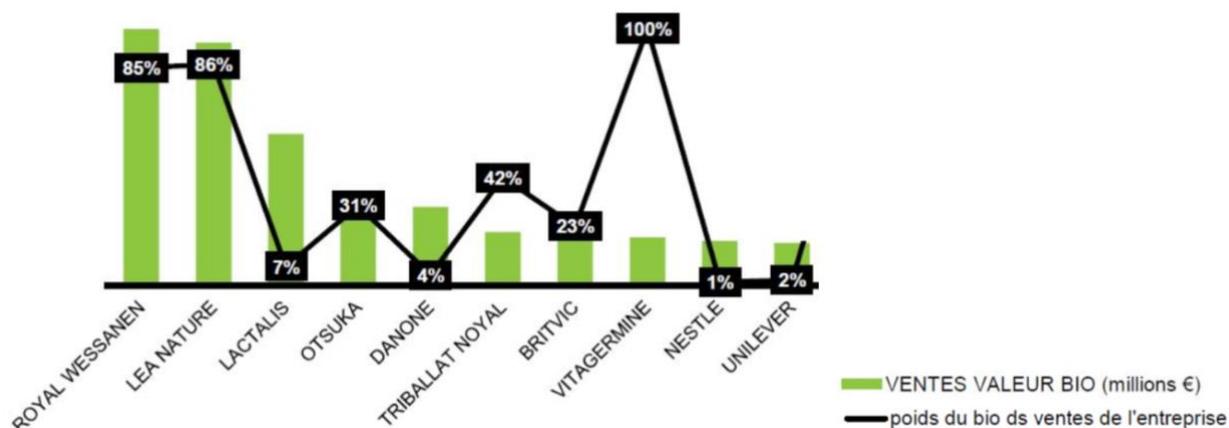


Figure 11 : 10 premiers groupes fournisseurs de bio sur le marché alimentaire français. Source : Linéaires, 2019<sup>34</sup>

Comme illustré ci-dessus, 4 grandes entreprises sont parmi les 10 plus gros vendeurs de produits bio en France : Lactalis en 3<sup>ème</sup> position, Danone en 5<sup>ème</sup>, Nestlé en 9<sup>ème</sup> et Unilever en 10<sup>ème</sup>. Même si leurs ventes sont importantes, la bio représente une partie infime de leur chiffre d'affaires : 7 % pour Lactalis, 4 % pour Danone, 1 % pour Nestlé et 2 % pour Unilever. En contrepoint, les plus grandes ventes de produits bio sont réalisées par des entreprises spécialisées dans ce secteur, toutes deux présentes dans notre top 100 des entreprises

<sup>33</sup> France Pub et IREP, 2022 <https://francepub.fr/pdf/BUMP-annuel2022-CP.pdf> et ADEME, Étude Du Marché Publicitaire En France, 2020

<sup>34</sup> Linéaires, Beautru, Le top 10 des fournisseurs de bio en France, 2019

agroalimentaires françaises : Royal Wessanen (aujourd'hui renommé **Ecotone** et propriétaire des marques Bjorg, Bonneterre, Alter Eco...) et **Léa Nature** (propriétaire des marques Jardin Bio, Vitamont, So'Bio étc...). Cette situation est également valable pour les AOP – à l'image du secteur laitier où Lactalis est le premier revendeur de fromages AOP en France – et pour les IGP et Label Rouges. Elle est plus émergente dans le cas du commerce équitable (à l'image de la marque de yaourts Les 2 Vaches, propriété de Danone, qui représente une part importante des débouchés de lait équitable en France).

### 1.2.2.3 Identification des stratégies des PME et microentreprises

La section précédente a permis d'identifier les stratégies économiques des grandes entreprises et ETI de l'agroalimentaire français, à partir de l'analyse des 100 plus grandes d'entre elles (qui représentent plus de 95 % du chiffre d'affaires cumulé de cette catégorie d'acteurs). Cependant, cette méthode n'est pas extrapolable aux autres tailles d'entreprises puisqu'il s'agit d'analyser plus de 6 500 PME et plus de 50 000 microentreprises qui œuvrent dans la transformation agroalimentaire et la fabrication de boissons.

Pour analyser leurs stratégies, nous avons **comparé les principaux résultats comptables agrégés des PME et microentreprises, avec ceux des grandes entreprises et ETI par type d'activité** (code NAF). Bien que conscients des limites de ce type d'analyse (tel que décrit dans la section 3.2.2.1), cette approche est apparue comme la plus réaliste et à même de fournir des informations pertinentes pour comprendre les stratégies des entreprises de plus petite taille. Plus précisément, nous avons investigué deux indicateurs clés :

- Tout d'abord, le **ratio entre l'excédent brut d'exploitation et le chiffre d'affaires total** (axe horizontal dans le graphique ci-après). Cet indicateur permet quant à lui de visualiser le **niveau de marge nette** que les entreprises parviennent à générer en fonction de leur taille et de leur type d'activité. Un **ratio faible est la plupart du temps associé à une stratégie de « concurrence par les coûts »** où la rentabilité est réduite par Kg ou Litre fabriqué en raison de la pression constante sur le prix de vente, et le profit total dépend de l'ampleur des quantités produites et commercialisées. A l'inverse, **un ratio élevé est le reflet d'une stratégie de différenciation de l'offre** qui parvient non seulement à couvrir les coûts plus élevés de fabrication, mais aussi à générer des **marges substantielles sur chaque produit**, grâce à la réputation de l'acteur et/ou aux qualités intrinsèques des denrées agricoles qui le composent.
- Ensuite, le **ratio entre la valeur ajoutée créée par les entreprises et leur chiffre d'affaires total** (axe vertical dans le graphique ci-après). Cet indicateur permet de visualiser l'intensité en main d'œuvre et en capital de chaque catégorie d'entreprise sur chaque type d'activité. **Plus le ratio est faible**, plus les matières premières représentent une part essentielle des charges (en %) et plus les coûts de main d'œuvre et d'investissements sont comparativement limités, ce qui indique que les **entreprises associées sont proches de l'amont agricole et adoptent des stratégies de « concurrence par les coûts »** ; en contrepoint, plus le ratio est élevé, plus les coûts de matières premières sont faibles (en %) et plus les entreprises associées ont un niveau élevé d'amortissements et de coûts du travail que leurs débouchés doivent leur permettre de couvrir, ce qui les **rapproche de l'aval de la chaîne et de stratégies de « différenciation de l'offre »**.

Le graphique suivant illustre les résultats obtenus sur chacun de ces 2 indicateurs pour chaque catégorie de taille d'entreprise (figurée par la forme des points) et de type d'activité de la transformation agroalimentaire et de la fabrication de boissons (figuré par la couleur des points).

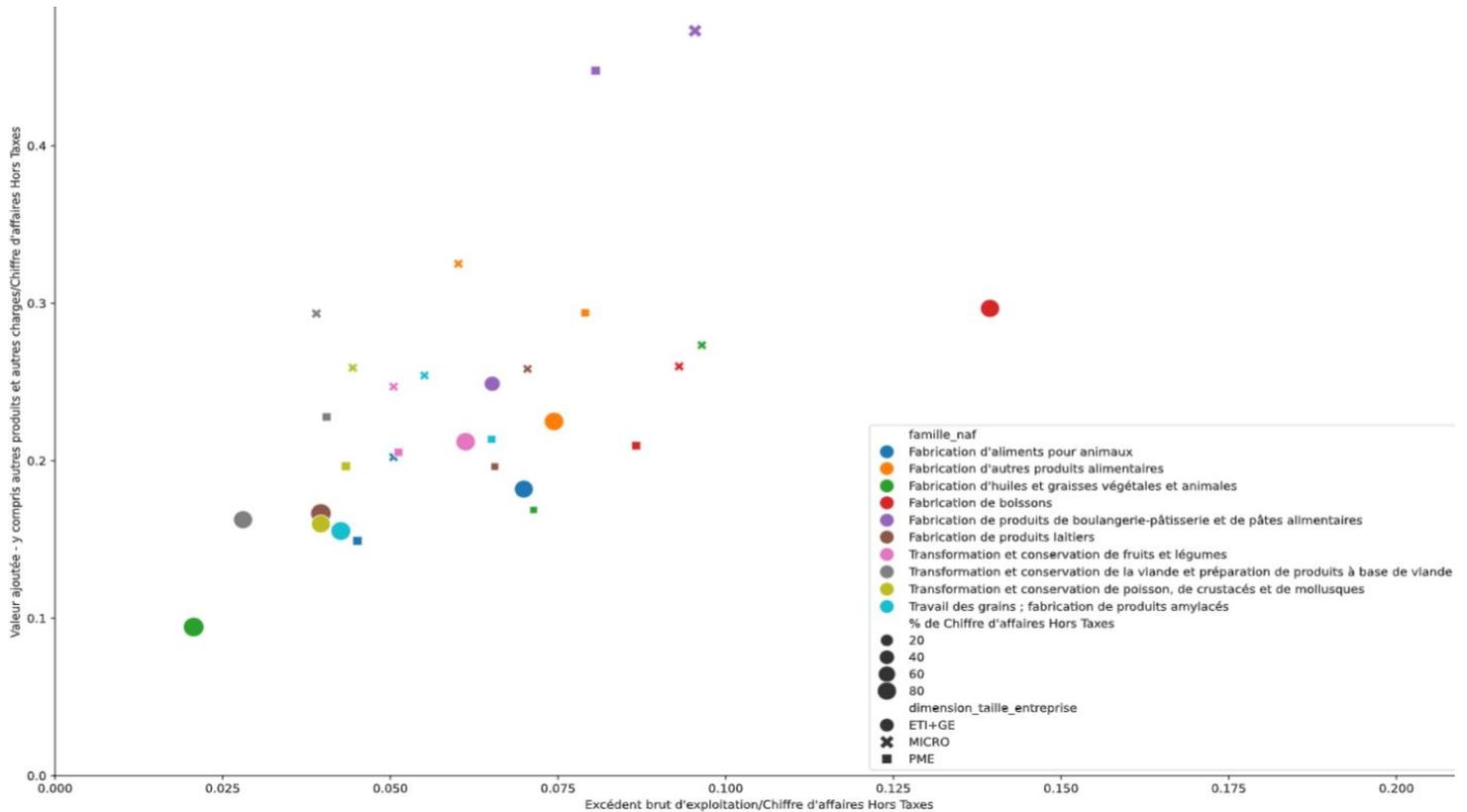


Figure 12 : Cartographie des entreprises de la transformation agroalimentaire en fonction de leurs performances économiques. Source : BASIC

Comme illustré ci-dessus, les **grandes entreprises et ETI** sont plus souvent situées dans la partie basse du graphique par rapport aux PME et microentreprises, ce qui reflète leurs économies d'échelle (bien) plus importantes. Elles sont également situées plus à gauche dans le graphique que les autres tailles d'entreprises, ce qui indique cette fois leur plus faible marge par unité de produit fabriqué, même quand elles ont adopté des stratégies de différenciation de l'offre. Ce résultat est cohérent avec leur **recherche de maximisation des volumes de production** dans le but de générer un haut niveau de profits en valeur absolue (cf. chapitre 2). Une exception notable est celle de la fabrication de boissons dans laquelle les grandes entreprises et ETI se distinguent par des niveaux de coûts et de rentabilité bien plus élevés que la transformation agroalimentaire.

Par contraste, les **microentreprises** sont toujours situées plus haut que les grandes entreprises et ETI ayant le même type d'activité, conséquence de leurs très faibles économies d'échelle. Ayant des niveaux de coûts bien plus élevés, elles n'ont d'autres choix que d'adopter pour l'essentiel des **stratégies de différenciation pour couvrir leurs coûts**. Le fait que les microentreprises soient le plus souvent situées plus à droite dans le graphique que leurs homologues de grande taille (pour un même type d'activité) est par ailleurs le reflet de la **très grande proportion d'artisans parmi les microentreprises** (près de 80 % de leur nombre total selon la base Esane de l'INSEE) ; en effet, les artisans se rémunèrent sur le résultat comptable après impôt de leur entreprise et non sous forme de salaire (comme dans le cas des agriculteurs). Le **cas le plus emblématique est celui des artisans boulangers** qui se situent tout en haut du graphique, et qui représentent à eux seuls 70 % des microentreprises de l'agroalimentaire.

Entre les deux, les **PME** sont elles aussi situées en majorité plus haut et plus à droite dans le graphique que leurs homologues de grande taille, mais moins que les microentreprises. Elles se trouvent donc dans une **situation intermédiaire** qui reflète leur orientation vers une **stratégie de « différenciation de l'offre »** tout en

n'ayant pas les capacités des grandes entreprises pour atteindre des économies d'échelle. Le graphique ci-avant fait néanmoins apparaître **4 exceptions** liées à la fabrication de produits à base de viande, de poissons/crustacés, de fruits et légumes, et de produits d'alimentation animale. Dans ces 4 types d'activités, les PME se trouvent plus bas et plus à gauche que les grandes entreprises et ETI, ce qui témoigne a priori de leur **positionnement de « concurrence par les coûts »** sur des productions de niches qui leur permettent de se maintenir dans le marché malgré leurs plus faibles effets d'échelle.

En comparaison des grandes entreprises et ETI, les stratégies de « différenciation de l'offre » mises en œuvre par les **PME et les microentreprises reposent très rarement sur la publicité et le marketing** en raison de leurs très faibles moyens en la matière. Néanmoins, elles peuvent **tout autant s'appuyer sur le développement de leur réputation qui peut passer par d'autres canaux** (bouche à oreille, sites internet de comparaison des offres...) **sans pour autant s'approvisionner en matières premières différenciées et traçables**. Dans ce contexte, les seuls indicateurs permettant d'objectiver que les PME et microentreprises adoptent des stratégies de différenciation de l'offre s'appuyant sur la qualité intrinsèque des produits agricoles restent les **signes officiels de qualité et d'origine ainsi que les labels biologiques et de commerce équitable**, comme pour les grandes entreprises et ETI.

#### 1.2.2.4 Illustration des logiques économiques liées aux différentes stratégies et catégories d'acteurs

Pour illustrer les stratégies économiques décrites précédemment, nous avons **étudié de manière plus précise les comptes des entreprises qui relèvent de certaines activités de transformation** à partir des données comptables des entreprises de la base Esane de l'INSEE. Nous avons ainsi investigué leur logique de rentabilité, et les performances financières qui en découlaient. **Trois exemples clés sont donnés ci-dessous.**

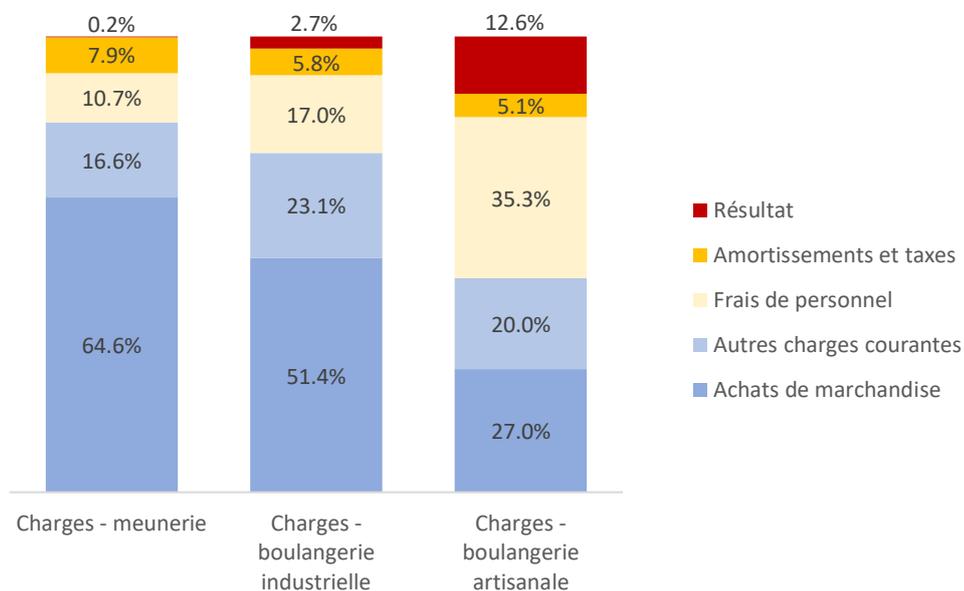


Figure 13 : Comptes des acteurs de la transformation de céréales par code NAF. Source : BASIC, d'après les données de l'INSEE

Concernant les acteurs de la transformation des céréales :

- **L'activité de meunerie** est tournée vers l'amont agricole et la première transformation du blé en farine. Les principales entreprises associées de notre liste sont : In Vivo, Axérial et Vivescia, les 3 leaders du secteur. Les comptes liés à cette activité montrent que l'achat de matières premières agricoles représente

les deux tiers des coûts, suivi de charges diverses (logistique, énergie...). Une fois ces coûts externes payés, il reste une valeur ajoutée assez réduite qui permet de faire face aux coûts de main d'œuvre (assez faibles, de l'ordre de 11 % des charges) et aux investissements nécessaires d'entretien et de renouvellement des machines (les amortissements sont presque aussi élevés que les salaires, de l'ordre de 8 % du total des coûts). Il reste au final un bénéfice net assez faible. Ce profil est le reflet d'une **activité fortement industrialisée et mécanisée, avec relativement peu de main d'œuvre, des coûts importants pour maintenir l'appareil de transformation et une marge bénéficiaire faible pour chaque tonne fabriquée**. La rentabilité finale dépend ainsi de l'ampleur des tonnages fabriqués, ce qui **pousse les acteurs concernés à augmenter toujours plus leurs volumes de production et leurs économies d'échelle** pour rester compétitifs et répondre aux exigences de rentabilité de leurs actionnaires.

- **En vis-à-vis, l'activité de boulangerie industrielle** s'en distingue sur plusieurs points. Les entreprises associées possèdent une grande diversité de marques ou une marque iconique principale : Norac (La Boulangère, Daunat, Whaou!, Armor Délices...), Brioche Pasquier, Groupe Le Duff (Brioche Dorée, Fournil de Pierre, Kamps...), Groupe Holder (Paul, Ladurée...), Monts Fournil (La Mie Caline), Marie Blachère... Les matières premières agricoles ne représentent que la moitié de leurs charges, alors que les coûts de main d'œuvre sont plus de 50 % plus élevés que dans le cas de la meunerie, reflétant une **activité ayant une forte intensité en travail manuel**. Quant aux investissements en équipements et machines, ils sont inférieurs d'environ 30 %, illustrant le **poids plus faible de la mécanisation**. Au final, la **rentabilité nette (profits) générée par cette activité est 10 fois plus élevée par tonnage produit** que dans le cas de la meunerie. Les acteurs de la boulangerie industrielle relèvent ainsi de **la stratégie de différenciation de l'offre et créent de la valeur avant tout grâce au marketing et à la publicité**, avec un approvisionnement standardisé en matières premières dont l'origine géographique est peu voire pas identifiable dans les produits finis qu'ils commercialisent. Leurs ventes aux consommateurs sont à grande échelle, les principaux acteurs de la boulangerie industrielle fabricant des volumes tout aussi élevés que ceux de la meunerie, avec une recherche continue de croissance de ces volumes.
- **Enfin, l'activité de boulangerie artisanale** se rapproche de celui de la boulangerie industrielle, mais avec plusieurs spécificités. La première, et la plus importante, est le fort niveau de profits apparents dégagés par volume produit. La principale explication est que **le boulanger n'est pas salarié de sa structure mais un travailleur indépendant, il doit donc se rémunérer à partir de sa marge bénéficiaire nette** (à l'image des agriculteurs qui se rémunèrent sur le résultat de leur exploitation). Une fois décomptée cette rémunération, la rentabilité finale de la boulangerie artisanale est (bien) plus faible. Et pour que sa rémunération soit suffisante, **le boulanger doit vendre ses produits significativement plus chers que la boulangerie industrielle. Ses coûts de main d'œuvre** (salariés qu'il emploie au-delà de son travail personnel) **sont en moyenne très supérieurs par kg fabriqué** en comparaison de la boulangerie industrielle, et ses coûts de machines sont bien inférieurs. Ce sont ces différents facteurs qui expliquent la part plus faible des matières premières agricoles dans les charges (en pourcentage, mais pas en euros par kg, la farine étant a priori payée plus cher par les boulangers artisanaux car ils ont de très faibles effets d'échelle). **Au final, l'activité de boulangerie artisanale relève donc elle aussi d'une stratégie de différenciation, mais cette fois sur un marché « de niche », à petite échelle et sans recherche continue de croissance des volumes.**

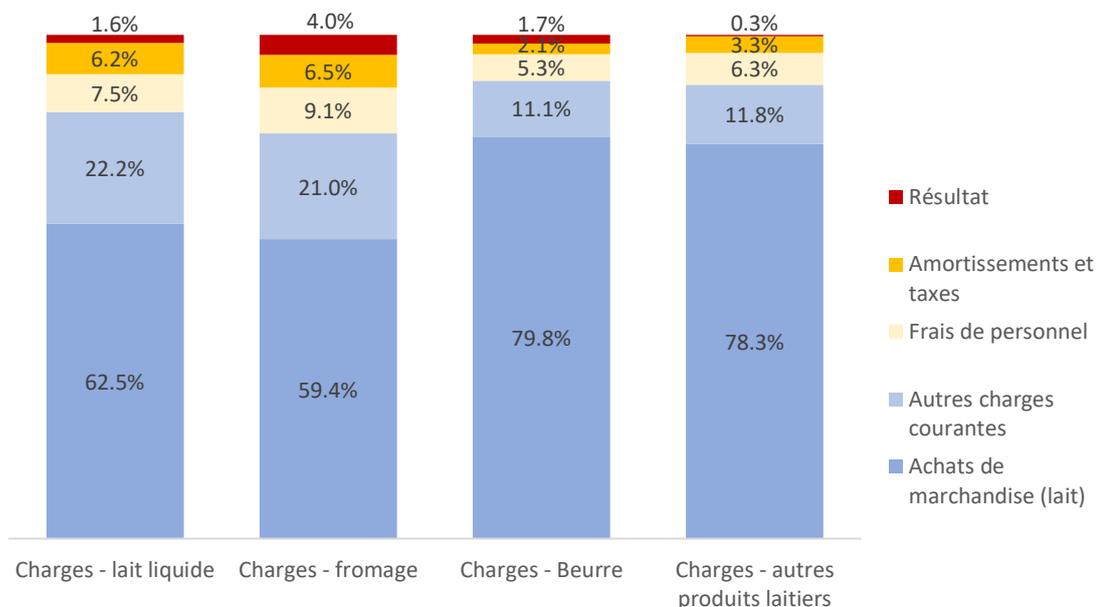


Figure 14 : Comptes des acteurs de la fabrication des produits laitiers par code NAF. Source : BASIC, d'après les données de l'INSEE

Dans le cas de la fabrication de produits laitiers (cf. graphique ci-dessus) :

- Les activités de **fabrication d'autres produits laitiers industriels (poudre de lait, lactosérum...)** qui sont représentées à droite du graphique ont un **profil clairement similaire à celui de la meunerie, correspondant donc à une stratégie de « concurrence par les coûts »**. Dans ces activités, les matières premières agricoles représentent une part très importante des coûts (de l'ordre de 80 %), alors que la main d'œuvre a un poids très faible (5 % à 6 % du total des coûts). La valeur ajoutée y est réduite ainsi que les résultats nets par tonne produite, ce qui témoigne d'une activité **dont la rentabilité dépend de l'ampleur des quantités fabriquées, ce qui pousse les acteurs à monter toujours plus en taille et accroître leurs économies d'échelle afin de nourrir la croissance continue de leurs volumes**.
- **En vis-à-vis, les activités de fabrication de lait en bouteille, de beurre et surtout de fromages se distinguent de la précédente et sont plus proches de celles de la boulangerie industrielle.** Le poids des denrées agricoles dans le total des coûts y est plus faible (de l'ordre de 60 %), et celui de la main d'œuvre y est 50 % plus élevé. La rentabilité finale dégagée par tonne produite est de 5 à 13 fois plus élevée. Ces 3 activités sont dirigées par des **stratégies de différenciation de l'offre qui s'appuient sur l'hypersegmentation du marché et de forts investissements en marketing et publicité**. En attestent les principales entreprises du secteur qui sont listées dans notre tableau – Lactalis, Sodiaal, Savencia, Bel, Danone, Laita et Agrial – qui font partie des acteurs possédant le plus de marques connues du grand public parmi l'industrie agroalimentaire française (jusqu'à une quinzaine par entreprise). Ces mêmes entreprises constituent également l'essentiel de la fabrication de produits laitiers industriels décrite ci-dessus, ce qui reflète leur **capacité à articuler production industrielle standardisée et hyper-segmentation via le marketing**. Que ce soit sur le lait en bouteille, le beurre, la crème, le fromage ou les produits industriels, elles fabriquent et commercialisent des **quantités toujours plus élevées de produits, animées par une recherche continue de croissance des volumes et d'économies d'échelle** pour atteindre les niveaux de rentabilité attendus par leurs propriétaires.

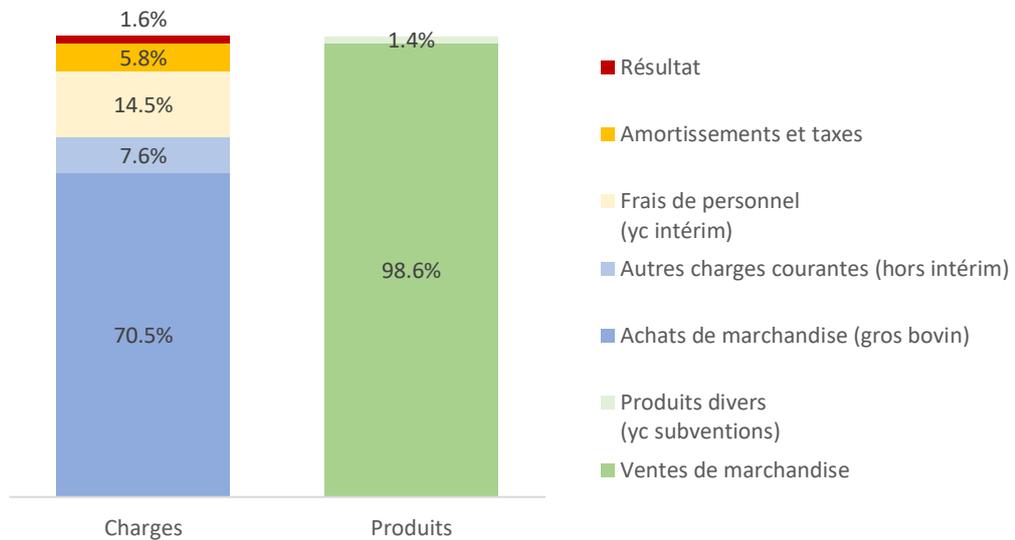


Figure 15 : Comptes des acteurs de l'abattage-découpe de viande bovine par code NAF. Source : BASIC, d'après les données de l'INSEE

Autre cas illustratif de la « concurrence par les coûts », celui des acteurs engagés dans l'activité d'abattage-découpe de viande bovine (cf. graphique ci-dessus). Comme dans le cas de la meunerie et de la fabrication d'autres produits laitiers, ces entreprises sont **clairement tournées vers l'amont agricole**. Les leaders du secteur identifiés dans notre liste – Bigard, Kerméné (E. Leclerc), Sicarev, Van Drie (Tendriade) et JBS (Moy Park Orléans) – ne possèdent pas de marque connue du grand public à l'exception notable de Charal qui a été développée par Bigard, mais qui ne représente qu'une part minoritaire de ses ventes. Les comptes de ces entreprises se caractérisent par une forte proportion de matières premières agricoles dans les coûts (autour de 70 %), une part de main d'œuvre également élevée en raison du fort besoin de travail manuel dans cette activité, et une faible rentabilité nette par tonne de viande fabriquée. La spécificité notable de cette branche est le fait que **les ventes de produits fabriqués ne suffisent pas à assurer la rentabilité de l'activité** : comme indiqué dans le graphique ci-dessus, **ce sont les subventions et les autres recettes** (valorisation des coproduits...) **qui permettent d'assurer un résultat net positif en fin d'année**.

Dernier exemple, celui des fromages d'appellation d'origine protégée (AOP) qui est représentatif du cas particulier de différenciation de l'offre par la qualité intrinsèque de la production agricole (et non par la publicité). Pour objectiver ce point, nous avons comparé la répartition de la valeur entre 3 produits vendus en grandes surfaces : le Beaufort AOP, le camembert dont quasiment 90 % des ventes ne sont pas AOP (en raison de la présence de grandes marques fortes : Président, Lanquetot, Le Petit, Cœur de Lion, Le Rustique...), et le beurre qui est un produit très standardisé et très marketé.

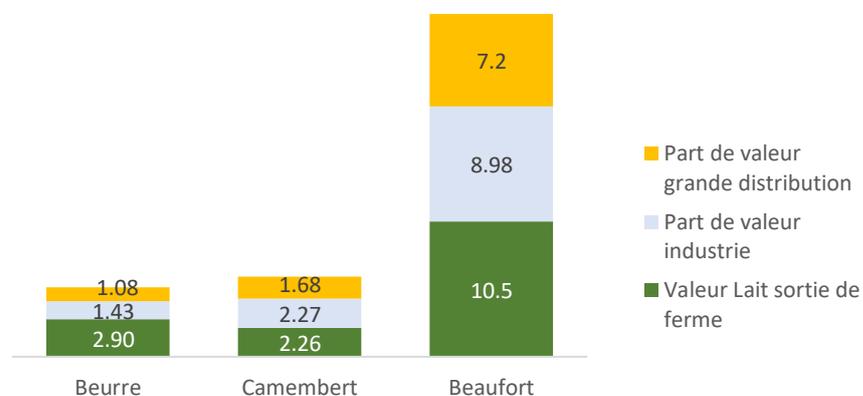


Figure 16 : Découpe de la valeur du beurre, du Camembert et du Beaufort (€/kg de produit fini). Source : BASIC, d'après l'OFPM.

Comme illustré ci-dessus, le beurre comme le camembert sont vendus en moyenne à un prix similaire aux consommateurs (entre 5,50 €/kg et 6,20 €/kg), et ont un coût de matière première associée au travail des éleveurs assez similaire : 2,90 €/kg pour le beurre contre 2,26 €/kg pour le camembert (la différence venant a priori de la quantité supérieure de lait nécessaire pour fabriquer 1 kg de beurre par rapport à 1kg de camembert, car le prix payé sorti de ferme est le même). Au niveau industriel en milieu de chaîne, la part de valeur apparaît 50 % plus importante dans le cas du camembert que dans celui du beurre. **Par contraste, le Beaufort se caractérise par un prix 4 à 5 fois plus élevé aux différents maillons, depuis la ferme jusqu'au consommateur final.** Ce profil différent de répartition de valeur est le reflet d'une stratégie de transformation du Beaufort qui contraste avec la logique de création de valeur immatérielle du Camembert via la publicité, le Beaufort s'appuyant sur la spécificité locale de la production agricole et la transmet jusqu'au client final qui est prêt à payer plus cher en raison de cette particularité.

### 1.2.2.5 Les grands types de stratégies économiques au maillon de la transformation agroalimentaire

En nous appuyant sur l'analyse décrite dans les sections précédentes, nous avons pu regrouper les stratégies économiques des transformateurs en 3 grandes catégories qui sont détaillées dans le tableau ci-dessous, et qui sont intrinsèquement liées aux types de produits et aux modes de gestion internes des entreprises.

	Catégorie 1 : concurrence par les coûts	Catégorie 2 : différenciation par le marketing & la publicité	Catégorie 3 : différenciation par la qualité intrinsèque
Types de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits vrac &amp; 1er prix, sans marque</li> <li>- Produits d'entrée de gamme (PME, grandes marques ou MDD)</li> <li>- Approvisionnement massifié à bas coût de la restauration (produits frais ou transformés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits grandes marques</li> <li>- Produits MDD premium</li> <li>- Approvisionnement standardisé de la restauration indépendante (produits frais ou transformés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits Bio/Équitables/AOP</li> <li>- Approvisionnement différencié de la restauration</li> </ul>
Types de transformateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IAA première transformation</li> <li>- IAA fabricant MDD 1er prix</li> <li>- IAA PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IAA fabricants grandes marques</li> <li>- IAA fabricant MDD premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IAA fabricants de marques Bio, Équitable, AOP... (entreprises spécialisées ou grandes entreprises)</li> </ul>
Stratégie économique des transformateurs	Vente en masse de produits standardisés à faible marge et interchangeables, rentabilité dépendante de l'ampleur des économies d'échelle.	Vente en masse de produits différenciés et vendus plus chers grâce au marketing et à la publicité, avec des marges substantielles (PGC), et dont la composition repose sur l'assemblage d'ingrédients standardisés.	Ventes de quantités faibles ou moyennes de produits différenciés depuis la production agricole qui sont vendus plus chers grâce aux spécificités agricoles (AOP, bio, Label Rouge, produits locaux...).
Coûts internes des transformateurs	Acteurs tournés vers l'amont agricole en recherche constante d'optimisation des processus industriels. Pression sur les coûts des fournisseurs, achats de denrées agricoles standardisées et substituables.	Acteurs tournés vers l'aval avec plus ou moins de connexion vers l'amont agricole, et des investissements élevés en publicité, marketing et innovation produit pour élargir et renouveler leurs gammes. Pression sur les coûts des fournisseurs, achats de denrées agricoles standardisées et substituables.	Acteurs tournés vers l'aval, avec de faibles économies d'échelle et des coûts plus élevés à cause, entre autres, de la traçabilité physique. Moindre pression sur les prix agricoles car les denrées ne sont pas substituables.
Taille et modes de gouvernance	Grands groupes et ETI, grandes unités qui concentrent les flux (logistique, transformation...), statut coopératif, familial (rarement cotés en bourse).	Grands groupes, ETI et PME, grandes unités qui concentrent les flux (logistique, transfo...), statut coopératif, familial ou coté en bourse.	Grands groupes, ETI, PME et microentreprises, statut coopératif, familial ou coté en bourse.

Tableau 5 : Les trois types de stratégies économiques des acteurs de la transformation agroalimentaire. Source : BASIC.

Ces 3 grandes stratégies économiques, et leurs liens avec les types d'acteurs et types de produits, peuvent être schématisées de la manière suivante (sur la base du cadre d'analyse détaillé dans le chapitre 3.1) :

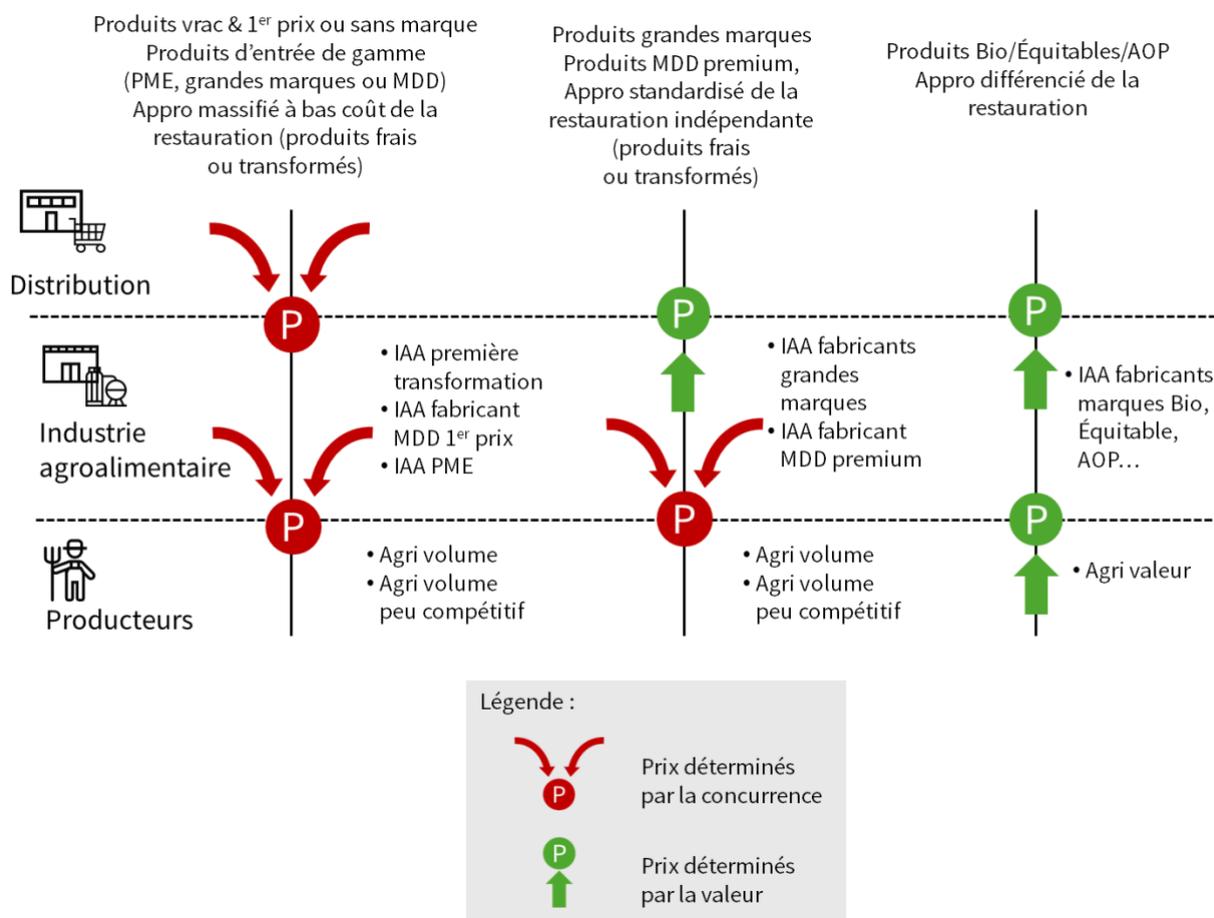


Figure 17 : Schéma des modèles économiques au maillon de la transformation agroalimentaire en France. Source : BASIC.

Les transformateurs ayant opté pour une stratégie de concurrence par les prix **construisent leur rentabilité sur la limitation de leurs coûts de fabrication la recherche d'économie d'échelle, et la maximisation des volumes qu'ils traitent dans leurs usines.** Leurs produits sont pour la plupart standardisés et substituables, de même que les matières premières agricoles qu'ils achètent. Au-delà de l'adéquation entre offre et demande, ce sont les entreprises ayant les plus faibles coûts de production au niveau européen et international qui tirent vers le bas les niveaux de prix liés à ces produits transformés. Cette situation est amplifiée par le **très fort pouvoir de négociation des grands distributeurs**, souvent renforcé par des pratiques de concurrence déloyales, auxquels seuls les plus grands transformateurs parviennent à s'opposer grâce à leur pouvoir de marché (cf. section 3.2.1.1).

En vis-à-vis, une grande part des transformateurs ont opté pour **des stratégies visant à différencier suffisamment leurs produits transformés** pour que leurs prix soient déterminés par la valeur perçue par leurs clients et non par les prix pratiqués par leurs concurrents. Pour y parvenir, les plus grandes entreprises ont **basé leur stratégie sur le marketing et la publicité**, ce qui leur permet non seulement de distinguer leurs marques de celles des autres, mais aussi de maximiser leur rentabilité en limitant le plus possible le coût des matières premières agricoles qu'elles achètent, ces dernières n'ayant pas besoin d'être spécifiques en termes d'origine, de signe de qualité ni de typicité (sauf dans des cas particuliers).

Dans les faits, **les grandes entreprises de la transformation peuvent combiner les deux stratégies précédentes**, au prorata des produits qu'ils commercialisent d'un côté sur des marchés standardisés (comme la viande, la farine, la poudre de lait...), et de l'autre sur des marchés qui sont différenciés grâce à la publicité (fromages, charcuterie, biscuits, potages, confitures...). C'est aussi le cas des **entreprises qui fabriquent les produits vendus sous marques de distributeurs (MDD)**, suivant que ces derniers soient positionnés dans la catégorie « premier prix » / « standard », ou plutôt dans celle qualifiée de « premium ».

Une dernière catégorie de stratégie, distincte des deux précédentes, est liée aux **produits transformés qui valorisent la spécificité des matières premières agricoles qui les constituent et la relation de long terme développée avec les agriculteurs**. Dans ce cas de figure, les transformateurs consentent à payer leurs fournisseurs à des prix bien supérieurs à ceux des marchés standardisés, reflet de la singularité et de la relative rareté de leur offre qui découle de la stratégie « valeur » de ces exploitations agricoles (cf. section 3.2.1.3). **Ces produits arborent la plupart du temps un ou plusieurs signes de qualité et/ou d'origine** (agriculture biologique, AOP, commerce équitable...) et sont souvent fabriqués par des entreprises spécialisées, mais aussi par des entreprises classiques, parfois grandes, qui font ainsi le choix d'élargir leur portfolio de stratégies économiques. A noter que tous les produits bio, AOP, Label Rouge... ne rentrent pas forcément dans cette catégorie, notamment quand les cahiers des charges ne reposent pas sur des modèles agricoles différenciés, les transformateurs ne payant alors pas forcément plus cher leurs fournisseurs (cf. section 3.2.1.2).

Pour estimer la proportion des entreprises associées à chacun des 3 modèles, nous avons opéré comme suit.

**Nous avons commencé par calculer la part des entreprises ayant opté pour le premier type de stratégie.** Pour ce faire, nous avons comptabilisé les chiffres d'affaires cumulés de toutes les grandes entreprises et ETI que nous avons identifiées comme ayant opté pour une **stratégie de « concurrence par les coûts » et orientées vers « l'amont » agricole**. Pour les PME, nous sommes partis de l'analyse des performances économiques par code NAF de cette catégorie (cf. section 3.2.2.3), et nous avons considéré que seules les entreprises liées à la fabrication de produits à base de viande, de poissons/crustacés, de fruits et légumes, et de produits d'alimentation animale étaient associées à ce premier type de stratégie. Pour les microentreprises, cette même analyse fait ressortir qu'aucune ne semble associée à la « concurrence par les prix ».

**À l'autre bout du spectre, nous avons estimé** le chiffre d'affaires cumulé des produits commercialisés sous **signes officiels de qualité – AOP/AOC, IGP, Label Rouge et Agriculture Biologique –** ou sous labels du **commerce équitable** et autres labels s'appuyant sur les principes de l'agriculture biologique (Demeter, Nature & Progrès...). Comme les données publiques disponibles comptabilisent les ventes finales aux consommateurs des produits alimentaires arborant ces labels, nous avons décompté de ces ventes une marge moyenne de 30 % du distributeur final pour estimer le chiffre d'affaires associé des transformateurs (30% étant la moyenne sur les produits alimentaires vendus en grande distribution, en l'absence d'informations plus précises). À noter que les boissons alcoolisées représentent à elles seules près de 60 % du total, contre seulement 40 % pour tous les autres produits alimentaires. En l'absence de données sur les prix payés aux agriculteurs dans ces différentes filières labellisées, nous avons choisi d'être mieux-disants en faisant l'hypothèse qu'ils étaient tous rémunérés (bien) au-dessus du marché conventionnel. Une meilleure transparence sur ces labels – en grande majorité publics – serait nécessaire pour affiner ces estimations.

Entre les 2, la **proportion des entreprises ayant opté pour une stratégie de différenciation par le marketing et la publicité** a été obtenu en retranchant les deux estimations précédentes du chiffre d'affaires total de la transformation agroalimentaire et de la fabrication de boissons.

Les résultats obtenus sont détaillés ci-après.

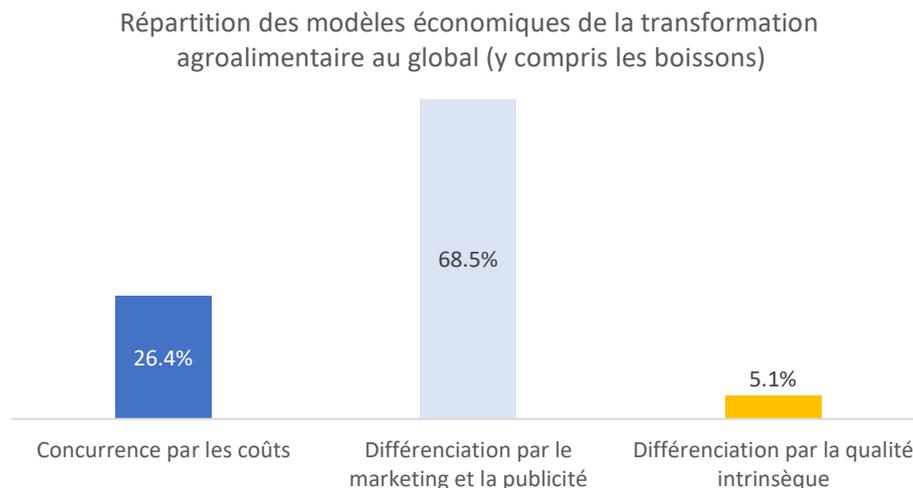


Figure 18 : Répartition des stratégies économiques de la transformation agroalimentaire et des boissons alcoolisées. Source : BASIC.

Comme illustré ci-dessus, près des 2/3 du chiffre d'affaires total de la transformation agroalimentaire et des boissons (environ 64 %) correspond aux produits différenciés grâce au marketing et à la publicité. En 2<sup>ème</sup> position, les produits issus d'une concurrence par les prix représentent environ 25 % du chiffre d'affaires total. Bien plus loin, les produits différenciés par la qualité intrinsèque de leurs matières premières ne constituent que 11 % de ce total.

**Une dernière observation intéressante concerne la concentration élevée des entreprises associées aux deux premiers types de stratégies :**

- la part de marché des **10 plus grands acteurs positionnés sur une stratégie de concurrence par les prix** (identifiés via notre top 100 décrit en section 3.2.2.3) représentent environ **64 % du chiffre d'affaires total associé** ;
- quant aux **10 plus grands acteurs vendant des produits différenciés par le marketing et la publicité**, leurs ventes représentent **55 % du chiffre d'affaires total associé**.

## 1.2.3 Les typologies de distributeurs alimentaires et leurs stratégies économiques

### 1.2.3.1 Point de départ de la typologie : les tailles d'entreprises de la distribution

De même que pour la transformation agroalimentaire, et pour les mêmes raisons méthodologiques (absence de travaux de recherche ayant modélisé le maillon de la distribution, poids des grandes entreprises dans le secteur...), nous avons choisi de partir de l'analyse des entreprises par taille pour investiguer les stratégies économiques des distributeurs alimentaires.

### 1.2.3.2 Identification des principales stratégies des grandes entreprises de la distribution

Comme pour la transformation agroalimentaire, nous avons **commencé par investiguer les stratégies économiques des enseignes de grande distribution** qui sont très largement majoritaires dans le secteur.

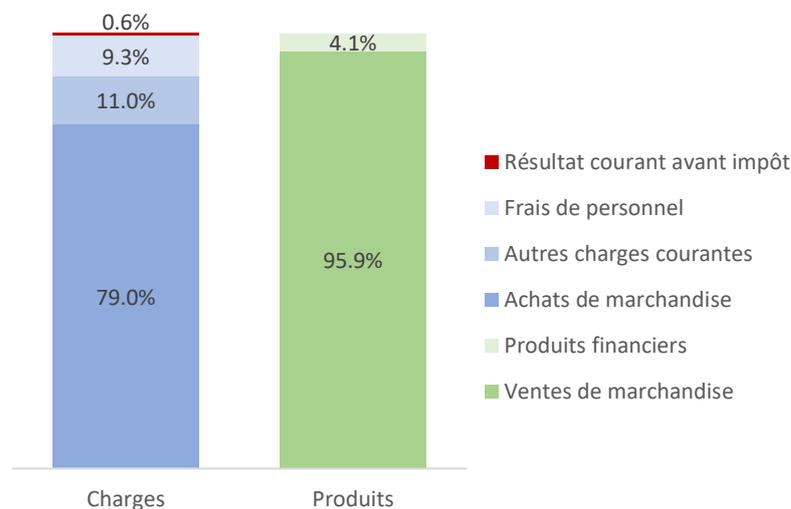


Figure 19 : Comptes des enseignes de grande distribution en 2020. Source : BASIC, d'après les données de l'INSEE.

Comme illustré dans le diagramme ci-dessus, **près de 80 % des coûts internes des grands distributeurs sont constitués des achats auprès de leurs fournisseurs** (reflet de leur métier de commerçants).

En deuxième poste, on trouve des **charges courantes** qui correspondent en grande majorité aux **frais de logistique de transport des produits depuis les entrepôts régionaux** appartenant aux enseignes (lieux où sont centralisées les livraisons des fournisseurs pour faire baisser les coûts) jusqu'aux rayons de leurs différents magasins. Ce poste de dépenses inclut aussi les **coûts des centrales d'achat de chaque enseigne**, le plus souvent des structures qui ne font pas de bénéfices et qui sont chargées de mutualiser le référencement des fournisseurs et de négocier les prix et conditions d'achat avec eux (pour le compte de l'ensemble du groupe dans le cas des structures privées et pour celui des propriétaires de magasins dans les groupements qui se rapprochent d'un fonctionnement de coopérative). Dans une moindre mesure, on trouve également dans ce poste de dépenses les **frais liés au siège centralisé des enseignes, aux équipes transverses** (marketing, communication...) et aux **frais généraux des magasins** (électricité, chauffage, frais immobiliers ou loyers...).

Le troisième poste correspond aux **frais de personnel du magasin**, en premier lieu les **chefs de rayon** qui sont responsables d'assurer la rentabilité des activités au plus proches du terrain. Concrètement, ils doivent veiller à **maximiser les ventes et la rentabilité** sur les rayons dont ils ont la charge, en s'appuyant à la fois sur les produits qui font venir le plus de clients et sur ceux qui génèrent le plus de marges et donc de bénéfices pour le magasin. Sur ce périmètre, ils sont également chargés de la **relation avec les clients** et de garantir leur satisfaction. En plus des chefs de rayon, les frais de personnels englobent aussi les **rémunérations des employés qui sont chargés de la manutention et de la logistique** au sein du magasin (notamment pour approvisionner au quotidien les rayons) et des **employés chargés de préparer certains produits transformés sur place avant d'être vendus en rayon** (découpe de viande pour vente en barquette, cuisson du pain, des viennoiseries et des gâteaux du rayon boulangerie-pâtisserie...).

Une fois décomptés l'ensemble de ces coûts, la **rentabilité finale des magasins est très faible, les bénéfices nets se situant autour de 1 % du chiffre d'affaires** la plupart du temps. Ainsi, comme pour les autres entreprises du système alimentaire ayant de (très) faibles taux de marge, **la rentabilité des acteurs de la grande distribution dépend de l'ampleur des quantités commercialisées**, ce qui les pousse à **augmenter toujours plus la taille de leurs réseaux de magasins et accroître leurs économies d'échelle** afin de générer des bénéfices en valeur absolue qui soient jugés suffisants aux yeux de leurs propriétaires.

Les contraintes économiques qui pèsent sur leur rentabilité de la grande distribution vont même plus loin puisque les ventes de produits dans les magasins ne permettent souvent pas de couvrir le total des coûts de la grande distribution. Le résultat net est le plus souvent rendu possible par l'existence de **produits financiers**. Jusqu'aux années 2000, ces produits financiers étaient générés grâce au **décalage de paiement entre les consommateurs qui règlent instantanément leurs achats (« au comptant »), et les fournisseurs qui n'étaient payés que 3 mois plus tard**. Ce décalage permettait aux enseignes de créer un matelas de trésorerie qu'elles pouvaient faire fructifier, notamment en Bourse. Cette source financière s'est progressivement tarie en raison du **durcissement de la réglementation** (les fournisseurs sont aujourd'hui payés beaucoup plus rapidement) et de la baisse des espérances de gains qui peuvent être générés via des placements financiers (doublée de leur incertitude). Pour compenser cette disparition, les enseignes ont développé des stratégies alternatives, en particulier la **location de boutiques situées dans les centres commerciaux** construits autour de leurs hypermarchés et dont ils ont en partie financé la création. Le déploiement de ces centres commerciaux est ainsi devenu une partie intégrante du développement des enseignes, leur permettant de rentabiliser leur activité en encaissant les loyers des franchisés ou des chaînes qui s'y installent. Cependant, la lente érosion de la fréquentation de ces centres combinée à la difficulté d'en créer de nouveaux (à cause de la réglementation plus dure ou de l'opposition des habitants locaux) a rendu nécessaire la recherche de nouveaux relais de produits financiers. **Un autre levier utilisé par les enseignes a été de tenter de développer des offres de services bancaires et assuranciers attachés aux cartes de fidélité** de leurs clients, en partenariat avec des professionnels de ces secteurs, mais les résultats ont été mitigés. Dernière orientation en date, celle de **l'investissement foncier qui accompagne la création de magasins de proximité de petite taille** ; il s'agit ainsi pour les enseignes ou les chefs de magasins d'être propriétaire des murs de ces lieux de vente, la plupart du temps bien placés en centres urbains, avec un espoir de gains liés à la croissance des prix immobiliers.

Au-delà de ces chiffres généraux, il est nécessaire **d'analyser plus finement la création de valeur et la rentabilité des magasins de la grande distribution en fonction des rayons** pour bien comprendre leur fonctionnement économique. Cette analyse est rendue possible depuis une quinzaine d'année grâce au travail de l'Observatoire de la Formation des Prix et des Marges (OFPM de FranceAgrimer).

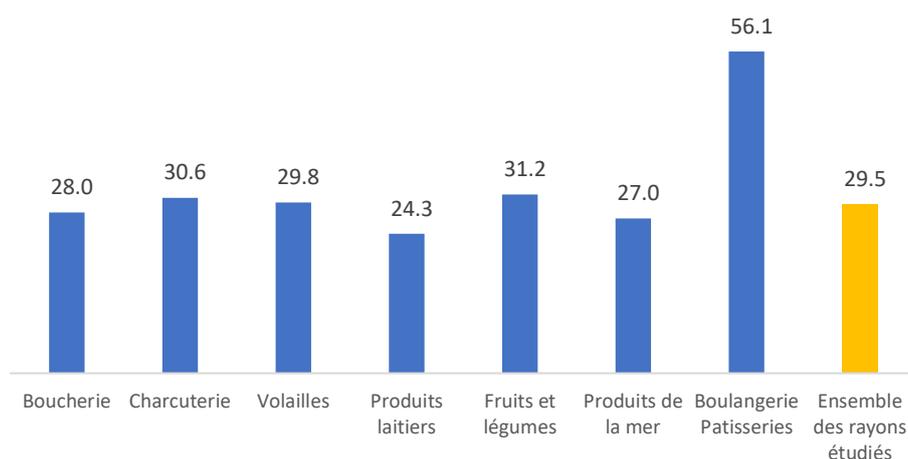


Figure 20 : Marges brutes des principaux rayons des grandes et moyennes surfaces. Source : BASIC, d'après les données de l'OFPM, 2022

Les données de l'OFPM portant sur l'année 2020 (cf. graphique ci-dessus) permettent de mieux comprendre la disparité des rayons. **Ces chiffres indiquent la « marge brute » réalisée par les magasins, c'est-à-dire le pourcentage du prix final payé par le consommateur (hors TVA) qui reste pour l'enseigne**. À titre d'exemple, sur le rayon boucherie, 28 % du prix final des produits était capté en moyenne par les enseignes en 2022 ; c'est

avec cet argent qu'elles payent leurs coûts internes détaillés précédemment : fonctionnement de la centrale d'achat, frais de logistiques de l'entrepôt régional jusqu'au magasin, frais de manutention à l'intérieur du magasin, salaires des chefs de rayon... Les données ci-dessus montrent ainsi des **disparités notables** : alors que la marge brute moyenne est de 29,5 %, celle des rayons peut varier de 24,3 % pour les produits laitiers jusqu'à 56 % pour les produits de boulangerie et pâtisserie vendus dans les magasins.

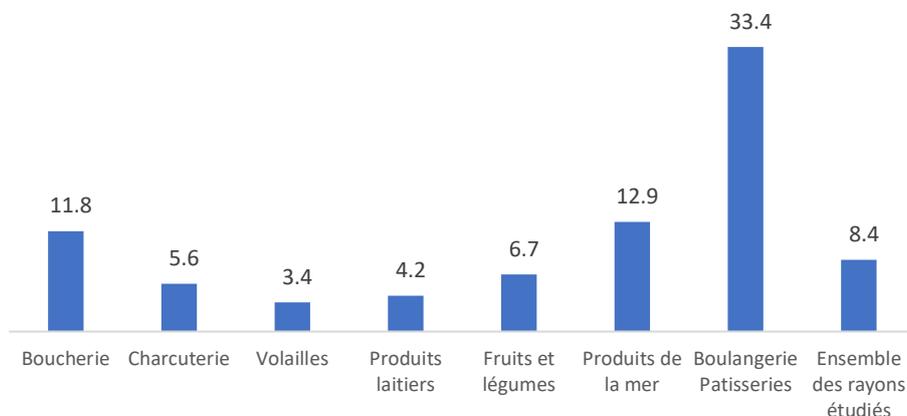


Figure 21 : Frais de personnel des principaux rayons des grandes et moyennes surfaces. Source : BASIC, d'après l'OFPM, 2022

Ces différences de marges brutes sont liées en bonne partie aux frais de personnel associés à chaque rayon qui varient très fortement, allant d'à peine 3 % ou 4 % des ventes du rayon pour les volailles et produits laitiers jusqu'à plus de 33 % pour les produits de boulangerie et pâtisserie (cf. graphique ci-dessus). Ces disparités s'expliquent par la nécessité de main d'œuvre pour transformer les produits mis dans certains rayons, des opérations qui ont lieu dans le magasin même : découpe de viande pour le rayon boucherie, cuisson de préparation pour les pains, viennoiseries et gâteaux, contrôle et remplacement des fruits et légumes périmés...

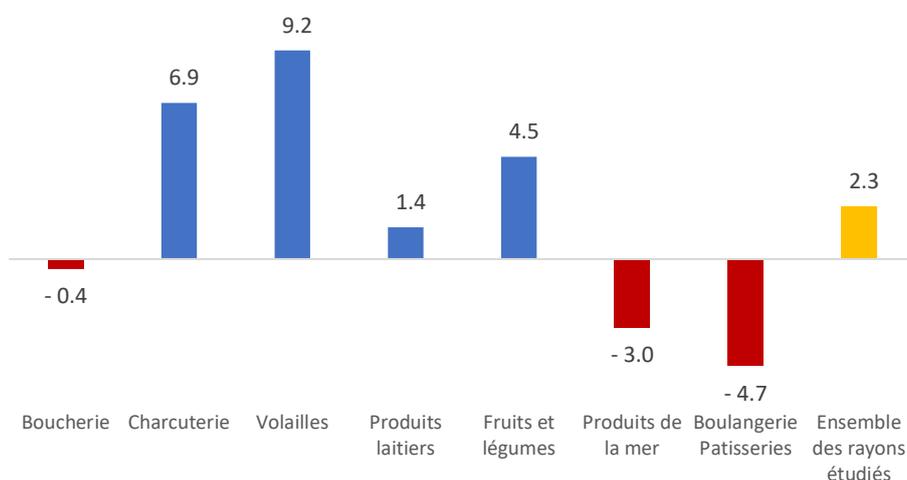


Figure 22 : Marges nettes des principaux rayons de grandes & moyennes surfaces. Source : BASIC, d'après les données de l'OFPM, 2022

**Une fois décomptés ces frais** de personnel (mais aussi ceux de manutention interne, les coûts énergétiques...), les bénéfices nets – aussi appelés « marges nettes » – dégagés par chaque rayon sont bien plus faibles. Le résultat est même fortement négatif pour les rayons de la boulangerie-pâtisserie, des produits de la mer et dans une moindre mesure de la boucherie, dont les ventes sont à perte si l'on décompte les coûts internes des magasins. En comparaison, les rayons des produits laitiers et des fruits et légumes sont quant à eux faiblement rentables, alors que ceux de la charcuterie et de la volaille apparaissent comme les plus lucratifs.

Au final, la rentabilité dégagée sur ces 7 rayons est d'à peine 2 %. D'autres rayons des magasins non étudiés par l'OFPM sont également en pertes nettes puisque la rentabilité finale des enseignes est inférieure à 1 % d'après cette même source. C'est cette situation qui a amenée certains experts du secteur à comparer la stratégie économique de la grande distribution à la création « d'îlots de profits dans un océan de pertes ».

Pour bien comprendre la logique économique de ces grandes surfaces, et notamment le fonctionnement de la guerre des prix entre enseignes, il faut aller encore plus dans le détail au niveau des produits. En effet, les marges pratiquées par les magasins ne sont pas seulement variables en fonction des rayons, elles le sont encore plus en fonction des produits (au sens d'un objet doté d'un code barre unique qui permet de le reconnaître).

C'est ce qu'a révélé le Parisien, grâce à la fuite d'un fichier interne de Franprix datant de 2017 et qui listait les prix d'achat et les prix de vente conseillés aux magasins de plus de 10 000 produits (voir figure ci-dessous).

L'analyse de ce fichier a montré que les marges brutes de la grande distribution peuvent baisser jusqu'à quelques pourcents à peine pour des produits phares de grandes marques très connus du grand public : pot de Nutella, bouteille de 2 litres de Coca-Cola, camembert Président ou café Carte Noire.

Produits	Prix d'achat au fournisseur		Prix de vente conseillé au client		Taux de marge
	Hors taxes	Hors taxes	Hors taxes	TTC	
<b>LES PLUS GROSSES MARGES</b>					
Céréales Wheat choco pétales de blé Leader Price (LP) 500 g	0,94 €	2,29 €	2,42 €		59,1 %
Eau de source Cristaline 1,5 litre	0,13 €	0,24 €	0,25 €		44,7 %
Spaghettis LP 500 g	0,34 €	0,62 €	0,65 €		44 %
Danette chocolat 4 x 125 g	0,76 €	1,32 €	1,39 €		42,5 %
Café pur arabica noir LP 250 g	1,44 €	2,45 €	2,59 €		41,5 %
<b>LES MARGES MOYENNES</b>					
Thon blanc nature Petit Navire 93 g	1,61 €	2,46 €	2,6 €		34,8 %
Camembert moulé à la louche 20% MG LP 250 g	1,30 €	1,89 €	1,99 €		31 %
Beurrier tendre doux LP 250 g	1,28 €	1,85 €	1,95 €		30,7 %
Knacki fumé x 4P Herta 140 g	0,77 €	1,09 €	1,15 €		29,6 %
Beurrier doux Président 250 g	1,57 €	1,85 €	1,95 €		15 %
<b>LES PLUS BASSES MARGES</b>					
Pot de Nutella 950 g	4,85 €	5,34 €	5,64 €		9,2 %
Lait Guigoz 1 boîte Nestlé 900 g	15,23 €	16,73 €	17,65 €		8,9 %
Coca-Cola Classic 2 litres	1,66 €	1,80 €	1,90 €		7,7 %
Camembert 20 % MG Président 250 g	1,45 €	1,52 €	1,60 €		4,2 %
Café moulu Carte Noire 250 g	3,22 €	3,32 €	3,5 €		2,8 %

Figure 23 : Prix d'achat fournisseur et prix de vente consommateur de produits clés chez Franprix. Source : Le Parisien, 2019.

L'explication des marges très réduites sur ces produits est la suivante : ce sont des « best-sellers » dont les enseignes ont crucialement besoin car ils font venir la masse des consommateurs en magasin. Il s'agit donc de les proposer à un prix toujours plus faible que les magasins concurrents afin de gagner des parts de marché. Autre intérêt de ces produits : puisqu'ils génèrent des flux importants de clients, ils sont très fréquemment renouvelés en rayon (ce qu'on appelle le taux de rotation) et maximisent les chances que les clients, venus

pour ces « produits d'appel », viennent également acheter d'autres produits aux marges plus intéressantes pour l'enseigne. Ces marges plus élevées peuvent même dépasser les 40 % à 50 % comme illustré ci-dessus.

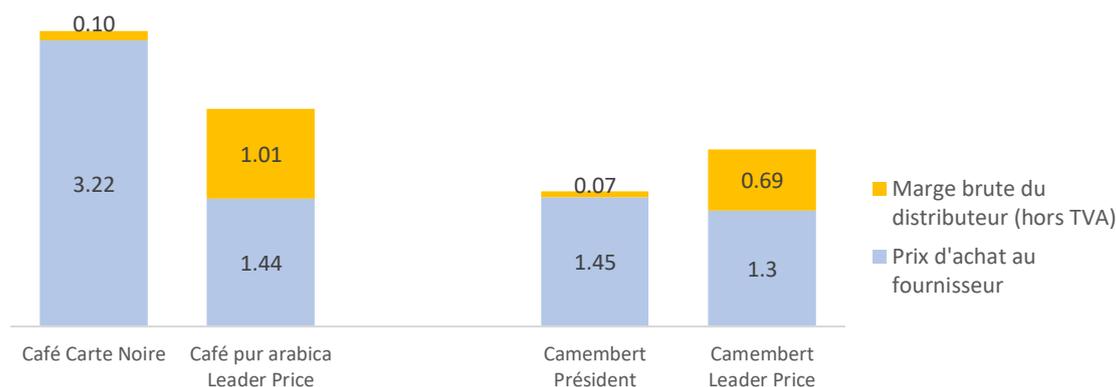


Figure 24 : Découpe de la valeur des produits camembert et café chez Franprix en 2017 (€/kg de produit fini). Source : Le Parisien, 2019.

L'analyse des données publiées dans le Parisien permet d'éclairer les logiques de compensation à l'œuvre dans les magasins de la grande distribution (cf. figure ci-dessus).

**Dans le cas du café Carte Noire**, Franprix a pratiqué une marge brute très faible de 10 centimes par paquet car il s'agit d'un produit « best-seller » indispensable pour attirer les consommateurs dans ses magasins grâce à un prix attractif. En vis-à-vis, il vendait dans le même rayon un produit de sa MDD (Leader Price) à un prix encore plus faible (2,45 € contre 3,32 € pour Carte Noire) malgré une marge brute supérieure à 1 euro (soit 10 fois plus grande que sur le paquet Carte Noire). **Cette marge bien plus grande sur la MDD est permise par l'absence de frais de marketing et de publicité sur les produits Leader Price**, ce qui lui permet de baisser le prix d'achat fournisseur à 1,44 € par paquet, contre 3,22 € pour le café Carte Noire qui est l'un des premiers investisseurs publicitaires du café en France.

**Le prix d'achat fournisseur plus élevé payé à Carte Noire est également le reflet d'un rapport de négociation favorable à cette grande marque.** Au-delà des coûts internes que Carte Noire doit couvrir (publicité, marketing...), la marque est surtout en position d'imposer son prix et ses conditions, car elle sait que son produit est quasiment indispensable pour Franprix. À contrario, si Carte Noire veut faire mettre en rayon d'autres cafés moins connus à sa marque, le pouvoir de négociation se renverse et c'est cette fois Franprix qui est en mesure d'imposer ses conditions de prix, et d'appliquer une marge brute plus élevée sur ces produits annexes.

**Il en va de même pour le camembert Président** illustré dans la partie droite du graphique ci-dessus, à une exception près : cette fois, la marge très faible pratiquée par Franprix sur ce produit est telle que même le camembert MDD Leader Price est proposé plus cher aux consommateurs.

Cette dynamique illustre la logique en cours **dans la plupart des rayons des grandes surfaces : un très petit nombre de produits phare ou « best-sellers » représentent la majorité des ventes du rayon** (ce qui est peu visible du consommateur car les « best-sellers » ne prennent pas toute la place même s'ils sont très visibles, et peuvent être réachalandés jusqu'à plusieurs fois par jour pour s'assurer que le rayon n'en manque jamais). **Et tout autour de ces « best-sellers », la variété des produits proposés en rayon a de fortes chances d'être vendue avec de plus grandes marges**, que ce soient des produits moins connus fabriqués par de grandes marques (avec de nouvelles recettes ou de nouveaux formats), ou des produits de MDD qui copient le plus fidèlement possible les « best-sellers » des grandes marques pour essayer de prendre une partie de leur marché.

Ces stratégies très offensives de guerre des prix laissent peu d'espace et de chances d'exister pour les plus petites marques indépendantes, qu'elles soient locales, régionales ou même nationales. La raison est autant économique (impossibilité de baisser les prix offerts à la grande distribution en-dessous de celui des grandes marques) que logistique ; en effet, **les commerciaux des grandes marques**, en position de force grâce aux produits « best-sellers » qu'ils vendent aux magasins, négocient avec ces derniers l'espace le plus large possible sur les étagères pour y mettre toute la variété des produits de leur société, **laissant peu d'espace pour des petites marques dont les commerciaux ont du mal à maintenir la présence de leurs produits en rayon.**

**C'est pour protéger ces plus petites marques, souvent liées à des PME, que la loi Galland adoptée en 1996 a interdit aux enseignes de revendre à perte**, c'est-à-dire en-dessous du prix d'achat stipulé sur la facture des fournisseurs. Les distributeurs ont ainsi été obligés de vendre avec une marge positive, même si elle est infime et ne permet pas de couvrir les coûts du magasin. L'idée était que cela augmenterait le prix des produits « best-sellers » et diminuerait ainsi la guerre des prix avec les produits des petites marques.

De plus, la loi Galland a également stipulé que les prix indiqués sur les accords signés entre fournisseurs et enseignes ne sont plus renégociables après signature, quels que soient les volumes de vente des produits réalisés a posteriori (alors que les distributeurs s'attendent à obtenir un prix d'achat plus intéressant s'ils vendent de plus grandes quantités). Malgré ces garde-fous, les enseignes ont réussi à contourner l'obstacle réglementaire en **systematisant la négociation de rabais ou ristournes (aussi appelées marges arrières) en dehors de la facture des industriels. Parmi les principales d'entre elles<sup>35</sup> :**

- les ristournes liées à l'ampleur des volumes vendus, du chiffre d'affaires, ou des parts de marché,
- les ristournes consenties en contrepartie de l'engagement de présenter des nouveaux produits en rayon,
- les remises pour participation aux frais publicitaires et pour être présent sur les prospectus que les grandes surfaces distribuent régulièrement dans les boîtes aux lettres,
- les ristournes pour promotion des produits en magasins (mise en valeur en tête de rayon ou « tête de gondole », démonstration en rayon par un salarié ou prestataire...),
- ristournes pour contribution à la rénovation du magasin.

**Ces rabais et ristournes ont progressivement atteint de 30 % à 40 % du prix facturé par les fournisseurs<sup>36</sup>.** Face à l'échec de la régulation et à la remontée des niveaux de prix alimentaires dans les années 2000, la loi Galland a **été plusieurs fois assouplie, en particulier via la loi LME de 2008<sup>37</sup>.** Une dizaine d'années plus tard, dans un contexte de situation économique difficile de l'agriculture, les lois EGAlim ont tenté un retour vers plus de régulation, essentiellement via la hausse du seuil d'interdiction de revente à perte désormais fixé à 10 % au-dessus du prix d'achat au fournisseur. Mais ces différentes régulations ne parviennent pas la plupart du temps à contraindre les pratiques des enseignes de grande distribution en recherche permanente de rentabilité. Un exemple emblématique est celui des pénalités de retard et défauts de livraison qui ont été mis à jour dans un documentaire de Complément d'Enquête diffusé en 2022<sup>38</sup>. Ce dernier montre comment les grandes surfaces organisent elles-mêmes l'arrivée en retard des camions de livraison de leurs fournisseurs, afin de pouvoir leur

---

<sup>35</sup> Bergès-Sennou, F.; Caprice, S. Les rapports producteurs-distributeurs: fondements et implications de la puissance d'achat. Économie rurale, 2003.

<sup>36</sup> Cliquet G., Perrigot, R. et Basset, G. 50 ans de grandes surfaces en France : et maintenant ?, 2018

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> [https://www.francetvinfo.fr/economie/inflation/video-sanctionner-plus-les-fournisseurs-pour-gagner-plus-les-penalites-logistiques-c-est-le-sport-national-de-la-grande-distribution\\_5337241.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/inflation/video-sanctionner-plus-les-fournisseurs-pour-gagner-plus-les-penalites-logistiques-c-est-le-sport-national-de-la-grande-distribution_5337241.html)

appliquer des pénalités de retard substantielles à l'arrivée dans leurs entrepôts régionaux. Le gouvernement a pour l'instant répondu au problème en demandant de manière non contraignante un moratoire<sup>39</sup>.

La logique économique de la grande distribution décrite précédemment est aussi celle des **hard discounters**, en particulier Lidl et Aldi. Mais ces derniers ont réussi à aller encore plus loin dans la logique de rationalisation industrielle de leur métier de distributeurs afin de pouvoir **baisser d'avantage les prix aux consommateurs** et de prendre des parts de marché aux distributeurs traditionnels.

Le succès de ces discounters peut s'expliquer par leur décision de **se concentrer sur la vente de produits de MDD dans leurs magasins au détriment des grandes marques, tout en réduisant la diversité des références** de produits disponibles afin de maintenir de faibles coûts logistiques et d'accroître leur rentabilité. Les assortiments plus limités de produits qu'ils proposent en rayon, combinés à leur stratégie de recherche permanente d'économies, ont permis aux discounters de **réduire fortement le temps, et donc les coûts, consacrés au déchargement des camions et au remplissage des rayons** car les produits sont livrés dans des cartons qui sont placés tels quels sur les rayons (alors que les distributeurs traditionnels présentent les produits individuellement les uns des autres). De plus, dans leurs magasins, le **personnel est beaucoup plus polyvalent**, alternant le travail en caisse avec la mise des cartons en rayon, les tâches logistiques quotidiennes... Résultat, **Aldi et Lidl emploient en moyenne 4 fois moins de personnel par m<sup>2</sup> de surface de vente que les grands distributeurs français**, ce qui leur confère un très fort avantage comparatif.

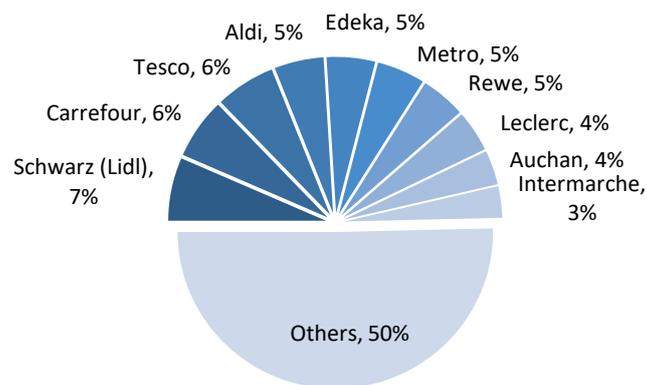


Figure 25 : Parts de marché des grands distributeurs en Europe. Source : BASIC, d'après Planet Retail.

Grâce à cette structure de coûts (très) allégée, **les discounters allemands ont pu défier les distributeurs alimentaires traditionnels** en offrant aux consommateurs des produits similaires à prix plus bas. Cette **stratégie a été couronnée de succès d'abord en Allemagne, puis un peu partout en Europe**, la France n'étant pas un cas isolé. Ainsi, Aldi et Lidl sont devenus les seuls distributeurs opérant à l'échelle pan-européenne car présents sur tous les marchés et ils sont devenus les leaders du secteur : Lidl est depuis plusieurs années le premier distributeur européen devant Carrefour et Tesco, et Aldi se situe juste derrière (cf. graphique ci-dessus).

Ces éléments d'analyse montrent que les acteurs du hard discount ont adopté une logique économique qui est une variante de celle des autres grands distributeurs et qui se distingue par **l'application du « lean management »** à toutes leurs opérations internes, c'est-à-dire la réduction au maximum des coûts superflus et du gaspillage des ressources<sup>40</sup>.

<sup>39</sup>[https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/negociations-commerciales-le-gouvernement-s-attaque-aux-penalites-logistiques\\_AD-202209300514.html](https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/negociations-commerciales-le-gouvernement-s-attaque-aux-penalites-logistiques_AD-202209300514.html)

<sup>40</sup><https://datascientest.com/lean-management-tout-savoir> consulté le 29 janvier 2024.

Plus récemment, les discounters ont continué à adapter leur stratégie pour trouver de nouveaux leviers de croissance. Tout d'abord, Lidl, suivi de près par Aldi, a mené une "stratégie de mise à niveau" qui a consisté à moderniser ses magasins et à ouvrir des plus petites surfaces situées dans les centres urbains et à proposer de plus en plus de produits biologiques, locaux et durables, concurrençant ainsi directement les distributeurs traditionnels pour attirer de nouveaux consommateurs. Parallèlement, ils ont également investi de lourdes sommes dans la publicité pour renouveler leur image : Lidl est ainsi devenu le premier annonceur du secteur de la distribution devant Leclerc, avec plus de 500 millions d'euros dépensés chaque année en publicité<sup>41</sup>. Mais comme ces dépenses permettent de faire la promotion des milliers de produits commercialisés dans leurs magasins, ils pèsent très peu à l'échelle de chaque produit.

Dernier levier utilisé par les discounters dans leur stratégie de montée en gamme : le développement d'accords tripartites avec des agriculteurs français. Ces accords visent à garantir des prix plus élevés et plus stables aux agriculteurs ainsi qu'une plus grande visibilité sur les quantités commandées.

Ce faisant, les hard discounters offrent des perspectives ambivalentes pour les agriculteurs français :

- D'un côté, en multipliant les accords tripartites avec les agriculteurs et en développant leurs gammes de produits biologiques, équitables et de terroir à prix réduits, ils contribuent à ouvrir de plus en plus de débouchés pour les exploitations qui adoptent un « modèle valeur » et offrent à plus de consommateurs la possibilité d'accéder à ces produits (surtout dans le contexte actuel d'inflation).
- De l'autre, ils amplifient la guerre des prix, en particulier grâce à leur large offre de produits MDD qui coûtent beaucoup moins chers à produire, et envoient le signal aux consommateurs que les prix alimentaires peuvent encore baisser, contribuant ainsi à réduire encore plus la valeur totale de l'alimentation à répartir le long de la chaîne.

Prix moyen des produits laitiers selon les circuits de distribution - fromageries (circuits spécialisés), supermarchés, hypermarchés et hard discount - en 2021

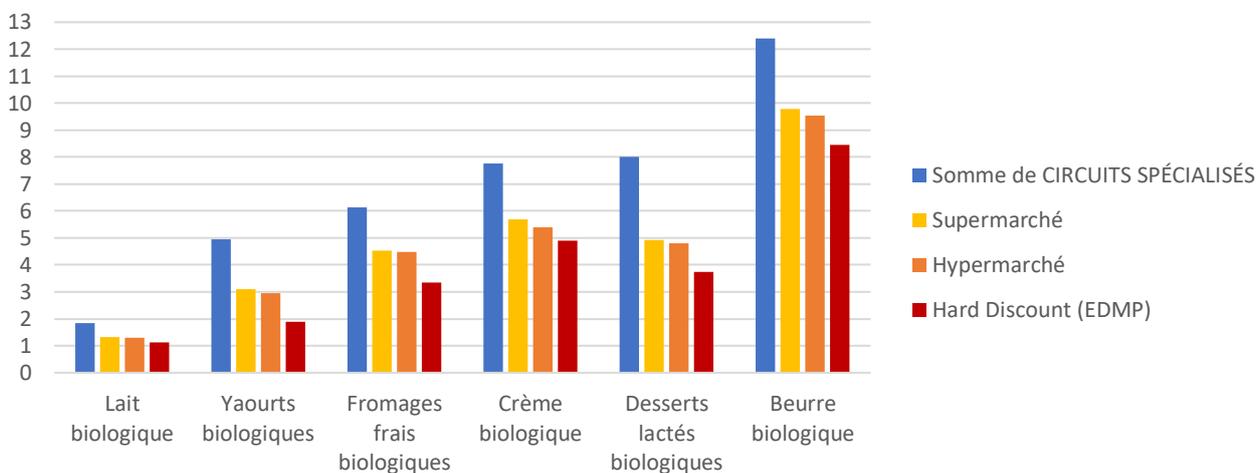


Figure 26 : Prix des produits laitiers bio par circuit de distribution. Source : BASIC, d'après les données de FranceAgrimer, 2023

Les effets de cette guerre des prix menée par les hard discounters sur les produits des exploitations en « modèle valeur » est objectivée par les prix qu'ils pratiquent dans leurs magasins, comme l'illustre ci-dessus le cas des produits laitiers biologiques. Ainsi, les prix de ces produits sont de 10 % à 30 % inférieurs à ceux

<sup>41</sup> France Pub et IREP, 2022 <https://francepub.fr/pdf/BUMP-annuel2022-CP.pdf> et ADEME et Deloitte, Étude Du Marché Publicitaire En France, 2020

pratiqués en hypermarchés et supermarchés, et plus de 2 fois plus faibles qu'en circuits spécialisés (fromageries).

### 1.2.3.3 Identification des stratégies des petits commerces indépendants

En contrepoint des stratégies de la grande distribution et du discount décrit précédemment, nous avons ensuite investigué celles des **petits commerces indépendants spécialisés**, au premier rang desquels les artisans boulangers qui forment les 3/4 de ces établissements.

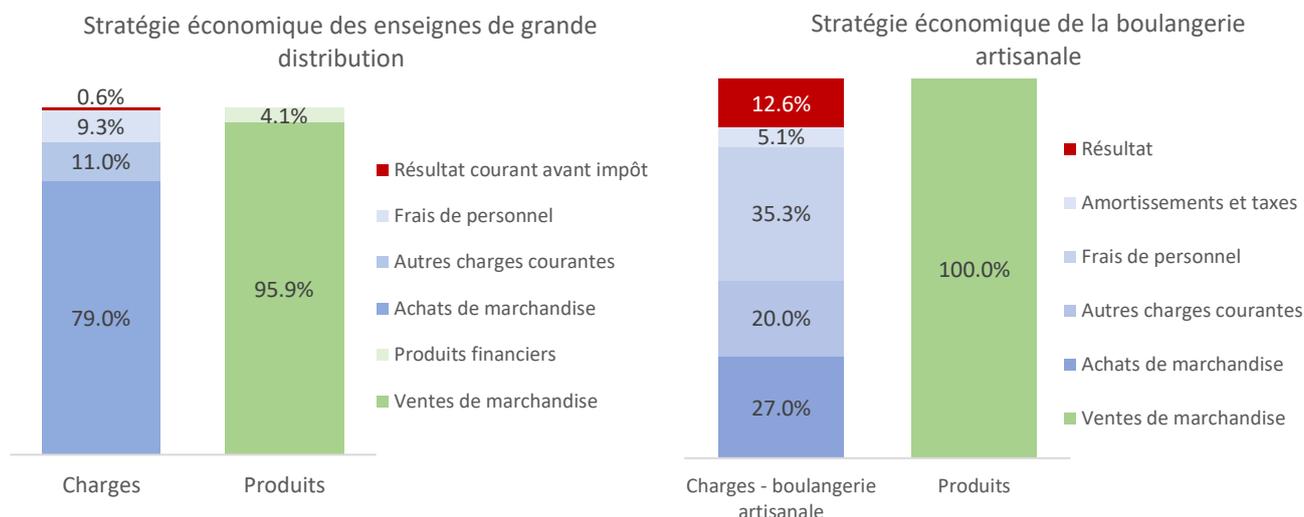


Figure 27 : Comparaison des comptes des acteurs de la grande distribution et de la boulangerie artisanale.

Source : BASIC, d'après l'INSEE.

Comme détaillé dans la section 3.2.2.3 et illustré ci-dessus, la stratégie économique des artisans boulangers se caractérise par un poids plus fort des autres charges (loyer de la boutique...) et des **frais de personnel qui sont 4 fois plus élevés en pourcentage du chiffre d'affaires** (35 % contre 9 % pour la grande distribution), ce qui explique la **part plus faible des achats de denrées agricoles** en proportion des ventes, à cause de la hauteur des autres coûts (à noter que les prix payés par les artisans boulangers à leurs fournisseurs sont notablement plus élevés que ceux des grands distributeurs car ils n'ont pas les mêmes effets d'échelle).

Au final, **le résultat financier des artisans est ainsi bien plus élevé que celui de la grande distribution, mais c'est ce montant qui leur permet de se rémunérer car ils ne sont pas salariés de leurs structures**. Une fois décomptée cette rémunération, les bénéfices nets qui résultent sont en général très faibles, et sur des quantités bien plus limitées que celles vendues dans les grandes surfaces.

L'analyse détaillée ci-dessus de la structure de coûts de la boulangerie artisanale peut être considérée comme **représentative de la situation de l'ensemble des petits commerçants alimentaires** indépendants en France, ces derniers étant constitués à 75% par des artisans boulangers (en part du nombre total comme du chiffre d'affaires total). De plus, en s'appuyant sur les résultats de la section précédente 3.2.2. sur les acteurs de la transformation, on peut considérer que la **logique économique des petits commerces alimentaires indépendants est proche de celle des autres microentreprises du milieu de chaîne** (les artisans boulangers étant les acteurs communs à ces deux maillons).

### 1.2.3.4 Les grands types de stratégies économiques au maillon de la distribution alimentaire

En nous appuyant sur l'analyse décrite dans les sections précédentes, nous avons pu regrouper les stratégies économiques des distributeurs en 4 catégories qui sont détaillées dans le tableau ci-dessous, et qui sont intrinsèquement liées aux types de distributeurs et aux produits qu'ils commercialisent.

	Concurrence par les prix		Différenciation de l'offre	
	Prix les plus bas	Produits d'appel grandes marques	Produits marketés	Produits différenciés par leur qualité intrinsèque
Types de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits vrac, 1er prix ou sans marque</li> <li>- Produits d'entrée de gamme (PME, grandes marques ou MDD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits best-seller de grandes marques vendus en GMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits de grandes marques (hors best-seller) vendus en GMS et dans les commerces indépendants</li> <li>- Produits MDD premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits Bio, équitables, AOP vendus dans les commerces indépendants et en GMS</li> </ul>
Position du Hard discount	<p><b>Cœur de métier</b> : ultra simplification des assortiments, rationalisation des processus internes, prédominance des MDD, faible taux d'emplois par m<sup>2</sup> et polyvalence du personnel, simplification logistique, lourds investissements en publicité.</p> <p>Groupes pan-européens, pas de mutualisation des achats avec d'autres acteurs. Groupes à capital familial non cotés en Bourse.</p>	N.A.	Seules des MDD premium sont vendues en Hard discount (quasi-absence de grandes marques)	Positionnement croissant sur les produits liés aux terroirs ainsi que bio et équitables
Position de la GMS	<p>Vente en masse de produits transformés, avec une faible rentabilité globale où les pertes sur les produits premier prix et les best-seller des grands marques sont compensées par les marges supérieures sur les autres produits, notamment les produits différenciés (terroir, bio, équitables...) dont le volume de vente est faible. Importantes économies d'échelle et recherche constante d'optimisation ; pression continue sur les prix des fournisseurs pour mener la guerre des prix face aux concurrents. Investissements lourds et croissants en communication et publicité. La rentabilité globale est assurée grâce à d'autres revenus (produits financiers, immobilier, location d'espaces dans les centres commerciaux...).</p> <p>Groupes internationaux avec une forte part de leur activité en France, centrales d'achat groupées au niveau européen. Statuts de groupements d'indépendants, société familiale ou cotée en Bourse</p>			
Position des commerces indépendants	N.A.		<p>Pas d'économie d'échelle, importance des frais de personnel et du travail indépendant de l'artisan qui est rémunéré grâce au résultat financier (comme pour les agriculteurs). Petite taille d'entreprise comme de boutiques.</p> <p>Statut d'indépendant individuel en grande majorité.</p>	

Tableau 6 : Les 4 types de stratégies économiques des acteurs de la distribution alimentaire. Source : BASIC.

Ces 4 grandes stratégies économiques, et leurs liens avec les types d'acteurs et types de produits, peuvent être schématisées de la manière suivante (sur la base du cadre d'analyse détaillé dans le chapitre 3.1) :

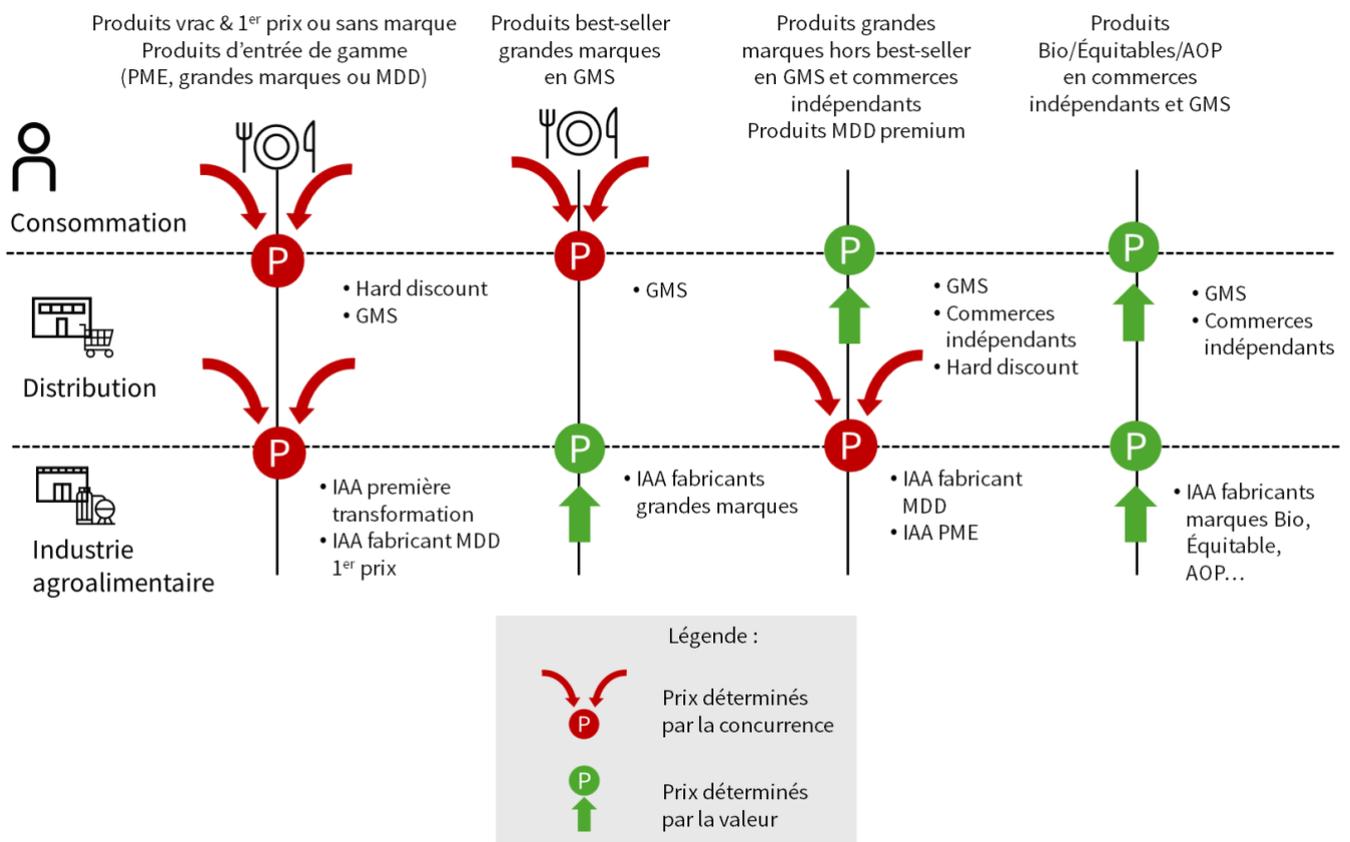


Figure 28 : Schéma des modèles économiques au maillon de la distribution alimentaire en France. Source : BASIC.

Comme illustré ci-dessus, les stratégies économiques des distributeurs sont avant tout fondées sur la concurrence frontale qu'ils se livrent sur les prix des produits d'entrée de gamme, et pour la GMS, sur les prix des produits « best-seller » des grandes marques. Cette stratégie est rendue possible par les économies d'échelle des distributeurs, leur recherche constante d'optimisation des coûts internes (personnel, logistique...) et surtout leurs lourds investissements en communication et publicité pour attirer les consommateurs dans leurs magasins au détriment de la concurrence. Elle est aussi permise par leur fort pouvoir de négociation, souvent renforcé par des pratiques de concurrence déloyales, auxquels seuls les plus grands transformateurs parviennent à s'opposer grâce à leur pouvoir de marché (cf. section 3.2.1.1).

En vis-à-vis, les distributeurs mettent également en œuvre des stratégies de différenciation d'une partie de leur offre de produits alimentaires dont les prix sont déterminés par la valeur perçue par les consommateurs et non par les prix pratiqués par leurs concurrents. De cette manière, les distributeurs compensent les marges réduites de leurs produits d'appel (entrée de gamme et best-sellers) par celles bien supérieures qui sont réalisées sur ces autres produits, notamment les produits hauts de gamme et différenciés (terroir, bio, équitables...) dont le volume de vente est faible. Dans ce domaine, les marques de distributeurs jouent un rôle important. Elles leur permettent non seulement de se distinguer des autres enseignes, mais aussi de concurrencer les grandes marques en proposant des copies conformes moins chères que les produits originaux (car débarrassées des coûts de recherche, marketing et publicité), ce qui renforce leur pouvoir de négociation vis-à-vis des transformateurs.

Dans les faits, les acteurs de la grande distribution (GMS) combinent l'ensemble des stratégies détaillées ci-dessus. Les acteurs du hard discount se distinguent par la quasi-absence de produits de grandes marques (dont les best-sellers), ce qui leur permet d'offrir des produits en moyenne encore moins chers que leurs homologues de la GMS. Quant aux commerces indépendants, ils sont défavorisés par leur manque d'économies d'échelle et se spécialisent, pour assurer leur rentabilité, sur la commercialisation de produits différenciés (terroirs, durables, mais aussi plus haut de gamme) tout en mettant en avant leur lien de proximité avec les consommateurs (de plus en plus concurrencé par les petits magasins de quartier de la GMS).

Sur la base de cette typologie, nous avons utilisé les données de l'INSEE pour estimer les proportions de chaque modèle au sein du secteur de la distribution alimentaire en fonction de leurs chiffres d'affaires cumulés (voir ci-après).

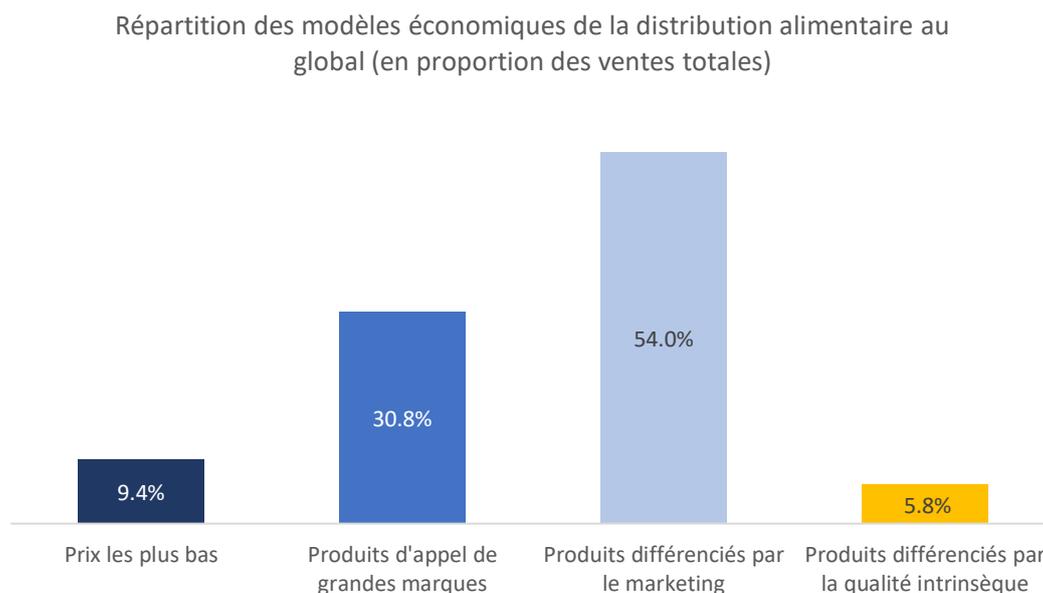


Figure 29 : Répartition des modèles économiques de la distribution alimentaire (en proportion des ventes totales). Source : BASIC, d'après données INSEE.

Comme illustré par le graphique ci-dessus, on constate ainsi que les **stratégies de guerre des prix concernent plus de 40% des ventes des acteurs de la distribution**, une dynamique amplifiée par l'essor du discount encore plus rationalisé et optimisé à grande échelle que la grande distribution classique (essentiellement visible dans la catégorie des « prix les plus bas »).

Pour compenser les faibles marges réalisées sur ces produits, et qui ne permettent pas de couvrir les coûts internes des distributeurs dans la plupart des cas, les **produits différenciés par le marketing représentent environ 54% des ventes** (dont plus de 15% sont réalisés dans les commerces indépendants), alors que les **produits commercialisés sous signes officiels de qualité** (AOP/AOC, IGP, Label Rouge et Agriculture Biologique) ou sous labels du commerce équitable **ne représentent qu'à peine 6% des ventes** tous circuits confondus. Dans ce contexte, le **commerce artisanal continue à s'éroder** et peine à canaliser les achats d'une frange croissante de ménages de consommer plus local, sain et durable face à la grande distribution (surtout dans le contexte actuel de forte inflation des prix alimentaires).

Ces 3 stratégies des distributeurs permettent d'avoir une vision d'ensemble du secteur en France mais sont assez archétypaux, et il est important de noter le développement constant de **phénomènes d'hybridation** (qui restent pour l'instant en faible proportion des ventes totales du secteur) :

- **Les grandes surfaces**, pour diminuer leurs coûts internes et continuer à alimenter leur guerre des prix tout en répondant aux attentes d'une partie de leur clientèle en matière de produits plus sains, locaux et durables commencent à tester plusieurs pistes d'hybridation. La première est **l'organisation de marchés hebdomadaires de producteurs sur les parkings de leurs magasins**. Une autre voie d'évolution est le **remplacement des rayons les plus à perte des grandes surfaces par des « corners » qu'ils ne gèrent plus directement car loués à des bouchers, boulangers ou poissonniers indépendants** (en leur imposant potentiellement des contraintes d'approvisionnement en denrées agricoles via l'enseigne pour limiter les coûts). Une stratégie plus ancienne a été **d'investir dans des chaînes spécialisées dans la vente de produits différenciés** : Naturalia créé par Casino, rachat de la chaîne Bio/Bio C Bon par Carrefour et fusion avec les magasins « Carrefour Bio » ...
- En vis-à-vis, de **nouvelles chaînes de grandes surfaces spécialisées dans la vente de produits frais comme « Grand Frais » ont commencé à prendre leur essor** et concurrencer la grande distribution en offrant aux consommateurs une très large panoplie de fruits et légumes mais aussi des produits laitiers, viandes... à des prix très proches de ces derniers (et donc également soumis à la guerre des prix).
- Dans ce contexte, des **modèles hybrides comme celui du réseau de magasins Biocoop**, même s'il rencontre le succès auprès d'une frange croissante de consommateurs, plutôt aisés, se trouve **également soumis à la dynamique de guerre des prix** menée par les grandes surfaces, d'autant que ces dernières développent fortement leurs gammes concurrentes de magasins et de produits (bio, locaux et commerce équitable) et que le contexte actuel d'inflation pèse sur le budget des ménages (avec une pression à adopter des pratiques d'achat plus proches de celles de la grande distribution vis-à-vis des fournisseurs).

Quant à la présence des commerces indépendants dans la distribution, elle se dégrade au fur et à mesure qu'ils s'approvisionnent en produits transformés plutôt qu'en produits bruts. C'est notamment le cas des artisans boulangers qui forment 3/4 des acteurs de ce modèle et qui, au-delà de leur pain qui doit être pétré et cuit à la main par obligation légale, s'approvisionnent de plus en plus en produits surgelés ou réfrigérés qu'ils réchauffent pour leurs viennoiseries, brioches, pâtisseries...

## 1.2.4 Les typologies d'acteurs de la restauration et leurs stratégies économiques

### 1.2.4.1 Point de départ de la typologie : les branches de la restauration

Comme pour les secteurs de la transformation agroalimentaire et de la distribution, nous n'avons pas trouvé de travaux de modélisation du maillon de la restauration. Or, ce secteur se caractérise par son extrême complexité et la très faible disponibilité de données publiques sur les entreprises qui le composent, à la différence de la transformation et de la distribution. Il est ainsi très difficile de pouvoir rendre compte de sa structure sur la base des statistiques de l'INSEE.

Pour dépasser ces importantes limites, nous avons choisi de partir des données de Gira Food que nous avons pu collecter dans des publications de FranceAgrimer et dans la presse spécialisée. En particulier, nous avons pris comme point de départ les **regroupements d'acteurs de la restauration par type d'activité** tels que publiés par ces sources (cf. graphique ci-dessous).

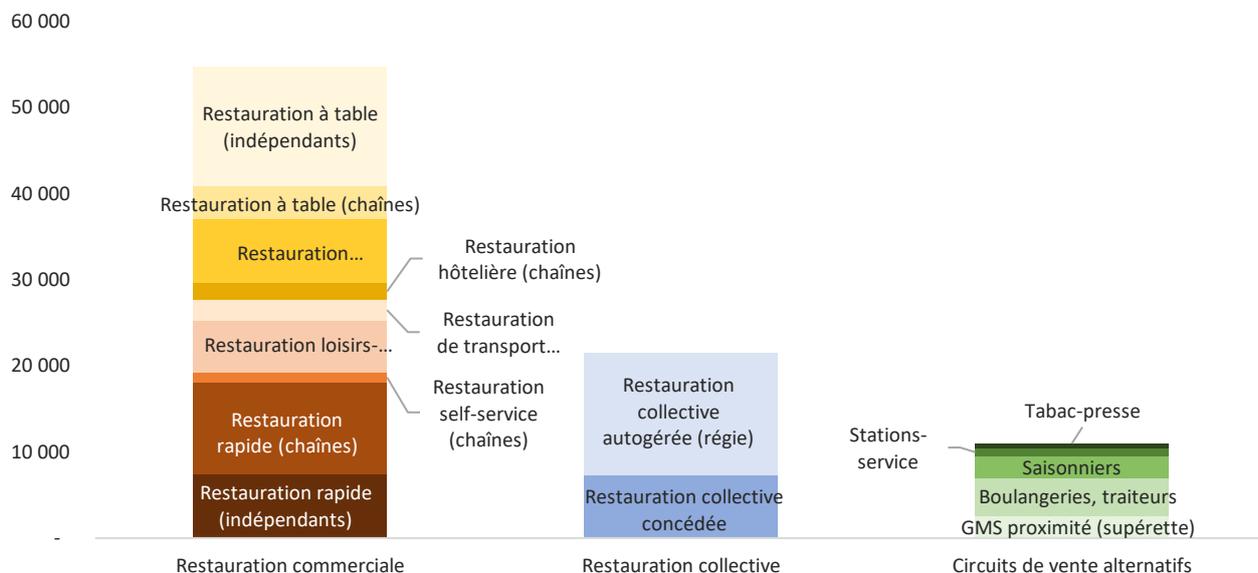


Figure 30 : Chiffre d'affaires de la restauration en France en 2018 (millions €). Source : BASIC d'après les données IRI & Gira Food.

Comme décrit dans l'analyse historique (chapitre 2) et illustré par le graphique ci-dessus, le secteur de **la restauration** peut être décomposé en 3 grandes familles :

- **La restauration commerciale**, qui est elle-même composée de plusieurs branches : restauration rapide (chaînes de fast food et établissements indépendants de type kebab, sushi, burgers...), restauration self-service de chaîne, restauration loisirs-culture (cinémas, parcs d'attraction, musées...), la restauration de chaîne dans les transports (autoroutes, aéroports, trains...) et la restauration hôtelière (de chaîne ou indépendante).
- **La restauration collective**, qui peut être décomposée entre celle qui est en régie (principalement les cantines scolaires des collectivités locales) et celle dont la gestion est concédée à des entreprises privées (en majorité la restauration d'entreprise, mais aussi un tiers des cantines scolaires).
- **Les autres circuits alternatifs**, qui regroupent aussi bien l'offre de salades et plats à réchauffer vendus dans les magasins de proximité des grands distributeurs, la restauration saisonnière (plage, festivals...), les stations-service et les établissements de tabac-presse.

#### 1.2.4.2 Identification des principales stratégies des acteurs de la restauration

Le fait marquant de l'évolution du secteur depuis les années 1980 est le poids croissant des chaînes de restaurants et des activités de gestion de concessions, qui a ainsi résulté dans une **concentration progressive** du secteur autour d'un petit nombre de sociétés privées.

Principaux groupes de restauration en France en 2022	Principales enseignes/marques	Chiffre d'affaires annuel en 2022	Activités
Mc Donald's	Mc Donald's	4 858 millions €	1 495 fast-foods
Sodexo		2 290 millions €	Restauration collective (entreprises, collectivités)
Elior		1 711 millions €	Restauration collective (entreprises, collectivités)
Groupe Bertrand	Burger King, Hippopotamus, Quick, Léon de Bruxelles, Volfoni et Au bureau	1 710 millions €	430 fast-foods 180 restaurants
Compass (après rachat Casino Restauration)		943 millions €	Restauration collective (entreprises, collectivités)
Agapes restauration (Auchan)	Flunch, les 3 Brasseurs, Il Ristorante, O'Sushi, Pizza Pai, Salad & Co, So Good	775 millions €	400 restaurants
Areas	L'Arche, Philéas, Cocoon, Le Café Premier, Easy, OUI Shop, le Boeuf Jardinier, Déli'Very	673 millions €	gares, aéroports, parcs d'attractions et aires d'autoroute
API Restauration		629 millions €	Restauration collective (entreprises, collectivités)
Yum !	KFC, Pizza Hut, Taco Bell	567 millions €	250 fast-foods
Groupe Le Duff	Pizza Del Arte, Brioche Dorée, Bruegger's, Kamps	550 millions €	450 points de vente sandwicherie
Buffalo Grill (racheté par TDR Capital)	Buffalo Grill	511 millions €	349 restaurants
Groupe Holder	Paul, Ladurée	415 millions €	400 points de vente sandwicherie
Marie Blachère	Marie Blachère	409 millions €	700 points de vente sandwicherie
Newrest	Newrest, Le RDV, Daily Break, Caffé Lindo, Sky Shop et The Lunch	357 millions €	catering ferroviaire, aérien, restauration collective

Tableau 7 : Principaux groupes de restauration en France en 2022. Source : BASIC à partir des données de Neo Restauration<sup>42</sup>.

Comme illustré par le tableau ci-dessus, les 14 premières chaînes de restauration implantées en France représentent un chiffre d'affaires cumulé de 16,4 milliards d'euros en 2022, à rapporter au marché global de la restauration en France qui s'est élevé à 114 milliards d'euros la même année. **Ces sociétés représentent ainsi collectivement 14 % du chiffre d'affaires total du secteur de la restauration.** Ce résultat global est plus faible que dans le secteur de la distribution de produits alimentaires, mais il masque **d'importantes concentrations qui sont visibles quand on regarde de plus près les différentes branches de la restauration**, assez indépendantes les unes des autres.

Au-delà du poids des grandes chaînes privées, **l'analyse des profils d'approvisionnement indiquent de fortes variations en fonction des types de restauration.**

<sup>42</sup> <https://www.specialgastronomie.com/classement-des-plus-grands-groupes-de-restauration-en-france>  
et <https://www.neorestaurant.com/article/l-heure-de-la-convalescence.64016>

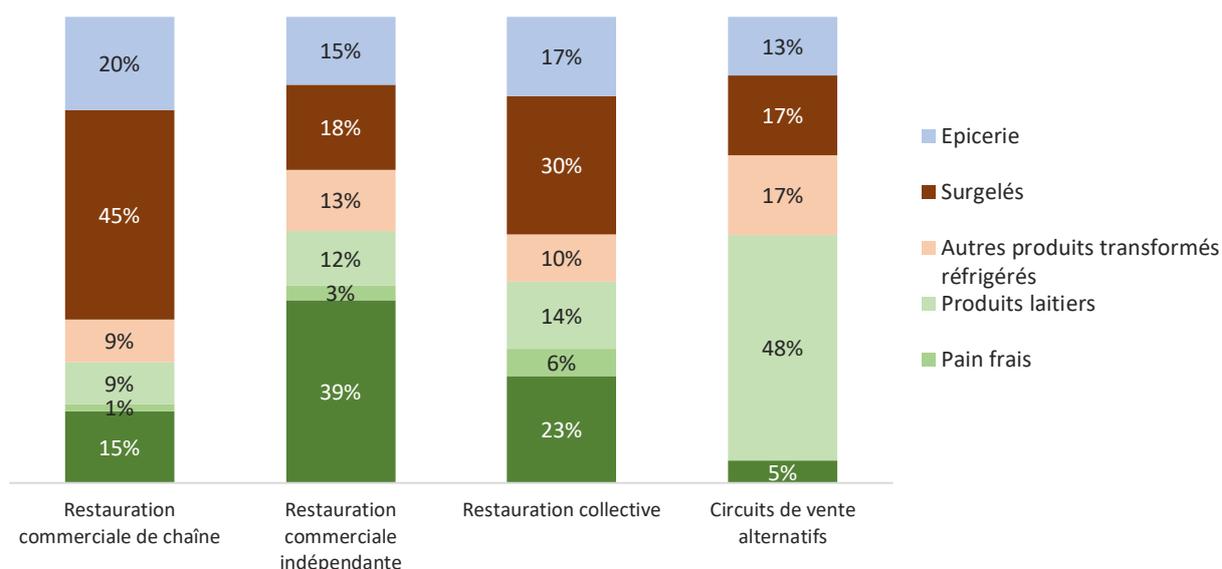


Figure 31 : Approvisionnement de la restauration hors domicile par type de produits et type de restauration en 2018 (millions €).  
Source : BASIC d'après les données IRI & Gira Food<sup>43</sup>.

Comme illustré par le graphique ci-dessus :

- Les chaînes de restaurant s'approvisionnent presque pour moitié en produits surgelés et seulement à hauteur de 15 % en produits frais, ce qui traduit leur activité de réchauffage et de réassemblage de produits transformés spécialement conçus pour le secteur de la restauration.
- Le 2<sup>ème</sup> type d'acteur qui utilise le plus ce type de produits est la restauration collective, en particulier celle concédée à des sociétés privées.
- Quant aux restaurants indépendants, les produits surgelés représentent 18 % de leurs achats cumulés à l'échelle française et les produits transformés réfrigérés pèsent pour 13 % (les deux étant le plus souvent achetés dans les magasins de « cash & carry » comme ceux de Métro) ; en vis-à-vis, les produits bruts représentent moins de 40 % de leur approvisionnement en valeur.
- Enfin, les circuits de vente alternatifs, qui représentent une part très faible du secteur, paraissent surtout s'approvisionner en produits laitiers, suivi des produits surgelés et autres produits transformés réfrigérés.

Sur la base de ces éléments, nous avons cherché à classer les principales stratégies économiques de chacune des branches de la restauration, en nous inspirant du cadre d'analyse de M. Porter, comme dans le cas de la transformation agroalimentaire (cf. section 3.2.2.3). Le résultat est synthétisé ci-dessous.

Types de stratégies	Sous-type	Branches de la restauration
Concurrence par les coûts		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration rapide (chaînes et indépendants)</li> <li>• Self-service (cafétéria)</li> <li>• Grandes Surfaces (salade bar, sandwichs...)</li> </ul>
Différenciation par l'immatériel	Différenciation grâce à la praticité de la localisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration dans les transports (autoroute, train...)</li> <li>• Stations-services</li> <li>• Restauration loisirs/culture</li> <li>• Restauration collective (s'approvisionnant en produits transformés)</li> </ul>

<sup>43</sup> GIRA Food et IRI. Panorama de La Consommation Alimentaire Hors Domicile, Étude réalisée pour FranceAgrimer, 2019

	Différenciation grâce à la réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration à table (chaînes et indépendants s’approvisionnant en produits transformés)</li> <li>• Hôtellerie (chaînes et indépendants s’approvisionnant en produits transformés)</li> <li>• Boulangeries (chaînes et indépendants s’approvisionnant en produits transformés)</li> </ul>
Différenciation par la qualité des produits agricoles et la fabrication des repas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration collective (s’approvisionnant en produits bruts)</li> <li>• Restauration à table (indépendants s’approvisionnant en produits bruts)</li> <li>• Hôtellerie (indépendants s’approvisionnant en produits bruts)</li> <li>• Boulangeries (s’approvisionnant en produits bruts)</li> </ul>

Tableau 8 : Principales stratégies des acteurs de la restauration hors domicile. Source : BASIC.

Comme illustré ci-dessus, nous avons identifié 3 regroupements de stratégies des acteurs de la restauration.

Les premiers sont ceux qui se livrent une **concurrence par les coûts**. C’est d’abord le cas de la **restauration rapide**, qu’elle soit indépendante ou sous forme de chaînes de restaurants (Mc Donald’s, KFC...), en raison de ses prix d’entrée très bas pour les consommateurs (à l’image des premiers prix de la grande distribution).

Hamburger	1,85€
Cheeseburger	2,60€
Double Cheeseburger	4,40€
Double Cheeseburger Combo	8,20€
Triple Cheeseburger	6,10€
Triple Cheeseburger Combo	10,40€
Big Mac	6,00€
Big Mac Combo	10,30€
Double Cheddar & Beef	10,60€
Double Cheddar & Beef Combo	15,10€

Tableau 9 : Prix des menus Mc Do en France en 2023 d’après la source : <https://www.prixdesmenus.fr/mcdo-menu-prix/>

En guise d’illustration, le tableau ci-dessus montre l’étendue de la gamme de prix de Mc Donald’s, acteur principal de cette branche de la restauration, de 1,85 € pour un hamburger standard jusqu’à plus de 15 € (et même parfois plus) pour un hamburger « premium ».

Nous avons aussi intégré dans cette catégorie de « concurrence par les coûts » les restaurants en self-service (Flunch...), l’offre self-service des magasins de proximité de la grande distribution et les stations-service.

La seconde catégorie est celle des **acteurs qui se différencient grâce à la praticité de la localisation de leur établissement**, ce qui leur permet d’accéder à une **clientèle relativement captive** dont le transit passe régulièrement par chez eux. **Cette clientèle ne s’y rend, la plupart du temps, ni en raison de la qualité supérieure de leurs repas, ni pour leur réputation**. C’est notamment le cas des points de restauration dans les transports (autoroute, train...), des stations-services, et des points de restauration dans les centres de loisirs ou de culture (parc d’attraction, cinémas). Nous y avons également inclus les établissements de restauration d’entreprise et cantines qui s’approvisionnent en produits transformés.

La 3<sup>ème</sup> catégorie de stratégies économiques correspond aux **acteurs qui attirent leur clientèle via la réputation et l’image de marque qu’ils développent, mais sans lien avec la qualité des matières premières qu’ils achètent**. En effet, ces acteurs s’approvisionnent essentiellement en produits alimentaires déjà transformés (surgelés,

réfrigérés...) qui sont dès lors (beaucoup) plus rapides à préparer. Entrent dans cette catégorie les hôtels, restaurants à table et boulangeries qui s’approvisionnent de la sorte, qu’ils soient indépendants ou sous forme de chaînes intégrées.

Enfin, la dernière catégorie de stratégies est adoptée par des **acteurs qui se différencient via la qualité intrinsèque de leur production qui va des matières premières agricoles qu’ils achètent jusqu’aux repas qu’ils confectionnent**. En contrepoint de la catégorie précédente, on y retrouve les hôtels, restaurants à table et boulangeries qui s’approvisionnent essentiellement en produits bruts. Cette catégorie est ainsi le pendant dans la restauration de la stratégie de différenciation par l’offre de produits sous signes de qualité et d’origine dans la transformation agroalimentaire.

### 1.2.4.3 Les grands types de stratégies économiques au maillon de la restauration

En nous appuyant sur l’analyse décrite dans les sections précédentes, nous avons pu regrouper les stratégies économiques des acteurs de la restauration en 4 grandes catégories qui sont détaillées dans le tableau ci-dessous, et qui sont intrinsèquement liées à leur offre alimentaires et leurs modes de gestion interne.

	Concurrence par les prix	Différenciation par le marketing	Différenciation par la réputation et/ou la qualité intrinsèque
Types de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre 1er prix de la restauration rapide (fast food, kebab, sushi...)</li> <li>- Offre des chaînes de restauration à bas coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre des chaînes de restauration avec approvisionnement massifié à bas coût (produits frais ou transformés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de restauration avec approvisionnement à petite échelle en produits standardisés (frais ou transformés)</li> <li>- Offre de restauration avec approvisionnement en produits Bio/Équitables/AOP</li> </ul>
Modèle économique	Restauration bon marché proposant des prix d’entrée (très) bas accessibles à la plupart des ménages pour attirer des flux de clients. Offre d’une gamme de prix assez large jusqu’à des niveaux intermédiaires.	Offre de restaurations différenciée à prix intermédiaires en raison de l’image de qualité du travail perçue par les consommateurs, mais qui repose pour l’essentiel sur l’assemblage de produits transformés.	Offre différenciée qui peut soit reposer sur l’image de qualité perçue du restaurateur mais basée sur un approvisionnement en produits standardisés voire déjà en partie transformés, soit sur la valorisation par le restaurateur de produits agricoles bruts ou peu transformés (« fait maison ») qui sont eux aussi différenciés et/ou bénéficient d’une typicité (terroir, AOP, bio, Label Rouge...).
Coûts internes	Acteurs qui s’approvisionnent en large majorité en produits surgelés et transformés qu’il suffit de réchauffer ou réassembler. Acteurs indépendants « low cost » ou chaînes avec de fortes économies d’échelle, achats centralisés et recherche permanente d’optimum.	Acteurs qui s’approvisionnent en majorité en produits surgelés et transformés qu’ils combinent avec une minorité de produits frais pour maximiser leur rentabilité. Acteurs indépendants ou chaînes avec de fortes économies d’échelle.	Frais de personnel élevés et absence d’économies d’échelles en interne comme pour leurs approvisionnements. Acteurs qui s’approvisionnent soit en produits transformés et surgelés, soit en produits bruts ou peu transformés.
Taille et modes de gouvernance	Grandes entreprises et ETI propriétaires de chaînes de restaurants (fast-foods...) ou de points de vente (sandwicheries...) implantés sur tout le territoire. Acteurs indépendants low cost (kebabs, sushis, tacos...).	Grandes entreprises et ETI propriétaires de chaînes de restaurants de gamme intermédiaire. Sociétés de restauration collective ou régies à grande échelle.	Acteurs indépendants de petite taille (restaurants gastronomiques, restaurants familiaux...). Régies à petite échelle (cuisine sur place...).

Tableau 10 : Les 3 types de stratégies économiques des acteurs de la restauration hors domicile. Source : BASIC

La difficulté a résidé dans l’estimation des parts de marché de chaque type de stratégie. Pour ce faire, nous avons utilisé les données de Gira Food publiées par FranceAgrimer et dans la presse spécialisée.

Chaque regroupement d'acteurs de la restauration (détaillés dans la section 3.2.4.2. qui précède) a été relié à l'une des 3 stratégies :

- restauration rapide, self-service et offre déjeuner à emporter de la grande distribution pour la stratégie de concurrence par les prix,
- chaînes de restauration à table, de restauration dans les transports et les centres de loisirs/culture, chaînes hôtelières et restauration collective concédée pour la stratégie de différenciation par le marketing
- restauration indépendante (à table comme hôtelière), restauration collective autogérée (régie) et boulangeries-pâtisseries indépendantes pour la stratégie de différenciation par la réputation et/ou la qualité intrinsèque des produits

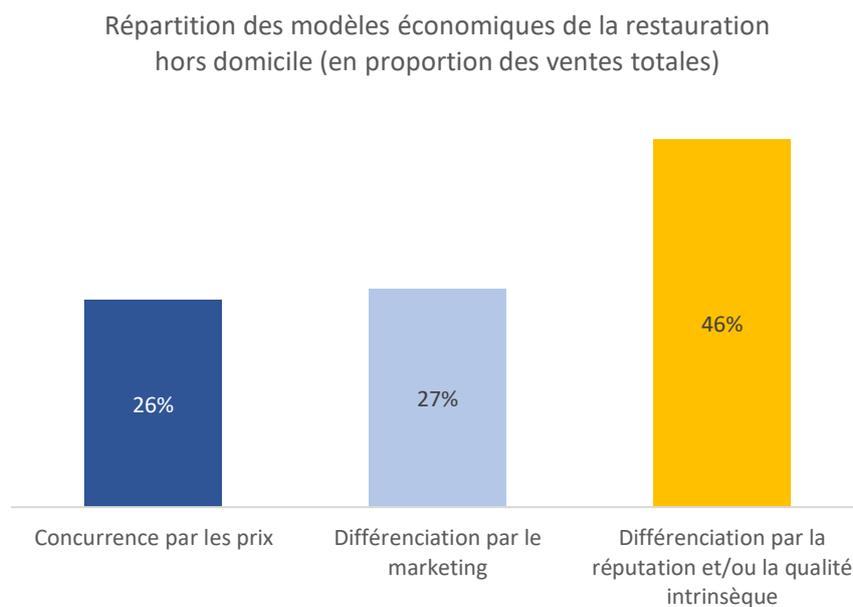


Figure 32 : Répartition des modèles économiques de la restauration hors domicile (en proportion des ventes totales). Source : BASIC.

Nous avons ainsi abouti aux résultats illustrés par le graphique ci-dessus : la part des acteurs ayant opté pour une stratégie de concurrence par les prix peut être estimée comme légèrement supérieure à 1/4 du marché, celle de différenciation par le marketing des grandes chaînes de restauration à environ 27% et celle des acteurs indépendants à environ 46 %.

Concernant ce dernier cas, il est très difficile d'**objectiver la part des approvisionnements qui concerne des produits frais ou peu transformés de terroir, AOP, bio, équitables ou Label Rouge** qui sont ensuite valorisés par les restaurateurs (« **fait maison** »). Si l'on se base sur les données fournies par les signes officiels de qualité et d'origine et par les acteurs du commerce équitable, **cette proportion ne représente que 3,4 % des achats totaux des acteurs de la restauration** auprès de leurs fournisseurs.

### **1.3 Identifier les modèles de chaînes de valeur et leur poids respectif permet de mieux comprendre le fonctionnement économique du système alimentaire français**

#### **1.3.1 Les modèles de chaînes de valeur agricoles et alimentaires françaises en fonction des logiques de prix, des typologies d'acteurs et de leurs niveaux de concentration**

En articulant les analyses détaillées dans le chapitre 3.2 sur les stratégies économiques des acteurs à chaque maillon du système alimentaire français, nous avons identifié 6 modèles de chaînes de valeur qui se caractérisent par leur combinaison spécifique de logiques de prix depuis la production agricole jusqu'à la consommation finale des produits. Ces différents modèles sont schématisés en page suivante.

**Le premier modèle (tout à gauche), correspond à l'offre « premier prix »** de produits alimentaires et de restauration. Cette chaîne de valeur est caractérisée par la concurrence exacerbée sur les prix à chaque maillon, depuis la production agricole jusqu'à la consommation finale, qui est alimentée par d'importantes dépenses de publicité. Dans cette configuration, l'ensemble des acteurs a du mal à couvrir ses coûts internes, ce que les entreprises de l'aval peuvent compenser grâce à leur présence sur d'autres chaînes de valeur (voir ci-dessous), à la différence des agriculteurs qui sont le plus souvent contraints par leur production standardisée dont les prix dépendent de cotations uniformisées.

**Le second modèle est celui des produits transformés « best-seller » des grandes marques** qui sont vendus dans les magasins de la grande distribution. Dans ce cas de figure, l'image et la réputation des produits, qui est entretenue par de lourds investissements en marketing et publicité (comme par exemple le nutella, le coca-cola ou le camembert président...), permet aux grands transformateurs d'obtenir des prix et des marges bien plus importantes que la concurrence et qui couvre largement leurs coûts internes. Quant aux distributeurs, ils se livrent une guerre des prix exacerbée sur ces produits d'appel qui sont devenus indispensables pour attirer le consommateur dans leurs magasins. Cette dynamique est aussi présente (dans une certaine mesure) dans les chaînes de restauration rapide qui commercialisent ces mêmes produits « best-seller ». En amont, les agriculteurs ne sont pas mieux rémunérés la plupart du temps car ces produits reposent sur un approvisionnement massifié en matières premières agricoles standardisées afin d'assurer leur fabrication à grande échelle en continu et la régularité du goût et des caractéristiques de ces produits.

**Le troisième modèle correspond aux produits de marques distributeur (MDD) positionnés sur des marchés plus qualitatifs** ou « premium » (et dans une certaine mesure aux produits transformés par des PME locales). Ce modèle de chaîne de valeur se distingue par un niveau de marge bien plus important que les deux précédents pour les distributeurs qui les commercialisent, car il ne s'agit plus de produits d'appel : ils peuvent donc être valorisés auprès des consommateurs qui sont prêts à payer plus cher en raison de leur qualité perçue. Par contre, en amont, les transformateurs comme les agriculteurs sont souvent mis en concurrence pour fournir ces produits (ou les matières premières qui les constituent), et ont du mal à couvrir leurs coûts de production. Cette dynamique de chaîne de valeur se retrouve de manière identique dans les circuits d'approvisionnement massifiés des chaînes de restauration qui se fournissent ainsi en produits standardisés à grande échelle pour assurer leur fonctionnement et leur rentabilité.

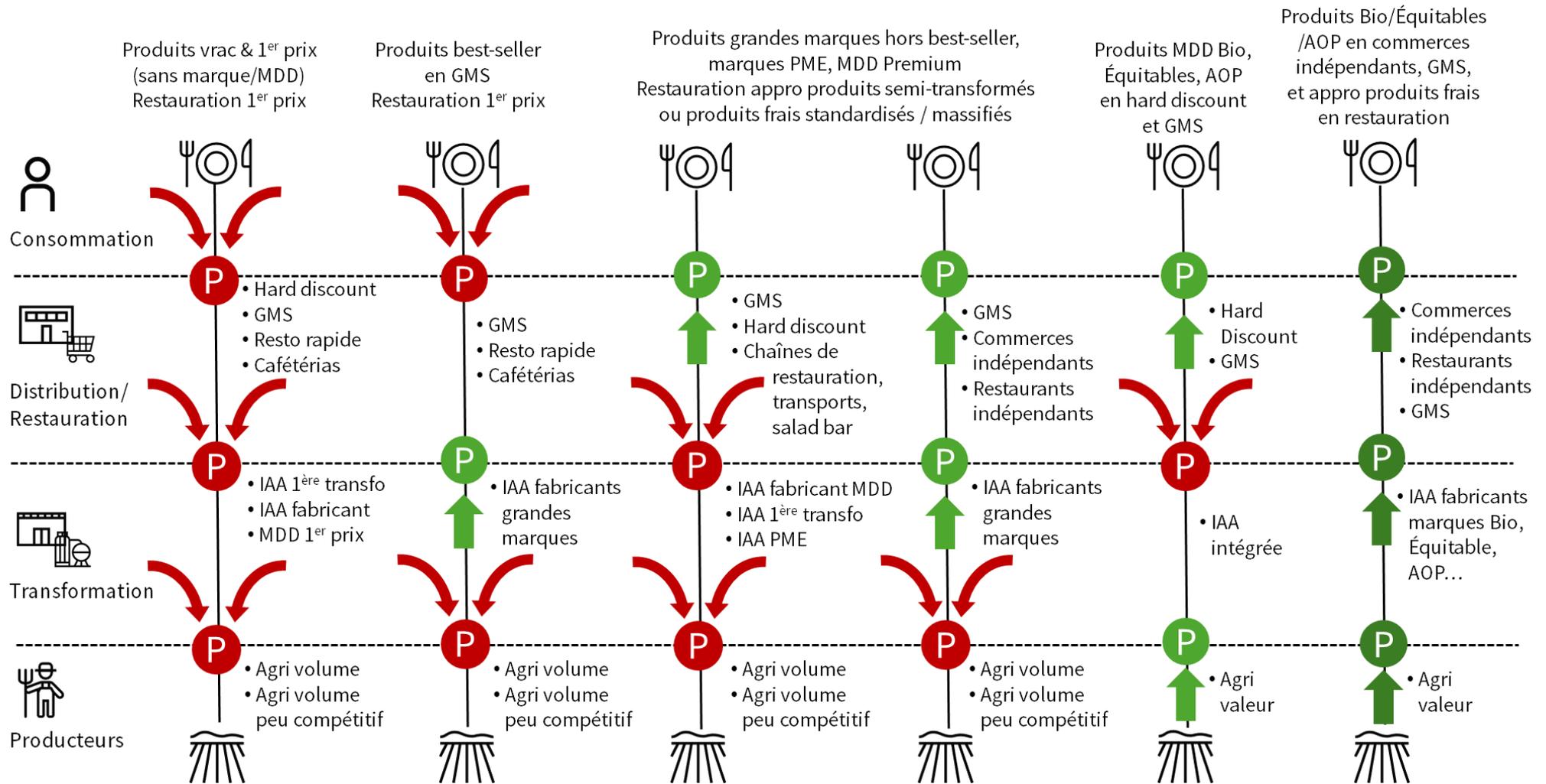


Figure 33 : Schéma récapitulatif des modèles de chaînes de valeur qui structurent le système alimentaire français. Source : BASIC.

**Le quatrième modèle est une déclinaison du précédent.** Il correspond aux produits de grandes marques, hors « best-seller » qui sont commercialisés dans les magasins de la grande distribution et les chaînes de restauration. Ils sont profitables aussi bien pour les grands transformateurs qui les fabriquent que pour les acteurs de la distribution et de la restauration, car ils ne servent pas de produits d'appel. Les consommateurs sont ainsi prêts à payer plus cher pour ces produits moins souvent consommés et qui bénéficient eux aussi d'une forte image de marque.

**Le cinquième modèle reflète le cas particulier des produits de marques distributeurs (MDD) qui arborent un signe officiel de qualité, issu du commerce équitable ou ancrés dans un terroir** et qui sont commercialisés dans les magasins de hard discount (et dans une moindre mesure de la grande distribution). Dans ce cas de figure, bien que les distributeurs jouent le jeu de la valorisation du travail des agriculteurs dont la production est vendue à un prix plus élevé du fait de sa spécificité et de sa typicité, ils mettent par ailleurs la pression sur le maillon de la transformation dont les coûts de fabrication doit être le plus faible possible grâce à l'optimisation des coûts internes et la recherche permanente d'économies d'échelle. C'est ce qui permet aux distributeurs de proposer ces produits à des prix défiant toute concurrence tout en rémunérant mieux les agriculteurs.

**Enfin, le sixième et dernier modèle de chaîne de valeur est celui de la coopération entre tous les acteurs** depuis la production agricole jusqu'à la distribution ou la restauration, tel que décrit dans la section 3.1.1. Ces cas de figure sont la plupart du temps fondés sur des fonctionnements de filière très distinctifs et associés à des signes et labels de qualité ou d'origine : filière AOP du comté, filières biologiques et équitables, accords tripartites de commerce équitable (entre producteurs, transformateurs et distributeurs). Comme décrit précédemment, **ces chaînes de valeur reposent sur** l'échange régulier d'informations entre les parties et la proximité de leur relation, la résolution conjointe des problèmes, la flexibilité des postures pour s'ajuster aux imprévus, et la modération ou la restriction de l'usage du pouvoir par la partie ayant la plus grande force de marché.

### 1.3.1.1 Proposition d'évaluation des modèles économiques bénéficiaires des soutiens financiers publics au système alimentaire

Après avoir établi le périmètre de l'ensemble des financements publics alloués aux acteurs du système alimentaire pour 48,3 milliards d'euros en 2021 le projet cherche à évaluer quel type d'acteur reçoit ces différents financements. En l'absence d'évaluation publique de cet ordre, nous avons esquissé une première ébauche d'évaluation en utilisant les différents modèles de chaînes de valeur identifiés dans le chapitre 3 (cf. schéma ci-dessous).

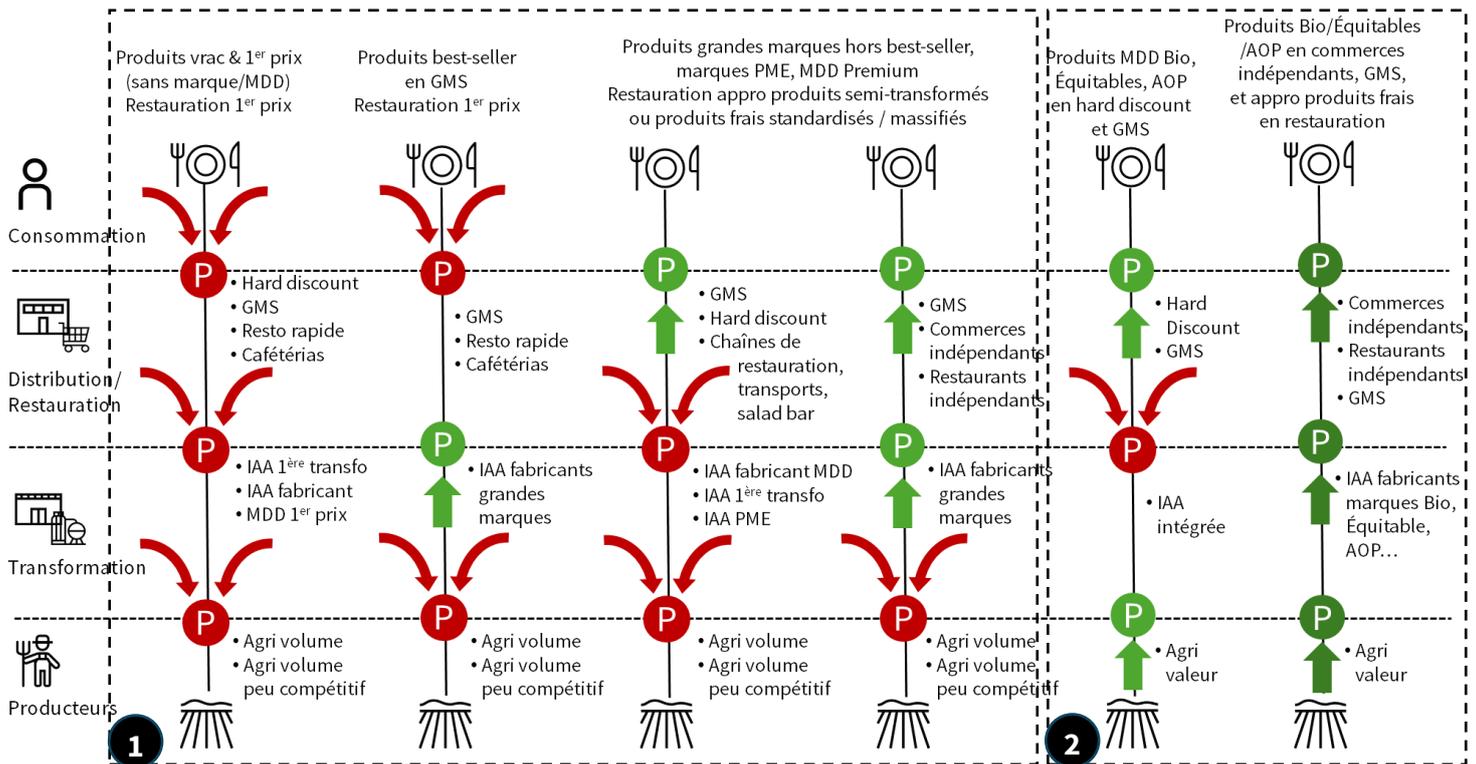


Figure 34 : Schéma récapitulatif des modèles de chaînes de valeur qui structurent le système alimentaire français. Source : BASIC.

Comme décrit dans le chapitre 4.3, nous avons regroupé ces modèles en deux ensembles pour mener l'analyse :

1. d'un côté les chaînes de valeur conventionnelles qui correspondent aux 4 modèles ayant en commun la **pression sur les prix agricoles** dont découlent les stratégies économiques de « volume » et « volume peu compétitif » qui sont adoptées par les exploitations ; ces chaînes de valeur sont celles qui génèrent le plus d'impacts négatifs en termes environnementaux, sanitaires et sociaux ;
2. de l'autre, les chaînes de valeur différenciées qui correspondent aux 2 modèles qui se distinguent au contraire par la **valorisation de productions agricoles différenciées**, reflet de leur spécificité, de leur typicité et du travail des agriculteurs qui adoptent de leur côté des stratégies qualifiées de « valeur » ; ces chaînes de valeur ont démontré leurs moindres impacts en termes de durabilité, au niveau de la production agricole comme de la consommation.

Sur cette base, nous avons calculé la **part que représente chacun des deux ensembles de chaînes de valeur** à chacun des maillons du système alimentaire sur des indicateurs socio-économiques clés qui ont été mesurés en 2021 (cf. tableaux ci-dessous).

Agriculture								
Modèle de chaîne de valeur	Chiffre d'Affaires	Effectifs	Valeur Ajoutée	Bénéfice (RCAI)	Subventions	Carburant	Temps salarié	SAU totale
Chaines de valeur - ensemble 1	92,1%	90,4%	91,8%	91,2%	88,8%	96,3%	88,6%	92,1%
Chaines de valeur - ensemble 2	7,9%	9,6%	8,2%	8,8%	11,2%	3,7%	11,4%	7,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Transformation agroalimentaire				
Modèle de chaîne de valeur	Chiffre d'Affaires	Effectifs	Valeur Ajoutée	Bénéfice (RCAI)
Chaines de valeur - ensemble 1	94,9%	94,7%	94,8%	94,9%
Chaines de valeur - ensemble 2	5,1%	5,3%	5,2%	5,1%
Total	100%	100%	100%	100%

Distribution alimentaire				
Modèle de chaîne de valeur	Chiffre d'Affaires	Effectifs	Valeur Ajoutée	Bénéfice (RCAI)
Chaines de valeur - ensemble 1	94,2%	92,5%	93,4%	86,5%
Chaines de valeur - ensemble 2	5,8%	7,5%	6,6%	13,5%
Total	100%	100%	100%	100%

Restauration commerciale				
Modèle de chaîne de valeur	Chiffre d'Affaires	Effectifs	Valeur Ajoutée	Bénéfice (RCAI)
Chaines de valeur - ensemble 1	98,3%	98,5%	98,5%	98,5%
Chaines de valeur - ensemble 2	1,7%	1,5%	1,5%	1,5%
Total	100%	100%	100%	100%

Restauration collective				
Modèle de chaîne de valeur	Chiffre d'Affaires	Effectifs	Valeur Ajoutée	Bénéfice (RCAI)
Chaines de valeur - ensemble 1	93,3%	93,9%	94,1%	94,2%
Chaines de valeur - ensemble 2	6,7%	6,1%	5,9%	5,8%
Total	100%	100%	100%	100%

Tableau 11 : Part de chaque modèle de chaîne de valeur sur la base d'indicateurs socio-économiques clés à chaque maillon en 2021.  
Source : BASIC.

Comme illustré ci-dessus, les résultats sont plus détaillés au maillon agricole grâce au traitement des données du Réseau d'Information Comptable Agricole détaillées au chapitre 3. À titre d'illustration, on observe que les exploitations correspondant aux chaînes de valeur de l'ensemble 1 (donc associées aux exploitations ayant opté pour un « modèle volume » ou « volume peu compétitif ») représentent plus de 92 % du chiffre d'affaires cumulé du secteur agricole, 90,4 % de ses effectifs (mesurés en ETP), 91,8 % de sa valeur ajoutée cumulée, 91,2 % de ses bénéfices cumulés (mesurés par le résultat courant avant impôts), 88,8 % des subventions, 96,3 %

des dépenses cumulées de carburant, 88,6 % du temps salarié non permanent cumulé du secteur et 92,1 % de la surface agricole utile française.

**Pour les 3 autres maillons situés en aval – transformation agroalimentaire, distribution et restauration – nous avons procédé de même, sur la base des statistiques publiques publiées par l'INSEE dans la base Esane.** En raison du secret statistique, les données y sont beaucoup moins détaillées que dans le RICA, et nous n'avons pu estimer la part des différents modèles économiques que **pour 4 indicateurs socioéconomiques** : le chiffre d'affaires cumulé du secteur, ses effectifs, sa valeur ajoutée et ses bénéfices cumulés (résultat courant avant impôt).

Les résultats décrits ci-dessus nous ont ensuite permis de calculer à chaque maillon l'allocation des différents soutiens publics aux différents modèles. Les **principales hypothèses** utilisées sont les suivantes :

- **les exonérations de cotisations sociales ont été proratisées aux différents modèles en fonction de leur part dans les effectifs totaux du maillon** ; l'hypothèse simplificatrice sous-jacente est que chaque modèle a la même proportion de bas salaires situés entre 1 et 1,6 SMIC (il ne nous a pas été permis d'aller plus loin par manque de données détaillées sur les pyramides de salaires à chaque maillon en fonction des modèles économiques) ;
- **les exonérations de taxes et impôts ont été proratisées aux différents modèles en fonction de leur part dans le résultat courant avant impôt cumulé du maillon** ; l'hypothèse simplificatrice associée est que les exonérations prennent essentiellement la forme de crédits d'impôt sur les sociétés ;
- **en l'absence de données socio-économiques plus précises sur chaque modèle, les subventions versées via le budget de l'État, les agences de l'eau, les collectivités territoriales et l'Union européenne (PAC et autres financements) ont été proratisés aux différents modèles en fonction de leur part dans le chiffre d'affaires cumulé du maillon.** Pour aller plus loin, il serait nécessaire d'avoir accès aux micro-données de la base Esane afin de pouvoir construire des modélisations plus fines. Concernant le maillon agricole, sachant que les subventions de la PAC sont en grande partie liées aux surfaces, nous avons hésité à prendre en compte l'indicateur de SAU (surface agricole utile). Cependant, la part des différents modèles économiques étant très similaire qu'on la calcule sur la surface agricole utile ou sur le chiffre d'affaires, nous avons choisi de garder ce dernier indicateur afin que la méthode soit homogène aux différents maillons.

**Ces différentes hypothèses ont ensuite été appliquées aux estimations détaillées** décrites dans la section 5.2.1. La part des soutiens publics alloués aux différents modèles économiques qui en résulte est présentée dans le tableau de la page suivante.

	Exonérations Cotisations sociales	Exonérations taxes et impôts	Budget de l'État	Agences de l'eau	Collectivités Territoriales	PAC	Autres financements UE	TOTAL	Chaînes de valeur - ensemble 1	Chaînes de valeur - ensemble 2	Non attribuable
<b>Pêche et aquaculture</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>101</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	46		29				26	101	101		
<b>Production d'Intrants</b>	<b>57</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>114</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	57		26				31	114	114		
<b>Production Agricole</b>	<b>1 597</b>	<b>1 981</b>	<b>1 652</b>	<b>150</b>	<b>-</b>	<b>9 099</b>	<b>199</b>	<b>14 678</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	1 471	1 808	1 466	133		8 075	176	13 130	13 130		
<i>Chaînes de valeur - ensemble 2</i>	126	174	186	17		1 023	22	1 549		1 549	
<b>Transformation agroalimentaire (IAA)</b>	<b>4 126</b>	<b>1 902</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>466</b>	<b>59</b>	<b>6 670</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	3 907	1 806	111			442	56	6 321	6 321		
<i>Chaînes de valeur - ensemble 2</i>	220	97	6			24	3	349		349	
<b>Distribution (vente au détail)</b>	<b>2 986</b>	<b>319</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>3 446</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	2 763	276				65	69	3 172	3 172		
<i>Chaînes de valeur - ensemble 2</i>	223	43				4	4	274		274	
<b>Restauration commerciale</b>	<b>2 412</b>	<b>3 605</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>105</b>	<b>6 122</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	2 375	3 552					103	6 030	6 030		
<i>Chaînes de valeur - ensemble 2</i>	37	53					2	92		92	
<b>Restauration collective</b>	<b>-</b>	<b>330</b>	<b>1 926</b>	<b>-</b>	<b>8 395</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>10 656</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>		311	1 797		7 833		4	9 945	9 945		
<i>Chaînes de valeur - ensemble 2</i>		19	129		562		0	711		711	
<b>Consommation</b>	<b>1 426</b>	<b>431</b>	<b>116</b>	<b>-</b>	<b>206</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>2 238</b>			
<i>Chaînes de valeur - ensemble 1</i>	1 402							1 402	1 402		
<i>Chaînes de valeur - ensemble 2</i>	24							24		24	
<i>Non attribuable</i>		431	116		206		59	812			812
<b>Transverse</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>3 114</b>	<b>134</b>	<b>884</b>	<b>59</b>	<b>344</b>	<b>4 536</b>			4 536
<b>TOTAL</b>	<b>12 650</b>	<b>8 570</b>	<b>6 980</b>	<b>283</b>	<b>9 486</b>	<b>9 692</b>	<b>901</b>	<b>48 563</b>	<b>40 215</b>	<b>2 999</b>	<b>5 348</b>
									<b>82,8%</b>	<b>6,2%</b>	<b>11,0%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>48 563</b>					<b>40 215</b>	<b>2 999</b>	<b>5 348</b>
									<b>82,8%</b>	<b>6,2%</b>	<b>11,0%</b>

Tableau 12 : Allocation des soutiens publics versés en 2021 aux différents maillons du système alimentaire, en fonction des modèles de chaîne de valeur sur la base d'indicateurs clés socio-économiques. Source : BASIC.

Le tableau ci-dessus récapitule les estimations de l'**allocation des soutiens financiers publics en fonction des modèles économiques** de chaînes de valeur au sein du système alimentaire français :

- D'un côté, **82,8 % de l'ensemble des soutiens publics bénéficient aux acteurs qui participent aux chaînes de valeur conventionnelles (ensemble 1)**, et donc intrinsèquement liées aux dynamiques de standardisation des matières premières agricoles et pression sur leurs prix, recherche constante de volumes et d'économies d'échelle, différenciation des produits transformés par le marketing et la publicité.
- De l'autre, **seulement 6,2 % des soutiens publics bénéficient aux acteurs qui participent aux chaînes de valeur différenciées (ensemble 2)**. Ces chaînes de valeur se caractérisent par la spécificité et la typicité des matières premières, le plus souvent labellisés via des signes officiels de qualité, d'origine ou de commerce équitable, fondées sur des prix agricoles plus élevés, reflet de la valorisation des produits jusqu'au consommateur final.

Enfin, **11 % des soutiens publics n'ont pas pu être alloués aux modèles économiques de chaînes de valeur** en l'état des données disponibles. Il s'agit pour l'essentiel des dépenses liées au soutien au revenu des consommateurs, aux effectifs du Ministère de l'Agriculture et aux financements des projets de recherche publique (INRAE...).

