



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DU REDRESSEMENT  
PRODUCTIF

MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
DE L'AGROALIMENTAIRE  
ET DE LA FORÊT



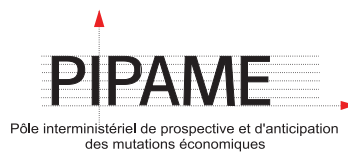
# Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières

Date de parution : octobre 2012

Couverture : Nathalie Palous, Brigitte Baroin, Hélène Allias-Denis  
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier

# **Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières**





**Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame)** a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le Pipame favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du Pipame : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME/PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du Pipame est assuré par la sous-direction de la Prospective, des Études économiques et de l'Évaluation (P3E) de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

**Les départements ministériels participant au PIPAME** sont :

- le ministère du Redressement productif/Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services ;
- le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales et de la Santé/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR), rattachée au Premier ministre ;
- le centre d'analyse stratégique (CAS), rattaché au Premier ministre.



## **Avertissement**

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus sont de la seule responsabilité des prestataires ayant réalisé cette étude (Deloitte Conseil et GCL Développement Durable) et n'engagent ni le Pipame, ni le ministère du Redressement productif, ni le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt qui ont commandé cette étude. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGCIS et à la DGPAAT.





---

Cette étude a été cofinancée par le ministère du Redressement productif (MRP) et le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF).

Membres du comité de pilotage

Noël Le Scouarnec	MRP/DGCIS
Ange Mucchielli	MRP/DGCIS
Bastien Chalagiraud	MAAF/DGPAAT
Christophe Bellego	MRP/DGCIS
Cindy Bennet	MAAF/DGPAAT
David Senet	MAAF/ DGPAAT
Frédéric Courleux	MAAF/CEP
Marie Sophie Dedieu	MAAF/CEP
Marie-Christine Le Gal	MRP/DGCIS
Daniel Vasmant	MRP/DGCIS

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par les cabinets de conseil :

**DELOITTE CONSEIL**

185, avenue Charles de Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine cedex  
Tél. : +33 (0) 1 40 88 28 00  
Fax : +33 (0)1 58 37 99 26  
<http://www.deloitte.com>

**Représenté par :**

Eric Dugelay, associé ;  
Erwan Harscoet, manager ;  
Guillaume Poupy, consultant.

**GCL DÉVELOPPEMENT DURABLE**

9, rue Maurice Grandcoing  
94200 Ivry-sur-Seine  
Tél. : +33 (0) 1 45 15 90 90  
Fax : +33 (0)1 45 15 19 92  
<http://www.gcldd.com>

**Représenté par :**

Pierre Cazeneuve, directeur ;  
Alexandre Leyvastre, consultant ;  
Radu Teisanu, consultant.

---

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les experts et représentants des fédérations ayant participé à l'étude :

Bernard Valluis	ANMF
Catherine Goavec	FICT
Diane Doré	ANIA
Gérard Calbrix	ATLA
Jacques Poulet	COOP DE FRANCE ANIMAL
Jean-Paul Simier	BRETAGNE DÉVELOPPEMENT INNOVATION
Nelly Bonnet	ALLIANCE 7
Pierre-Emmanuel Lecocq	CRÉDIT AGRICOLE S.A.

## SYNTHÈSE

Premier secteur industriel français avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 150 milliards d'euros, les industries agroalimentaires rassemblent plus de 10 000 entreprises qui emploient plus de 400 000 salariés. Il contribue de façon très positive à la balance commerciale de la France, qui a longtemps été le premier exportateur mondial de produits agricoles et agroalimentaires. C'est un secteur essentiel de l'économie française, à l'importance souvent méconnue du fait de ses fortes spécificités au regard des autres branches de l'industrie.

Les industries agroalimentaires réalisent essentiellement une activité de transformation de produits de l'agriculture et de la pêche en aliments et boissons pour l'homme ou l'animal. Elles sont donc situées, dans la chaîne de valeur, entre des producteurs ou des importateurs de matières premières agricoles et des réseaux de distribution qui alimentent le marché de consommation finale.

Cette situation les place entre deux types de biens dont les prix obéissent à des logiques différentes. En amont, les prix des matières premières agricoles sont pour la plupart déterminés par l'équilibre offre-demande à l'échelle mondiale. Ils sont depuis plusieurs années fortement volatils, du fait notamment des aléas climatiques, des changements d'habitudes alimentaires, des évolutions démographiques. En revanche en aval, les prix des biens de consommation sont beaucoup plus stables, lissés par les distributeurs et les attentes des consommateurs.

Jusque dans les années 2000, les industriels étaient protégés des variations trop importantes des prix des matières premières par les dispositions de la Politique Agricole Commune (PAC). Le démantèlement progressif des mécanismes de régulation communautaires a augmenté de manière significative leur exposition à ces fluctuations, comme l'a notamment montré l'épisode de flambée des prix de 2007-2008 qui a mis un certain nombre d'acteurs en difficulté.

Dans ce contexte, il paraît important de mieux comprendre la situation des industries agroalimentaires françaises face à la volatilité des prix des matières premières afin de mieux en anticiper les conséquences et d'en limiter les effets négatifs.

Cette étude avait ainsi plusieurs objectifs :

- Décrire les conséquences de la volatilité des prix des matières premières sur les industries agroalimentaires françaises.
- Analyser les facteurs expliquant les effets de la volatilité des prix des matières premières agricoles sur les industries agroalimentaires.
- Rendre compte de la perception qu'ont les industriels de cette problématique.
- Formuler des recommandations pour aider les industries agroalimentaires à faire face aux difficultés liées à la volatilité.

Quatre industries ont été retenues à cette fin, à la fois pour leur poids relatif au sein du secteur des IAA et pour la variété de leurs expositions à la volatilité : la filière céréalière avec la meunerie et un focus sur l'industrie des gâteaux et biscuits, la fabrication d'aliments pour animaux, l'industrie

laitière, la fabrication de produits à base de porc. L'étude s'appuie à la fois sur une analyse théorique des informations disponibles publiquement et sur la réalisation d'entretiens auprès d'un nombre réduit d'acteurs économiques.

Cette synthèse présente les éléments essentiels de l'étude : une présentation rapide des industries retenues, une description comparative de leur vulnérabilité à la volatilité, l'identification de quatre enjeux clés transversaux et, enfin, les six recommandations qui nous paraissent prioritaires pour aider les industriels à s'adapter à ses enjeux.

## 1. CARACTÉRISTIQUES DES INDUSTRIES ÉTUDIÉES

### 1.1. LA MEUNERIE ET SON AVAL

Située au cœur de la filière blé tendre, la meunerie en assure la première transformation. Elle représente environ 320 acteurs qui rassemblent 6 500 salariés et réalisent 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La filière comprend en amont les producteurs de blé, et en aval les boulangers artisanaux et industriels, les fabricants de biscuits et gâteaux, l'export et d'autres usages de la farine et de ses coproduits. C'est un secteur relativement concentré (les 4 premiers acteurs ont 52 % du marché) mais comportant encore un grand nombre d'acteurs de petite taille.

En amont, les prix du blé tendre au comptant constatés sur le marché français sont déterminés par les cours internationaux des céréales, simplement ajustés des frais de transport et de la marge de l'organisme stockeur. Leur volatilité étant forte, il est également nécessaire de prendre en compte les coûts des outils de couverture utilisés par les industriels afin de s'en protéger, utilisation plus ou moins importante selon leur taille et leur expertise du sujet.

En aval, les prix de la farine sont établis par négociation commerciale avec les clients. Les niveaux de prix observés et la capacité à transmettre les hausses de prix du blé dépendent beaucoup de ceux-ci : le pouvoir de marché de la meunerie est « faible à très faible » face à la 2<sup>ème</sup> transformation ou à la grande distribution, mais plus important face aux boulangers artisanaux, moins informés et plus dépendants d'un approvisionnement local de qualité.

Globalement, grâce notamment à l'utilisation d'outils de couverture, la meunerie absorbe une partie significative de la volatilité entre amont et aval. Elle est en outre en mesure de transmettre de manière correcte les variations de prix du blé sur les prix de la farine.

Sur la dernière décennie, les épisodes de volatilité sont corrélés avec des baisses non négligeables des taux de marge des acteurs, moins sensibles pour les acteurs de tailles moyenne et petite, opérant sur des marchés locaux plus protégés. Cette période a également vu la poursuite de la restructuration du secteur, avec des opérations de fusion et d'acquisition et une diminution globale du nombre d'acteurs.

En aval de la meunerie, le secteur de la biscuiterie et des gâteaux est représenté en France par plus de 100 unités de production et emploie près de 13 000 salariés à travers la France.

La farine est le principal ingrédient de la biscuiterie et représente en moyenne 42 % du poids total des produits fabriqués (entre 20 et 80 % selon les recettes). Néanmoins, ce secteur se différencie des autres secteurs étudiés en raison de la grande variété des matières premières entrant dans la composition des produits élaborés et subissant différemment la volatilité (produits sucrés, matières grasses, cacao, etc.). En aval, la grande distribution est de loin le

principal débouché du secteur, totalisant près de 90 % des parts de marché.

Le secteur absorbe une part importante de la volatilité amont et ne semble que peu en mesure de répercuter les variations de prix vers l'aval. Sa rentabilité s'en trouve affectée, et l'industrie de la biscuiterie est caractérisée par un phénomène de concentration depuis maintenant 10 ans.

## 1.2. L'ALIMENTATION ANIMALE

La fabrication d'aliments pour animaux de la ferme est une industrie de proximité, située à l'interface entre la production agricole, l'industrie agroalimentaire, dont elle valorise de nombreux coproduits, et l'élevage. Elle rassemble un peu moins de 300 acteurs, emploie autour de 11 000 salariés et réalise 6,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

L'approvisionnement de ces entreprises est fortement lié aux matières premières agricoles, les aliments pour animaux étant essentiellement composés de céréales (blé tendre, maïs, orge) et d'oléoprotéagineux (soja, colza, tournesol). Elles les acquièrent à des prix essentiellement déterminés par les marchés mondiaux. Les acteurs de l'alimentation animale ont à leur disposition des outils de couverture (marchés à terme), certains étant utilisés depuis de nombreuses années, qui augmentent les coûts d'approvisionnement mais permettent de se protéger de trop fortes variations de prix. À la différence des meuniers, elles ont également la possibilité d'adapter la formulation de leurs produits aux cours des différents intrants.

En aval, les fabricants interagissent de plus en plus directement avec les éleveurs, dans le but de limiter les intermédiaires. Ils fixent leur prix par négociation avec ceux-ci, et ont un certain pouvoir de marché envers eux du fait de leur concentration importante, contrebalancée par le caractère fortement concurrentiel du secteur.

Cette situation permet à l'alimentation animale d'être parmi les industries étudiées celle qui est le plus à même d'absorber la volatilité et de répercuter les variations de prix à ses clients.

Les pics de prix des matières premières de la décennie passée sont concomitants à des baisses de taux de marge des acteurs, moins marquées que pour les meuniers mais sensibles pour les acteurs de toutes les tailles. Le secteur a poursuivi sa restructuration durant cette décennie.

## 1.3. FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS

Le secteur de la fabrication de produits laitiers rassemble l'ensemble des industriels de la transformation du lait, qu'ils collectent essentiellement auprès des agriculteurs producteurs français. Ils produisent des produits de grande consommation (lait liquide, produits frais, fromages...), vendus à la distribution ou exportés, ainsi que des produits industriels (poudre de lait et beurre essentiellement) à destination des industriels ou écoulés sur les marchés internationaux. Autour de 600 acteurs se partagent un marché de l'ordre de 35 milliards d'euros et emploient plus de 100 000 salariés<sup>1</sup>. Il est particulièrement concentré : les quatre premiers acteurs réalisent 65 % de ce chiffre d'affaires.

<sup>1</sup>Une partie difficile à isoler de ces montants correspond à une activité réalisée à l'international.

En amont, le lait liquide est une matière première périssable, pondéreuse et difficile à transporter : il ne peut donc y avoir de marché mondial, ni même national comme pour les céréales. Il doit être collecté en permanence et le maintien du cheptel implique des coûts fixes importants qui exigent une certaine protection des prix du lait payés aux éleveurs. Cette situation de marché captif impose aux pays producteurs de lait la mise en place de systèmes de fixation des prix relativement protecteurs. On observe ainsi une forte intégration verticale dans certains pays, comme en Allemagne ou aux Pays-Bas où la quasi-totalité du lait est collecté par des coopératives qui fixent le prix de collecte en fonction de la valorisation des produits transformés sur les marchés. En France, la situation est différente : le prix du lait collecté auprès des producteurs est ainsi établi depuis 1997 sur la base d'indicateurs diffusés par l'interprofession laitière nationale, indexés pour moitié et avec un décalage temporel sur les cours internationaux des produits industriels du lait (beurre, poudre de lait, fromages allemands), et est assorti d'une obligation tacite de collecte de l'ensemble du lait produit par les éleveurs.

En aval, deux situations très différentes coexistent : les produits de grande consommation sont vendus à la grande distribution, envers laquelle le pouvoir de négociation est « faible à inexistante » suivant la taille des acteurs, tandis que les produits industriels sont vendus aux cours internationaux, très volatiles par ailleurs.

La situation des industriels est contrastée face à une volatilité somme toute relativement modérée en amont (relativement à celle des céréales). Si, en moyenne, ils transmettent correctement les variations du prix du lait sur les produits de grande consommation, la situation est différente suivant leur activité : les petits acteurs non spécialisés et uniquement confrontés à la distribution ont peu de marges de manœuvre, tandis que les grands acteurs ont plus de poids dans les négociations. Ces derniers sont également le plus souvent présents sur le segment des produits industriels, ce qui leur permet d'arbitrer sur les usages de leur lait en fonction des prix de vente anticipés.

Les effets de la crise du lait de 2008-2009 sur la rentabilité des entreprises sont difficiles à lire : les grandes et très grandes entreprises semblent voir en moyenne leur taux de marge plus affecté que les entreprises de petite taille. Ceci s'explique notamment par la présence parmi les petits acteurs de nombreux producteurs spécialisés sur des produits à haute valeur ajoutée de type AOC, moins sensibles aux prix du lait et des produits industriels. En termes structurels, on observe là aussi la poursuite voire l'accélération de la concentration du secteur suite aux épisodes de volatilité, avec quelques rachats significatifs comme la reprise d'Entremont par Sodial Union en 2010.

#### **1.4. FABRICATION DE PRODUITS À BASE DE PORC**

Au sein de la filière porcine, la fabrication de produits à base de porc se situe en aval de la découpe et de l'abattage. C'est donc une industrie de troisième transformation, et ses clients sont les distributeurs, en grande majorité la grande distribution. Une des spécificités de ce secteur se trouve dans la grande diversité des produits mis sur les marchés, fabriqués à partir de pièces de porc différentes. Ce secteur représente environ 200 acteurs, qui rassemblent autour de 35 000 salariés et réalisent de l'ordre de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Le marché des pièces de porc est peu protégé par des mécanismes de régulation. En conséquence les prix sont essentiellement déterminés par les marchés européens, mais le développement rapide des économies émergentes (Chine en tête) influe sur les cours, notamment sur ceux des pièces traditionnellement moins nobles et, de ce fait, meilleur marché. Une des spécificités de ce marché

est en effet que les différentes pièces de porc sont cotées indépendamment et peuvent subir des variations importantes de prix décorréliées les unes des autres.

En aval, les charcutiers-salaisonniers s'adressent à la grande distribution, dont la grande concentration rend les négociations de prix difficiles pour les industriels.

La volatilité des pièces de porc semble plus intermittente que celle des autres matières premières étudiées dans cette étude, et il est difficile d'établir une corrélation entre les prix des pièces de porc et ceux des produits à base de viande. La capacité de cette industrie à transmettre en aval les variations de prix amont semble cependant très faible.

L'impact global de la volatilité des pièces de porc constatée sur la santé économique des acteurs est elle aussi difficile à établir en l'absence de statistiques exploitables. Le secteur est lui aussi en concentration, avec un nombre d'acteurs en baisse, quoique de manière un peu moins marquée que dans les autres industries.

## 2. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

### 2.1. VULNÉRABILITÉ DES IAA FACE À LA VOLATILITÉ DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

L'étude menée a permis de dégager les spécificités des problématiques rencontrées par les différentes industries agroalimentaires en lien avec la volatilité des prix des matières premières. Plus précisément, nous avons été en mesure de **caractériser la vulnérabilité** des différents secteurs étudiés à ce phénomène **par l'analyse de leur sensibilité et de leur maturité**.

#### *Caractérisation de la sensibilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières*

Nous avons cherché à caractériser la sensibilité des IAA à la volatilité des prix des matières premières par l'analyse des paramètres suivants : exposition et contraintes en amont et en aval ; disponibilité d'outils de couverture et faculté d'absorption des mouvements de prix ; capacité à transmettre les variations de prix aux maillons suivants de la chaîne.

**Les mécanismes de formation des prix sont très différents entre les filières.** Trois types de mécanismes de formation de prix des matières premières ont été observés :

- Les prix des matières premières des secteurs de la meunerie et de la fabrication d'aliments pour animaux sont alignés avec les cours de marchés internationaux pour les céréales et les oléagineux. Ce sont les deux secteurs les plus exposés en amont à la volatilité.
- Les producteurs de porc et de biscuits et gâteaux négocient de gré à gré, à l'échelle française ou européenne, les matières premières qu'ils achètent. Ces entreprises font face à des volatilités multiples, relativement récentes et très hétérogènes selon les matières (beurre, sucre, œufs, etc.) ou pièces de porc (gras, jambon, longe, etc.).
- Les industriels de la transformation laitière négocient le prix de collecte du lait en fonction d'indicateurs publiés par l'interprofession laitière, en partie et avec un décalage temporel.





Les différentes filières n'ont pas les mêmes capacités à faire face à cette volatilité. **Plus précisément, les industriels des différents secteurs n'ont pas les mêmes outils à disposition.** Les industries du « grain » (meunerie et alimentation animale) disposent par exemple, et contrairement aux autres secteurs, d'outils de gestion et de couverture relativement efficaces (marchés à terme) qui leur permettent d'amortir les épisodes de forte volatilité.

**Les contraintes qui s'exercent en aval des industries étudiées sont également très variées et conditionnent la capacité des entreprises à répercuter les variations de prix auxquelles elles font face vers l'aval.**

Du fait de la spécificité de leur clientèle, les industriels de l'alimentation animale et ceux de la meunerie, sont, sur certains marchés et à certaines périodes, en mesure de répercuter les variations de prix auxquelles ils sont confrontés. Bien évidemment les situations entre les acteurs sont très variées : leurs capacités de transmission de la volatilité des prix dépendent de leur taille, mais aussi des marchés sur lesquels ils sont positionnés (par exemple, lorsque la clientèle est principalement artisanale et dispersée).

*A contrario*, les fabricants des 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> transformations (produits à base de lait, de porc et biscuits et gâteaux) sont dans leur grande majorité directement confrontés à la grande distribution, qui dispose d'un très fort pouvoir de marché. De ce fait, ces industries transmettent difficilement les variations de prix et doivent absorber les chocs observés sur les intrants. L'industrie laitière, qui met également sur le marché des produits industriels (beurre et poudre de lait) dont les prix sont alignés sur les marchés mondiaux, dispose d'un second débouché.

Le tableau ci-après rassemble les déterminants essentiels de la sensibilité à la volatilité : mécanismes de formation de prix, pouvoirs de marché, volatilité à l'amont et à l'aval de chaque industrie, ainsi que capacité à transmettre les variations de prix d'amont en aval.

	Amont				Aval			Transmission	Sensibilité
	Formation des prix	Pouvoir de marché	Volatilité	Disponibilité d'outils de couverture	Formation des prix	Pouvoir de marché	Volatilité		
	Marchés internationaux	nul	très forte	Oui	Gré à gré avec 2 <sup>ème</sup> transfo	moyen	moyenne	moyenne	<b>moyenne à forte</b>
	Marchés internationaux	nul	forte	Oui	Gré -à gré avec éleveurs	moyen à fort	forte	bonne	<b>moyenne</b>
	Indice, 50% déterminé par les cours internationaux	faible et indirect à travers l'interprofession	moyenne	Non	PI : marchés internationaux	nul	très forte	N/A	<b>forte</b>
					PGC : négociation GMS	très faible	faible	moyenne	
	Gré à gré européen	faible	moyenne à forte (suivant les pièces de porc)	Non	négociation GMS	très faible	faible	faible	<b>très forte</b>



Les secteurs de la meunerie et de la production d'aliments pour animaux sont les plus exposés à la volatilité du prix des matières premières, notamment du fait de leur approvisionnement sur les marchés mondiaux. D'après notre analyse, leurs sensibilités à la volatilité sont toutefois légèrement plus faibles que celles des secteurs de la fabrication de produits laitiers et de la fabrication de produits à base de porc : ces derniers font face à des marchés moins volatils en amont mais sont confrontés à des contraintes plus fortes en aval, notamment celle de la grande distribution. En outre, les meuniers et les fabricants d'aliments pour animaux disposent d'outils de couverture permettant de gérer la volatilité. Il convient de noter que les situations sont très différentes entre les acteurs, même au sein d'un même secteur : la taille des entreprises et leur positionnement sur des marchés différents influencent leurs sensibilités à la volatilité des prix des matières premières.

La sensibilité à la volatilité des prix des matières premières du secteur de la biscuiterie est comparable à celui de la fabrication de produits à base de porc. En effet, ce secteur subit une importante volatilité des prix des matières premières en amont et ce sur une large gamme de matières premières (céréales, sucre, cacao, etc.) tout en rencontrant des difficultés à répercuter en aval les hausses de prix du fait de ses débouchés qui vont en grande majorité vers la grande distribution (à 90 %).

### Caractérisation de la maturité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

Au-delà de la sensibilité à la volatilité, les conséquences qu'ont les variations de prix des matières premières sur une industrie agroalimentaire dépendent de sa situation économique et des réponses qu'elle aura su mettre en place pour en atténuer les effets.

Les rentabilités des quatre industries considérées dans notre étude sont légèrement plus faibles que la moyenne des industries agroalimentaires et, au sein de ces dernières, la meunerie est celle qui présente le meilleur taux de marge moyen, devant le secteur des produits laitiers, l'alimentation animale et la charcuterie salaison. Il est bien évident que **les entreprises les plus solides financièrement sont les plus à même à supporter des chocs sur les prix de leurs intrants**. Aussi, les industriels fabriquant des produits à base de porc apparaissent comme les plus fragiles, même si, comme cela est le cas dans l'ensemble des filières étudiées, des disparités marquées existent entre les acteurs d'un même secteur.





Face à la volatilité des prix, l'**expertise « matière première » se révèle être un avantage compétitif déterminant**. Les industriels de la meunerie et de l'alimentation animale, exposés depuis plus longtemps à cette problématique, semblent globalement mieux préparés, mais le facteur taille est également très déterminant : quel que soit le secteur, les acteurs de plus grande taille ont plus de ressources et d'expertise pour la gestion des flux de matières et des impacts financiers associés. Les industriels de l'alimentation animale apparaissent par ailleurs comme étant les plus **matures dans l'utilisation des marchés à terme comme outils de couverture**. Cette maturité s'explique notamment par une confrontation historique à la volatilité des prix du soja. L'utilisation des marchés à terme est également répandue dans le secteur de la meunerie, même s'il semble que les disparités entre acteurs sont plus importantes : les petits acteurs se confrontent assez peu de manière directe sur les marchés à terme, privilégiant l'intervention par des intermédiaires.

**Si la grande majorité des acteurs considèrent la volatilité comme un risque pour l'entreprise, certaines entreprises la considèrent dans une certaine mesure comme une opportunité : la capacité à s'adapter à cette contrainte peut être un facteur de différenciation, et une meilleure vision**

stratégique leur confère un avantage compétitif réel. À ce titre ce sont les entreprises les plus puissantes qui disposent des meilleurs atouts. Au-delà des optimisations opérationnelles possibles, les industriels ont également adapté leurs stratégies face à la volatilité, en développant par exemple des **démarches de diversification ou de montée en gamme**.

La résilience d'un secteur particulier dépend également de la manière dont la filière à laquelle il appartient est structurée dans son ensemble. **Le manque de compétitivité de certains maillons peut par exemple venir dégrader la capacité de ses partenaires commerciaux à faire face à la volatilité des prix.**

Nous qualifions, dans le tableau suivant, la situation de chacune des industries par rapport aux critères identifiés précédemment, afin d'établir qualitativement la maturité de chacune d'entre elles face à ce sujet.

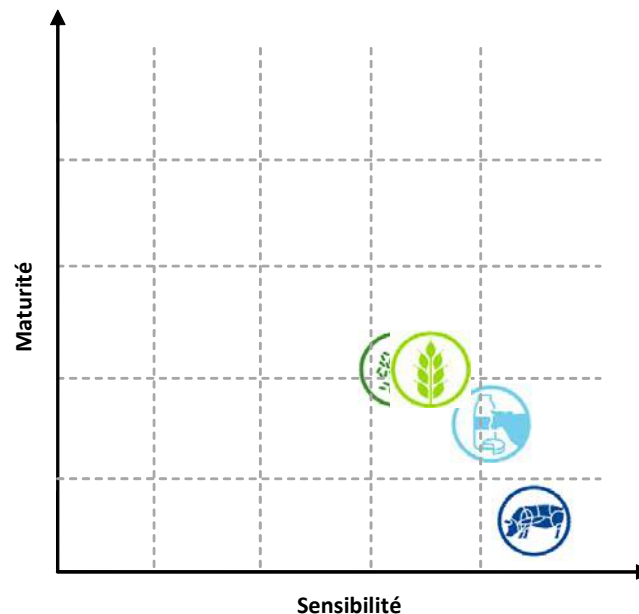
	Résilience du secteur (rentabilité, concentration)	Adaptation opérationnelle	Adaptation stratégique	Adaptation de la filière	Maturité
	Moyenne à bonne	Bonne	Moyenne	-	Moyenne à bonne
	Moyenne	Très bonne	Moyenne	-	Moyenne à bonne
	Moyenne	Moyenne	Bonne	Nécessaire	Moyenne
	Faible	Faible	Faible	Nécessaire	Faible

Parmi les quatre secteurs étudiés, ceux de l'alimentation animale et de la meunerie sont considérés comme étant les plus matures face à la volatilité. Ce sont au sein de ces deux industries que l'utilisation d'outils de couverture est la plus répandue. Elles sont en outre particulièrement concentrées. Encore une fois, il est bien évident que les situations sont très variées entre les acteurs au sein d'un même secteur.

N'utilisant que très peu les outils de couverture, le secteur de la biscuiterie semble moins mature que les secteurs de la meunerie et de l'alimentation animale quant à la gestion de la volatilité des prix des matières premières.

### Caractérisation de la vulnérabilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

Cette analyse de la sensibilité et de la maturité des différentes industries permet d'identifier les plus vulnérables.



La fabrication de produits à base de porc, à la fois fortement exposée et peu mature sur le sujet, semble être l'industrie la plus vulnérable. Les industriels de la fabrication de produits laitiers sont également particulièrement vulnérables, notamment les acteurs uniquement orientés sur les produits de grande consommation, dont la situation est proche de celle des charcutiers-salaisonnières. En revanche, la meunerie et l'alimentation animale, exposées depuis plus longtemps et moins directement confrontées à la grande distribution, s'avèrent plus « matures » dans leur gestion de la volatilité des prix des matières premières.

La situation du secteur de la biscuiterie est relativement proche de celle du secteur de la transformation de produits à base de porc. En effet, en plus de subir une importante volatilité des prix des matières premières en amont (et ce sur une large gamme de matières premières), ce secteur subit également une forte exposition en aval, notamment en raison des difficultés de répercuter les hausses de prix auprès des clients.

## **2.2. ENJEUX IDENTIFIÉS**

La grande majorité des acteurs interrogés au cours de cette étude s'attendent au maintien d'un haut niveau de volatilité des prix des matières premières agricoles, sur une tendance de fond à la hausse. Il s'agit donc d'une problématique durable à laquelle il convient de réagir.

L'ensemble des éléments présentés dans les parties précédentes nous a permis de dégager quatre grands enjeux qui sont transversaux à l'ensemble des industries agroalimentaires.

*Enjeu I : Maîtriser la gestion des flux de matières et ses impacts financiers au sein de l'entreprise*

La volatilité des prix des matières premières agricoles a des impacts quotidiens sur la gestion de l'entreprise. Ces impacts ne sont pas seulement économiques mais également humains, organisationnels et stratégiques.

Nous avons tout particulièrement noté lors de l'étude qu'il existe des disparités significatives dans la maîtrise de la problématique matières premières entre les entreprises d'un même secteur. Au-delà de ces disparités intrasectorielles, nous avons perçu un décalage de connaissance entre certaines industries agroalimentaires et les interlocuteurs avec lesquels ils traitent dans la grande distribution. Ce décalage est bien évidemment un facteur d'aggravation du risque « matières premières ». En tout état de cause, la maîtrise de cette problématique constitue un avantage compétitif essentiel pour une entreprise.

*Enjeu II : Assurer la cohérence des mécanismes de formation des prix pour une négociation juste et équilibrée*

L'observation des quatre industries étudiées fait apparaître de fortes disparités entre les mécanismes de formation des prix, d'une quasi-fixation libre entre l'offre et la demande mondiale à l'utilisation d'une formule de prix établie par les organisations professionnelles comme base de négociation. Ces mécanismes sont comme attendus au cœur du sujet de l'exposition à la volatilité, et les imperfections de ceux-ci handicapent les industriels situés en aval : dans l'industrie laitière, une obligation de collecte à un prix déterminé peut mettre des industriels en difficulté lors de la hausse des volumes et de la baisse des prix ; chez les charcutiers-salaisonnières, l'absence de cotations fiables sur les pièces de porc rend la gestion difficile pour les industriels.

*Enjeu III : Établir un partage du risque équilibré au sein de la filière, assurer un cadre réglementaire cohérent*

Cet enjeu rassemble les sujets relatifs au partage vertical du risque au sein d'une filière : mécanismes de répercussion des variations de prix, pouvoirs de marché, responsabilité face à la volatilité, outils et moyens de protection, etc. Ces problématiques ont été exprimées par l'ensemble des acteurs interrogés au sein des différentes industries et sont essentielles : dans un cadre délimité par une volatilité forte des matières en amont et une volonté de stabilité des prix à la consommation en aval, il est nécessaire que chaque maillon de la chaîne de valeur absorbe une partie de la volatilité et des variations de prix.

*Enjeu IV : Structurer et soutenir le secteur pour le maintien et le développement de l'activité sur le territoire français*

Le dernier enjeu identifié reflète une réflexion plus large exprimée par de nombreux acteurs : la résilience à la volatilité est d'autant plus importante que les industries sont rentables et compétitives. La logique de dérégulation menée dans le cadre de la PAC ces dernières années a conduit à une fragilisation des tissus industriels et en particulier des acteurs de petite ou moyenne taille. Des mesures de soutien à l'industrie agroalimentaire en général et à ces acteurs semblent nécessaires pour assurer le maintien d'une activité industrielle sur le territoire.

### 3. RECOMMANDATIONS

Sur la base de ces enjeux, six mesures considérées comme prioritaires destinées à améliorer la situation des industriels face à la volatilité ont été identifiées<sup>2</sup> :

**Fiabiliser les références de marché** : sur certains secteurs, les cotations ne sont pas toujours représentatives de la réalité du marché et, dans certains cas, elles ne sont pas disponibles. Or, une plus grande transparence et une meilleure fiabilité de l'information économique sont nécessaires à la compréhension et à l'adaptation au phénomène de volatilité des prix, notamment par la mise en place de stratégies d'achat cohérentes. Il convient donc de fiabiliser les références de marché. La présence de cotations fiables pourrait également permettre de mettre en place des mécanismes d'alerte effectifs et réactifs en situation de crise et de développer des outils de gestion de type outils de couverture de marché.

**Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la Loi de Modernisation de l'Économie (LME)** : l'instabilité économique des relations avec les acteurs de la grande distribution et l'incertitude juridique que certains peuvent y percevoir sont un des sujets les plus mentionnés par les industriels. Dans ce cadre, les industriels appellent à une mise en œuvre plus complète de la LME dont l'un des objectifs est d'équilibrer les rapports de force entre distribution et transformation. Le non-respect ou le contournement de certaines de ses dispositions législatives fragilisent la capacité des industriels à faire face à la volatilité des prix de leurs intrants. En particulier, la négociabilité des conditions générales de vente ne permettant plus la maîtrise tarifaire, la répercussion des hausses de prix de matières premières est problématique.

**Favoriser le développement d'outils de gestion du risque** : même s'ils ne peuvent pas permettre à eux seuls une gestion parfaite de la volatilité, les outils de gestion se révèlent efficaces pour les acteurs qui sont en mesure de les utiliser. Cependant, compte tenu des coûts inhérents à leur utilisation et de l'impossibilité de mettre en place des outils de couverture sur certains secteurs, comme la transformation du lait, du fait de la non-disponibilité de marchés physiques sous-jacents satisfaisants, il serait peu pertinent de ne favoriser que ces derniers. Leur succès, et tout particulièrement celui des marchés à terme, doit cependant être accompagné d'un renforcement de la régulation des marchés financiers : renforcement de la transparence sur les opérations, obligation de compensation sur les contrats, encadrement des opérateurs agissant sur les dérivés de matières premières *via* des limites de position et des limites de variation quotidienne de prix.

**Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement** : la dérégulation progressive des marchés agricoles européens a entraîné une augmentation de l'exposition à la volatilité de l'ensemble des acteurs économiques situés en aval. Les coûts associés à la gestion de la volatilité par les acteurs privés, quoique mal connus, sont importants (couverture sur les marchés, ressources humaines et

---

<sup>2</sup> Ces mesures sont détaillées dans le corps du rapport (5.5, Focus sur les recommandations prioritaires).

techniques, acquisition de capacités de stockage...). Les objectifs, l'efficacité et les moyens alloués aux mécanismes de régulation des marchés prévus dans le cadre de la Politique Agricole Commune seraient (aide au stockage privé, intervention publique, etc.) à réévaluer au regard de ces coûts. Il pourrait dans un premier temps s'avérer pertinent d'élargir et de mieux adapter la palette d'outils mis en œuvre pour chaque marché et chaque situation afin d'être plus efficace.

**Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés et par la création d'un fonds public cofinancé par le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) :** de nombreux fonds privés existent, dont il serait souhaitable de faire un état des lieux détaillé afin d'étudier la pertinence d'une intervention publique. Par ailleurs, le FSI devrait être davantage mobilisé dans le secteur stratégique que constituent les IAA pour aider la restructuration du secteur, par exemple *via* la création d'un fonds dédié, abondé par les principales IAA et par le FSI, sur le même modèle que le FMEA dans le secteur de l'automobile (Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles). D'autres éléments, tels l'impact sur le développement économique local et l'emploi au sein des territoires, devront également être pris en compte.

**Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA :** plusieurs dispositifs existent comme le PDRH (Programme de Développement Rural Hexagonal), le FISIAA (Fonds d'intervention stratégique des industries agroalimentaires), le FUI (Fonds Unique Interministériel) ou les soutiens d'OSEO. Cependant, ces outils semblent sous-utilisés. Les causes en seraient qu'ils ne sont pas assez adaptés aux spécificités du secteur et pas assez connus des acteurs industriels. La réalisation d'un diagnostic des causes de cette sous-représentation et l'amélioration de la communication envers les acteurs sont recommandées.

Parmi les six recommandations retenues, trois catégories émergent : les **outils favorisant une meilleure gestion de la volatilité**, les **dispositifs règlementaires régulateurs** et les **démarches d'accompagnement à la structuration des filières**. Cette diversité montre à quel point le phénomène de la volatilité doit être abordé sous différents angles pour que les actions mises en place pour limiter ses effets soient efficaces. En effet, s'il apparaît difficilement imaginable de revenir à une gestion très régulée des marchés, il est insuffisant de considérer que les outils de gestion, quels qu'ils soient, puissent être l'unique réponse efficace. Le recours simultané à différents types de leviers semble être l'approche la plus pertinente. Enfin, la volatilité est d'autant plus difficile à gérer pour des filières qui font déjà face à des problèmes structurels de compétitivité. Il convient donc d'accompagner certaines d'entre elles à se restructurer, dans l'objectif d'accroître leur résilience au phénomène de volatilité des prix des matières premières.

\* \* \*

La période 2007-2008 avec sa hausse importante puis sa chute brutale des cours des matières premières agricoles a permis la prise de conscience par le plus grand nombre de l'impact potentiellement destructeur de cette volatilité sur nos économies. Celle-ci doit désormais être considérée comme un facteur structurel à prendre en compte car conséquence de deux phénomènes transformant l'économie : l'augmentation de la tension sur l'offre due aux évolutions démographiques d'une part et la disparition progressive des outils réglementaires de stabilisation des marchés d'autre part.

L'industrie agroalimentaire est certainement une des industries qui connaît le plus de difficultés face à ce phénomène de volatilité, car elle est confrontée à des matières premières aux prix de plus en plus volatils et en tendance haussière et à une demande en produits alimentaires avec des prix stables.

L'analyse des résultats économiques des acteurs ainsi que les entretiens réalisés auprès d'experts et représentants de fédérations ont montré une détérioration des résultats économiques ainsi qu'un accroissement de la concentration des filières sur la dernière décennie, en parallèle des épisodes de volatilité. Ces éléments s'accompagnent sur certaines filières d'une perte de compétitivité face à d'autres pays européens, comme l'Allemagne ou les Pays-Bas. S'ils font également face à la volatilité, il semble que ces pays possèdent des filières plus résilientes, qui se sont restructurées, qui disposent sur l'ensemble de la chaîne d'outils de production et d'une logistique plus efficaces et qui ont su instaurer un dialogue moins conflictuel entre les différents maillons de la chaîne, notamment avec la distribution.

Les entretiens menés auprès d'une vingtaine d'industriels font émerger de l'anxiété face à ce phénomène de volatilité que la grande majorité des acteurs considèrent comme un risque majeur pour leur activité. Si les quatre filières étudiées sont toutes impactées par la volatilité, il doit être souligné que celle-ci prend des formes très différentes en fonction des spécificités des filières. En ce sens, les outils à utiliser et les solutions à apporter doivent être adaptés à chaque secteur.

De cette double analyse (analyse théorique des informations disponibles publiquement et réalisation d'entretiens), nous avons identifié quatre enjeux principaux et six mesures prioritaires qui pourraient être mises en place pour assister les industriels à faire face aux difficultés générées par la volatilité.

Cette étude ne prétend pas analyser dans le détail toutes les formes que prend la volatilité ni toutes les solutions qu'il conviendrait de mettre en place. Elle doit être essentiellement considérée comme une phase exploratoire permettant de confirmer la validité de l'enjeu étudié et d'élaborer les premières pistes d'action. Pour enclencher une phase d'action, une deuxième étape fondée sur une plus grande concertation avec l'ensemble des acteurs ainsi que sur un approfondissement de certains points doit être envisagée.





---

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>27</b>
1.1. CONTEXTE GÉNÉRAL .....	27
1.2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....	27
1.3. APPROCHE RETENUE.....	28
1.4. LIMITES .....	30
<b>2. QUATRE INDUSTRIES FACE À LA VOLATILITÉ.....</b>	<b>32</b>
2.1. LA MEUNERIE ET SON AVAL .....	32
2.2. L'ALIMENTATION ANIMALE .....	50
2.3. LA FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS .....	59
2.4. LA FABRICATION DE PRODUITS À BASE DE PORC .....	76
<b>3. PERCEPTION DES INDUSTRIELS ET MOYENS MIS EN ŒUVRE .....</b>	<b>90</b>
3.1. MEUNERIE .....	90
3.2. ALIMENTATION ANIMALE .....	92
3.3. FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS .....	95
3.4. FABRICATION DE PRODUITS À BASE DE PORC .....	98
<b>4. COMPARAISON DES VULNÉRABILITÉS À LA VOLATILITÉ .....</b>	<b>101</b>
4.1. SENSIBILITÉ À LA VOLATILITÉ .....	101
4.2. MATURITÉ DES INDUSTRIELS FACE À LA VOLATILITÉ .....	109
4.3. VULNÉRABILITÉ DES INDUSTRIES FACE À LA VOLATILITÉ .....	116
4.4. FORCES, FAIBLESSES, MENACES ET OPPORTUNITÉS DES QUATRE INDUSTRIES	117
<b>5. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>121</b>
5.1. VISION DES ACTEURS INTERROGÉS .....	121
5.2. ENJEUX TRANSVERSAUX .....	122
5.3. RECOMMANDATIONS .....	122
5.4. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS .....	138
5.5. FOCUS SUR LES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES .....	142
<b>6. CONCLUSION.....</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>151</b>

---

<b>SIGLES.....</b>	<b>153</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX .....</b>	<b>154</b>
<b>INDEX DES FIGURES.....</b>	<b>155</b>
<b>LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>159</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>160</b>

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Premier secteur industriel français avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 150 milliards d'euros, les industries agroalimentaires rassemblent plus de 10 000 entreprises qui emploient plus de 400 000 salariés. Il contribue de façon très positive à la balance commerciale de la France, qui a longtemps été le premier exportateur mondial de produits agricoles et agroalimentaires. C'est un secteur essentiel de l'économie française, à l'importance souvent méconnue du fait de ses fortes spécificités au regard des autres branches de l'industrie.

Les industries agroalimentaires réalisent essentiellement une activité de transformation de produits de l'agriculture et de la pêche en aliments et boissons pour l'homme ou l'animal. Elles sont donc situées, dans la chaîne de valeur, entre des producteurs ou des importateurs de matières premières agricoles et des réseaux de distribution qui alimentent le marché de consommation finale.

Cette situation les place entre deux types de biens dont les prix obéissent à des logiques différentes. En amont, les prix des matières premières agricoles sont pour la plupart déterminés par l'équilibre offre-demande à l'échelle mondiale. Ils sont depuis plusieurs années fortement volatils, du fait notamment des aléas climatiques, des changements d'habitudes alimentaires, d'évolutions démographiques, des variations de taux de change ou de restrictions commerciales et de la financiarisation des marchés agricoles. En revanche en aval, les prix des biens de consommation sont beaucoup plus stables, lissés par les distributeurs et les attentes des consommateurs.

Jusque dans les années 2000, les industriels étaient protégés des variations trop importantes des prix des matières premières par les dispositions de la PAC. Le démantèlement progressif des mécanismes de régulation communautaires a augmenté de manière significative leur exposition à ces fluctuations, comme l'a notamment montré l'épisode de flambée des prix de 2007-2008 qui a mis un certain nombre d'acteurs en difficulté.

Dans ce contexte, il paraît important de mieux comprendre la situation des industries agroalimentaires françaises face à la volatilité du prix des matières premières afin de mieux pouvoir en anticiper les conséquences et d'en limiter les effets négatifs.

### 1.2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude avait donc plusieurs objectifs :

- Décrire les conséquences de la volatilité des prix des matières premières sur les industries agroalimentaires françaises. Les effets ont été recherchés sur la santé économique des industriels à l'échelle individuelle en fonction de leurs spécificités (taille, structure juridique, positionnement) mais aussi sur la structure des industries agroalimentaires et les relations entre acteurs (phénomènes de concentration, de spécialisation/diversification, etc.).
- Analyser les facteurs expliquant les effets de la volatilité des prix des matières premières agricoles sur les industries agroalimentaires. Il s'agissait de mieux comprendre pourquoi les

différentes industries et catégories d'acteurs sont impactées de manière différente. Les causes en ont été notamment recherchées dans les structures économiques des différents secteurs, dans l'analyse des mécanismes de formation des prix et dans les rapports de force au sein de la filière.

- Rendre compte de la perception qu'ont les industriels de cette problématique. En complément des analyses macro-économiques, il s'agissait de témoigner des ressentis et des analyses des différents acteurs, en termes d'effets de la volatilité sur leur activité, de réponses apportées en termes de moyens et de stratégies, d'anticipation de la situation à court et moyen terme et de besoins identifiés.
- Formuler des recommandations pour aider les industries agroalimentaires à faire face aux difficultés liées à la volatilité. Il s'agit de recommandations à destination des pouvoirs publics (réglementations, politiques incitatives, soutiens divers) ou à destination d'acteurs privés (associations, fédérations, etc.).

### 1.3. APPROCHE RETENUE

Le champ des industries agroalimentaires est vaste et les situations face à la volatilité particulièrement diverses. De manière à refléter cette variété, quatre industries agroalimentaires ont été retenues : la filière céréales avec la meunerie et l'industrie des gâteaux et biscuits, la fabrication d'aliments pour animaux, l'industrie laitière, la fabrication de produits à base de porc. Si elles ont en commun le fait d'être importantes dans le paysage agroalimentaire français et fortement exposées à la volatilité, leurs situations sont bien distinctes. Ainsi, la meunerie et la fabrication d'aliments pour animaux s'approvisionnent essentiellement en produits végétaux, céréales et protéagineux, aux prix constatés sur les marchés mondiaux, tandis que leurs clients, les industriels de seconde transformation d'une part, les éleveurs d'autre part, possèdent des profils très différents. Les fabricants de produits à base de lait et de porc ainsi que la deuxième transformation céréalière sont, quant à eux, confrontés à la grande distribution en aval, mais font face à des modalités de formation des prix de leurs matières premières qui sont distinctes et particulièrement spécifiques.

Pour chacune de ces industries, l'approche retenue s'est articulée autour de quatre volets.

Le premier a consisté en une analyse de la situation des industries face à la volatilité et des effets observés sur leur santé économique. Pour ce faire, nous avons tout d'abord caractérisé chaque industrie par sa position dans la chaîne de valeur, l'analyse de sa structure économique et notamment de sa concentration et la description de ses principaux acteurs. Nous avons ensuite analysé son exposition à la volatilité en deux étapes : description des modalités de formation des prix des matières premières, puis observation des variations de prix constatées sur ses intrants et ses produits et donc de la capacité des industries à transmettre ces fluctuations. Enfin, nous avons cherché à identifier des effets possibles de la volatilité des prix sur les filières : en termes de santé économique des acteurs d'abord, en observant les évolutions de certains ratios économiques par catégorie d'acteurs au cours de la dernière décennie, puis en termes d'effets plus globaux sur la filière, en observant l'évolution du nombre d'établissements et en recensant les principaux événements survenus (faillites, rachats, fusions, etc.).

Le deuxième volet a consisté à réaliser des entretiens avec une sélection de quatre à cinq acteurs de chaque industrie. Ces acteurs ont été sélectionnés avec l'aide des fédérations pour représenter la variété des situations rencontrées, en termes de taille, de statut, de produits fabriqués. Quatre thèmes ont été abordés durant les entretiens : leur perception de la volatilité (exposition à la volatilité des prix des matières premières, impact de la volatilité sur l'activité), les réponses qu'ils y ont apportées (utilisation d'outils de couverture et de clauses contractuelles, adaptation de la stratégie de l'entreprise), leurs prévisions (anticipation de volatilité des prix à l'horizon 2020, d'éventuels changements réglementaires, des conséquences sur l'activité), et leurs besoins (mesures d'information/formation, mesures réglementaires, mesures fiscales/subventions, outils de couverture, autres). Ces entretiens ont permis d'établir un panorama des perceptions des industriels des différents secteurs qui constituent un complément instructif à l'analyse théorique effectuée dans le premier volet.

Le troisième volet a consisté à comparer la situation des industries agroalimentaires françaises à leurs concurrentes européennes, en Allemagne ou aux Pays-Bas. Nous nous sommes intéressés à la capacité des industries de ces pays à faire face à la volatilité en identifiant les principales différences avec la situation française, notamment en comparant les contextes de marché, les structures des tissus industriels et les environnements réglementaires. Pour ce faire, nous nous sommes essentiellement appuyés sur la bibliographie disponible, que nous avons complétée, quand cela s'est avéré possible, par des entretiens avec des fédérations des pays étudiés ou des experts pertinents sur le sujet.

Enfin, le quatrième volet a consisté à identifier les enjeux majeurs auxquels sont confrontées les industries et à formuler des préconisations pour aider les entreprises à les relever. Ce travail s'est appuyé sur une demi-journée d'échanges avec des représentants des fédérations et des experts au cours de laquelle ils ont été amenés à s'exprimer sur les réponses qui leur paraissent les plus pertinentes face aux enjeux soulevés.

Nous présentons dans ce rapport les résultats de cette démarche, rassemblés par industrie pour les volets un et trois : pour chacune d'entre elles, nous présentons successivement l'organisation de la filière, l'exposition et les effets de la volatilité et la comparaison européenne. La perception des industriels est présentée dans une deuxième partie. Dans une troisième partie, nous effectuons une synthèse de nos observations, dont nous tirons quatre enjeux transversaux en quatrième partie avant de formuler nos recommandations pour chacun de ces enjeux.

## 1.4. LIMITES

Face à un phénomène aussi complexe et impactant que la volatilité appliquée à des secteurs d'activité aussi variés que ceux de l'industrie de l'agroalimentaire, il semble judicieux de bien identifier et expliciter les choix méthodologiques opérés afin que l'interprétation des principaux enseignements et recommandations n'en soit pas erronée.

- *Quatre filières pour représenter les IAA*

Face à la diversité de l'industrie agroalimentaire, seules les quatre filières citées plus haut seront étudiées. Leur poids économique ainsi que leurs spécificités justifient leur sélection dans une phase d'étude exploratoire. Cependant, ces quatre filières ne permettent pas de capturer toute la diversité des industries agroalimentaires.

De plus, il doit être noté que, compte tenu de la difficile période économique que traverse l'industrie de la viande porcine, les acteurs de la première transformation que sont les abattoirs n'ont pas souhaité participer à l'étude. En ce sens, l'analyse de la filière porcine porte essentiellement sur le maillon de la 2<sup>ème</sup> transformation.

- *Analyse des bases de données économiques de l'industrie*

L'étude s'est intéressée en parallèle au phénomène de la volatilité et aux résultats économiques des entreprises. Pour cela, nous avons utilisé des bases de données ou des indicateurs de suivi de prix. Si cette méthodologie permet de mettre en évidence des relations, elle ne permet cependant pas d'établir des liens de cause à effet entre la volatilité des prix des matières premières et les effets observés. En effet, les résultats économiques observés peuvent être expliqués par d'autres phénomènes non étudiés dans cette étude. En revanche, de telles analyses économétriques pourraient faire l'objet de recherches approfondies.

- *Échantillonnage restreint des industriels interrogés*

Le caractère exploratoire de l'étude a induit la réalisation d'entretiens exploratoires essentiellement basés sur des questions ouvertes et qualitatives. La sélection d'un nombre restreint d'acteurs a permis de réaliser des entretiens longs (2 heures en moyenne), d'approfondir la perception au quotidien des acteurs et d'aborder les différents angles de la volatilité. Si cette étape indispensable a permis de bien faire ressortir les enjeux, les témoignages ne peuvent pas être considérés comme parfaitement représentatifs de leur propre filière. Une phase plus quantitative pourrait être envisagée en se basant sur les résultats de ces entretiens.

- *Étude comparative européenne uniquement basée sur des références bibliographiques et entretiens auprès d'experts*

Afin de concentrer l'analyse sur les remontées des acteurs industriels français, il a été décidé de limiter la comparaison européenne à une confrontation directe des enjeux identifiés en France auprès d'un expert ou représentant européen. Pour chaque filière, un ou deux exemples pertinents ont été sélectionnés. Cette étude ne prétend donc pas mettre en exergue toutes les situations auxquelles sont confrontés les industriels européens face au phénomène de la volatilité. Une analyse

---

de terrain pourrait être envisagée si besoin. Il est par ailleurs à noter que nos analyses sont restreintes aux données que nous avons pu rassembler : nous n'avons en particulier pas pu obtenir suffisamment d'informations sur la filière de l'alimentation animale en Allemagne ou aux Pays-Bas pour la décrire de manière satisfaisante.

Conformément au titre de l'étude « Enjeux et perspectives des industriels de l'agroalimentaire face à l'enjeu de la volatilité des prix des matières premières agricoles », cette étude doit être avant tout considérée comme une étude exploratoire s'appuyant sur des analyses statistiques économiques mais surtout une remontée du terrain de la part des acteurs industriels sur leur perception au quotidien.

- *Hypothèses et incertitudes*

Les recommandations formulées dans ce document tiennent compte d'hypothèses tirées de la documentation existante et des entretiens conduits auprès d'experts sectoriels. Du fait des incertitudes sur les évolutions futures des conditions de marché, certaines d'entre elles pourraient par la suite s'avérer erronées. Nous ne saurions être considérés responsables des effets induits par des décisions qui pourraient être prises sur cette base.

## 2. QUATRE INDUSTRIES FACE À LA VOLATILITÉ

### 2.1. LA MEUNERIE ET SON AVAL

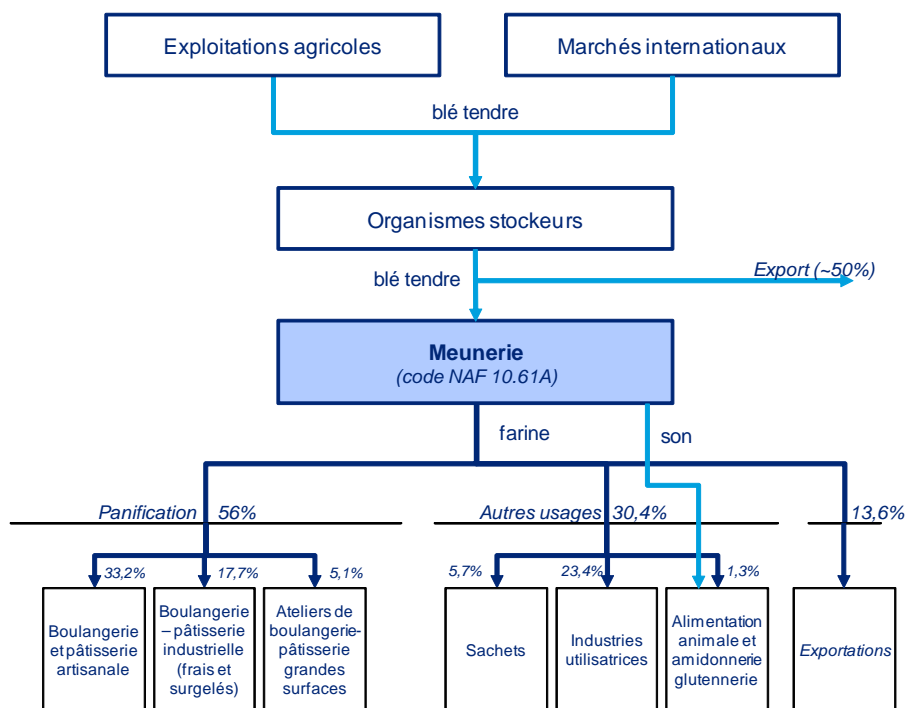
#### 2.1.1. Organisation de la filière

##### 2.1.1.1. Chaîne de valeur

Située au cœur de la filière blé tendre, la meunerie en assure la première transformation. Cette filière comprend en amont les céréaliers, producteurs de blé, et en aval les boulangers et autres clients de la meunerie.

Notre étude s'intéresse à toutes les activités regroupées sous le code NAF 10.61A – meunerie, placé dans la classe 10.6 Travail des grains.

Figure 1 : Chaîne de valeur de la meunerie



Données campagne 2010 (FranceAgrimer, juin 2011).

En amont, le blé tendre utilisé pour fabriquer la farine provient d'exploitations agricoles françaises ou des marchés internationaux, *via* des organismes stockeurs. La meunerie utilise environ 6 Mt de blé tendre par an, provenant en quasi-totalité de la France. Les autres usages principaux du blé tendre sont l'export (6,9 Mt dans l'UE, 11,8 Mt hors UE) et l'alimentation animale (4,6 Mt), sur un total de production annuelle d'environ 35 Mt.

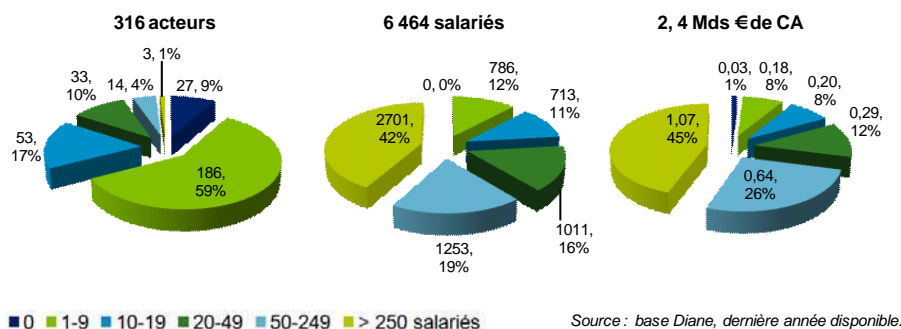
En aval, la farine est utilisée en majorité pour la panification (56%), qui peut être artisanale, industrielle ou avoir lieu dans les grandes surfaces. Ses autres destinations principales sont l'industrie (23 %) et l'export (13,6 %).



### 2.1.1.2. Structure du marché

Le secteur de la meunerie représente environ 320 acteurs<sup>3</sup>, qui rassemblent 6 500 salariés et réalisent 2,4 Mds € de CA.

Figure 2 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Meunerie)



En nombre d'acteurs, le secteur de la meunerie est constitué à 75 % de très petites entreprises (moins de 20 salariés) et à 24 % de PME (de 20 à 49 salariés). Seuls 3 acteurs, Nutrixo (Grands Moulins de Paris, Euromill Nord, ...), Ariane Meunerie (Axereal) et Soufflet, dépassent les 250 salariés.

En termes d'effectifs et de CA, la situation est inversée : ces 3 acteurs rassemblent 42 % des effectifs et 45 % du CA du secteur. La part représentée par les PME monte à 35 % des effectifs et 38 % du CA, tandis que les TPE se partagent le solde (23 % des effectifs et 16 % du CA).

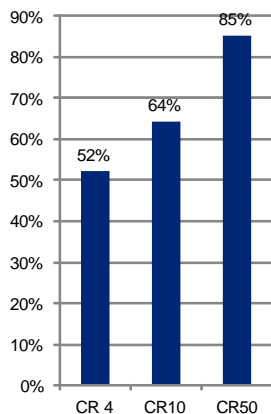
Un autre indicateur de concentration consiste à observer la part du chiffre d'affaires du secteur réalisée par les 4, 10 et 50 entreprises qui ont le chiffre d'affaires le plus important. On observe que les 4 premières entreprises représentent plus de 52 % du CA, part qui monte à 64 % pour les 20 premières et 85 % pour les 50 premières. Le secteur de la meunerie française fait apparaître un profil typique de concentration industrielle avec encore un grand nombre d'acteurs.

<sup>3</sup> Nous appelons *acteur* une entité économique indépendante. En pratique, il s'agit soit d'une entreprise unique, soit d'un groupe d'entreprises placées sous le même contrôle opérationnel.

Sauf mention contraire, les chiffres mentionnés dans cette partie I concernent l'ensemble des acteurs, quelle que soit leur taille, à l'exception, pour les données BIC, des micro-entreprises individuelles. La partie III se concentrera sur les acteurs de plus de 20 salariés.

\* Il s'agit là du nombre d'entreprises (les filiales d'un même groupe sont indiquées séparément).

Figure 3 : Part du CA réalisée par les 4, 10 et 50 premiers acteurs (Meunerie)

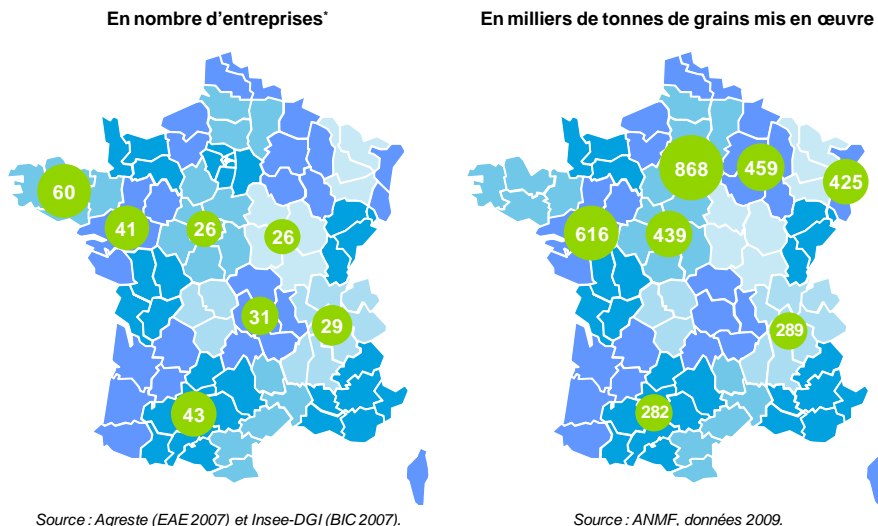


Source : base Diane, dernière année disponible.

### 2.1.1.3. Répartition géographique

Les régions françaises où est moulu le plus de grains sont sans surprise les régions céréalières traditionnelles : l’Île-de-France, les Pays-de-la-Loire, la Champagne-Ardenne et la région Centre. L’Alsace, la région Rhône-Alpes et la région Midi-Pyrénées arrivent ensuite, tandis que la Bretagne et l’Auvergne ont un nombre important d’entreprises pour une production relativement réduite.

Figure 4 : Sept premières régions françaises de la meunerie

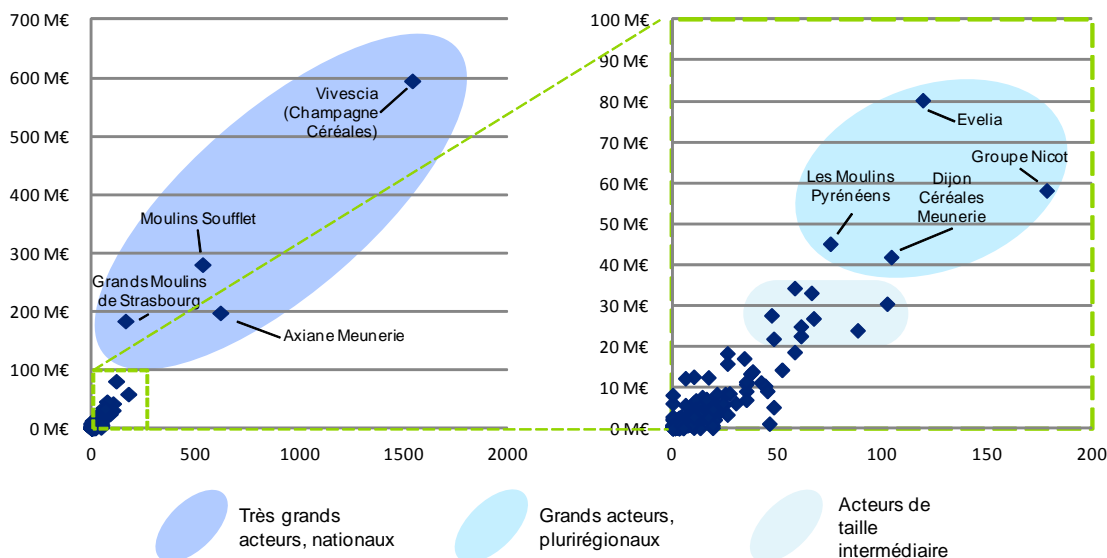


\*Il s’agit bien ici du nombre d’entreprises : celles-ci sont comptées distinctement même si elles appartiennent au même groupe.

### 2.1.1.4. Catégories d'acteurs

Afin de caractériser de manière plus fine ce secteur, nous proposons la catégorisation suivante, fondée sur des critères de taille. La représentation CA/effectif permet d'identifier des catégories d'acteurs distinctes :

Figure 5 : Catégorisation des acteurs par taille (CA/effectif) (Meunerie)



Source : base Diane, dernière année disponible.

Le tableau ci-après détaille les caractéristiques des principaux acteurs du secteur.

Tableau 1 : Caractéristiques des principaux acteurs (Meunerie)

Catégorie	CA	Effectif	Acteurs	CA		Effectifs	
				total (M€)	% secteur	total (nb)	% secteur
Très grands acteurs de dimension nationale	>150 M€	entre 150 et 1600 p	Nutrixo	595	25 %	1 545	24 %
			Moulins Soufflet	280	12 %	535	8 %
			Ariane Meunerie	197	8 %	621	10 %
			Grands Moulins de Strasbourg	183	8 %	164	3 %
			<b>TOTAL</b>	<b>1 255</b>	<b>52 %</b>	<b>2 865</b>	<b>44 %</b>
Grands acteurs, multirégionaux	de 40 à 150 M€	entre 75 et 200 p	Terrena	80	3 %	119	2 %
			Groupe Nicot	58	2 %	178	3 %
			Les Moulins Pyrénéens	45	2 %	75	1 %
			Dijon Céréales	42	2 %	104	2 %
			<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>9 %</b>	<b>476</b>	<b>7 %</b>
Acteurs de taille intermédiaire	de 20 à 40 M€	entre 50 et 100 p	<b>8 acteurs</b>	<b>212</b>	<b>9 %</b>	<b>532</b>	<b>8 %</b>
Autres acteurs	< 20 M€	moins de 70 p	<b>300 acteurs</b>	<b>715</b>	<b>30 %</b>	<b>2 591</b>	<b>40 %</b>
<b>TOTAL</b>			<b>316 acteurs</b>	<b>2 407</b>	<b>100 %</b>	<b>6 464</b>	<b>100 %</b>

Source : base Diane, dernière année disponible.

## 2.1.2. Exposition et effets de la volatilité

Afin de caractériser l'exposition de la meunerie à la volatilité, nous proposons, dans un premier temps, de décrire le mécanisme de formation du prix du blé, puis d'analyser les pouvoirs de marché des meuniers envers l'amont et l'aval, c'est-à-dire leur capacité à influencer sur les prix des intrants et des produits. Nous analysons ensuite quelle a été l'exposition concrète de l'industrie dans la dernière décennie en observant les cours du blé et de la farine et en qualifiant la capacité de l'industrie à transmettre en aval les variations observées en amont. Dans un dernier temps, nous décrivons l'évolution de la santé économique des acteurs et plus largement de la structure industrielle du secteur sur la dernière décennie afin d'identifier d'éventuelles corrélations avec les épisodes de volatilité.

### 2.1.2.1. Mécanisme de formation des prix

Les cours du blé tendre constatés sur le marché français sont très fortement liés aux cours internationaux des céréales. Ceci s'explique principalement par l'importance sur les marchés internationaux des places de cotations françaises que sont les ports de Rouen, La Rochelle et Sète, et par les réformes successives de la PAC de dérégulation des marchés européens.

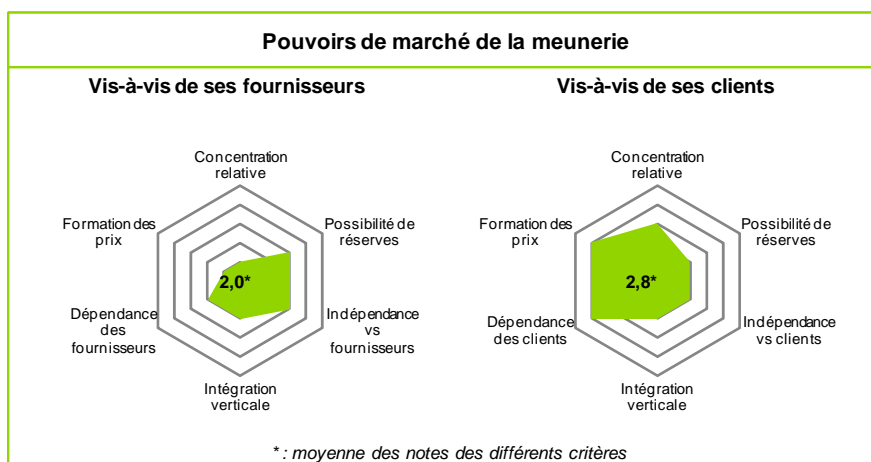
Sur le marché SPOT, les prix payés par les meuniers sont simplement ajustés des frais de transports et de la marge de l'organisme stockeur. En pratique, les industriels utilisent également de nombreux outils de couverture qui leur permettent de se protéger de la forte volatilité des cours mondiaux.

### 2.1.2.2. Pouvoirs de marché

Le tableau ci-dessous, dont les notes sont reprises dans les graphiques en toile d'araignée à sa suite, qualifie la situation de l'industrie vis-à-vis de différents critères susceptibles de lui conférer des pouvoirs de marché.

Figure 6 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Meunerie)

Pouvoirs de marché de la meunerie 					
Critère	Vis-à-vis de ses fournisseurs		Vis-à-vis de ses clients		
	Note	Commentaires	Note	Commentaires	
<b>a</b> Concentration de l'IAA par rapport à celle de ses fournisseurs / clients	1	La meunerie française est relativement concentrée, mais n'en tire aucun pouvoir de marché du fait de l'écran constitué par les marchés.	3	Variable selon les débouchés (boulangeries industrielles ou artisanales).	
<b>b</b> Possibilité de constituer des réserves de matières premières / de produits	3	Le blé est un bien stockable.	2	La farine peut se stocker plusieurs semaines à plusieurs mois.	
<b>c</b> Indépendance de l'IAA vis-à-vis des producteurs / des clients	3	Le blé tendre ne peut pas être substitué pour produire de la farine. Il est relativement facile de changer de fournisseur, mais cela ne contribue pas au pouvoir de marché de la meunerie puisque le prix est fixé par les marchés.	2	Il n'existe pas de débouchés alternatifs significatifs de la farine.	
<b>d</b> Possibilité d'intégration verticale des fournisseurs / des clients	2	Possible. 40% des parts de marché sont contrôlées par des coopératives.	2	Quelques cas sont observés (boulangerie).	
<b>e</b> Dépendance des fournisseurs/ clients à l'IAA	2	La farine est un débouché important pour le blé, mais il n'est pas le seul (alimentation animale et export notamment).	4	Il n'existe pas de substitut à la farine, ni d'autres producteurs de farine. Par ailleurs, la présence locale d'un meunier fournissant une qualité spécifique est importante pour la seconde transformation. Cependant, l'importation de farine est possible.	
<b>f</b> Latitude laissée par le mécanisme de formation des prix	1	Les prix sont fixés par le marché mondial.	4	Il n'existe pas de système réglementaire, et les prix sont fixés de gré à gré avec les clients.	

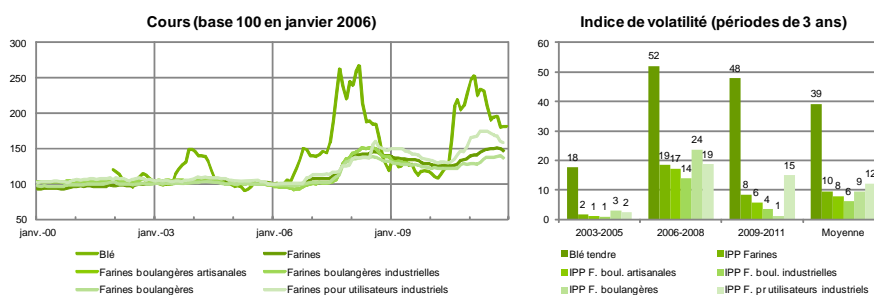


Ainsi du fait principalement de la liquidité du marché du blé, la meunerie ne possède qu'un très faible pouvoir de marché envers l'amont, et subit les cours internationaux. Envers l'aval elle dispose d'un pouvoir de marché un peu plus important sur la fixation du prix de la farine. Ce pouvoir est différent suivant le type de client considéré : il est relativement faible face à l'industrie de la seconde transformation, bien au fait des cours du blé et de la farine, très faible face à la grande distribution, très concentrée, et plus important face aux boulangers artisanaux locaux, moins informés et plus dépendants d'un approvisionnement local de qualité.

### 2.1.2.3. Exposition à la volatilité

Pour compléter ces éléments de contexte, observons quelle a été l'exposition effective de la meunerie face à la volatilité des prix. Les graphes ci-dessous présentent l'évolution des cours du blé et de différents types de farines, pris en base 100 en janvier 2006 pour fournir une base de comparaison. Les histogrammes caractérisent la volatilité « absolue » des prix par période de 3 ans par un indice de volatilité historique<sup>4</sup>, en amont et en aval, et permettent de qualifier l'absorption de volatilité par l'industrie.

Figure 7 : Absorption de la volatilité par la meunerie

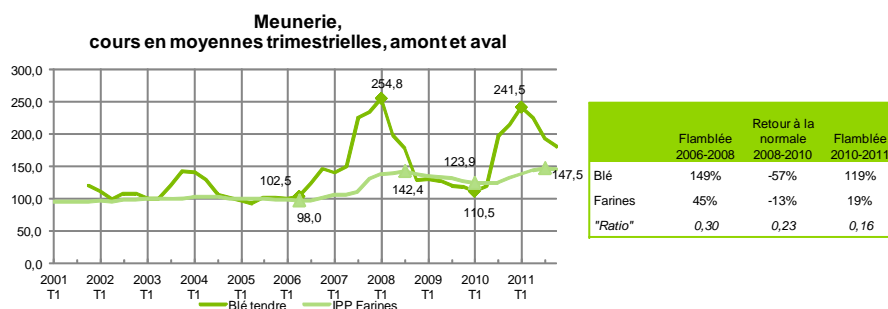


Sources : France-Agrimer, Insee (cf. Annexe méthodologique).

<sup>4</sup> Écart-type à la moyenne des données mensuelles, sur 3 ans ou sur toute la période.

Nous avons cherché à caractériser la capacité des industriels à transmettre les variations de prix des matières premières en aval en quantifiant, pour chacun des épisodes de hausse ou de baisse identifiables entre 2000 et 2010, la part de l'augmentation ou de diminution transmise en aval à travers les prix des produits sortants. Nous comparons ce « ratio » de transmission à ce que serait une transmission mécanique des variations de prix (si l'industriel conservait ses marges constantes) qui est, en première approximation, la part des matières premières agricoles dans leur chiffre d'affaires.

Figure 8 : Transmission des variations de prix par la meunerie



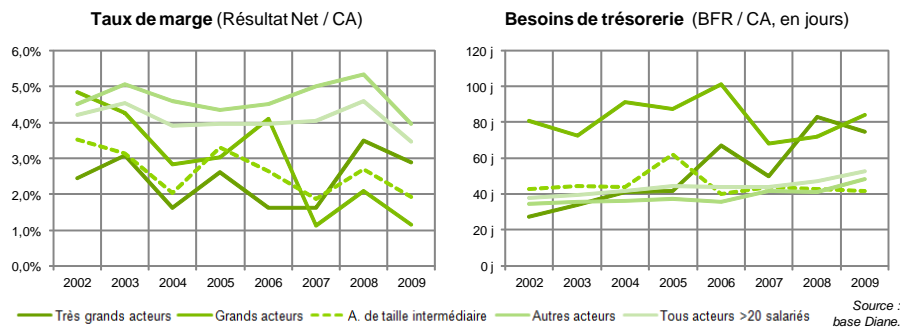
Sources : France-Agrimer, Insee (cf. Annexe méthodologique).

Globalement, nous observons une transmission de 20 à 30 % des hausses et baisses des cours du blé sur les prix de la farine. Comparée à une transmission attendue de l'ordre de 70 %, la transmission des variations de prix par la meunerie est moyenne. Les facteurs explicatifs sont un ajustement des marges et les effets lissants de l'utilisation d'instruments de couverture (marchés à terme). Il est en outre envisageable que les hausses constatées en amont soient en partie « passées » au client à travers une augmentation du prix de vente des coproduits (le son notamment, principalement destiné à l'alimentation animale).

Il est par ailleurs à noter que les variations de prix sont répercutées de manière différenciée entre les farines destinées aux clients « artisanaux » et les farines à usage industriel (y compris pour la panification). Ainsi, les clients artisanaux, moins informés, tardent à accepter les augmentations de prix de la farine mais sont peu attentifs aux éventuelles baisses de cours postérieures, tenant l'augmentation pour un acquis. Leurs clients sont par ailleurs plus enclins à accepter les hausses de prix. À l'inverse, les clients industriels négocient en permanence le prix d'achat de leur farine en fonction des cours mondiaux, notamment du fait des pressions exercées par leurs clients, la grande distribution.

#### 2.1.2.4. Évolution de la santé économique des industriels

Afin de formuler des hypothèses sur l'effet d'une flambée du prix du blé mal répercutée en aval, comme ce qui a été observé en 2007-2008, nous avons observé l'évolution de deux ratios économiques sur la dernière décennie : le taux de marge (Résultat Net / CA) et les besoins de trésorerie (BFR / CA). Pour affiner l'analyse, nous représentons ces ratios pour chacune des catégories d'acteur identifié.

**Figure 9 : Évolution de deux ratios économiques de la meunerie**

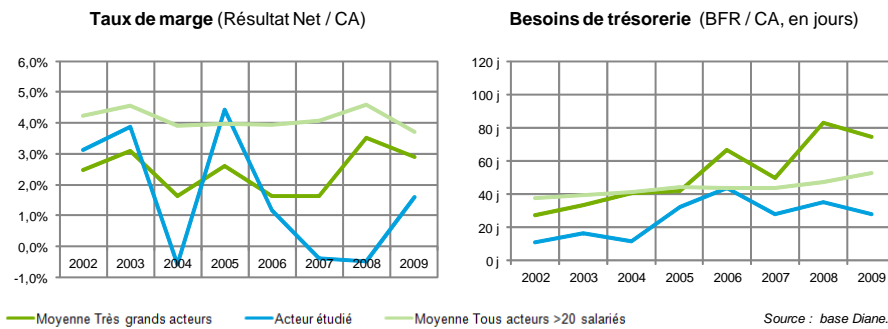
L'analyse montre que l'épisode de volatilité de 2007 a principalement affecté les acteurs de taille grande et moyenne, qui ont perdu 1,5 à 2,5 points de taux de marge. Aux extrêmes, les très grands acteurs comme les petits n'ont en revanche pas souffert, et ont même vu leur taux de marge augmenter dès l'année 2008. Les raisons suivantes peuvent être avancées : les très grands acteurs ont les ressources et la taille critique pour atténuer et absorber les chocs, tandis que les petits acteurs opèrent sur des marchés locaux, plus protégés.

Par ailleurs, on observe que le taux de marge des acteurs de taille moyenne et grande est plutôt plus faible que celui des autres acteurs, autour de 2-3% contre 4-5% pour les plus petits acteurs. Ceci peut s'expliquer par le fait que les petits acteurs desservent des marchés locaux de boulangers artisanaux, certainement moins au fait des évolutions de prix sur les marchés en amont, ce qui leur permet de dégager plus de marge.

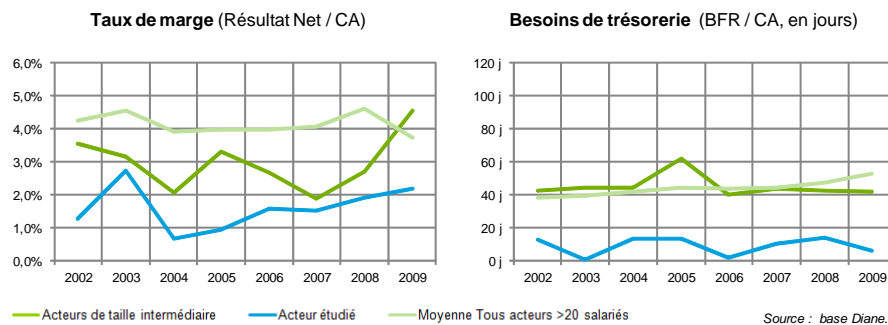
Il est en outre envisageable que les principes comptables appliqués par les très grands groupes, souvent multiactivités et multifiliales, influent sur le taux de marge affiché. C'est pourquoi nous concentrons notre analyse sur les tendances.

L'analyse de l'évolution des besoins en trésorerie est plus délicate : on observe globalement une hausse, particulièrement marquée pour les très grands acteurs, qui s'explique notamment par leurs stratégies de gestion de stocks et par les coûts liés à l'utilisation d'outils de couverture sur les marchés.

Afin d'affiner l'analyse, nous proposons de l'illustrer par deux exemples significatifs : celui d'un très grand industriel particulièrement soumis à la pression des marchés, et celui d'un acteur de taille moyenne agissant sur un marché plus protégé.

**Figure 10 : Évolution de deux ratios économiques de la meunerie - Focus sur un très grand acteur**

L'analyse des courbes de ce grand industriel semble montrer que son taux de marge est très sensible au cours du blé : il est fortement affecté par la hausse de 2004, baisse sensiblement dès les premières hausses de cours de mi-2006, et est négatif en 2007 et 2008. Sa trésorerie est également affectée. Cette situation est typique du cas d'une entreprise ayant pour clients des acteurs industriels : elle est coincée entre le marché mondial et des clients bien informés sur les évolutions de prix, qui ont un important pouvoir de négociation et sont eux-mêmes fortement contraints par la GMS en aval.

**Figure 11 : Évolution de deux ratios économiques de la meunerie - Focus sur un acteur de taille intermédiaire**

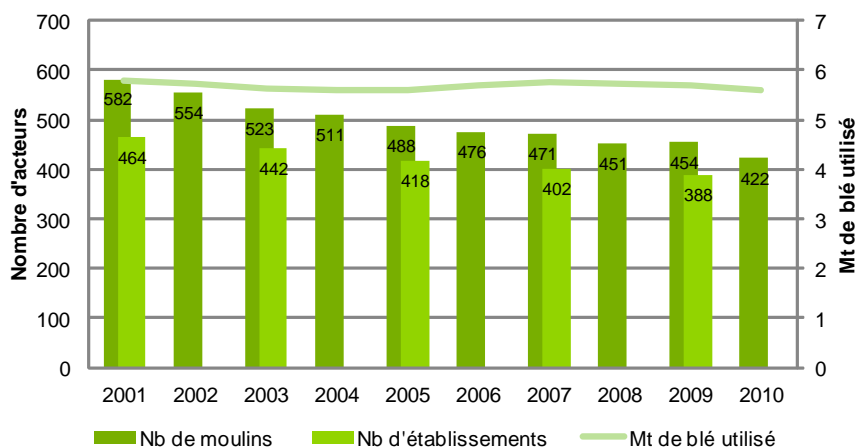
La situation de cet acteur de taille intermédiaire est bien différente. Son taux de marge, affecté en 2004, n'est pas modifié par l'envolée du prix des céréales en 2007-2008 : il est relativement faible, mais plutôt en progression. Ses besoins en trésorerie augmentent légèrement lors des hausses de prix, mais restent bas. Ceci peut s'expliquer de la manière suivante : l'industriel a pu négocier à la hausse le prix de vente de sa farine lors de la hausse de 2004. Ses clients sont principalement des boulangers artisanaux, dont les capacités de négociation sont plus faibles et qui tiennent pour acquis les hausses de prix (hausses en marches d'escalier). De ce fait, le prix de la farine reste un peu plus haut, ce qui permet à l'industriel d'améliorer son taux de marge et le rend moins sensible à la hausse de 2006. Cette hausse affecte sa trésorerie, mais lui permet de nouveau de négocier une hausse du prix de vente de la farine, et ainsi de traverser l'épisode 2007-2008 sans trop de dommages.



### 2.1.2.5. Évolution de la démographie du secteur

Au-delà des impacts économiques individuels sur les différents acteurs économiques, l'augmentation de l'exposition de la volatilité a pu avoir des effets sur la structure concurrentielle du secteur : faillites, cessions, acquisitions, regroupements... Afin d'en décrire les effets possibles, nous observons l'évolution du nombre d'établissements<sup>5</sup>, que nous complétons par une description des principaux événements survenus depuis 2005.

Figure 12 : Évolution du nombre d'établissements de la meunerie



Sources : Fiches statistiques de l'ANMF (Nb de moulins, Mt de blé utilisé), Unedic (Nb d'établissements d'au moins 1 salarié).

Depuis 10 ans, le nombre de moulins comme le nombre d'établissements diminue constamment, de l'ordre de 20-25% en cumulé sur la période, alors que l'activité reste stable aux alentours de 5,5 – 6 Mt de blé écrasé par an. Cette évolution, qui traduit une restructuration progressive du secteur, est assez bien illustrée par les principaux événements des 5 dernières années : les très grands acteurs, d'envergure nationale, se regroupent, se réorganisent ou acquièrent des moulins de taille intermédiaire. Ces achats peuvent avoir pour objectif de s'implanter dans une région en y acquérant des capacités de production, ou parfois uniquement d'obtenir leurs contingents d'écrasement, quotas de production qu'ils pourront utiliser sur d'autres installations.

<sup>5</sup> Les phénomènes de regroupement n'apparaissent pas nécessairement dans l'évolution du nombre d'établissements : deux établissements sous le même contrôle opérationnel seront comptés deux fois alors qu'ils constituent un seul acteur économique... ce sont cependant les seules statistiques disponibles.

*Figure 13 : Principaux événements survenus dans le secteur de la meunerie*

Principaux événements par secteur – Meunerie	
2005	Juin - Reprise par les <b>Moulins Soufflet</b> des <b>Moulins du Dadou</b> (CA 14,5 M€, 47 employés)
2007	Février - <b>Nutrixo</b> reprend l'activité meunière de la <b>Société Coopérative d'Arcis-sur-Aube</b> (SCARA, 8 M€ de CA, 600 adhérents) Décembre – <b>Terrena</b> réorganise ses filières céréales et meunerie en regroupant l'ensemble des activités dans une nouvelle structure, <b>Evelia</b> .
2008	Avril - <b>Agralys</b> et <b>Epis-Centre</b> s'unissent au sein d' <b>Axereal</b> Juillet - Axereal rachète la société AMO (Association des Moulins de l'Ouest)
2009	Février – Epis-Centre ( <b>Axereal</b> ) acquiert les <b>Établissements Hébert</b> – Grands Moulins de Chartres (40 M€ de CA)



Sources : Xerfi, fédérations, presse professionnelle. Liste non exhaustive.

Il n'est pas possible d'établir un lien formel de cause à effet entre augmentation de la volatilité et concentration du secteur, mais la volatilité semble bien être un facteur contribuant à la concentration.

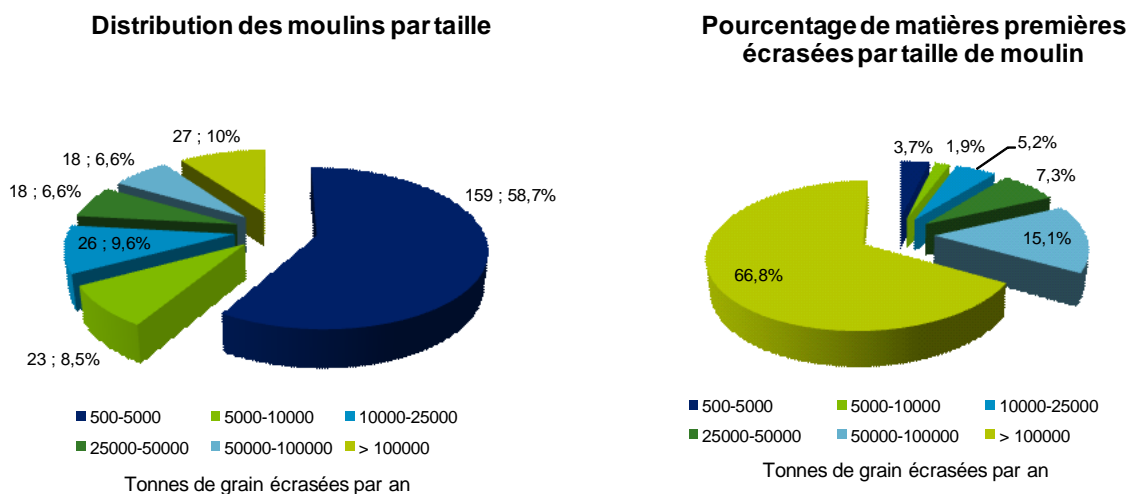
### 2.1.3. Comparaison avec la situation en Allemagne

#### 2.1.3.1. Caractéristiques de la situation allemande

##### Structure de marché

L'industrie meunière en Allemagne est davantage intégrée horizontalement que verticalement, surtout dans les secteurs de la production d'aliments pour animaux et du commerce de produits agricoles<sup>6</sup>. En France, les meuniers ont construit des démarches d'accompagnement des boulangers artisanaux qui contribuent à leur maintien dans le paysage (créations d'écoles de formation, prêts aux boulangers, aide à l'installation, publicité collective...). Ce modèle facilite la constitution de marques de farine et donc la création de valeur ajoutée dans la filière.

Figure 14 : Structure de marché de la meunerie allemande



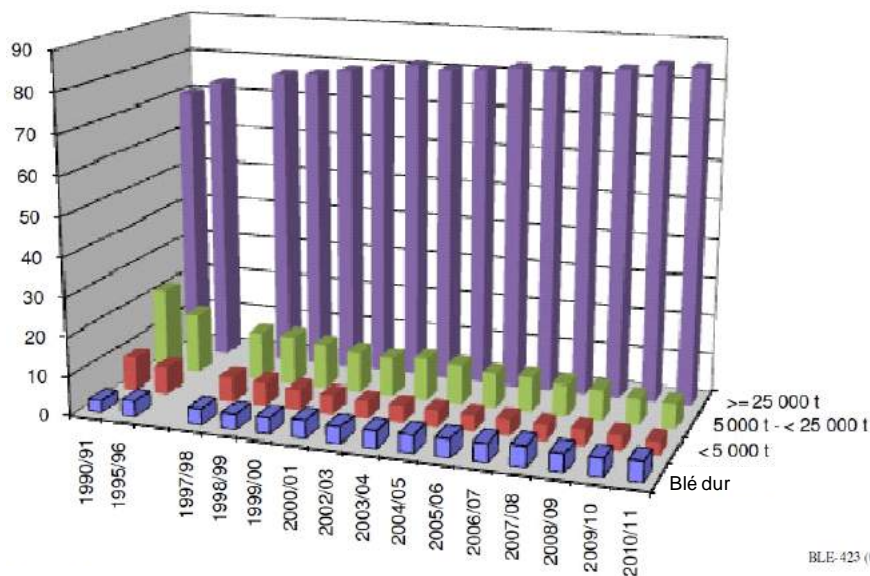
Source : The European Flour Millers (2012).

En Allemagne, les moulins de petite taille, environ 160 (60 % du total), transforment 4 % du grain, alors qu'une trentaine (10 %) réalisent près de 70 % de l'activité. Ces chiffres suggèrent une forte concentration de l'industrie, ce que confirme l'analyse de données du ministère allemand de l'agriculture sur la période 1991-2011 (voir ci-après)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> The European Flour Millers (2012). Manual on the European Flour Milling Industry 2012.

<sup>7</sup> BMELV Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2012). Struktur der Mühlenwirtschaft 2011.

Figure 15 : Parts de marché par taille de moulins en Allemagne (tonnes de grain écrasées par an)



Source : BMELV (2012), Struktur der Mühlenwirtschaft 2011.

La France et l'Allemagne ont des liens commerciaux importants sur le marché de la meunerie. Par exemple, en 2011, 24,5 % (19 192 tonnes) des importations allemandes de farine de blé provenaient de France. Inversement, 18,7 % (122 817 tonnes) des exportations allemandes étaient destinées à la France<sup>8</sup>.

Avec une production totale de 4,42 millions tonnes de farine en 2009, la France détient la troisième place sur le marché européen de la meunerie. Environ 15 % de sa production est destinée à l'exportation (plus de 661 605 tonnes de farine ont été exportées pour la récolte 2008/09). La France est ainsi le premier exportateur européen et figure parmi les plus grands exportateurs mondiaux. La part que représente l'exportation dans le commerce extérieur de farine est plus importante pour la France que pour les 6 autres principaux exportateurs de farine de l'UE (Belgique, Allemagne, Espagne, Italie et Pays-Bas)<sup>9</sup>.

Il est à noter que, depuis une dizaine d'années, la part de marché des exportations allemandes de farine diminue en Afrique du Nord et dans la péninsule Arabique au profit de la Turquie. Ceci s'explique par le fait que la Turquie a accès à du grain bon marché en provenance de la mer Baltique.

La meunerie allemande vend de la farine en vrac majoritairement à la boulangerie industrielle<sup>10</sup> (50-60 %) et à la petite boulangerie (30-40 %). Seuls 7 % de la farine sont directement vendus aux

<sup>8</sup> AMI Markt Bilanz Getreide, Ölsaaten, Futtermittel 2012, tableau 3.60.

<sup>9</sup> La Meunerie Française <http://www.meuneriefrancaise.com/content.asp?IDD=33592> (site internet consulté le 11/06/2012).

<sup>10</sup> Ici, la boulangerie industrielle inclut les boulangeries dans les supermarchés ainsi que les fabricants de biscuits et de biscottes. Voir le *Manual on the European Flour Milling Industry 2012* pour une classification plus détaillée de la destination de la farine consommée en Allemagne.

consommateurs dans les magasins de distribution (4-5 % de farine discount et 2-3% de farine de marque).

En fonction des conditions d'activité (équipement technique, ratio capital/travail), une meunerie allemande produit 220 à 350 jours par an. Le taux d'utilisation moyen de la capacité d'écrasement est d'environ 80 %. Les meuneries les plus petites sont généralement en dessous de ce taux tandis que les plus grandes sont au-dessus. En France, ce taux est d'environ 65 %, ce qui correspond à la moyenne européenne<sup>6</sup>.

### **Mécanisme de formation des prix**

Comme les Français, les Allemands sont « preneurs » de prix sur le marché mondial des céréales. Ainsi, les éventuelles différences de prix entre farines reflètent les différences de qualité et de coût de revient (se référer à la partie II.A du rapport Phase A).

### **Pouvoirs de marché et rapports de force dans la filière céréalière**

Les meuniers allemands ont un pouvoir de négociation faible sur le prix de la farine, qui suit de près le cours mondial des céréales. La meunerie spécialisée dans la production de farine pour les ménages est généralement engagée avec la grande distribution dans des contrats de long terme. La volatilité des prix des matières premières est dans ce cadre génératrice de risque (décalage entre coût de revient et prix de vente). Ainsi, au cours des deux dernières années, le kilogramme de farine emballée en Allemagne était vendu au prix du blé. Une partie de la meunerie allemande a donc profondément souffert (marges négatives), jusqu'à ce que le prix de la farine emballée ait été renégocié, il y a six mois environ. Les contrats avec la boulangerie sont en général de court terme, ce qui permet de transmettre plus rapidement les variations de prix aux différents acteurs de la filière. Les chocs dus à la volatilité des prix des matières premières sont donc plus amortis.

### **Dispositifs d'accompagnement et politiques publiques**

Les dispositifs d'accompagnement de la filière meunière sont différents entre la France et l'Allemagne. En France, la réglementation sur l'industrie meunière interdit la création de nouveaux moulins ou l'accroissement des capacités des moulins existants (à l'exception de l'achat de droits de mouture), chaque moulin ayant un quota ou plafond d'écrasement pour la consommation domestique<sup>11</sup>.

Il n'y a pas en Allemagne de réglementations publiques ou privées qui gèrent la construction de moulins ou l'expansion de leur capacité d'écrasement. En l'absence de plans publics de fermeture

---

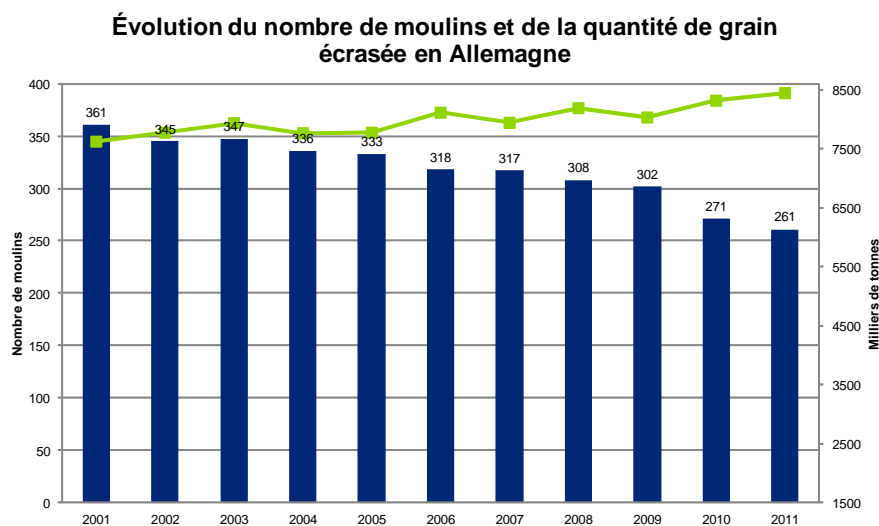
<sup>11</sup> Décret n° 2009-319 du 20 mars 2009 relatif à la meunerie et modifiant le livre VI du code rural. Légifrance <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020429081&dateTexte=&categorieLien=id> (site internet consulté le 11/06/2012).

de moulins, des mesures privées sont parfois prises pour restructurer le secteur en fonction des besoins du marché<sup>6</sup>.

### 2.1.3.2. Effets constatés de la volatilité des prix

Les meuniers européens sont confrontés à des conditions de marché de plus en plus imprévisibles et volatiles. Ceci a des conséquences sur la structure du marché des producteurs de farine.

Figure 16 : Évolution du nombre de moulins en Allemagne



Source : BMELV (2012), Struktur der Mühlenwirtschaft 2011.

On constate dans le graphique ci-dessus que le secteur de la meunerie en Allemagne est en cours de consolidation. Les moulins les plus petits ont disparu, ceux ayant une capacité d'écrasement inférieure aux 250 tonnes depuis le début des années 1980 et ceux ayant une capacité d'écrasement comprise entre 250 et 500 tonnes depuis le début des années 2000<sup>6</sup>. Dans le même temps, le niveau de production total du secteur est globalement stable avec une tendance à la hausse depuis 2006. Il est à noter que l'industrie meunière allemande est plus concentrée que la française (environ 30 700 tonnes écrasées/moulin en Allemagne contre 12 000 en France, en 2010)<sup>6,7</sup>. Cette tendance à la consolidation reflète une transformation d'un secteur qui se restructure pour faire des économies d'échelle et accroître sa résilience à la volatilité des prix.

## 2.1.4. Focus sur le secteur de la biscuiterie et des gâteaux

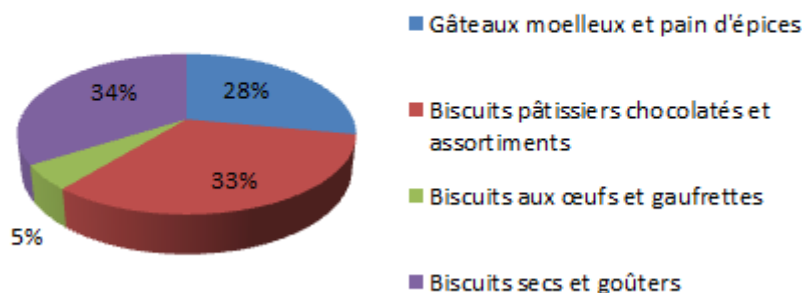
De manière moins détaillée, nous présentons ici des éléments de structure de marché et d'exposition à la volatilité du secteur de la biscuiterie et des gâteaux, au sein de la 2<sup>ème</sup> transformation de la filière céréales française.

### 2.1.4.1. Caractéristiques du secteur

Le secteur de la biscuiterie et des gâteaux, situé en aval de la meunerie dans la chaîne de valeur, est représenté par plus de 100 unités de production et emploie près de 12 850 salariés à travers toute la France. En 2011, Le chiffre d'affaires de ces industries s'élevait à 1 935 millions d'€ pour 460 800 tonnes de produits fabriqués. Ces produits se répartissent pour l'essentiel en trois grandes catégories, les biscuits secs et goûters, les biscuits pâtisseries chocolatés et les gâteaux moelleux et pains d'épices (*cf.* ci-dessous).

Figure 17 : Produits de l'industrie de la biscuiterie et des gâteaux

### La grande famille des biscuits et gâteaux en 2011



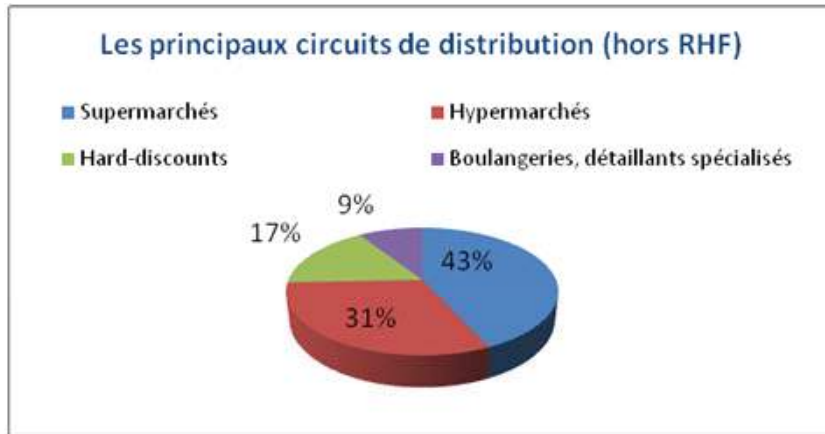
Source : IRI 2010.

La farine est le principal ingrédient de la biscuiterie et représente en moyenne 42 % du poids total (entre 20 et 80 % selon les recettes). Néanmoins, ce secteur se différencie des autres secteurs étudiés en raison de la grande variété de matières premières entrant dans la composition des produits élaborés et subissant différemment la volatilité (produits sucrés, matières grasses, cacao, etc.)

La consommation française en biscuits, qui se situe dans la moyenne de la consommation européenne, est en baisse depuis 2005.

Comme illustré ci-après, la GMS est de loin le principal circuit de distribution du secteur de la biscuiterie et des gâteaux en totalisant près de 90 % des parts de marché.

Figure 18 : Principaux circuits de distribution des biscuits et gâteaux



Sources : fabricants de biscuits et gâteaux de France.

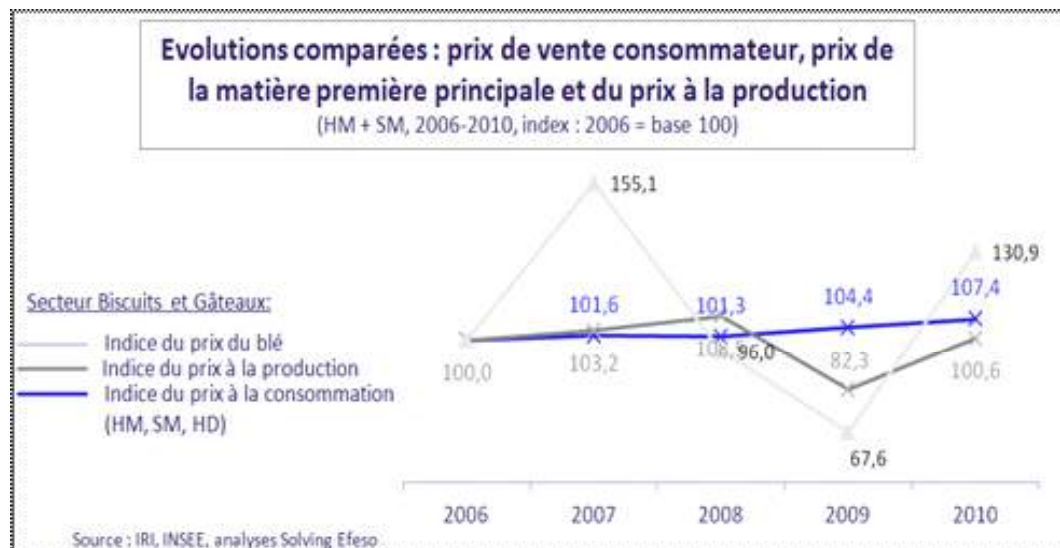
La balance commerciale en valeur du secteur ne cesse de se dégrader depuis 2005 avec un solde déficitaire de 235 M€ en 2011.

Le secteur est en cours de concentration

#### 2.1.4.2. Exposition à la volatilité

L'observation des courbes ci-dessous nous apprend que, malgré une importante hausse en 2007 et baisse en 2009 des prix du blé, l'indice du prix à la production pour le secteur des biscuits et gâteaux est resté relativement stable depuis 2005. Ce secteur semble donc absorber une part importante de la volatilité émanant de l'amont.

Figure 19 : Évolutions comparées des prix en amont et aval de la biscuiterie/gâteaux





Il est important de noter que ce secteur ne semble que peu en mesure de répercuter la volatilité vers l'aval (GMS) en cas de hausse des prix des matières premières. *A contrario*, l'épisode de baisse des prix du blé en 2009 a entraîné une baisse des prix à la production.

Le rapport de force, en ce qui concerne la fixation des prix, semble donc largement en faveur de la GMS.

## 2.2. L'ALIMENTATION ANIMALE

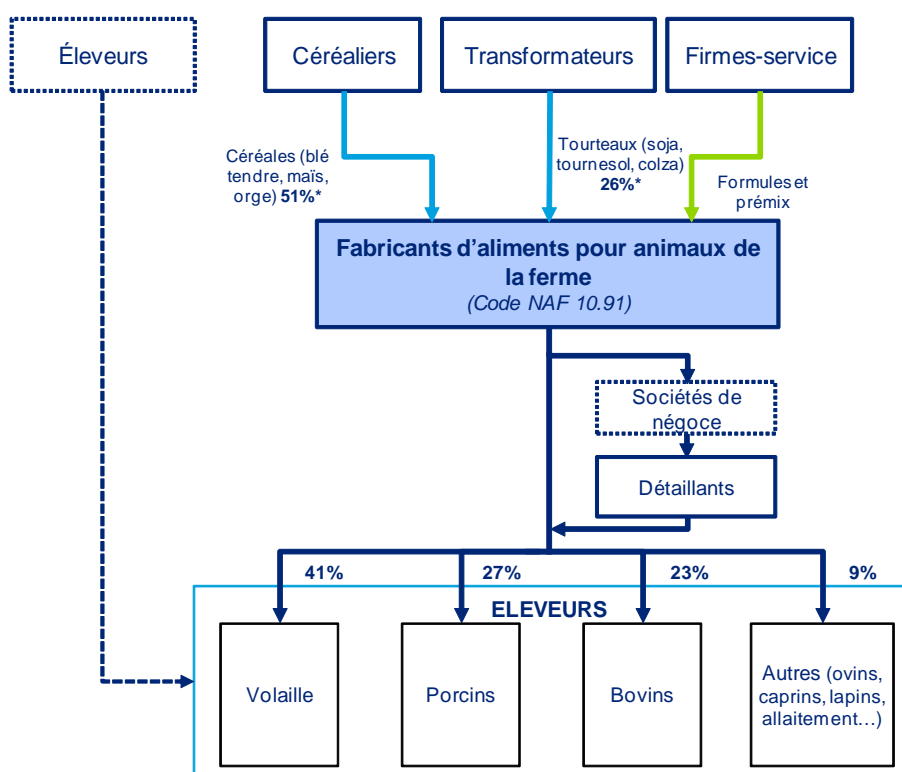
### 2.2.1. Organisation de la filière

#### 2.2.1.1. Chaîne de valeur

Le secteur de la fabrication d'aliments pour animaux (Code NAF 10.9) regroupe deux activités, la fabrication d'aliments pour animaux de la ferme (10.91), et la fabrication d'aliments pour animaux de compagnie (10.92). Nous nous intéressons pour cette étude à la fabrication d'aliments pour animaux de la ferme, beaucoup plus soumise à la volatilité des prix des matières premières agricoles.

Il s'agit d'une industrie de proximité, située à l'interface entre la production agricole, l'industrie agroalimentaire, dont elle valorise de nombreux coproduits, et l'élevage. La figure ci-dessous la situe au sein de sa chaîne de valeur.

Figure 20 : Chaîne de valeur du secteur de la fabrication d'aliments pour animaux



\* Part moyenne dans la composition des aliments composés

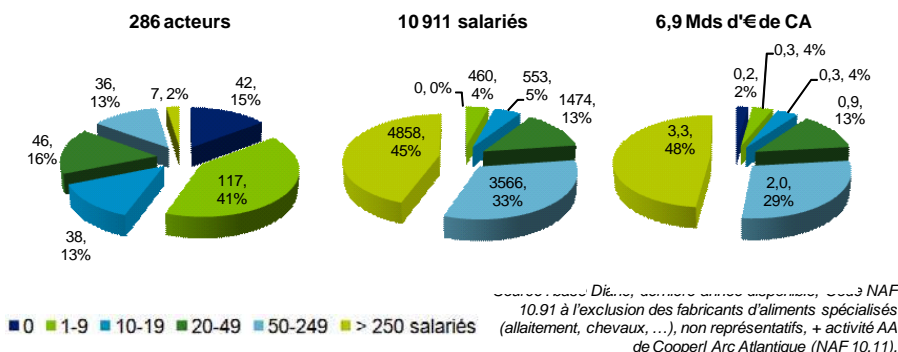
Source : Données Xerfi 2011, Ministère de l'agriculture – Panorama IAA.

Ainsi, l'approvisionnement de ces entreprises est directement lié aux matières premières agricoles, les aliments pour animaux étant à 51 % composés de céréales (blé tendre, maïs, orge). Quant à la distribution, les fabricants, pour limiter les intermédiaires, assurent de plus en plus le rôle de distributeurs, directement en lien avec les éleveurs de volailles, de bovins et de porcs qui représentent respectivement 41 %, 27 % et 23 % du marché des aliments pour animaux.

### 2.2.1.2. Structure du marché

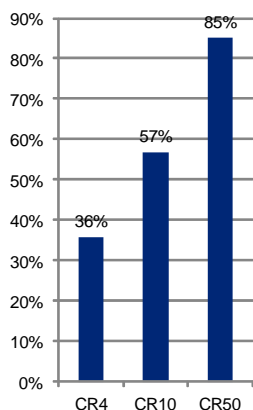
Le secteur de la fabrication d'aliments pour animaux de la ferme représente environ 290 acteurs, qui rassemblent 10 900 salariés et réalisent 6,9 Mds € de CA. Comme illustré ci-dessous, la majorité de ces acteurs sont des TPE, de moins de 20 salariés, qui ne représentent cependant que 9 % des salariés et 8 % du CA du secteur. L'essentiel du CA du secteur est en effet partagé entre les PME, qui réalisent 42 % du CA total, et les ETI (Entreprises de taille intermédiaire, de 250 à 5 000 salariés) 48 %.

Figure 21 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Fabrication d'aliments pour animaux)



L'observation de la part du CA sectoriel représentée par les 4 et 10 premiers acteurs (ci-dessous) montre que le secteur est moins concentré que celui de la meunerie. Il est cependant en cours de concentration. De nouveaux groupes voient le jour, comme Triskalia en 2010 qui est aujourd'hui le quatrième groupe le plus important du secteur (CA de plus de 400 M€ et plus de 600 employés).

**Figure 22 : Part du CA réalisée par les 4, 10 et 50 premiers acteurs (Industrie de la fabrication d'aliments pour animaux)**



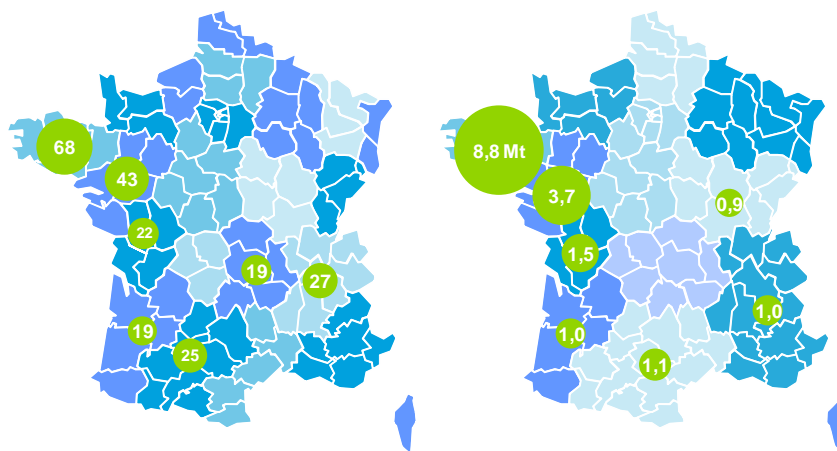
Source : Base Diane, dernière année disponible.

### 2.2.1.3. Répartition géographique

Les cartes ci-dessous illustrent la répartition de l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux de la ferme en France : les principales régions productrices sont la Bretagne et les Pays-de-la-Loire, qui représentent à elles deux 30 % des entreprises et 58 % de la production.

**Figure 23 : Principales régions françaises de la fabrication d'aliments pour animaux de la ferme**

Sept premières régions en nombre d'entreprises    Sept premières régions\* en Mt d'aliments (total 21,4 Mt)



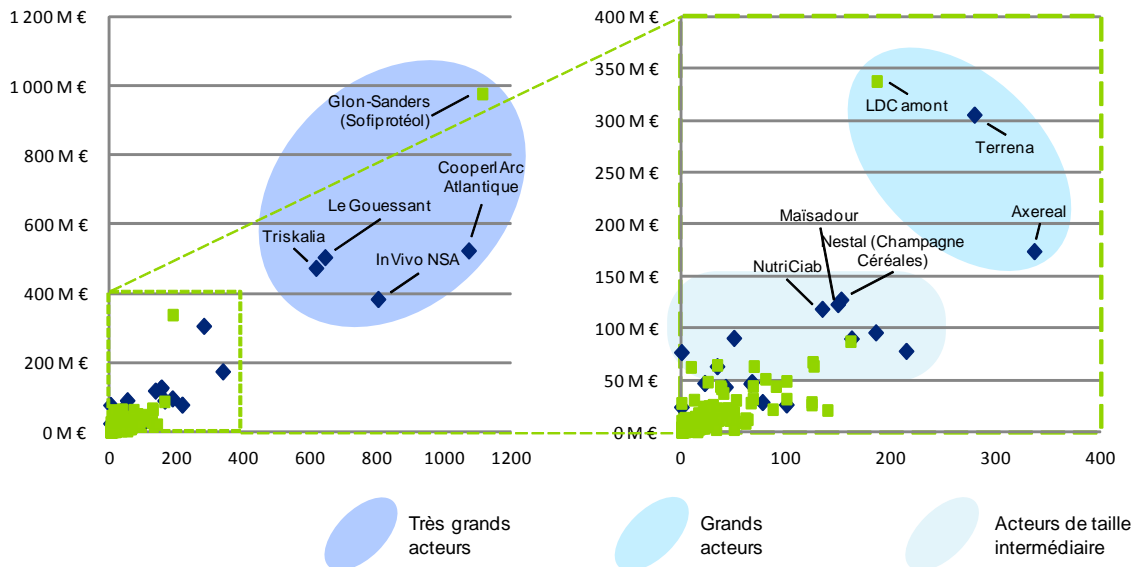
Source : Agreste (EAE 2007) et Insee-DGI (BIC 2007).

\*régions de production, et non administratives  
Source : Coop de France Nutrition animale, 2011.

### 2.2.1.4. Catégories d'acteurs

Afin de caractériser de manière plus fine ce secteur, nous proposons de catégoriser les principaux acteurs sur des critères de taille. La représentation CA/effectif permet d'identifier des catégories d'acteurs distinctes :

Figure 24 : Catégorisation des acteurs par taille (CA/effectif) (Fabrication d'aliments pour animaux)



Source : base Diane, dernière année disponible, Code NAF 10.91 à l'exclusion des fabricants d'aliments spécialisés (allaitement, chevaux, ...), non représentatifs, + activité AA de Cooperl Arc Atlantique (NAF 10.11).

Leurs caractéristiques principales ainsi que les acteurs qui en font partie sont rassemblés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Caractéristiques des principaux acteurs (Fabrication d'aliments pour animaux)

Catégorie	CA	Effectif	Acteurs	CA		Effectifs	
				total (M€)	% secteur	total (nb)	% secteur
Très grands acteurs	> 350 M€	>800 p	Glon-Sanders (Sofiprotéol)	976	14 %	1 113	10 %
			Cooperl Arc Atlantique*	523	8 %	1 072	10 %
			Le Gouessant	503	7 %	642	6 %
			Triskalia	472	7 %	615	6 %
			InVivo	383	6 %	801	7 %
			<b>TOTAL</b>	<b>2 857</b>	<b>41 %</b>	<b>4 243</b>	<b>39 %</b>
Grands acteurs	de 150 à 350 M€	entre 180 et 350p	LDC	337	4 %	186	1 %
			Terrena	305	4 %	279	2 %
			Axereal	174	2 %	336	3 %
			<b>TOTAL</b>	<b>816</b>	<b>12 %</b>	<b>801</b>	<b>7 %</b>
Acteurs de taille intermédiaire	de 50 à 150 M€	jusqu'à 350p	<b>16 acteurs</b>	<b>1 316</b>	<b>19 %</b>	<b>1 684</b>	<b>15 %</b>
Autres acteurs	< 50 M€	< 150 p	<b>262 acteurs</b>	<b>1 928</b>	<b>28 %</b>	<b>4 183</b>	<b>38 %</b>
<b>TOTAL</b>			<b>286 acteurs</b>	<b>6 918</b>	<b>100 %</b>	<b>10 911</b>	<b>100 %</b>

\* Les données de CA et d'effectifs de la Cooperl associée à son activité de fabricant d'aliments pour animaux ont été estimées à partir des données de l'ensemble de la Cooperl (1,45 Mds € de CA en 2010) auxquelles a été appliqué un ratio fixe de 36 %, correspondant à la répartition du CA indiquée par la Cooperl pour 2009.

Source : Base Diane, dernière année disponible, NAF 10.91, à l'exclusion des fabricants d'aliments spécialisés (allaitement, chevaux, ...), non représentatifs du secteur (Denkavit, Société Laitières de Réters, Provimi, Fabre et Singla, Sofivo, Serval) + activité AA de Cooperl Arc Atlantique (10.11).

## 2.2.2. Exposition et effets de la volatilité

La situation de l'industrie spécialisée dans la fabrication d'aliments pour animaux face à la volatilité du prix des matières premières est assez comparable à celle du secteur de la meunerie. Elle présente cependant un certain nombre de spécificités, liées notamment aux caractéristiques des produits fabriqués et à des débouchés différents.

### 2.2.2.1. Mécanisme de formation des prix

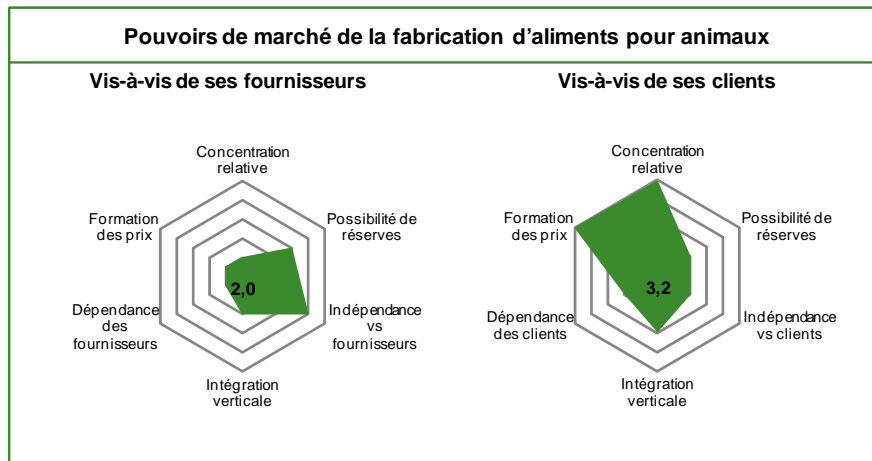
Le mécanisme de formation des prix des principaux intrants de l'alimentation animale, les céréales et les oléagineux, est celui déjà décrit pour le blé : les prix constatés sur les marchés français sont ceux des marchés internationaux ajustés des coûts de transport et des marges des intermédiaires.

### 2.2.2.2. Pouvoirs de marché

Comme précédemment, nous détaillons dans le tableau suivant les facteurs influant sur les pouvoirs de marché de l'industrie envers l'amont et l'aval.

Figure 25 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Fabrication d'aliments pour animaux)

Pouvoirs de marché de la fabrication d'aliments pour animaux					
Critère	Vis-à-vis de ses fournisseurs		Vis-à-vis de ses clients		
	Note	Commentaires	Note	Commentaires	
<b>a</b> Concentration de l'IAA par rapport à celle de ses fournisseurs / clients	1	Organismes stockeurs de plus en plus concentrés et appliquant un prix mondial.	5	Les clients sont les agriculteurs, petits et dispersés (mais de nombreux industriels sont des coopératives contrôlées par ces agriculteurs).	
<b>b</b> Possibilité de constituer des réserves de matières premières / de produits	3	Les intrants sont essentiellement des céréales, théoriquement stockables. En pratique, c'est très peu pratiqué (pas de capacités de stockage, flux tendu).	2	Produit non périssable. Stockage possible mais coûteux et difficile du fait de faibles capacités disponibles.	
<b>c</b> Indépendance de l'IAA vis-à-vis des producteurs / des clients	4	Possibilité de formuler les aliments différemment en fonction du prix des intrants, forte liquidité du marché amont.	2	Le marché est essentiellement local, et il n'existe pas d'autre débouché des aliments pour animaux.	
<b>d</b> Possibilité d'intégration verticale des fournisseurs / des clients	2	Un certain nombre d'industriels de l'AA sont sous le contrôle de coopératives d'agriculteurs.	3	Certains industriels de l'alimentation animale sont contrôlés par des coopératives d'éleveurs.	
<b>e</b> Dépendance des fournisseurs / clients à l'IAA	1	L'alimentation animale n'est qu'un des nombreux débouchés des céréales.	2	En cas de hausse trop importante, les agriculteurs peuvent fabriquer leurs aliments à la ferme (FAFEURS).	
<b>f</b> Latitude laissée par le mécanisme de formation des prix	1	Cours fixés par le marché mondial.	5	Marché de gré à gré.	



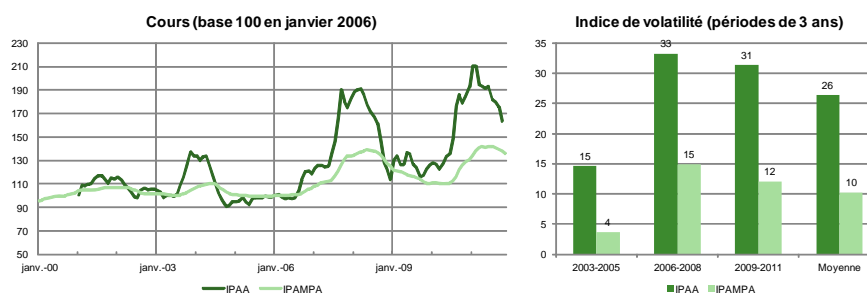
Envers l’amont, la situation est proche de celle constatée pour la meunerie : malgré la possibilité qu’a l’alimentation animale d’adapter la formulation de ses produits aux prix des différents intrants, le pouvoir de marché amont des industriels de l’alimentation animale est faible : il existe de nombreux usages concurrents des céréales, et ce sont eux qui influent sur les cours. Ils se soumettent donc aux prix du marché.

Envers l’aval en revanche, ces industriels ont un pouvoir de marché plus important, essentiellement du fait de la dispersion des clients. Ce pouvoir est cependant contrebalancé par la maturité du marché qui est de fait particulièrement concurrentiel par le développement de la fabrication d’aliments à la ferme et par les faibles capacités de trésorerie de leurs clients.

### 2.2.2.3. Exposition à la volatilité

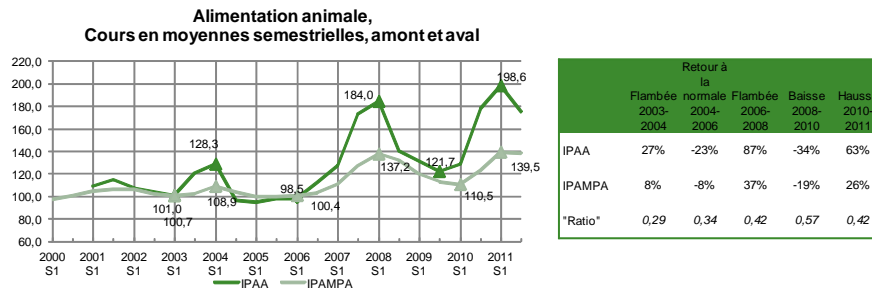
Ces éléments de contexte sur le mécanisme de formation des prix et sur les pouvoirs de marchés étant posés, observons quelle a été l’exposition de l’industrie de la fabrication d’aliments pour animaux sur la dernière décennie. Pour cela, nous proposons d’observer sur les figures suivantes quelle volatilité et quelles variations de prix le secteur a pu absorber ou transmettre.

Figure 26 : Absorption de la volatilité par l’industrie de la fabrication d’aliments pour animaux



Sources : France-Agrimer, Insee (cf. Annexe méthodologique).

Figure 27 : Transmission des variations de prix par l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux



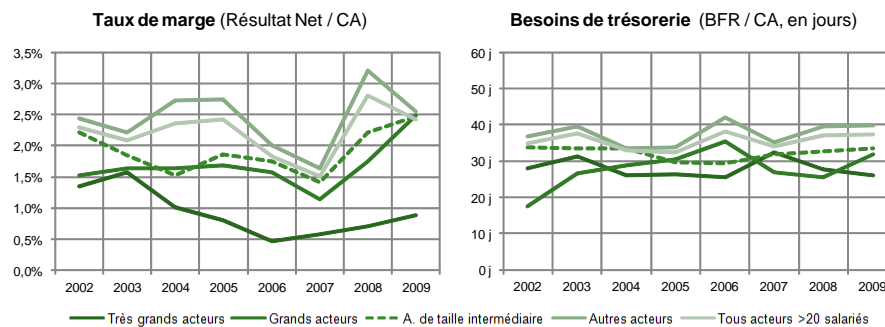
Sources : France-Agrimer, Insee (cf. Annexe méthodologique).

On peut constater qu'entre 2003 et 2006, seules 20 à 30 % des hausses et baisses sont répercutées en aval. Cependant, depuis 2006, de 40 à 60 % des mouvements sont transmis. Cette proportion est relativement élevée comparée aux 80 % de transmission attendue au vu de la structure de coût : les industries de l'alimentation animale ont une meilleure capacité que les meuniers à transmettre les variations des coûts d'approvisionnement à leurs clients (des éleveurs).

#### 2.2.2.4. Évolution de la santé économique des industriels

Ayant une meilleure capacité que les meuniers à transmettre les fluctuations de cours à leurs clients, il est attendu que les industriels de l'alimentation animale aient moins souffert de l'envolée des prix des céréales de 2007-2008. Observons sur les figures ci-dessous l'évolution de leurs ratios économiques moyens.

Figure 28 : Évolution de deux ratios économiques pour l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux



Source : base Diane.

L'évolution du taux de marge montre une dégradation constante de la rentabilité des acteurs de 2005 à 2007, compensée par un important rebond en 2008. Ceci peut être analysé comme suit : en 2005 et 2006, deux années de stabilité du prix des intrants aiguïssent la concurrence entre les acteurs, forcés de rogner sur leurs marges. En 2007, les prix des intrants s'envolent sans que les acteurs aient le temps de transférer les hausses en aval, et leur rentabilité atteint un point bas. Cependant en

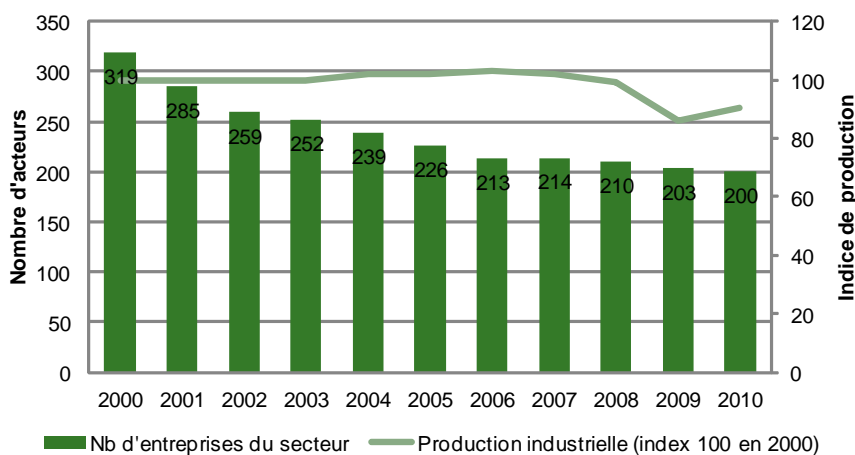


2008 les prix de leurs produits ont augmenté tandis que les matières premières retournent à des niveaux plus raisonnables : leurs marges se rétablissent, plus hautes que précédemment.

### 2.2.2.5. Évolution de la démographie du secteur

Un autre effet attendu de l'augmentation de la volatilité du prix est à observer sur la démographie du secteur. La figure suivante montre l'évolution du nombre d'établissements du secteur sur la dernière décennie.

Figure 29 : Évolution du nombre d'acteurs pour l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux



Sources : Coop de France nutrition animale / FEAC (Indice de production industrielle).

De manière comparable avec la meunerie, le secteur de la fabrication d'aliments pour animaux s'est restructuré et concentré sur la période, pour une activité relativement stable, quoique en légère baisse depuis 2007. Le nombre d'entreprises du secteur décroît ainsi de 38 % en 10 ans, principalement avant 2005.

Comme illustré dans le tableau ci-dessous, la période 2005-2010, pendant laquelle l'alimentation animale a été soumise à une forte volatilité des prix, aura vu de nombreux rapprochements et fusions visant à acquérir une taille critique et à faire des économies d'échelle. Ont notamment été créés InVivo NSA en 2009 et Triskalia en 2010, respectivement 4<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> acteurs du secteur aujourd'hui. Sans qu'il soit possible d'identifier un lien de cause à effet, il est possible que la volatilité des prix ait contribué à cette concentration.

Figure 30 : Principaux événements de l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux

Principaux événements par secteur – Alimentation animale	
<b>2005</b>	<i>Juin</i> - Création par Unicopa de la société <b>Nutréa</b> , en partenariat avec Evalis
<b>2007-2008</b>	<p><i>Avril</i> - Le Gouessant rachète la société Nutri-Ouest (~5 M€ de CA)</p> <p><i>Juillet</i> - Montée de <b>Sofiprotéol</b> au capital de <b>Groupe Glon</b>, qui en prend ainsi le contrôle</p> <p><i>Octobre</i> - Prise de contrôle d'<b>Evalis</b> par <b>InVivo</b>, via la holding Financière Evalis</p> <p><i>Novembre</i> - Epis Centre et Agralys regroupent leurs activités de nutrition animale dans un nouveau pôle (180 M€ de CA)</p>
<b>2008-2009</b>	<p><i>Juillet</i> - InVivo et Evalis décident de mettre en commun leurs activités de nutrition animale.</p> <p><i>Septembre</i> - Fusion des coopératives Cooperl et Arca dans Cooperl Arc Atlantique (3 800 adhérents)</p> <p><i>Septembre</i> - L'union des activités d'InVivo et d'Evalis est effective au sein d'<b>InVivo NSA</b> (1,4 Mds € de CA, 5 000 salariés)</p> <p><i>Octobre</i> - InVivo, via Evalis, se rapproche de la coopérative Ucalpi pour créer une structure commune, <b>Novial</b> (~18 M€ de CA)</p> <p>Reprise d'Union Set au Mans par Agrial</p> <p>Etienne intègre le groupe Nestal</p>
<b>2009-2010</b>	<p><i>Janvier</i> – Coopagri Bretagne et Terrena reprennent respectivement 55 % et 45 % de <b>Nutréa</b></p> <p><i>Janvier</i> - Les coopératives bretonnes Garun (52M€ de CA) et La Paysanne (78 M€) annoncent leur fusion et deviennent <b>Garun-Paysanne</b></p> <p><i>Octobre</i> – Les coopéraives Coopagri Bretagne, Cam 56 et Union Eolys fusionnent en une nouvelle entité, <b>Triskalia</b>, (20 000 adhérents, 6 000 salariés, &gt;2 Mds€ de CA)</p> <p>Reprise par InVivo de Primex, firme service d'Unicopa</p> <p>Coopadou et Codeval fusionnent dans Terres Comtoises</p> <p>AC2B et Coop de Luzy fusionnent dans Teol</p>
<b>2010-2011</b>	<p><i>Janvier</i> – Evalis, Lorca et Cal créent une société commune, Lorial</p> <p>Novial regroupe depuis 2010 les usines d'Ucalpi et d'Evalis Nord Picardie</p> <p>Le Cecab et la coop de Broons mettent en commun leurs usines d'aliments dans Aliouest</p>

Sources : Xerfi, fédérations, presse professionnelle. Liste non exhaustive.

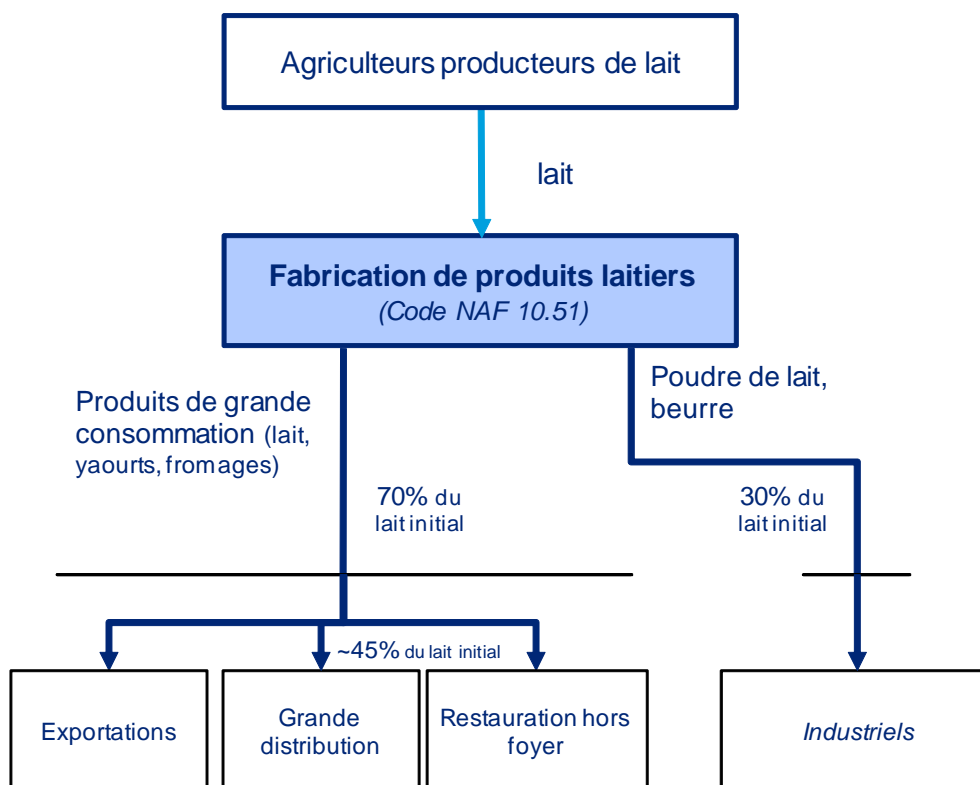
## 2.3. LA FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS

### 2.3.1. Organisation de la filière

#### 2.3.1.1. Chaîne de valeur

Le secteur de la fabrication de produits laitiers rassemble l'ensemble des industriels de la transformation du lait, qu'ils collectent essentiellement auprès des agriculteurs producteurs français. Comme illustré ci-dessous, ils produisent en majorité des produits de grande consommation (lait liquide, produits frais, fromages...), vendus à la distribution ou exportés, ainsi que des produits industriels (poudre de lait et beurre essentiellement) à destination des industriels ou écoulés sur les marchés internationaux.

Figure 31 : Chaîne de valeur de la transformation du lait



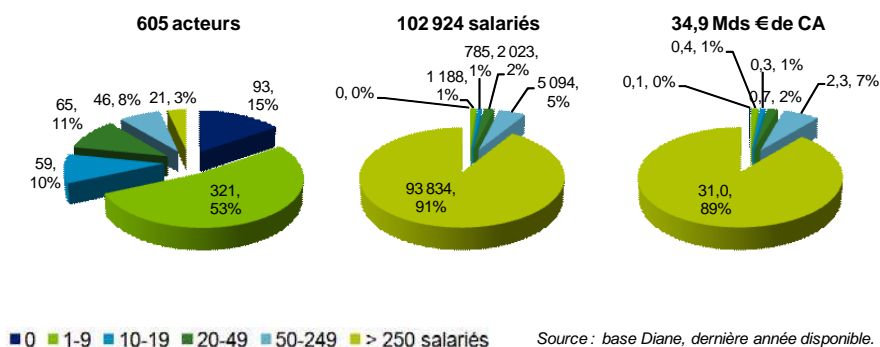
Plus précisément, cette étude s'intéresse à l'ensemble des activités regroupées sous le code NAF 10.5 (Industrie laitière), à l'exception de la fabrication de glaces et de sorbets (10.52). Il rassemble donc les activités de fabrication de lait liquide et produits frais (10.51A), fabrication de beurre (10.51B), fabrication de fromage (10.51C) et fabrication d'autres produits laitiers (10.51D).

#### 2.3.1.2. Structure du marché

En France, ces activités rassemblent environ 600 acteurs, qui emploient plus de 100 000 salariés et réalisent environ 35 Mds € de CA. Ce grand nombre d'acteurs reflète des situations contrastées : comme illustré ci-dessous, 78% de ces acteurs TPE (moins de 20 salariés), qui, ensemble, ne

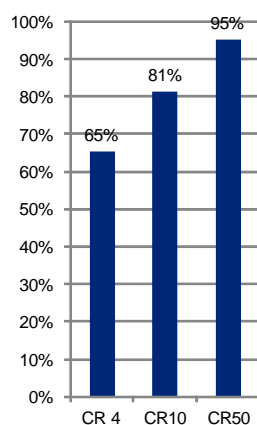
réalisent que 4 % du CA sectoriel. L'essentiel du CA est en effet réalisé par les entreprises de plus de 250 salariés (à 91%), qui représentent 89 % des salariés. Les PME, entre 20 et 250 salariés, rassemblent 19 % des entreprises et réalisent 7 % du CA pour 9 % des effectifs.

Figure 32 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Industrie laitière)



L'industrie laitière française est ainsi particulièrement concentrée, et ce fait est d'autant plus frappant lorsque l'on observe la part du CA sectoriel réalisée par les plus grands acteurs : les 4 premiers réalisent à eux seuls 65 % du CA sectoriel, et ce chiffre monte à 81% pour les 10 premiers acteurs (cf. ci-dessous).

Figure 33 : Part du CA réalisée par les 4, 10 et 50 premiers acteurs (Industrie laitière)

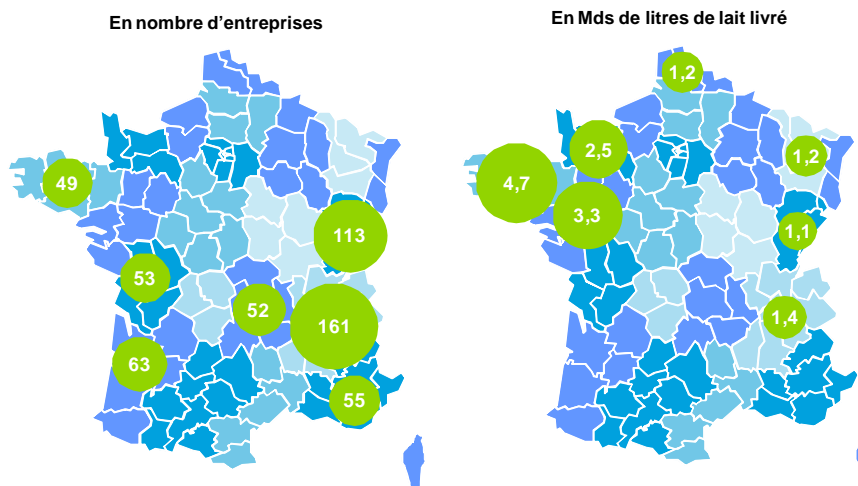


Source : base Diane, dernière année disponible.

### 2.3.1.3. Répartition géographique

Les cartes ci-après illustrent la répartition de l'industrie laitière en France : en nombre d'entreprises, on observe la prédominance des régions Rhône-Alpes et Franche-Comté, qui s'explique par la multiplicité des petits producteurs de fromages travaillant sur des marchés de niche (fromages de montagne, comté). Ceci n'est cependant pas représentatif de l'activité de transformation du lait en France, localisée au plus près de la production, c'est-à-dire principalement en Bretagne, Basse-Normandie et Pays-de-la-Loire.

Figure 34 : Sept premières régions françaises de l'industrie laitière

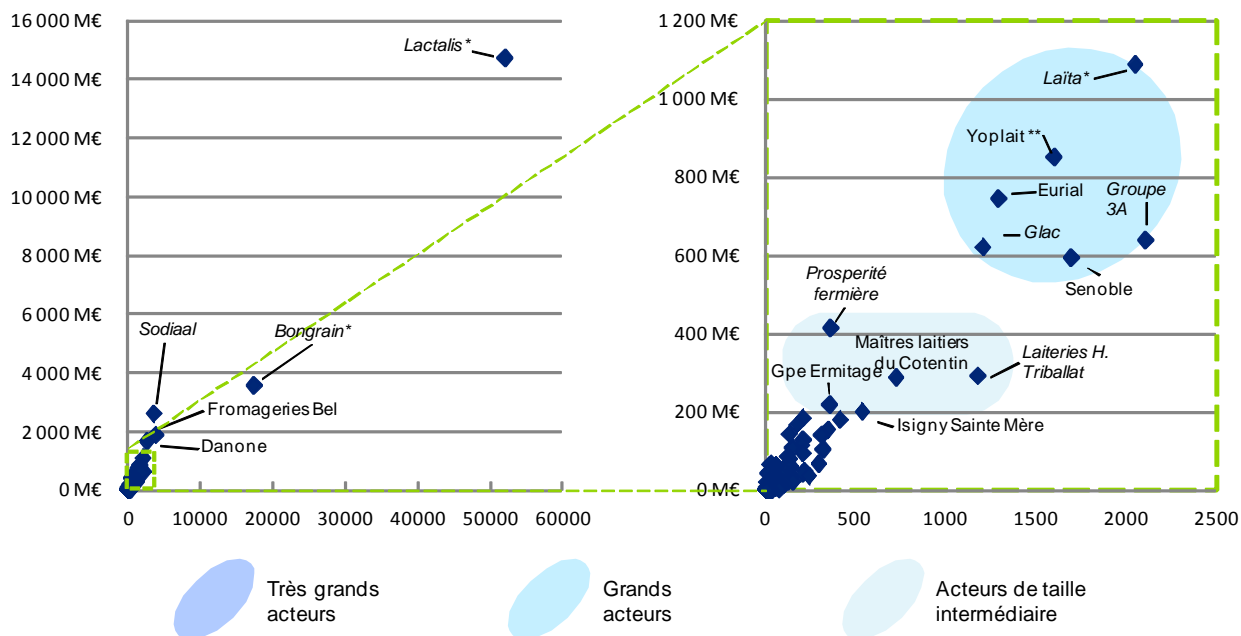


Source : nombre d'entreprises : Agreste (EAE 2007) et Insee-DGI (BIC 2007); livraisons de lait de vache par région 2009 : S.S.P., enquête annuelle laitière, via le CNIEL.

### 2.3.1.4. Catégories d'acteurs

Étant donné la diversité des situations des acteurs, nous proposons de les catégoriser afin d'étudier distinctement les effets de la volatilité pour chacune de ces catégories. Nous identifions ainsi quatre classes d'acteurs en fonction de leur taille : les très grands acteurs, les grands acteurs, les acteurs de taille intermédiaire et les autres acteurs, décrits dans les figures suivantes.

Figure 35 : Catégorisation des acteurs par taille (CA/effectif) (Industrie laitière)



Source : base Diane, dernière année disponible, corrigée pour les plus grands acteurs (ATLA, données entreprises).

Tableau 3 : Caractéristiques des principaux acteurs (Industrie laitière)

Catégorie	CA	Effectif	Acteurs	CA		Effectifs	
				total (M€)	% secteur	total (nb)	% secteur
Très grands acteurs	> à 1,2 Mds €	>2500 p	<i>Groupe Lactalis*</i>	14 700	42 %	52 000	51 %
			<i>Bongrain*</i>	3 570	10 %	17 343	17 %
			<i>Sodiaal</i>	2 600	7 %	3 475	3 %
			Fromageries Bel	1 883	5 %	3 782	4 %
			Danone	1 665	5 %	2 548	2 %
			<b>TOTAL</b>	<b>24 417</b>	<b>70 %</b>	<b>79 148</b>	<b>77 %</b>
			Grands acteurs	de 500 à 900 M€	entre 1200 et 2100 p	<i>Laïta*</i>	1 087
<i>Yoplait**</i>	852	2 %				1 595	2 %
Eurial	745	2 %				1 286	1 %
<i>Groupe 3A</i>	637	2 %				2 100	2 %
<i>Glac</i>	620	2 %				1 200	1 %
Senoble	592	2 %				1 688	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 533</b>	<b>13 %</b>				<b>9 914</b>	<b>10 %</b>
Acteurs de taille intermédiaire	de 200 à 450 M€	entre 300 et 1200 p	<i>Prospérité fermière</i>	414	1 %	354	0 %
			<i>Laiterie H. Triballat</i>	291	1 %	1 170	1 %
			Maîtres laitiers du Cotentin	286	1 %	719	1 %
			Groupe Ermitage	219	1 %	348	0 %
			Coopérative Isigny Sainte Mère	200	1 %	529	1 %
			Novandie*** (Andros)	***		***	
			<b>TOTAL</b>	<b>1 410</b>	<b>4 %</b>	<b>3 120</b>	<b>3 %</b>
Autres acteurs	< 250 M€	< 550 p	<b>589 acteurs</b>	<b>4 510</b>	<b>13 %</b>	<b>10 742</b>	<b>10 %</b>
<b>TOTAL</b>				<b>34 871</b>	<b>100 %</b>	<b>102 924</b>	<b>100 %</b>

\* Les chiffres d'affaires et les effectifs France ont été indiqués, sauf lorsque le CA réalisé à l'étranger provient principalement de la vente de produits fabriqués en France (cas identifiés par un astérisque \*). Dans ce cas, le CA monde est indiqué.

\*\* Le cas de Yoplait est très particulier : pas de collecte de lait, essentiel du chiffre d'affaires lié à des revenus financiers de licences utilisées à l'étranger. Nous le mentionnons ici pour mémoire, mais ses résultats financiers ne seront pas exploités par la suite pour ne pas biaiser les résultats.

\*\*\*Novandie (groupe Andros) est un acteur de taille intermédiaire dont les données ne sont pas accessibles.

Source : base Diane, dernière année disponible. Les données de CA et d'effectifs des acteurs indiqués en italique ont été ajustées sur la base d'autres sources plus à jour : rapports annuels, sites internet des acteurs, données Revue Laitière Française.

## 2.3.2. Exposition et effets de la volatilité

La situation de l'industrie laitière face à la volatilité est relativement spécifique, essentiellement du fait du mécanisme original de fixation du prix du lait.

### 2.3.2.1. Mécanisme de formation du prix du lait

À la différence des céréales, le lait est une matière première périssable, lourde et difficile à transporter : il ne peut donc y avoir de marché mondial, ni même national. Il doit être collecté en permanence et le maintien du cheptel implique des frais fixes importants qui exigent une certaine protection des prix du lait payés aux éleveurs. Par ailleurs, à cheptel constant, la production n'est pas ajustable et saisonnière, faible de juin à septembre et forte de décembre à mai. Toutes ces contraintes ont conduit les pays producteurs de lait à établir des systèmes de fixation des prix relativement protecteurs, qui, souvent, sont en place depuis des décennies.

En France, le prix du lait collecté auprès des producteurs varie depuis 1997 en prenant en compte des indicateurs diffusés par l'interprofession laitière nationale qui réunit la FNPL, syndicat majoritaire représentant les producteurs de lait, et les fédérations nationales représentant les transformateurs de lait (coopératives et industriels laitiers).

Cet indice traduit les évolutions de trois types de produits :

- *les produits industriels sur le marché français (pour 30 %)*

Les prix des produits industriels sur le marché français sont suivis par l'intermédiaire des cotations de la poudre de lait écrémé et du beurre vrac. Ces cotations reflètent les cours de ces « commodités » sur le marché français, qui sont largement corrélés aux prix des marchés européen et mondial (les prix des produits industriels sont en général sensiblement les mêmes sur ces différents marchés).

- *les produits de grande consommation exportés (pour 20 %)*

Les prix des produits de grande consommation exportés sont pris en compte à travers la cotation des fromages allemands (l'Allemagne est le pays qui importe le plus de produits laitiers français).

- *les produits de grande consommation vendus en France (pour 50 %)*

Les prix des produits de grande consommation vendus sur le marché français sont considérés comme étant stables (en monnaie courante). En effet, aucun indicateur pertinent n'existe pour réellement traduire les effets qu'induisent les variations relatives des prix de vente et du prix du lait sur la marge obtenue par les transformateurs sur ces produits.


Par ailleurs, l'écart entre le prix d'achat moyen du lait en France et le prix d'achat moyen du lait en Allemagne ne peut excéder 10 € pour mille litres (pour un prix oscillant autour de 300 €/ 1000 l). Ce dernier ajustement a été mis en place début 2010 pour éviter les trop fortes distorsions de concurrence avec l'autre grand pays laitier du continent.

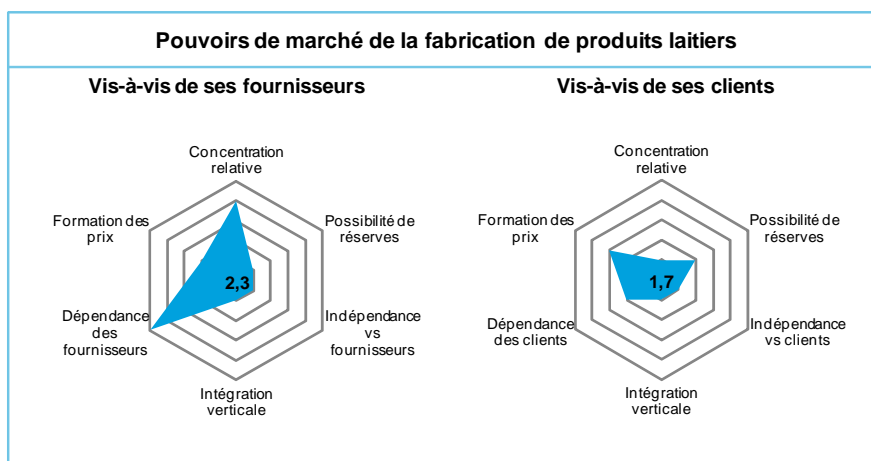
Au final, le prix du lait payé aux éleveurs français est globalement soumis pour 50 % aux variations de cours internationales, avec un décalage de 3 mois environ. L'impact peut cependant être plus important en cas de variation importante des prix sur le marché allemand. Comme nous l'expliquons plus loin, ce mécanisme de formation du prix du lait de collecte crée une distorsion entre les prix en amont et en aval des industries de transformation du lait.

### 2.3.2.2. Pouvoirs de marché

Un autre facteur essentiel pour comprendre la situation de l'industrie laitière face à la volatilité consiste à analyser sa capacité à influencer sur les prix en amont et en aval, qui dépend de ses pouvoirs de marché, caractérisés dans le tableau ci-dessous.

Figure 36 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Industrie laitière)

Pouvoirs de marché de la fabrication de produits laitiers					
Critère	Vis-à-vis de ses fournisseurs		Vis-à-vis de ses clients		
	Note	Commentaires	Note	Commentaires	
<b>a</b> Concentration de l'IAA par rapport à celle de ses fournisseurs / clients	4	Forte dispersion des producteurs de lait, mais obligation pour l'entreprise de collecter les producteurs de lait historiques de l'entreprise	1	Entre 10 à 15 fournisseurs potentiels français par segment pour la plupart des marchés + étrangers ; poids de la grande distribution	
<b>b</b> Possibilité de constituer des réserves de matières premières / de produits	1	Matière première périssable sous 3 jours	2	Produits frais à durée de vie courte, livrés en flux tendu. Beurre et poudre de lait écrémé stockables mais coûts élevés (frigorifiques) et risques de dévalorisation des stocks	
<b>c</b> Indépendance de l'IAA vis-à-vis des producteurs / des clients	1	Aucune substitution possible, et fixation statutaire du lien entre producteur et collecteur.	1	Grande distribution très concentrée / IAA	
<b>d</b> Possibilité d'intégration verticale des fournisseurs / des clients	1	Impossible dans le contexte agricole français. C'est plutôt l'inverse qui se produit : entre 43 % (pour le fromage) et 66 % (lait de consommation) des produits laitiers sont fabriqués par des coopératives.	1	Industrie laitière peu rentable par rapport à la 2 <sup>ème</sup> transformation	
<b>e</b> Dépendance des fournisseurs / clients à l'IAA	5	Excédent de lait sur le marché, dépendance importante des producteurs aux collecteurs-transformateurs.	2	Beaucoup de produits banalisés (marques de distributeurs, produits industriels)	
<b>f</b> Latitude laissée par le mécanisme de formation des prix	2	Prix établi en prenant en compte des indicateurs diffusés par le CNIEL.	3	Les prix des produits industriels (fixés par les cours mondiaux) et des produits de grande consommation sous marque de distributeur (très contraints par la GMS) sont très peu flexibles. Les marques ont plus de pouvoir de négociation avec les distributeurs.	





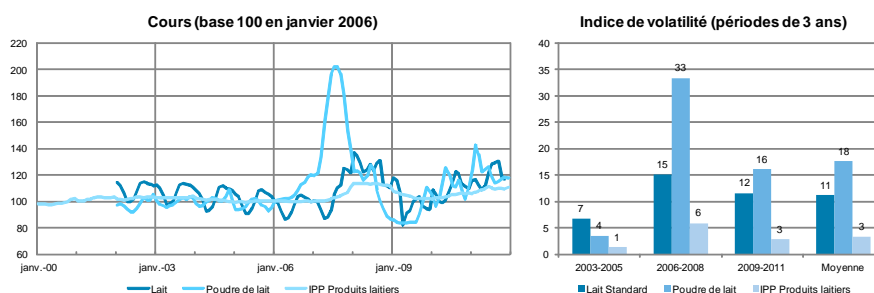
Cette analyse montre que les industriels du lait ont un pouvoir de marché plus faible que ce que leur permettrait leur niveau de concentration :

- vers l'amont, le système de fixation des prix par l'interprofession, dont les industriels sont une composante, réduit fortement leur marge de manœuvre malgré la grande dispersion des producteurs de lait ;
- vers l'aval, ils ont globalement un pouvoir d'influence très limité. Ainsi, sur le segment des produits de grande consommation, ils sont majoritairement confrontés à la grande distribution qui fait jouer la concurrence et dont ils sont dépendants, tandis que les prix des produits industriels sont, eux, déterminés par les marchés mondiaux.

### 2.3.2.3. Exposition à la volatilité

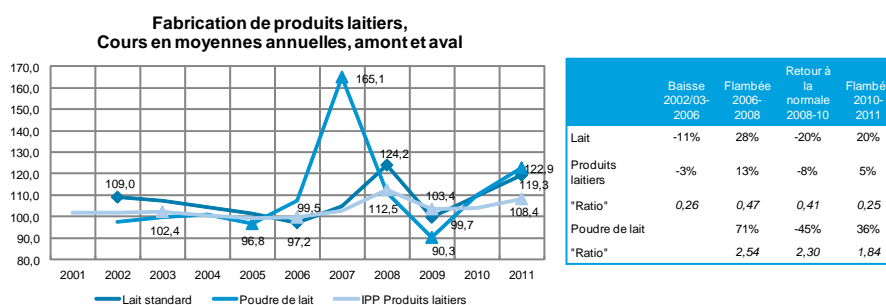
Ces éléments de contexte sur le mécanisme de formation des prix et sur les pouvoirs de marchés étant posés, observons quelle a été l'exposition de l'industrie laitière à la volatilité sur la dernière décennie. Pour cela, nous proposons d'observer quelle volatilité et quelles variations de prix le secteur a pu absorber ou transmettre.

Figure 37 : Absorption de la volatilité par l'industrie laitière



Sources : France-Agrimer, Insee (cf. Annexe méthodologique).

Figure 38 : Transmission des variations de prix par l'industrie laitière



Sources : France-Agrimer, INSEE (cf. Annexe méthodologique).

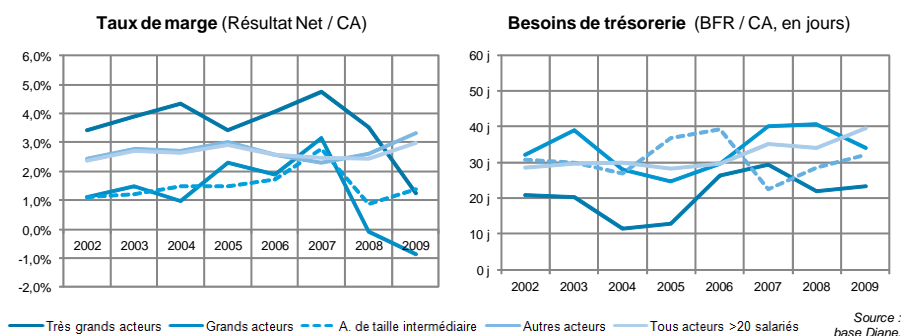
Pour l'analyse, nous distinguons la situation pour les deux types de produits :

- de 40 à 50 % des hausses et baisses ont été transmises en aval pour les produits de grande consommation (produits laitiers et fromages). Sur l'épisode 2010-2011, il semblerait que ce taux tombe aux alentours de 25 %. Par rapport à une transmission mécanique attendue autour de 50-60 %, la capacité de répercussion des variations est « moyenne à bonne », au moins jusqu'en 2009. Cependant cela reste à nuancer : sans que cela soit visible ici, cette capacité de transmission des évolutions de prix est beaucoup plus aisée pour les produits vendus sous une marque reconnue que pour ceux vendus sous marque de distributeur.
- les prix des produits industriels, reflétés par ceux de la poudre de lait, suivent, quant à eux, les évolutions constatées sur le marché mondial, et sont donc totalement indépendants du prix du lait français. En réalité, la situation est inversée du fait du mécanisme de fixation du prix amont : ce sont les variations de cours des produits industriels qui déterminent les variations du prix du lait, avec trois mois de décalage et une atténuation d'environ 50 %, ce qui crée des distorsions entre les prix d'achat et les prix de vente.

#### 2.3.2.4. Évolution de la santé économique des industriels

De manière globale, l'industrie laitière semble avoir de faibles pouvoirs de marché et une exposition contrastée à la volatilité suivant les produits fabriqués. Il est difficile d'en tirer des conclusions générales, et nous proposons dans les figures suivantes d'observer comment a évolué la santé économique des différentes catégories d'acteurs établies précédemment au cours de la crise du lait de 2007-2008.

Figure 39 : Évolution de deux ratios économiques de l'industrie laitière

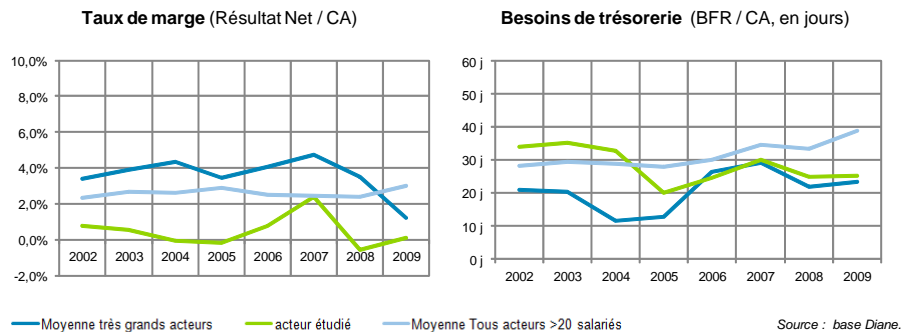


L'observation de l'évolution des ratios économiques montre que les acteurs qui subissent le plus l'effet de la crise du lait de 2007-2008 sont les grands et très grands acteurs. Ceux-ci ont subi de plein fouet le décalage entre les prix élevés qu'ils payaient aux producteurs et les prix bas auxquels ils étaient à même de vendre leurs produits sur les marchés et leur taux de marge a perdu 3 à 4 points. Les acteurs de taille intermédiaire, eux, ne perdent que 1 à 2 points de taux de marge lors de cet épisode. Les acteurs de petite taille, souvent des fabricants de fromages travaillant sur des marchés plus spécialisés, semblent protégés de ces effets : leur taux de marge reste stable, voire augmente légèrement en 2009, les plaçant en tête de toutes les catégories.

En termes de besoins de trésorerie, l'on note une tendance globale à l'augmentation sur la période, notamment chez les grands acteurs.

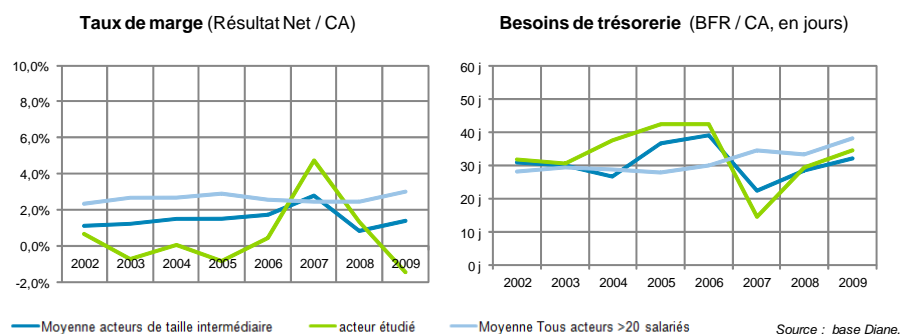
Nous proposons un focus sur deux types d'acteurs exposés différemment à la volatilité du prix du lait et des produits laitiers : un acteur orienté MDD (Marques de distributeurs), et un acteur opérant majoritairement sur le marché des produits industriels (poudre de lait, beurre).

**Figure 40 : Évolution de deux ratios économiques de l'industrie laitière - Focus sur un très grand acteur orienté Marques de distributeurs (MDD)**



Un acteur orienté MDD a la particularité d'avoir une forte contrainte en aval sur les prix de ses produits, fixés par la grande distribution, et sa santé économique est donc essentiellement liée au prix du lait. Ainsi, en 2005-2007, la relative faiblesse du prix du lait lui permet d'améliorer un peu son taux de marge, mais celui-ci redevient négatif lors de la hausse du prix de collecte de 2008.

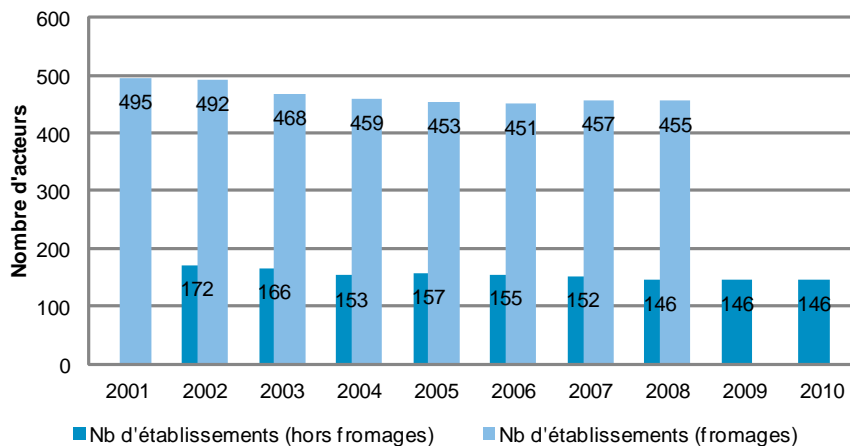
**Figure 41 : Évolution de deux ratios économiques de l'industrie laitière - Focus sur un acteur de taille intermédiaire orienté Produits industriels**



La situation d'un acteur orienté produits industriels est bien différente : il est également soumis en amont aux prix du lait du marché français, mais vend, en aval, aux prix déterminés par les marchés internationaux. Cela se traduit directement sur son taux de marge : en 2006-2007, les prix industriels s'envolent tandis que le prix du lait reste bas, et son taux de marge augmente fortement, gagnant plus de 5 points. En 2008 cependant, le prix du lait payé aux producteurs français répercute cette hausse (avec un décalage temporel important) tandis que les prix des produits industriels sont revenus à un niveau normal : le taux de marge de l'industriel s'effondre (- 6 points).

### 2.3.2.5. Évolution de la démographie des secteurs

Un autre effet attendu de l'augmentation de la volatilité du prix est à observer sur la démographie du secteur. La figure suivante montre l'évolution du nombre d'établissements du secteur sur la dernière décennie.


**Figure 42 : Évolution du nombre d'établissements de l'industrie laitière**

Sources : Unistatis, Pôle Emploi /Xerfi (Nb d'établissements d'au moins 1 salarié).

Le nombre d'établissements de l'industrie de fabrication de produits laitiers est ainsi en légère baisse mais celle-ci est moins marquée, de l'ordre de 10 % sur la période, que ce soit pour l'activité fromages ou autres produits laitiers.

La crise du lait de 2007-2008 a en revanche eu un effet important sur la structure du secteur, avec de nombreux rachats, des faillites ou des démantèlements d'entreprises en difficulté, comme rappelé dans le tableau ci-après. L'archétype en est Entremont, victime de l'effet de ciseau d'augmentation concomitante du prix du lait et de la baisse des prix de vente de ses produits très standardisés. L'entreprise a finalement été reprise par Sodial Union. Dans ce cas, et sans doute dans d'autres, les fortes variations de prix du lait auront été un facteur de concentration.

Figure 43 : Principaux événements de l'industrie laitière

Principaux événements par secteur – Fabrication de produits laitiers 	
2005	<i>Juin</i> – Entremont et le groupe coopératif breton Unicopa s'unissent pour créer <b>Entremont Alliance</b> (2,2 Mds l de lait, 195 000 t de fromages)
2006	<i>Juin</i> – Bongrain cède la <b>Fromagerie du Velay</b> , (~20M€ de CA) qui devient Via Lacta <i>Août</i> - Lactalis prend le contrôle du groupe familial <b>Célia</b> (fromage, beurre, lait infantile) <i>Septembre</i> - Autorisation par les autorités de la concurrence d'un <i>joint-venture</i> commun à Lactalis et à Nestlé, <b>Lactalis Nestlé Produits Frais (LNPF)</b>
2007	<i>Octobre</i> - Lactalis rachète la coopérative de collecte de lait « <b>La Blanche Hermine</b> » <i>Décembre</i> - Lactalis acquiert La Belle Etoile (50M€ de CA) et Poitrey (15M€), spécialisés dans la cancoillotte
2008	<i>Janvier</i> - Fusion des sept coopératives qui composent Sodiaal : Elnor, Est-Lait, Orlac, RichesMonts, Sully, Ucalm, Tempé Lait. <i>Février</i> – RichesMonts (Sodiaal) et Compagnie des Fromages (Bongrain) fusionnent pour former la <b>Compagnie des Fromages et RichesMonts (CF&amp;R)</b> , ~600 M€ CA) <i>Mai</i> - Création de la société « Fromageries de Blâmont » par Cal à 70% et ULPL à 30% (150M€ de CA) <i>Octobre</i> - Rachat de la Laiterie de Saint-Malo (CA08 85M€) par le groupe SIL
2009	<i>Mars</i> - Cession par Bongrain de son activité lait UHT à Corialis <i>Mai</i> - Via Lacta est placée en redressement judiciaire <i>Juillet</i> - <b>Création de Laïta</b> (380 M€ de CA) par regroupement des activités laitières des groupes Even, Terrena et Coopagri Bretagne <i>Août</i> - Acquisition par Sodiaal, <i>via</i> Candia, de 51 % du capital d'Orlait <i>Octobre</i> - Rachat de Savoie Yaourt (15 M€ de CA) par Alsace Lait (85 M€ de CA)
2010	<i>Juin</i> – <b>Démantèlement de l'URCVL</b> , Union Régionale des Coopératives de Vente de Lait. Rachat des outils de production par Sodiaal, Entremont, Forest Fourme. <i>Juin</i> - Les coopératives Eurial et Glac d'une part, Elle & Vire et Agrial d'autre part, présentent des projets de fusion <i>Décembre</i> - Finalisation de la <b>reprise d'Entremont par Sodiaal Union</b>
2011	<i>Avril</i> - Report de la fusion annoncée entre Eurial et le Glac

Sources : Xerfi, fédérations, presse professionnelle. Liste non exhaustive.

Sources : Xerfi, fédérations, presse professionnelle. Liste non exhaustive.

### 2.3.3. Comparaison avec la situation en Allemagne et aux Pays-Bas

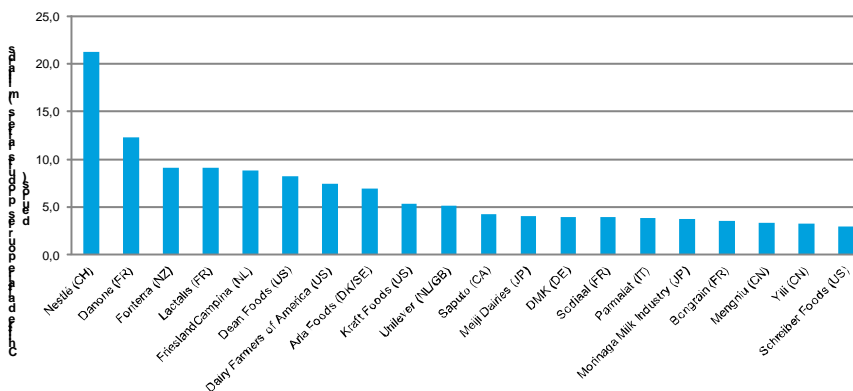
#### 2.3.3.1. Caractéristiques de la situation allemande

##### Structure du marché

L'Allemagne compte 200 entreprises de transformation laitière, ordre de grandeur similaire à la France, qui en compte 300<sup>12</sup>. Dans ces deux pays, il s'agit de structures éclatées et très hétérogènes en termes de taille et de compétitivité. Aux-Pays Bas, 92 % du marché est contrôlé par Friesland Campina, née d'une fusion de 10 coopératives, qui gère la collecte du lait et sa transformation. Le marché de la transformation laitière est donc hyperconcentré aux Pays Bas, comme au Danemark et en Finlande.

Les très grandes entreprises de transformation laitière sont globalement moins puissantes en Allemagne qu'en France. Ainsi, comme illustré dans le graphique ci-après, parmi les 20 plus grandes entreprises laitières mondiales, seule une est allemande (contre quatre françaises). Ceci s'explique notamment par des stratégies d'entreprise différentes : les grands groupes français cherchent plutôt à s'internationaliser en développant de nouvelles capacités de production à l'étranger tandis que les groupes laitiers allemands, qui sont plutôt des coopératives, cherchent avant tout à valoriser le lait produit sur le territoire national, notamment à l'export (voir plus loin).

Figure 44 : Les 20 plus grandes entreprises laitières mondiales en 2010



Source : Rabobank International, 23 juin 2011, Global Dairy Top-20.

Les entreprises allemandes et néerlandaises de la transformation laitière produisent essentiellement des produits industriels (beurre, poudre de lait et fromages commodités – gouda-edam et mozzarella industrielle), ainsi que des produits de grande consommation à faible valeur ajoutée : en Allemagne et aux Pays-Bas, les produits laitiers sont très standardisés. À ce titre, ces deux marchés se distinguent de la France qui dispose d'une multitude de produits et de marques nationales à forte valeur ajoutée.

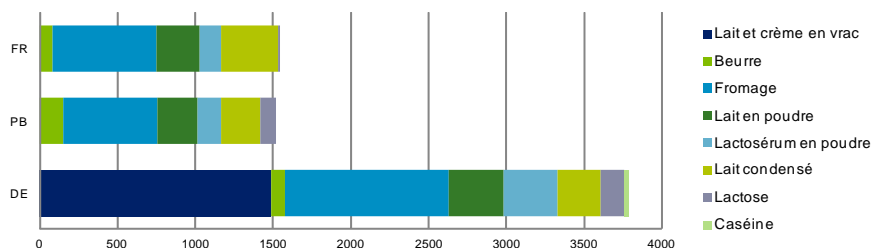
<sup>12</sup> Les TPE (entreprises de moins de 20 salariés) ne sont pas ici prises en compte.

En Allemagne, 55 % des produits laitiers sont destinés aux grands distributeurs hard-discount (principalement Aldi et Lidl), qui achètent des produits sans marque, de premier prix. La production de ces biens est très optimisée (flux tendus, pas de stock, un seul emballage, transport de gros volumes, etc.), notamment du fait d'une demande relativement stable et planifiée à l'avance par les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces). Des économies d'échelle sont donc générées par cette situation très différente du marché français où la demande de produits laitiers est très diversifiée et plus fluctuante.

En valeur relative (lorsque les exportations sont exprimées en pourcentage de la production nationale de l'industrie laitière), les Pays-Bas (55 %) exportent davantage que l'Allemagne (30 %) et que la France (16 %)<sup>13</sup>. Les Pays-Bas sont historiquement exportateurs, profitant notamment d'un avantage géographique notable : l'accès aisé à des voies maritimes et une logistique portuaire très efficace. Les Pays-Bas exportent principalement du fromage (type gouda et à pizza) et des produits industriels (beurre et poudre de lait).

En valeur absolue, les entreprises allemandes exportent davantage que les entreprises françaises (et néerlandaises). Sur un total d'environ 4 millions de tonnes de produits laitiers exportés en 2011 par l'Allemagne, 12 % le sont sous la forme de beurre et de poudre de lait et 28 % sous la forme de fromages (homogènes, massifiés, à faible valeur ajoutée).

**Figure 45 : Exportations de produits laitiers transformés en 2011**



Note : les exportations de lait en vrac de la France vers l'Italie (plus de 400 Ml en 2011) sont englobées ici dans les exportations de lait condensé.

Source : AMI Markt Bilanz Milch 2012, tableaux 22.5, 22.9, 22.18 Paysage européen.

Il convient de noter que des échanges importants sont réalisés entre la France et l'Allemagne. Ainsi, le premier importateur de fromages français est l'Allemagne (majoritairement des pâtes molles). Inversement, la France importe des pâtes pressées depuis l'Allemagne (fromages de type gouda, edam, emmental en bloc et râpé, etc.). En outre, du fait des spécificités de leurs productions nationales (voir plus haut), les entreprises allemandes et françaises sont, à l'exception des produits industriels (beurre et poudre de lait), assez peu en concurrence sur le marché de l'exportation.

<sup>13</sup> Chiffres déduits des données du AMI Markt Bilanz Milch 2012.

Enfin, les normes de fabrication des produits laitiers aux-Pays Bas et en Allemagne sont moins contraignantes qu'en France. Certains produits (type emmental) peuvent ainsi être exportés sous une appellation donnée alors que leurs caractéristiques sont différentes de celles requises par un pays voisin. Les entreprises allemandes et néerlandaises en tirent certainement un avantage compétitif à l'export, bien que les possibilités de valorisation soient parfois moindres du fait de la moindre qualité.

### **Mécanisme de formation des prix**

De manière générale, en Allemagne comme aux Pays-Bas, la grande majorité du lait est collectée par des coopératives appartenant aux producteurs de lait. Le conseil d'administration de chaque coopérative fixe mensuellement le prix du lait payé à ses producteurs en fonction de la valorisation de ce lait par la coopérative. Les industriels privés fixent leur prix du lait en fonction des prix payés par les coopératives environnantes, en général *via* des contrats incluant une indexation. Il en résulte des prix du lait différents entre entreprises et entre producteurs de lait voisins livrant à des entreprises différentes. Les prix du lait résultant de ce système suivent fidèlement les prix de marché des produits fabriqués par chaque entreprise qui répercute intégralement les fluctuations de prix subies sur les marchés. Le prix du lait est un paramètre économique résultant de la situation de marché des produits finis. Les syndicats agricoles n'interviennent pas dans la fixation du prix du lait. Les entreprises les plus performantes sur les marchés paient les prix du lait les plus élevés au bénéfice de leurs producteurs.

Pour rappel, et par opposition au modèle présenté ci-dessus, la formule d'indexation du prix du lait en France, utilisée dans la négociation du prix de la collecte de lait, induit une atténuation puisqu'elle est neutralisée à hauteur de 50 % (*cf. p53*).

### **Pouvoirs de marché et rapports de force dans la filière du lait**

Les magasins discount constituent 55 % du marché allemand de la grande distribution allemande, les quatre plus grands (Aldi, Lidl, Penny et Edeka) constituant 44 % du marché alimentaire<sup>14</sup>. Du fait de cette concentration, la GMS se trouve, tout comme en France, en position de force par rapport à ses fournisseurs. En dépit de cette situation similaire, les négociations entre les industriels et la grande distribution débouchent généralement sur des réévaluations (à la hausse ou à la baisse) des prix d'achat des produits laitiers. Ces réévaluations traduisent relativement fidèlement les évolutions des coûts de revient des industriels (y compris le coût du lait). Ainsi, en 2007, les grands distributeurs ont intégralement répercuté la flambée de 50 % du prix du beurre sur les consommateurs. Il est à noter que cette hausse a entraîné un effet dépressif sur la consommation limitée à 2-3 mois. Il semble que les consommateurs allemands sont prêts à supporter des hausses de prix car les distributeurs allemands répondent bien à leurs exigences en termes de sécurité alimentaire, de traçabilité et de standards de production, fiabilisant ainsi la clientèle aux produits nationaux<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Source : Rouault, P. 2010. Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes.



Aux Pays-Bas, sa situation monopolistique permet à Friesland Campina d'imposer ses prix aux clients nationaux (la grande distribution). Du fait de ce pouvoir de marché, la coopérative néerlandaise a mis en place une stratégie de péréquation entre plusieurs marchés (notamment entre le marché national et les marchés exports). La mise en place d'une telle stratégie n'est pas possible en France du fait de structures de marché différentes. Il est à noter que le monopole du secteur de transformation laitière aux Pays-Bas est toléré par la Commission européenne en raison de la taille réduite du pays au sein de l'Union.

### **Dispositifs d'accompagnement et politiques publiques**

Les dispositifs d'accompagnement des filières laitières ne semblent pas fondamentalement différents en France, en Allemagne et aux Pays-Bas (plans de filière, fonds d'investissement, crédits pour la recherche, etc.). Il reste cependant qu'en Allemagne et aux Pays-Bas, les soutiens sont davantage orientés vers les entreprises qu'en France où les politiques menées sont plutôt en faveur des producteurs de lait. De plus, les synergies entre administration et industriels semblent être plus importantes en Allemagne et aux Pays-Bas qu'en France. Ceci permet une plus grande réactivité des pouvoirs publics qui sont en mesure de mieux cibler leurs actions. Par ailleurs, l'administration néerlandaise est particulièrement efficace pour assurer la fluidité de ses exportations agroalimentaires. En Allemagne, mais surtout en France, chaque département possède des procédures douanières différentes pour la délivrance des certificats sanitaires. Ceci entraîne des contraintes différentes pour les entreprises en fonction de la localisation de leurs usines.

Enfin, les systèmes des quotas laitiers sont gérés différemment en France, en Allemagne et aux Pays-Bas. Dans ces deux derniers pays, les quotas sont librement échangés entre agriculteurs avec une intervention de l'État moindre. De ce fait, le secteur de la production laitière s'est restructuré, notamment dans le nord de l'Allemagne (concentration et disparition des acteurs les moins solides), et la filière est globalement devenue plus résiliente aux fluctuations de prix par le développement de la méthanisation et ses tarifs de rachat attractifs. En France, les quotas disponibles (par exemple lorsqu'un producteur disparaît) sont gratuitement redistribués, ce qui a permis de limiter le coût de l'agrandissement tout en mobilisant ce levier dans des logiques d'occupation du territoire. Le secteur de la production laitière française s'est de ce fait concentré moins vite qu'ailleurs.

#### **2.3.3.2. Effets constatés de la volatilité des prix**

En Allemagne et aux Pays-Bas, les fluctuations de prix qui sont observées en aval des entreprises de transformation laitière (principalement sur le marché mondial) sont en grande partie répercutées sur les producteurs de lait du fait que chaque entreprise détermine elle-même le prix du lait qu'elle paye aux producteurs. Les producteurs de lait sont, quant à eux, globalement plus à même d'encaisser les chocs (hausse et baisse du prix de la collecte) grâce aux avantages structurels évoqués précédemment (disparition des producteurs les plus fragiles, professionnalisation et concentration de la filière).

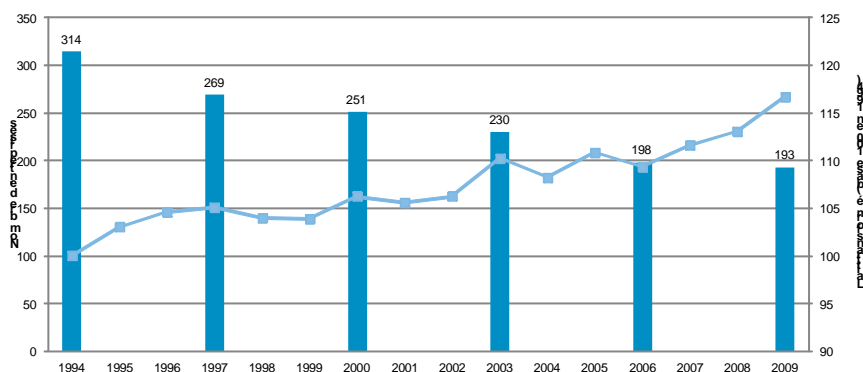
Du fait de leur très grande standardisation, les prix des produits vendus à l'export par les entreprises allemandes et néerlandaises (produits de grande consommation et produits industriels) fluctuent directement selon les cours observés sur les marchés mondiaux. Les industriels sont donc soumis à l'export à une volatilité très forte dans ces deux pays. Seule Friesland Campina, coopérative quasi monopolistique aux Pays-Bas, a la possibilité de contrebalancer les fluctuations observées sur les

marchés mondiaux par des variations de prix sur son marché national (stratégie de péréquation). Sur le marché national allemand, le contexte de négociation permet aux industriels de répercuter une grande partie des hausses et des baisses de leurs coûts de revient au secteur de la distribution.

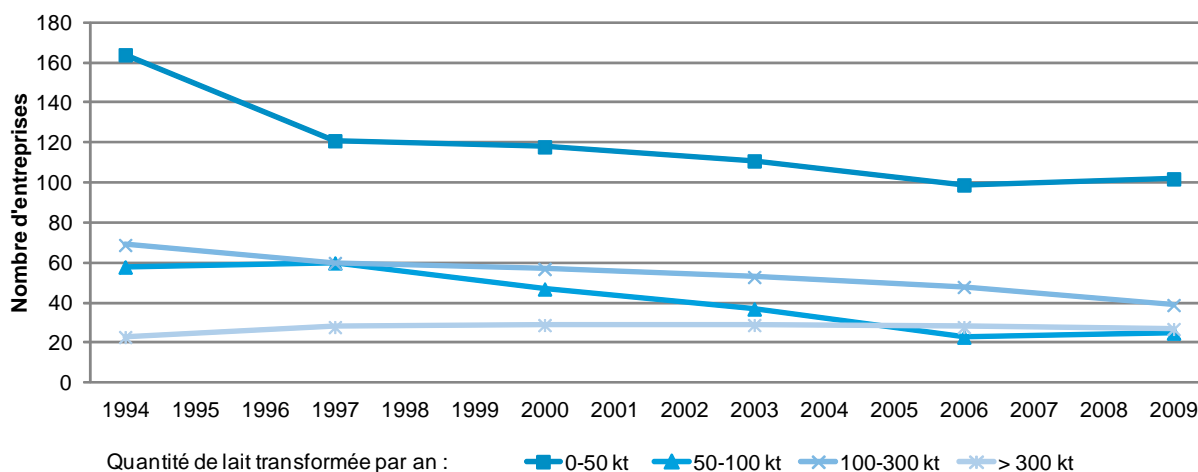
Les entreprises allemandes et néerlandaises semblent donc mieux protégées des effets de la volatilité des prix des matières premières que leurs concurrentes françaises : en effet, essentiellement constituées de coopératives, elles sont en mesure de répercuter l'essentiel des variations de prix observées en amont et en aval. Il semble en outre que les restructurations qui ont eu lieu au sein des filières laitières leur confèrent une meilleure résilience aux variations de prix. Ce point semble conforté par le fait que, lors de l'épisode de flambée puis de retombée du prix du lait (2007-2009), il n'y a pas eu de faillites significatives au sein des entreprises de transformation laitière allemandes et néerlandaises.

Il reste que les caractéristiques des productions nationales de ces deux pays (produits standardisés à faible valeur ajoutée) imposent une rationalisation importante de la production. Le phénomène de concentration observé en Allemagne depuis plusieurs années (voir ci-après) permet notamment de dégager des économies d'échelle et de renforcer la compétitivité des industries notamment à l'export. L'accroissement des épisodes de forte volatilité ne peut qu'accélérer le mouvement, d'autant que le nombre d'acteurs est encore important (environ 200).

**Figure 46 : Évolution du nombre d'entreprises et de la quantité de lait transformée en Allemagne**



Source : AMI Markt Bilanz Milch 2012, tableau 22.5 Paysage européen : Allemagne.

**Figure 47 : Évolution du nombre d'entreprises de la transformation laitière en Allemagne selon leur taille**

Source : AMI Markt Bilanz Milch 2012, tableau 4.1 Allemagne : utilisation de la matière première.

Comme illustré dans les graphiques présentés ci-avant, on observe une tendance à la baisse du nombre d'entreprises de transformation laitière en Allemagne au cours des 20 dernières années. En particulier, le nombre de petites entreprises (transformant entre 0 et 100 000 tonnes de lait par an) a significativement diminué. Il est à noter que dans le même temps le niveau de production total du secteur a globalement augmenté. Comme expliqué plus haut, cette tendance à la consolidation reflète la volonté de créer une industrie plus résiliente à la volatilité des prix des biens mondiaux et à la pression domestique de la distribution (Rabobank International, 2011).

## 2.4. LA FABRICATION DE PRODUITS À BASE DE PORC

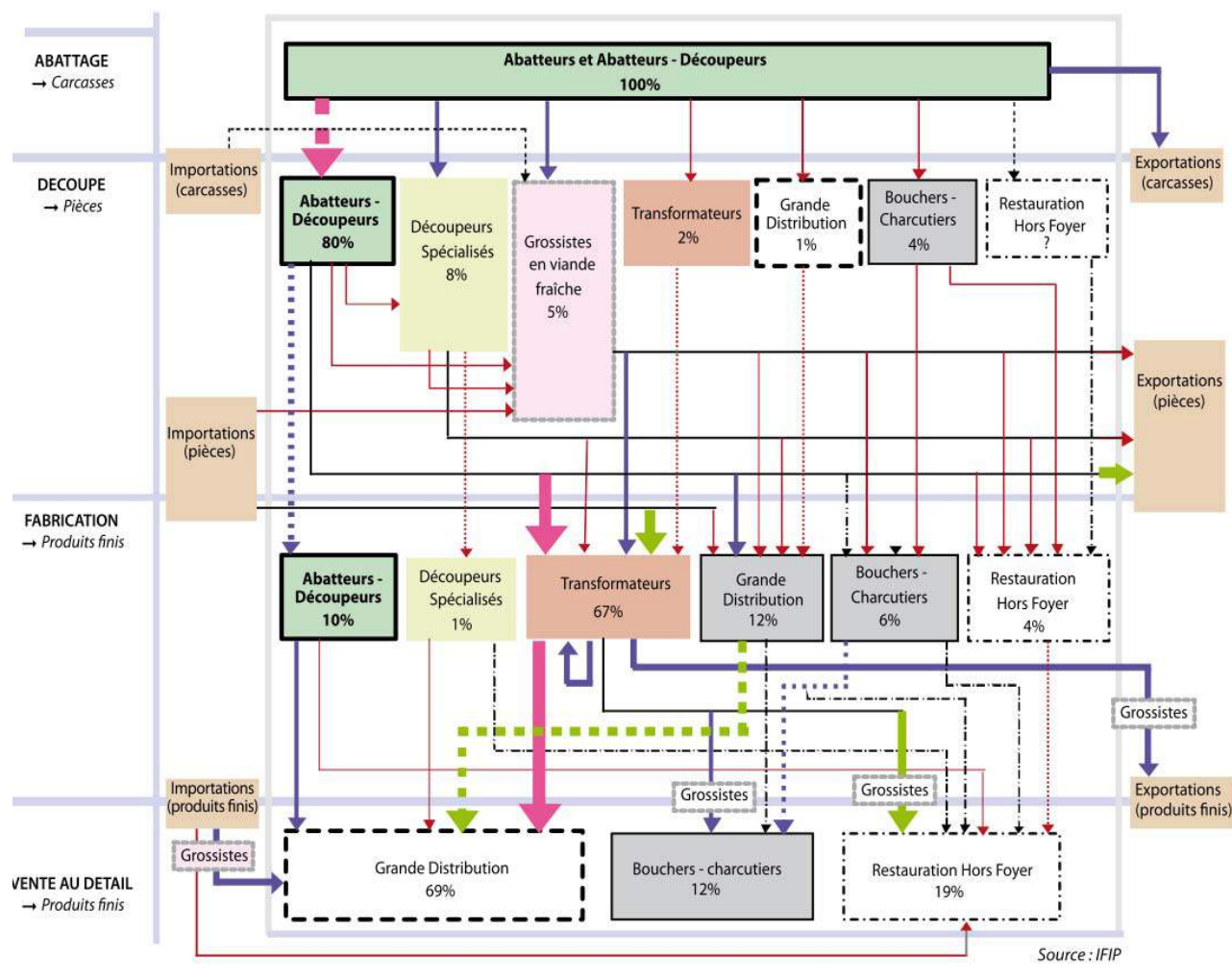
### 2.4.1. Organisation de la filière

#### 2.4.1.1. Chaîne de valeur

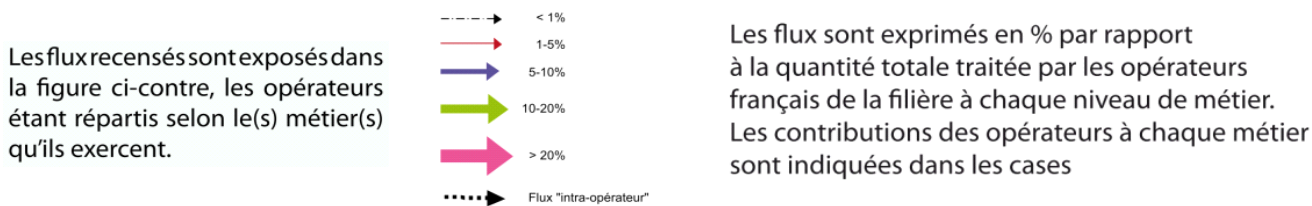
Au sein de la filière porcine, la fabrication de produits à base de porc se situe en aval de la découpe et de l'abattage. C'est donc une industrie de troisième transformation, et ses clients sont les distributeurs, en grande majorité la grande distribution. Il n'existe pas de code NAF spécifique à ce secteur, qui est intégré à la catégorie 10.13A, Préparation industrielle de produits à base de viande, qui inclut donc également la fabrication de produits à base de bœuf (bœuf salé, séché, fumé...) ou à base de volaille (poulet, dinde).

Pour cette raison, et à la différence des autres IAA retenues, nous effectuerons nos analyses sur la base des données économiques fournies par l'organisation professionnelle du secteur, la FICT.

Figure 48 : Chaîne de valeur de la transformation de produits à base de porc



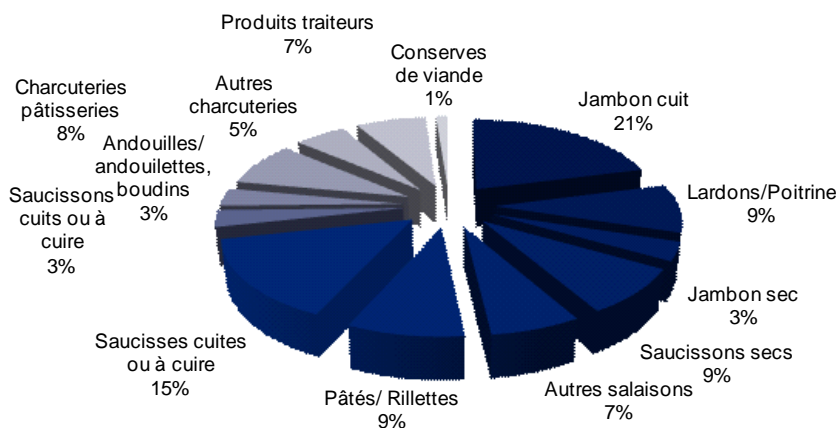
Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières



Source : IFIP, Pôle Economie et Financement INAPORC.

Une des spécificités de ce secteur se trouve dans la grande diversité des produits mis sur les marchés, fabriqués à partir de pièces de porc différentes. La figure suivante en donne un aperçu.

Figure 49 : Gamme des produits à base de porc

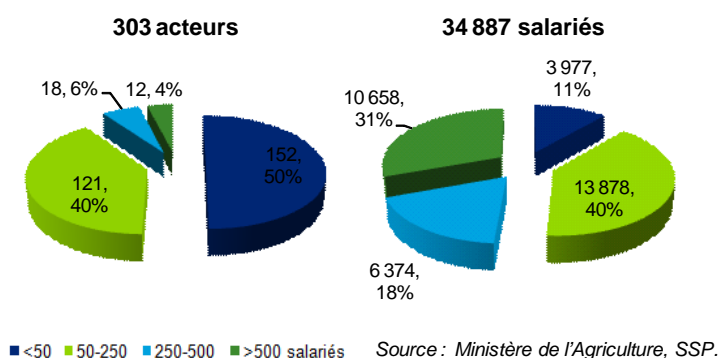


Source : FICT, chiffres clés 2010

### 2.4.1.2. Structure du marché

Le secteur de la préparation industrielle de produits de viande de porc représente environ 300 acteurs, qui rassemblent 34 900 salariés et réalisent environ 6,1 Mds € de CA.

**Figure 50 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Préparation industrielle de produits à base de porc)**

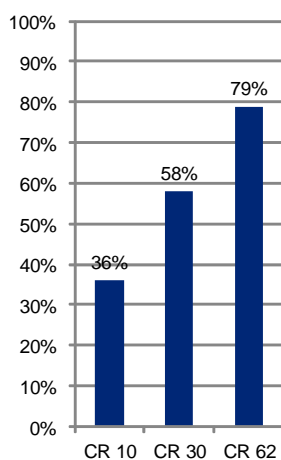


Ce secteur comprend une grande majorité de petites entreprises : 50 % des sociétés ont moins de 50 salariés. Ces sociétés, nombreuses, ne représentent cependant que 11 % des salariés.

À l'opposé, les entreprises de taille intermédiaire, de plus de 250 salariés, 10 % des sociétés, rassemblent 49 % des effectifs.

Entre les deux, les entreprises d'entre 50 et 250 salariés représentent 40 % des entreprises pour 40 % des effectifs.

**Figure 51 : Part du chiffre d'affaires réalisée par les 10, 30 et 62 premiers acteurs**



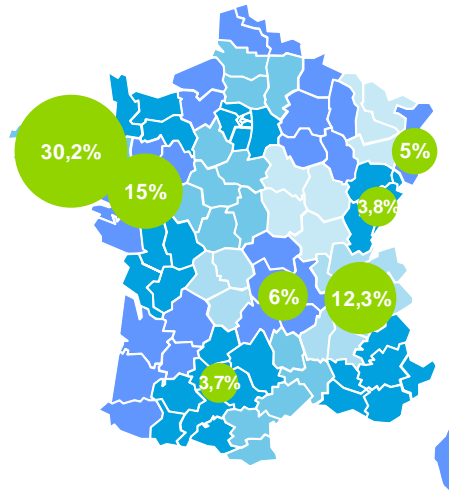
Source : FICT, Chiffres clés 2010.

L'observation du CA réalisé par les premières entreprises montre que ce secteur est nettement moins concentré que les autres étudiés : les 10 premiers ne réalisent que 36 % du CA total, contre 49 % pour l'alimentation animale, 64 % pour la meunerie et 66 % pour la fabrication de produits laitiers.

### 2.4.1.3. Répartition géographique

La carte suivante met en avant les sept plus grands bassins de production de charcuterie en France :

*Figure 52 : Sept premières régions françaises de la charcuterie-salaison en tonnage*



Source : Ministère de l'Agriculture, SSP.

L'activité de transformation du porc est ainsi très majoritairement située en Bretagne (30 % en tonnage), suivi par les Pays de la Loire (15 %) et la région Rhône-Alpes (12 %). L'Auvergne, l'Alsace, la Franche-Comté et Midi-Pyrénées viennent ensuite, pour 4 à 5 % de la production nationale chacune.

### 2.4.1.4. Catégories d'acteurs

Les 15 premières entreprises du secteur, classées par ordre décroissant de CA, sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 4: Les quinze premières entreprises du secteur classées par ordre décroissant de CA**

Principaux acteurs	Chiffre d'affaires (milliers d'euros)
AOSTE (Jean Caby + Aoste)	535 000
HERTA	467 000
LAFAYETTE TURENNE	445 000
FLEURY MICHON	384 000
GROUPE COOPERL (Brocéliande, Cooperl Hunaudaye)	305 000
ITM (Salaisons Celtiques, Triskel, SCO)	274 000
KERMENE	267 000
GROUPE BERNARD JEAN FLOCH	161 000
LOSTE	122 000
BONGRAIN (Souchon, LBC)	111 000
AUBRET	104 000
PIERRE SCHMIDT (Stoeffler, Pierre Schmidt, Charcutiers d'Alsace)	91 000
BAZIN	78 000
BAHIER	72 000
DELPEYRAT MONTAGNE NOIRE	57 000

Source : enquête de production 2010 - Ministère de l'Agriculture SSP.

## 2.4.2. Exposition et effets de la volatilité

### 2.4.2.1. Mécanisme de formation des prix

Le marché des pièces de porc est un marché peu protégé par des mécanismes de régulation, qu'ils soient nationaux ou européens. En conséquence, les prix sont fixés par un alignement avec les prix du marché. Les échanges sont essentiellement européens, mais le développement rapide des économies émergentes (Chine en tête) entraîne une augmentation de la demande mondiale qui influe de plus en plus sur les prix constatés sur le marché français. Il est à noter que les différentes pièces de porc qui servent d'intrants aux industriels (la longe, le jambon sans mouille, la poitrine, etc.) sont cotées indépendamment et peuvent subir des variations de prix décorréelées les unes des autres. Ceci peut expliquer des impacts économiques assez différents entre entreprises comparables suivant la nature de leurs produits (jambons cuits, produits de salaison, pâtés, terrines et rillettes, etc.).

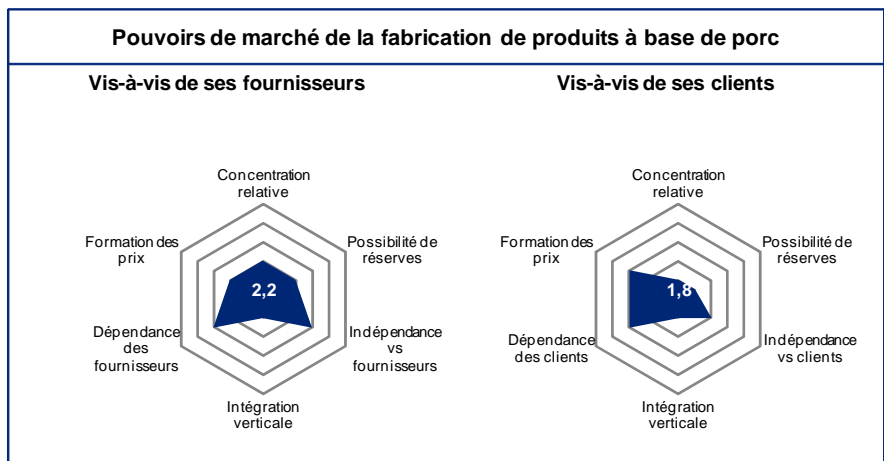
### 2.4.2.2. Pouvoirs de marché

Comme précédemment, nous analysons dans le tableau ci-dessous les pouvoirs de marché de la Charcuterie Salaison envers l'amont et l'aval.

**Figure 34 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Fabrication de produits à base de porc)**

Pouvoirs de marché de la fabrication de produits à base de porc 					
Critère	Vis-à-vis de ses fournisseurs		Vis-à-vis de ses clients		
	Note	Commentaires	Note	Commentaires	
a	Concentration de l'IAA par rapport à celle de ses fournisseurs / clients	2	Le niveau de concentration de la 1ère transformation (abattage-découpe) est comparable à celui de la deuxième transformation (Charcuterie-salaison).	1	Forte influence de la GMS sur les industries de seconde transformation.
b	Possibilité de constituer des réserves de matières premières / de produits	2	Pas réellement, d'autant plus que la production porcine est peu flexible, avec un cycle de production long impliquant un flux poussé.	1	Les produits de charcuterie-salaison sont difficilement stockables.
c	Indépendance de l'IAA vis-à-vis des producteurs / des clients	3	Les fabricants de produits à base de porc peuvent s'approvisionner sur les marchés européens voire mondiaux.	2	La GMS constitue l'essentiel des débouchés des produits à base de porc.
d	Possibilité d'intégration verticale des fournisseurs / des clients	1	Intérêt limité du fait de la faible rentabilité des abattoirs.	1	Pas de possibilité d'intégration de l'aval.
e	Dépendance des fournisseurs / clients à l'IAA	3	La 1ère transformation trouve des débouchés pour ses produits à l'international (avec notamment l'émergence du marché chinois pour les pièces de porc).	3	Possibilité pour la distribution de s'approvisionner sur des marchés extérieurs. Cependant, besoin d'assurer un volume minimum disponible sur le marché.
f	Latitude laissée par le mécanisme de formation des prix	2	Il n'existe pas de contrainte réglementaire, mais les prix sont en grande partie fixés par leurs cours mondiaux.	3	Marché de gré à gré, mais forte influence de la GMS sur la fixation des prix.



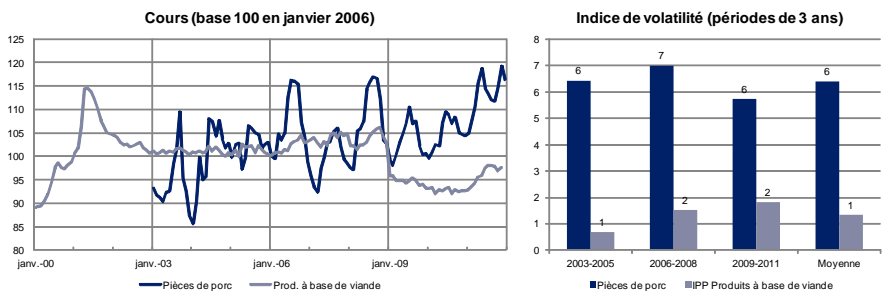


Ainsi, les pouvoirs de marchés des fabricants de produits à base de porc sont relativement faibles, tant en amont où les prix suivent une logique de marché de plus en plus mondialisée qu'en aval, de par l'influence de la grande distribution.

### 2.4.2.3. Exposition à la volatilité

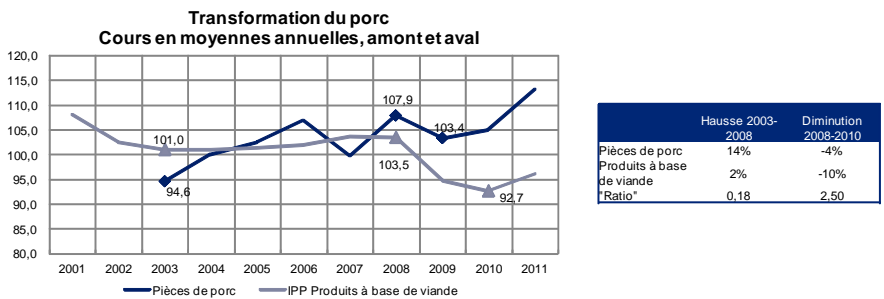
Au-delà des facteurs théoriques expliquant les pouvoirs de marchés, quelle a été l'exposition réelle aux variations de prix des produits et des intrants ? Celles-ci sont illustrées sur les figures ci-dessous.

Figure 53 : Absorption de la volatilité par l'industrie de la transformation du porc



Sources : France-Agrimer, Insee (cf. Annexe méthodologique.)

Figure 54 : Transmission des variations de prix par l'industrie de la transformation du porc



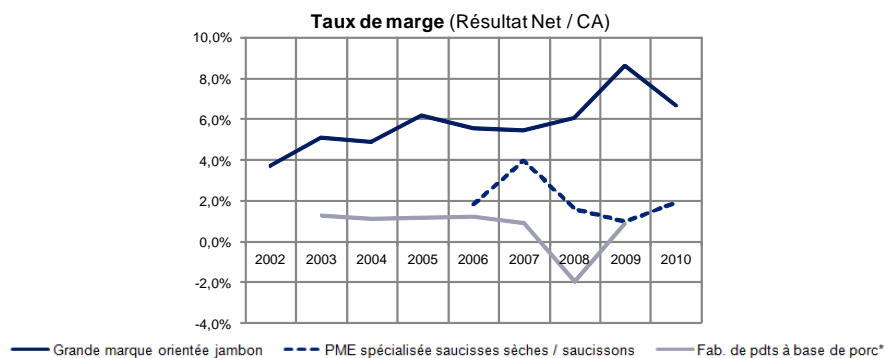
Sources : France-Agrimer, INSEE (cf. Annexe méthodologique.)

La volatilité des prix des pièces de porc semble plus intermittente que celle des autres matières premières étudiées dans cette étude, et il est difficile d'établir une corrélation entre les prix des pièces de porc et ceux des produits à base de viande. Nous constatons une transmission de 20 % de la hausse entre 2003 et 2008, puis un décrochage entre 2008 et 2010 (le prix des produits à base de viande diminuant beaucoup plus que celui des pièces de porc). Il est possible d'expliquer en partie ce décrochage par la concurrence accrue des produits porcins venus des abattoirs allemands. Un autre facteur compliquant l'analyse est la multiplicité des pièces de porc utilisées, cotées indépendamment les unes des autres.

#### 2.4.2.4. Évolution de la santé économique des industriels

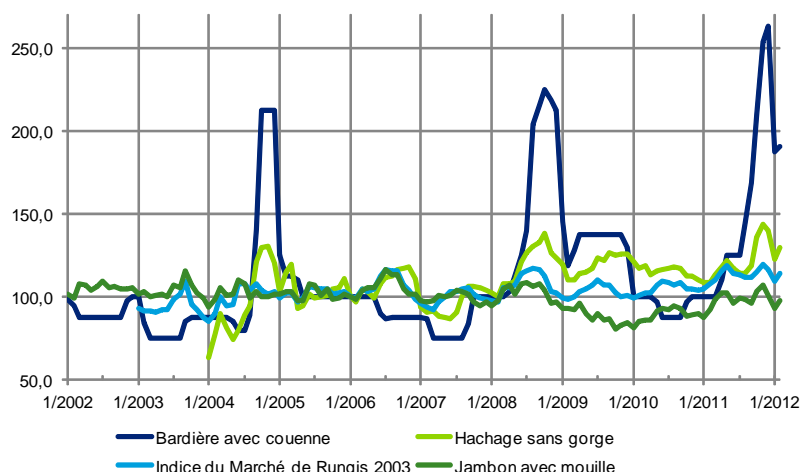
Afin d'illustrer l'impact de l'épisode de volatilité 2008-2009 sur la santé économique des acteurs du secteur, nous proposons l'étude de deux exemples caractéristiques : une grande marque spécialisée dans le jambon, et une PME fabriquant majoritairement des saucisses sèches et des saucissons.

**Figure 55 : Évolution du taux de marge de l'industrie de la fabrication de produits à base de porc – Focus sur deux acteurs : une grande marque orientée jambon et une PME spécialisée saucisses sèches et saucissons**



Source : Données FICT / AND sur un échantillon de 120-150 groupes et entreprises.

L'observation de l'évolution du taux de marge de ces deux entreprises montre que notre premier acteur n'est pas impacté par la hausse des prix de 2008, et augmente son taux de marge de plus de 2 points en 2009. Deux facteurs permettent d'expliquer ce phénomène : premièrement, le prix de sa matière première principale, le jambon, a peu augmenté en 2008 et baissé en 2009 (cf. graphe ci-dessous). Deuxièmement, la force de sa marque lui a probablement permis de passer une hausse des prix en 2008 et de conserver ce niveau de prix en 2009.

**Figure 56 : Cours d'une sélection de pièces de porc au marché de Rungis, base 100 en janvier 2006**

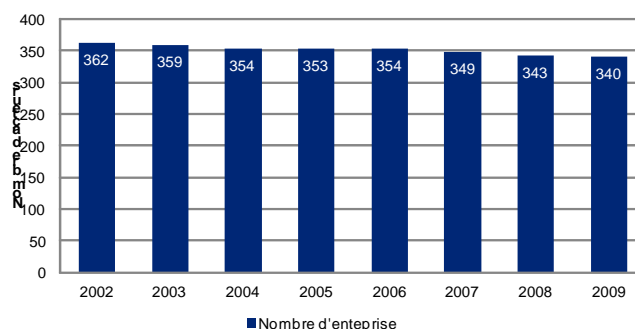
Source : France Agrimer, Service des Nouvelles des Marchés.

Notre second acteur, spécialisé en saucisses et saucissons, a lui été fortement impacté en 2008, avec une perte de deux points de taux de marge, et a de nouveau perdu un demi-point en 2009. Ceci s'explique par une hausse beaucoup plus forte en 2008 des pièces de porc moins nobles, majoritairement utilisées pour ces produits (bardière, hachage), et par la plus grande difficulté pour un petit acteur de transmettre les hausses en aval.

Pour ces deux raisons, cette catégorie d'acteur semble la plus exposée à la volatilité des prix des pièces de porc. L'explosion des prix des pièces peu nobles fin 2011 laisse augurer une période difficile pour ces acteurs.

#### 2.4.2.5. Évolution de la démographie des secteurs

Sur un secteur peu concentré comme celui de la charcuterie-salaison, on peut s'attendre à ce qu'une plus forte volatilité accélère la concentration. La figure suivante présente l'évolution du nombre d'acteurs du domaine.

**Figure 57 : Évolution du nombre d'établissements de l'industrie de la transformation de produits à base de porc**

Sources : Unistatis, Pôle Emploi /Xerfi (Nb d'établissements d'au moins 1 salariés).

On constate que le nombre d'entreprises de charcuterie salaison est en baisse sur la période, mais, contrairement aux attentes, de manière moins marquée que les autres industries.

Le secteur est cependant en restructuration, comme le montre le tableau des événements des 5 dernières années ci-dessous. À noter notamment : la création de Campofrio Food Group en 2008 (630 M€ de CA), le rachat de Brocéliande (250 M€ de CA) par Cooperl Arc Atlantique en 2009 et l'acquisition de Madrange (210 M€ de CA) par Turenne Lafayette en 2011. Faire le lien entre volatilité des prix et concentration sectorielle n'est pas directement possible, mais la volatilité est sans doute un des facteurs explicatifs.

Figure 58 : Principaux événements de l'industrie de la transformation de produits à base de porc

Principaux événements par secteur – Fab. de produits à base de porc	
2007	<p>Janvier - <b>Intermarché</b> acquiert les <b>Salaisons du Guéméné</b> (14M€, 140 salariés, boudins, andouilles, andouillettes)</p> <p>Février - Fusion des sociétés Armand et Bianic, spécialisées dans l'andouillette (30M€)</p>
2008	<p>Février - <b>Reprise de Stoeffler</b> (~50M€ de CA) par le groupe <b>Pierre Schmidt</b></p> <p>Août - Prise de contrôle de la coopérative <b>Socopa</b> par le groupe Bigard</p> <p>Octobre - Smithfield, filiale européenne de Smithfield Foods, un groupe américain, fusionne avec l'espagnol Campofrio pour former <b>Campofrio Food Group</b> (~630 M€ de CA)</p>
2009	<p>Juillet - <b>Cooperl Arc Atlantique</b> (CA 08 : 1,7 Mds €) rachète <b>Brocéliande</b> (CA08 : 250 M€) à Unicopa</p> <p>Octobre - Euralis (CA 08 1,3 Mds€) prend le contrôle de Stalaven (1400 salariés)</p>
2010	<p>Janvier - Le groupe Turenne Lafayette acquiert auprès de Delpyrat la société <b>Montagne Noire</b> (100 M€ de CA)</p>
2011	<p>Juillet - Acquisition de <b>Madrange</b> (210 M€) par le groupe <b>Turenne Lafayette</b></p> <p>Octobre - Acquisition par Aoste (Campofrio Food Group) des Salaisons Moroni (18M€)</p>

Sources : Xerfi, fédérations, presse professionnelle. Liste non exhaustive.

### 2.4.3. Comparaison avec la situation en Allemagne

Cette comparaison entre les secteurs de la charcuterie française et allemande a été construite à partir d'un rapport d'étude de l'IFIP intitulé : « Allemagne, de la production au détail – Évolution des prix, caractéristiques des produits et fonctionnement de la filière ».

#### 2.4.3.1. Caractéristiques de la situation allemande

##### Structures du marché

D'après la BFVD, la fédération des industriels de la charcuterie allemande, l'Allemagne est le principal producteur de produits de charcuterie en Europe avec plus d'un quart des parts de marché. La France n'arrive qu'en quatrième position (9 %) derrière l'Espagne et l'Italie qui fabriquent chacune près de 11 % des produits de charcuterie en Europe.

L'Allemagne compte trois fois plus d'entreprises spécialisées dans la transformation de produits à base de porc que la France avec près de 900 industriels charcutiers présents sur son territoire. Dans ces deux pays, il s'agit de structures éclatées et très hétérogènes en termes de taille et de compétitivité.

Le tableau suivant décrit la répartition des acteurs par catégorie de taille pour la France et pour l'Allemagne :

**Tableau 5 : Répartition du secteur de la transformation/charcuterie selon la taille des établissements**

	France (périmètre porc)	Allemagne (secteur de la transformation de viande)
Moins de 50 salariés	50 %	60 %
50-250	40 %	34 %
250 salariés et plus	10 %	6 %

Source : Statistisches Bundesamt / Ministère de l'agriculture SSP.

En France, tout comme en Allemagne, les entreprises de moins de 50 salariés totalisent plus de la moitié des industriels du secteur. Cela s'explique notamment par le fait que le secteur allemand, tout comme le secteur français est constitué d'entreprises de taille plus petite, dont l'origine est souvent familiale et traditionnelle.

On remarque néanmoins que le secteur français présente près de 10 % de plus d'industriels de plus de 50 salariés qu'en Allemagne. Ces chiffres traduisent une concentration moins importante du secteur allemand de la transformation comparée au secteur français. Cette plus grande atomicité en Allemagne peut notamment s'expliquer par une demande très diversifiée des consommateurs en ce qui concerne les produits de charcuterie (plus de trois fois plus de recettes de charcuterie allemandes que françaises).

L'observation du CA réalisé par les entreprises en France comme en Allemagne confirme la faible concentration du secteur. En effet, les 10 premiers acteurs du secteur ne réalisent que 36 % du CA en France (FICT) et 37 % en Allemagne (AFZ). En effet, les 10 premiers acteurs du secteur réalisent 36 % du CA en France (FICT) et 37 % en Allemagne (AFZ).

Enfin, il est intéressant de souligner qu'en Allemagne, comme en France, un nombre important de grandes entreprises de fabrication de charcuterie appartiennent à de grands groupes de distribution. C'est notamment le cas en Allemagne de Fleischwaren qui appartient au distributeur Kaufland ou de Wilhelm Brandenburg qui appartient au groupe Rewe.

La répartition des produits transformés à base de porc dans les différents circuits de commercialisation est assez semblable en Allemagne et en France comme l'illustre le tableau ci-après :

**Tableau 6 : Répartition de la distribution des produits finis de porc selon les circuits en France et en Allemagne**

	Allemagne	France
Grande distribution	64 %	69 %
Commerces spécialisés	10 %	12 %
Ventes directes et autres	2 %	
Restauration collective	12 %	19 %
Restauration commerciale	12 %	
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : estimations IFIP d'après AMI.

La différence entre la France et l'Allemagne réside principalement dans les caractéristiques des distributeurs. En effet, le secteur allemand présente la particularité d'être dominé par le hard discount, en plein essor depuis 50 ans (malgré un ralentissement depuis 2009), tandis que le secteur français est largement dominé par les hypermarchés. Les hard discounters totalisent plus de 45 % des parts de marché en Allemagne contre 17,7 % en France. Néanmoins, la part de marché des hypermarchés en Allemagne progresse doucement ces dernières années mais est encore loin du niveau atteint en France comme l'illustre le tableau ci-dessous :

**Tableau 7 : Répartition des produits de charcuterie (porc) selon les circuits en France et en Allemagne**

	Allemagne	France
Hypermarchés	17,5 %	41,3 %
Supermarchés	18,3 %	27,9 %
Hard discount	47,5 %	17,7 %
Commerces traditionnels	12,6 %	5,7 %
Autres	4,1 %	7,4 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : AMI d'après Europanel, Kantar Worldpanel.

Enfin, nous constatons que les produits de charcuterie à base de porc sont mieux représentés dans les commerces de proximité (supérettes) en Allemagne qu'en France.

En Allemagne, au stade de la grande distribution, plus des trois quarts du commerce de détail de produits charcutiers à base de porc sont réalisés par six groupements d'achat : Edeka, Markant, Rewe, Metro, Aldi et Lidl. La situation est comparable en France où cinq grandes centrales d'achat gèrent plus de 75 % du commerce alimentaire.

Le secteur allemand de la charcuterie se caractérise par une très grande diversité de produits de charcuterie. En effet, selon une étude économique menée par l'IFIP, les Allemands fabriqueraient entre 1 500 et 2 000 produits de charcuterie différents, tandis que la France compte 450 recettes inscrites dans le code des usages.

Le secteur de la charcuterie allemande est dominé par la production d'un ensemble de Würste (saucisses /saucissons cuits ou à cuire) qui totalisent près de 50 % des volumes de charcuterie produits en 2009. Le reste de la production est principalement représenté par des salaisons à base de porc ou le jambon et l'épaule cuite. En France, c'est le jambon cuit qui domine la production de charcuterie avec 19 % des volumes, suivi par les saucisses (17,5 %).

En l'espace de 10 ans, la filière porcine allemande est passée du statut d'importatrice de produits transformés à base de viande à celui d'exportatrice. En 2009, deux fois plus de produits transformés à base de viande ont été exportés qu'importés en Allemagne.

Ce solde commercial largement excédentaire est notamment le résultat d'un secteur en forte croissance depuis plus de 10 ans. À titre d'exemple, le secteur a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 15,9 milliards d'euros, en hausse de 12 % par rapport à 2005.

Les principaux acheteurs de viandes de porc et de charcuterie fabriquées en Allemagne sont l'Italie et la Russie, qui importent à eux deux près de 30 % des volumes totaux fabriqués.

Le solde commercial français relatif aux produits à base de viande est déficitaire en 2010 avec 852 millions d'euros de produits à base de viande importée contre 648 millions d'euros de produits à base de viande exportés. Les exportations françaises pour ce secteur sont essentiellement destinées à la Belgique et l'Allemagne qui représentent près de la moitié des flux totaux en 2010 en valeur.

Enfin, il est important de noter que, depuis 2005, la consommation à domicile de charcuterie salaison a augmenté en France de près de 10 % selon des données issues du Kantar World Panel.

On peut donc en conclure que la dynamique du secteur « transformation de produits à base de porc » est sensiblement à l'avantage de l'Allemagne depuis maintenant 10 ans.

### **Mécanisme de formation des prix**

Les marchés des pièces de porc dans les pays d'Europe sont des marchés peu protégés par des mécanismes de régulation, qu'ils soient nationaux ou européens. En conséquence, c'est le marché qui fixe les prix de l'offre et de la demande en France comme en Allemagne.

Le marché de gros de Hambourg est le seul marché en Allemagne à proposer des cotations pour certains types de pièces de viande. Son équivalent français, le marché de Rungis, propose un référencement des prix sur des pièces de porc telles que le jambon, la longe et la poitrine brute.

En raison du faible volume de pièces cotées sur ces deux places (3 % des volumes totaux traités sur le marché d’Hambourg), le mécanisme de formation des prix des pièces de porc en France ou en Allemagne reste assez opaque.

Il existe des écarts de prix entre la France et l’Allemagne aux différents maillons de la filière. En effet, le prix du porc perçu par les éleveurs est supérieur en Allemagne (sauf en 2011), alors que les prix « sortie usine » y sont inférieurs.

Les différences de prix pour ces deux pays apparaissent relativement importantes en ce qui concerne la longe (en moyenne 33 % supérieurs à Hambourg par rapport à Rungis) et minimes sur le jambon.

Les indices synthétisés par l’Insee et son équivalent le DeStatis ont permis de comparer l’évolution des prix à la production des produits transformés à base de viande. Selon certaines estimations, qu’il faut manier avec prudence, les tarifs des produits de charcuterie « sortie usine » en valeur absolue seraient globalement supérieurs en France par rapport à l’Allemagne.

Cette tendance se retrouve également dans les prix au détail de la charcuterie en Allemagne et en France en 2010 :

**Tableau 8 : Prix au détail du porc frais et de la charcuterie en 2010**

	Allemagne	France	Écart F/A (%)
Porc frais	5,02	6,40	27 %
Charcuterie	7,40	9,41	27 %

Source : Kantar Worldpanel, FK.

### **Pouvoir de marché et rapports de force dans la filière**

Les magasins discounts constituent 55 % du marché de la grande distribution allemande, les quatre plus grands (Aldi, Lidl, Penny et Edeka) constituant 44 % du marché alimentaire<sup>15</sup>. Du fait de cette concentration, la GMS se trouve en France, tout comme en Allemagne, en position de force par rapport à ses fournisseurs. En dépit de cette situation similaire, les relations qu’entretiennent les distributeurs et les industriels allemands apparaissent plus saines que celles de leurs voisins français. En effet, d’après une étude économique menée par l’IFIP, des termes tels que « confiance » et « fidélité » reviennent régulièrement pour qualifier les relations que les deux parties prenantes entretiennent, et ce malgré des relations très peu encadrées par des textes législatifs (il n’existe pas de « LME allemande »).



---

Enfin, il apparaît que la grande distribution allemande a su développer son activité en tenant compte des différences de consommation liées à ses régions et cela en favorisant l'émergence à travers le pays d'un certain nombre de centrales régionales. Cette relative décentralisation de la distribution allemande, adaptée à l'activité d'industriels de la charcuterie fortement spécialisés, a sûrement participé à la construction de cette relation qualifiée de saine.

Cette situation est très éloignée de celle que l'on retrouve en France où les rapports entre distributeurs et industriels sont décrits comme tendus, notamment depuis les récents épisodes de volatilité des prix des matières premières. Les industriels allemands ont su adapter leur activité et leur manière de produire pour répondre aux exigences du hard discount, en réalisant notamment des investissements massifs pour renforcer l'automatisation de leurs chaînes de production.

Cette fameuse compétitivité allemande est aussi le fruit de coûts de main-d'œuvre plus faibles que dans certains pays concurrents (rapport de 1 à 3) ou encore d'outils de fabrication à la pointe de la technologie.

#### 2.4.3.2. Effets constatés de la volatilité des prix

Les industriels français spécialisés dans la fabrication de produits à base de porc ne sont en mesure de répercuter qu'une faible part de la volatilité sur le maillon grande distribution fortement concentré.

Malgré l'absence de données fiables permettant de construire les indices de volatilité pour la filière allemande, la teneur des rapports décrits ci-dessus entre distributeurs et industriels allemands laisse suggérer que ces derniers sont plus en mesure de répercuter des hausses de prix sur leur aval.

Il est aussi probable que les industriels allemands soient davantage en mesure d'absorber la volatilité en raison de leur grande compétitivité, résultat d'une rentabilisation maximale des lignes de production permettant des économies d'échelle substantielles.

### 3. PERCEPTION DES INDUSTRIELS ET MOYENS MIS EN ŒUVRE

#### 3.1. MEUNERIE

##### 3.1.1. Caractéristiques des acteurs interrogés

L'échantillon d'industriels sélectionnés a été construit de manière à être le plus représentatif possible de la variété des situations rencontrées par les acteurs de la filière céréalière face à la volatilité. Dans ce but, nous avons légèrement élargi le cadre de notre étude en interrogeant également des acteurs de la seconde transformation, des industriels de la fabrication de biscuits et de gâteaux.

Ces deux maillons présentent en effet des caractéristiques qui les exposent à la volatilité du prix des matières premières de manière différente. Ainsi, tandis que la meunerie consacre 60 à 70 % de ses coûts de revient à l'achat d'une seule matière première (le blé essentiellement), les coûts d'approvisionnement en matières premières des fabricants de biscuits et gâteaux sont moins importants (de 35 à 60 % du coût de revient). Ils sont répartis sur 4 à 5 produits agricoles distincts dont les prix évoluent de manière indépendante les uns des autres.

Deux acteurs ont été interrogés pour chacun de ces maillons, l'un de taille importante, l'autre de taille intermédiaire. Leurs caractéristiques sont détaillées de manière plus détaillée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 9 : Caractéristiques des acteurs interrogés – meunerie/biscuits et gâteaux**

Type d'acteur	Chiffre d'affaires	Produits	Marché (débouchés)
Grand groupe	500 M d'€	Meunerie Gamme complète	France et international
PME régionale spécialisée	20-40 M d'€	Meunerie Gamme boulangerie	Région
PME nationale	100-150 M d'€	Gamme de produits spécialisés sur le marché des quatre-quarts	France et international
PME de taille intermédiaire	20-50 M d'€	Biscuits et biscottes de conservation	France

##### 3.1.2. Perception et exposition à la volatilité

De manière générale, l'exposition à la volatilité du prix des matières premières agricoles est considérée comme très forte par les différents acteurs interrogés, avec une intensification significative depuis 2007, année considérée par les acteurs rencontrés comme charnière. C'est en effet à cette date que la volatilité, apparue au début des années 2000, a eu ses premiers effets marquants sur les industriels.

L'appréciation de cette volatilité n'est toutefois pas homogène. Bien que la part de leur CA consacrée aux matières premières soit moindre, les industriels de la deuxième transformation semblent globalement plus inquiets au sujet de la volatilité que les industriels de la meunerie. Situés entre des fournisseurs de taille importante évoluant sur des marchés internationaux et la distribution, ils doivent faire face à la volatilité souvent forte de plusieurs matières premières agricoles essentielles à leur activité (beurre, œufs, chocolat, sucre, céréales, ...). Bien que considérant

également la volatilité comme un facteur de risque, les industriels de la meunerie semblent un peu moins inquiets, mais doivent rester très attentifs, notamment aux risques de défaillance de leurs clients (boulangeries artisanales).

Cette perception est en cohérence avec les impacts économiques observés. Ainsi, si toutes les entreprises interrogées ont vu leurs résultats économiques se dégrader au cours des cinq dernières années, ce sont les acteurs de la 2<sup>ème</sup> transformation qui ont dû faire face aux difficultés les plus importantes. En comparaison, le meunier positionné sur le marché des boulangeries artisanales a traversé cette période avec moins de difficultés.

La gestion courante de la trésorerie s'est avérée être un sujet de plus en plus sensible. Associés à la hausse tendancielle des prix ainsi qu'à des modifications des conditions de paiement, les indicateurs de gestion de trésorerie se sont fortement dégradés. Dans ces conditions instables, l'appartenance à un groupe solide économiquement et bénéficiant d'un accès au crédit s'est révélée être un avantage compétitif déterminant.

Face à l'intensification de la volatilité des prix de leurs matières premières, les industriels interrogés ont tous renforcé leur fonction achats. Devenue une fonction essentielle de l'entreprise, cette dernière est désormais en lien direct avec la direction générale. De fortes disparités existent cependant dans le degré de professionnalisation de cette fonction, principalement suivant la taille des entreprises : les structures les plus importantes ont, seules, pu ou su renforcer significativement leurs compétences achats et fait évoluer la gouvernance. Dans ces groupes, la fonction achats est désormais en relation directe avec la direction générale, la direction financière et la direction commerciale, et un reporting dédié aux matières premières a été mis en place afin d'augmenter la réactivité de l'entreprise aux évolutions du marché.

Aucun acteur n'a considéré le manque d'informations comme un facteur limitant. La difficulté réside en réalité plutôt dans la hiérarchisation et l'analyse des nombreuses données disponibles.

### **3.1.3. Réponses apportées**

Le marché du blé est l'un des rares marchés sur lesquels des outils de gestion du risque prix ont été développés depuis longtemps. Le meunier de taille nationale est cependant le seul des acteurs interrogés qui utilise de façon régulière les outils de marchés de type « futures et options ».

Après 5 à 7 ans d'intensification progressive, il les utilise désormais quotidiennement, mais a dû pour cela investir fortement dans la formation de ses acheteurs et des autres directions (générale, financière, commerciale) et recruter des compétences spécifiques issues du monde bancaire. Par ailleurs, la complexification continue des stratégies de gestion du risque nécessite aujourd'hui une formalisation des cadres de gestion. Ainsi, la gestion de la volatilité et du risque associé représente un coût conséquent qui s'alourdit d'année en année, estimé pour cet acteur à plusieurs millions d'euros.

À ce jour, les industriels de la 2<sup>ème</sup> transformation n'utilisent généralement pas directement d'outils de marché. Ils ont cependant exprimé un besoin de mieux appréhender ces outils et les stratégies associées car certains fournisseurs commencent à leur proposer des contrats intégrant des outils de marché.

En ce qui concerne les relations au sein de la filière, les industriels interrogés s'accordent à dire que l'augmentation de la volatilité a entraîné une certaine professionnalisation dans la rédaction et le respect des contrats. Ce phénomène a cependant également accentué les tensions entre partenaires économiques, notamment dans la relation entre les acteurs de la 2<sup>ème</sup> transformation et la grande distribution.

Des réponses d'ordre stratégique ont également été imaginées dans le but de diminuer la dépendance aux matières premières agricoles. Plusieurs pistes ont été évoquées : la diversification des marchés de vente, y compris à l'international ; le positionnement sur des produits à plus forte valeur ajoutée, par exemple *via* des démarches filières de qualité ou l'innovation produit ; la croissance externe ; les démarches de coopération, par exemple par la création de GIE d'achats destinés à professionnaliser les acheteurs et augmenter le pouvoir de négociation.

### **3.1.4. Anticipation**

Les acteurs interrogés s'accordent sur le fait que la volatilité des prix, associée à une hausse tendancielle, est un phénomène structurel qui devrait se maintenir, voire s'intensifier à l'avenir. En conséquence, tous considèrent comme essentiel de s'adapter à cette situation autant dans la compétence de gestion du risque prix que dans l'évolution des stratégies d'entreprises.

Compte tenu du caractère relativement récent de ce phénomène, certains industriels se considèrent encore dans une phase de transition et d'apprentissage sans pouvoir définir de façon précise quelles décisions il conviendra de prendre.

Les acteurs interrogés considèrent par ailleurs que la financiarisation des marchés est un des facteurs favorisant la volatilité des prix. Ils se prononcent donc en faveur d'une réglementation permettant une meilleure régulation des marchés financiers.

### **3.1.5. Besoins exprimés**

Deux pistes principales ont été évoquées par les acteurs interrogés.

La première concerne les mesures réglementaires : comme évoqué ci-dessus, les acteurs souhaitent une meilleure régulation des marchés pour limiter la spéculation sur les matières premières agricoles.

La deuxième concerne la formation : une aide mise en place par les industriels ou leurs syndicats serait le bienvenu pour les aider à faire monter en compétence leur fonction achats.

## **3.2. ALIMENTATION ANIMALE**

### **3.2.1. Caractéristiques des acteurs interrogés**

Trois industriels spécialisés dans la fabrication d'aliments pour animaux ont été interrogés. Les caractéristiques des entreprises sélectionnées figurent dans le tableau ci-après.

**Tableau 10 : Caractéristiques des acteurs interrogés**

Type d'acteur	Statut	Chiffre d'affaires	Effectifs	Produits	Implantation	Marché (débouchés)
<b>Grand acteur</b>	Coopératif	>1 Md €	>2 000p	Aliments complets	France International	France International
<b>Grand acteur</b>	Coopératif	entre 500 et 750 M€	entre 500 et 1 000p	Aliments complets	France	France
<b>Acteur de taille intermédiaire</b>	Coopératif	entre 20 et 50 M€	entre 10 et 50p	Aliments complets	Sud de la France	France

L'échantillon d'industriels sélectionnés a été construit de manière à être le plus représentatif possible de la façon dont le secteur est impacté par la volatilité. Pour cela, trois types d'entreprises, de tailles différentes et orientées vers des marchés de périmètres variés (mondiaux, locaux ou régionaux) ont été sélectionnés.

### 3.2.2. Perception et exposition à la volatilité

En ce qui concerne la gestion des achats, il apparaît que l'ensemble des structures interrogées, quelle que soit leur taille, a des fonctions achats « céréales » et « protéines » séparées. Tous les industriels interrogés sont présents sur les marchés à terme pour gérer leurs achats de matières premières (Euronext/Chicago), ce qui leur permet de distinguer « livraison physique » et « fixation des prix » et de se protéger, dans la mesure du possible, de la volatilité.

Les acteurs rencontrés se considèrent comme très fortement exposés à la volatilité des prix des matières premières. Cette volatilité est avant tout considérée comme un risque, devenu depuis plusieurs années une des composantes du métier à intégrer. Pour les plus grosses structures industrielles du marché, la bonne gestion de la volatilité, notamment liée à une montée en expertise, peut apparaître comme un véritable avantage concurrentiel.

Tous les acteurs rencontrés estiment qu'ils sont suffisamment informés, voire trop informés en ce qui concerne la volatilité des prix des matières premières (difficulté de retraitement de ces nombreuses informations). La gestion de ce flux d'informations, en continu, est devenue un enjeu majeur pour les spécialistes de la nutrition animale.

La volatilité des prix des matières premières type « protéines » est relativement ancienne et désormais bien maîtrisée. C'est l'émergence depuis 2003 d'une volatilité sur les matières premières type « céréales », qui n'a cessé de se renforcer depuis, qui a poussé les industriels à faire évoluer leur fonction achats et à penser différemment leurs relations avec leurs fournisseurs (MAT céréales) et avec leurs clients (pédagogie pour développer les CAT avec les agriculteurs depuis 2007-2008).

Enfin, il est important de noter que certains industriels s'inquiètent de la perte de fidélité croissante des agriculteurs vis-à-vis de leur coopérative.

### 3.2.3. Réponses apportées

L'utilisation d'outils de couverture, *via* les marchés à terme, est le principal moyen utilisé par les professionnels de la nutrition animale pour se protéger en amont de la volatilité des prix des MP. Ils

utilisent principalement sur ces marchés à terme des outils de type « futures » et « options ». Sur les trois acteurs interrogés, aucun n'utilise des outils dits complexes/structurés de type OTC que beaucoup jugent trop risqués. Il convient de souligner que l'impact de ces marchés à terme sur la gestion de la volatilité est toutefois limité (transfert du risque sur la base).

Depuis quelques années, une montée en compétence de la fonction achats des groupes coopératifs « nutrition animale » s'est opérée. Cette consolidation de l'expertise « gestion matières premières » pour une meilleure gestion du « risque volatilité » est le fruit de relations plus étroites entre les différents services (direction générale, direction financière et direction achats), d'une volonté de recruter des experts (embauche de Risk Manager, etc.) et d'un retraitement quasi quotidien de l'information (rédaction de synthèses). Pour l'ensemble des entreprises rencontrées, un important travail de formation et de pédagogie s'est mis en place auprès des structures de gouvernance (direction financière, équipes commerciales) concernant les outils de couverture/la gestion des MP.

L'utilisation d'outils de couverture et cette montée en compétence représentent un coût monétaire important pour les différents acteurs rencontrés mais difficilement quantifiable. Cela explique le fait que seule une partie des approvisionnements en matières premières végétales soit concernée par des opérations sur les marchés à terme.

Les logiciels de reformulation des produits intégrant les variables « prix des matières premières » sont également une manière d'atténuer, de façon limitée, la volatilité.

Enfin, depuis quelques années, une démarche d'intégration de l'aval dans le processus de partage du risque s'est amorcée avec le développement de « contrats à terme clients » (démarche pédagogique mise en place par les coopératives).

#### **3.2.4. Anticipation**

Les différents acteurs interrogés estiment que la volatilité des prix des matières premières va persister durablement à des niveaux élevés. Néanmoins, selon les industriels rencontrés, il est très difficile, voire impossible, d'anticiper l'évolution des prix des matières premières à court, moyen ou long terme.

#### **3.2.5. Besoins exprimés**

L'ensemble des acteurs est d'accord sur la nécessité de renforcer les relations au sein de la filière de façon à ce qu'il y ait plus de cohésion entre les différents maillons (meilleur partage du risque). Un encadrement plus strict des marchés à terme, *via* une plus grande transparence des marchés financiers, apparaît également comme une mesure importante.

Deux acteurs interrogés se sont aussi positionnés en faveur de la création d'outils de couverture plus adaptés et considèrent que la mutualisation des achats de matières premières pour les petites structures est une piste intéressante à explorer.

### 3.3. FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS

#### 3.3.1. Caractéristiques des acteurs interrogés

Afin de compléter l'analyse, cinq acteurs de la transformation des produits laitiers ont pu être interrogés pour confronter nos constats à la perception des industriels. Ces acteurs ont été sélectionnés pour refléter au mieux la grande variété des situations des entreprises du secteur, que ce soit en termes de taille (de quelques dizaines à plusieurs milliers d'employés), de statut (coopératif, privé, ou privé adossé à une coopérative), de produits (produits industriels (PI), produits de grande consommation (PGC), dont une proportion variable de marques de distributeurs (MDD)) ou de présence à l'international (ventes et/ou production).

Leurs caractéristiques sont rassemblées dans le tableau ci-après :

**Tableau 11 : Caractéristiques des acteurs interrogés (Fabrication de produits laitiers)**

Type d'acteur	Statut	Chiffre d'affaires	Effectifs	Produits	Implantation	Marché (débouchés)
<b>Très grand acteur</b>	Privé	>1 Md €	>2500p	PGC PI	France International	France International
<b>Très grand acteur</b>	Coopératif	>1 Md €	>2500p	2/3 PGC (1/3 lait de consommation, 1/3 fromages) 1/3 PI	France	France International (25 %)
<b>Acteur de taille intermédiaire</b>	Privé adossé à une coopérative	entre 200 et 450 M€	entre 300 et 1200p	PI	France essentiellement	International
<b>Acteur de taille intermédiaire</b>	Privé	entre 200 et 450 M€	entre 300 et 1200p	PGC : produits ultrafrais 50%, fromages 50%	France essentiellement	France International (25 %)
<b>Acteur de petite taille</b>	Privé	< 10 M€	<50p	Fromages régionaux	Régionale	Régional

##### 3.3.1.1. Perception et exposition à la volatilité

Envers l'amont, la grande particularité commune à tous les fabricants de produits laitiers est la combinaison d'une absence de pouvoir sur la fixation du prix du lait couplée à une obligation de collecte envers les producteurs. Les industriels ont donc une charge fixe importante (de l'ordre de 50 % de leur chiffre d'affaires) sur laquelle ils n'ont que très peu de prise. Malgré la qualité et la quantité d'informations disponibles, notamment *via* la fédération professionnelle, cette charge est, par ailleurs, difficile à anticiper au-delà de quelques mois, du fait de la difficulté à prévoir les prix des produits industriels sur les marchés internationaux (qui déterminent 50% du prix du lait payé aux producteurs français, comme détaillé plus haut). Par ailleurs, la forte saisonnalité de la production de lait génère des excédents souvent importants en hiver, revendus à perte en l'absence de capacités suffisantes de transformation, et, ponctuellement, des pénuries l'été, pendant lesquelles les transformateurs peuvent être amenés à acheter du lait sur le marché.

Envers l'aval, la situation dépend essentiellement du mix produits, c'est-à-dire des types de produits fabriqués, dont les modalités de fixation des prix sont très différentes.

Pour ce qui concerne les produits de grande consommation, vendus pour l'essentiel à la grande distribution, leurs prix sont soumis à des négociations de prix particulièrement serrées avec les grands distributeurs nationaux, qui, du fait de leur concentration, ont un pouvoir de marché particulièrement important. Cette asymétrie rend très difficile la transmission des hausses de prix vers l'aval, qui se fait de manière partielle avec un décalage temporel important, tandis que les baisses de prix sont répercutées très rapidement. Cette situation est d'autant plus marquée que les produits ont une faible valeur ajoutée (produits premiers prix, marques de distributeur). Le cas des produits vendus sous marque de distributeur, dont les contrats sont attribués de manière annuelle, est particulièrement symptomatique de ce déséquilibre : les clauses contractuelles rendent difficiles les hausses de prix de vente en cas de hausse du prix du lait, tandis que les distributeurs ont la possibilité d'interrompre les contrats pour les remettre en concurrence si le prix du lait baisse.

La situation est différente pour les produits industriels : ceux-ci sont vendus sur les marchés internationaux en fonction du cours qui y est constaté. Le pouvoir de marché des transformateurs sur le prix de vente n'en est cependant pas plus important. Les industriels rencontrés considèrent la volatilité des prix comme un sujet majeur, stratégique de leur activité, principal déterminant de leurs marges et de leur rentabilité. Ils n'ont cependant que très peu de pouvoir sur les niveaux de prix amont et aval, par ailleurs difficiles à anticiper. Ils n'y affectent donc que relativement peu de ressources, essentiellement destinées à gérer les relations avec les producteurs. Cette prise de conscience reste relativement récente : c'est l'épisode de 2007-2008, qui a eu des effets variables suivant le mix produit mais toujours significatifs, qui en a été le véritable déclencheur.

### 3.3.2. Réponses apportées

En l'absence de pouvoir sur les prix en amont et en aval, le champ d'action des entreprises se trouve essentiellement dans l'optimisation interne, visant à adapter au mieux la production aux prix de vente des produits sur les différents marchés. La principale stratégie suivie par les entreprises consiste donc à diversifier leurs produits (produits industriels et produits de grande consommation), leurs marchés de vente (France et international) et leurs marchés d'approvisionnement, afin de diversifier leur exposition, puis de mettre en place un système de gestion permettant d'optimiser, à l'échelle de temps la plus courte possible, l'affectation du lait disponible aux produits sur lesquels seront réalisées les meilleures marges. Cette stratégie nécessite cependant une taille minimale permettant de financer la croissance externe ou interne nécessaire à cette diversification.

L'autre réponse d'ordre stratégique observée consiste à favoriser les produits à plus forte valeur ajoutée, sur lesquels les marges plus importantes permettent d'absorber les variations du prix du lait. Cette stratégie peut prendre plusieurs directions : marketing pour construire ou renforcer des marques fortes, recherche et développement vers des produits spécialisés (nutrition infantile, santé), plus élaborés (desserts lactés) ou innovants, développement de produits régionaux labellisés...

Facteur de moindre portée mais plus spécifiquement lié à l'enjeu de la volatilité du prix du lait, les acteurs interrogés cherchent également à assouplir les conditions d'approvisionnement en lait, essentiellement en travaillant à adapter les volumes de production de lait collectés aux besoins de l'entreprise. Pour ce faire, les acteurs mettent en place des systèmes de prix incitatifs sur la base de primes ou de tarifs dégressifs, qui ont deux objectifs : la désaisonnalisation de la production et



l'anticipation des volumes à court et moyen terme. Les entreprises peuvent également chercher à limiter leur obligation de collecte, en se séparant de moyens de production dont les zones de collecte associées sont trop importantes, ou, de manière plus radicale, en refusant la collecte. Ces acteurs s'approvisionnent ensuite sur le marché local, à un prix proche de celui établi sur la base de l'index de l'interprofession laitière, mais sans contrainte sur le volume.

### 3.3.3. Anticipation

À l'exception des grands acteurs privés internationaux, qui ont mis en place des modèles leur permettant d'anticiper les prix sur leurs différents marchés à court, moyen et long terme, les acteurs rencontrés s'appuient essentiellement sur les notes de conjoncture publiées par l'ATLA sur le court et moyen terme. Tous témoignent d'une grande difficulté à anticiper les mouvements de prix sur les marchés internationaux à moyen terme, tout en s'accordant sur le fait que la volatilité restera importante.

En termes de tendance de fond sur l'évolution des prix, plusieurs analyses cohabitent, fondées sur les deux déterminants majeurs que constituent la fin des quotas laitiers européens en 2015 d'une part, et une demande mondiale tirée par les consommations internes de la Chine et du pays du Golfe d'autre part. La majorité des acteurs interrogés estime que le terme de la politique des quotas en 2015 va entraîner une forte hausse de la production des exploitations laitières européennes, entraînant une baisse significative du prix du lait. Cette baisse mettrait un nombre important de producteurs laitiers en difficulté, impacterait les collecteurs pour la vente des excédents laitiers mais réduirait les coûts d'approvisionnement de la transformation. D'autres pensent que les producteurs sauront réguler leurs volumes et que la fin des quotas sera une opportunité qui permettra de répondre à une demande mondiale en hausse, portée par une demande chinoise importante liée aux changements de comportements alimentaires et au dynamisme économique des pays exportateurs de gaz et de pétrole, grands importateurs de produits laitiers.

### 3.3.4. Besoins exprimés

Les besoins exprimés par les acteurs interrogés dépendent naturellement des conséquences qu'a la volatilité du prix du lait sur leur activité, de leur capacité à absorber les chocs ou d'en tirer des opportunités. Les principaux points transversaux sont rassemblés dans cette partie.

La dérégulation des marchés agricoles a globalement pour conséquence de favoriser les grands acteurs diversifiés, et pose des difficultés aux acteurs plus petits ou spécialisés. En conséquence, ces derniers souhaitent en tout premier lieu un prolongement ou un renforcement des aides en place qui leur sont destinées : poursuite du Crédit Impôt Recherche, Primes à l'Investissement, intervention du FSI, aides régionales, nationales ou européennes en place, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles règles du marché ou tout simplement de passer les périodes difficiles.

De manière transversale, les acteurs rencontrés subissent d'autant plus la volatilité qu'ils ne peuvent transmettre les hausses de prix vers l'aval : ils souhaitent une application plus stricte de la LME pour son volet de relations avec la grande distribution, ou toute autre mesure tendant à diminuer l'asymétrie de pouvoir de marché.

De l'Europe, les acteurs positionnés sur les produits industriels attendent une poursuite ou un renforcement des mécanismes de gestion de crise en place, avec le développement des capacités de

stockage et une application plus rapide et un renforcement des mécanismes d'intervention. Les acteurs sans produits industriels considèrent, quant à eux, que ces aides sont une distorsion de concurrence qu'il faudrait lever. De manière plus consensuelle, ils attendent également des mesures pour lutter contre les distorsions de concurrence au sein du marché européen, notamment liées au coût du travail dans les différents pays de l'Union (par exemple *via* l'instauration d'une modulation des aides de la PAC à la situation de chaque pays). Sans être directement liées à la volatilité des prix, ces mesures leur permettraient, en améliorant leur situation économique, d'être plus à même de supporter les chocs sur les prix amont.

Le quatrième thème évoqué est celui de la formation : sans que des besoins précis aient été identifiés chez les industriels eux-mêmes, certains acteurs recommandent une meilleure formation de leurs partenaires économiques, que ce soit en amont (formation des producteurs de lait afin qu'ils soient plus conscients des exigences propres au marché) ou en aval (formation des équipes d'achat/vente chez les acteurs de seconde transformation).

### 3.4. FABRICATION DE PRODUITS À BASE DE PORC

#### 3.4.1. Caractéristiques des acteurs interrogés

Au cours de la phase B de l'étude, quatre industriels spécialisés dans la fabrication de produits à base de porc ont été interrogés. Les caractéristiques des entreprises sélectionnées figurent dans le tableau ci-après.

*Tableau 12 : Caractéristiques des acteurs interrogés (Transformation de produits à base de porc)*

Type d'acteur	Statut	Chiffre d'affaires	Effectifs	Produits	Implantation	Marché (débouchés)
<b>Grand acteur</b>	Privé / Groupe	entre 500 et 750 M €	>2 000p	MDD Charcuterie, salaisons	France / International	France International (4 %) / GMS
<b>Grand acteur</b>	Privé	entre 500 et 750 M €	entre 1 500 et 2 000p	Marque nationale Jambon, saucisses, lardons, gamme APM	France	France International / GMS
<b>Acteur de taille intermédiaire</b>	Privé	entre 10 et 50 M€	entre 50 et 300p	Andouillettes /boudins	France essentiellement	France Grossistes, restauration, enseignes « home service »
<b>Acteur de taille intermédiaire</b>	Privé	entre 10 et 50 M€	entre 50 et 300p	Saucisson sec	Régionale	France International (6 %) / GMS / RHF

L'échantillon d'industriels a été construit de manière à être le plus représentatif possible de la façon dont le secteur est impacté par la volatilité. Ainsi, la gestion de la volatilité a pu être étudiée sur quatre grands types de structures caractéristiques du secteur (Grand groupe spécialisé MDD, Gros industriel Marque, Groupe régional et PMI régionale). Une large gamme de produits de 2<sup>ème</sup> transformation a été traitée (jambon, andouillettes, saucissons sec, etc.) présentant un intérêt

particulier dans le cadre de cette étude car conçus à partir de pièces de porc qui subissent différemment la volatilité (jambon, abats, gras, etc.). Enfin, en raison de l'importance que représente la capacité à répercuter la volatilité vers l'aval dans la gestion de la volatilité, des entreprises orientées vers divers canaux de distribution ont été sélectionnées (GMS, RHF, Grossistes, etc.). Enfin, il convient de souligner le fait que les abatteurs/découpeurs de porcs nous ont fait part, par l'intermédiaire de leur fédération, de leur refus de participer à l'étude.

### 3.4.2. Perception et exposition à la volatilité

L'ensemble des industriels interrogés se considère comme très fortement exposé à la volatilité des prix des pièces de porc. Cette gestion de la volatilité apparaît pour les acteurs rencontrés comme un des enjeux principaux, au cœur de la stratégie de l'entreprise. Les industriels se considèrent comme suffisamment informés sur la volatilité (par le biais des fédérations, ministères, etc.) mais sont incapables d'anticiper les variations de prix des matières premières à court, moyen ou long terme. La volatilité des prix des pièces de porc a commencé à s'intensifier à partir de 2000, 2001 (rupture avec le cycle historique du prix du porc) et les années 2008 et 2011 ont été marquées par une flambée des prix sur certaines pièces de porc. L'une des raisons principales évoquées pour expliquer l'émergence d'une telle volatilité est l'explosion de la demande extérieure, notamment chinoise, sur certaines pièces (abats, gras). Cette tendance à la hausse des prix, accompagnée d'une volatilité qui ne cesse de s'accroître, impacte la marge brute des industriels charcutiers et les PMI apparaissent comme particulièrement exposées.

Le problème majeur auquel sont confrontés les industriels repose sur leur incapacité à répercuter cette volatilité des prix vers l'aval et notamment sur la GMS. L'atomicité des entreprises de 2<sup>ème</sup> transformation de produits à base de porc face à un maillon distribution fortement concentré ne leur procure pas la capacité de faire valoir des hausses de prix (risque de déréférencement).

Les acteurs orientés vers d'autres canaux de distribution, comme la RHF ou les grossistes, semblent être plus en mesure de répercuter ces hausses de prix.

### 3.4.3. Réponses apportées

L'absence de contrats à terme dans ce secteur, comme il peut en exister dans les filières meuneries ou nutrition animale, rend la gestion de la volatilité des prix des matières premières plus compliquée pour les industriels de la charcuterie.

Pour faire face à cette volatilité, certaines PMI semblent s'orienter, dans la mesure du possible, vers des produits plus spécialisés, à forte valeur ajoutée, de façon à renforcer/sécuriser leurs marges.

Ainsi, certains industriels commencent depuis quelques années à rompre avec la logique du « tout GMS » et à diversifier leurs canaux de distribution.

D'autres industriels « travaillent » sur la consolidation des marques qu'ils développent de façon à renforcer / rééquilibrer leurs pouvoirs de marché vis-à-vis de l'aval (plus la marque est forte, plus il est possible de répercuter les hausses vers l'aval).

---

Enfin, les groupes industriels semblent vouloir poursuivre leur stratégie de croissance externe, de façon à renforcer leur pouvoir de marché vis-à-vis de l'aval et être en capacité de répercuter les hausses de prix de MP.

#### **3.4.4. Anticipation**

L'ensemble des industriels rencontrés a mis en avant le fait qu'ils n'étaient pas en mesure d'anticiper l'évolution des prix des matières premières ou encore de la volatilité pour les dix années à venir. Les différentes stratégies développées pour anticiper un maintien/renforcement de la volatilité des prix des matières premières dans le futur rentrent dans une stratégie globale d'entreprise.

#### **3.4.5. Besoins exprimés**

La restructuration de la filière et la concentration du maillon « 2<sup>ème</sup> transformation » apparaissent comme des étapes essentielles pour permettre aux industriels de mieux se protéger de la volatilité. En effet, une concentration de ce secteur permettra à terme, selon les industriels, de rééquilibrer le pouvoir de marché vis-à-vis de l'aval et par conséquent de permettre une meilleure répercussion de la volatilité vers la GMS. L'ensemble des acteurs interrogés est intéressé par la création d'outils de couverture permettant un meilleur partage du risque « prix/volatilité » dans la filière. Néanmoins, ils sont assez dubitatifs quant à la maturité et la capacité de la filière à développer un tel marché à terme. La mutualisation des achats apparaît comme une solution intéressante pour les PME, mais seulement sur des produits comme les emballages, les cartons, qui n'ont pas de dimension stratégique. Enfin, les industriels ont tous fait part de leurs réticences quant à la mise en place de mesures fiscales ou réglementaires, estimant que, dans le passé, ce type d'intervention des pouvoirs publics leur a toujours été défavorable.

---

## 4. COMPARAISON DES VULNÉRABILITÉS À LA VOLATILITÉ

Les quatre industries étudiées (meunerie, fabrication d'aliments pour animaux, fabrication de produits laitiers, fabrication de produits à base de porc) ont été ciblées dans cette étude pour leur représentativité de la diversité du secteur de l'agroalimentaire et de la variété des situations face à la volatilité des prix des matières premières agricoles.

Nous avons jusqu'à maintenant présenté de manière indépendante les quatre secteurs. Nous cherchons ici à les comparer suivant deux axes d'analyse : leur exposition à la volatilité et leur maturité sur le sujet, afin d'offrir une vision transversale et d'identifier les secteurs les plus vulnérables.

Nous complétons enfin l'analyse par la synthèse des Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités de chacune des quatre industries face à la volatilité.

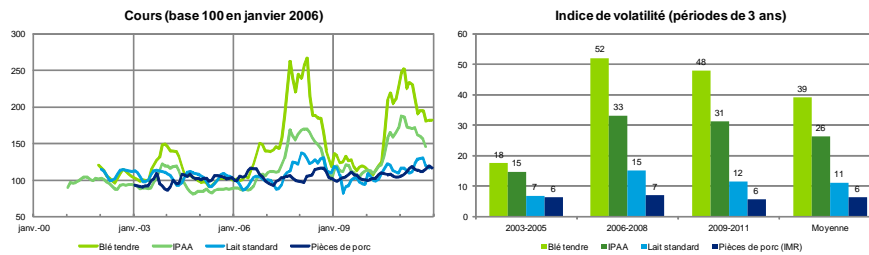
### 4.1. SENSIBILITÉ À LA VOLATILITÉ

Bien que la volatilité des prix soit un sujet transversal qui concerne toutes les industries agroalimentaires, les modalités d'exposition de telle ou telle industrie sont différentes, et plusieurs paramètres doivent être étudiés. Il s'agit notamment d'observer simultanément leur situation vis-à-vis de l'amont et de l'aval : l'analyse des dynamiques entre les variations de prix des matières premières d'une part, et des produits d'autre part, permet de caractériser la sensibilité à la volatilité. Pour ce faire, nous observons trois éléments différents :

- les mécanismes de formation des prix en amont, la volatilité associée et la disponibilité d'outils de couverture ;
- les pouvoirs de marché et les « contraintes prix » en aval ;
- la capacité d'absorption de la volatilité des prix et la faculté de répercussion des hausses tendancielle de prix.

#### 4.1.1. Exposition amont

Trois types de mécanismes de formation de prix des matières premières ont été observés : l'alignement avec les cours de marché internationaux pour les céréales et les oléagineux (meunerie, alimentation animale), la détermination par les marchés européens pour les pièces de porc, les prix négociés en fonction d'indicateurs publiés par l'interprofession laitière pour le lait. Ces mécanismes sont relativement rigides, et les industriels n'ont pas ou très peu de pouvoir de marché leur permettant d'influer sur ces prix. Ils sont donc soumis à la volatilité exogène des prix de ces intrants, très forte pour le blé, forte pour les intrants de l'alimentation animale, et plus modérée pour le lait et les pièces de porc, comme illustré sur la figure qui suit.

**Figure 59 : Exposition à la volatilité amont des quatre industries**

De manière plus détaillée, l'analyse de l'exposition amont à la volatilité nous permet de faire trois constats.

*a) Les prix des matières premières des secteurs de la meunerie et de la fabrication d'aliments pour animaux sont déterminés par les marchés mondiaux. Ce sont les deux secteurs les plus exposés en amont à la volatilité.*

Les meuniers et les fabricants d'aliments pour animaux sont consommateurs de céréales, commodités dont les prix sont dictés par les cours sur les marchés mondiaux. Ces derniers sont particulièrement instables depuis 2006 : lors de l'épisode de flambée des prix de 2007-2008, le prix du maïs a augmenté de 77 % (de janvier 2007 à juin 2008) et celui du blé de 118 % (entre janvier 2007 et mars 2008). Les prix ont ensuite baissé puis sont repartis à la hausse dans la seconde moitié de l'année 2010.

Il semble que l'augmentation de la volatilité des prix des céréales s'inscrive également dans une tendance générale à la hausse du niveau moyen des prix<sup>16</sup>.

Dans ce contexte, l'industrie de la meunerie et l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux ont une exposition à la volatilité qui est très forte. Pour ces deux industries, les notions de couverture et de maîtrise des risques de volatilité en amont sont donc fondamentales.

Nous signalons que la formulation des aliments pour animaux peut être adaptée, notamment en fonction des prix des matières premières sur les marchés mondiaux. Cette possibilité offre un outil supplémentaire de pilotage et de maîtrise des coûts de production, mais aussi de réduction de l'exposition à la volatilité en amont.

*b) Le mécanisme de formation du prix de la collecte du lait en France génère, pour certains acteurs, des décalages entre les évolutions de leurs coûts de revient et celles de leurs prix de vente. Ce décalage n'est pas observé sur les principaux marchés européens concurrents (Allemagne et Pays-Bas)*

La formule utilisée pour calculer l'indice qui sert de base à la négociation du prix de la collecte de lait en France (cf. p 53) engendre à certaines périodes des décalages temporels entre prix d'achat et prix de vente.

<sup>16</sup> « Volatilité des prix et sécurité alimentaire ». Rapport du groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition, Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 2011.

L'évolution de cet indice repose à 50 % sur les variations de prix des produits de grande consommation vendus en France, qui sont considérés comme étant stables en monnaie courante (i.e. inflation comprise). De ce fait, les effets des autres paramètres considérés (et notamment de l'évolution du prix des produits industriels) sont au maximum répercutés pour moitié. Le délai de répercussion des variations est en outre de trois mois. Ainsi, lorsque les prix mondiaux sont à la hausse, les entreprises vendent des produits industriels à un prix élevé tout en ne subissant qu'une hausse modérée de leur coût de revient. À l'inverse, lors des épisodes baissiers sur le marché mondial, le prix du lait payé aux producteurs reste élevé en comparaison de la valorisation possible des produits en aval.

Les retournements de marché sont donc particulièrement problématiques pour les transformateurs principalement positionnés sur les produits industriels. Lors de ces épisodes, certains industriels voient donc se succéder des périodes sur lesquelles ils dégagent de fortes marges et des périodes où ils font face à des pertes significatives. Pour ces acteurs, la solidité financière (trésorerie) est donc un élément fondamental permettant d'encaisser les chocs engendrés par la volatilité.

Il est à noter que les mécanismes de formation du prix du lait en Allemagne et aux Pays-Bas ne génèrent pas ce décalage : le prix payé au producteur y est fonction de la valorisation qui est faite du lait.

*c) Des disparités existent entre les différentes pièces de porc. La volatilité du prix de certaines pièces peu nobles est un phénomène nouveau qui touche certains acteurs de la charcuterie-salaison. Les indices de suivi des prix des différentes pièces doivent en outre être renforcés.*

La viande de porc est principalement utilisée pour la fabrication de produits de charcuterie, la demande en viande fraîche (morceaux découpés destinés aux rayons boucherie des GMS ou des boucheries-charcuteries traditionnelles) étant relativement réduite. Quatre pièces principales sont utilisées pour préparer les produits destinés à la consommation humaine : le jambon, l'épaule, la poitrine et la longe. Des pièces moins nobles (comme la bardière) sont également utilisées, par exemple pour la production de lardons. Les prix de chaque pièce de porc évoluent de manière indépendante et sont de plus en plus décorrélés. Des phénomènes de flambée de prix spécifiques à chaque pièce sont apparus au cours des dernières années : les prix des pièces peu nobles (gras) ont par exemple augmenté significativement du fait de la demande de certains pays émergents et notamment de la Chine. Certaines entreprises, positionnées sur des produits spécifiques qui utilisent ces pièces, peuvent donc être particulièrement impactées, d'autant plus que ces intrants étaient jusqu'à maintenant très peu chers.

Les prix des différentes pièces de porc (en sortie d'abattoir) sont suivis en France par l'intermédiaire des cotations réalisées sur le marché de Rungis. Cependant, selon les industriels du secteur, ces indices ne permettent pas de capturer de manière juste l'ensemble des dynamiques de prix, certains d'entre eux étant peu représentatifs des échanges réels. Certaines pièces ne font en outre pas l'objet de cotation.

#### **4.1.2. Exposition aval**

L'autre élément essentiel à l'analyse de l'exposition à la volatilité des industries agroalimentaires a trait à leurs relations avec l'aval, c'est-à-dire leurs clients. Trois situations peuvent d'emblée être

identifiées : les industries qui ont un rôle intermédiaire dans la chaîne de transformation, dont les produits sont vendus à des industriels de deuxième ou troisième transformation (la meunerie), celles qui, en fin de chaîne de transformation, cèdent leurs produits finis directement aux acteurs de la distribution (la charcuterie-salaison et la fabrication de produits laitiers de grande consommation), et enfin le cas un peu particulier de l'alimentation animale, qui vend ses produits aux éleveurs. Cette différence de nature des clients en aval est le facteur le plus déterminant en termes de pouvoir de marché : ceux qui s'adressent à des industriels ou des éleveurs sont plus ou moins en mesure de négocier les prix de vente, tandis que ceux qui fournissent la grande distribution, extrêmement concentrée, n'ont pas ou très peu de marges de manœuvre. Un cas fait exception cependant, celui des produits laitiers industriels, dont les prix sont déterminés par les marchés internationaux.

Ces points sont exposés plus en détail ci-dessous.

*a) Du fait de la spécificité de leur clientèle, les industriels de l'alimentation animale et ceux de la Meunerie sont, sur certains marchés et à certaines périodes, en mesure de répercuter les variations de prix auxquelles ils sont confrontés*

Les industriels de l'alimentation animale vendent leurs produits à des producteurs dispersés. De ce fait, ils disposent d'un pouvoir de marché relativement important. La concurrence entre fournisseurs sur un marché mature et les capacités de trésorerie limitées de leurs clients viennent toutefois restreindre ce pouvoir. Les meuniers, qui valorisent leurs farines auprès d'une clientèle industrielle bien moins concentrée que le secteur de la grande distribution, et auprès d'une clientèle artisanale (boulangeries) très atomisée, disposent également d'une capacité de négociation non négligeable auprès de leurs clients. Cette dernière reste cependant très disparate selon les marchés sur lesquels les meuniers sont positionnés. Parmi les quatre secteurs étudiés, la meunerie et l'alimentation animale sont ceux qui ont les pouvoirs de marché les plus forts vis-à-vis de leurs clients. Il faut toutefois noter que la contrainte des GMS s'exerce tout de même sur ces deux industries puisque une partie de la filière en aval est directement confrontée à la grande distribution.

*b) Une partie de l'industrie de la transformation du lait et la grande majorité de l'industrie de la fabrication des produits à base de porc valorisent leurs produits auprès de la grande distribution. La position favorable de cette dernière limite significativement les transmissions des hausses de prix.*

La grande distribution constitue l'essentiel du marché des consommateurs : ce canal représente plus de 70 % des ventes alimentaires<sup>17</sup>. Les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) sont en outre extrêmement concentrées, les cinq principales centrales d'achat françaises représentant plus de 90 % des ventes des produits de grande consommation dans les grandes surfaces alimentaires<sup>18</sup>. De ce fait, le pouvoir de marché des GMS vis-à-vis de leurs fournisseurs est particulièrement fort. Les fabricants de produits laitiers et de produits de grande consommation à base de porc ont donc un pouvoir de négociation très faible relativement à leur aval. Parmi les quatre secteurs étudiés, ce sont ceux qui ont les pouvoirs de marché vis-à-vis de leurs clients les plus faibles.

---

<sup>17</sup> « Les modalités de formation des prix alimentaires : du producteur au consommateur », avis et rapport du Conseil Économique, Social et Environnemental, 2009.

<sup>18</sup> « Les marges dans la filière agroalimentaire en France », Trésor-Eco, Direction Générale du Trésor et de la politique économique, 2009.



Dans ces deux industries, la situation des petits fournisseurs face à une distribution concentrée est très défavorable. Les grands fournisseurs (principalement quelques groupes internationaux) ainsi que certains industriels occupant des niches de produits sont toutefois dans une position plus favorable : la différenciation, par exemple du fait de la possession de marques très développées, renforce la position du fournisseur vis-à-vis du consommateur et donc du distributeur. Cet avantage est toutefois limité lorsque les marques de distributeurs ont des parts de marché significatives sur les types de produits considérés.

Les industriels de ces secteurs ont donc des difficultés à transférer les hausses de prix à leurs clients, ce qui impacte directement leur rentabilité lors des épisodes de hausse des prix des matières premières.

*c) Les opérateurs laitiers opérant sur le marché des produits industriels (beurre et poudre de lait) font face à une volatilité très forte en aval*

En dehors des produits destinés aux consommateurs, la valorisation du lait se fait par l'intermédiaire de protéines et de matières grasses qui sont utilisées dans les entreprises de deuxième ou de troisième transformation. Le beurre et la poudre de lait, qui sont des éléments facilement transportables, sont ainsi échangés sur les marchés mondiaux et ces derniers en déterminent les prix. Depuis 2006, ces marchés, tout comme ceux des céréales, ont connu des hausses et des baisses spectaculaires : entre janvier et octobre 2007, les prix du beurre et de la poudre de lait ont par exemple augmenté de près de 70 %, puis ont été divisés par deux entre octobre 2007 et mai 2009. Ces retournements successifs peuvent créer des situations difficiles pour les industries les plus exposées (par exemple celles qui ont un positionnement majoritaire sur les produits industriels), d'autant plus que les évolutions de leurs coûts de revient sont à certaines périodes décalées des prix de vente (voir point suivant).

Il est à noter que les contrats à terme qui ont été développés pour le secteur laitier sur la poudre de lait et le beurre (indices créés par Eurex et Nyse Liffe) ne sont, à ce jour, pas utilisés par les opérateurs.

#### **4.1.3. Sensibilité globale : absorption de la volatilité et des variations de prix entre amont et aval**

La sensibilité globale à la volatilité d'une industrie agroalimentaire se trouve donc déterminée par la relation entre son exposition amont et son exposition aval, qui peut se traduire par l'absorption des chocs et des variations imposées aux différentes industries par les conditions de marché, et, à l'inverse, par leur capacité à transmettre en aval les hausses constatées en amont.

Là encore, trois familles peuvent être identifiées : les industries du « grain », les fabricants de produits à base de porc, et les fabricants de produits laitiers.

*a) Parmi les industries étudiées, les industries du « grain » (meunerie et alimentation animale) présentent la plus grande capacité d'absorption de la volatilité. L'alimentation animale est l'industrie la plus à même de répercuter en aval les variations de prix auxquelles elle fait face*

L'étude et la comparaison des volatilités amont et aval de chacune des industries montrent que la meunerie et l'alimentation animale sont celles qui ont la plus grande capacité d'absorption de la volatilité. Cette capacité peut notamment s'expliquer par l'utilisation d'instruments de couverture sur les marchés à terme. Il est à noter que l'utilisation d'instruments de marché à terme comme outils de couverture nécessite des ressources financières importantes. Ainsi, le développement de l'utilisation de ces outils au sein des filières « grains », principalement par les grands acteurs, est corrélé à l'augmentation significative de leur BFR.

Par ailleurs, l'analyse de la transmission des épisodes de hausse et de baisse de prix par les différentes industries montre que le secteur « alimentation animale » réussit effectivement à passer une partie significative des variations de ses coûts d'approvisionnement à ses clients. Le secteur de la meunerie répercute quant à lui une partie non négligeable, mais moins importante, de la hausse de ses coûts de revient, et de manière différenciée en fonction du marché sur lequel elle écoule sa farine (GMS, boulangerie artisanale, industriels de 2<sup>ème</sup> transformation).

*b) Placés entre des matières premières aux prix non négociables et une grande distribution réticente à toute augmentation de prix, les fabricants de produits à base de porc transmettent difficilement les variations de prix et doivent de fait absorber les chocs observés sur les intrants.* Les courbes de prix en amont et en aval des industriels du porc montrent que les variations de prix observées sur les intrants sont peu ou pas du tout transmises en aval sur les prix des produits. Ceci s'explique par l'asymétrie des relations entre les transformateurs et les distributeurs, qui, très concentrés, imposent les prix et les conditions des transactions.

*c) Les fabricants de produits laitiers sont dans une situation intermédiaire, réussissant à passer une partie des variations de leurs coûts à la grande distribution et disposant de la possibilité de se positionner sur le marché des produits industriels*

Les courbes d'évolution de prix en amont et aval de l'industrie des produits laitiers montrent qu'ils réussissent, en moyenne, à transmettre une partie des variations du prix du lait sur les produits de grande consommation. Cette moyenne cache cependant des situations contrastées : les très grands acteurs disposent d'un pouvoir de marché non négligeable face à la grande distribution et font effectivement passer des variations de prix, ce qui n'est pas le cas des plus petits acteurs.

Par ailleurs, la situation des transformateurs laitiers produisant des produits industriels est différente : on ne peut pas parler de transmission de variation, puisque les prix des produits sont uniquement déterminés par les cours de marché internationaux. Comme exposé plus haut, c'est d'ailleurs même l'inverse qui se passe : ce sont les variations des cours des produits industriels qui déterminent, pour moitié, le prix du lait collecté. La possibilité qu'ont les acteurs diversifiés PGC / PI de pouvoir arbitrer sur le mode de valorisation du lait collecté en fonction des prix de vente leur confère un avantage certain.

#### **4.1.4. Sensibilité à la volatilité : tableau récapitulatif**

Le tableau ci-après rassemble les déterminants essentiels de la sensibilité à la volatilité : mécanismes de formation de prix, pouvoir de marché et volatilité à l'amont et à l'aval de chaque industrie, ainsi que leur capacité à transmettre les variations de prix d'amont en aval.

Cette analyse nous permet de qualifier globalement la sensibilité à la volatilité des quatre industries : « moyenne » et « moyenne à forte » pour la meunerie et l'alimentation animale, qui, bien que particulièrement exposées en amont, sont en position de transmettre les variations en aval ; « forte » pour la fabrication de produits laitiers, avec une volatilité moyenne en amont et deux débouchés en aval ; et « très forte » pour la fabrication de produits à base de porc, qui est relativement exposée en amont et n'a que très peu de marge de manœuvre en aval et, de ce fait, n'est pas en mesure de transmettre les variations de prix.

**Tableau 13: Sensibilité à la volatilité des quatre industries**





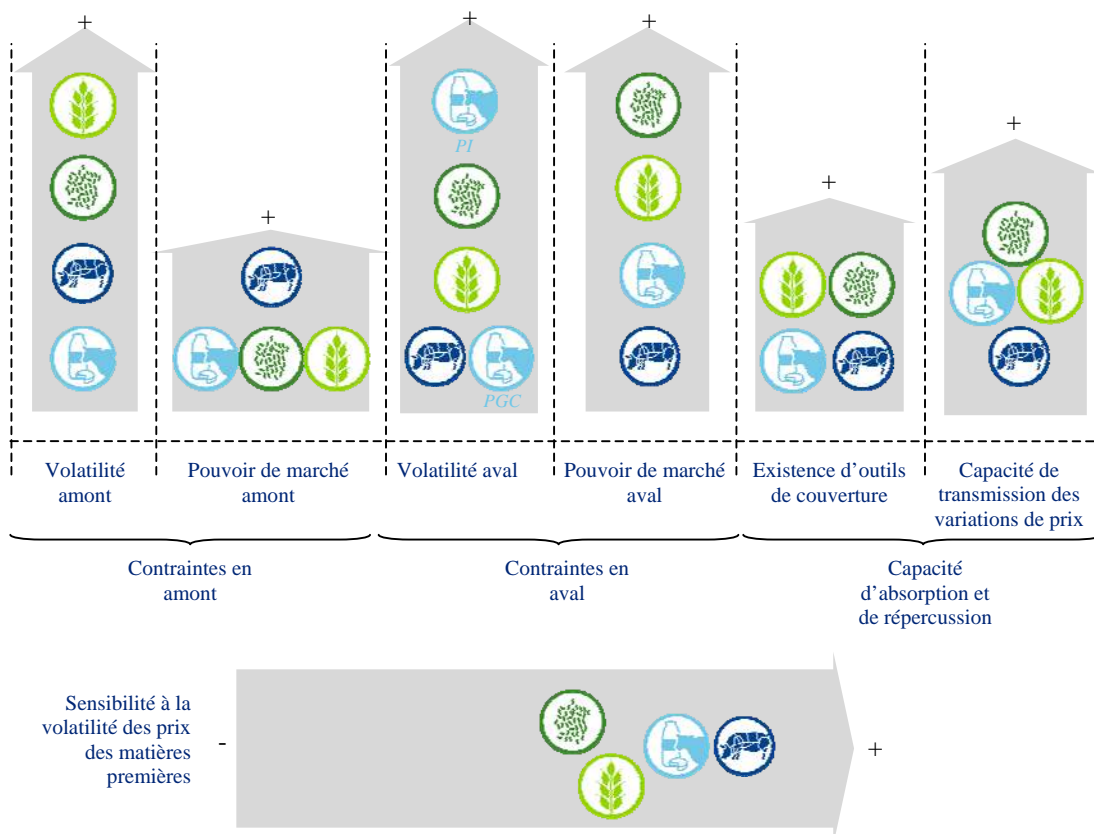
	Amont				Aval			Transmission	Sensibilité
	Formation des prix	Pouvoir de marché	Volatilité	Disponibilité d'outils de couverture	Formation des prix	Pouvoir de marché	Volatilité		
	Marchés internationaux	nul	très forte	Oui	Gré -à gré avec 2 <sup>ème</sup> transfo	moyen	moyenne	moyenne	<b>moyenne à forte</b>
	Marchés internationaux	nul	forte	Oui	Gré -à gré avec éleveurs	moyen à fort	forte	bonne	<b>moyenne</b>
	Indice, 50% déterminé par les cours internationaux	faible et indirect à travers l'inter-profession	moyenne	Non	PI : marchés internationaux	nul	très forte	N/A	<b>forte</b>
					PGC : négociation GMS	très faible	faible	moyenne	
	Gré à gré européen	faible	moyenne à forte (suivant les pièces de porc)	Non	négociation GMS	très faible	faible	faible	<b>très forte</b>

Figure 60 : Sensibilité à la volatilité des quatre industries



Les secteurs de la meunerie et de la production d'aliments pour animaux sont les plus exposés à la volatilité du prix des matières premières, notamment du fait de leur approvisionnement sur les marchés mondiaux. D'après notre analyse, leurs sensibilités à la volatilité sont toutefois légèrement plus faibles que celles des secteurs de la Fabrication de produits laitiers et de la fabrication de produits à base de porc : ces derniers font face à des marchés moins volatils en amont mais sont confrontés à des contraintes plus fortes en aval, notamment celle de la GMS. En outre, les meuniers et les fabricants d'aliments pour animaux disposent d'outils de couverture permettant de gérer la volatilité. Il convient de noter que les situations sont très différentes entre les acteurs, même au sein d'un même secteur : la taille des entreprises et leur positionnement sur des marchés différents influencent leurs sensibilités à la volatilité des prix des matières premières.

### FOCUS BISCUITERIE

À bien des égards, la sensibilité à la volatilité des prix des matières premières du secteur de la biscuiterie est comparable à celle de la fabrication de produits à base de porc. En effet, ce secteur subit une importante volatilité des prix des matières premières en amont, et ce sur une large gamme de matières premières (céréales, sucre, cacao, etc.). Contrairement au secteur de la meunerie, situé à son amont, ce secteur est moins habitué à utiliser des outils de couverture, ce qui l'expose davantage à la volatilité des prix des matières premières. Ce secteur est d'autant plus sensible qu'il s'adresse en aval à la grande distribution (à 90 %), et rencontre donc des difficultés à répercuter en aval les hausses de prix.

## 4.2. MATURITÉ DES INDUSTRIELS FACE À LA VOLATILITÉ

Au-delà de l'importance de leur sensibilité à la volatilité, les conséquences que vont avoir les variations de prix des matières premières sur une industrie agroalimentaire dépendent de sa situation économique et des réponses qu'elle aura su mettre en place pour en atténuer les effets.

### 4.2.1. Résilience des secteurs : degré de concentration et rentabilité

À l'échelle sectorielle, deux facteurs apportant aux acteurs de la résilience aux effets de la volatilité peuvent être identifiés : leur degré de concentration (les acteurs de grande taille sont plus à même d'absorber les chocs et ont la capacité d'investir pour diversifier leur exposition) et leur rentabilité.

Globalement, le secteur des fabricants de produits laitiers semble légèrement plus concentré, suivi par la meunerie et l'alimentation animale. En termes de rentabilité, c'est la meunerie qui est la mieux placée, tandis les fabricants de produits à base de porc semblent les plus fragiles.

Ces points sont développés ci-dessous :

*a) Au sein des quatre industries se côtoient des grands groupes internationaux, des acteurs de taille intermédiaire et des petites et très petites industries. Les structures coopératives et les structures privées y sont toutes deux représentées*

L'analyse des structures de marché des quatre secteurs montre que le tissu industriel agroalimentaire est très hétérogène avec d'un côté un nombre relativement réduit de grands acteurs et d'acteurs de taille intermédiaire et, d'un autre côté, un nombre significatif de petites structures. Ces secteurs sont plutôt concentrés, quelques dizaines d'acteurs réalisant une large majorité du chiffre d'affaires. Le secteur de la fabrication des produits laitiers est le plus concentré, devant les secteurs de la meunerie et de l'alimentation animale. Le secteur de la fabrication des produits à base de porc est le plus atomisé des quatre.

Les organismes de statut coopératif sont représentés dans les quatre industries, même s'ils sont plus présents dans l'alimentation animale et l'industrie laitière. Il apparaît en outre qu'avec le développement de grands groupes coopératifs et la création de filiales de droit privé le périmètre coopératif s'étend<sup>19</sup>. Globalement, il ne nous a pas été possible d'identifier une différence de résilience face à la volatilité des prix des intrants entre les acteurs coopératifs et les autres acteurs privés.

*b) Les rentabilités des entreprises agroalimentaires sont relativement faibles et comportent des disparités marquées selon les secteurs et la taille des acteurs. Les industriels fabriquant des produits à base de porc apparaissent comme les plus fragiles*

La rentabilité de l'ensemble des filières agroalimentaires qui était supérieure à celle de l'ensemble des branches de l'économie jusqu'en 2004 lui est devenue inférieure entre 2006 et 2007 pour

---

<sup>19</sup> « Enjeux des industries agroalimentaires », édition 2010, Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires (DGPAAT).

rejoindre son niveau en 2008<sup>20</sup>. La rentabilité du secteur de l'agroalimentaire se situe aujourd'hui dans la moyenne de l'industrie française<sup>21</sup>. Les rentabilités des quatre industries considérées dans notre étude sont légèrement plus faibles que cette moyenne et, au sein de ces dernières, la meunerie est celle qui présente le meilleur taux de marge moyen, devant le secteur des produits laitiers, l'alimentation animale et la charcuterie-salaison. Il est à noter que ces données, prises en moyenne, cachent des disparités fortes entre acteurs.

D'une manière générale, il existe de fortes disparités selon la taille des entreprises. Ainsi, dans les secteurs fabriquant des produits de grande consommation (ici produits laitiers et produits à base de porc), les industriels les plus grands présentent les rentabilités les plus importantes, tandis que la situation des petits fournisseurs est plus contrastée. Parmi ces dernières, la santé économique de certains s'est fortement dégradée au cours des dernières années<sup>18</sup>. Ces disparités engendrent des différences de capacités à faire face à la volatilité des prix des matières premières.

#### **4.2.2. Les réponses des industriels d'ordre opérationnel**

Deux types de réponses ont pu être mis en place par les acteurs eux-mêmes : des réponses d'ordre « opérationnel », liées à l'optimisation de la gestion interne des flux financiers et des outils de couverture (présentées ci-après), et des réponses d'ordre stratégique (diversification, acquisition, R & D...) présentées plus loin.

*Dans le contexte de forte volatilité actuel, la gestion des flux financiers est un enjeu clé pour l'ensemble des secteurs. Les grands acteurs de la meunerie et de l'alimentation animale semblent les mieux armés*

L'ensemble des acteurs des quatre industries ciblées dans cette étude met en avant la gestion des flux financiers comme l'un des éléments fondamentaux de la maîtrise des effets de la volatilité. La trésorerie est l'élément central qui permet d'amortir ou de passer les crises, notamment en cas de retournement des marchés. Plus précisément, les entreprises témoignent d'une augmentation de leurs besoins en trésorerie, ce qui nécessite de piloter finement le BFR, par exemple par la maîtrise des stocks et une réduction des délais de paiement des clients.

Les industriels de la meunerie et de l'alimentation animale, exposés depuis plus longtemps à cette problématique, semblent globalement mieux préparés, mais le facteur taille est également très déterminant : quel que soit le secteur, les acteurs de plus grande taille ont plus de ressources et d'expertise pour la gestion des flux financiers.

*Les perceptions de l'utilité et de l'accessibilité des outils de couverture sont très variables entre les acteurs. Seuls certains acteurs de l'alimentation animale et de la meunerie les utilisent couramment*

Les industriels de l'alimentation animale apparaissent comme étant les plus matures dans l'utilisation des marchés à terme comme outils de couverture. Cette maturité s'explique notamment par une confrontation historique à la volatilité des prix du soja. L'utilisation des marchés à terme est

---

<sup>20</sup> « Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes », Philippe Rouault, Délégué Interministériel aux Industries Agroalimentaires et à l'Agro-industrie, 2010.

<sup>21</sup> <http://www.insee.fr>

également répandue dans le secteur de la meunerie, même s'il semble que les disparités entre acteurs sont plus importantes : les petits acteurs se confrontent assez peu de manière directe sur les marchés à terme, privilégiant l'intervention par des intermédiaires.

Ces deux secteurs, bien qu'utilisant régulièrement ces outils, pointent certaines limites, comme le risque induit par le renforcement de la volatilité de base peut être lié à la surreprésentation des mouvements spéculatifs sur ces marchés. Ces outils ont par ailleurs un coût à prendre en compte, et le manque de fiabilité des outils détourne certains acteurs.

Il apparaît en outre que la défiance vis-à-vis des outils de couverture est réelle chez certains acteurs. Au-delà de l'inadaptation des sous-jacents utilisés dans les dérivés, le rôle de la spéculation est souvent mis en avant pour justifier du rejet de ces instruments. Certains acteurs considèrent également que la gestion du « risque prix » est une composante intégrante de leur métier et qu'externaliser cette gestion revient à laisser une partie des marges à des intermédiaires supplémentaires.

L'encadré ci-dessous rappelle, pour mémoire, les éléments essentiels relatifs aux marchés à terme agricoles.

### Les marchés à terme agricoles

Cet encadré a pour objectif de définir de façon claire ce que sont les marchés à terme, d'établir leurs modes de fonctionnement et de mettre en avant leurs limites.

Le tableau ci-dessous expose les différents types de contrats en physique et dérivés :

Les différents types de contrats	
Contrats en physique ou en cash	Contrats « dérivés » / « papier »
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrat à livraison immédiate ou « spot » (= au comptant)</li> <li>✓ Contrat à livraison différée ou « forward » (= sur l'éloigné)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrat de gré à gré / OTC</li> <li>✓ <u>Contrat à terme ou « futures contract »</u></li> <li>✓ Contrat à options</li> </ul>

#### Les caractéristiques d'un marché à terme :

- Les marchés à terme sont des **marchés organisés** : localisés, structurés et réglementés (ex : Euronext, CME)
- Sur ces marchés à terme sont négociés des **contrats à terme ou « futures »**
- Ces contrats à terme sont **standardisés** (quantité, qualité, lieu de livraison, échéance de livraison, etc.)
- Ces contrats à terme sont **fongibles** (chambre de compensation)

Les fonctions économiques d'un marché à terme :

- C'est un marché de couverture qui permet la gestion du risque prix pour les différents opérateurs commerciaux
- Un transfert des risques des opérateurs de la filière vers d'autres catégories d'acteurs notamment financiers
- C'est un marché directeur qui donne la tendance au marché physique

Limites de marchés à terme :

- L'utilisation des marchés à terme est relativement coûteuse et nécessite d'importants moyens de financement
- L'utilisation des marchés à terme requiert un certain niveau de connaissance/compétence
- Existence d'un « risque de base » (écart entre le cours à terme sur une échéance et le prix physique chez l'opérateur)
- Échec du développement de certains contrats à terme dû en partie à une trop faible liquidité du marché (poudre de lait)

*Sources :*

- *Marchés à terme et produits OTC, les enjeux de la régulation. Nicolas Habert, NH consulting, Paris 2, novembre 2011. Pluriagri.*

- *Marchés à terme et marchés dérivés, Michel Ferret / France Agrimer, MEP, 2011.*

*La maîtrise de la problématique « matières premières » donne un avantage compétitif significatif. Cet avantage est plus naturellement constaté chez les plus grandes entreprises. A contrario la non-maîtrise de cette problématique est un facteur de risque majeur*

Les informations sur les matières premières, et notamment sur leurs prix, sont en règle générale disponibles en très grande quantité<sup>22</sup>. Pour les secteurs étudiés, la difficulté n'est pas tant l'accès à ces informations que leur interprétation. Ainsi, la prise de décision est difficile pour certains acteurs, d'autant qu'elle est souvent lourde de conséquences. Ceci est d'autant plus vrai lors des épisodes de forte volatilité. Bien évidemment, les acteurs de petite taille ou de taille intermédiaire sont les plus démunis. Ceux qui maîtrisent cette thématique et qui sont capables d'anticiper certains mouvements tirent des avantages compétitifs importants sur leur marché. La possibilité de tirer parti de cette maîtrise requiert néanmoins d'avoir à sa disposition des outils adéquats (par exemple marchés à terme) ou d'avoir un positionnement suffisamment fort pour imposer ses choix (par exemple dans les contrats). Dans tous les cas, les compétences des fonctions achat/vente sont fondamentales et ces dernières prennent une place centrale dans l'entreprise.

#### **4.2.3. Les réponses des industriels d'ordre stratégique**

Au-delà de l'optimisation opérationnelle de gestion, les industriels ont également adapté leurs orientations stratégiques face à la volatilité. Au sein des quatre industries étudiées, certaines entreprises considèrent même la volatilité comme une opportunité : la capacité à s'adapter à cette

<sup>22</sup> Ce n'est pas toujours le cas pour certaines matières premières des biscuits et gâteaux (œufs, sucre... ) pour lesquelles une amélioration de l'accessibilité et/ou de la fiabilité des informations est souhaitée.



contrainte est un facteur de différenciation, et une meilleure vision stratégique leur confère un avantage compétitif réel. Naturellement, ce sont une nouvelle fois les entreprises les plus puissantes qui disposent des meilleurs atouts. En termes d'activité, il semblerait que les industriels des produits laitiers, et dans une moindre mesure les fabricants des produits à base de porc, soient en pointe sur ces sujets.

Les stratégies les plus souvent évoquées sont listées ci-dessous.

*Les stratégies de diversification permettent de répartir le risque*

La diversification de l'activité (notamment la possession d'un large portefeuille de produits) permet d'une part d'amortir certains chocs, et d'autre part d'orienter les matières premières vers les produits les plus rentables en fonction des conditions de marché observées en amont et en aval. C'est notamment le cas pour les grands industriels laitiers orientés à la fois sur des produits industriels et les produits de grande consommation : ils ont la possibilité d'orienter plus de lait vers le beurre et la poudre de lait lorsque leurs cours sont hauts, et de se concentrer plutôt sur le lait de consommation et autres produits lactés lorsque les cours sont bas. Il est également possible de diversifier l'activité au-delà du secteur d'activité initial, par exemple en se positionnant sur des produits utilisant des matières premières différentes. C'est par exemple le cas de coopératives fabriquant à la fois farine de blé et aliments pour animaux.

L'internationalisation, à la fois de la production et des débouchés, permet également de réduire les effets négatifs de la volatilité, notamment lorsque les différents marchés sont peu corrélés : une bonne année sur un marché permettra de compenser une mauvaise année sur un autre.

*Les stratégies de montée en gamme permettent de se positionner sur des produits à plus forte valeur ajoutée*

Le développement de produits à forte valeur ajoutée, par des efforts de recherche et de développement, par une stratégie marketing de renforcement des marques ou encore par la recherche de différenciation vers le « haut de gamme » (produits d'origine contrôlée, produits labellisés, produits bio), permet de limiter l'exposition et les effets des variations de prix. En effet, la part des matières premières dans le prix final des produits à forte valeur ajoutée est plus faible que pour les produits standards ; les consommateurs sont plus enclins à accepter des hausses de prix (élasticité prix-demande plus faible) ; la demande de ces types de biens par le consommateur renforce la position du fournisseur, notamment vis-à-vis des distributeurs.

*Les stratégies d'intégration ou de partenariat permettent de contrôler les approvisionnements et/ou de partager les risques*

L'intégration verticale, notamment vers l'amont, permet de sécuriser les approvisionnements et de réduire les coûts des achats en s'affranchissant du recours au marché. Par ailleurs, le développement de partenariats permet de mutualiser certains risques et de réduire certains coûts.

#### 4.2.4. L'adaptation des filières

D'autres éléments influent enfin sur la capacité des industries à résister aux effets négatifs de la volatilité, qui sont eux liés à des adaptations nécessaires au sein de la filière.

*La restructuration des acteurs situés en amont des industries de la transformation du lait et de la production de produits à base de porc est considérée par certains industriels comme nécessaire au renforcement de la compétitivité des filières nationales*

Les producteurs de lait sont très hétérogènes, des petits exploitants côtoyant des installations très professionnalisées. Les coûts de revient sont donc très différents entre les installations et, de ce fait, toute diminution du prix de la collecte a des effets néfastes sur les producteurs les plus fragiles. La rigidité du mécanisme de formation du prix de la collecte de lait qui existe en France (voir par ailleurs) est de ce fait difficile à remettre en cause. Ainsi, même si un « tunnel » a été créé entre les prix du lait en France et en Allemagne, les industriels de la transformation laitière subissent par période un différentiel de compétitivité négatif, notamment sur les marchés exports. Les industriels appellent donc à une rationalisation et à une professionnalisation des producteurs de lait afin que ces derniers puissent être en mesure de supporter les chocs générés par des variations de prix.

Le secteur des abattoirs souffre, quant à lui, d'un déficit de compétitivité notamment explicable par une surcapacité sur certains types de viande et un différentiel de coûts de main-d'œuvre avec les grands pays exportateurs (européens, mais aussi américains et brésiliens). Ce déficit de compétitivité le rend d'autant plus sensible à la volatilité des prix. Les évolutions du marché intérieur des viandes abattues en France sont toutefois très contrastées selon les espèces<sup>23</sup>. Ainsi, les besoins en abattage porcins sont en régression depuis 2002 du fait d'une réduction de la consommation (-3 %) et d'une progression des importations<sup>24</sup>. Dans ce contexte de coexistence d'une contraction de la demande intérieure et d'une concurrence étrangère renforcée, la compétitivité de la filière porcine française dans son ensemble (comprenant la première et la deuxième transformation) passera nécessairement par une restructuration.

#### 4.2.5. Tableau récapitulatif

Nous qualifions dans le tableau suivant la situation de chacune des industries par rapport aux critères identifiés précédemment, afin d'établir qualitativement la maturité de chacune d'entre elles face à ce sujet.

---

<sup>23</sup> Le volume des viandes abattues évolue en fonction de la consommation française et de l'intensité concurrentielle des importations relativement aux exportations.

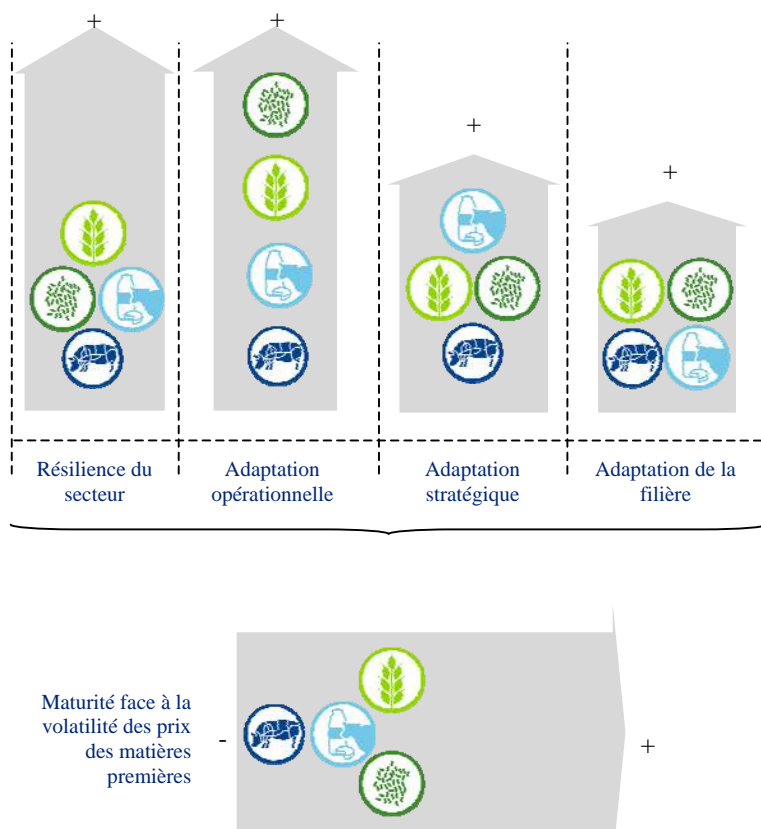
<sup>24</sup> « Évaluation prospective de l'état financier et sanitaire des abattoirs en France », Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, 2010.

Tableau 14: Maturité des quatre industries face à la volatilité

	Résilience du secteur (rentabilité, concentration)	Adaptation opérationnelle	Adaptation stratégique	Adaptation de la filière	Maturité
Meunerie	Moyenne à bonne	Bonne	Moyenne		Moyenne à bonne
Alimentation animale	Moyenne	Très bonne	Moyenne		Moyenne à bonne
Produits à base de lait	Moyenne	Moyenne*	Bonne*	Nécessaire	Moyenne
Produits à base de porc	Faible	Faible	Faible	Nécessaire	Faible

\*L'adaptation opérationnelle des industriels des produits laitiers correspond à leur faculté à orienter plus ou moins de lait vers la fabrication de produits industriels en fonction des cours mondiaux de ces produits. L'adaptation stratégique est relative aux stratégies de diversification menées pour être présents sur les deux marchés (produits industriels et produits de grande consommation).

Figure 61: Maturité des quatre industries face à la volatilité



Parmi les quatre secteurs étudiés, l'alimentation animale et la meunerie sont considérés comme étant les plus matures face à la volatilité. Ce sont au sein de ces deux industries que l'utilisation d'outil de couverture est la plus répandue. Ils présentent en outre des niveaux de concentration importants. Encore une fois, il est bien évident que les situations sont très hétérogènes entre les acteurs, même au sein d'un même secteur

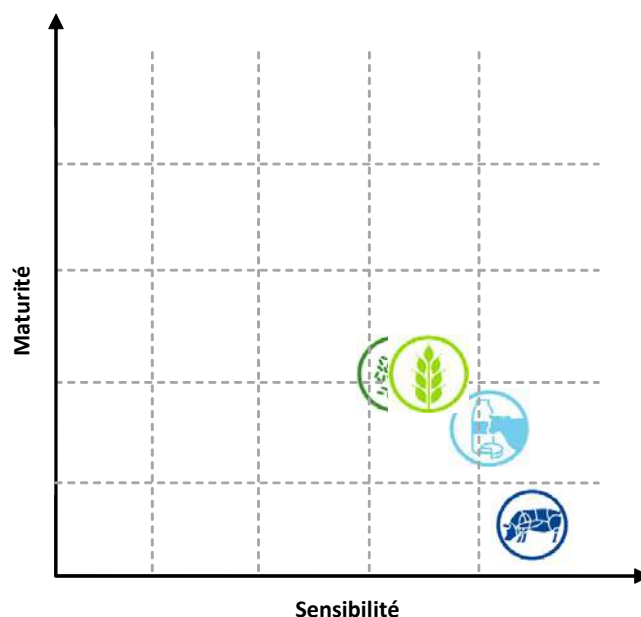
### FOCUS BISCUITERIE

N'utilisant que très peu les outils de couverture, le secteur de la biscuiterie semble moins mature que les secteurs de la meunerie et de l'alimentation animale quant à la gestion de la volatilité des prix des matières premières.

### 4.3. VULNÉRABILITÉ DES INDUSTRIES FACE À LA VOLATILITÉ

Cette analyse de la sensibilité et de la maturité des différentes industries permet de les placer sur un graphique et d'identifier ainsi les plus vulnérables.

Figure 62 : Vulnérabilité des quatre industries face à la volatilité



La fabrication de produits à base de porc, à la fois fortement exposée et peu mature sur le sujet, semble être l'industrie la plus vulnérable. Les industriels de la fabrication de produits laitiers sont également particulièrement vulnérables, notamment les acteurs uniquement orientés sur les produits de grande consommation, dont la situation est proche de celle des charcutiers-salaisonnières. En revanche, la meunerie et l'alimentation animale, exposées depuis plus longtemps et moins directement confrontées à la grande distribution, ont su s'adapter et sont aujourd'hui moins vulnérables.

### FOCUS BISCUITERIE

Pour ce qui est de la biscuiterie, l'ensemble des éléments exposés ci-dessus relatifs à la sensibilité et à la maturité de l'industrie face à la volatilité des prix des matières premières nous permet de conclure que ce secteur est caractérisé par une forte vulnérabilité à la volatilité des prix des matières premières. À ce titre, elle se rapproche de l'industrie de fabrication des produits à base de porc.

#### 4.4. FORCES, FAIBLESSES, MENACES ET OPPORTUNITÉS DES QUATRE INDUSTRIES

De manière complémentaire, nous présentons ci-dessous les analyses des forces, faiblesses, menaces et opportunités des quatre industries telles que nous avons pu les établir au cours de notre étude.

Figure 63: Forces, faiblesses, menaces et opportunités de la meunerie

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation et professionnalisation des achats « matières premières »</li> <li>• Possibilité de décorrélérer quantités et prix</li> <li>• Existence de plusieurs marchés (boulangerie / industriels / GMS)</li> <li>• Développement d'offres et de contrats intégrant des outils de couverture de marchés</li> <li>• Développement de nouveaux marchés (export, différenciation qualité)</li> <li>• Professionnalisation des acteurs/respect des contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services achats « matières premières » décentralisés gérés directement par le PDG</li> <li>• La logistique est un poids important pour les industriels situés loin des bassins de consommation urbains.</li> <li>• Augmentation du coût de la gestion des achats (organisation, information, formation)</li> <li>• Manque d'expertise et de capacité d'analyse des nombreuses informations disponibles</li> <li>• Relation Directions générale, financière, commerciale à reconstruire</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulation des marchés / plus grande transparence du reporting</li> <li>• Concentration des secteurs</li> <li>• Stratégie d'intégration verticale et horizontale</li> <li>• Stratégie de mutualisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilité croissante</li> <li>• Multiplication des faillites (notamment chez les clients)</li> <li>• Financiarisation des marchés</li> <li>• Concurrence forte entre meuniers sur certaines zones</li> <li>• Besoins financiers croissants</li> <li>• Fiscalité pénalisante des outils de couverture</li> <li>• Difficulté de transmission des entreprises</li> <li>• Phénomène de concentration des OS</li> <li>• Renforcement de la volatilité de la base</li> </ul>



Figure 64 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'alimentation animale



Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation de la fonction achats au phénomène de volatilité , facteur d'avantage concurrentiel : montée en compétence, développement des relations entre services « achats », financier et commercial</li> <li>• Maturité en termes de gestion des outils de couverture (utilisation des MAT : futures, options)</li> <li>• Capacité à répercuter la volatilité vers l'aval (clients atomisés)</li> <li>• Interaction entre les services « achats » et formulation : intégration du facteur volatilité dans la formulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part des MP agricoles très importante dans la structure du coût (80 % MP / CA total)</li> <li>• Difficulté d'interprétation d'informations sur les prix et les marchés, disponibles en grande quantité</li> <li>• Fort besoin en financement découlant de l'utilisation des marchés à terme</li> <li>• Partage du risque relatif à la volatilité avec l'aval quasi inexistant</li> <li>• PMI : moins bonne gestion des outils de couverture / capacité de financement limitée</li> <li>• Capacité d'anticipation des hausses/baisses des prix des MP quasi inexistante à court, moyen et long terme</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon potentiel d'intégration de l'aval dans la gestion du risque prix MP (pédagogie, politiques commerciales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse de fiabilité des fournisseurs /adhérents de moins en moins fidèles</li> <li>• Renforcement de la « volatilité de la base » sur les MAT</li> <li>• Phénomène de concentration des OS</li> <li>• Développement de l'alimentation à la ferme</li> </ul>

**Figure 65 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités de la fabrication de produits laitiers**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection par les mécanismes d'intervention (produits industriels)</li> </ul> <p><i>Pour les grands acteurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuille de produits et de clients large et diversifié</li> <li>• Capacité à internationaliser la production, l'approvisionnement et les ventes (marchés soumis à des variations différentes)</li> <li>• Marques forte à forte VA et donnant du pouvoir de négociation</li> <li>• Trésorerie importante permettant d'amortir les crises</li> <li>• Anticipation des prix donnant une possibilité de mieux négocier les contrats et d'orienter sa stratégie</li> <li>• Capacité à acquérir des capacités de transformation</li> </ul> <p><i>Pour les acteurs plus petits ou spécialisés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement sur des marchés locaux/régionaux</li> <li>• Sur certains marchés (compléments alimentaires, diététique, clinique, infantile) la faible concentration des acteurs permet une négociation des prix plus aisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible résilience du secteur amont (producteurs de lait)</li> <li>• Très faible pouvoir de négociation face à la GMS sur les PGC</li> <li>• Distorsions de concurrence européennes <i>via</i> des mécanismes de formation des prix différents</li> <li>• Imprévisibilité du prix du lait à moyen et long terme</li> <li>• Impossibilité de se couvrir sur les marchés</li> </ul> <p><i>Pour les acteurs plus petits ou spécialisés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à exploiter les informations sur les prix et les marchés</li> <li>• Pas de marge de manœuvre pour les entreprises monoproduits (MDD, PI)</li> <li>• Manque de ressources financières à court terme (BFR)</li> <li>• Taille critique indispensable pour nouer des partenariats</li> <li>• Absence de pouvoir sur les prix, ni en amont, ni en aval</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probable hausse tendancielle de la demande et des prix sur les marchés mondiaux :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentation des marges sur les PI</li> <li>• avantage compétitif de la France (capacité à produire plus)</li> </ul> </li> <li>• Assouplissement probable de l'obligation de collecte pour les petits acteurs (mécanismes incitatifs, décrochages de prix au-delà d'un seuil, cas de refus de collecte) : adaptation de la production aux besoins</li> <li>• Marchés exports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques de défaillance de certains clients industriels (biscuiteries)</li> <li>• Disparition des quotas laitiers en 2015, causant une surproduction européenne et un effondrement des prix :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• obligation de revente à perte des acteurs sans capacité de transformation suffisante</li> <li>• crise du tissu des producteurs de lait</li> </ul> </li> <li>• Maintien du décalage temporel entre prix du lait et prix des PI</li> <li>• Poursuite de la forte saisonnalité de la production de lait</li> <li>• Concurrence à l'export sur les produits industriels (notamment Allemagne et Pays-Bas)</li> </ul>

Figure 66 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités de la fabrication de produits à base de porc



Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité d'un portefeuille de produits (mix produits) et de marchés de vente importants</li> <li>• Volatilité des prix relativement propre à chaque type de pièce de porc</li> <li>• Existence de segments à forte VA (produits de qualité supérieure) et de marques jouissant d'une image forte (meilleure capacité à répercuter la volatilité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible concentration du maillon par rapport à la distribution (300 vs 5) : fortes difficultés à répercuter les hausses de prix, menaces de déréférencement</li> <li>• Part importante des MDD dans le secteur de la charcuterie (60 % de la production)</li> <li>• Faible marge brute et nette</li> <li>• Intégration du facteur volatilité dans la formulation très limitée (cahier des charges contraignant/ typicité des produits)</li> <li>• Absence d'outils de couverture (marchés SPOT)</li> <li>• Capacité d'anticipation des hausses/baisses des prix des MP quasi inexistante à court, moyen et long terme</li> <li>• Problème d'équilibre carcasse et de valorisation des pièces de découpe (70 % charcuterie – 30 % viande)</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posséder des produits à marque forte permettant d'imposer des renégociations de prix en aval (notamment à la GMS)</li> <li>• Dynamiser le marché de la viande de porc (en dehors de la charcuterie) pour une meilleure répartition du coût</li> </ul> <p><i>Pour les PMI :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de marchés spécialisés à forte valeur ajoutée (bio, fermier, montagne, IGP - signes de qualité)</li> </ul> <p><i>Pour les grands industriels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration du maillon : plus grande capacité de négociation avec la GMS</li> <li>• Rationalisation de la production, gain d'efficacité</li> <li>• Lancement d'études relatives à de nouveaux outils de formation du prix du porc en France</li> <li>• Démarche de filière (Bio, Bleu-blanc cœur, jambon fermier etc.)</li> <li>• Marchés exports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration du maillon : risque de disparition du tissu industriel français (PMI particulièrement exposées) et de certains produits</li> <li>• Offre supérieure à la demande (surcapacité de production au niveau des industriels)</li> </ul> <p><i>Facteurs inflationnistes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte croissance de la demande extérieure déstabilisant les marchés</li> <li>• Difficultés d'approvisionnement (abatteurs et découpeurs français exportant de plus en plus, notamment vers l'Asie)</li> <li>• Contraintes liées à l'importance de l'origine française de la matière première : risque de tension sur les pièces de découpe</li> </ul>







## 5. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

### 5.1. VISION DES ACTEURS INTERROGÉS

À quelle volatilité seront soumises les industries agroalimentaires françaises à court, moyen et long terme ? Quelles conséquences aura-t-elle sur les industries sélectionnées ? Il semble être assez difficile de répondre à cette question. Nous proposons dans le tableau ci-dessous une synthèse des perceptions des acteurs interrogés.

*Tableau 15: Anticipation des niveaux de prix et de volatilité et de leur impact sur les quatre filières*

IAA	Niveaux de prix et de volatilité	Principaux impacts sur la filière
	<b>amont</b> : Augmentation de la volatilité des prix des matières premières (céréales) au cours des prochaines années <b>aval</b> : /	- Renforcement du phénomène de concentration / polarisation de la filière - Développement de labels de qualité
	<b>amont</b> : Augmentation de la volatilité des prix des matières premières (céréales / protéines) au cours des prochaines années <b>aval</b> : /	- Restructuration de la filière - Perte de fidélité des clients/adhérents
	<b>amont</b> : tendance de fond à la hausse du prix liée à la demande des pays émergents, avec risque de baisse significative à la fin des quotas en 2015 lié à une surproduction européenne. Volatilité stable à un niveau haut. <b>aval</b> : prix des PI en tendance haussière, PGC stables sous la pression de la GMS	- Poursuite de la concentration du secteur avec faillite/rachat d'acteurs de petite taille ou trop spécialisés - Possible augmentation des cas de refus de collecte en cas de baisse significative des prix (- en amont : difficultés économiques des producteurs de lait)
	<b>amont</b> : tendance de fond à la hausse des prix de certaines pièces de porc liée à une demande croissante des pays émergents. Volatilité stable/croissante à un niveau haut <b>aval</b> : /	- Poursuite de la concentration du secteur avec des faillites/rachats d'un certain nombre de PME - Impact négatif sur les marges brutes / trésorerie

La grande majorité des acteurs interrogés s'attendent ainsi à la poursuite d'un haut niveau de volatilité des prix des matières premières agricoles, sur une tendance de fond à la hausse. Il s'agit donc d'une problématique durable à laquelle il convient de réagir.

---

## 5.2. ENJEUX TRANSVERSAUX

L'ensemble des éléments présentés dans la partie précédente nous a permis de dégager quatre grands enjeux qui sont transversaux à l'ensemble des industries agroalimentaires.

1. En premier lieu, les entreprises agroalimentaires doivent maîtriser la gestion des flux de matières et les impacts financiers qui y sont associés.
2. La problématique de la cohérence et de la transparence des mécanismes de formation des prix est également l'un des enjeux clés.
3. Il apparaît en outre nécessaire d'établir un partage du risque équilibré au sein de la filière agroalimentaire et d'assurer un cadre réglementaire cohérent.
4. Enfin, il est important de structurer et de soutenir le secteur agroalimentaire pour le maintien et le développement de l'activité sur le territoire français.

Ces enjeux sont détaillés dans la partie suivante, et pour chacun d'entre eux nous présentons nos recommandations.

## 5.3. RECOMMANDATIONS

### 5.3.1. Enjeu I : Maîtriser la gestion des flux de matières et ses impacts financiers au sein de l'entreprise

La volatilité des prix des matières premières agricoles a des impacts quotidiens sur la gestion de l'entreprise. Ces impacts ne sont pas seulement économiques mais également humains, organisationnels et stratégiques. Historiquement isolée et sous la responsabilité du responsable industriel, la fonction achats de matières premières se retrouve désormais au centre de l'entreprise : elle est aujourd'hui plutôt rattachée aux directions financière et commerciale. Ce repositionnement, essentiel à l'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement s'accompagne de nouveaux besoins qu'il convient de combler.

Nous avons tout particulièrement noté lors de l'étude qu'il existe des disparités significatives dans la maîtrise de la problématique matières premières entre les entreprises d'un même secteur. Au-delà de ces disparités intrasectorielles, nous avons perçu un décalage de connaissance entre certaines industries agroalimentaires et les acheteurs avec lesquels elles traitent dans la grande distribution. Ce différentiel est bien évidemment un facteur d'aggravation du risque « matières premières ».

Les entreprises interrogées considèrent que la maîtrise globale de cette problématique est à même de conférer un avantage compétitif essentiel. Il convient donc que les plus faibles relativement à cette thématique soient accompagnés.

Nous présentons, dans cet enjeu, les conditions qui nous semblent favorables au développement de la maîtrise des flux au sein de l'entreprise. Ces conditions et pistes de réflexion, principalement issues des informations recueillies lors des entretiens réalisés auprès des acteurs industriels et de leurs fédérations, sont présentées en deux axes.

---

**Axe 1 – Favoriser les montées en compétences pour assurer une compréhension des risques « matières premières »***Développer un cycle de formations sur la gestion de matières premières agricoles*

La volatilité des prix des matières premières agricoles est un phénomène relativement nouveau qui impacte les différentes parties de l'entreprise. Les conséquences ne sont pas uniquement concentrées sur la fonction achats : différents métiers sont concernés, du directeur général au comptable, en passant par les directeurs financier et commercial. L'expertise matières premières doit donc être maîtrisée et partagée par un ensemble de fonctions au sein de l'entreprise, même si elle implique des approches distinctes.

Parmi les besoins recueillis auprès des acteurs, nous présentons brièvement ceux qui apparaissent comme étant les plus importants :

- **Montée en compétences et stabilisation des services achat/vente** : Les services achats sont désormais en lien direct avec la direction générale. Cette évolution témoigne de l'importance du sujet et de la prise de conscience qui l'accompagne. Si les acteurs rencontrés démontrent une bonne connaissance des marchés suivis, il nous semble que des marges de progrès existent dans l'adaptation des services achats à ce nouvel environnement de prix volatils. Il semble donc important que des efforts de formation soient déployés pour professionnaliser les services achats, surtout chez les acteurs les plus petits. Certains acteurs ont par ailleurs mis en avant l'importance de la force de vente dans la maîtrise de la volatilité. Ainsi, les entreprises qui sont en mesure d'adapter certaines caractéristiques de leurs contrats de vente (par exemple la durée) peuvent réaliser des gains importants lorsqu'elles anticipent des hausses et des baisses des marchés. L'expertise « matières premières » doit donc également être détenue par la fonction vente. Ces compétences doivent en outre être maintenues, par exemple par la stabilisation à long terme des équipes.
- **Sensibilisation des différentes directions de l'entreprise, et notamment des directions financière et commerciale, aux problématiques et aux rôles de la fonction achats** : en liaison directe avec le point précédent, des sessions organisées par les services achats pourraient permettre de renforcer la gestion opérationnelle de l'entreprise au quotidien par le rapprochement des points de vue. L'un des principaux objectifs de ces sensibilisations serait d'expliquer les évolutions des contraintes auxquelles font face les fonctions achats.
- **Formation aux principes de gestion, aux outils de reporting** : les services achats et commerciaux disposent historiquement de compétences en gestion assez faibles. Leur formation à ce sujet, par exemple par les fonctions financières, pourrait permettre de combler ce manque d'expertise. Ce point est d'autant plus important que les activités des services achat/vente ont des impacts comptables et financiers de plus en plus importants.

La mise en œuvre de ces recommandations ne peut être impulsée que par les acteurs privés eux-mêmes. Un accompagnement par les fédérations faciliterait certainement leur déploiement.

*Développer des guides filières de bonnes pratiques et des cadres de gestion*

La gestion de la trésorerie et la maîtrise du BFR sont au cœur des enjeux des industriels. Les initiatives sont donc nécessairement internes aux entreprises, mais des leviers externes peuvent permettre de les accompagner dans leur structuration.

Le développement de guides filières de bonnes pratiques et de cadres de gestion semble par exemple efficace et répliquable. Face à la montée du risque « prix », certaines filières, notamment celle intervenant dans la collecte et le stockage de céréales, ont développé des initiatives de dissémination des bonnes pratiques. Il est logique que ces filières soient les plus avancées dans ce type d'approche compte tenu de la volatilité importante des marchés céréaliers, mais également de la généralisation de l'utilisation d'outils de couverture. Ces initiatives pourraient, sous l'impulsion des fédérations, être étendues à d'autres filières, tout en prenant en compte leurs spécificités. Outre la diffusion des bonnes pratiques aux différents acteurs, cette initiative peut permettre de rassurer les partenaires financiers sur les pratiques de gestion.

#### *Sensibiliser les partenaires financiers locaux aux risques « matières premières »*

Les différents échanges que nous avons eus avec les acteurs agroalimentaires ont montré que, lors d'épisodes de retournement des marchés, les relations de certaines entreprises avec leurs partenaires financiers se sont tendues. Ces tensions, qui viennent essentiellement de la dégradation des indicateurs économiques (trésorerie, marges...) ont eu pour conséquence la réduction de l'accès aux lignes de crédits. Or, c'est dans ces cas que des financements importants sont les plus nécessaires, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des positions sur les marchés. Dans ces situations, les acteurs adossés à un groupe puissant ont pu bénéficier de l'avantage compétitif opérationnel que leur confère l'accès à un crédit important et très rapide.

Outre la sensibilisation des entreprises à la possibilité de saisir le médiateur du crédit (*voir axe 2*), l'organisation de sessions d'information à destination des institutions financières pourrait permettre d'alerter des conditions de marchés et ainsi rassurer les partenaires. Une nouvelle fois, cette action pourrait être impulsée par les entreprises directement, voire par les fédérations. Il semble cependant que ce besoin en information se situe plutôt au niveau régional.

#### *Favoriser le développement de recherches appliquées dans la compréhension des fondamentaux de marché*

Aucun des acteurs industriels interrogés n'a évoqué l'existence de partenariats de recherche sur la compréhension des marchés de matières premières ou le développement d'outils d'aide à la décision. En outre, les pouvoirs publics confirment que cette thématique est encore peu traitée par les instituts de recherche. Cette situation s'explique sans doute par le fait que la volatilité reste encore un phénomène relativement nouveau. De tels projets de recherche permettraient aux industriels d'approfondir leur compréhension des fondamentaux de marché et ainsi d'être plus à même de gérer la volatilité.

Cette action pourrait être portée par les instituts techniques des filières ou dans les pôles de compétitivité. Ces derniers ont l'avantage d'avoir l'habitude de coordonner des projets de recherche.

---

## Axe 2 - Accompagner les entreprises dans la gestion de leur trésorerie

### *Développer la capacité des entreprises à anticiper et à gérer les besoins en trésorerie*

Comme explicité précédemment, les acteurs interrogés mettent en avant la gestion des flux financiers comme l'un des éléments fondamentaux de la maîtrise des effets de la volatilité.

En tout premier lieu, pour certaines industries, seule la trésorerie permet d'amortir ou de passer les crises. Il convient donc de la gérer avec la plus grande attention : anticiper et gérer les besoins en trésorerie est donc parfois vital. Le pilotage du BFR est primordial et nécessite d'impliquer de nombreuses fonctions puisque les leviers sont multiples (maîtrise des stocks et réduction des délais de paiement des clients par exemple). Ce point fait donc directement écho à l'axe n°1 (favoriser les montées en compétences pour assurer une compréhension des risques « matières premières »).

### *Accompagner les entreprises dans le renforcement de leurs fonds propres*

La capacité des entreprises à traverser les crises est très dépendante de leur niveau de fonds propres. Des fonds propres élevés permettent en outre d'avoir accès plus facilement à des financements bancaires. Accompagner les entreprises dans cette voie (notamment les PME) est donc très important. Cet accompagnement peut se faire par la sensibilisation aux moyens qui sont mis à la disposition des entreprises ou par l'accompagnement dans les démarches à mener (les entreprises peuvent par exemple entrer en relation avec des fonds d'investissement directement ou en saisissant le médiateur du crédit). Une nouvelle fois les fédérations apparaissent comme les acteurs les mieux positionnés pour remplir ce rôle d'accompagnement. L'ensemble des acteurs interrogés met en avant l'utilité des mécanismes publics d'investissement en fonds propres et notamment ceux lancés avec le concours du FSI (*voir enjeu 4*).

### **5.3.2. Enjeu II : Assurer la cohérence des mécanismes de formation des prix pour une négociation juste et équilibrée**

L'observation des quatre industries étudiées fait apparaître de fortes disparités entre les mécanismes de formation des prix, d'une quasi-fixation libre entre l'offre et la demande mondiale à l'utilisation d'une formule de prix établie par les organisations professionnelles comme base de négociation.

La notion de négociation ne s'entend donc pas de la même manière entre les différentes filières.

Ainsi, dans les filières végétales de première transformation, les négociations portent essentiellement sur les quantités et non sur les prix. La fixation du prix s'établit par arbitrage sur les cotations en bourse, qu'elles soient physiques ou dérivées. Les informations de marché sont disponibles en très grande quantité.

Dans la filière lait, la négociation en amont sur les quantités et les prix est inexistante et l'élaboration du prix se fait sur des critères extérieurs (utilisation d'un indice d'évolution des prix).

Dans les filières de deuxième transformation (porc et gâteaux/biscuits), la négociation se passe entre deux parties et aboutit, de manière générale, à des transactions de gré à gré qui définissent à la fois les prix et les volumes du contrat. Il existe quelques indicateurs de prix mais ceux-ci ne représentent

pas exactement la réalité du marché. La fixation du prix est donc relativement opaque et les informations sur les marchés sont plus difficiles à recueillir.

Des entretiens menés auprès des acteurs du terrain nous pouvons tirer trois éléments d'analyse :

- Les fondamentaux de chaque filière étant différents, les mécanismes de suivi et de fixation des prix doivent donc être distincts. Même si des enseignements interfilières peuvent être identifiés, il semble impossible d'en imposer un à l'ensemble des filières.
- Les mécanismes de fixation de prix des différentes filières comportent des imperfections qu'il convient, dans la mesure du possible, d'optimiser.
- Les données sur les prix doivent être fiabilisées.

À partir de ces éléments, nous proposons deux axes de recommandations.

## **Axe 1 - Accroître la disponibilité et la fiabilité des informations économiques**

### *Fiabiliser et élargir les informations économiques de marché*

De nombreux systèmes de mesure des prix agricoles et alimentaires coexistent. Ils peuvent être établis par la statistique publique ou par des organismes privés. Les débats entre les différents acteurs de la filière agroalimentaire sur la fiabilité des informations disponibles sont courants. Les cotations ne sont pas toujours représentatives et des marchés de référence ne sont pas toujours disponibles. Il convient donc de convenir d'instruments de mesure de prix qui fassent consensus. Ces derniers devront plus particulièrement être reconnus à la fois par les pouvoirs publics et par les acteurs privés.

Il appartient aux organismes statistiques d'État, en concertation avec les parties prenantes impliquées dans la constitution et l'exploitation des données, de piloter un travail de fiabilisation de la statistique de marché.

En premier lieu, il est nécessaire de pérenniser les indices considérés et reconnus comme fiables, qu'ils soient établis par la statistique publique ou par des panelistes privés. Dans un second temps, il s'agit de favoriser la fiabilisation et le développement des indices jugés utiles mais non fiables ou inexistantes. Encore une fois, ces systèmes de mesure des prix pourront être gérés par la statistique publique ou par des panelistes privés. Dans cette même logique, il paraît souhaitable de permettre aux industries de la 2<sup>ème</sup> transformation de siéger aux différents conseils filières de France Agrimer.

Pour remplir l'ensemble de ces rôles, il semble nécessaire de renforcer les organismes statistiques d'État.

### *Pérenniser l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires et élargir son champ d'investigation*

Dans un contexte de forte volatilité des prix, la capacité de certaines industries à maintenir un niveau de marge permettant leur développement dépend de la possibilité qu'elles ont de répercuter

les variations (et notamment les hausses) de leurs coûts d'approvisionnement sur l'ensemble de la chaîne. Or, les débats sur la réalité ou la proportion des hausses de prix au sein d'une filière sont particulièrement nombreux. Le nombre d'acteurs (État, producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs) et leurs intérêts divergents expliquent ce point. En particulier, les règles de tarification rendent peu lisible la formation du prix des produits alimentaires entre leur sortie d'usine et leur mise en rayon par les distributeurs. Or, une meilleure transparence sur ce mécanisme est nécessaire pour équilibrer les marchés.

C'est dans cet objectif (répondre au besoin de transparence) que l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires a été créé par la loi n°2010-874 du 27 juillet 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche (LMAP). Il a pour mission d'éclairer les acteurs économiques et les pouvoirs publics sur les mécanismes de formation des prix et des marges des produits issus de l'agriculture, de la pêche ou de l'aquaculture sur l'ensemble des maillons de la chaîne.

Il peut donc permettre notamment de faire ressortir des arguments quantifiés pouvant être utilisés dans le cadre des négociations entre les parties prenantes de la filière.

Il semble toutefois que dans le cadre des négociations conduites, notamment avec la grande distribution, les industries agroalimentaires tirent peu, voire pas d'avantage des informations publiées par l'Observatoire de la formation des prix et des marges. Ces dernières ne permettent aucunement de modifier les rapports de force entre les acteurs. C'est pourquoi certains industriels appellent plutôt à un renforcement du champ d'action de l'Observatoire par l'ajout d'un rôle d'alerte permettant l'orientation des politiques publiques. Il est cependant exclu de modifier le rôle du dispositif qui par essence doit rester neutre. Toute modification de ce rôle viendrait le fragiliser.

Cela étant, les pouvoirs publics, comme toutes les parties prenantes du dispositif, peuvent utiliser les résultats publiés pour éclairer leurs choix et les faire partager aux professionnels, par exemple *via* les instances de concertation et de pilotage des filières appropriées et déjà existantes (conseils spécialisés de FranceAgriMer, interprofessions). Il apparaît donc judicieux de pérenniser cette instance et de maintenir la publication annuelle de données sur les prix et les marges des produits étudiés. Le champ d'étude gagnerait en outre à être étendu, par exemple par l'élargissement des secteurs et produits couverts et des indicateurs utilisés (par exemple : marges nettes pour l'ensemble des maillons).

## **Axe 2 – Identifier les mécanismes de formation des prix les plus pertinents par filière et contribuer à leur mise en place**

L'idée ici n'est en aucun cas d'essayer d'imposer un modèle préétabli, observé dans une autre filière ou dans un autre pays, mais plutôt d'engager des démarches de coconstruction de modèle par filière.

*Accompagner l'évolution des conditions de fixation des prix et des volumes de lait collecté*

Comme nous l'avons évoqué par ailleurs, le mécanisme de formation du prix du lait est très spécifique et génère certaines distorsions. Parmi les facteurs du mécanisme de formation du prix du lait jugés non efficaces par l'industrie laitière, nous notons :

- La déconnexion du prix de la collecte du lait de sa valorisation possible sur les marchés en aval.
- L'absence de concurrence sur les prix entre les acheteurs, le prix payé aux producteurs étant identique au sein d'une même région.
- L'obligation de collecte en France, qui résulte de contrats non écrits qui lient les producteurs de lait et les entreprises de statut privé depuis une loi de 1940. Ces contrats non écrits comportent un usage de collecte de la totalité du lait qui a force juridique. Pour les coopératives laitières, l'obligation de collecte est inscrite dans les statuts des coopératives.

Certaines réformes récentes, et notamment la LMAP, ont été adoptées avec comme objectif la rationalisation de la relation producteurs-transformateurs. Cette dernière impose notamment, pour la collecte de lait, la mise en place de contrats entre les entreprises privées et les producteurs. Selon les termes de la loi, ces contrats doivent préciser les volumes de lait à livrer par le producteur et les modalités de détermination du prix du lait. Dans les faits, la totalité des entreprises laitières collectant du lait ont proposé et négocié des contrats avec leurs producteurs de lait. Ces contrats sont signés ou en cours de signature par les producteurs qui le souhaitent, c'est-à-dire une large majorité d'entre eux. Cependant, ces contrats font référence aux indicateurs de marché interprofessionnels pour la détermination du prix du lait : il n'y a donc à ce jour pas de modification de principe des mécanismes de formation du prix du lait payé aux producteurs.

Il paraît donc particulièrement complexe de faire évoluer le mécanisme existant. Ce dernier possède notamment l'avantage de protéger les producteurs de lait de baisses de prix trop importantes qui auraient des conséquences très lourdes sur de nombreuses exploitations. Il semble toutefois nécessaire d'accompagner une évolution des pratiques permettant une meilleure régulation des volumes et des prix : la conjonction d'une obligation de collecte sans limite de volume et d'un prix établi sur des critères nationaux ne peut avoir du sens que dans un contexte de régulation des volumes produits. La fin des quotas laitiers programmée en 2014 nécessite de mettre en place un autre système de régulation, par exemple *via* le déploiement de tarifs dégressifs d'achat du lait au-delà d'un seuil prédéterminé. Des démarches dans ce sens sont d'ores et déjà observées dans certaines coopératives et dans certains contrats privés.

#### *Mettre en place des indicateurs de prix fiables sur les principales pièces de découpe du porc*

Il n'existe pas actuellement d'indicateurs de prix fiables sur les principales pièces de découpe du porc. Confrontée à de récentes tensions et à une forte volatilité des prix des pièces comme les abats, la filière a désormais besoin de cotations fiables. La mise en place de ces cotations est un enjeu au sein de la filière d'autant plus que certains acteurs ont témoigné d'un intérêt pour l'utilisation d'outils de couverture de marché sur ces cotations.



### **5.3.3. Enjeu III : Établir un partage du risque équilibré au sein de la filière, assurer un cadre réglementaire cohérent**

Cet enjeu regroupe des problématiques centrées autour du partage du risque verticalement au sein d'une filière : mécanismes de répercussion des variations de prix, pouvoirs de marché, responsabilité face à la volatilité, outils et moyens de protection, etc. Ces problématiques ont été exprimées par l'ensemble des acteurs interrogés au sein des différentes industries.

En premier lieu, nous avons constaté que les entreprises agroalimentaires sont préoccupées par les mécanismes, parfois considérés comme imparfaits et déséquilibrés, de transmission de la volatilité au sein d'une filière. Cette problématique est extrêmement liée à la notion de pouvoirs de marché. Dans ce cadre, un plus grand équilibre est demandé par les industries agroalimentaires qui sont situées, au sein de la chaîne de valeur, entre des maillons exerçant des pressions généralement opposées.

Les entreprises ont également exprimé des interrogations sur la responsabilité de la prise de risque inhérente à l'exercice d'une activité économique dans un contexte de volatilité accrue : un des maillons de la chaîne est-il le mieux placé, ou le mieux armé pour « supporter » et amortir la volatilité ? Cette responsabilité doit-elle être partagée au sein de la filière ?

Enfin, la plupart des acteurs ont signalé que le meilleur moyen de protéger une filière dans sa globalité est de limiter la volatilité des prix des matières premières et des intrants. Ce dernier point, bien qu'il puisse paraître évident, est sans doute l'un des éléments les plus importants : le partage du risque au sein de la filière est facilité si ce dernier est réduit à sa source.

Sur la base de cette réflexion, nous avons identifié trois axes stratégiques d'actions.

#### **Axe 1 - Stabiliser les prix des matières premières en amont**

Les industries agroalimentaires sont, par construction, très liées au monde agricole qui leur fournit la très large majorité des matières premières qu'elles transforment. La volatilité du prix de ces dernières est génératrice de déséquilibres au sein de la filière : ainsi une répercussion intégrale des hausses de prix tout au long de la chaîne de valeur aura un effet inflationniste pouvant inquiéter les ménages (détérioration du pouvoir d'achat, voire remise en cause de leur sécurité alimentaire). Une répercussion partielle impliquera quant à elle une détérioration des marges dans l'un des chaînons situés en aval. La volatilité des prix agricoles bruts peut donc être vue comme étant à la source de dysfonctionnements de marché au sein des filières agroalimentaires.

*Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement*

L'instabilité des prix est liée aux déséquilibres entre offre et demande sur des périodes données. De nombreux mécanismes de régulation sont possibles, dont la constitution de stocks. Idéalement, ces derniers devraient être constitués et gérés au niveau mondial. La coopération au niveau international sur ce sujet étant un exercice difficile, les solutions se trouvent plutôt au niveau communautaire. De nombreux mécanismes de régulation ont été prévus dans le cadre de la PAC, dont les plus connus sont les aides au stockage privé du beurre et des viandes ou les mécanismes d'intervention. Ceux-ci

contribuant à assurer un meilleur équilibre des marchés, au niveau européen, il semble important de les maintenir tout en optimisant leur utilisation, en particulier en termes de réactivité, à la hausse comme à la baisse.

Au-delà de leur maintien, certains acteurs ont exprimé un intérêt pour le renforcement de ces mécanismes dans un contexte de volatilité accrue (augmentation des prix d'intervention, amélioration de l'effet rémunérateur de la constitution de stocks privés, reconsidération de l'intérêt des stocks stratégiques publics). Les obstacles à ce renforcement seraient bien entendu importants, notamment du fait de la nécessité d'une coordination européenne et des coûts potentiellement élevés de telles politiques.

Au final, nous observons que la politique de dérégulation progressive des marchés agricoles européens a engendré un transfert de coût de gestion de la volatilité de la puissance publique aux acteurs privés. Ces coûts sont très divers : utilisation des outils de couverture sur les marchés, acquisition de moyens informatiques, développement des fonctions achats, construction de nouvelles capacités de stockage... Du point de vue de l'intérêt général, c'est au regard de l'ensemble de ces coûts supportés par tous les maillons de la chaîne de valeur que doit être comparé le coût des mécanismes de régulation publique en amont. Il conviendrait donc d'étudier précisément les coûts et avantages attendus de l'action et de l'inaction publique dans ce domaine.

*limiter la spéculation sur les marchés à terme par la réglementation des marchés financiers. Poursuivre les chantiers engagés au niveau communautaire sous l'impulsion du G20*

La contribution de la financiarisation des marchés des matières premières à l'augmentation de la volatilité des prix des matières premières n'est pas établie. Il est en revanche démontré que les activités spéculatives sur les marchés sont réelles et en augmentation. Les risques de formation de bulles de prix ne peuvent donc pas être écartés. Ces risques sont d'ailleurs mis en avant par la majorité des acteurs de l'industrie agroalimentaire.

Il convient donc de poursuivre les chantiers engagés pour améliorer le fonctionnement et la régulation des marchés financiers sous l'impulsion du G20 suite à la crise financière. En particulier, les objectifs suivants doivent être pris en compte : renforcement de la transparence sur les opérations (enregistrement des opérations OTC, publication des positions), mise en place de modalités de compensation sur les contrats de produits agricoles (par exemple compensation obligatoire par des dépôts de garantie) et encadrement des opérateurs agissant sur les dérivés de matières premières (instauration de limites de position pour les opérateurs non commerciaux). Le cadre d'action pour le déploiement de cette recommandation semble une nouvelle fois être l'Union européenne qui a engagé une révision majeure de son cadre actuel de régulation<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Textes EMIR - European Market Infrastructure Regulation, MAD - Market Abuse Directive et MIFID - Markets in Financial Instruments Directive/Regulation.

---

## Axe 2 – Rééquilibrer les relations au sein des filières

Pour une grande majorité des industriels de l'agroalimentaire, le risque n'est pas partagé de manière équitable, ou du moins optimisée, au sein des différentes filières. La contrainte exercée par la grande distribution, dont le pouvoir de marché est très fort, est quasi systématiquement pointée comme la cause majeure de ce déséquilibre.

*Renforcer la transparence sur la formation des prix tout au long de la chaîne de valeur par la pérennisation du rôle de l'Observatoire de la formation des prix et des marges*

Il semble que le rééquilibrage au sein de la filière passe par un accroissement de la transparence, notamment sur les prix et les marges. Le renforcement de la transparence sur les mécanismes de formation des prix tout au long de la chaîne, prévue par la LMAP (création de l'Observatoire de la formation des prix et des marges - voir enjeu n°1), est un premier élément de réponse au rééquilibrage des relations avec les GMS. Il doit évidemment être complété.

*Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la Loi de Modernisation de l'Économie (LME)*

Les industriels de l'agroalimentaire appréhendent leur relation avec la grande distribution de manière très disparate. Les grands groupes industriels font par exemple état de négociations dures, tout en les considérant comme des relations normales dans une économie de marché où la pression des consommateurs est forte. Les grands groupes sont moins critiques envers les GMS que les acteurs plus petits qui dénoncent certaines pratiques qu'ils considèrent comme abusives (imposition de règles contractuelles, mise à disposition de « stocks avancés », niveaux des pénalités de retard, etc.).

Globalement, la majorité des acteurs de l'agroalimentaire considère que le cadre législatif n'est pas à remettre en cause. Ils insistent cependant sur les difficultés de son application. Ainsi, la mise en œuvre de la LME qui a notamment pour objet d'équilibrer les rapports économiques entre la grande distribution et leurs fournisseurs (réduction des délais de paiement, suppression des marges arrière, symétrie des engagements) n'a dans les faits pas suffisamment modifié les pratiques pour atténuer les différences dans les rapports de force, voire dans certains cas a dégradé la situation de certains industriels. Ainsi, si les délais de paiement ont été réduits<sup>26</sup>, des accords dérogatoires et pratiques de contournement des exigences législatives semblent s'être développés<sup>26</sup>. Par exemple, un tribunal a condamné un distributeur pour l'imposition de clauses non réciproques dans le cas de renégociation des prix de vente suite à une baisse des prix de matières premières agricoles<sup>27</sup>.

Bénéficier d'un cadre juridique sécurisant, favorisant une relation client-fournisseur équilibrée ainsi que le respect des contrats, est un enjeu essentiel de la gestion du phénomène de volatilité des prix.

---

<sup>26</sup> « Rapport sur la mise en application de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie », Catherine Vautrin, Jean Gaubert, 6 avril 2011.

<sup>27</sup> Synthèse des décisions de justice suite aux assignations du Ministre Novelli de 2009, ANIA.

Le problème principal de la LME semble résider dans l'interprétation du texte de loi notamment sur la notion de socle de la négociation commerciale, de contrat annuel associé à un plan d'affaires ou bien encore d'avenants règlementaires. Afin d'améliorer le dispositif de cette loi, les industriels, *via* l'ANIA, souhaitent que les pouvoirs publics statuent sur ces divergences d'interprétation et font plusieurs recommandations :

- Renforcer les services de contrôle de la DGCCRF
- Favoriser les actions judiciaires des ministères plutôt que les transactions afin de donner une meilleure visibilité des conflits et de la doctrine jurisprudentielle
- Réformer les règles de décision de la Commission d'Examen de Pratiques Commerciales (CEPC) afin que les avis cruciaux puissent être publiés
- Développer l'action de la médiation interentreprises

Le sujet de la mise en œuvre de la LME pourrait donc être soumis aux instances idoines. Parmi celles-ci, sont cités : l'Observatoire des délais de paiement de la Banque de France, la CEPC et le médiateur des relations interentreprises.

Par ailleurs, une harmonisation entre les lois LME et LMAP serait pertinente. En effet, certains points sur la détermination du prix et des volumes diffèrent. Par exemple, dans la LMAP, le prix évolue en fonction de références du marché alors qu'il est relativement fixe dans la LME. De plus, la LMAP impose des engagements de volumes, ce qui n'est pas le cas de la LME. Ces différences détériorent encore les capacités de gestion de la volatilité par les industriels.

#### *Favoriser les stratégies de mutualisation et de coopération entre les acteurs*

L'objectif de rééquilibrage des relations avec les GMS peut également passer par une modification des pouvoirs de marché. Face à un aval très concentré, les acteurs trop petits pour peser ont donc un intérêt particulier à coopérer. Cependant, les règles actuelles anticoncurrentielles interdisant tout accord sur les prix ou les conditions de vente, cette coopération devra se limiter à des fonctions « support » : logistique, formation, communication, veille réglementaire ou de marchés...

#### *Sensibilisation du consommateur final aux justes prix pour le maintien d'une production nationale et européenne qui contribue à la sécurité alimentaire*

Les industriels de l'agroalimentaire ont également mis en avant le rôle des consommateurs dans l'acceptation des variations de prix des produits alimentaires. Ce point prend toute son importance dans un contexte de volatilité élevée où le maintien de marges suffisantes pour l'ensemble des acteurs implique une certaine hausse des prix à la consommation.

Il est important que les consommateurs perçoivent le fait que le prix payé doit être en relation avec le service qu'ils attendent. Le respect des normes sociales, environnementales, des règles de traçabilité et d'hygiène ou encore le bien-être animal, sont autant d'exemples de garanties apportées

par la production française et européenne. Le maintien de ces services à long terme peut passer par des augmentations de prix lors des épisodes de flambée des prix des matières premières.

La sensibilisation des consommateurs sur ces sujets passe sans doute par une communication accrue sur les conditions de production appliquées en France et en Union européenne. La question de l'apposition de l'origine des matières premières et ingrédients composant les produits transformés est discutée : certains estiment qu'elle permettrait de mieux valoriser les produits français en profitant de la bonne image internationale qu'ils ont, d'autres qu'elle pourrait nuire aux exportations ou constituer des contraintes susceptibles de fragiliser la sécurité des approvisionnements.

### **Axe 3 – Développer et soutenir des outils de partage du risque pertinents et adaptés**

#### *Favoriser le développement d'outils de gestion du risque*

Les marchés à terme sont actuellement les principaux outils de couverture qui ont été développés pour aider les opérateurs à se prémunir contre la volatilité. Ils sont très répandus sur les marchés des céréales, même si nous avons observé une grande disparité dans leur utilisation. Les acteurs les plus petits sont ainsi sous-représentés, ce qui laisse percevoir des besoins en formation et sensibilisation (*voir enjeu I*). Même s'ils présentent des imperfections notamment dans leur coût ou leur complexité d'utilisation, l'efficacité de ces outils pour absorber la volatilité semble démontrée, les secteurs du « grain » étant, parmi les quatre secteurs étudiés, ceux qui ont la plus grande capacité d'absorption de la volatilité.

Il est notable que certains outils développés plus récemment, notamment les marchés à terme sur la poudre de lait et le beurre, ne sont à ce jour pas utilisés par les opérateurs. Cela témoigne essentiellement d'une inadaptation des outils<sup>28</sup> aux spécificités du secteur.

D'autres acteurs, notamment dans le secteur de la transformation du porc, ont en revanche fait état d'un intérêt pour le développement de marchés à terme sur certaines pièces de viandes.

Il convient donc de poursuivre le déploiement de ces marchés comme outils de couverture, qu'ils soient développés sur des plates-formes boursières ou des marchés organisés. En revanche, ce développement doit se faire dans une logique de concertation entre les filières concernées, les institutions financières et les places de marché. Bien évidemment le développement de ces marchés nécessite la création et la fiabilisation d'indices de prix transparents (*voir enjeu I*).

Enfin, le succès de ces outils auprès des industriels va de pair avec leur confiance dans ceux-ci. Il est donc nécessaire de lever les réticences de certains secteurs et notamment leurs craintes que la spéculation sur ces types de dérivés augmente la volatilité. Le renforcement de la réglementation sur les marchés financiers est donc un chantier important (*voir l'axe 1 de ce même enjeu*).

---

<sup>28</sup> La présentation de ces contrats comme outils de couverture des prix d'achat du lait est erronée puisque les évolutions de prix des produits indexés sont décorréliées de celles du prix de la collecte. Ces marchés à terme pourraient en revanche trouver leur utilité dans une optique de couverture sur les prix d'achats des industriels de la seconde transformation – biscuiteries, boulangeries artisanales.

En complément des outils « privés », de nouveaux outils de type « publics », comme il en existe pour les agriculteurs, pourraient être inventés (assurance, fonds de mutualisation). Ces dispositifs pourraient faire l'objet d'un partage de ressources économiques entre les acteurs privés et publics.

#### *Structurer les relations commerciales par la précision des règles de contractualisation*

Le contrat est un élément fondamental de la relation commerciale. La contractualisation est notamment un instrument de partage du risque « prix » tout au long des filières. Il permet de sécuriser des engagements d'apport en volume, les prix et la qualité. Il permet également de préciser les conditions (acceptables) des variations ou de renégociation des prix. Or, il apparaît que, dans le contexte agroalimentaire, les conditions ne sont pas toujours réunies pour permettre une contractualisation bénéfique pour l'ensemble des acteurs. Les relations avec l'aval (souvent la grande distribution), ou avec l'amont (producteurs ou transformateurs), sont généralement contraintes par des contextes historiques figés (par exemple obligation de collecte de lait) ou des pouvoirs de marché défavorables.

Il conviendrait donc de fixer des règles collectives, par exemple par des dispositions réglementaires ou législatives, dans la limite cependant du respect des règles de la concurrence européenne et mondiale. La LME est un exemple de disposition législative allant dans ce sens, bien que sa mise en œuvre soit problématique (*voir l'axe 2 de ce même enjeu*).

### **5.3.4. Enjeu IV : Structurer et soutenir le secteur pour le maintien et le développement de l'activité sur le territoire français**

Le dernier enjeu identifié est en lien moins direct avec la volatilité mais répond à une demande de fond exprimée par de nombreux acteurs : la nécessité de renforcer les dispositifs en place pour soutenir les acteurs industriels, et plus particulièrement les PME, afin qu'ils conservent une compétitivité suffisante dans un contexte européen et mondial particulièrement concurrentiel et qu'ils soient plus à même de faire face à la volatilité des prix. La politique de libéralisation économique, menée sous l'égide de l'Europe avec l'affaiblissement progressif de la PAC, conduit à une vulnérabilité grandissante des acteurs de petite ou moyenne taille, qui sont donc plus sensibles à la volatilité des prix des matières premières agricoles. Ils appellent donc à la définition et au déploiement d'une politique industrielle cohérente pour soutenir la filière, à l'échelle française voire à l'échelle européenne.

Sans atteindre ce niveau stratégique, trois axes majeurs d'actions se dégagent pour soutenir les filières, renforcer leur compétitivité et ainsi accroître leur résilience face à la forte volatilité des prix des matières premières agricoles : le soutien direct aux PME, l'accompagnement à la concentration du secteur et, plus globalement, le renforcement de la compétitivité des entreprises françaises.

#### **Axe 1 - Soutenir la compétitivité et l'innovation des PME**

Les PME n'ont pas, pour la plupart, la taille critique nécessaire à la mise en place et au financement d'une politique d'innovation et d'investissements leur permettant d'améliorer leur compétitivité et de se positionner sur de nouveaux marchés.

---

*Renforcer les outils existants (Crédit Impôt Recherche, Pôles de compétitivité) et mieux informer les acteurs des possibilités qu'ils représentent*

Deux mesures principales sont actuellement en place pour aider les entreprises à innover : le Crédit Impôt Recherche (CIR) et les Pôles de Compétitivité. Le CIR est une mesure perçue comme efficace par nos interlocuteurs, mais les chiffres montrent que les IAA dans leur ensemble profitent moins du CIR que les autres secteurs d'activité relativement à leur chiffre d'affaires. Des efforts de communication et d'adaptation du CIR aux IAA sont sans doute à mener. Les pôles de compétitivité, quant à eux, visent à encourager la recherche coopérative entre les PME, les grandes entreprises et les organismes de recherche (universités et laboratoires). À ce jour, 10 des 71 pôles de compétitivité labellisés relèvent de la filière agroalimentaire ; les efforts dans ce sens doivent être poursuivis.

*Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA*

Plus largement, plusieurs dispositifs publics d'accompagnement financier pour soutenir la compétitivité et l'innovation sont en place, parmi lesquels : le PDRH (Programme de Développement Rural Hexagonal), par la mesure « investissement dans les industries agroalimentaires », qui représente 440 M€ d'aide sur la période 2007-2013 ; le FISIAA (Fonds d'Intervention Stratégique des Industries Agroalimentaires), mis en place par le Ministère de l'Agriculture en 2007 pour favoriser les projets visant à renforcer la compétitivité et à développer des synergies économiques collectives, qui a alloué 33 M€ d'aide pour les cinq appels à projets menés de 2007 et 2011 ; le FUI (Fonds Unique Interministériel), qui finance les pôles de compétitivité ; les soutiens d'OSEO, établissement public placé sous la tutelle du ministère de l'Économie et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, qui a soutenu 450 projets innovants pour 31 M€ en 2009 dans le secteur agroalimentaire ; et enfin, le programme d'investissement d'avenir lié au Grand Emprunt. Ces programmes ne sont cependant pas suffisamment adaptés, comme en témoigne la sous-représentation du secteur de l'IAA dans l'utilisation des financements d'OSEO, du fait notamment de spécificités sectorielles trop grandes par rapport aux autres industries et d'un poids historique d'acteurs privés spécialisés comme le Crédit Agricole. Nous recommandons de favoriser une plus grande utilisation de ces dispositifs par les IAA, en orientant plus de fonds vers ce secteur d'une part et en informant de manière plus complète les IAA des possibilités qui leur sont offertes d'autre part.

## **Axe 2 - Accompagner la nécessaire concentration des PME**

Lorsqu'on observe l'évolution des taux de marge des PME lors des épisodes de volatilité des prix des matières premières, celles-ci semblent, en moyenne et en règle générale, être moins affectées que les entreprises de plus grande taille. Cette donnée moyennée sur des centaines d'entreprises cache cependant de grandes disparités entre acteurs, et il existe de nombreuses PME dont la situation économique est très difficile lors des épisodes de volatilité et qui, du fait de leur faible taille, n'ont pas la carrure pour absorber les chocs. Ainsi, la poursuite, voire l'accélération, de la concentration progressive des IAA permettrait d'accroître la résilience du secteur aux épisodes de

volatilité des prix des matières premières. D'autres éléments doivent également être pris en compte, dont l'impact sur le développement économique local et l'emploi au sein des territoires.

#### *Soutenir les projets de coopération entre PME*

Une première étape consiste à encourager les PME à coopérer autour d'une stratégie commune ou de la mise en place de services ou d'actions mutualisés. Il peut s'agir de mesures « concrètes », comme mutualiser les achats non stratégiques ou partager une plate-forme logistique, ou de démarches plus stratégiques, comme la décision de développer une démarche de qualité par les définitions de normes, de standards ou de labels autour d'un produit ou d'une origine géographique commune. Des mesures publiques de soutien, technique ou financier, existent déjà et mériteraient d'être renforcées, à l'échelle nationale ou locale. Il pourrait s'agir, entre autres, de poursuivre et renforcer la politique de soutien aux « grappes d'entreprises », ou clusters, mise en place en 2010 et prévoyant l'allocation de plus de 24 M€aux projets sélectionnés.

#### *Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés par filière et par la création d'un fonds public cofinancé par le FSI*

Les mesures évoquées précédemment semblent cependant insuffisantes, et des dispositifs encourageant la concentration doivent être également mis en place. Des structures de conseil pourraient être mises en place pour accompagner les entreprises dans leurs réflexions stratégiques : alliances, structuration financière, organisation humaine. Par ailleurs, il existe d'ores et déjà de nombreux fonds d'investissement privés (Unigrain, Sofiprotéol...) qui agissent dans ce secteur : il serait souhaitable d'en effectuer un état des lieux précis afin d'évaluer la pertinence du renforcement de certains d'entre eux. Enfin, le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) devrait être davantage mobilisé dans le secteur stratégique que constituent les IAA pour aider la restructuration du secteur, par exemple *via* la création d'un fonds dédié, abondé par les principales IAA et par le FSI, sur le même modèle que le FMEA dans le secteur de l'automobile (Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles) ou que le Fonds Bois, mis en place en 2009 avec le Crédit Agricole, le groupe Eiffage et l'ONF.

### **Axe 3 - Renforcer la compétitivité des entreprises françaises**

Le troisième axe d'action pour soutenir le secteur consiste à renforcer la compétitivité des entreprises françaises face à leurs concurrentes européennes et mondiales. Nous avons identifié trois familles de mesures : limiter les distorsions de concurrence entre pays européens, améliorer la logistique sur le territoire, soutenir l'exportation.

#### *Lutter contre les distorsions de concurrence communautaires en harmonisant le coût du travail et les réglementations sanitaires et environnementales au sein de l'Union européenne*

Un facteur souvent évoqué pour expliquer la meilleure santé économique des IAA allemandes par rapport à leurs concurrentes françaises, notamment dans le secteur du porc, est un coût du travail bien moindre dans ce pays. Celui-ci est lié à l'absence de salaire minimum et à la possibilité d'employer du personnel en provenance des nouveaux États membres de l'Union européenne aux salaires pratiqués dans leurs pays. D'autres acteurs font part également de réglementations



---

sanitaires ou environnementales moins strictes dans d'autres pays de l'UE qui leur octroient un avantage concurrentiel. Globalement, une harmonisation des cadres légaux et réglementaires européens paraît souhaitable.

*Renforcer le système logistique de transport de marchandises français pour le rendre plus compétitif*

Un autre élément clé de compétitivité d'un pays est la performance de son système logistique, qui permet un transport efficace et bon marché des marchandises à l'import comme à l'export. Deux points handicapent la France sur ce sujet : la mauvaise organisation et maintenance du fret ferroviaire, à charge de la SNCF et de RFF, et les faibles performances du système portuaire (coûts et délais importants, risques de grève). Des évolutions réglementaires et des décisions d'investissement, prises dans le cadre d'une réflexion plus large sur la compétitivité du territoire, seraient nécessaires pour améliorer ces points.

*Faciliter le développement à l'export des entreprises françaises, simplifier les formalités administratives de douane*

Il est enfin nécessaire de faciliter l'exportation des IAA françaises. Plusieurs pistes d'actions existent. En premier lieu, il serait utile de créer un interlocuteur unique pour les candidats à l'export capable de les orienter vers les organismes les plus à même de les aider (dont UBIFRANCE, qui met des experts à disposition et gère le dispositif des VIE ; SOPEXA, qui accompagne les entreprises par du conseil stratégique, de la mise en réseau, de la valorisation des produits d'origine France... ; ADEPTA, association qui, notamment, réalise des actions de promotion à l'étranger et informe ses membres sur les financements et les marchés). Les incitations financières ou fiscales nationales (crédit impôt export, exonérations d'impôt sur le revenu pour les personnes envoyées plus de 120 jours par an à l'étranger...) doivent être maintenues. Enfin, les procédures douanières à l'export doivent être rationalisées et dématérialisées afin de réduire les coûts liés aux nombreuses exigences administratives actuelles.

---

## 5.4. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations présentées dans la partie précédente ont été structurées autour de quatre enjeux liés à la capacité des industries agroalimentaires à résister à la volatilité des prix des matières premières. Elles sont, au sein de ces enjeux, regroupées en « axes » (au nombre de dix). Les recommandations sont donc nombreuses et variées.














Nous avons qualifié ces recommandations selon deux critères : la faisabilité et l'efficacité. Plus précisément, pour chaque recommandation, nous avons cherché à évaluer les paramètres ci-dessous :

- Faisabilité :
  - Faisabilité réglementaire ;
  - Contraintes économiques et temporelles (coût et temps de déploiement) ;
  - Acceptabilité au sein la filière.
- Efficacité de la mesure :
  - Largeur de l'assiette ciblée par la recommandation ;
  - Effet de protection contre la volatilité ;
  - Caractère durable des effets.






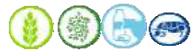






Cette évaluation a été réalisée sur la base des informations recueillies lors des échanges que nous avons eus tout au long de l'étude avec des représentants des secteurs industriels et de certaines organisations publiques et sur la base de notre jugement professionnel.

Nous présentons l'ensemble des recommandations, évaluées selon les critères décrits précédemment, dans le tableau ci-après.

Tableau 16: Liste de recommandations, faisabilité et efficacité

			Faisabilité	Efficacité	Principales IAA concernées
Enjeu I : Maîtriser la gestion des flux de matières et ses impacts financiers au sein de l'entreprise	Axe 1 - Favoriser les montées en compétences pour assurer une compréhension des risques « matières premières »	1. Développer un cycle de formations sur la gestion de matières premières agricoles	+++	+	
		2. Développer des guides filières de bonnes pratiques et des cadres de gestion	+++	+	
		3. Sensibiliser les partenaires financiers locaux aux risques « matières premières »	++	+	
		4. Favoriser le développement de recherches appliquées dans la compréhension des fondamentaux de marché	++	+	
	Axe 2 - Accompagner les entreprises dans la gestion de leur trésorerie	5. Développer la capacité des entreprises à anticiper et à gérer les besoins en trésorerie	Voir recommandation 1		
		6. Accompagner les entreprises dans le renforcement de leurs fonds propres	Voir recommandations 20 et 22		
Enjeu II : Assurer la cohérence des mécanismes de formation des prix pour une négociation juste et équilibrée	Axe 1 - Accroître la disponibilité et la fiabilité des informations économiques	7. Fiabiliser et élargir les informations économiques de marché	+++	++	
		8. Pérenniser l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires et élargir son champ d'investigation	Voir recommandation 13		
	Axe 2 - Identifier les mécanismes de formation des prix les plus pertinents par filière et contribuer à leur mise en place	9. Accompagner l'évolution des conditions de fixation des prix et des volumes de lait collecté	+	+	
		10. Mettre en place des indicateurs de prix fiables sur les principales pièces de découpe du porc	Voir recommandation 7		
Enjeu III : Établir un partage du risque équilibré au sein de la filière, assurer un cadre réglementaire cohérent	Axe 1 - Stabiliser les prix des matières premières en amont	11. Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement	++	+++	
		12. Limiter la spéculation sur les marchés à terme par la réglementation des marchés financiers. Poursuivre les chantiers engagés au niveau communautaire sous l'impulsion du G20	+	+++	
	Axe 2 - Rééquilibrer les relations au sein des filières	13. Renforcer la transparence sur la formation des prix tout au long de la chaîne de valeur par la pérennisation de l'Observatoire de la formation des prix et des marges	++	+	

*Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières*

			Faisabilité	Efficacité	Principales IAA concernées
		14. Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la LME	++	++	 Biscuits/Gâteaux
		15. Favoriser les stratégies de mutualisation et de coopération entre les acteurs	+	+	
		16. Sensibiliser le consommateur final aux justes prix pour le maintien d'une production nationale et européenne qui contribue à la sécurité alimentaire	++	+	
	Axe 3 - Développer et soutenir des outils de partage du risque pertinents et adaptés	17. Favoriser le développement d'outils de gestion du risque	++	+++	
		18. Structurer les relations commerciales par la précision des règles de contractualisation	+	++	
Enjeu IV : Structurer et soutenir le secteur pour le maintien et le développement de l'activité sur le territoire français	Axe 1 - Soutenir la compétitivité et l'innovation des PME	19. Renforcer les outils existants (CIR, Pôles de compétitivité) et mieux informer les acteurs des possibilités qu'ils représentent	+++	++	
		20. Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA	+++	++	
	Axe 2 - Accompagner la nécessaire concentration des PME	21. Soutenir les projets de coopération entre PME	++	+	
		22. Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés par filière et par la création d'un fonds public cofinancé par le FSI	++	+++	
	Axe 3 - Renforcer la compétitivité des entreprises françaises	23. Lutter contre les distorsions de concurrence communautaires en harmonisant le coût du travail et les réglementations sanitaires et environnementales au sein de l'Union européenne	+	++	
		24. Renforcer le système logistique de transport de marchandises français pour le rendre plus compétitif	+	++	
		25. Faciliter le développement à l'export des entreprises françaises, simplifier les formalités administratives de douane	+	+	

L'estimation des degrés de faisabilité et d'efficacité des différentes recommandations nous permet de dégager six mesures prioritaires. Celles-ci sont mises en avant dans la figure suivante.

**Figure 67 : Répartition des mesures selon leur efficacité et leur faisabilité**

Faisabilité	Les mesures prioritaires	
+++	Développer un cycle de formations sur la gestion de matières premières agricoles Développer des guides filières de bonnes pratiques et des cadres de gestion Renforcer les outils existants (CIR, Pôles de compétitivité) et mieux informer les acteurs des possibilités qu'ils représentent	Fiabiliser et élargir les informations économiques de marché Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA
++	Sensibiliser les partenaires financiers locaux aux risques « matières premières » Favoriser le développement de recherches appliquées dans la compréhension des fondamentaux de marché Sensibiliser le consommateur final aux justes prix pour le maintien d'une production nationale et européenne qui contribue à la sécurité alimentaire Soutenir les projets de coopération entre PME Renforcer la transparence sur la formation des prix tout au long de la chaîne de valeur par la pérennisation de l'Observatoire de la formation des prix et des marges	Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la LME Favoriser le développement d'outils de gestion du risque Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés par filière et par la création d'un fonds public cofinancé par le FSI
+	Favoriser les stratégies de mutualisation et de coopération entre les acteurs Accompagner l'évolution des conditions de fixation des prix et des volumes de lait collecté Faciliter le développement à l'export des entreprises françaises, simplifier les formalités administratives de douane	Structurer les relations commerciales par la précision des règles de contractualisation Lutter contre les distorsions de concurrence communautaires en harmonisant le coût du travail et les réglementations sanitaires et environnementales au sein de l'Union européenne Renforcer le système logistique de transport de marchandises français pour le rendre plus compétitif Limiter la spéculation sur les marchés à terme par la réglementation des marchés financiers. Poursuivre les chantiers engagés au niveau communautaire sous l'impulsion du G20
+	++	+++
		<i>Efficacité</i>

Nous notons qu'aucune mesure ne possède à la fois une efficacité et un niveau de faisabilité maximum : les mesures les plus efficaces sont généralement les plus coûteuses, tandis que les mesures les plus simples à déployer sont moins efficaces.

---

Nous nous attachons dans la partie suivante à présenter plus précisément les six mesures prioritaires retenues.

### **5.5. FOCUS SUR LES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES**

Les six mesures sélectionnées sont celles qui paraissent comme étant les plus efficaces tout en gardant une faisabilité suffisante. L'objectif de cette partie est de présenter de manière synthétique ces mesures dans une optique de déploiement opérationnel. Il convient toutefois de noter que l'identification d'un calendrier de déploiement ainsi que la définition de rôles et de responsabilités précises auraient nécessité une étape d'étude complémentaire incluant notamment des entretiens avec des acteurs pertinents.

Les six mesures identifiées comme prioritaires sont les suivantes :

1. Fiabiliser et élargir les informations économiques de marché ;
2. Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la LME ;
3. Favoriser le développement d'outils de gestion du risque ;
4. Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement ;
5. Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA ;
6. Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés par filière et par la création d'un fonds public cofinancé par le FSI.

Pour chacune de ces recommandations, nous rappelons les objectifs ainsi que les cibles, précisons les rôles des différents acteurs, présentons les échéances de déploiement et identifions les principales barrières à lever.

<b>1. Fiabiliser et élargir les informations économiques de marché</b>	
Contexte	<p>L'existence de données de marché fiables reflétant la réalité joue un rôle fondamental dans la gestion de la volatilité en ce sens qu'elle permet notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'ensemble des acteurs économiques de se positionner et éviter que le manque d'informations défavorise de manière trop importante un des protagonistes qui se trouve souvent être l'acteur économique le plus faible.</li> <li>• De mettre en place des dispositifs d'alerte effectifs et réactifs suite à des mouvements de prix trop brutaux ou bien des dispositifs d'anticipation de possibles situations de crise.</li> <li>• Le développement d'outils de gestion de la volatilité tels que les outils de marché.</li> </ul>
Objectifs	<p>Pérennisation des indices considérés et reconnus comme fiables.</p> <p>Fiabilisation et développement des indices jugés utiles mais non fiables ou inexistantes.</p> <p><i>Ex : mise en place d'indicateurs de prix fiables sur les principales pièces de découpe du porc.</i></p>
Cibles	<p>Ensemble des industries</p> <p><i>Note : les industries de la meunerie et de l'alimentation animale sont certainement celles qui disposent des indices de prix les plus fiables (en amont et en aval). Une attention particulière semble devoir être apportée aux prix des pièces de porc.</i></p>
Rôles	<p><u>Pouvoirs publics</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des différentes références disponibles dans chacune des filières alimentaires et évaluation périodique de leur fiabilité.</li> <li>• Supervision et validation par l'autorité de la statistique publique.</li> <li>• Organisation de la production de ces références de marché en s'appuyant soit sur des partenaires privés si l'information est déjà disponible (même partiellement), soit en réalisant eux-mêmes les collectes nécessaires.</li> </ul> <p><u>Acteurs privés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et expression des besoins par les représentants des filières.</li> <li>• Participation à des groupes de travail.</li> <li>• Réalisation des collectes de données lorsqu'ils sont mandatés pour la tenue des cotations.</li> </ul>
Échéances	Lancement à court terme pour un déploiement dans les 3 prochaines années.
Principales barrières	<p>Nécessaire action concertée de filières différentes et des différents maillons d'une même filière.</p> <p>Disponibilité des organismes publics de coordination.</p> <p>Les informations de marchés se privatisent et peuvent être payantes.</p>

<b>2. Prendre en compte les problématiques de mise en œuvre de la LME</b>	
Contexte	Au-delà de leur exposition à la volatilité de leurs matières premières agricoles, la sensibilité des industriels à la volatilité dépend de leur capacité à transmettre les variations de prix en aval afin de maintenir leurs marges à des niveaux suffisants. Or, une partie importante d'entre eux vend ses produits directement à la grande distribution, dont le fort pouvoir de marché déséquilibre les négociations. L'application plus complète des dispositions de la LME visant à rééquilibrer ces relations entre industriels et grande distribution permettrait certainement aux industriels de mieux transmettre en aval les variations de prix constatées en amont, et ainsi de mieux résister à la volatilité.
Objectifs	Mieux assurer l'application du cadre législatif pour atteindre les objectifs de la loi (équilibrer les rapports de force entre la grande distribution et ses fournisseurs).
Cibles	Industries impliquées dans la fabrication de produits de grande consommation (dans notre étude, principalement biscuiterie, secteur laitier et fabricants de produits à base de porc).
Rôles	<p><u>Pouvoirs Publics</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un bilan de l'application de la LME, par exemple de manière annuelle, permettant de mettre en avant les freins à sa correcte application (notamment dans le recours à l'action judiciaire civile et pénale).</li> <li>• Renforcer les moyens des services de contrôle de la DGCCRF et encourager sa prise de position devant les tribunaux.</li> <li>• Étude de la possibilité de renforcer les prérogatives de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) qui est une instance consultative (rôle d'arbitre et pouvoir d'enquête aujourd'hui détenus par l'Autorité de la concurrence et la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes).</li> </ul> <p><u>Acteurs privés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau des fédérations, faciliter (et accompagner) la sollicitation de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) pour l'examen de pratiques ou de clauses commerciales jugées comme abusives ou litigieuses.</li> </ul>
Échéances	Lancement à court terme pour un déploiement dans les 3 prochaines années.
Principales barrières	Recours à l'action judiciaire limité du fait des craintes de déréférencement.



<b>3. Favoriser le développement d'outils de gestion du risque</b>	
Contexte	Les outils de gestion du risque permettent aux acteurs de réduire significativement la volatilité des prix payés et augmentent leur capacité à absorber la volatilité.
Objectifs	Émergence d'outils de couverture dans d'autres filières que les productions végétales. <i>Exemples :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager l'initiative de la filière porc 2<sup>ème</sup> transformation, déjà engagée</li> <li>• Développer des offres alternatives de produits dérivés sur des marchés, organisés, spécifiques à certaines utilisations tout en s'assurant de la transparence du processus.</li> <li>• Favoriser toutes autres initiatives ne relevant pas nécessairement des outils de marchés traditionnels (dispositifs fiscaux, assurances...)</li> </ul>
Cibles	Ensemble des industries qui souhaitent s'engager dans cette démarche.
Rôles	<u>Pouvoirs Publics</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les filières volontaires, apporter un soutien méthodologique, voire économique.</li> <li>• Créer un groupe ou une cellule spécifiquement en charge du développement d'outils de gestion de la volatilité agricole.</li> <li>• Favoriser l'émergence d'une recherche spécialisée afin de développer des outils d'aide à la décision, de nouveaux outils de gestion ou bien la compréhension des marchés.</li> </ul> <u>Acteurs privés</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et expression des besoins par les représentants des filières.</li> <li>• Création d'un groupe de travail chargé de porter le projet.</li> <li>• Implication des institutions financières.</li> </ul>
Échéances	Lancement à court terme pour un déploiement dans les 3 prochaines années.
Principales barrières	Le renforcement des règles communautaires de transparence et de régulation des marchés est un préalable au développement de l'utilisation des outils de marché. De nombreux acteurs industriels n'ont pas confiance dans le fonctionnement actuel (voir la recommandation sur les dispositifs réglementaires).  Les industriels souhaitent que les pouvoirs publics et notamment l'AMF assurent une réelle régulation et un contrôle des marchés financiers dérivés des matières premières agricoles à l'instar de ce que fait la FSA en Angleterre (autorité publique anglaise de contrôle des marchés financiers).  S'assurer de la réelle volonté des filières.  Considérer les marchés à l'échelle européenne.

<b>4. Améliorer la mise en œuvre des outils publics communautaires de régulation des marchés et étudier les coûts et les avantages de leur renforcement</b>	
Contexte	La dérégulation progressive des marchés agricoles européens a entraîné une augmentation de l'exposition à la volatilité de l'ensemble des acteurs économiques situés en aval. Les coûts associés à la gestion de la volatilité par les acteurs privés, quoique mal connus, sont importants (couverture sur les marchés, ressources humaines et techniques, acquisition de capacités de stockage...). Les objectifs, l'efficacité et les moyens alloués aux mécanismes de régulation des marchés prévus dans le cadre de la Politique Agricole Commune (aide au stockage privé, intervention publique, etc.) seraient à réévaluer au regard de ces coûts.
Objectifs	Limiter la volatilité des prix des matières premières agricoles et de certains produits intermédiaires sur les marchés européens.
Cibles	Ensemble des industries.
Rôles	<p><u>Pouvoirs Publics</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier l'opportunité d'utiliser une plus grande partie de la palette des mesures de régulation prévues par la Politique Agricole Commune : aide au stockage privé, intervention et stockage public, mécanismes d'assurance, fonds de mutualisation, aides à l'écoulement...</li> <li>• Mieux identifier les mesures pertinentes à chaque marché en fonction de ses spécificités.</li> <li>• Mieux adapter les modalités de mise en œuvre des mesures d'intervention aux objectifs fixés : par exemple, les mécanismes d'intervention visant à fournir un filet de sécurité aux producteurs doivent être pointus et réactifs (à la hausse comme à la baisse). Pour ce faire, les moyens et l'expertise des organismes gérant l'intervention doivent être renforcés. Les systèmes d'information en support de ces organismes doivent notamment être renforcés.</li> <li>• Ajuster le niveau de décision pertinent en fonction du marché concerné (national / européen).</li> </ul> <p><u>Acteurs privés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et expression des besoins par les représentants des filières aux instances françaises ou européennes.</li> <li>• Participation à des groupes de travail.</li> </ul>
Échéances	Lancement à court terme pour un déploiement dans les 5 prochaines années.
Principales barrières	<p>Inertie et difficultés d'ordre politique liées à la concertation de tous les pays européens.</p> <p>Coût de ces mesures, qui doit cependant être relativisé et mis en regard du coût de gestion de la volatilité supporté par l'ensemble des acteurs de la filière.</p>

<b>5. Encourager et accompagner la concentration du secteur par le renforcement ou la création de fonds privés spécialisés et par la création d'un fonds public cofinancé par le FSI</b>	
Contexte	Les acteurs de plus petite taille ou trop spécialisés ont moins de capacités d'absorber les chocs sur les prix amont. Soutenir les rapprochements qui engendrent des économies d'échelle, facilitent l'accès aux financements et améliorent la trésorerie permet de créer des entreprises plus résilientes à la volatilité.
Objectifs	Faciliter et inciter la restructuration des industries vers une plus grande concentration <i>via</i> des fonds d'investissements publics ou privés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• État des lieux des fonds d'investissements privés sectoriels et étude de la pertinence d'une intervention de coordination des pouvoirs publics.</li> <li>• Création d'un fonds agroalimentaire coabondé par les principales IAA et par le FSI sur le même modèle que le FMEA (Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles).</li> </ul>
Cibles	Ensemble des industries agroalimentaires.
Rôles	<u>Pouvoirs publics :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FSI : Étude sur le dimensionnement, les partenaires et la structure de gouvernance pertinente pour la création d'un fonds agroalimentaire, en collaboration avec les principaux industriels et l'ANIA ; création du fonds</li> <li>• État des lieux des fonds d'investissements privés sectoriels</li> </ul> <u>Acteurs privés :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ANIA : collaboration avec le FSI sur la création d'un fonds agroalimentaire.</li> </ul>
Échéances	Fonds agroalimentaire : étude de dimensionnement et concertation à court terme (6 mois) pour une mise en place à moyen terme (1-2 ans).
Principales barrières	L'implication des principaux acteurs industriels (intérêt réel des grands acteurs à investir dans un fonds sectoriel) et des fédérations est essentielle.

<b>6. Encourager une meilleure utilisation des dispositifs de soutien au financement en place en les adaptant aux spécificités des IAA</b>	
Contexte	Les stratégies d'innovation et de diversification qui permettent de se positionner sur des marchés plus variés et potentiellement à plus forte valeur ajoutée sont utiles aux entreprises pour augmenter leur rentabilité et donc leur résilience aux chocs sur les prix amont et diminuer leur exposition à la volatilité. Les IAA ne sont cependant pas toujours en mesure de réaliser les investissements nécessaires alors que des dispositifs de soutien au financement existant semblent sous-utilisés.
Objectifs	Augmenter la part des dispositifs de soutien au financement affectée aux IAA.
Cibles	Ensemble des industries agroalimentaires.
Rôles	<p><u>Pouvoirs publics :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrateurs des dispositifs de financement en place (OSEO notamment) : analyse de la part des financements allouée à l'agroalimentaire, identification des causes expliquant leur sous-représentation. Définition et mise en place de mesures correctrices. Au besoin, création de sous-structures dédiées aux industries agroalimentaires dotées de budgets propres pour mieux s'adapter aux spécificités du secteur.</li> </ul> <p><u>Acteurs privés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fédérations professionnelles : poursuivre la communication réalisée auprès des membres sur les outils de financement disponibles. Un guide relatif aux dispositifs OSEO et un guide des financements ont d'ores et déjà été réalisés par l'ANIA.</li> </ul>
Échéances	<p>Diagnostic des causes de la sous-représentation : court terme (6 mois).</p> <p>Mise en place de mesures correctrices : moyen terme (1 an).</p> <p>Meilleure information des industriels sur les aides disponibles : court terme (6 mois).</p>
Principales barrières	

## 6. CONCLUSION

La période 2007-2008, avec sa hausse importante puis sa chute brutale des cours des matières premières agricoles, a permis la prise de conscience par le plus grand nombre de l'impact potentiellement destructeur de cette volatilité sur nos économies. Face aux diverses manifestations populaires dans différentes parties du monde, elle a même été au centre d'un G20 agricole. Pourtant, l'analyse objective montre que cette volatilité n'est pas nouvelle. Sans remonter trop loin dans le temps, elle s'est peu à peu installée depuis le début des années 2000. Elle doit cependant désormais être considérée comme un facteur structurel à prendre en compte car conséquence de deux phénomènes transformant l'économie : l'augmentation de la tension sur l'offre due aux évolutions démographiques d'une part et la disparition progressive des outils réglementaires de stabilisation des marchés d'autre part.

L'industrie agroalimentaire est certainement une des industries qui connaît le plus de difficultés face à ce phénomène de volatilité car elle est confrontée à des matières premières aux prix de plus en plus volatils et en tendance haussière et à une demande en produits alimentaires avec des prix stables.

L'analyse des résultats économiques des acteurs ainsi que les entretiens réalisés auprès d'experts et représentants de fédérations ont montré une détérioration des résultats économiques ainsi qu'un accroissement de la concentration des filières sur la dernière décennie, en parallèle des épisodes de volatilité. Ces éléments sont d'autant plus préoccupants qu'ils s'accompagnent sur certaines filières d'une perte de compétitivité face à d'autres pays européens, comme l'Allemagne ou les Pays-Bas. S'ils font également face à la volatilité, il semble que ces pays possèdent des filières plus résilientes, qui se sont restructurées et qui disposent sur l'ensemble de la chaîne d'outils de production et d'une logistique plus efficaces. Il semble de plus que ces pays ont su instaurer un dialogue moins conflictuel entre les différents maillons de la chaîne, notamment avec la distribution.

Les entretiens menés auprès d'une vingtaine d'industriels font émerger de l'anxiété face à ce phénomène de volatilité que la grande majorité des acteurs considère comme un risque majeur pour leur activité. La principale difficulté pour ces industriels semble être d'adapter leur gestion quotidienne tout en essayant de donner une direction de long terme à leur entreprise. Si les quatre filières étudiées sont toutes impactées par la volatilité, il doit être souligné que celle-ci prend des formes très différentes en fonction des spécificités des filières. En ce sens, les outils à utiliser et les solutions à apporter doivent être adaptés à chaque secteur.

De cette double analyse (analyse théorique des informations disponibles publiquement et réalisation d'entretiens), nous avons identifié quatre enjeux principaux et 25 mesures qui pourraient être mises en place pour assister les industriels à faire face aux difficultés générées par la volatilité. Six d'entre elles nous paraissent prioritaires.

Cette étude ne prétend pas analyser dans le détail toutes les formes que prend la volatilité ni toutes les solutions qu'il conviendrait de mettre en place. Selon nous, elle doit être essentiellement considérée comme une phase exploratoire permettant de confirmer la validité de l'enjeu étudié et d'élaborer les premières pistes d'actions. Pour enclencher une phase d'action, une deuxième étape fondée sur une plus grande concertation avec l'ensemble des acteurs ainsi que sur un approfondissement de certains points doit être envisagée. En particulier, une quantification du coût global de la volatilité à la fois pour les entreprises et pour les pouvoirs publics pourrait être menée.

## ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

### Données de prix

Tous les prix et indices ont été pris en base 100 en janvier 2006 (prix moyen constaté durant le mois).

Industrie	Intrants	Produits
<b>Meunerie</b>	Blé tendre Rendu Rouen, moyenne des classes 1 et 2, €/tonne <i>Source : France Agrimer</i>	Indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français - prix de marché - CPF 10.61 - Farines - Référence 100 en 2005 - (FM0D106101). <i>Source : Insee.</i>
<b>Fabrication d'aliments pour animaux</b>	IPAA mensuel, Indice de Prix des matières premières de l'Alimentation Animale. <i>Source : La Dépêche Le Petit Meunier (via Coop. de France Nutrition Animale.)</i>	Indice mensuel brut des prix d'achat des moyens de production agricole (Ipampa) - Aliments composés (base 100 en 2005). <i>Source : Insee.</i>
<b>Fabrication de produits laitiers</b>	Prix du lait standard 38-32 France, €1000 litres. <i>Source : France Agrimer (via l'ATLA).</i>	Indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français - prix de marché - CPF 10.51 - Produits laitiers et fromages - Référence 100 en 2005 - (FM0D105100). <i>Source : Insee.</i>  Cotation de la poudre de lait écrémé destiné à la consommation humaine (contrats). <i>Source : ATLA.</i>
<b>Fabrication de produits à base de porc</b>	Indice du Marché de Rungis du porc (IMR 2003). <i>Source : Service des Nouvelles de Marché (France Agrimer).</i>	Indice de prix de production de l'industrie française pour le marché français - prix de marché - CPF 10.13 - Produits à base de viande - Référence 100 en 2005 - (FM0D101300). <i>Source : Insee.</i>

### Indices de volatilité

Il s'agit d'indices de la volatilité historique constatée du cours des intrants considérés. Ce sont les écarts-types à la moyenne des données mensuelles, sur 3 ans ou sur toute la période (janvier 2000 à décembre 2011, sous réserve de la disponibilité des données).

### Ratios de transmission des variations de prix entre amont et aval

Les variations de prix prises en référence pour le calcul des ratios de transmission entre amont et aval ont été calculées entre des extrêmes successifs des courbes de prix lissées en moyennes trimestrielles ou semestrielles. Ce choix, qui permet de prendre en compte les effets de retard à la

---

transmission des prix, peut correspondre à un léger décalage des périodes considérées entre amont et aval.

### **Données économiques**

Sauf mention contraire, les données économiques sur les entreprises françaises (Effectif, Chiffre d'affaires, Résultat Net, Besoin en Fonds de Roulement) sont issues de la base de données Diane, établie par le bureau Van Dijk, qui rassemble les comptes déposés aux greffes des tribunaux de commerce. Le taux de couverture est important, permettant d'obtenir des résultats représentatifs, mais les données ne sont pas exhaustives du fait du refus de certains acteurs de déposer leurs comptes. Malgré les travaux de retraitement et de recoupement que nous avons effectués avec les informations disponibles par d'autres sources (sources publiques, fédérations professionnelles, statistique publique), nous ne pouvons exclure la présence d'omissions ou d'inexactitudes dans ces données.

Les données économiques, obtenues au niveau des entreprises (numéro de SIREN) rattachées aux codes NAF étudiés, ont ensuite été agrégées par tête de groupe nationale, l'entité économique détenant le pouvoir opérationnel (chaîne de détention d'au moins 51%), par somme des données individuelles des entreprises.

### **Sélection des mesures prioritaires**

La sélection des mesures prioritaires a été faite sur la base d'une répartition des mesures en 3 tiers en termes d'efficacité (faible, moyenne, forte) et de faisabilité (faible, moyenne, forte). Nous ne qualifions donc par l'efficacité et la faisabilité des mesures de manière absolue mais de manière relative.



---

**SIGLES**

ANIA	Association Nationale des Industries Alimentaires
ANMF	Association Nationale de la Meunerie Française
ATLA	Association des Transformateurs de Lait
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'Affaires
CAT	Contrat À Terme
CEP	Centre d'Études et de Prospective (MAAF)
CEPC	Commission d'Examen des Pratiques Commerciales
CIR	Crédit Impôt Recherche
DG	Direction Générale
DGCIS	Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
DGPAAT	Direction Générale des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires
FICT	Fédération française des Industriels Charcutiers Traiteurs
FMEA	Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles
FSI	Fonds Stratégique d'Investissement
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
IAA	Industrie AgroAlimentaire
IFIP	Institut Français du Porc
LMA(P)	Loi de Modernisation de l'Agriculture (et de la Pêche)
LME	Loi de Modernisation de l'Économie
MAAF	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
MAT	Marché À Terme
MDD	Marque De Distributeur
MRP	Ministère du Redressement Productif
MP	Matière Première
NAF	Nomenclature d'Activités Française
OS	Organismes Stockeurs
OTC	Over The Counter (de gré à gré)
PAC	Politique Agricole Commune
PGC	Produits de Grande Consommation
PI	Produits Industriels
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
RHF	Restauration Hors Foyer
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
VIE	Volontaire International en Entreprise

---

## INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques des principaux acteurs (Meunerie)	35
Tableau 2 : Caractéristiques des principaux acteurs (Fabrication d'aliments pour animaux)	53
Tableau 3 : Caractéristiques des principaux acteurs (Industrie laitière)	62
Tableau 4: Les quinze premières entreprises du secteur classées par ordre décroissant de CA	79
Tableau 5 : Répartition du secteur de la transformation/charcuterie selon la taille des établissements	85
Tableau 6 : Répartition de la distribution des produits finis de porc selon les circuits en France et en Allemagne	86
Tableau 7 : Répartition des produits de charcuterie (porc) selon les circuits en France et en Allemagne	86
Tableau 8 : Prix au détail du porc frais et de la charcuterie en 2010	88
Tableau 9 : Caractéristiques des acteurs interrogés – meunerie/biscuits et gâteaux	90
Tableau 10 : Caractéristiques des acteurs interrogés	93
Tableau 11 : Caractéristiques des acteurs interrogés (Fabrication de produits laitiers)	95
Tableau 12 : Caractéristiques des acteurs interrogés (Transformation de produits à base de porc)	98
Tableau 13: Sensibilité à la volatilité des quatre industries	107
Tableau 14: Maturité des quatre industries face à la volatilité	115
Tableau 15: Anticipation des niveaux de prix et de volatilité et de leur impact sur les quatre filières	121
Tableau 16: Liste de recommandations, faisabilité et efficacité	139

## INDEX DES FIGURES

Figure 1 : Chaîne de valeur de la meunerie.....	32
Figure 2 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Meunerie) .....	33
Figure 3 : Part du CA réalisée par les 4, 10 et 50 premiers acteurs (Meunerie) .....	34
Figure 4 : Sept premières régions françaises de la meunerie .....	34
Figure 5 : Catégorisation des acteurs par taille (CA/effectif) (Meunerie) .....	35
Figure 6 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Meunerie).....	36
Figure 7 : Absorption de la volatilité par la meunerie.....	37
Figure 8 : Transmission des variations de prix par la meunerie.....	38
Figure 9 : Évolution de deux ratios économiques de la meunerie.....	39
Figure 10 : Évolution de deux ratios économiques de la meunerie - Focus sur un très grand acteur	40
Figure 11 : Évolution de deux ratios économiques de la meunerie - Focus sur un acteur de taille intermédiaire.....	40
Figure 12 : Évolution du nombre d'établissements de la meunerie .....	41
Figure 13 : Principaux événements survenus dans le secteur de la meunerie.....	42
Figure 14 : Structure de marché de la meunerie allemande .....	43
Figure 15 : Parts de marché par taille de moulins en Allemagne (tonnes de grain écrasées par an) .	44
Figure 16 : Évolution du nombre de moulins en Allemagne .....	46
Figure 17 : Produits de l'industrie de la biscuiterie et des gâteaux.....	47
Figure 18 : Principaux circuits de distribution des biscuits et gâteaux .....	48
Figure 19 : Évolutions comparées des prix en amont et aval de la biscuiterie/gâteaux .....	48
Figure 20 : Chaîne de valeur du secteur de la fabrication d'aliments pour animaux .....	50
Figure 21 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Fabrication d'aliments pour animaux).....	51
Figure 22 : Part du CA réalisée par les 4, 10 et 50 premiers acteurs (Industrie de la fabrication d'aliments pour animaux).....	52
Figure 23 : Principales régions françaises de la fabrication d'aliments pour animaux de la ferme...	52

---

Figure 24 : Catégorisation des acteurs par taille (CA/effectif) (Fabrication d'aliments pour animaux)	53
Figure 25 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Fabrication d'aliments pour animaux)...	54
Figure 26 : Absorption de la volatilité par l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux ....	55
Figure 27 : Transmission des variations de prix par l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux .....	56
Figure 28 : Évolution de deux ratios économiques pour l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux .....	56
Figure 29 : Évolution du nombre d'acteurs pour l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux .....	57
Figure 30 : Principaux événements de l'industrie de la fabrication d'aliments pour animaux .....	58
Figure 31 : Chaîne de valeur de la transformation du lait .....	59
Figure 32 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Industrie laitière)	60
Figure 33 : Part du CA réalisée par les 4, 10 et 50 premiers acteurs (Industrie laitière) .....	60
Figure 34 : Sept premières régions françaises de l'industrie laitière .....	61
Figure 35 : Catégorisation des acteurs par taille (CA/effectif) (Industrie laitière) .....	61
Figure 36 : Pouvoirs de marché envers l'amont et l'aval (Industrie laitière).....	64
Figure 37 : Absorption de la volatilité par l'industrie laitière .....	65
Figure 38 : Transmission des variations de prix par l'industrie laitière .....	65
Figure 39 : Évolution de deux ratios économiques de l'industrie laitière.....	66
Figure 40 : Évolution de deux ratios économiques de l'industrie laitière - Focus sur un très grand acteur orienté Marques de distributeurs (MDD) .....	67
Figure 41 : Évolution de deux ratios économiques de l'industrie laitière - Focus sur un acteur de taille intermédiaire orienté Produits industriels.....	67
Figure 42 : Évolution du nombre d'établissements de l'industrie laitière .....	68
Figure 43 : Principaux événements de l'industrie laitière .....	69

---

Figure 44 : Les 20 plus grandes entreprises laitières mondiales en 2010 .....	70
Figure 45 : Exportations de produits laitiers transformés en 2011.....	71
Figure 46 : Évolution du nombre d'entreprises et de la quantité de lait transformée en Allemagne..	74
Figure 47 : Évolution du nombre d'entreprises de la transformation laitière en Allemagne selon leur taille .....	75
Figure 48 : Chaîne de valeur de la transformation de produits à base de porc .....	76
Figure 49 : Gamme des produits à base de porc.....	77
Figure 50 : Répartition des acteurs, des salariés et du CA par catégorie de taille (Préparation industrielle de produits à base de porc) .....	78
Figure 51 : Part du chiffre d'affaires réalisée par les 10, 30 et 62 premiers acteurs .....	78
Figure 52 : Sept premières régions françaises de la charcuterie-salaison en tonnage.....	79
Figure 53 : Absorption de la volatilité par l'industrie de la transformation du porc.....	81
Figure 54 : Transmission des variations de prix par l'industrie de la transformation du porc.....	81
Figure 55 : Évolution du taux de marge de l'industrie de la fabrication de produits à base de porc – Focus sur deux acteurs : une grande marque orientée jambon et une PME spécialisée saucisses sèches et saucissons.....	82
Figure 56 : Cours d'une sélection de pièces de porc au marché de Rungis, base 100 en janvier 2006 .....	83
Figure 57 : Évolution du nombre d'établissements de l'industrie de la transformation de produits à base de porc .....	83
Figure 58 : Principaux événements de l'industrie de la transformation de produits à base de porc ..	84
Figure 59 : Exposition à la volatilité amont des quatre industries .....	102
Figure 60 : Sensibilité à la volatilité des quatre industries.....	108
Figure 61: Maturité des quatre industries face à la volatilité .....	115
Figure 62 : Vulnérabilité des quatre industries face à la volatilité.....	116
Figure 63: Forces, faiblesses, menaces et opportunités de la meunerie .....	117

---

Figure 64 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'alimentation animale.....	118
Figure 65 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités de la fabrication de produits laitiers.....	119
Figure 66 : Forces, faiblesses, menaces et opportunités de la fabrication de produits à base de porc .....	120
Figure 67 : Répartition des mesures selon leur efficacité et leur faisabilité.....	141

---

**LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE**

Valérie BRIS	Coop de France Nutrition Animale
Marjolaine MITAUT	Coop de France Bétail et Viande
Elodie SEBAG	Alliance 7
Jean-Loup ALLAIN	Alliance 7
Stéphanie FUIRET	FICT
Yves TREGARO	FranceAgriMer
Vincent LEGENDRE	IFIP
Nicolas PERARDEL	ANMF
Vanessa QUERE	ANIA
Michel LOPEZ	Crédit Agricole
Laurent REVERDY	The European Flour Millers
Manfred WEIZBAUER	Verband Deutscher Mühlen

## BIBLIOGRAPHIE

- « Les marges dans la filière agroalimentaire en France », Trésor-Éco n° 53, mars 2009. DGTPE.
- « L'industrie agroalimentaire en France », Eurostaf, édition 2009.
- « Prix agricoles internationaux », Fiche variable, Agriculture Énergie 2030, Centre d'Études et de Prospective, Bazin G., Courleux F., septembre 2009.
- « La relation entre prix agricoles et prix alimentaires : une approche macro-économique en France entre 1978 et 2005 », Butault J-P., 2009,. Colloque SFER « Du producteur au consommateur : le grand écart des prix », Paris, 6 novembre 2009.
- « Les modalités de formation des prix alimentaires : du producteur au consommateur », CESE, Lambert, 2009.
- Rapport final du groupe de travail « Agroalimentaire », États Généraux de l'Industrie, 18 janvier 2010.
- « Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes », Rapport, Rouault P., Délégué Interministériel aux Industries Agroalimentaires et à l'Agro-industrie, octobre 2010.
- « la PAC à l'horizon 2020 : alimentation, ressources naturelles et territoire - Relever les défis de l'avenir », Commission européenne, 18 novembre 2010.
- « Panorama des industries agroalimentaires », MAAF, 2010.
- « Volatilité des prix des matières premières – Volet 2. Produits agricoles : limiter la volatilité ou en atténuer les effets ? », Note d'analyse n° 207, Centre d'analyse stratégique, janvier 2011.
- « Relever les défis posés par les marchés des produits de base et les matières premières », Commission européenne, 2 février 2011.
- « L'agroalimentaire : un marché intérieur arrivé à maturité », Insee Première - n° 1283, Insee, février 2010.
- « Prospective Agriculture Énergie 2030. L'agriculture face aux défis énergétiques », Centre d'Études et de Prospective - Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire - Vert J. et Portet F., 2010.
- « Enjeux des industries agroalimentaires », édition 2009, Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, 2009.
- « Construction de l'Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires », Rapport au parlement, Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, juin 2011.
- « Prix agricoles mondiaux – comment mettre fin à la valse infernale ? », Le Monde économie, Rodier A. et De Tricornort A., Le Monde, 11 octobre 2011.
- « Vers la définition d'un nouveau cadre de régulation des marchés dérivés de matières premières agricoles », Document de travail n°3 – Centre d'Étude et de Prospective, Lecocq P-E., Courleux F., septembre 2011.
- « The Food & Beverage Industry in Germany », Overview 2011, Lindel D., Germany Trade & Invest, 2011.
- « Volatilité des prix et sécurité alimentaire », Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition, HLPE, Comité de la sécurité alimentaire mondiale, Rome, 2011.
- « Meunerie », Xerfi 700, février 2011.
- « Viande de porc », Xerfi 700, août 2011.



- 
- « Charcuterie », Xerfi 700, décembre 2010.
  - « Alimentation pour animaux de la ferme », Xerfi 700, juin 2011.
  - « Produits laitiers (fabrication) », Xerfi 700, octobre 2011.
  - « Fromages (fabrication) », Xerfi 700, août 2011.
  - « Wheat - Commodity Trends », Xerfi Commodity Trends reports, 2nd Quarter 2011.
  - « Rapport annuel 2010 », Centre national interprofessionnel de l'économie laitière, 2010.
  - « Contribution du SNI à la réflexion sur la volatilité des prix et la contractualisation », SNI, 7 mars 2011.
  - « Résultats sectoriels des entreprises de l'industrie agroalimentaire », Chiffres et données –Année 2006 - Agroalimentaire n°160, 2006.
  - « Résultats sectoriels des entreprises des industries alimentaires et des boissons », Chiffres et données - Année 2007- Agroalimentaire n°166, 2007.
  - « Report on the Competitiveness of the European Agro-Food Industry », High Level Group on the Competitiveness of the Agro-Food Industry, European Commission, Enterprise and Industry Directorate General - Food Industry Unit, 17 mars 2009.
  - « L'industrie de la nutrition animale, les matières premières au cœur d'un métier », Syndicat national de l'industrie de la nutrition animale, mai 2011.
  - « Les propositions de la nutrition animale pour limiter la volatilité des matières premières », table ronde Urfacal-Coop de France nutrition animale- SNI- Sommet de l'élevage de Clermont-Ferrand 2011, 25 octobre 2011.
  - « L'économie laitière en chiffres », édition 2011 - Centre national interprofessionnel de l'économie laitière, 2011.
  - « La filière porcine française face à l'épreuve du dynamisme de la filière nord-européenne », Trégaro Y., Bull. Acad. Vét. France -Tome 164 - n°1, 2011.
  - « Allemagne, de la production au détail – Évolution des prix, caractéristiques des produits et fonctionnement de la filière », Pôle économie, Rapport d'étude – Legendre V., Rieu M., IFIP, juin 2011.
  - « Formation des prix alimentaires », Prospective évaluation, Besson E., Secrétaire d'État chargé de la prospective, de l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, décembre 2008.
  - « La filière porcine européenne face à la volatilité du prix du porc et des matières premières », les synthèses de France AGRIMER, Élevage /viande n°7, juin 2011.
  - « Chiffres-clés 2011 », les fabricants de biscuits et gâteaux de France, Alliance 7, avril 2012.

## Les rapports Pipame déjà parus

- *Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment*, juin 2009
- *Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique*, septembre 2009
- *La logistique en France : indicateurs territoriaux*, septembre 2009
- *Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis*, octobre 2009
- *Logistique et distribution urbaine*, novembre 2009
- *Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire »*, novembre 2009
- *L'impact des technologies de l'information sur la logistique*, novembre 2009
- *Dimension économique et industrielle des cartes à puces*, novembre 2009
- *Le commerce du futur*, novembre 2009
- *Mutations économiques pour les industries de la santé*, novembre 2009
- *Réflexions prospectives autour des biomarqueurs*, décembre 2009
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences*, février 2010
- *Mutations économiques dans le domaine automobile*, avril 2010
- *Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution*, juin 2010
- *Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI*, février 2011
- *Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale*, juin 2011
- *Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté*, novembre 2011
- *M-tourisme*, décembre 2011
- *Marché actuel des nouveaux produits issus du bois et évolutions à échéance 2020*, février 2012
- *La gestion des actifs immatériels dans les industries culturelles et créatives*, mars 2012
- *Le développement industriel futur de la robotique personnelle et de service en France*, avril 2012



Secteur majeur de l'économie française tant par leur chiffre d'affaires, leur niveau d'emploi ou leur contribution positive à la balance commerciale, les industries agroalimentaires ont à faire face depuis plusieurs années à une volatilité importante des prix des matières premières agricoles qu'elles utilisent. Cette volatilité, caractérisée par des variations de prix soudaines et de forte ampleur, semble s'installer de façon durable car portée par des facteurs structurels, notamment liés à la démographie mondiale ou aux mutations des marchés internationaux. Les acteurs y sont exposés de façon accrue du fait d'une diminution progressive des outils de régulation.

Les industries agroalimentaires sont ainsi confrontées à une double contrainte économique. Elles doivent, d'une part, prendre en compte et gérer la volatilité des prix de leurs matières premières et, d'autre part, assurer la compétitivité-prix de leurs produits finis, en vue de répondre aux aspirations d'une distribution, souvent concentrée, ainsi qu'aux préoccupations des consommateurs en matière de pouvoir d'achat.

Conscients d'un tel enjeu, le ministère du Redressement productif (DGCIS) et celui de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (DGPAAT - CEP) ont lancé, dans le cadre du Pipame, cette étude dont la réalisation a été confiée aux cabinets Deloitte Conseil et GCL Développement Durable.

L'étude analyse les effets de la volatilité des prix des matières premières agricoles sur la situation économique des industries agroalimentaires en tenant compte de la perception qu'en ont les industriels concernés et des solutions qu'ils peuvent envisager pour y remédier.

La vulnérabilité des entreprises à l'égard de la volatilité est examinée sur la base de critères caractérisant leur degré de sensibilité aux perturbations occasionnées et le niveau de maturité permettant d'y répondre. Les facteurs déterminant cette vulnérabilité sont multiples.

La diversité des facteurs analysés conduit à un diagnostic de la vulnérabilité des industries, qui tient compte de l'interaction parfois complexe de ces facteurs, et appelle des solutions elles-mêmes plurielles.

Les solutions envisagées se fondent sur l'identification de quatre principaux enjeux, transversaux pour l'ensemble des industries agroalimentaires considérées. Elles sont déclinées en une série de vingt-cinq recommandations dont six sont considérées comme prioritaires.

The logo for PIPAME features the word "PIPAME" in a bold, black, sans-serif font. Above the letter "I" is a small red triangle pointing upwards. To the right of the word "PIPAME" are several horizontal lines of varying lengths, creating a stylized graphic element.

Pôle interministériel de prospective et d'anticipation  
des mutations économiques