

RELATIONS INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS DANS LE SECTEUR DES VOLAILLES DE CHAIR. QUELS IMPACTS SUR LES DYNAMIQUES DE MARCHE ET SUR L'INNOVATION ?

Magdelaine Pascale

ITAVI, 7 rue du Faubourg Poissonnière 75009 Paris

magdelaine@itavi.asso.fr

RÉSUMÉ

Dans un contexte de croissance de la consommation intérieure de viande de volaille, mais de stagnation de la consommation à domicile et de développement des importations, l'Itavi a conduit une étude qui visait à caractériser les relations existantes entre industriels de la volaille et enseignes de distribution, notamment les partenariats mis en place autour des MDD, afin d'identifier des leviers d'action pour dynamiser la demande, favoriser l'innovation et sécuriser les investissements industriels.

La forte volonté de reconquête du marché intérieur affichée par les industriels de la volaille, et les stratégies développées par ces derniers, conjuguées à la sensibilité croissante des consommateurs à l'origine nationale mais surtout locale des produits, ont permis une baisse de la part de marché des produits importés dans les linéaires depuis 3 ans. La part des MDD dépasse aujourd'hui 50 % de l'offre volailles, et concerne tous les segments. Les marchés de MDD sont très largement des marchés partagés et ne font que rarement l'objet de partenariats construits autour de cahier des charges innovants. Les perspectives d'innovation sont au final limitées, surtout en volaille non transformée. Praticité et service restent des exigences fondamentales du consommateur, mais à l'avenir, les arguments nutrition-santé et origine locale sont probablement appelés à prendre une part plus importante dans les stratégies marketing. Cette étude a bénéficié d'un co-financement FranceAgriMer, CIPC et CIDEF.

ABSTRACT

Relationships between poultry industry and retailers. What impact on market dynamics and innovation?

In a context of growth of domestic consumption of poultry meat, but of stagnation of home consumption and imports development, Itavi conducted a study to characterize the relationships between poultry industry and retail chains, including partnerships established around the retailer's brands, to identify drivers to boost demand, promote innovation and secure industrial investments.

The strong desire to reconquer the domestic market claimed by the poultry industry, and the strategies developed, combined with the increasing sensitivity of consumers to national origin and even more to local products, allowed a drop from market products imported in the supermarkets for 3 years. The share of retail label now exceeds 50% of the poultry supply, and concerns all segments. Retail brands markets are widely shared and markets are rarely the subject of partnerships built around innovative requirements. The potential for innovation is limited, especially in unprocessed poultry. Practicality, convenience remain the fundamental requirement of the consumer, but in the future, health, nutrition and local origin arguments are probably expected to be more important in marketing strategies.

This study was supported by co-financing FranceAgriMer, CIPC and CIDEF.

INTRODUCTION

Le contexte avicole français est marqué sur la période récente à la fois par un dynamisme global de la consommation intérieure calculée par bilan, notamment grâce à la croissance de la consommation de poulet, dans un contexte moins favorable de dé-consommation des viandes, mais également par un déficit de compétitivité qui se traduit par la progression régulière des importations dans la consommation nationale. La part des produits d'importation dans la consommation est ainsi passée de moins de 10% au début des années 1990 à plus de 30 % pour l'ensemble des viandes de volaille en 2015, et à 43% pour la viande de poulet.

Les différentes études sur la compétitivité des filières animales ont régulièrement pointé la faible qualité des partenariats entre industriels du secteur des viandes et les acteurs de la grande distribution comme une des causes de la moindre compétitivité française. En effet, face à des centrales d'achat puissantes, et dans un contexte de guerre des prix que se livrent les enseignes, les industriels rencontrent des difficultés à construire des partenariats durables avec leurs clients, susceptibles de sécuriser leurs investissements industriels et de recherche et développement.

L'étude réalisée en 2013 par AND International et l'ITAVI, à la demande du CIPC, du CIDEF et de FranceAgriMer, avait permis d'analyser plus finement la destination et les moteurs des flux d'importations de viandes et préparations de volailles. Si la pénétration des produits importés concernait essentiellement les débouchés de la RHD (Restauration Hors Domicile) et de l'industrie de transformation, le taux de pénétration des produits importés avait été estimé autour de 10 % des volumes commercialisés dans la distribution et en développement. L'atout principal de l'offre importée était le prix, inférieur de 5 à 15% à celui du poulet français standard, ainsi qu'une bonne qualité (qualité visuelle, régularité, homogénéité, présentation et packaging).

Pour les industriels du secteur de volaille de chair, les difficultés liées à un rapport de force favorable à la GMS et au contexte de guerre des prix que se livrent les enseignes de distribution semblaient accrues par une mise en concurrence avec des produits d'importation sur les segments d'entrée de gamme. L'analyse de la qualité des relations entre industriels de la volaille et distributeurs apparaissait ainsi comme un élément de diagnostic complémentaire de la compétitivité de la filière avicole française.

1. MATERIELS ET METHODE

La présente communication cherche à caractériser les relations existantes entre industriels de la volaille et enseignes de distribution et notamment des partenariats mis en place autour des MDD, afin d'identifier des leviers d'action pour dynamiser la demande, favoriser l'innovation et sécuriser les investissements industriels. Elle s'appuie essentiellement sur une série d'entretiens qualitatifs auprès de directeurs ou directeurs commerciaux des principales entreprises avicoles françaises et de responsables des achats volailles de différentes enseignes de distribution.

2. CONTEXTE GENERAL DES RELATIONS INDUSTRIE GMS

2.1. Les acteurs en présence

Les réseaux de distribution modernes ou GMS (grandes et moyennes surfaces) se sont développés de façon considérable à partir des années 1960 et représentent aujourd'hui 60 à 70 % de la distribution des produits alimentaires.

	Part de marché suite aux accords récents (estimations)
ITM Entreprises/ Groupe Casino	25.9 %
Carrefour/ Cora	25.1 %
Auchan/ Système U	21.6 %
Leclerc	19.9 %
Lidl	4.7 %
Aldi	2.2 %

Figure 1. Concentration des centrales d'achat en 2015. Source : Chambolle 2016.

Le pouvoir de négociation est clairement en faveur de la distribution, fortement concentrée autour de 9 groupes de distribution et 6 centrales d'achat, face à 16 200 entreprises agro-alimentaires dont 98 % de PME et TPE en 2014 (Chambolle 2016, Ania 2016).

1.2. Evolution du cadre législatif

A partir des années 1980, le cadre législatif français a évolué régulièrement, avec le triple objectif, de maintenir un équilibre des relations entre producteurs et distributeurs, de réguler la concurrence entre grande distribution et commerces traditionnels tout en maintenant une concurrence suffisante entre enseignes, garante de prix peu inflationnistes au stade consommateurs. Trois lois anti-concurrence se sont ainsi succédées du début des années 1960 à la loi Galland en 1996. En

1963, une première loi avait tenté de réglementer, sans grand succès, la Revente à perte. En 1973, la loi Royer tentait de protéger le commerce traditionnel de la concurrence des GMS en limitant la création de nouvelles surfaces de magasin. Enfin, en 1996, la loi Galland a interdit le refus de vente par les fournisseurs afin de démocratiser la distribution des produits. Elle a également rendu efficace l'interdiction de revente à perte, avec la redéfinition précise du « Seuil de Revente à Perte » (SRP), en dessous duquel les distributeurs ne peuvent pas vendre les produits au consommateur final.

La fixation d'un SRP et l'essor des services proposés aux fournisseurs par les distributeurs a eu un effet inflationniste sur les marques fournisseurs (nationales), qui a favorisé le développement des MDD (Marques De Distributeurs) au détriment des marques de fournisseurs. A partir de 2005, la loi Dutreil, puis la loi Chatel et la LME en 2008 tentent de contrer les effets inflationnistes et anticoncurrentiels de la loi Galland. En Août 2008, la loi de Modernisation de l'Economie (LME) est mise en place, dans l'optique de redonner de la liberté de négociation aux distributeurs pour soutenir le pouvoir d'achat.

De fait, depuis 2008, la concurrence s'exerce à nouveau sur les marques et corrige les effets inflationnistes. L'écart de prix entre marques fournisseurs et Marques de Distributeurs (MDD) se réduit et les hard discounters introduisent progressivement les marques fournisseurs dans leurs gammes. La guerre des prix entre enseignes, qui sévit depuis 2013, est un nouveau levier concurrentiel actionné par les GMS, facilité par la LME et par la baisse des prix de certaines matières premières. Après une période d'inflation très sage des prix alimentaires consécutive à la mise en œuvre de la LME, on est entré à partir de 2013-2014 dans une période de déflation sur les marques nationales. Les prix des MDD restent stables, ce qui se traduit par une perte de compétitivité prix de ces dernières et un recul de leur part de marché. L'ANIA a souligné récemment les effets néfastes de cette guerre des prix sur les marges des industriels et leur capacité d'investissement.

3. LES PARTENARIATS INDUSTRIE-GMS

3.1. La GMS, un partenaire essentiel pour les acteurs industriels

Le poids de la GMS française dans les ventes (export inclus) des différents industriels rencontrés se situe entre 60 et 65 % (hard discounters inclus). Les autres circuits sont les ventes aux intermédiaires (Rungis, distributeurs nationaux

spécialisés, grossistes indépendants régionaux), à l'industrie, et à l'exportation. Tous les opérateurs volaillers rencontrés avaient la GMS comme premier client. Tous travaillaient avec la quasi-totalité des enseignes présentes, mais la plupart ne fournissaient en MDD qu'un nombre plus limité d'enseignes, même si certains d'entre eux fournissaient des produits en MDD à toutes les enseignes.

Les relations entre industriels et enseignes de la grande distribution sont rythmées par les négociations annuelles qui doivent être terminées au 28 février, que ce soit pour les marques nationales ou pour les marques de distributeurs. Ces négociations débouchent sur un accord sur les CGV (Conditions Générales de Vente) qui incluent les tarifs et les coopérations commerciales. Chez les discounters, les négociations de tarifs peuvent être trimestrielles voire quadrimestrielles. Pour les MDD, les re-négociations de tarifs peuvent avoir lieu n'importe quand dans l'année, en fonction de la situation du marché des matières premières par exemple. Dans la compétition commerciale, les atouts majeurs sont la compétitivité prix et le taux de service (capacité à ne pas avoir de rupture d'approvisionnement).

3.2. Un poids des MDD supérieur à 50 %

La MDD appartient au distributeur, c'est un contrat de prestation de fourniture de produits. L'industriel est en quelque sorte « sous-traitant » du distributeur.

La part des MDD (1^{ers} prix inclus) dans les gammes volailleries (élaborés inclus) commercialisées dépasse 50 % en volume dans l'échantillon d'entreprises rencontrées (de 50 % à 70 %). La baisse des parts de marché des MDD observée sur l'ensemble des produits de grande consommation alimentaire, depuis l'entrée en vigueur de la LME, ne s'observe pas au rayon volailleries. En effet, si la part des MDD n'augmente pas à périmètre de marché constant, elle augmente mécaniquement, parce que les MDD investissent de nouveaux segments : le bio est ainsi passé récemment en MDD, idem pour le canard maigre absent des MDD il y a 5 ans.

La différence de prix entre MDD et marque nationale est évaluée entre 10 et 20 % (en prix net, en ayant déduit le coût des promos et des NIP (Nouveaux Instruments Promotionnels)).

La part des MDD est très variable selon les segments de marché avec un poids très fort sur les produits standard (80 % au moins pour le poulet PAC standard, 60 à 65 % pour les découpes de poulet ou de dinde, standard ou certifiées). Sur les produits élaborés, la part des MDD est plus faible,

les innovations étant plutôt le fait des marques nationales.

Au sein des MDD, plusieurs familles coexistent : les MDD « premium » plutôt en développement avec 15 % du total, 55 % de MDD classiques et 30 % de premiers prix ou MDD économiques, plutôt en léger déclin.

Le poids des MDD est aussi très variable selon les enseignes, allant de 15 % à plus de 50 % dans la distribution classique, en fonction des stratégies historiques d'enseigne, et beaucoup plus dans le hard-discount, où l'introduction de marques nationales, notamment chez Lidl, est plus récente. Globalement, deux types de stratégies peuvent être identifiés au rayon volailles (produits bruts hors élaborés) : les enseignes qui s'appuient, à l'exception des premiers prix, sur des produits certifiés CQC (Critères Qualité Certifiés) pour leur marque propre (Casino, Leclerc, Auchan et Carrefour) et celles qui s'appuient sur du poulet standard (Aldi, ITM et Système U). Système U a cependant développé un partenariat exclusif avec Terrena dont le poulet La Nouvelle Agriculture ® fournit 100 % des poulets sous marque U, premiers prix exceptés.

3.3. Marchés partagés versus stratégies de partenariats exclusifs

La plupart des MDD et l'essentiel des volumes de produits avicoles en MDD font l'objet de marchés partagés, plusieurs fournisseurs répondant à un appel d'offres d'une enseigne de distribution et se partageant le marché, soit à l'échelle nationale, soit à l'échelle régionale.

Les cahiers des charges (CDC) des MDD sont souvent peu différenciant sur les produits bruts par rapport aux marques nationales, sauf pour les MDD faisant l'objet de partenariats et de relations d'exclusivité, qui sont des marchés de niche beaucoup moins bataillés en termes de prix. Citons ainsi, chez Carrefour, deux MDD Label + faisant l'objet de partenariats spécifiques : le poulet Filière Qualité Carrefour, sans antibiotique et sans anticoccidien, produit par les Fermiers d'Auvergne et le poulet Label « Reflets de France » produit par Blason d'or.

Le cahier des charges précise généralement les éléments suivants : produit en poids fixe ou poids variable ; type produit (standard/CQC/ label/bio) ; type de conditionnement (filets par 2, par 3,...). Les cahiers des charges combinent parfois des exigences sur le nombre de pièces et poids fixe, ce qui peut être pénalisant si l'industriel maîtrise mal le poids fixe, entraînant un problème de « give-away » (écart au poids fixe souhaité).

Les spécifications liées au mode d'élevage (hors signe de qualité) demeurent marginales, à l'exception de l'exigence sans OGM (toutes les MDD Label Rouge et tous les produits Carrefour), ou encore du partenariat entre Système U et Terrena autour de La Nouvelle Agriculture ®. Si les exigences sont faibles sur la volaille crue, elles sont plus importantes sur les produits élaborés, pour lesquels la demande s'oriente vers des produits « sans » : « sans colorant », « sans additifs » « sans OGM ».

Les marchés partagés sont bien adaptés aux produits bruts, de gros volumes, sur lesquels une réelle différenciation est difficile. Une démarche multifournisseurs sur des produits bruts permet d'assurer la volumétrie. Cela entretient également la concurrence. La construction de partenariat sur le long terme est à l'inverse, plus intéressante sur des marchés de niche réellement innovants, et souvent de plus petite taille. Sur un produit élaboré avec une spécificité de fabrication, il est plus difficile de travailler en marché partagé car on est sur des techniques d'élaborations propres à chaque entreprise : visuellement on aura quasi le même produit, mais gustativement il n'y aura pas d'homogénéité entre les produits. Le partage des risques liés à l'innovation est également pris en compte par l'enseigne.

4. UNE BAISSÉ DE LA PRESSION DE L'IMPORT

Industriels et distributeurs se rejoignent sur le constat d'une baisse récente de la pression de la concurrence d'Europe du Nord (Belgique, Allemagne). Les acheteurs volailles rencontrés ont confirmé l'inflexion de leurs stratégies d'approvisionnement en volailles nord-européennes. Si, en 2013, la part des produits importés en provenance de Belgique et d'Allemagne notamment avait été évaluée à plus de 10 % de l'offre disponible en GMS, et en forte croissance, il semble que cette part soit en baisse dans la plupart des enseignes. Ainsi, la part des produits importés chez Auchan s'élevait en 2013 à environ 5 % en poulet et dinde standard. Aujourd'hui, cette part évolue en forte baisse, elle aurait diminué en 2015 de 30 % par rapport à 2014. Il y a trois ans, Plukon fournissait également Carrefour mais l'approvisionnement s'est arrêté au bout d'un an. ITM affiche une origine française proche de 100% pour sa gamme MDD volaille (volailles brutes et élaborés).

Ce rétablissement au moins partiel de l'offre française, s'explique par une amélioration du dialogue avec les industriels et une amélioration de la compétitivité prix de la volaille française même

si certains jugent cette amélioration « très fragile ». En effet, il subsiste un écart de prix entre les poulets belges et français, parfois jusqu'à 10 à 15 %. Il subsisterait également un avantage qualité aux produits belges (qualité irréprochable des barquettes). De plus, les industriels français ont un taux de service moins bon. En revanche, les belges ne font pas de poulet jaune, dont la demande est croissante même dans la moitié Nord de la France, ce qui protège la filière française. Si les hard-discounters étaient fortement importateurs il y a deux ou trois ans, cela a beaucoup changé. Même les discounters, comme Lidl, ont ainsi revu leur stratégie. La mise en avant du logo « Volaille Française » est jugée positivement par les industriels rencontrés. Cependant le développement du logo « élevé en France », mis en œuvre par Plukon et certaines enseignes est un point de vigilance. Certains opérateurs pensent qu'à l'avenir il faudrait coupler le logo Volaille Française avec une charte qualité.

CONCLUSION

Depuis plusieurs années, les industriels affichent une forte volonté de reconquête de leur marché intérieur. Les entretiens réalisés montrent que sur le circuit de la GMS, le pari est en passe d'être gagné, avec une progression de l'importation qui a été stoppée, et un poids des produits importés dans les rayons en nette diminution. Cette avancée est liée autant à l'amélioration de la compétitivité des industriels français, qu'au désir des enseignes d'afficher une origine nationale, voire même locale des produits offerts dans leurs rayons en réponse à une sensibilité des consommateurs à ce sujet. Des marges de progression subsistent cependant concernant la qualité de service des industriels français, selon certains acheteurs. L'étiquetage volontaire des viandes avec les labels Viande ou Volaille Française va dans le sens d'une renationalisation de l'offre même si toutes les

enseignes ne jouent pas également le jeu. L'expérimentation qui va démarrer au 1^{er} janvier 2017 sur l'étiquetage des produits transformés contribuera également à renforcer l'information du consommateur et à lui donner les moyens de choisir en toute connaissance de cause.

La dynamique du rayon volailles et élaborés qui avait bien résisté jusqu'ici à la tendance globale de dé-consommation de viandes semble cependant s'essouffler. Les innovations qui ont permis aux produits élaborés de volailles de conserver jusque très récemment une dynamique positive semblent aussi marquer le pas. La part des MDD qui a fortement augmenté notamment sur les produits standard dépasse aujourd'hui 50 % de l'offre volailles, et concerne tous les segments. Cette offre fait cependant rarement l'objet de partenariats construits et durables autour de cahiers des charges innovants, même si plusieurs acteurs tant industriels que distributeurs croient visiblement que ce type de partenariat sera appelé à se développer, notamment sur des produits nécessitant un investissement dans le temps.

Le volume des volailles vendues en promotion atteint aujourd'hui 40 à 50 % de l'offre et contribue certes à l'animation du rayon et à la bonne santé du rayon poulet PAC Label Rouge, mais il contribue également à une perte de valeur que tous semblent regretter. Un ou deux partenaires commerciaux ne peuvent prendre seuls le risque de diminuer ce volume. Une décision collective serait souhaitable mais apparaît difficile à mettre en œuvre.

Enfin, les perspectives d'innovation sont limitées, surtout en volaille non transformée. Praticité et service restent des exigences fondamentales du consommateur, mais les arguments nutrition santé et origine locale sont probablement appelés à prendre une part plus importante dans les stratégies marketing.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANIA, 2016, Conférence de presse économique annuelle
Bergès F, Bontems P, Réquillart V, 2008, L'impact économique du développement des marques de distributeurs
Chambolle C, 2003, Faut-il interdire la revente à perte ? Revue française d'économie, volume 17 n°3
Chambolle C, 2016, Les relations commerciales entre IAA et distributeurs, intervention dans le cadre du RMT Economie des Filières animales- Groupe performances des filières.
IRI, 2015. Guerre des prix en France. Bilan et enseignements pour les autres pays européens.
Les Marchés Hebdo, 2016, les marques de distributeurs doivent innover pour se valoriser.
Mainsant P, 2006, Des marges avant aux marges arrière, de la loi Galland de 1996 à la loi Dutreil de 2005, Viandes et Produits Carnés Vol 25 (3)
Mainsant P, 2009, Influence de la concurrence entre enseignes de distribution, Viandes et Produits Carnés Vol 27 (3)
Renault C, Magdelaine P, 2013, Analyse des flux d'importation de volaille en France : principaux enseignements. TeMA n° 27 - juillet/août/septembre 2013.