

Structure générique de la filière fruits et légumes

Gualde J.

in

Lauret F. (ed.).

Les fruits et légumes dans les économies méditerranéennes : actes du colloque de Chania

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 19

1992

pages 173-179

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI920824>

To cite this article / Pour citer cet article

Gualde J. **Structure générique de la filière fruits et légumes.** In : Lauret F. (ed.). *Les fruits et légumes dans les économies méditerranéennes : actes du colloque de Chania*. Montpellier : CIHEAM, 1992. p. 173-179 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 19)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Structure générique de la filière fruits et légumes

José Gualde
ANECOOP, Valencia (Espagne)

Abstract. General structure of the fruit and vegetable sector. Various types of export and distribution enterprises are described and their strengths and weaknesses are analyzed. The changes in these enterprises, the role of "second-level" export-oriented cooperatives (union of cooperatives), and the need for a multinational cooperative organization are discussed.

Résumé. Description et analyse du fonctionnement des divers types d'entreprises d'exportation et de distribution des fruits et légumes frais, de leurs forces et de leurs faiblesses. Evolution de ces structures, place et rôle des coopératives exportatrices « de second degré » (Union de coopératives), nécessité d'une organisation multinationale coopérative.

Mots clés. Fruits – Légume frais – Commercialisation – Exportation – Distribution – Activité coopérative – CEE – Espagne.

Durant les années 80, la production hortofruticole espagnole a réalisé un spectaculaire bond en avant, mais n'a vraisemblablement pas encore atteint le plafond possible.

Pour les agrumes, la production devrait atteindre, dans les prochaines années, plus de 6 000 000 t. Toutefois, la période d'exportation vers le principal marché hortofruticole (Europe et plus particulièrement Europe Communautaire) coïncide avec celle de ses concurrents du bassin méditerranéen (Maroc, Israël, Tunisie, Algérie, Egypte, Grèce, Chypre...) et dans ces pays, comme en Espagne, on arrive à une concentration de l'offre en agrumes d'octobre à mars résultant de l'accroissement des productions durant cette période.

Naguère, la présence en Europe de produits de l'hémisphère Sud était presque symbolique. Actuellement, cette présence est de plus en plus importante : ainsi on peut trouver, à n'importe quel moment de l'année, les fruits et les légumes que l'on désire et dans des quantités sans cesse en augmentation. Le consommateur européen ne considère plus les produits espagnols comme des « primeurs », ce qui est particulièrement important dans la formation du prix initial. Actuellement, pour tout produit, nous devons considérer une continuité de commercialisation sur toute l'année durant laquelle les productions des hémisphères Nord et Sud interfèrent et celles des pays producteurs d'un même hémisphère entrent totalement en concurrence.

La mission d'ANECOOP, en tant que coopératives, étant de rentabiliser au maximum le produit de l'agriculteur, nous nous devons de participer à cette course d'obstacles avec comme moyens, la qualité et la réduction maximale des « niveaux » intermédiaires.

La production espagnole accède au processus de commercialisation à travers deux grandes voies que nous pouvons différencier, d'un point de vue technique :

- **L'entreprise privée.** Individuelle, société anonyme ou à responsabilité limitée, multinationale, elle est basée sur l'obtention d'un bénéfice réalisé par sa propre activité sans que soient trop importants ni le moment où il se réalise ni le produit qui le génère.
- **L'entreprise associative.** Coopératives et sociétés agricoles de transformation (SAT) – en France ce type de société se dénomme SICA – disposent du produit apporté par les adhérents. Celui-ci est commercialisé sans recherche de bénéfice, le montant net encaissé étant entièrement reversé au sociétaire et l'on tient les comptes par produit.

Ces deux types d'entreprises diffèrent fondamentalement dans leur conception : l'entreprise privée achète le produit et cherche son propre bénéfice. L'entreprise associative dispose du produit, le commercialise et reverse le bénéfice éventuel à l'agriculteur. Malgré la vocation différente de ces deux types d'entreprises, leur fonctionnement commercial est similaire bien qu'à certains moments leurs différences sociales entraînent des décisions divergentes. Dans la situation espagnole, le but est de rechercher des interlocuteurs valables pour canaliser tout son potentiel à l'exportation.

Il convient de différencier deux étapes entre l'exportation et la consommation.

1. Première étape : du pays d'origine au pays destinataire

Comment et à travers qui envoyons nous une marchandise depuis le pays producteur jusqu'au pays importateur ? Nous pouvons distinguer quatre cas de figures.

A. Courtiers

Des quatre cas c'est le moins répandu à l'exportation. C'est un maillon qui a le plus souvent une importance très relative.

Les courtiers, souvent anciens salariés des entreprises du secteur, apportent leur expérience et travaillent à leur propre domicile (avec téléphone, télex ou fax personnels). Ils n'ont normalement aucune responsabilité dans l'achat et ne peuvent offrir aucune garantie de paiement ; ils encaissent d'habitude une commission de 1 % qui leur est versée par l'acheteur. Obtenir de la marchandise est le résultat de leur patience et de leur ténacité. Leurs principaux fournisseurs sont de petites entreprises privées et de petites coopératives à quelques rares exceptions près.

B. Représentants

Leurs bureaux ont une certaine structure. Ils ont généralement des contacts avec plusieurs pays bien que plus souvent spécialisés sur l'un d'entre eux. Ils n'ont aucune responsabilité et affirment toujours clairement leur position d'intermédiaires en prévision de possibles impayés par les entreprises qu'ils représentent. Leurs commissions se situent autour de 2 % et ils les perçoivent de l'acheteur. Leur champ d'action se situe sur l'ensemble des entreprises exportatrices. Il existe certaines représentations exclusives mais le plus souvent les sociétés importatrices ont recours à plusieurs représentants.

C. Agents importateurs

Ce sont des bureaux déjà mieux organisés. Ils interviennent directement dans le processus car ils ont la capacité, lorsque leur client le demande ou qu'eux le proposent, d'effectuer les opérations de douane et de livrer au destinataire la marchandise libre des « soucis » douaniers. De nombreux agents importateurs ont des bureaux dans le pays exportateur et dans le pays destinataire. En Espagne, on les trouve surtout à Valencia et Almeria. A l'étranger, ils sont partout mais surtout en Allemagne, Suisse et Angleterre.

D'un point de vue historique, il est important de signaler que cette situation a subi quelques modifications dues aux caractéristiques de l'exportation. Ainsi l'abandon du transport maritime au profit du transport routier a provoqué la disparition de nombreux bureaux de ce type situés dans les principaux ports de déchargement : Rotterdam, Hambourg, etc., et l'apparition de nouveaux regroupements comme ceux qui se sont produits à Kehl am Rhein, cette ville étant devenue en peu d'années la frontière d'entrée terrestre de marchandises en Allemagne.

D. Entreprises réceptrices-importatrices

Ce sont des entreprises situées à l'étranger avec une capacité logistique et une infrastructure leur permettant de recevoir physiquement la marchandise, de l'entreposer, de la vendre et de la distribuer. Très souvent, ces entreprises utilisent pour leurs contacts avec l'exportation un de trois types d'intermédiaires cités ci-dessus mais surtout des représentants ou des agents. Il est aussi habituel que des groupes ou des chaînes d'entreprises importatrices créent leurs propres bureaux d'importation ou d'achats pour opérer avec leur propre agent ou représentant.

2. Deuxième étape : du destinataire au consommateur

Après avoir défini les quatre canaux utilisés par ces exportateurs pour expédier leurs produits, nous définirons et développerons le bloc final qui intervient dans le pays destinataire pour faire arriver le produit jusqu'au consommateur. En premier lieu, nous allons voir les trois récepteurs possibles.

A. Grossistes de marché classique

Ce sont des firmes situées sur des marchés traditionnels, *grossmarkthalle* allemande, MIN français (comparable aux *mercas* espagnols). Ces marchés sont proches des grandes agglomérations et ces grossistes opèrent comme des commissionnaires des produits qu'ils reçoivent bien qu'ayant recours quelquefois à l'achat ferme du produit lorsqu'ils en ont un besoin impératif ou qu'ils prévoient un bénéfice facile et substantiel. Sur ces marchés, tous les grossistes ne sont pas importateurs car seuls les plus grands en capacité de vente peuvent y prétendre. Les entreprises de ce type qui importent des produits d'origine européenne (Espagne, Italie, Grèce, Hollande, France) sont les plus nombreuses. En général, elles n'importent pas de produits d'outre-mer ou de pays avec *boards*. Comme les marchés de gros subissent actuellement une importante crise économique, depuis déjà une dizaine d'années, ce groupe est celui où l'on trouve les plus grands changements de structures : fusions, crises, disparitions, etc.

B. Grossistes indépendants

Chronologiquement, ils ont la même origine que ceux du groupe précédent. Ils sont situés à l'extérieur des marchés soit parce qu'il n'en existait pas dans cette zone soit parce qu'ils se créèrent et se développèrent avec des perspectives et des objectifs pour lesquels la discipline d'un marché constituait un handicap à leur développement. Leur taille est en moyenne supérieure à celle du groupe précédent ou similaire à celle des plus importants grossistes de marché. Beaucoup d'entre eux sont également importateurs de produits d'outre-mer et panelistes des *boards*.

Ces deux types de grossistes vendent aussi bien aux détaillants indépendants traditionnels qu'aux centrales d'achat et/ou aux magasins affiliés ou intégrés à ces centrales.

C. Magasins à succursales multiples (affiliés ou intégrés)

C'est le groupe le plus récent, son développement s'étant produit, sauf quelques timides essais dans les années 30, après la seconde guerre mondiale. Actuellement, c'est incontestablement le groupe qui a le plus de vitalité dans la filière fruits et légumes.

Nous pourrions tenter de le définir comme un grossiste dont les clients, supérettes, supermarchés ou hypermarchés de différentes superficies appartiennent soit à un système intégré (ex. : Casino) soit à un réseau contractuel (affiliation, franchise, coopératives, ex. : *Promodes*, *Intermarché*, *Système U*, etc.) constituant une même entreprise ou un groupe d'entreprises. Ici, c'est la centrale d'achats qui fait office de grossiste. Le lien qui unit d'une façon absolue ou relative un groupe de magasins à une centrale

d'achats est en même temps sa force et sa faiblesse. Sa force existe dans le fait qu'elle a une garantie – quelquefois relative – de fidélité de ses clients et qu'elle a une possibilité de programmation. En effet, elle a accès aux programmes de marketing et a la capacité de décision directe sur sa politique des prix. Par contre, sa faiblesse réside dans le fait qu'à cause de la fidélité de sa clientèle – ou pour la fidéliser encore plus – elle a besoin d'une gamme de produits correspondant aux critères de ses magasins en ce qui concerne la présentation et le standard de qualité. C'est pour cela que lorsque cette centrale travaille en relation directe avec le pays d'origine et qu'elle reçoit des marchandises ne correspondant pas totalement à ses exigences, l'opération se solde toujours par un désastre. En effet, ne disposant pas de la clientèle capable de vendre un produit ne correspondant pas à ses critères de sélection ou de conditionnement (qualité, marquage, codes barres erronés, manque de poids, etc.), elle est obligée de le mettre en vente sur les marchés traditionnels. Ce type d'entreprises a bien sûr ses défauts, comme chacun des deux autres, mais c'est actuellement celui des trois qui a le plus fort développement.

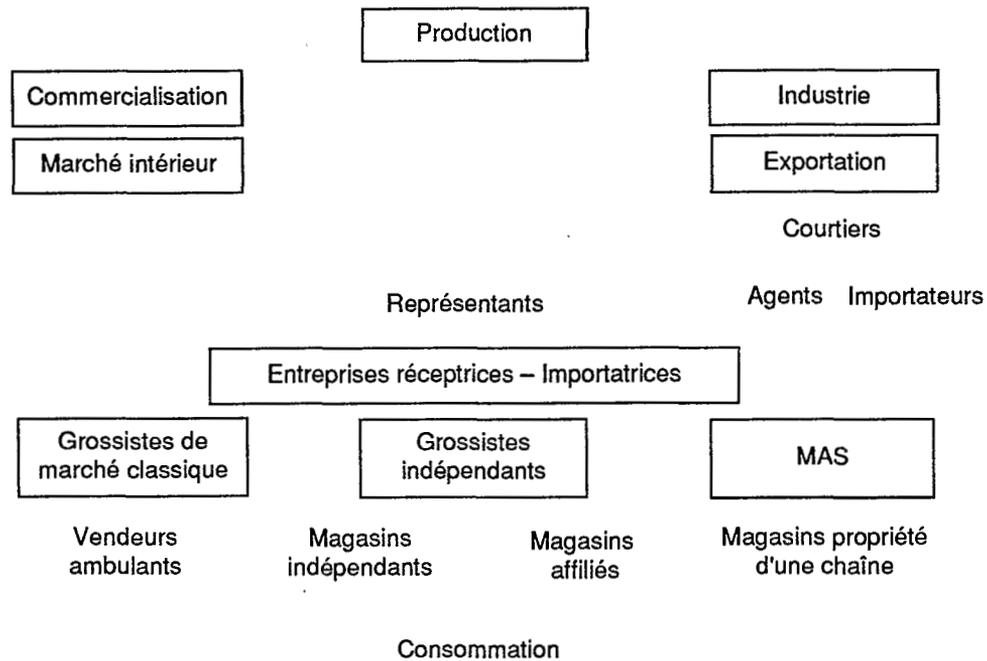
Enfin nous en arriverons au dernier échelon de la filière, c'est-à-dire les différents types d'établissements où le consommateur achète. Nous ne traiterons pas ici du thème si important des dimensions des magasins de détail et du système de vente (supermarché, hypermarché, *discount*, etc.). Retiendront seulement notre attention les implications sur les entreprises des relations avec l'échelon antérieur de la filière dans le processus exportation – importation.

□ **Vendeurs ambulants.** Comme leur nom l'indique, ce sont des points de vente qui n'ont pas une localisation physique totalement fixe. Le genre le plus important dans ce groupe est représenté par des commerçants présents sur des marchés qui se tiennent sur des places ou dans des rues tout au long de la semaine suivant une tradition assez souvent ancienne. Ce type de marchés qui semblait en voie de disparition a retrouvé ces dernières années sa vitalité en de nombreux endroits d'Europe.

□ **Magasins indépendants.** On y trouve différents types d'établissements, avec ces caractéristiques communes : ils sont tous propriétés privées et n'appartiennent à aucune structure supérieure. De ce fait, leur politique commerciale est totalement indépendante tant au niveau des prix que du choix des fournisseurs. Historiquement, c'est le type le plus ancien et qui supporte la plus grande crise (baisse des effectifs, changements de structure de vente, seuls moyens de subsister face aux innovations que réalisent les autres groupes).

□ **Magasins affiliés.** Ils appartiennent au départ au type précédent, mais ils se sont intégrés à une organisation supérieure. Le degré d'association et les liens contractuels sont très variables. Il peut s'agir d'une simple association pour la gestion comptable et juridique, d'une obligation relative ou totale de tout ou partie des achats et, dans les cas extrêmes, d'une politique de marque, d'image, de prix, etc. Il est fréquent de trouver des associations qui font comme si l'organisation supérieure louait le magasin, conservant au propriétaire sa position de directeur mais en effectuant réellement elle-même la gestion. Suivant le degré des liens qui unissent le propriétaire à cette organisation supérieure, les contacts commerciaux sont plus ou moins étroits : dans de nombreux cas le propriétaire du magasin conserve une certaine indépendance qui lui permet d'être client d'autres fournisseurs.

□ **Magasins propriété d'une chaîne.** Créés ou achetés par une chaîne, ces magasins ont très peu d'autonomie car ils suivent les directives générales et par conséquent n'ont habituellement pas de capacité d'achat propre. Dans ce cas, bien sûr, ils ont le contact avec la centrale à travers l'entrepôt le plus proche géographiquement de leur lieu de vente.



Le coopérativisme agricole face à la nouvelle réalité commerciale

1. Les coopératives de second degré

A. Les organisations de distribution

Il y a quelques années, il était relativement facile de faire parvenir les produits aux marchés centraux et en réaliser la vente avec des résultats aléatoires dépendant de la sagacité de chacun ainsi que d'une qualité et d'une présentation plus ou moins bonne de ce produit. Aujourd'hui les structures ont évolué depuis la création dans les années 50 de ce qu'on appelle la distribution moderne : grandes chaînes de distribution mettant en application des théories de marketing qui ont révolutionné les systèmes commerciaux. Ce phénomène, qui s'était surtout affirmé jusqu'à maintenant dans les pays baltiques et de l'Europe du Nord et du Centre, s'étend actuellement avec vingt ans de retard à l'Espagne.

La distribution à travers des chaînes ou des coopératives de consommation se présente ainsi :

- Finlande : 4 entreprises contrôlent plus de 70 % de la distribution totale
- Suède : 3 entreprises contrôlent plus de 75 %
- Danemark : 1 entreprise contrôle à elle seule plus de 50 %
- Allemagne : plus de 70 % est contrôlé par des chaînes de distribution
- Royaume-Uni : environ 60 % passe par les chaînes de distribution
- Suisse : 2 entreprises contrôlent environ 70 %
- France : environ 65 % du marché est dominé par la grande distribution
- Espagne : près de 60 % est assuré par la grande distribution

L'importance des marchés de gros diminue progressivement car ces chaînes de distribution s'approvisionnent le plus directement possible. Ainsi disparaît une forme de vente plus facile et surtout plus libre.

D'autre part, toutes ces entreprises qui ont un énorme potentiel d'achat planifient leur approvisionnement, choisissent le marketing de chaque produit et exigent du fournisseur une qualité et des conditionnements définis par contrats verbaux ou écrits (cahiers des charges). La concentration de la demande est donc une réalité irréversible qui signifie aussi et tout de même, grâce à une modernisation des moyens, une plus grande sécurité et un meilleur rendement.

Face à cette situation, notre monde coopératif ne pourra donner une réponse adéquate qu'avec :

- une concentration de l'offre qui seule peut permettre un dialogue ;
- un élargissement de la gamme des produits offerts, autant en variété qu'en présence tout au long de l'année ;
- une possibilité de planification et une mise en culture de produits intéressants pour les deux parties.

Ces seuls objectifs, évidents, suffisent à justifier rationnellement l'intérêt d'une coopérative de second degré mais, bien qu'importants, ils ne sont ni les seuls ni les plus décisifs.

B. L'application à l'économie d'échelle

Le coopérativisme, au niveau de la coopérative locale, n'est pas seulement un phénomène économique, c'est aussi un phénomène social et une philosophie. Dans son développement en tant que système, il doit apporter des solutions plus ambitieuses tant au point de vue social qu'économique. C'est pour cette raison qu'il est plus facile de comprendre les avantages qu'apporte la coopérative de second degré :

- 1) compléter les productions en éliminant les difficultés créées par un champ d'action trop localisé dans lequel la coopérative de premier degré développe son activité ;
- 2) concentrer l'offre afin d'éviter la concurrence entre des entreprises de même type et pouvoir également engager le dialogue avec les grandes centrales d'achat qui occupent maintenant une place de plus en plus importante sur le marché ;
- 3) faciliter les relations intercoopératives au niveau social, technique et économique en réalisant un habile et effectif échange d'expériences de tous types dont on a pu vérifier la grande utilité ;
- 4) faciliter la création de nouvelles coopératives en leur apportant au départ toute l'expérience et l'information obtenues par celles qui existent déjà et en leur donnant accès aux services communs qui sont souvent un facteur décisif au moment de leur création et pour la suite de leur évolution ;
- 5) créer des services qui, par leur dimension, sont d'un accès difficile à des entreprises isolées et qui pourront leur permettre une meilleure information et une meilleure défense de leurs produits ;
- 6) planifier conjointement des études et des expériences destinées à moderniser des techniques et à mettre à jour la connaissance de la consommation ;
- 7) planifier, étudier et exécuter des investissements communs en vue : de l'approvisionnement en matériel et produits divers, d'une rentabilisation des sous-produits, d'une utilisation commune des moyens techniques, de la création d'unités de transformation de haut niveau technologique, etc.

Nous pensons que n'importe lequel de ces avantages pourrait isolément justifier l'existence d'une coopérative de second degré.

Toutefois ce développement en échelle ne devrait pas être limité au plan national mais doit se développer afin de constituer ce que l'on pourrait appeler une organisation multinationale coopérative.

Ceci permettrait aux coopératives de lutter plus efficacement contre les multinationales privées qui peuvent, en offrant à leurs clients une gamme plus large dans le temps (des agrumes toute l'année par exemple), devenir leurs fournisseurs incontournables et ainsi les fidéliser plus facilement.

Pour conclure, nous pouvons indiquer, de façon certaine et catégorique, que les coopératives hortofruticoles, grâce à leur développement constant de ces dernières années, sont amenées à être, dans quelques pays méditerranéens et autres de la CEE, l'axe principal de l'économie agricole.

Quota du marché des coopératives

<u>Pays</u>	<u>Produit</u>	<u>Quota de marché</u>
Belgique	Fruits	60-65 %
	Légumes	50-55 %
Allemagne (RF)	Légumes	45-50 %
France	Fruits	40-45 %
	Légumes	30-35 %
Italie	Fruits	40-45 %
	Légumes	20-25 %
	Agrumes	10-15 %
Hollande	Fruits	80-85 %
	Légumes	80-85 %
Royaume-Uni	Fruits	30-35 %
	Légumes	15-20 %
Espagne	Fruits	25-30 %
	Légumes	25-30 %
	Agrumes	30-35 %

Source : COGEGA (comité des coopératives agricoles) et Gualde J.

* **ANECOOP** (Espagne). **Coopérative de second degré**

130 coopératives associées — 100 000 agriculteurs associés — 120 000 hectares de production

Commercialisation : marché national — marché extérieur

Volume de commercialisation. Légumes : 35 000 Tm — Fruits : 30 000 Tm — Agrumes : 180 000 Tm — **Total : 245 000 Tm**

Facturation : 14 000 millions de pesetas

Ne commercialise pas la totalité de la production des coopératives associées

Organisation commerciale sur le marché extérieur : France : *ANECOOP France* — Royaume-Uni : *Fesa U.K.* —

Allemagne : *Fruchtpartner* (Participation : *ANECOOP, CORER, APO*)

* **CORER** (Ravenne, Italie). **Coopérative de second degré**

8 coopératives associées — 11 000 agriculteurs associés — 72 000 hectares de production

Commercialisation : marché national — marché extérieur

Volume de Commercialisation. Légumes : 130 000 Tm — Fruits : 220 000 Tm — Agrumes : 1 000 Tm — **Total : 351 000 Tm**

Facturation : 290 000 millions de lires

Ne commercialise pas la totalité de la production des coopératives associées

* **APQ** (Cesena, Italie). **Coopérative de second degré**

6 Coopératives associées — 7 000 agriculteurs associés — 36 000 hectares de production

Commercialisation : marché National — marché extérieur

Volume de Commercialisation. Fruits : 80 000 Tm — Agrumes : 1 000 Tm — **Total : 131 000 Tm**

Facturation : 112 000 millions de lires

Commercialise la totalité de la production des Coopératives Associées

* **CONECOR** (Bologne, Italie). **Coopérative de second degré**

43 Coopératives Associées — 15 000 agriculteurs associés — 30 000 hectares de production

Commercialisation : Marché National — Marché Extérieur

Volume de Commercialisation. Légumes : 35 000 Tm — Fruits : 150 000 Tm — Agrumes : 6 000 Tm — **Total : 191 000 Tm**

Facturation : 220 000 millions de lires

Ne commercialise pas la totalité de la production des Coopératives Associées

* **SUNKIST** (California, Etats-Unis). **Coopérative de premier degré**

5 000 Agriculteurs associées — 81 000 hectares de production

Commercialisation : marché national — Marché extérieur

Volume de Commercialisation. Agrumes : 1 300 000 Tm — **Total : 1 300 000 Tm**

Facturation : 685 millions de dollars

Commercialisation totale de la production des associés