



Organisation des filières porcines dans l'Union européenne

En concurrence sur le marché européen ou mondial, les filières porcines européennes présentent des modes d'organisation et de pilotage très variables, résultats de l'histoire, de leur culture... Ces différences expliquent une partie des écarts de compétitivité entre les bassins de production porcine.

La filière porcine est faite d'une succession de fonctions précises (génétique, alimentation animale, élevage, abattage-découpe, transformation, distribution). Des agents économiques (entreprises ou individus) réalisent une ou plusieurs d'entre elles.

L'adaptation des produits et la qualité des informations (attentes, spécifications, prix) échangées entre ces acteurs déterminent le bon fonctionnement et la compétitivité de la filière. Les transactions peuvent être coordonnées par des structures privées ou publiques, ou être réglementées. Elles peuvent s'appuyer sur des contrats, de l'intégration, des liens capitalistiques, rester totalement ouvertes au marché, ou, souvent, combiner ces différentes modalités.

Différents modèles théoriques d'organisation

Coopérative

Le modèle de la coopérative repose sur la mise en commun et la gestion commune de moyens de production. Son objectif est de partager une vision, une stratégie entre les adhérents pour une distribution des gains entre tous, dans un esprit mutuel avant d'être marchand. Initialement associations d'agriculteurs, ces structures se sont progressivement complexifiées donnant parfois naissance à de grands groupes industriels.

Une coopérative offre des services et des fournitures à ses adhérents. Elle regroupe l'offre des produits agricoles et assure leur première mise en marché, la première

En bref :

Différentes formes d'organisation des filières porcines coexistent en Europe, avec trois principaux modèles : la coopérative, l'intégration et le modèle libéral. La répartition des pouvoirs entre acteurs et le niveau des prises de décision stratégiques déterminent la capacité des filières à choisir une orientation efficace et à s'adapter à des contextes divers ou changeants.

transformation ou la recherche plus en aval de valeur ajoutée. Dans ce cas, elle peut construire, de manière autonome, une stratégie complète de produit, de l'amont à l'aval.

Toutefois, une coopérative de structure complexe peut avoir du mal à prendre les

Forces et faiblesses des trois modèles d'organisation des filières

	Forces	Faiblesses
Coopérative	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie collective d'esprit mutualiste. • Offre de services variés aux adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance parfois complexe rendant difficile la prise de décision • Difficulté à attirer du capital extérieur
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre réduit de décideurs • Economies d'échelle grâce à la concentration • Simplification du message technique à l'éleveur • Pouvoir de marché important 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de contrôle de l'éleveur qui n'est pas impliqué dans les décisions stratégiques • Risque de rapports de force déséquilibré et d'iniquité dans le partage des résultats
Modèle libéral	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie des acteurs • Souplesse d'adaptation • Capacité à générer de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposition à la concurrence • Faible coordination réduisant la possibilité d'arrêter des stratégies homogènes

décisions d'adaptation à un environnement changeant. Elle peut aussi éprouver des difficultés à attirer du capital extérieur en dehors des adhérents, pénalisant les investissements.

Intégration

Dans un système de production intégrée, l'éleveur réalise le travail d'élevage pour lequel il est rémunéré à la pièce, sans être autonome. Il est le plus souvent propriétaire des bâtiments. En revanche, il ne possède pas les animaux et n'est pas impliqué dans leur commercialisation ni dans l'achat de l'aliment. La firme intégratrice, avec laquelle il a un contrat, contrôle les étapes de production.

Ce système réduit le nombre de décideurs dans la filière. De plus, il est de nature à donner de la cohérence et de la force au message technique transmis aux éleveurs. La concentration de certaines opérations, comme l'approvisionnement en génétique ou en aliment, génère des économies d'échelles. Elle confère aussi aux firmes intégratrices un pouvoir de marché important. Le pouvoir de marché est la capacité d'une firme à imposer un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.

Modèle libéral

L'intégration protège l'agriculteur du risque de marché, mais soumet sa rémunération au rapport de forces interne. Elle est souvent accusée de déposséder l'éleveur des décisions stratégiques, les choix concernant l'élevage, l'alimentation animale ou la génétique revenant à l'entreprise intégratrice.

Dans certaines filières, il n'y a pas de relations contractuelles entre les acteurs. Dans ce cas, le marché est très ouvert et donne à tous beaucoup d'autonomie dans les approvisionnements et débouchés. Si le potentiel de créativité est accru, la capacité à suivre des orientations stratégiques concertées est amoindrie. Les relations de marché sont dominantes exposant directement tous les opérateurs à la concurrence.

D'autres formes d'associations sont structurantes. Regroupant les différents opérateurs des filières, les interprofessions cherchent à compenser, par une organisation volontaire, les insuffisances de coordinations purement marchandes basées sur un signal prix**. La concertation entre les différents acteurs d'une filière vise à réduire les coûts de transaction***, à adapter l'offre à la demande des différents maillons et éventuellement à définir une stratégie commune. D'autre part, les dispositifs de gestion de la qualité des produits (IKB, QS, VPF) constituent une forme d'organisation et de formalisation des relations entre les opérateurs de l'amont à l'aval. Ces systèmes conduisent à fixer ensemble les caractéristiques des produits échangés.

La diversité d'organisations des filières porcines européennes

France

La force des Organisations de producteurs, rassemblant les éleveurs de porcs afin de mieux structurer et valoriser leur

offre, constitue une spécificité française instaurée dès les années 60. Ces organisations, soutenues par les pouvoirs publics, ont développé des liens capitalistiques en amont (aliment, génétique) ou en aval (abattage, transformation), au sein de coopératives spécialisées ou polyvalentes, parfois en lien avec des entreprises privées. Le pouvoir de décision revient aux éleveurs adhérents. Certaines coopératives maîtrisent aujourd'hui toute la chaîne de valeur, de la génétique à la distribution de détail.

La force des organisations de producteurs est une spécificité française

L'organisation française a aussi conduit à une forte harmonisation des prix et des conditions de paiement, avec la création, dès les années 70, du Marché du Porc Breton et des organisations de classement comme Uniporc-Ouest. Si le marché spot domine, de nouvelles formes de contractualisation sont apparues, autour des produits sous signes de qualité (CCP, Label Rouge, IGP) ou avec l'essai de mise en place de contrats à livraison différés.

En 2002, l'ensemble des opérateurs de la filière se sont regroupés au sein d'une interprofession, Inaporc qui mène des actions d'intérêt collectif (promotion, accompagnement à l'export). Au sein d'Inaporc, un accord interprofessionnel sur l'origine française des produits a développé le logo VPF (viande porcine française).

** Signal prix : informations fournies par le prix d'un bien donnant des indications sur l'offre, la demande, la qualité et incitant les agents économiques à une meilleure adaptation

*** Coûts de transaction : coûts liés à l'échange de biens ou services (coûts du transfert physique et coûts de négociation)



L'Allemagne tire sa compétitivité de la concertation étroite entre les industriels de l'abattage et les distributeurs, en particulier le hard discount.

Danemark

La filière porcine danoise s'est construite pour répondre à des marchés d'exportation : le Royaume-Uni, dès le début du 20^{ème} siècle, plus récemment, le Japon. Des choix concertés, portant sur la génétique par exemple, ou l'industrialisation en aval, ont visé l'offre de produits homogènes en grande quantité pour satisfaire ces marchés.

Danish Crown, aujourd'hui plus de 80% de l'abattage national de porcs, résulte du rassemblement progressif de nombreuses petites coopératives. Initialement une coopérative, Danish Crown est devenue une société par actions, dont les éleveurs sont les seuls actionnaires dans l'attente d'entrée de capital extérieur. Au sein des coopératives, le progrès technique a été piloté conformément aux orientations de la filière, de la production jusqu'à la transformation de viande. La filière s'appuie sur des centres de recherche qu'elle finance largement, le DMRI (Danish Meat Research Institute) pour l'aval et le VSP (Pig Research Centre) pour l'élevage.

La filière porcine danoise tire sa compétitivité de la concertation très poussée entre les acteurs qui permet de répondre avec efficacité à la demande exigeante des marchés européens et mondiaux. Ses choix stratégiques très déterminés se sont parfois soldés par des échecs ponctuels, mais lui ont permis, durant des décennies, de rester un leader européen du secteur.

Allemagne

La commercialisation des porcs, de l'éleveur à l'abattoir, suit en Allemagne une logique principalement libérale. La plupart des entreprises, et notamment les deux premiers abatteurs, Tönnies et Vion, traitent le plus souvent avec des négociants privés, sans avoir de relations directes avec les éleveurs. Les éleveurs disposent d'une grande

liberté pour choisir le débouché qui leur est le plus profitable et traiter avec l'abattoir qui paie le mieux leurs animaux. Toutefois, comme le pratique la coopérative Westfleisch, troisième abatteur national, une partie des achats passe par des contrats de livraison exclusive.

L'Allemagne tire aussi sa compétitivité de la concertation étroite entre les industriels de l'abattage et les distributeurs, en particulier le hard discount, optimisant la transmission d'informations qualitatives sur les produits ou sur les prix et par conséquent l'adaptation de l'offre à la demande. Le leader Tönnies s'est fortement développé en répondant à une offre standardisée et innovante pour Aldi ou Lidl.

Enfin, le dispositif allemand de gestion de la qualité de l'offre (QS, Qualität und Sicherheit, qualité et sécurité en français) a structuré la filière et s'est imposé comme standard européen pour les produits du porc.

Profondément libérale, la filière porcine allemande a pu profiter de sa situation géographique et de diverses opportunités ou initiatives particulières. Elle est désormais au centre de l'Union européenne. Elle bénéficie de la technologie des Pays-Bas et du Danemark, et de leurs porcelets, et des salariés bon marché venus de l'Est. Au final, cet opportunisme a défini, depuis une quinzaine d'années, une stratégie gagnante.

Pays-Bas

Les éleveurs néerlandais de porcs sont très libres et autonomes dans la commercialisation de leurs animaux, en l'absence de contrats avec les abattoirs, même si ceux-ci s'approvisionnent avec une certaine régularité auprès des mêmes éleveurs. Les relations de marché sont privilégiées et la coordination verticale est réduite. La filière dispose néanmoins d'une interprofession, le PVE, dont la suppression pour des raisons budgétaires a été annoncée par le gouvernement en 2012, une partie de ses actions devant être transférées au ministère de l'économie.

Après de lourdes difficultés dans les domaines sanitaire et environnemental dues à une densité animale extrême sur une partie de son territoire, la production porcine néerlandaise a repris son développement dans les années 2000. Le groupe Vion, propriété d'un syndicat d'agricul-

teurs, le ZLTO, détenant déjà une entreprise d'équarrissage, s'est constitué à cette même époque. Structuré en deux divisions, Vion Food et Vion Ingredients, il s'est aussi rapidement développé en Allemagne et au Royaume-Uni pour les activités de transformation de la viande. Cette croissance externe mal maîtrisée a commencé à montrer ses limites en 2012 avec la revente des actifs britanniques. La cession de la division Ingredients a été annoncée en 2013, pour rembourser en partie les très importantes dettes du groupe.

Espagne

Plus de la moitié de la production porcine espagnole et la quasi-totalité des élevages d'engraissement sont intégrées. L'entreprise intégratrice est propriétaire des animaux et les commercialise. Ses activités peuvent s'étendre de l'amont à l'aval.

Le gouvernement espagnol favorise le commerce extérieur en mettant en place une stratégie afin de faciliter l'accès à de nouveaux marchés, par l'obtention d'agréments sanitaires avec les pays importateurs. La spécificité et l'image des produits espagnols, ainsi que l'avantage de faible coût de main-d'œuvre, favorisent la présence de l'Espagne sur le marché européen et mondial.

Les filières porcines de différents pays européens importants en production porcine ont, au cours des dernières décennies, connu des alternances de phases favorables et défavorables, croissance/décroissance, bonne ou mauvaise rentabilité, leadership fort ou faible. Le succès résulte d'une organisation adaptée, de choix stratégiques gagnants, de la simple coexistence d'opportunités bien exploitées, ou d'une combinaison de plusieurs de ces facteurs. La filière porcine française est actuellement confrontée à la nécessité de « rebondir » pour gagner en compétitivité, reconquérir des marchés, créer de la richesse et des emplois. Sa réussite dépendra de sa capacité à exploiter ses atouts certains, ainsi que les faiblesses survenant opportunément chez ses concurrents et, grâce à son organisation collective, à suivre des choix cohérents pour l'avenir.

Marie-Alix ROUSSILLON

IFIP - Institut du porc
marie-alix.roussillon@ifip.asso.fr