

Repenser la géographie de la filière F&L

Roger Couffin dirige Adrien Stratégie, entreprise focalisée sur la réflexion stratégique et les modèles de croissance, au service des entrepreneurs. Il côtoie les secteurs les plus divers et est intervenu à plusieurs reprises auprès d'organisations du secteur des fruits et légumes. Sur lequel, il porte un regard sans concessions mais définitivement optimiste.

Dans quelles circonstances avez-vous abordé la filière F&L ?

R. Couffin : dès 1986, Guy Ligonnière, pépiniériste spécialiste en fruits à pépins, nous interrogeait sur l'avenir de ses clients arboriculteurs. Nous avons lancé une réflexion sur la structure de la filière, les rapports de force, la valeur ajoutée des différentes professions et leur devenir. Nous avons alors discerné l'émergence d'une mâchoire de fer qui allait se refermer sur les producteurs, avec la montée de la grande distribution d'une part et celle des importations de l'hémisphère Sud de l'autre. Cette dernière s'accompagnait d'une prise de pouvoir sur l'innovation génétique mais aussi tuait l'événement que représentait le retour de la pomme française chaque automne, l'offre devenant totalement pérennisée. Conclusion, encore riche économiquement,

la filière pomme française nous semblait en grande précarité stratégique avec, en perspective, un appauvrissement de sa valeur ajoutée. Mais cette vision n'a pas été reçue par les intéressés. On connaît la suite !

Nous sommes revenus aux fruits et légumes en 1996 à la demande de Bernard Piton et Monique Trias qui s'interrogeaient alors sur le devenir du métier de grossiste en fruits et légumes, ce qui nous a logiquement amenés à nous intéresser à leur amont et leur aval. Je rappelle qu'en économie de marché, aucune profession ne peut se maintenir sans un fondement économique. Pleinement justifié lors de son émergence après la Première Guerre mondiale, le grossiste se voyait remis en cause par la mise en place des centrales d'achat et des plateformes des enseignes GMS, dont il était condamné à jouer les

supplétifs. Stratégie qui n'a pas été vraiment très heureuse pour lui et, à cette heure de vérité, on a pu constater que la paupérisation du métier de grossiste n'avait enrichi ni l'amont ni l'aval. Son éventuelle disparition n'allait donc rien résoudre pour un secteur entraîné par une dépression qui remet en cause sa pérennité.

Que voulez-vous dire en parlant de dépression ?

R. Couffin : malgré les discours officiels, nous discernons dès 1996 que la consommation de fruits et légumes est engagée dans une baisse structurelle, et ce, alors même qu'on a élargi le calendrier de consommation de nombreux produits et le nombre de références proposées. Nous estimons qu'au cours des dix dernières années, la consommation de fruits a baissé de 20 à 25 % et celle de légumes de 10 à 15 %. Et rien ne laisse anticiper un renversement de tendance car trop de facteurs convergent pour aggraver le processus. Tant qu'on continuera à servir des fruits en béton dans une logique d'optimisation financière et non de satisfaction du consommateur, on persistera à tuer ce marché, et cela en dépit de toutes les prescriptions positives. La filière fruits est en concurrence avec des filières de desserts puissamment marketés et innovants et, malgré cela, elle se permet de produire des fruits

décevants pour le consommateur. Il faut remettre la maturité et le goût au cœur du produit, pour relancer la consommation. Le prix est un alibi quand on n'a rien à faire valoir sur un produit. Le fruit mûr à point, c'est une gestion de la complexité de l'amont au rayon, en passant par la logistique et, dans ce contexte, le métier de grossiste retrouve sa légitimité : les grossistes sont stratégiques pour l'avenir du secteur ! Les responsabilités sont totalement partagées au sein de la filière, et il ne faut surtout pas sombrer dans la facilité de trouver un bouc émissaire !

J'ai envie de faire un parallèle entre la filière fruits et légumes et la société française : à la base, les mentalités sont lucides et mûres pour assumer les réformes nécessaires, mais les dirigeants politiques n'ont pas eu jusqu'ici le courage de prendre les décisions qui s'imposent. À cet égard, on observe des signes annonciateurs d'une nouvelle dynamique suite à la mise en place d'une nouvelle équipe à la tête d'Interfel.

Quelle est votre vision de la distribution ?

R. Couffin : axé sur l'accessibilité, le concept d'origine de la grande distribution est génial : comment faire toutes ses courses une fois par semaine sans payer le parking et en faisant le plein de la voiture pour moins cher ? Là-dessus, la

distribution s'est forgé un statut de défenseur du pouvoir d'achat et de protecteur du consommateur. Mais elle s'est prise à son propre piège car, aujourd'hui, l'alimentaire est devenu une variable d'ajustement du budget des ménages absorbé par d'autres dépenses. La grande distribution est tueuse de différenciation et tire vers le bas et, contrairement à son discours, elle conduit à la paupérisation économique et sociale. Mais elle est aussi devenue le bouc émissaire d'une société accrochée à son leitmotiv "payer toujours moins cher". L'abandon des marges arrières à la demande des PME relève du suicide collectif, car il renforce le pouvoir de négociation de la distribution. L'accuser est facile, mais elle est désormais dans le paysage économique, elle répond à une demande, la remettre en cause me semble impossible. Elle a capté l'essentiel de la valeur ajoutée du secteur, mais elle n'assume pas d'autorité stratégique au sens de dynamisation de la filière. Une vraie profession dominante à l'image des constructeurs automobiles organise et fédère des acteurs des différentes professions pour stimuler la consommation finale. Quant à la distribution dite traditionnelle, dès 1998, nous avons pointé du doigt qu'elle deviendrait secondaire en parts de marché sans être marginalisée totalement. Il y a aujourd'hui la place pour de nouveaux concepts de distribution. Certaines enseignes enregistrent de belles performances. Mais des champs de



Biographie

1972 : formation de mécanicien de la marine à Saint-Mandrier. Embarquement sur la *Casabianca* puis sur la *Jeanne d'Arc*
1975 : accident et trois ans d'arrêt de travail
1978 : reprise d'un cycle universitaire de marketing à l'IUT de Saint-Nazaire
1981 : création d'Adrien Stratégie, spécialisée sur les modèles de croissance des entreprises et des filières économiques

aussi frontale que déloyale : en Espagne, les pratiques fiscales et sociales sont totalement dévoyées alors qu'en France, les contraintes administratives pleuvent du fait de l'excès de zèle dans l'application des directives européennes. Résultat, la production française vit dans la peur, elle se replie sur une défensive malthusienne et le corporatisme. Nous croyons au rôle et à l'utilité du syndicalisme dans cette filière, mais il ne doit pas sombrer dans la surenchère démagogique. Une agriculture

ne cessent de réclamer son aide. Mais l'État ne peut au mieux qu'impulser, être un ordonnateur, en aucun cas un organisateur. C'est aux professions de se mettre en ordre de bataille. Or, cela ne sert à rien de communiquer sur les produits, tant que la filière n'est pas prête...

Alors, quel avenir ?

R. Couffin : de prime abord, on peut être inquiet, notamment du fait de la situation financière très dégradée de nombre d'acteurs du

l'entreprise montre au client sa contribution au développement durable, ce qui, à terme assez bref, pourrait conduire à une reconfiguration de la géographie de la production. Le modèle agricole hyperintensif et énergivore arrive au bout de sa logique, de même que le modèle hyperconsommateur d'eau dans les milieux où cette ressource est rare. De même encore, le renchérissement inexorable des coûts de transport relance l'intérêt des productions de proximité. La

France a des terroirs, des potentiels agronomiques, des laboratoires, des outils d'expé-

rimentation, des hommes passionnés par le produit, des consommateurs : tout ! La pensée de Ricardo qui mise sur l'hypermotivation des pays ne peut que conduire à des désastres sociaux et économiques. Aujourd'hui, tout est reproductible partout, hormis les terroirs. Conclusion, les conditions sont réunies pour repenser la géographie de la filière fruits et légumes. C'est aussi une question de volonté. ■

“ Il faut retrouver les productions de proximité ”

développement importants existent. L'alliance implicite entre traditionnels et producteurs qui garantissait l'origine a disparu : c'est une erreur stratégique de l'un et de l'autre.

Que deviennent les producteurs ?

R. Couffin : très peu organisés malgré les efforts de regroupement, ils se trouvent pris dans une concurrence européenne

compétitive fera des agriculteurs en bonne santé. Cela dit, je crois qu'il faut d'urgence remettre en ordre l'amont au service de l'aval. Car il n'y a pas une mais des filières et des offres bien positionnées face à des exigences de marché. Seule une telle approche peut permettre une reconquête des consommateurs et relancer leurs achats. Il y a également une ambiguïté quant au rôle de l'État : les filières qui ne s'assument pas

secteur. Mais, grâce aux efforts constants d'Interfel (qui doit passer du rôle d'agence de communication à celui d'architecte économique), les consommateurs sont aujourd'hui convaincus du rôle de l'alimentation et des bienfaits des fruits et légumes sur la santé. Et, de fait, une partie d'entre eux en vient à reconsidérer le budget alimentaire comme quelque chose d'important. Par ailleurs, il devient évident que