



Structures et organisation des filières volailles de chair en Europe

Analyse comparée des filières allemande, britannique, espagnole, néerlandaise et belge

Mots-clés : Volailles, Compétitivité, Filières, Organisation

Auteur : Pascale Magdelaine¹, Guillaume Coutelet¹, Romaric Chenut¹

¹ Service Economie ITAVI, 28 rue du Rocher, 75000 Paris

* E-mail de l'auteur correspondant : magdelaine@itavi.asso.fr

Cette étude réalisée avec le cofinancement de FranceAgriMer en 2013 décrit la diversité des situations caractérisant les principales filières de volailles de chair au sein de l'Union européenne. La synthèse de cette étude a été publiée dans Techniques et Marchés Avicoles (TeMA n°28-octobre/novembre/décembre 2013 page 36-42).

Résumé :

Au sein de l'Union européenne, les dynamiques de production sont très contrastées selon les Etats-membres et traduisent des niveaux de compétitivité variables. Les caractéristiques structurelles et organisationnelles de cinq filières nationales fortement contributrices à la production européenne ont été analysées : l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne, les Pays-Bas et la Belgique. La diversité des situations caractérisant les principales filières de volailles de chair au sein de l'Union européenne a été soulignée au travers de trois axes principaux : les caractéristiques des marchés nationaux ; les structures d'élevage et des outils industriels ; le niveau d'intégration des différents maillons et les relations entre éleveurs, industriels et grande distribution.

Si une forte coordination verticale semble favorable à l'optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement, l'intégration financière des différents maillons n'est cependant pas indispensable pour peu qu'existent des partenariats techniques et commerciaux de long terme entre les maillons. Dans un contexte économique de plus en plus instable et difficile, la capacité des entreprises et des filières à anticiper la demande par des innovations produits et une segmentation de marché adaptée et à gérer la volatilité des prix sera déterminante sur leur niveau de compétitivité. Cette capacité passera par des modèles d'organisation flexibles, travaillant en flux tendus, afin d'éviter surcapacités et surproductions. Un pilotage des filières par l'aval, en prise directe avec la demande finale, et des partenariats étroits entre les différents maillons des filières apparaissent dans ce cadre comme des éléments favorables à la compétitivité et à la durabilité des filières.

Abstract: Structures and organization of the poultry meat sectors in Europe: Compared analysis of the German, British, Spanish, Dutch and Belgian sectors

Within the European Union, the dynamics of the poultry meat sectors are very different depending on the Member States and reflect various levels of competitiveness. The structural and organizational characteristics of five national chains, contributing significantly to European production, were analyzed: Germany, UK, Spain, The Netherlands and Belgium. The diversity of the situations characterizing the main poultry meat sectors in the EU was highlighted through three main areas: characteristics of national markets; structures of the farms and industrial tools; level of integration of the stakeholders and relationships between farmers, manufacturers and retailers. Although a strong vertical coordination seems favorable to the overall optimization of the supply chain, the financial integration of the various stakeholders is, however, not necessary, as long as some long-term technical and commercial partnerships between the stakeholders exist. In an increasingly unstable and difficult economy, the ability of firms and sectors to anticipate demand, through product innovation and adapted market segmentation, and to manage price volatility, will determine their level of competitiveness. This capacity will be increased by flexible organizational models, working just in time to avoid overcapacity and overproduction. A downstream management, directly connected with final demand, and strong partnerships between industry segments appear to be favorable to the competitiveness and sustainability of the sectors.

INTRODUCTION

Différents indicateurs et études montrent que la compétitivité de la filière volailles de chair française s'est dégradée depuis une dizaine d'années vis-à-vis d'un certain nombre de ses partenaires européens. Le recul de la position de la France dans les échanges intracommunautaires est sans doute l'une des illustrations les plus évidentes de cette moindre compétitivité. Tous les maillons sont potentiellement concernés, à des degrés divers, par cette baisse de compétitivité (étude AND-ITAVI-IFIP, 2011).

Pour le maillon production, trois facteurs susceptibles de peser sur la compétitivité des élevages sont avancés : les structures d'élevage, la faiblesse des investissements, le vieillissement du parc de bâtiments qui en résulte et la nature des relations contractuelles entre les éleveurs et leurs partenaires. Pour les maillons industriels d'amont et d'aval,

les facteurs structurels et organisationnels jouent de la même façon.

Cette étude se propose de rassembler, analyser et mettre en perspective les données existantes sur les structures d'élevage et la dynamique du parc de bâtiments, les relations contractuelles entre éleveurs et amont/aval, les caractéristiques structurelles et organisationnelles des maillons amont (fabricants d'aliment, couvoirs) et aval (abattage/transformation) dans différents pays européens, acteurs majeurs de la production européenne. Cinq filières nationales fortement contributrices à la production européenne d'une part, et diversifiées quant à leurs structures et leurs modes d'organisation d'autre part, ont ainsi été choisies pour cette analyse : l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne, les Pays-Bas et la Belgique.

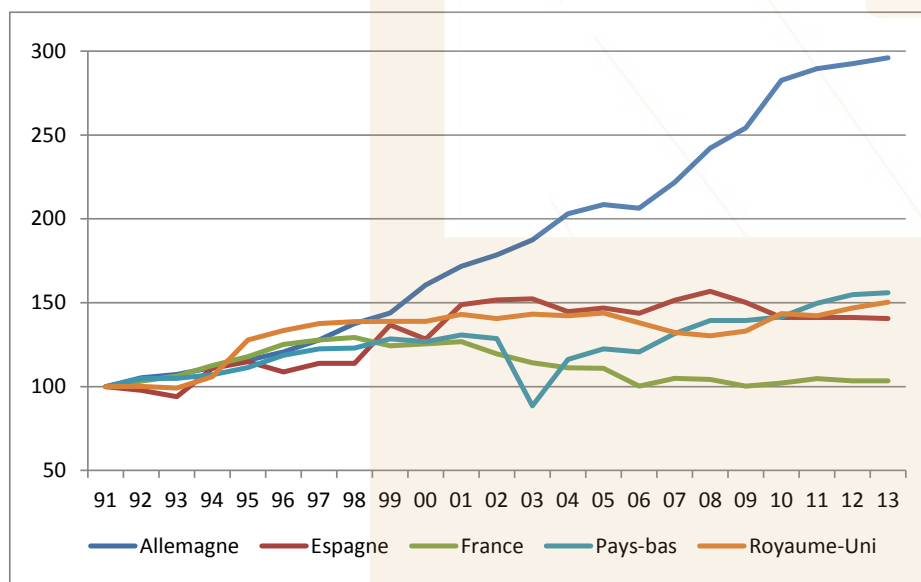
I. DYNAMIQUES DE MARCHÉ : PRODUCTION, ECHANGES, CONSOMMATION

I.1. Production

Les changements dans les politiques agricoles et les accords OMC signés en 1994 ont eu des impacts forts sur la production européenne : à partir de 2000, elle a connu une croissance faible (+ 0.6% par an en moyenne pour l'UE-15 et + 1.3% par an pour l'UE-27), alors que la production mondiale a continué son développement au rythme de 3 à 4% par an. La production européenne a atteint 12.2 MT en 2012 selon Eurostat. Au sein de l'Union européenne, les

dynamiques de production sont très contrastées selon les Etats-membres. Depuis 2000, la France a vu sa production refluer de près de 3% par an en moyenne, alors que celle des autres pays membres s'est maintenue ou développée. Le bassin « Nord Europe » (Basse Saxe, Pays-Bas, Belgique) ressort comme le grand gagnant de cette période. L'Allemagne a connu une croissance continue et a presque triplé sa production en vingt ans (Figure 1).

**Figure 1 : Dynamiques de production de différentes filières nationales européennes
Base 100 Année 1991**



Source : Eurostat

Les dynamiques diffèrent également selon les espèces produites, la production de poulet affichant une croissance moyenne annuelle de 2.3% depuis 2000, alors que la production de dinde se replie. Ce repli est cependant en grande partie imputable à celui de la production française. La France a perdu le leadership de la production européenne de poulet en 1999 et se maintient depuis au second ou

troisième rang, selon les années, proche de l'Espagne et loin derrière le Royaume-Uni. A noter que le dynamisme français des dernières années en poulet est très lié à celui de la filière grand export. En dinde, le recul de la France est spectaculaire, surtout comparé au dynamisme allemand. Depuis 2010, l'Allemagne a rejoint la France au premier rang communautaire pour la production de dinde.

1.2. Echanges extérieurs

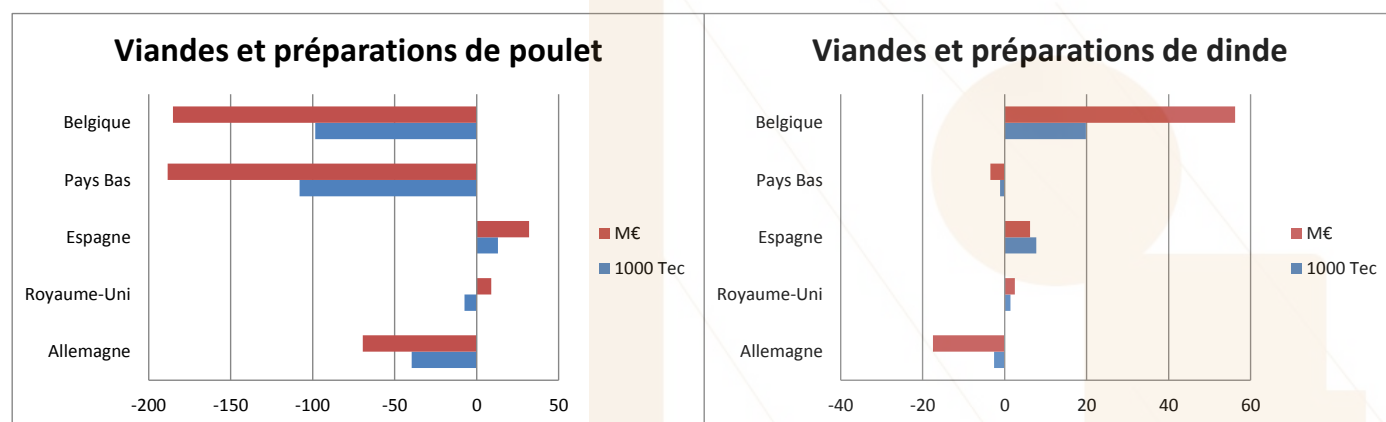
Si, globalement, l'Union européenne est juste autosuffisante en volailles (très légèrement exportatrice nette en volume mais déficitaire en valeur), les niveaux d'autosuffisance sont assez variables selon les Etats-membres. Parmi les pays traditionnellement exportateurs, les Pays-Bas et la Belgique ont augmenté leur taux d'autosuffisance au cours de la dernière décennie, alors que la France a fortement réduit le sien. L'évolution du taux d'autosuffisance est assez corrélée au taux de croissance de la production (développement aux Pays-Bas et en Belgique, diminution en France). L'Allemagne cumule ainsi deux facteurs de développement : une augmentation de la consommation intérieure et une amélioration spectaculaire de son niveau d'autosuffisance.

Le Royaume-Uni et l'Espagne sont, nettement pour l'un, plus légèrement pour l'autre, déficitaires en viandes de

volailles, le déficit britannique étant de plus en plus alimenté par des importations de produits transformés en provenance des Pays-tiers.

La France est actuellement globalement déficitaire en volume et en valeur avec ses partenaires de l'Union européenne, et ce déficit a tendance à se creuser. Il atteint 210 000 Tec et 267 M€ en 2012. En viandes et préparations de poulet, la France affiche un déficit (en volume et en valeur) avec l'Allemagne, les Pays-Bas et la Belgique (Figure 2). Elle est légèrement exportatrice nette vis-à-vis de l'Espagne, et importatrice nette en volume et exportatrice nette en valeur vis-à-vis du Royaume-Uni. Les échanges de viandes et préparations de dindes sont plus équilibrés même s'ils sont déficitaires vis-à-vis de l'Allemagne et des Pays-Bas.

Figure 2 : Solde des échanges extérieurs français avec différents partenaires communautaires en 2012



Source : Douanes françaises

1.3. Consommation

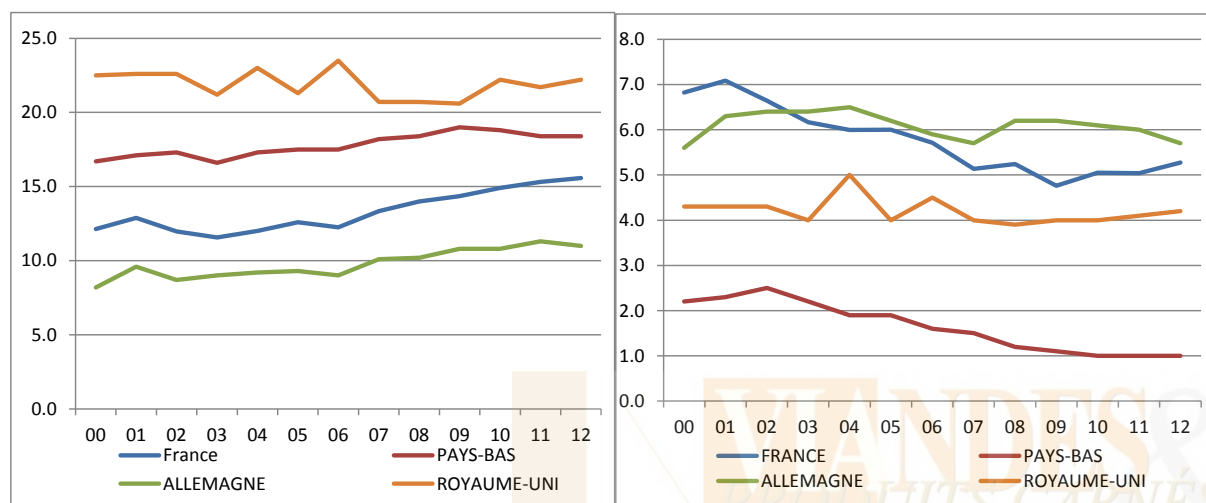
L'atout majeur des filières volailles européennes est très certainement de disposer d'un grand marché de 510 millions d'habitants, disposant d'un pouvoir d'achat élevé, même si la crise actuelle tend à le réduire et à accentuer les inégalités. La consommation en viandes de volaille y est par ailleurs en croissance, prenant des parts de marché aux autres viandes.

Selon la Commission européenne, la consommation globale de volailles a atteint 11.6 millions de tonnes au sein de l'UE à 27 en 2012, soit une consommation individuelle annuelle de 23.2 kg, ce qui représente environ 27% de la consommation totale de produits carnés. Ce niveau de consommation est assez stable depuis le début des années 2000, la viande de volailles améliorant son poids relatif au sein d'une consommation toutes viandes en léger repli. La consommation de poulet est la plus dynamique, dépassant les 17 kg/habitant/an, ce qui correspond à une progression de plus de 3 kg en 10 ans. A l'inverse, la consommation de

dindes est en déclin depuis 2005, avec 3.4 kg consommés par habitant contre 4 kg en 2004.

Les niveaux de consommation individuels se resserrent autour de la moyenne communautaire de 23 kg, les pays faiblement consommateurs comme l'Allemagne ou les pays d'Europe de l'Est tendant à rattraper les gros consommateurs (Figure 3). Le développement de la consommation de produits de découpes et élaborés est également général. Les segmentations de marché en fonction du mode d'élevage restent diverses : ainsi le poulet « standard » représente souvent plus de 90% du marché (Tableau 1). Une tendance à la différenciation commence à s'affirmer au Royaume-Uni avec le développement de cahiers des charges bien-être (15%) et des productions plein air et bio (5%). Ces segments sont émergents en Allemagne et aux Pays-Bas mais encore peu significatifs en volume. Seule la France et la Wallonie font exception avec une part plus significative des segments « alternatifs » (Label Rouge, CCP et Bio).

Figure 3 : Evolutions des consommations individuelles de poulet (gauche) et de dinde (droite) (kg/hab./an)



Source : MEG et SSP

Au sein de l'Union européenne, les segmentations de marché diffèrent sensiblement entre pays, en relation avec des modèles de consommation alimentaire variés. La tendance générale est un accroissement de la part de volailles consommées sous forme de découpes simples ou de

produits transformés (produits crus type brochettes, saucisses ou produits marinés et produits cuits type rôtis, panés ou charcuterie de volaille). La France et l'Espagne sont les deux pays où la part des volailles entières reste significative dans la consommation de volailles.

Tableau 1 : Indicateurs de marché

	Production volailles	EMA* 2000-2012%	Nb habitants (millions)	Conso Kg/hab. (volailles)	Segmentation de marché (poulet)	Taux autosuffisance% 2002	2012
Allemagne	1 676	5%	81.8	18.5	Très faible Standard 96%	72	111
Royaume-Uni	1 609	0.5%	63	28.7	Faible Standard 80%	90	82
Espagne	1 383	0.8%	46.2	30	Très faible	97	98
Pays-Bas	892	1.7%	16.7	22.3	Faible Standard 90%	194	217
Belgique	469	3.9%	11.1	18-20	- en Flandres + en Wallonie	147	190 (2011)
France	1 842	- 1.6%	63.3	25.5	Forte Standard 50%	142	111

* Evolution Moyenne Annuelle

II. STRUCTURE DES ELEVAGES DANS DIFFERENTS PAYS DE L'UNION EUROPEENNE : UNE GRANDE DIVERSITE DE SITUATIONS

Les structures et le profil des élevages varient considérablement au sein de l'Union. Les écarts étaient déjà importants en 2000, avec de très grands élevages au Royaume-Uni (Figure 4).

Depuis, la dynamique de concentration des élevages a été la plus forte aux Pays-Bas, avec une diminution de près de 50% du nombre d'élevages, forte également en Belgique et en Espagne. L'Allemagne a maintenu son nombre d'élevages grâce au développement de la production. Partout la taille moyenne des élevages augmente entre 2000 et 2010 (de 20% environ en France, en Belgique et au Royaume-Uni et de 60% aux Pays-Bas !).

Si l'on considère la totalité des élevages, indépendamment de seuils minimaux de taille, il apparaît que la Pologne est le pays qui possède le plus d'exploitations productrices de poulet, près de 340 000. L'application d'un

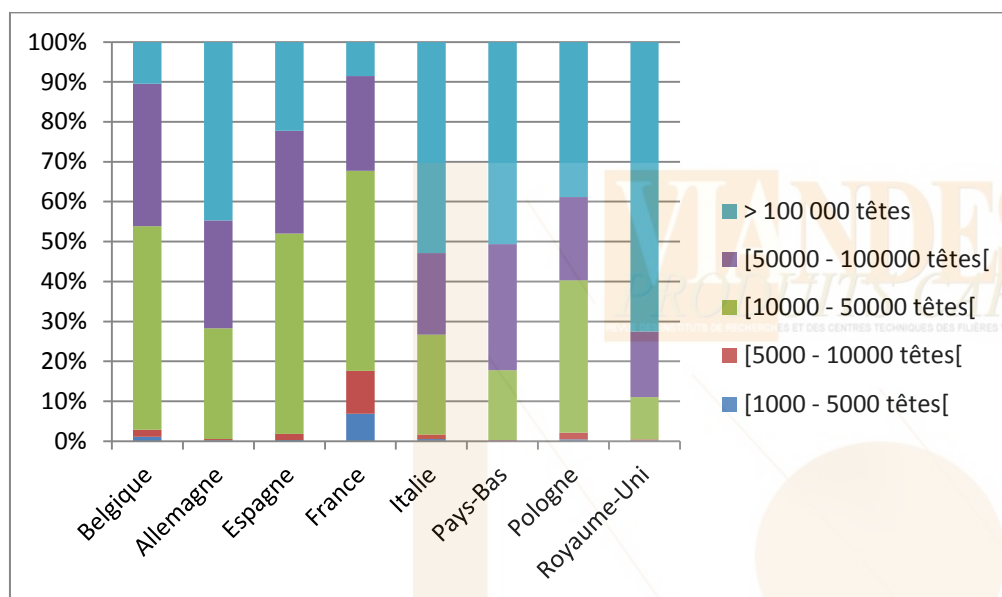
seuil de 1 000 places permet de ne considérer que les ateliers professionnels ayant un poids significatif dans les filières d'élevage. La France est, parmi les principaux producteurs, le pays qui possède le plus d'élevages de poulet de chair professionnels (près de 8 900), suivie par l'Espagne et la Pologne. L'Allemagne et le Royaume-Uni, pourtant dans le trio de tête en termes de volumes produits, ne possèdent que 1 100 élevages chacun.

Le nombre d'élevages est à mettre en relation avec la capacité moyenne de ceux-ci. Les ateliers allemands et britanniques, quoique peu nombreux, sont les plus grands d'Europe, avec ceux des Pays-Bas. Ils dépassent en moyenne 60 000 places (soit près de 3 000 m²), voire 90 000 (4 300 m²) au Royaume-Uni. La taille moyenne des ateliers masque une grande diversité de situations sur le terrain. Ainsi, en France, plus de la moitié des élevages de poulet

ont entre 1 000 et 10 000 places, ce qui traduit l'importance des productions sous signes de qualité et d'origine (Label Rouge, biologique, AOC), dont les cahiers des charges limitent la taille des bâtiments. Ces petits élevages sont beaucoup moins nombreux dans les autres pays (qui

produisent principalement du poulet standard et ne disposent pas de tels cahiers des charges) et contribuent de manière très marginale à la capacité globale du parc avicole (moins de 3% des places d'engraissement de poulet, contre 17,7% en France).

Figure 4 : Répartition du nombre de places de chaque pays en fonction de la capacité des ateliers



Source : Eurostat, Recensement agricole européen 2010

Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, plus de la moitié des élevages a une capacité de 50 000 places ou plus (plus de 2 400 m²), contre 17.5% en Espagne et seulement 6.7% en France. L'Allemagne et l'Italie sont dans une situation intermédiaire, avec respectivement 35.5% et 26.9% d'élevages de 50 000 places ou plus (Tableau 2).

En Allemagne, les 11% d'ateliers de plus de 100 000 places représentent 45% du parc de production. La taille moyenne de ces « très grands élevages » est d'environ 250 000 places, comme en Italie. Ces grands ateliers ont la taille la plus limitée en Belgique et en France (114 000 et 135 000 places en moyenne).

La majorité des capacités de production de poulet de chair dans les pays étudiés (entre 68% et 97%) se trouve dans des exploitations avicoles spécialisées, qui représentent cependant une part très variable du parc existant : seuls 3% des exploitations productrices de poulet en Pologne sont spécialisées (on retrouve ici l'importance des basses-cours), contre 56% au Royaume-Uni et 73% aux Pays-Bas. La France, l'Italie et l'Allemagne ont environ 15% d'exploitations spécialisées parmi celles produisant du poulet.

La surface agricole utile (SAU) est également un élément permettant d'évaluer la spécialisation des exploitations avicoles. Là encore, les situations sont variées. Plus de la moitié des exploitations françaises et allemandes ayant 1 000 places ou plus disposent d'au moins 50 hectares, contre seulement 7% pour l'Espagne et 5% pour l'Italie. A l'inverse, environ les deux tiers des exploitations espagnoles et polonaises ont moins de 10 hectares. Ce constat s'accroît si l'on ne prend en compte que les ateliers de 50 000 places ou plus. Deux tiers des exploitations allemandes de cette taille ont plus de 50 hectares, alors

qu'environ 40% des exploitations britanniques et espagnoles de cette taille sont totalement hors-sol (SAU nulle).

Il est plus difficile de comparer les tailles moyennes des outils industriels d'amont et d'aval, les statistiques disponibles étant rares. Cependant, il apparaît nettement **que les filières ayant connu un développement récent ont investi dans des outils de plus grande taille.**

Ainsi, selon une source professionnelle, les sept principaux couvoirs allemands Gallus auraient une capacité moyenne de 1.2 million de poussins/semaine, les six principaux couvoirs britanniques une capacité de 1.35 million de poussins/semaine et les six principaux couvoirs néerlandais une capacité de plus d'1.5 million de poussins/semaine. Ces outils de grande taille, souvent récents, automatisés, bénéficient des dernières technologies et permettent de réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité significatifs.

Il en est de même pour les outils d'abattage, les outils allemands les plus récents disposant de capacités de 350 000 poulets/jour (1.8 à 2 millions poulets/sem.), voire 430 000 poulets/jour pour le nouvel outil de Rothkötter à Wietze. Au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, plusieurs outils ont une capacité supérieure à 1 million de poulets/sem., alors qu'en France, le plus gros abattoir travaillant en frais (hors filière Poulet Grand Export) abat 850 000 poulets/semaine.

La filière britannique est celle où la concentration des acteurs est la plus forte (deux entreprises assurent 65% de la production de poulets et deux entreprises assurent 85% de la production de dinde).

Dans le tableau 3 figurent les principales entreprises européennes productrices de volailles et leurs différentes implantations. Ces groupes d'abattage et transformation de volailles intègrent souvent, au moins partiellement, l'activité d'accoupage et la fabrication d'aliments.

Tableau 2 : Indicateurs structurels

	Concentration régionale	Elevages de plus de 1000 poulets 2010 (Evolution/2000)		Taille moyenne abattoirs	Concentration des groupes
		Nb élevages	Taille moyenne		
Allemagne	Forte (Basse-Saxe 54%)	1 100 (+ 3%)	61 000 (+ 33%)	++	C3 = 48% C5 = 63%
Royaume-Uni	Faible	1 120 (- 16%)	93 000 (+ 18%)	++	C2 = 65% en poulet, 85% en dinde
Espagne	Moyenne	3480 (- 20%)	34 000 (+ 42%)	-	
Pays-Bas	Forte	640 (- 47%)	70 000 (+ 59%)	++	C2 = 50%
Belgique	Flandres	700 (- 26%)	31 000 (+ 20%)	++	
France	Forte	8 880 (- 7%)	16 000 (+ 23%)	-	C3 = 58% C5 = 68%

Etude ITAVI 2013 d'après stats nationales et enquêtes

Tableau 3 : Les principaux groupes européens d'abattage/transformation de volailles. Situation 2011

Société	CA global	CA volailles	Implantations
LDC	2 774	2 279	France Espagne Pologne
AIA (VERONESI)	2 345		Italie
2 SISTERS	2 425	1 200	Royaume-Uni Pays-Bas Pologne
PHW-GRUPPE-WIESENHOFF	2 228	1 332	Allemagne Pologne
MOY PARK	1 279	ND	Royaume-Uni France
PLUKON	1 100	1 100	Pays-Bas Belgique Allemagne
GASTRONOME	820	820	France
Rothkötter	800	800	Allemagne

Source : AND, entreprises, presse

III. MODELES TECHNIQUES ET COUTS DE PRODUCTION

III.1. Des modèles techniques et des performances hétérogènes

Tableau 4 : Modèles techniques et performances chez le poulet

	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Espagne	Allemagne	France
Age moyen à l'abattage (j)	38	40	40	49	37	36.2
Poids moyen vif (kg)	2.3	2.2	2.4	2.5	2.2	1.9
Détassages :	32 (1.85)	(1.7)	35 (-)	32 (1.8)	31 (1.7)	
Ages en jours (poids vifs)	38 (2.3)	(2.1)	42 (2.4)	42 (2.4)	37 (2.35)	-
	42 (2.6)	42 (2.7)		48 (2.8)	44 (2.9)	
Indice de Consommation	1.75	1,67	1,8	1,9	1.68	1.75
Bandes/an		7,3		5 à 6	7.5	6.7
Densité (têtes/m ²)	22.8				22.2	23
Chargement maxi* (kg/m ²)	38	42		39	39	42
Productivité (kg/m ² /bande)	50			> 42	47-50	41.7

*autorisé par la réglementation nationale

Source : Etude ITAVI 2013 d'après stats nationales et enquêtes

Les données présentées dans le tableau 4 sont issues des entretiens et ont été croisées avec les données utilisées par le LEI pour le calcul des coûts de production dans les différents pays européens (Van Horne, 2013, *Competitiveness of the Dutch Poultry sector, 2011*). Les

indicateurs techniques pour la France sont issus des enquêtes ITAVI.

Dans la majorité des pays enquêtés, les éleveurs pratiquent un ou plusieurs détassages dans leurs élevages. Les âges et poids de détassage sont précisés dans la

troisième ligne du tableau ; les deux premières lignes présentent, en fonction du plus pertinent, les âges et poids d'abattage moyen (pour le Royaume-Uni, Pays-Bas, et Allemagne) ou les âges et poids correspondant à la plus grosse partie de la production (Espagne). La pratique du

détassage existe en France mais reste peu utilisée. Le poids vif français est le plus faible, pour un indice de consommation relativement élevé par rapport aux pays du nord de l'Europe.

Tableau 5 : Modèles techniques et performances chez la dinde

	Royaume-Uni	Espagne	Allemagne	France
Souche	lourde	medium	lourde	medium
Age moyen mâles (j)		110		128
Age moyen femelles (j)		90		90
Poids vif moyen mâles (kg)	15	13	20 - 22	14,5
Poids vif moyen femelles (kg)	9	7	9.5 - 11	7,0

Source : Entretiens, ITAVI, LEI, DEFRA

Seules la France et l'Espagne produisent des dindes medium (Tableau 5). Le Royaume-Uni produit des dindes

lourdes mais aussi des « baby turkeys » d'un poids vif de 9 à 10 kilos pour les fêtes de fin d'année.

III.2. Comparaison des coûts de production

L'analyse comparée des coûts de production du poulet en Europe (Van Horne, 2013) permet de confirmer les analyses qualitatives réalisées par AND et ITAVI pour FranceAgriMer en 2011 (Tableau 6). Si la France n'accuse pas de handicaps rédhibitoires sur le coût du vif, elle a perdu

l'avantage concurrentiel qu'elle possédait par le passé. Les performances techniques moyennes françaises sont légèrement inférieures à celles de ses concurrents nord-européens (IC plus élevé pour des poids vifs inférieurs en poulet).

Tableau 6 : Indicateurs Technico-économiques en élevage de poulet de chair pour l'année 2011

	Royaume-Uni	Pays-Bas	Allemagne	France
Coût de l'aliment (€/T)	354	338	345	328
Poussin (€/100 p)	36.7	30.6	31.1	31.0
Poids Vif (gr)	2300	2200	2200	1920
IC (Indice de Consommation)	1.75	1.67	1.68	1.75
Coût sortie élevage (€/kg vif)	0.969	0.912	0.929	0.949
Coût sortie élevage (€/kg mort)	1.38	1.30	1.33	1.36
Coûts d'abattage (€/kg mort)	0.31	0.35	0.31	0.40
Coût total (€/kg mort)	1.69	1.65	1.64	1.76

Source : Van Horne 2013, AND/IFIP/ITAVI 2011, actualisé en 2013 par ITAVI

Les écarts sur le coût du vif s'expliquent en partie par des choix génétiques et des stratégies alimentaires différents, en partie par des différences structurelles. Sur les coûts aval (abattage/découpe), l'écart apparaît plus significatif (de 20 à 30%). Les facteurs explicatifs sont multiples (Renault et al,

2011) : hyper standardisation des produits et des process de nos concurrents, avec des outils plus récents, saturés, spécialisés et, pour l'Allemagne, un coût de main-d'œuvre inférieur.

IV. DIFFERENTS MODELES D'ORGANISATION DES FILIERES

La diversité des formes d'organisation des filières au sein de l'Union européenne peut surprendre, allant de l'intégration verticale totale comme dans certains cas au Royaume-Uni à une forte autonomie des différents maillons (Tableau 7). Cependant certaines tendances sont communes : forte concentration des entreprises des différents maillons et instauration de partenariats forts, voire parfois exclusifs, entre maillons (fabricants d'aliment et abattoirs, sélectionneurs et couvoirs ou couvoirs et abattoirs), même en l'absence d'intégration financière.

Les filières allemande (en poulet surtout) et britannique apparaissent comme les plus intégrées verticalement, le maillon abattoir possédant généralement ses propres outils d'accoupage et de fabrication d'aliment ; à noter cependant l'exception notable du leader britannique Two-Sisters qui n'est pas impliqué dans la fabrication d'aliment et qui se fournit en poussin auprès du couvoir indépendant PD Hook, avec qui il a cependant conclu une joint-venture. La filière espagnole est également très intégrée verticalement. A l'inverse, aux Pays-Bas et en Belgique, les filières sont moins intégrées, c'est-à-dire que les entreprises des

différents maillons sont le plus souvent indépendantes juridiquement. Le pilotage de la filière peut être assuré soit par l'amont (fabricants d'aliment), soit par l'aval. Si les maillons amont et aval sont indépendants, il existe cependant des partenariats forts et parfois exclusifs entre un fabricant d'aliment (FAB) et un abattoir.

Ces partenariats s'étendent également aux relations avec la Grande Distribution. Ainsi au Royaume-Uni, des partenariats de longue durée entre industrie et distribution favorisent la mise en place de stratégies de recherche-innovation produits, valorisées au niveau des marques de distributeurs. En Allemagne également, les relations entre industriels et hard-discounters semblent s'inscrire dans la durée, ce qui n'empêche pas des négociations tarifaires serrées.

Concernant le maillon production, il peut être totalement intégré comme parfois au Royaume-Uni, où plus de 40% des capacités de production sont détenues par les industries d'aval (les bâtiments appartiennent aux industriels et la main-d'œuvre y travaillant est salariée).

Le modèle dominant en Europe demeure cependant le contrat de production : l'éleveur est propriétaire de ses bâtiments et les intrants (aliment et poussins) sont fournis par l'intégrateur qui encadre également plus ou moins strictement les choix techniques de l'éleveur. Généralement l'éleveur est propriétaire des animaux mais il est fréquent que la structure d'intégration fasse une avance de trésorerie à l'éleveur sur ses achats d'intrants. En Allemagne, l'éleveur peut parfois choisir ses fournisseurs d'aliment (plus rarement de poussins).

Le partage du risque de marché est également très différent selon les pays, avec une garantie de revenu inexistante en Allemagne, aux Pays-Bas et en Belgique. Dans ces pays, la hausse des prix des matières premières a été partiellement supportée par les éleveurs, qui ont vu leur revenu s'éroder en 2012, alors que les éleveurs français ou britanniques sont relativement plus protégés de ces risques prix.

Tableau 7 : Facteurs organisationnels

	Intégration filière	Intégration Eleveurs	Gestion des plannings	Groupement de producteurs	Risque de marché supporté par	Relations Industrie GMS	Pilotage de la filière
Allemagne	Forte	Forte (poulet)	Abattoirs	De + en + intégrés par aval	Partagé	Partenariat avec HD Régularité prix et volumes	Aval
Royaume-Uni	Partielle (pas le leader)	43% totale (el. Salariés) 42% contrats 15% ind.	Abattoirs	Rares	Industriel	Partenariat LT forte part MDD	Aval
Espagne	Forte	Forte (contrats)	Abattoirs	Non	Industriel	Faible partenariat	Aval
Pays-Bas	Faible	Faible (contrats)	Mixtes (FAB ou abattoirs)	Non	Partagé	Partenariat LT	Mixte
Belgique	Faible	Faible (contrats)	Mixtes	Non	Partagé		Mixte
France	Forte	Forte (contrats)	OP	Oui	Industriel	Faible partenariat	Mixte

Etude ITAVI 2013 d'après stats nationales et enquêtes

L'organisation interprofessionnelle joue un rôle variable selon les pays. Le *Productschap* néerlandais semble

très efficace, cumulant des fonctions relevant de l'Etat et d'autres relevant d'une interprofession de droit privé.

CONCLUSIONS

Les forces des différentes filières nationales relèvent de leur positionnement sur les différents paramètres évoqués précédemment : taille et dynamique des marchés nationaux, caractéristiques structurelles des différents maillons et organisations de filière permettant l'optimisation des performances technico-économiques de chaque maillon et de la filière dans son ensemble.

Ainsi, les filières qui peuvent s'appuyer sur un marché en croissance (Allemagne) ou relativement protégé des importations (Espagne) disposent d'un atout réel. De même, les filières les plus dynamiques bénéficient de structures d'élevages et d'outils industriels de grande taille, récents et bénéficiant des progrès technologiques récents. Ces filières sont ainsi en mesure de réduire les coûts logistiques et de coordination entre acteurs.

Différents arguments peuvent être avancés en faveur d'une intégration verticale très poussée avec un pilotage par l'aval : recherche d'une optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement, coordination plus facile des différents maillons partageant les mêmes objectifs et stratégies, meilleure répartition du risque entre maillons. Cependant, les filières belges et néerlandaises démontrent que l'intégration financière des différents maillons n'est pas indispensable à une bonne coordination technique et que la recherche de la meilleure rentabilité pour chaque maillon ne nuit pas nécessairement à la rentabilité globale de la filière, du moment qu'il existe de réels partenariats techniques et commerciaux entre les maillons.

De même, la place et le rôle de l'éleveur varient considérablement dans les filières étudiées en fonction de

l'aversion au risque plus ou moins grande des agriculteurs. Cependant, la taille moyenne des élevages néerlandais ou des élevages indépendants britanniques est nettement supérieure à celle des élevages français ; ils disposent donc d'une surface financière leur permettant de passer plus aisément les mauvaises années et d'un pouvoir de négociation plus important. Il est évident que la nouvelle augmentation de la variabilité interannuelle des prix des matières premières qui constituent une part importante du coût de production des volailles tendra à complexifier cette gestion du risque prix.

Enfin, si les forces et faiblesses sont propres à chaque filière nationale, les freins et menaces sont souvent partagés, et la capacité d'adaptation et d'anticipation est souvent la plus grande force des filières en développement.

Ainsi, dans l'ensemble des pays étudiés, à l'exception peut-être de l'Espagne, les freins majeurs au développement des filières et les menaces pour l'avenir résident dans une acceptabilité de l'élevage industriel de plus en plus faible de la part de la société civile. Les filières ayant fortement modernisé leurs outils au cours des deux dernières décennies, par un agrandissement des structures d'élevage et des outils industriels, souvent conjugué à une concentration géographique de la production, suscitent des rejets de plus en plus nets de la part de la population : ce modèle d'élevage industriel est notamment accusé de ne pas respecter le bien-être animal, de recourir de façon abusive à l'usage d'antibiotiques et d'avoir des effets négatifs sur l'environnement. Les enjeux de diminution des impacts environnementaux, de maîtrise sanitaire (*salmonelles*, *Campylobacter*) et de réduction de l'usage des antibiotiques sont ainsi largement partagés par l'ensemble des filières européennes.

La question du bien-être animal est un sujet particulièrement sensible au Royaume-Uni. La filière britannique a su développer, en partenariat avec la Grande Distribution, un référentiel certifié « bien-être animal » qui reprend certaines exigences du cahier des charges Freedom Food élaboré par les associations de protection animale et permet de répondre à cette attente forte.

La filière néerlandaise, au travers du travail réalisé par la Commission van Doorn, réunissant l'ensemble des partenaires de la filière, grande distribution comprise, les Pouvoirs Publics et le monde associatif (associations de protection animale, de défense de l'environnement, de consommateurs...) a également démontré sa capacité à prendre en compte les attentes sociétales et à construire un projet partagé entre acteurs des filières, pouvoirs publics et société civile « *Making all meat sustainable* ». Un modèle de production durable pour l'ensemble des viandes a ainsi été élaboré, ainsi qu'une stratégie commune définie pour

permettre d'atteindre les objectifs fixés en 2020. Un cahier des charges s'appliquant à l'ensemble de la filière a été élaboré, incluant notamment la définition de tailles d'élevage permettant l'optimisation de la performance économique et environnementale. Il reste à voir comment ce projet se concrétisera pour chacune des filières animales.

Les modèles d'élevage et de filière restent diversifiés au sein de l'Union européenne en relation avec des contextes historiques et culturels variés. **La rationalisation des systèmes d'élevage et des filières tend cependant à faire émerger un modèle plus homogène**, avec des élevages de grande taille (occupant 1 à 4 personnes à temps plein) permettant des économies d'échelle, une optimisation de la logistique au sein de la filière et la réalisation d'investissements permettant de réduire l'impact environnemental. La place et le rôle de l'éleveur en sont modifiés et nécessitent de repenser le partage du risque au sein de la filière et le mode de détermination du revenu de l'éleveur.

Aujourd'hui, les groupes industriels avicoles européens restent fortement liés à leur marché national d'origine même si les plus importants d'entre eux développent des implantations dans différents pays, notamment ceux de la région Benelux-Allemagne du Nord. L'émergence de groupes industriels transnationaux, implantés largement sur le territoire européen, voire au-delà, et bénéficiant ainsi de possibilités d'optimisation de leurs approvisionnements et de mutualisation de leurs risques (techniques, sanitaires et de marché) pourrait permettre à l'Europe de regagner en compétitivité face à ses concurrents nord et sud-américains, voire demain asiatiques.

Par ailleurs, le contexte économique est de plus en plus instable et difficile, caractérisé par des coûts d'intrants très variables, une concurrence forte sur les différents marchés et un pouvoir d'achat des consommateurs en berne. **La capacité des entreprises et des filières à anticiper la demande par des innovations produits et une segmentation de marché adaptée et à gérer la volatilité des prix sera déterminante sur leur niveau de compétitivité.**

Cette capacité passera par des modèles d'organisation flexibles, travaillant en flux tendus, afin d'éviter surcapacités et surproductions. Cela nécessitera également un partage clair des responsabilités et du risque permettant de préserver les marges et les capacités d'investissement et d'innovation des différents maillons. Un pilotage des filières par l'aval, en prise directe avec la demande finale, et des partenariats étroits entre les différents maillons des filières apparaissent dans ce cadre comme des éléments favorables à la compétitivité et à la durabilité des filières.

Références bibliographiques

AND International Panoramas Financiers Sectoriels Industrie de la volaille Synthèse des résultats 2011-2012 (2013). Janvier 2013

AND/IFIP/ITAVI (2011). Analyse de la compétitivité des filières de viandes blanches françaises dans le contexte de l'UE. 76p

MEG-Marktbilanz Eier und Geflügel (1995 à 2013). Données relatives à la production, consommation et échanges en Allemagne, Pays-Bas et Royaume-Uni

ITAVI (2013). Structures et organisation des filières volailles de chair en Europe : Analyse comparée des filières allemande, britannique, espagnole, néerlandaise et belge. Etude réalisée avec la participation du Casdar et de FranceAgriMer

Van Horne PLM, Competitiveness of the Dutch poultry meat sector (English summary) (2013). Mai 2013.