

**Construire un prix,
partager la valeur**

Construire un prix, partager la valeur

1

Construire un prix qui permette une meilleure répartition de la valeur ou s'accorder sur ce qui est acceptable

Les SyAM sont des partenariats dans lesquels les règles de construction des prix diffèrent d'un modèle économique classique basé sur la loi de l'offre et de la demande. Dans ces partenariats, une vraie volonté de coopération entre les opérateurs se laisse voir. Celle-ci vise également une rémunération plus équitable de l'ensemble des acteurs de la chaîne. Elle doit amener à discuter plusieurs éléments à chaque étape du processus de production, transformation, distribution et s'inscrire dans le cadre d'une plus grande solidarité entre les acteurs.

Dans les cas que nous avons étudiés, nous avons vu émerger une volonté nouvelle de construire des règles communes autour de la tarification des produits. Contrairement à ce qui se pratique dans les circuits conventionnels, nous avons ainsi remarqué que la négociation ne se faisait pas de façon disjointe entre les maillons et qu'il y avait moins d'opacité entre les échelons autour de cette question. Le prix du produit est discuté de façon à ce qu'à chaque étape, les opérateurs le trouvent acceptable.

Ici le prix n'est pas piloté par l'aval. Il n'est pas aligné sur un cours établi en fonction de la saison, de la capacité de conservation du produit ou de la concurrence internationale. Il n'est pas non plus imposé par un seul acteur. Au contraire, il est le résultat d'un consensus qui vise à intégrer les contraintes partagées des uns et des autres. Ainsi, la construction d'un prix est collective et semble être le résultat d'une négociation partagée.

● Dans les SyAM, le prix est un point central permettant de répondre à l'enjeu de création de valeur. Il doit toutefois être traité selon les règles régissant les pratiques anticoncurrentielles.

Qu'est-ce qu'une pratique anticoncurrentielle ? (source economie.gouv.fr)

Est **anticoncurrentielle** une pratique qui fait obstacle au fonctionnement concurrentiel du marché. Il peut s'agir d'une entente ou d'un abus de position dominante.

Une **entente** est caractérisée par une concertation entre plusieurs acteurs économiques qui décident d'agir ensemble pour ajuster leurs comportements, au lieu de concevoir leur stratégie commerciale de façon indépendante, comme l'exige la loi. De telles ententes sont prohibées lorsqu'elles empêchent, restreignent ou faussent le jeu de la concurrence sur un marché. Barrières à l'entrée des concurrents sur un marché, échanges d'informations sur les prix, répartitions de marchés en sont quelques exemples.

Pour autant, il existe des exemptions prévues par le code du commerce (source economie.gouv.fr)

Un régime d'exemption s'applique aux pratiques d'entente. Ainsi, ne sont pas soumises aux dispositions de l'article L. 420-1 les pratiques qui résultent de l'application d'un texte législatif ou d'un texte réglementaire pris pour son application. De même, ne sont pas soumises aux dispositions de cet article les pratiques dont les auteurs peuvent justifier qu'elles ont pour effet d'assurer un **progrès économique**, y compris par la création ou le maintien d'emplois, et qu'elles réservent aux utilisateurs **une partie équitable du profit** qui en résulte, sans donner aux entreprises intéressées la possibilité **d'éliminer la concurrence** pour une partie substantielle des produits en cause. Par ailleurs, ces pratiques ne doivent pas imposer de restrictions de la concurrence autres que celles qui sont strictement indispensables pour atteindre cet objectif.

Construire un prix, partager la valeur

② Construire un prix à l'articulation de plusieurs logiques

Dans de nombreuses démarches, nous avons pu assister au même mécanisme. La construction d'un prix se fait à l'articulation de trois logiques principales :

- **Une logique de marché** : les SyAM ne peuvent totalement ignorer les prix habituellement pratiqués pour une qualité comparable, ils en tiennent compte.
- **Une logique de coûts** : dans les SyAM, une attention particulière est portée à l'identification et à la couverture des coûts de chacun des acteurs.
- **La recherche d'une plus-value** : il s'agit de rémunérer les efforts impliqués par la construction du SyAM, notamment ceux liés à l'élaboration d'une qualité de produit supérieure.

Ainsi, si la logique de marché existe, elle n'est pas la seule à l'œuvre. Les distributeurs ont en tête un prix au-delà duquel le produit ne se vendra plus sur le marché. Les producteurs ont quant à eux, une idée de prix de vente de leur produit en le comparant à d'autres similaires en circuits longs ou en circuits courts. Ils ont également des attentes qu'ils jugent légitimes et veulent faire entendre. Dans les SyAM, la proximité des opérateurs, leur interconnaissance, la volonté qu'ils ont de travailler ensemble (voir Fiche Partenariat) peut ouvrir de nouvelles voies, en construisant un « entre-deux » dans lequel se développent de nouvelles négociations. C'est dans cet « entre-deux » que d'autres logiques et modalités d'action apparaissent. Le prix se construit ainsi dans un espace de discussion et de négociation innovant qui n'existe pas dans les circuits conventionnels.

- *Dans le circuit 100 %, les quatre supermarchés du début du projet se sont entendus avec les éleveurs sur un prix d'achat à 9,72 € la boîte d'un kilogramme de steaks hachés surgelés. Les éleveurs ont calculé que ce prix leur permettait d'une part de couvrir les frais à leur charge (transport et abattage des animaux, découpe des carcasses, transformation en steaks hachés surgelés, emballage, stockage et livraison des steaks, gestion administrative) et d'autre part de générer une plus-value par rapport à la vente à la coopérative, de 350 € en moyenne par animal. Les supermarchés et les éleveurs se sont également entendus sur un prix de vente au consommateur à 11,90 € la boîte, en phase avec le niveau de prix des marques nationales.*

Lors de la fixation de ces prix, les supermarchés ont clairement exprimé qu'ils ne pouvaient pas vendre plus cher, sous peine de ne pas trouver de clientèle. Ils ont aussi souligné qu'ils acceptaient une marge réduite de moitié afin de soutenir le lancement du produit, mais que celle-ci devrait à terme augmenter lorsque les coûts liés à l'organisation du circuit diminueraient.

Le Velly R, Désolé M., Chazoule C., (2020). « Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiés innovants pour la viande bovine », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 24/2020, en cours de publication.

Construire un prix, partager la valeur

③ Une négociation qui vise un prix « gagnant-gagnant »

La nécessité affirmée par les producteurs ou les transformateurs, de couvrir des coûts de production, de valoriser les efforts de relocalisation, de reconnaître la qualité spécifique ou le développement de pratiques agroécologiques est entendue lorsqu'elle apporte également aux distributeurs.

En adoptant ces nouvelles pratiques, les distributeurs peuvent accepter une baisse de leur marge s'ils y trouvent un autre bénéfice : prendre part d'une nouvelle façon à la vie économique de leur territoire, répondre aux attentes de leurs clients/convives, participer au maintien d'activités essentielles à la souveraineté alimentaire de leur territoire. Ainsi les distributeurs deviennent acteurs non seulement d'un système alimentaire mais participent à la construction d'une ressource commune : une alimentation de proximité.

L'espace de négociation qui se construit dans les SyAM doit donc rechercher la construction de cette ressource commune qui bénéficie à tous. L'action d'une collectivité territoriale, organisant et animant des réunions entre les acteurs du SyAM, peut sur ce point être utile. De par sa position de « tiers », en dehors des relations économiques et de garant du développement du territoire, elle peut forcer la rencontre entre les acteurs et aider à l'établissement de compromis.

- *Les réunions du groupe de travail 100 % sont à cet égard remarquables. La plupart des acteurs du circuit, mais aussi Roannais Agglomération et le Pôle agroalimentaire Loire, y participent. Lors de ces réunions, les leçons pratiques des expérimentations sont tirées. Les participants discutent collectivement des problèmes de qualité, de prix et d'organisation, avec un accroissement de la transparence sur les contraintes de chacun, les prix et les marges.*

Le Velly R, Désolé M., Chazoule C., (2020). « Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiés innovants pour la viande bovine », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 24/2020, en cours de publication.

Construire un prix, partager la valeur

④ Trouver collectivement des équilibres à l'intersection de plusieurs circuits

La gestion de l'« équilibre matière », c'est-à-dire de la valorisation de l'ensemble des parties d'un animal, illustre bien l'enjeu de rechercher entre tous les acteurs du SyAM un mode d'organisation rémunérateur. Pour des éleveurs engagés habituellement dans les circuits longs, il convient de souligner le changement de logique : si en temps normal, ils confient aux opérateurs aval la gestion de cet équilibre, dans le SyAM, ils doivent rechercher avec ces opérateurs la formule qui convienne

à tous. Pour les éleveurs plus habitués aux circuits courts, la question de l'équilibre matière n'est pas nouvelle, mais elle prend dans les SyAM une tournure originale en raison du nombre important d'opérateurs qui les composent. Il va ainsi s'agir de gérer cet équilibre au croisement de plusieurs circuits de commercialisation, avec chacun ses besoins et ses contraintes.

- *À la création de 100 %, il avait été convenu que les quatre supermarchés achèteraient à la fois les steaks issus des quartiers avant et les carcasses issues des quartiers arrière. Lorsqu'en mai 2016, un d'entre eux a annoncé qu'il ne prendrait plus systématiquement les arrières, plusieurs solutions ont été envisagées au sein du comité de pilotage du projet. Elles témoignent toutes d'une dynamique de négociation, qui peut sembler commune à n'importe quelle relation commerciale, mais qui est en fait originale puisqu'elle s'opère dans un espace associant tous les acteurs du projet. Pendant une première réunion, la possibilité d'exclure ce supermarché a été évoquée, un autre supermarché estimant que si son concurrent ne jouait pas pleinement le jeu, il ne devait pas pouvoir commercialiser les steaks hachés. Cette solution ayant été rejetée, les réunions suivantes ont abordé d'autres pistes. L'abattoir de Charlieu a cherché sans succès de nouveaux clients disposés à acheter les arrières au prix initialement défini. Il a été également essayé, lors de deux tests inégalement convaincants, de transformer en steaks hachés des animaux entiers de moindre conformation (R = ou R-, au lieu de U ou R+). Le comité de pilotage du projet a envisagé d'augmenter le nombre d'abattages pendant l'été, saison où les arrières sont davantage consommés, et de stocker les excédents de steaks hachés surgelés jusqu'à la période hivernale. Mais cette éventualité a été exclue en raison de son coût et d'un manque d'infrastructures.*

Le Velly R, Désolé M., Chazoule C., (2020). « Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiaires innovants pour la viande bovine », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 24/2020, en cours de publication.

Construire un prix, partager la valeur

5 Susciter l'intérêt des consommateurs

Malgré la distance géographique et relationnelle entre les opérateurs et les consommateurs, ces derniers doivent être considérés comme une partie prenante importante dans la démarche. Construire et favoriser la relation est essentiel, car la demande des consommateurs et l'alliance qui pourra être construite avec eux a un poids fort dans la négociation avec les distributeurs. En témoigne en France l'exemple de « C'est qui le patron ». Dans ces exemples tout est fait à la fois pour réduire le déficit d'informations autour des produits et des démarches mais aussi pour humaniser, rendre visible les producteurs dans le processus. Ainsi aux Etats-Unis, où des formes comparables de

SyAM existent, des sites Internet mettent habilement en scène des photos ou de petits films. Les portraits sont complets, réalisés à l'extérieur, dans les champs au milieu des troupeaux ou des cultures. Ils montrent les producteurs en train de travailler, dans différents moments de leur journée. L'objectif est que le consommateur les identifie, voire s'y identifie. En France, c'est à la fabrication de la qualité du produit que les consommateurs sont invités. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'impliquer le consommateur dans la démarche, de le rendre actif et de lui donner un poids dans la formation du prix et son partage entre les opérateurs.

- *Les sites Internet nous racontent aussi une histoire, des « success story » à l'américaine. Ces histoires nous parlent de coopération, dans une logique de résistance au modèle dominant. Elles parlent tout à la fois de prix juste, d'équité entre opérateurs, de vie digne, de protection de l'environnement et de produits de qualité. Ces histoires disent le sens que les acteurs engagés donnent collectivement à leur action. Aux côtés des producteurs, chacun des acteurs du dispositif, distributeur ou transformateur, est présenté comme un partenaire, quelle que soit sa taille. Les feed-lots ou les GMS sont des partenaires, comme l'épicier détaillant ou l'entreprise de transport. Ces récits parviennent à convaincre les consommateurs qui, en achetant le produit, partagent les valeurs dont il est porteur.*

Brives, H. ; Chazoule, C. ; Fleury, P. (2017). « La notion « d'agriculture du milieu est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ? », *Économie Rurale*. 357-358, 41-56

Construire un prix, partager la valeur

6 Conclusion

Construire un prix et partager la répartition de la plus-value créée nécessitent finalement de nombreux apprentissages. Pour les producteurs, l'enjeu est de ne plus laisser la formation des prix aux acteurs de l'aval mais de construire le prix avec eux dans un jeu commun de compréhension des contraintes et des attentes des uns et des autres. Ces apprentissages doivent se faire de façon collective, du premier metteur en marché jusqu'au marché final, ce sont donc de nombreuses discussions et nombreux ajustements qui doivent avoir lieu. Les exemples étudiés montrent l'importance de l'accompagnement dans ces processus. Il faut en effet organiser les espaces de négociation, y participer, faire venir autour d'une table à la fois les opérateurs de la chaîne mais aussi les acteurs publics, imaginer des circuits de distribution, les faire évoluer en fonction des difficultés qui se présentent et des ajustements nécessaires.

Mes contacts
pour en savoir plus

Carole Chazoule

ISARA Lyon
cchazoule@isara.fr

Nicolas Brulard

Fermes de Gally
nbrulard@gally.com

Ronan Le Velly

Montpellier SupAgro
Ronan.Le-Velly@supagro.fr

POUR ALLER PLUS LOIN

- Vidéo de présentation d'un SyAM
- Vidéo illustration du SyAM Éleveurs de saveurs iséroises
- Fiches de synthèse de 12 cas étudiés
- Focus PSDR : à la recherche des systèmes alimentaires du milieu
- Focus PSDR : que nous apprennent ces expériences de SyAM ? Un premier bilan
- Le jeu SyAM : exemple d'un jeu et mallette pour animer la construction d'un SyAM

Créer et partager de la valeur / Synthèse

