

## COMPLEXITE DES CHAINES ALIMENTAIRES : STRATEGIES ET NECESSITE

**ère post-industrielle**  
fractionnement de la chaîne alimentaire  
**produits alimentaires intermédiaires**  
**petites et moyennes entreprises**  
**innovation, spécialisation, valorisation**  
Recherche et développement

Conférence du 16 janvier 2014

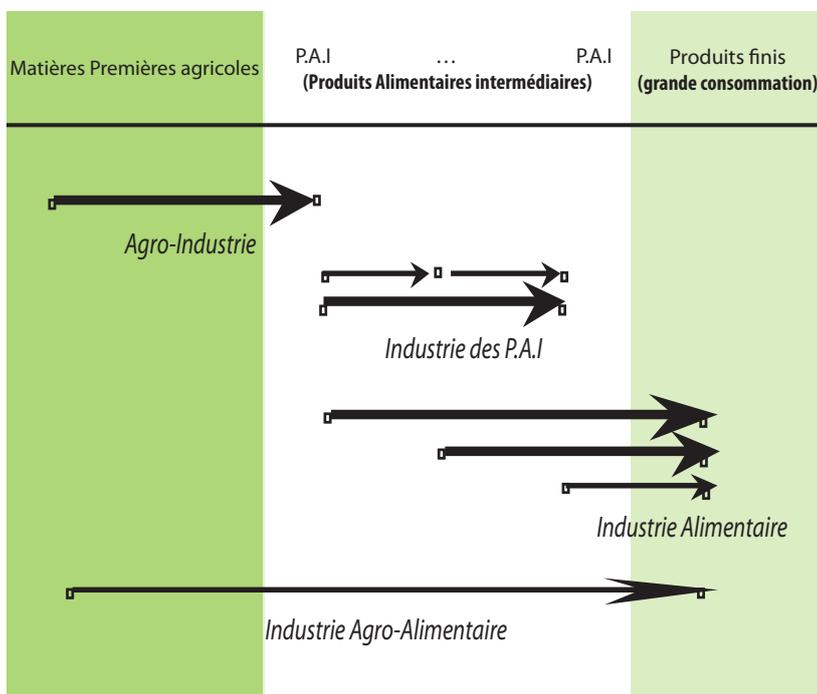
Annie Lambert, Enseignante-chercheure en économie alimentaire

### « DE LA FOURCHETTE A LA FOURCHE »



Alors que les fabrications industrielles en grandes séries ont permis de produire à des prix plus bas, le mode de production est entré depuis les années 1980 dans **une ère post-industrielle**. Sa devise : « **Produire sans défaut, sans délai, sans faute, sans panne** », ce qui a sous-entendu une réorganisation complète de la production. Parmi les principales nouveautés en post-industrie : la production à flux tendus ou « juste à temps ». Pour éviter les invendus, on prend désormais la commande avant de la produire. En agroalimentaire, on va ainsi « **de la fourchette à la fourche** » : la production est guidée par l'aval. Les fabricants répondent à des commandes pour limiter les stocks : des réponses qui doivent se faire pour le jour même (A -> A) ou pour le lendemain (A -> B). **Comment travailler en agroalimentaire avec des délais aussi courts ?**

## UNE RESTRUCTURATION DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE



L'industrie agroalimentaire historique, qui maîtrisait toutes les étapes de la production, de la matière première au produit fini, a évolué. Aujourd'hui, elle repose bien souvent sur des binômes **donneurs d'ordres / sous-traitants**. Les industries alimentaires achètent des produits intermédiaires auprès de l'**industrie des PAI (= Produits alimentaires intermédiaires)**, qui se fournit elle-même en composants auprès des agro-industries, qui transforment la matière première. Certaines entreprises de l'industrie agroalimentaire continuent néanmoins à réaliser leur production sur toute la longueur de la chaîne, mais deviennent parallèlement fabricantes de PAI pour d'autres entreprises.

# PLUSIEURS LOGIQUES POUR PLUSIEURS FAMILLES DE PAI

L'industrie des PAI répond à l'émergence de deux dynamiques industrielles : en amont, **une stratégie de valorisation globale, y compris des sous-produits** (exemples : lactosérum, pulpes de betterave, etc) et en aval, née des exigences concurrentielles, **une nécessité pour les entreprises de se différencier en innovant et de compresser les coûts en se spécialisant**. Du fait de ces deux dynamiques, on distingue deux types de PAI.

- **Les PAI économiques** : des substituts qui jouent sur le niveau des coûts matières (exemples : ovoproduits, poudre de lait...). Ils relèvent de la logique de valorisation des sous-produits et représentent une faible valeur ajoutée.

- **Les PAI technologiques** : ce sont des ingrédients à forte valeur ajoutée. Ils relèvent soit d'une technologie-produit (colorants, arômes, etc), soit d'une technologie-process (adjuvant, auxiliaires de fabrication, etc). Cette famille de PAI est favorable au développement de PME, plus flexibles et réactives, qui misent sur la R&D pour proposer des produits innovants et sur les services avant-vente et après-vente (technico-commerciaux) pour fidéliser la clientèle dans une relation « un produit = un client ».

## Exemples de PAI

En pâtisserie boulangerie : fondant déposé sur les éclairs, nappages pour les tartes, fonds de tartes, crèmes pâtisseries

En restauration : produits prédécoupés, sauces à diluer, légumes 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> gammes (crus et cuits)

Au niveau de la distribution : muscles « sous vide » à trancher avant mise sous film pour le libre-service

## LES PAI EN CHIFFRES :

- **+3,9%** en valeur et **+5,9%** en volume en 2009 (Enquête RIA-Icaal 2010)
- **65%** des IAA européennes achètent des PAI et ingrédients (Process E-news, novembre 2012)
- **4%** du CA des PAI est dédié à la R&D contre **0,4%** au niveau de l'industrie agroalimentaire dans son ensemble (Rapport d'étude ANVAR dir. D. Laborde, Produits Alimentaires Intermédiaires, tendances du marché. Les Arômes, un modèle à suivre ?, 1998)

## Perspectives

L'évolution vers les PAI représente **une opportunité colossale pour le développement des PME**, qui sont en capacité, grâce à leur flexibilité, de répondre aux contraintes du mode de production post-industriel. Mais dans le même temps, cette évolution contribue à **éloigner le consommateur de l'origine des produits** par le fractionnement de la chaîne, d'où la nécessité de renforcer la traçabilité, l'assurance qualité et l'identification d'origine.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### 2 interviews de Annie Lambert



Quelle place ont pris les produits alimentaires intermédiaires dans les chaînes alimentaires ?



Les chaînes alimentaires françaises : «mythes et réalités»

### 1 lettre scientifique



Complexité des chaînes alimentaires : stratégies et nécessité



## BIBLIOGRAPHIE

- LAMBERT A., 2001. La désintégration verticale : une réponse aux exigences de flexibilité dans les industries alimentaires, *Revue Gestion* 2000, janvier-février 2001
- LAMBERT J.L., LAMBERT A., 2005. La gouvernance de l'alimentation. 20<sup>ème</sup> anniversaire du CNA. Nantes. 15 décembre 2005 [http://agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/cnacontributionshs\\_ponan\\_2811.pdf](http://agriculture.gouv.fr/spip/IMG/pdf/cnacontributionshs_ponan_2811.pdf)

### Articles de périodiques

- GUTIERREZ I., 2010. PAI, la croissance revient. Enquête RIA Icaal 2010. *RIA* n° 716 - 14 octobre 2010
- CHRISTEN P., 2012. SIAL 2012: les PAI face à la crise. *Process* n°211 - 23 octobre 2012
- HAXAIRE L., 2012. PAI : un marché en croissance. *Process* n° 216 - 27 novembre 2012
- CHRISTEN P., 2013. SIRHA. Les PAI répondent aux exigences nutritionnelles. *Process* n°222 - 15 janvier 2013