

# Marque alimentaire, un repère qui structure les filières

Une marque alimentaire disposant d'une forte notoriété incite les acteurs de la filière à se coordonner pour gagner en compétitivité, investir et améliorer la valeur des produits. Cercle vertueux garanti.



Une marque crée d'abord de la valeur pour le consommateur, qui accepte de payer le produit et le service selon l'utilité des différentes caractéristiques qu'il reconnaît. L'entreprise – fabricante ou distributrice – qui détient une marque reconnue par le consommateur, dirige et coordonne la fabrication du produit et du service à sa marque. Elle stimule la structuration des filières de production agricole et de transformation alimentaire, notamment avec les coopératives agricoles ancrées sur son territoire, en coordonnant la production des agriculteurs qualitativement et quantitativement. Comme les autres entreprises agro-alimentaires, beaucoup de coopératives agricoles françaises se sont regroupées pour financer le développement de marques nationales et internationales.

## Marque alimentaire, créatrice de valeur d'abord pour le consommateur

La valeur financière d'une marque alimentaire est un chiffre synthétique qui révèle un grand nombre de valeurs perçues par différentes parties prenantes à une date donnée. En premier lieu le consommateur qui, acceptant de payer un prix plus élevé reconnaît ainsi le supplément d'utilité des différentes caractéristiques qu'il perçoit. La marque est l'identité d'une entreprise. Elle est unique et distingue une entreprise parmi toutes les autres. En cela, elle diffère des signes officiels de qualité (appellations d'origine, indication géographique, spécialité traditionnelle, label rouge, écolabel, agriculture biologique....) des produits alimentaires, qui

\* Professeur à l'ESSEC

apportent un signal au consommateur. Ceux-ci ne sont pas l'apanage d'une seule entreprise : ils sont accessibles aux entreprises qui répondent au cahier des charges d'un signe donné de qualité agréé par l'État. À l'inverse, par sa nature, la marque est la signature d'une entreprise, elle ressort de sa responsabilité. Sa valeur exprime la confiance qu'elle génère, la reconnaissance de son savoir-faire unique.

## Un patrimoine important pour les entreprises

Une marque apporte à son détenteur une survaleur, une prime de qualité et de confiance par rapport à un produit et/ou service standard. À la fin de chaque exercice comptable, la valeur des actifs incorporels d'une entreprise est vérifiée par les commissaires aux comptes avec un test de la « juste valeur » pour produire un état du patrimoine, notamment la valeur d'une marque. Les industriels et distributeurs de l'alimentaire ont des actifs incorporels essentiellement formés par

leurs marques, signes de leurs savoir-faire, et par peu de brevets. La production alimentaire utilise surtout des technologies apportées par d'autres industriels, notamment les équipementiers. Ce sont surtout les innovations sur le packaging qui sont brevetées. Par ailleurs, les marques alimentaires ont pris une importance de plus en plus grande. La valeur des marques des leaders de l'agro-alimentaire constitue une part prépondérante de leurs actifs immobilisés. Pour les industriels, c'est la majorité de leurs biens – environ 60 % pour Danone, Nestlé et General Mills (qui possède 51 % de Yoplait), Pepsico et Diageo –, à l'exception de Coca-Cola. Elles représentent même plus de 75 % du patrimoine immobilisé de Pernod-Ricard. Les valeurs observées sont particulièrement homogènes pour les industriels de l'alimentation comme Danone, Nestlé et General Mills, avec des valeurs incorporelles représentant 60 à 64 % du patrimoine immobilisé. Par contraste, les valeurs des actifs incorporels des distributeurs sont très dispersées.

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET RENTABILITÉ D'INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES

	Chiffre d'affaires	Clôture de l'exercice	Valeurs incorporelles/ immobilisations nettes	Résultats d'exploitation/ immobilisations incorporelles	Rentabilité économique = [Résultats d'expl./ immob. nettes]	Résultat d'exploitation/ Chiffre d'affaires
<b>Industriels de l'alimentation</b>						
<b>Danone</b>	21,9 mds€	déc. 16	64%	19,1%	12,2%	13,8%
<b>Nestlé</b>	89,5 mds CH	déc. 16	61%	22,6%	13,7%	15,3%
<b>General Mills</b>	15,6 mds US\$	déc. 17	61%	19,3%	11,8%	16,4%
<b>Industriels des boissons sans alcool</b>						
<b>Coca-Cola</b>	35,4 mds US\$	déc. 17	32%	45,1%	14,6%	21,2%
<b>Pepsico</b>	62,8 mds US\$	déc. 16	59%	35,1%	20,8%	15,6%
<b>Industriels des boissons avec alcool</b>						
<b>Diageo</b>	18,1 mds £	juin 17	62%	28,3%	17,6%	19,6%
<b>Pernod-Ricard</b>	9,0 mds €	juin 17	76%	13,0%	9,9%	24,8%
<b>Distributeurs</b>						
<b>Carrefour</b>	78,9 mds €	déc. 17	32%	21,5%	6,9%	2,5%
<b>Tesco</b>	49,9 mds £	févr. 17	10%	37,4%	3,7%	2,0%
<b>Walmart</b>	481,3 mds US\$	janv. 17	12%	133,6%	16,1%	4,7%

Source : sites Internet des entreprises et calculs de l'auteur.

Parmi les leaders, ont été écartées les données des entreprises fortement impliquées dans d'autres secteurs que l'alimentaire, comme par exemple Unilever et LVMH, afin d'obtenir les valeurs les plus comparables possible

Selon le prix que le consommateur est prêt à payer pour acheter le produit ou service d'une marque, cette marque peut apporter un élément de compétitivité et de performance financière à son détenteur. Les industriels de l'alimentation comme Danone, Nestlé et General Mills ont une rentabilité économique proche, leur résultat d'exploitation sur immobilisation nette valant 12 à 14 %. Les valeurs sont davantage dispersées pour les industriels des boissons et les distributeurs.

## Un repère pour tous les acteurs

Au-delà du consommateur, une marque rassure tous ceux qui ont participé à la fourniture du produit et/ou service. C'est le cas d'une marque de fabricant et d'une marque de distributeur. Son détenteur va structurer la filière par les caractéristiques, le cahier des charges qu'il exige. En contrepartie, le supplément de valeur créé et payé par le consommateur est partagé entre les différents acteurs d'une filière qui contribuent à apporter un « plus » au produit et/ou au service. La valeur créée par une marque stimule l'innovation et l'investissement des entreprises d'une filière pour répondre aux attentes des clients finaux et renouveler leur avantage concurrentiel.

Une marque de fabricant alimentaire permet à tous les acteurs de sa filière de production de gagner en compétitivité et d'investir. Les agriculteurs, qui produisent les produits agricoles et parfois font une première transformation en coopérative, sécurisent une partie de leurs débouchés et prennent part à l'expansion du fabricant. Quand un distributeur français ouvre des magasins dans un autre pays, les fournisseurs de produits à sa marque de distributeur l'accompagnent et grandissent avec lui. Les industries agro-alimentaires françaises profitent du formidable essor de la GMS française pour mettre la gastronomie française à la portée des consommateurs du monde. C'est le cas des produits Filière qualité de Carrefour, Marque repère de Leclerc, Filière responsable d'Auchan...

L'entreprise dont la marque est suffisamment reconnue pour que ses clients paient davantage incite tous les acteurs de la filière à se coordonner et améliorer la valeur des produits et services selon la demande des clients. Ainsi s'organisent plus facilement les filières de production agro-alimentaire, notamment avec les coopératives agricoles formées par les agriculteurs.

Les filières les mieux organisées sont celles qui sont dirigées par une entreprise dont la marque est forte. Dans ces filières, les entreprises françaises exportent beaucoup, comme dans les produits laitiers, certains vins et spiritueux, les céréales et les oléagineux. Dans le secteur des produits laitiers, les marques des leaders français (Danone avec Danone, Blédina, Nutricia..., Lactalis avec Président et Roquefort Sociétés, Sodiaal avec Candia et Yoplait, Savencia avec Caprice des Dieux, Laïta avec Paysan Breton et Régilait, Fromageries Bel avec La Vache qui rit et Babybel...) sont reconnues hors de France.

Dans le secteur des vins et spiritueux, LVMH, Pernod Ricard et Rémy Cointreau exportent leur cognac (respectivement Hennessy, Martel et Rémy Martin) partout avec grand succès. Cela profite aussi aux vigneron charentais. LVMH et Pernod Ricard envoient de plus en plus de flacons de champagne hors d'Europe, où les consommateurs acceptent de les payer plus cher malgré la concurrence de nombreux vins effervescents. Cela profite aux vigneron champenois, qui compensent ainsi la baisse de leurs ventes en France depuis 10 ans. Certaines coopératives viticoles ont émergé ces dernières années. Ainsi Nicolas Feuillatte, dont le champagne est fabriqué par une union de 82 coopératives viticoles rassemblant 5 200 vigneron, est-elle devenue la première marque de champagne vendue en France et la troisième marque à l'international. Par ailleurs, l'Union de coopératives agricoles InVivo a développé deux grandes marques : Gamm Vert, en jardinerie, et récemment Frais d'ici, une enseigne de distribution de produits frais essentiellement locaux provenant des coopératives et des agriculteurs français.

## BtoB, également engagé

Les entreprises des filières des céréales et des oléagineux portent des noms qui sont des marques BtoB. Ces entreprises développent des savoir-faire industriels et logistiques pour apporter les ingrédients adaptés à la spécificité des produits des industriels de seconde transformation. Roquette, leader mondial des dérivés de l'amidon, absorbe 10% du blé et 20% du maïs français : sous sa marque éponyme il produit des ingrédients tirés de la nature, reconnus pour les bénéfices santé, nutritionnels et technologiques qu'ils apportent aux recettes de leurs clients, les industries alimentaires. Par ailleurs, trois malteurs français (Malteurop, du groupe coopératif Vivescia, Soufflet, et Boortmalt, du groupe coopératif Axéreal) figurent dans le top cinq mondial. Le Français Lesaffre est le leader mondial des levures. Les grands brasseurs mondiaux font appel aux marques françaises pour fabriquer des bières et innover avec de nouvelles saveurs. Dans les oléagineux, le groupe français Avril (propriétaire de Lesieur), en partenariat avec des coopératives agricoles, a été pionnier en Europe pour développer la production d'une énergie renouvelable d'origine comme le biodiesel sous la marque Diester.

Par la valeur créée pour ses clients, une marque alimentaire peut générer une grande part de la valeur de l'entreprise qui la détient. Les acteurs d'une filière alimentaire peuvent bénéficier de la marque d'un industriel ou d'un distributeur. Par ailleurs, la digitalisation est un outil puissant pour faciliter cette coordination en apportant davantage d'agilité et de fiabilité dans la réponse apportée aux attentes des consommateurs, que la marque permet de fidéliser. Les marques dont les filières de production sont les plus fiables et les plus souples renforceront leur avantage compétitif. ■