

Conflits d'intérêt et structuration des filières : Étude commerciale de la filière maraîchage en Martinique

Margaux Varenne^{1*}, Laurent Parrot^{2,3,4}

¹ HEC, Rue de la Libération, 78350 Jouy-en-Josas

² UPR HORTSYS, Univ. Montpellier, France

³ CIRAD UPR Hortsys, F-97285 Le Lamentin, Martinique, France,

⁴ CEMOTEV, Univ. Paris-Saclay, France

* Auteur correspondant : margaux.varenne@hec.edu

Mots-clefs : Filière ; Stratégie Multi-Canal ; Territoire ; Maraîchage ; Modèle de Porter ; Martinique.

Résumé

Notre étude caractérise l'organisation du marché maraîcher en Martinique pour comprendre les difficultés liées à sa structuration. Nous précisons les analyses existantes sur l'agriculture martiniquaise pour le cas spécifique du maraîchage, et mettons à jour les dysfonctionnements actuels de la filière pour ensuite proposer des pistes d'actions pour favoriser l'action collective. Nous mobilisons le modèle des 5 forces de Porter pour appréhender les forces structurelles relatives à la commercialisation des produits maraîchers ainsi que sur les attentes des différents acteurs commerciaux envers les producteurs locaux. Nous nous appuyons également sur les stratégies multi-canal pour appréhender la multiplicité des circuits de distribution et leurs interrelations. Suite à la réalisation de 17 entretiens semi-directifs avec des acteurs opérant à différents niveaux de la chaîne de valeur maraîchère, nous mettons en évidence deux principaux résultats. Premièrement, le secteur maraîcher est fortement concurrencé par des importations plus aptes à répondre aux exigences des distributeurs alimentaires en termes de volume, de régularité et de planification. Deuxièmement, nous constatons une désharmonie commerciale liée à : 1) une désorganisation de l'offre maraîchère, qui affiche un front désuni et fragmenté, et 2) une divergence d'intérêts et de modèles d'exploitation entre les maraîchers et les distributeurs. L'équilibre entre l'offre et la demande est inhibé par des divergences d'intérêts et de modèles d'exploitation qui entravent les relations commerciales sur certains circuits de distribution. Après avoir identifié les exigences et les pratiques des différents acteurs commerciaux du marché, nous avançons des pistes pour réduire les conflits d'intérêts de chacun des acteurs grâce à un plan d'action progressif et articulé dans le temps.

1. Introduction

Le secteur agricole adopte encore dans de nombreux pays la forme d'une économie duale inspirée d'Arthur Lewis (1954). Cela se traduit dans le cas agricole par la coexistence d'une agriculture moderne, intensive, bien dotée en capital physique et financier et plutôt orientée vers l'exportation, avec une agriculture traditionnelle orientée vers les besoins de la population locale (Poirine, 1999 ; Grolleau, 2000).

Le cas de la Martinique s'inscrit dans ce schéma de développement agricole (Poirine, 1999 ; DAAF, 2019). L'agriculture reste polarisée autour d'une activité d'exportation intensive et spécialisée, la banane et la canne

à sucre, qui occupent 40% de la Surface Agricole Utilisée (SAU) et 56% des surfaces cultivées de l'île (ODEADOM, 2021). Le reste du secteur agricole, à quelques exceptions près, reste faiblement structuré et marginal au vu de l'activité agricole totale (Pelloux, 2015 ; DAAF, 2019) malgré des tentatives historiques de structuration locale de la production commerciale. C'est le cas en particulier des productions fruitières et légumières, indispensables à une nutrition riche et variée. Le secteur maraîcher ne couvre ainsi en moyenne que 40% de la demande locale (DAAF, 2019). Leur culture, inspirée du jardin créole, est traditionnellement commercialisée en circuits courts marchands ou non marchands, par exemple sur les marchés ou en bord de route, ou encore sous forme de dons aux voisins ou à la famille. Aujourd'hui, la production maraîchère peine à s'imposer dans les circuits de la grande distribution, dans la mesure où elle a non seulement du mal à répondre aux exigences contractuelles, mais qu'elle est également fortement concurrencée par les importations de produits de substitution, frais ou transformés. A titre d'exemple, les tomates locales doivent faire face aux tomates de contre-saison importées d'Europe, et les fruits frais locaux séduisent moins les consommateurs martiniquais que les abricots ou les fraises de Métropole. Cette concurrence est aggravée par les changements de comportements alimentaires en faveur de produits transformés ou produits ailleurs (Colombet et al., 2020).

Notre étude consiste à expliciter les difficultés persistantes de l'île à structurer la filière des fruits et légumes et y favoriser l'action collective en dépit des mesures de soutien et malgré le jeu de la concurrence sur les marchés. Il existe très peu de travaux appliqués à la Martinique et spécifiques aux questions de la concurrence sur les marchés de fruits et légumes locaux, au-delà des analyses de la filière agricole dans sa globalité, ou du traitement des questions de dépendance aux importations (DAAF, 2019). Or la question de la concurrence est centrale car il s'agit de trouver un équilibre sur les marchés locaux en favorisant l'action collective. Cette dernière est nécessaire, car elle permet d'envisager des stratégies de développement locaux territorialisés (Angeon et al., 2006).

Nous proposons de renouveler le regard concernant les filières dites « traditionnelles » ou de « diversification » en abordant la filière maraîchage sous un prisme commercial. Nos travaux incluent l'ensemble des filières légumes - tubercules et racines inclus - et fruits - hors bananes - commercialisés sur les marchés martiniquais, que nous regroupons sous le nom de filière « maraîchage » élargie. Nous excluons la banane de notre analyse, car cette filière est remarquablement organisée à l'export, et ne connaît pas les difficultés de structuration des autres filières fruitières. Nous choisissons d'approcher ce marché via les différents canaux de distribution qui s'offrent à un producteur, pour analyser les attentes et intérêts qui sont associées à chaque canal, et qui façonnent les relations interprofessionnelles entre producteurs et distributeurs.

Nous souhaitons de ce fait compléter les analyses commerciales existantes sur l'agriculture martiniquaise en nous concentrant sur le maraîchage. Pour comprendre les causes de la faible organisation collective de la filière, il est en effet important de connaître les particularités commerciales et culturelles de ses différents acteurs. Nous espérons que ce travail permettra d'éclairer les réflexions actuelles sur les meilleures mesures à prendre pour structurer durablement la filière, et d'aiguiller l'action publique pour valoriser la production maraîchère locale au sein des canaux de commercialisation locaux.

Afin d'explicitier les modalités de la concurrence sur les marchés du secteur des fruits et légumes, nous appliquerons le modèle des 5 forces de Porter (1979). Ce cadre d'analyse permet de mettre en évidence les relations de pouvoir et les menaces qui pèsent sur une entreprise ou un secteur d'activité. Il propose une grille de lecture élargie du marché, intégrant le comportement de l'ensemble des parties prenantes d'une activité à la compréhension de la dynamique d'une industrie et, dans notre cas, d'un système alimentaire territorialisé.

Nous mobiliserons également les travaux sur les stratégies multi-canal (Rosenbloom, 2006 ; Bezes, 2012 ; Filser, 1986) afin d'actualiser la réalité des stratégies de diversification commerciales des acteurs. L'approche multi-canal intègre la multiplicité des circuits de distribution (des flux physiques au flux virtuels, e.g., bord de route, e-commerce, m-commerce, etc.) et l'importance du consommateur et des intermédiaires dans chacun d'entre eux (Payne et Frow, 2004). Elle considère également les problèmes posés par les stratégies d'alliances, les conflits et les tensions à la fois entre acteurs et entre circuits de distribution (Rosenbloom,

2006). Cette approche nous permettra de mettre en évidence l'importance des dysfonctionnements organisationnels de l'offre et de la désynchronisation des circuits de distribution.

Après avoir présenté l'île de la Martinique et notre méthode de travail, nous mènerons une analyse commerciale du marché maraîcher en deux temps. Nous commencerons par définir les pratiques et modes d'opération actuels des maraîchers martiniquais, avant d'identifier les différents débouchés qui s'offrent à un maraîcher, ainsi que intérêts et stratégies des acteurs qui y sont associés. Cet état des lieux nous permettra par la suite d'analyser la désorganisation du côté de l'offre, ainsi la divergence des modèles d'exploitation des producteurs et des distributeurs. Nous proposerons alors finalement des pistes d'action pour harmoniser les intérêts à tous les niveaux de la chaîne de valeur.

2. Contexte et méthode

2.1. La Martinique

La Martinique est un département français situé dans l'archipel des Petites Antilles. Cette région insulaire française est soumise, au même titre que la France métropole, au droit français et européen. Elle bénéficie de dérogations et d'exemptions au titre de son statut de Région Ultra-Périphérique (RUP) de L'Union Européenne (UE). Ce statut atteste de la spécificité de ces régions insulaires par rapport au reste de l'UE¹.

L'agriculture martiniquaise peine à nourrir sa population en quantité tout comme en diversité de produits proposés ; aujourd'hui, 90% des calories consommées proviennent des importations (Méjean et al, 2020). Paradoxalement, l'agriculture martiniquaise se présente aujourd'hui comme activité motrice de l'économie martiniquaise : si elle ne représente que 4% du PIB de la Martinique (Chambre de Commerce et d'Industrie, 2021), elle a un poids significatif dans la balance commerciale de l'île où les exportations agricoles constituent 15% des exportations totales.

La filière maraîchère repose sur des acquis datant des années 90 (Chambre d'Agriculture, 2020), et le renouvellement générationnel est rendu difficile à cause des faibles perspectives de rentabilité de l'activité maraîchère et de la pénibilité du travail associée. La modernisation des cultures s'opère ainsi avec lenteur, de sorte que la baisse de la SAU n'est pas compensée par une hausse des rendements des cultures.

Peu de données actuelles et fiables sont disponibles sur la production maraîchère. Le dernier recensement agricole officiel date de 2010 et les enquêtes de structure de 2013 et 2016 ; depuis, les données existantes reposent pour la plupart sur des estimations ou des déclarations des exploitants formels. Le nombre même d'exploitants fruitiers et maraîchers opérant en Martinique est incertain : la DAAF se fonde aujourd'hui sur les listes de demandeurs d'aides pour qualifier et renseigner le monde d'exploitants. Si elle en recense officiellement 1800, le nombre total serait plutôt de 2800, la plupart oscillant dans un large spectre s'étendant de la sphère marchande à l'autoconsommation, de l'agrobusiness au jardin créole (AGRESTE, 2019). En 2021, la filière est ainsi caractérisée par un caractère informel fort et une multitude d'acteurs, dont nous ne connaissons que peu les intérêts et les stratégies d'action sur les marchés.

2.2. Le modèle des 5 forces de Porter

¹ En effet, leur développement est rendu difficile par l'éloignement, l'insularité et leur dépendance vis-à-vis de quelques productions (sucre, bananes, etc.) (ex-article 299, paragraphe 2, du traité instituant la Communauté européenne).

Notre étude est guidée par le modèle des 5 forces de Porter utilisé pour les diagnostics stratégiques des entreprises (Porter, 1979). Ce modèle propose un cadre d'analyse complet adapté à la caractérisation commerciale d'un marché.

L'objectif de cette approche matricielle consiste à évaluer le potentiel de rentabilité d'un marché, en identifiant les forces structurelles qui le caractérisent, et que classées en cinq catégories : 1) la forme et la force de l'intensité concurrentielle, 2) la menace de nouveaux entrants sur le marché, 3) le pouvoir de négociation des fournisseurs, 4) le pouvoir de négociation des consommateurs, et 5) la menace de produits de substitution.

Dans notre cas d'étude, le modèle des 5 forces de Porter apparaît comme une méthode d'analyse pertinente pour caractériser clairement et synthétiquement le marché des fruits et légumes de la Martinique. Nous préférons le modèle de Porter à l'analyse SWOT, autre outil d'analyse commercial communément utilisé pour faire l'examen d'une entreprise. En effet, l'analyse SWOT a pour objectif d'établir le potentiel individuel d'une entreprise grâce à un examen interne approfondi de son mode de fonctionnement, ses forces et ses faiblesses. Le modèle de Porter permet d'étudier l'environnement concurrentiel général d'une industrie, et est plus adapté à la caractérisation générale d'un marché.

La logique *porterienne* d'appréhension du marché est ainsi présente en filigrane tout au long de notre analyse et se parachève sous la forme d'un schéma du comportement du marché. Elle nous offre une vision ordonnée des relations entre les acteurs, de ses caractéristiques concurrentielles, et des discordances d'intérêts commerciaux. Elle nous permet par ailleurs d'identifier les points que nous souhaitons approfondir lors des entretiens que nous avons menés avec les différents acteurs identifiés.

2.3. Enquête qualitative : réalisations d'entretiens semi-directifs avec les différents acteurs identifiés

Nous avons réalisé 17 entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs du marché maraîcher pour identifier les déterminants du comportement de chacun, en éclairant leurs intérêts et leur stratégie d'action. Le mode de l'entretien semi-directif nous permettait de garder le contrôle du fil de la discussion, tout en laissant la liberté à chaque enquêté d'approfondir certains sujets. Bien qu'impliquant la personnalité et la vision subjective de chaque acteur dans la collecte d'information, ce mode d'enquête nous semblait le plus adapté dans notre démarche de compréhension qualitative du positionnement de chaque type d'acteur au sein du marché. Pour éviter des biais de subjectivité trop importants, nous avons veillé à interroger dans les mêmes proportions les différents acteurs identifiés : producteurs et organisations de producteurs (24% des entretiens), directeurs de la Grande Distribution (18% des entretiens), directeurs de la Restauration Collective (12%) et personnel de l'Agro-industrie (18%), organismes publics et acteurs transversaux tels que le CIRAD, la DAAF, des acteurs indépendants (29% des entretiens). Bien que les organismes publics ne relèvent pas directement de l'action commerciale dans la filière maraîchère, leurs informations ont été précieuses pour comprendre les ressorts de l'action publique et avoir une vision générale de la filière.

Un questionnaire générique a été préparé en amont de l'enquête, puis adapté selon le statut de chaque acteur pour approfondir des points spécifiques. Les questionnaires présentaient une orientation fortement commerciale, pour comprendre le positionnement de chaque acteur dans la filière et ses relations avec les autres parties prenantes liées à la production maraîchère. La question de la valorisation commerciale de la production locale était systématiquement abordée dans l'optique d'avoir des points de vue différents sur l'avenir de la filière maraîchère et les meilleures pistes pour la structurer.

Dans un contexte sanitaire particulier, nous avons essayé de réaliser le plus possible de nos entretiens en présentiel (41% des entretiens), mais au regard du contexte sanitaire particulier, la plupart ont dû se réaliser par téléphone (41%) ou par visioconférence (18%). La durée moyenne de nos entretiens était d'1h, le plus court ayant duré environ 30 minutes, et le plus long plus de 3 heures.

1. Caractérisation commerciale du marché maraîcher martiniquais

1.1. Une offre locale diversifiée par de nombreux circuits de distribution mais désorganisée

Du côté de l'offre, le secteur maraîcher subit des contraintes qui pèsent sur les facteurs de production. L'urbanisation, la contamination des sols au chlordécone et la déprise agricole contribuent à une forte pression foncière. D'après nos estimations, la SAU maraîchère a ainsi diminué de 44% entre 2007 et 2018, plus rapidement que la SAU totale, de sorte que sa part totale dans la SAU totale a diminué de 16 à 10%. Cela explique la diminution progressive des volumes de production depuis le début des années 2000, qui ont chuté de 50 900 tonnes en 2005 à 18 347 tonnes en 2018. Ainsi, la mécanisation de la filière fruits et légumes est au point mort car la petite agriculture est reléguée aux sols en pentes, difficilement mécanisables. Cette situation exacerbe considérablement la pénibilité du travail agricole et l'attractivité du secteur auprès des jeunes actifs. Les incitations publiques pour la mécanisation en maraichage restent par ailleurs très faibles.

La production fruitière et légumière de la Martinique regroupe une nébuleuse de cultures vivrières pratiquées dans des exploitations de petites tailles. 52% de la SAU légumière et 25% de la SAU fruitière se retrouvent sur des exploitations de moins de 5 hectares (AGRESTE, 2012), ce qui représente au total 85% des exploitants. La très grande majorité des producteurs sont des hommes (à 85% pour l'ensemble des exploitants agricoles de la Martinique, une tendance suivie par la filière fruits et légumes) de plus de 40 ans (à 91% pour l'ensemble du secteur agricole), travaillant seuls sur leur exploitation. Beaucoup n'ont pas suivi de formation initiale en agriculture (70% pour l'ensemble du secteur agricole), et la plupart ont un niveau éducatif inférieur au baccalauréat. Les compétences agricoles dont ils disposent sont héritées de leurs parents ou grands-parents eux-mêmes issus du milieu paysan, et ont été consolidées par la pratique du métier (Pollen Conseil & Philippe Villard Consultant, 2014).

La plupart des exploitants ont exercé un précédent emploi avant de se lancer dans la production de fruits et légumes, dont l'exercice est rendu ardu par le difficile accès à la terre. On estime que 40% des maraîchers continuent d'exercer une autre profession en complément de leur métier de la terre, se constituant en pluriactifs pratiquant le maraichage pour leur propre consommation ou pour la vente en circuits courts. La finalité d'un exploitant n'est ainsi pas nécessairement la maximisation du profit : dans un contexte de pluriactivité ou de non-existence de revenus agricoles, la culture maraîchère peut s'inscrire dans une démarche répondant à d'autres objectifs et guidées par des valeurs écologiques et culturelles : la protection sociale, la valorisation de son lieu de vie et de ses terres, la volonté de fournir des produits de qualité à ses enfants, la gestion d'une force de travail familiale excédentaire (Pollen Conseil & Philippe Villard Consultant, 2014). La part des exploitants qui vivent de leur activité fait alors le choix d'un mode de vie simple, fondé sur les besoins familiaux, sans objectif de croissance de l'activité (« *Un paysan gère une famille, pas une entreprise* » Ellis, 1993). Ces différents constats objectent l'amalgame fallacieux entre chef d'exploitation et chef d'entreprise : la plupart des exploitants de plus de 40 ans organisent leurs cultures sans avoir en tête des stratégies commerciales abouties, et ne sont pas appelés à devenir des entrepreneurs, dans la mesure où ils n'ont pas eu la formation commerciale nécessaire et n'ont aujourd'hui ni le temps, ni la volonté d'intégrer ces notions.

Cette distinction entre chef d'entreprise et chef d'exploitation s'atténue néanmoins pour deux catégories de producteurs : les jeunes agriculteurs et les grandes exploitations. Les premiers ont en effet recours à des circuits de distribution novateurs, s'inscrivant dans des circuits dynamiques portés par des plateformes numériques et des propositions de paniers à la demande qui répondent aux exigences de fraîcheur et de proximité des consommateurs. Les seconds sont amenés à travailler avec l'agro-industrie et la grande distribution – qui exigent des volumes de production conséquents – et s'organisent par conséquent en professionnels agricoles déclarés qui travaillent à temps plein sur des surfaces plus vastes. Cela est

particulièrement le cas pour les fruits, dont certaines espèces sont cultivées en monocultures de taille importante – notamment le melon, l’ananas ou la goyave. Presque 25% des exploitations d’arbres fruitiers s’étendent ainsi sur des SAU individuelles de plus de 50 hectares. Certains développent en parallèle une activité d’écotourisme ou d’accueil à la ferme pour des visites, des cueillettes ou des ventes de panier pour maximiser la rentabilité de leur exploitation.

Les modèles d’exploitation maraichers sont héritiers des jardins créoles, avec lesquels la similitude de pratiques varie selon la taille de l’exploitation et le niveau de professionnalisme de l’exploitant. Les petites exploitations s’appuient largement sur des savoir-faire caractéristiques de l’agriculture traditionnelle : les associations de culture, les rotations, les jachères, l’utilisation limitée de produits chimiques, le désherbage manuel ou mécanique, l’ancrage à la terre, la passion pour le métier d’agriculteur, la restriction sur les intrants, la mécanisation limitée et raisonnée, la main d’œuvre extérieure limitée (« *koudmen* ») (Pollen Conseil & Philippe Villard Consultant, 2014). Si certaines exploitations de plus grande surface se consacrent plus spécifiquement à une culture en tendant vers des systèmes intensifs de plein champs – notamment pour le concombre, le melon, la tomate ou la patate douce – les monocultures restent rares dans la filière maraîchère. Les cultures sont pratiquées en association pour optimiser l’espace : certains exploitants optent pour des parcelles avec plusieurs cultures, d’autres pour des juxtapositions de bandes de cultures différentes ou de micro-parcelles. Certaines stratégies évoluent en permanence au gré des tests de nouvelles espèces et de nouvelles associations, bien que les décisions de mises en culture soient largement guidées par la demande sur le marché et les besoins de trésorerie immédiats (stratégies du « *cavalier seul* », de « *coup de poker* »). La gestion opérationnelle des exploitations est ainsi généralement court-termiste, et autofinancée au maximum sur la trésorerie nette dégagée des ventes précédentes. Compte tenu des risques de défaut de paiement, l’accès restreint au crédit bancaire rend l’investissement difficile et presque inexistant, ce qui pénalise la croissance des activités. Le coût des équipements et des intrants – bien que relativement faible pour la filière maraîchage comparativement à d’autres cultures agricoles – est en effet élevé, et difficile à couvrir sans endettement, la trésorerie nette dégagée ne suffisant généralement qu’à financer les besoins immédiats en fonds de roulement.

Divers modes de commercialisation s’offrent aux producteurs maraichers, qui ont tout intérêt à diversifier leurs débouchés et/ou cibler des cultures à cycle très court (e.g., concombre) pour sécuriser leurs revenus en s’assurant d’écouler leurs volumes. Nombre de producteurs opèrent alternativement de manière formelle et informelle.

Nous nous gardons d’employer la distinction classique de vente directes/indirectes, puisque 70% de la production maraîchère martiniquaise s’écoule en vente directe sur le marché. Les ventes indirectes concernent majoritairement les importations, qui impliquent nécessairement un plus grand nombre d’intermédiaires. Nous préférons ainsi les appellations de ventes simples et ventes intermédiées pour distinguer les différentes formes de commercialisation, que nous définissons ainsi :

- **Les ventes simples** recouvrent l’ensemble des transactions, souvent non déclarées, s’effectuant directement entre le producteur et le consommateur final. Elles s’inscrivent dans la logique du circuit de distribution court, qui n’implique aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Elles comprennent les marchés classiques, marchés citoyens, ventes en bord de route, ventes sur l’exploitation, les plateformes numériques de vente.
- **Les ventes intermédiées** correspondent aux modes de commercialisation via lesquels le producteur réalise ses ventes en confiant sa production à un réseau de distribution. Elles sont généralement associées à des circuits de distribution longs, qui impliquent au moins un intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Elles comprennent les GMS, les grossistes, les revendeurs, les magasins de détail, les exportations, la restauration commerciale, la restauration collective, et l’industrie agro-alimentaire.

Le marché maraîcher se caractérise ainsi par des circuits de distribution multiples et complémentaires pour un même producteur. La plupart des exploitants vendent sur au moins deux interfaces distinctes pour être certain d’écouler leur production et renforcer sa pénétration du marché (Rosenbloom, 2007). Ils ont presque

systématiquement recours à des ventes simples sur le marché ou en bord de route. Cette facilité de changement de canal de distribution est rendue possible par un faible niveau de contractualisation des échanges, et s'explique par des arbitrages permanents de la part des producteurs. Cette stratégie a pour avantage 1) d'identifier le débouché le plus rapide et le plus facile pour les transactions ; et 2) de créer un environnement d'extrême mobilité marchande au sein des circuits de distribution, sur lequel, à quelques exceptions près, la fidélité à un seul canal de distribution n'est pas de mise. Dans ce contexte, les ventes simples en marché forain ou bord de route sont très prisées grâce à leur simplicité d'organisation et la flexibilité qu'elles procurent : il est très aisé pour un exploitant de choisir d'aller vendre sur un marché, comme il est très aisé de choisir de ne pas y aller.

En revanche, la facilité de changement de canal de distribution présente certaines limites. D'abord, si la production locale trouve en général facilement un débouché en vente simple ou intermédiaire, des situations de surproduction surviennent parfois sur certains produits à maturation rapide notamment, dont l'activité culturale suit un comportement en dents de scie. Ensuite, les fluctuations des volumes de production créent une très forte volatilité des prix, qui constitue la principale difficulté à la vente des maraîchers : à certaines périodes, ceux-ci se retrouvent contraints de liquider leur marchandise, et les prix sont si bas que le chiffre d'affaires ne couvre pas les coûts totaux de production. Enfin, l'absence de fidélité marchande affaiblit l'action collective des acteurs du secteur maraîcher et la rend vulnérable à la concurrence des importations ; les acteurs des GMS et de l'agro-industrie planifiant leurs volumes de production en amont et en grande quantité. Les acteurs du secteur maraîcher ne disposent que de peu de flexibilité pour s'adapter aux volumes d'offres locales pour un produit correspondant.

1.2. Une demande diversifiée mais exigeante

Comme énoncé précédemment, nous avons choisi de classer les différents débouchés à la production locale en ventes simples et ventes intermédiaires, deux catégories recouvrant une multitude de circuits de distribution sur lesquels les consommateurs peuvent réaliser leurs achats.

1. Des attentes des consommateurs qui ne se traduisent pas systématiquement dans les actes d'achat

Les productions fruitières et légumières sont concurrencées par les changements de comportement de consommation alimentaire en faveur de biens alimentaires importés et ultra transformés (PARM, 2019, Colombet et al., 2020). Les parts de marché de la grande distribution y sont du même ordre de grandeur qu'en France métropolitaine (65%). Au total, 57% de la population martiniquaise est obèse ou en surpoids avec un effet de l'âge significatif (Colombet et al., 2020).

Les consommateurs martiniquais déclarent pourtant paradoxalement une appétence croissante pour les produits locaux, dans leur recherche de qualité gustative et environnemental à moindre prix. La conception du « *bien manger* » est en effet fortement associée à un « *manger local* » (Fumey, 2010). Une enquête auprès d'un échantillon de 239 Martiniquais, a déclaré que 96% estiment qu'acheter des produits locaux est important dans leur vie de tous les jours, majoritairement pour la fraîcheur des aliments, mais aussi pour soutenir l'économie locale (PARM, 2019). Cet attachement à une alimentation plus proche et perçue comme plus saine nourrit une demande insulaire et un marché local qui reste à conquérir puisque la vente directe des légumes frais, hors tubercules, hors OP ne représente en 2021 que 11% des parts de marchés. Cette production et commercialisation locales ouvrent la voie à une territorialisation de l'alimentation, elle-même propice à l'écologisation des modes de production agricole. L'agriculture traditionnelle martiniquaise pourrait alors contribuer à ce cercle vertueux. Elle est en effet héritière des jardins créoles érigés en polycultures vivrières, et constitue un véritable réservoir de pratiques agroécologiques à redécouvrir (Lemoigne, 2016).

2. Les ventes simples reposent sur la confiance mais échappent à la traçabilité contractuelle

Les ventes simples regroupent les marchés et ventes en bord de route traditionnels, mais aussi les initiatives plus récentes de marchés citoyens, ventes directes sur l'exploitation, ventes de paniers et légumes frais via des plateformes physiques ou numériques. La rapidité d'écoulement de la production via ces circuits apporte une réponse optimale à la contrainte de produit des fruits et légumes frais : la périssabilité (Bernard de Raymond, 2010). Pour un producteur, le contact direct avec le client permet de répondre à un seul niveau d'exigence, celui de la consommation finale, sans devoir par ailleurs faire face aux contraintes d'un intermédiaire. Il est ainsi par exemple une occasion de vendre des produits qui ne répondent pas aux standards de la grande distribution ou de l'agro-industrie, mais aussi de vendre en espèces, de réduire ses coûts d'emballage et de marketing en valorisant soi-même sa production auprès des clients. Ces derniers apprécient particulièrement la valeur ludique de ces ventes directes, perçue comme une expérience agréable et presque philanthropique en prenant en compte le producteur local (Gonzalez et al., 2017 ; McEachern et al., 2020). Les débouchés en vente simple sont ainsi un canal facile d'accès (sans barrières à l'entrée), fluide, maximisateur de marge et de rapidité de paiement, proposant un format de commercialisation adapté aux exploitations de petites tailles.

Bien que les producteurs ne répondent aux exigences d'un seul type d'acteur, les attentes envers leurs produits n'en demeurent pas moins nombreuses de la part des consommateurs finals. Du fait du caractère informel de la plupart des débouchés en ventes simples, beaucoup de produits échappent aux contrôles sanitaires (Marzin, Fréguin-Gresh et al., 2021). La problématique de traçabilité devient ainsi capitale pour ces types de canal, les consommateurs étant soucieux de la qualité environnementale et de l'origine des produits qu'ils consomment (PARM, 2019) au-delà de leurs traditionnelles demandes de produits en quantité, de qualité, et bon marché (Grolleau, 2000). Les crises de confiance sanitaire impliquant des industriels et des scientifiques ont d'ailleurs amorcé un mouvement de prise de contrôle de son alimentation, qui se manifeste aujourd'hui sous la forme d'organisation de marchés citoyens, par exemple à La Redoute ou à Marina. Ce faisant, les consommateurs reprennent les rênes de leurs modes d'achat et de la provenance de leurs aliments, se constituant en « consomm'acteurs » (Semal, 1999, terme emprunté à Yves Michaud). Le marché devient alors une « suite d'interdépendances » (De Pazzis, 2015), mettant en lien les acteurs de proximité, et offrant une grille de lecture plus transparente du chemin parcouru par les aliments jusqu'au consommateur.

Dans cette même dynamique, des circuits de ventes alternatifs ont émergé pour répondre aux récentes problématiques soulevées par le télétravail et la sédentarisation des consommateurs, qui ont désormais la possibilité de réaliser leurs achats depuis chez eux, même pour les produits frais. Comme en métropole, les plateformes numériques de vente (e-commerce, m-commerce) de paniers de fruits et légumes ont connu un essor important lors des deux confinements de 2020, prenant la forme de livraisons à domicile et de ventes sur place. Ces circuits de distribution sont prisés par les jeunes agriculteurs qui y voient le moyen de préserver un contact direct avec le consommateur, tout en disposant d'un format de vente adapté à de petites exploitations, le panier étant composé par le producteur lui-même selon les produits dont il dispose au jour le jour. De ce fait, le panel de choix est plus restreint pour le client, qui doit se plier à l'offre proposée par le producteur à un instant *t*. Ce canal implique ainsi un changement de comportement alimentaire et une forme de marketing relationnel poussée. Il appelle un niveau de confiance conséquent de la part du consommateur, conduit par la croyance en la crédibilité et l'intégrité du producteur (Gurviez et Korchia, 2002). Malgré leur récent succès, la pérennisation de ces modes de vente reste aujourd'hui incertaine, l'enthousiasme pour ces pratiques étant retombé après les épisodes de confinement, et le taux de fidélité étant relativement faible pour les paniers maraîchers (Jara et al., 2020). Ces derniers ne toucheraient en réalité qu'une partie minoritaire de la population martiniquaise, les profils de consommation « sains » et « traditionnels » (Méjean et al., 2020).

3. Les ventes intermédiées s'appuient très largement sur les importations

Les ventes intermédiées sont composées de l'agro-industrie, la grande distribution, la restauration commerciale et collective, ainsi que les exportations, que nous choisissons d'écarter de notre étude au vu de leur poids négligeable dans la commercialisation des produits maraîchers (9% et 1% respectivement de l'ensemble des légumes et fruits commercialisés en 2018 selon nos estimations). Bien qu'affichant des

pratiques différentes, ces acteurs possèdent des intérêts stratégiques similaires au regard de leur approvisionnement en fruits et légumes : des prix bas, des volumes élevés, des livraisons régulières et sécurisées. Ils sont confrontés à un même arbitrage, celui entre production locale et importation. Le choix s'opère à la fois pour les produits cultivables et non-cultivables en Martinique, de sorte que les maraîchers locaux subissent une double concurrence.

Les produits importés possèdent des atouts dont les produits locaux peinent à se pourvoir en temps normal :

- **La stabilité des approvisionnements.** Les importations sont livrées de manière quasi-certaine et en plus grande quantité, un enjeu particulièrement important pour la grande distribution, qui se doit d'assurer la disponibilité systématique des produits maraîchers dans ses rayons : pour le consommateur, la sécurité alimentaire est un dû (Barbat, André et Bressolles, 2012). L'approvisionnement des GMS de l'île se répartit ainsi en moyenne entre 70% d'importations, opérées via les plateformes et les grossistes des groupes détenteurs, et 30% de production locale, livrée directement en magasin en camion. La marge de variabilité de cette répartition est limitée dans la mesure où la Martinique est soumise à une problématique de taille critique, qui empêche la production locale de répondre aux besoins de volumes de la grande distribution, quand bien même celle-ci communique avec ces derniers depuis des années. Dans ce contexte d'insuffisance des volumes et de faible structuration de l'offre de la filière, les groupes agroalimentaires ne sont pas en position de peser à la baisse sur les prix d'achat : ce n'est pas sur la production locale qu'ils ont intérêt à maximiser leurs marges.
- **Des prix compétitifs.** Portés par la théorie des avantages relatifs du commerce international, les fruits et légumes importés affichent des prix très concurrentiels par rapport au local, ce qui constitue un intérêt de poids pour l'agro-industrie. La transformation maraîchère est très peu développée sur l'île, qui compte seulement 3 usines en 2018 (AGRESTE, 2019). L'agro-industrie maraîchère locale se fournit presque uniquement en importations, les prix des produits locaux étant beaucoup trop élevés pour les activités de transformation qui souhaitent se positionner sur un segment grand public. Les prix d'achat pratiqués par l'agro-industrie maraîchère insulaire sont en effet très bas, de sorte que les usines sont bien souvent des exutoires pour les exploitants, qui ne choisissent ce débouché qu'en dernier recours. A contrario, les usines sont contraintes d'accepter la production locale livrée à cause d'une contractualisation à sens unique. Les usines travaillent ainsi en flux-tendus, et l'appareil productif doit faire preuve d'une grande flexibilité pour s'adapter au rythme sporadique des livraisons locales. Les niveaux de rentabilité de l'agro-industrie maraîchère n'atteignent que laborieusement des valeurs positives ; à titre d'exemple, une des usines que nous avons interrogées est déficitaire depuis des années et survit uniquement grâce au renflouement régulier de sa maison mère. Cela est lié au fait que les jus et confitures ne touchent que peu les consommateurs locaux, et intéressent plus les touristes. En réalité, les tendances des comportements d'achat des consommateurs martiniquais évoluent non seulement en faveur des produits transformés et ultra transformés, mais également pour des produits internationaux, au détriment des produits locaux. C'est le cas par exemple, des produits à base de fruits et légumes tempérés, comme la fraise ou l'abricot, un argument qui joue lui aussi en faveur de l'importation.
- **Des produits standardisés.** Les produits importés sont généralement plus faciles à traiter, dans la mesure où leur forme, poids et taille sont standardisés, ou que les produits sont surgelés. Cet avantage est particulièrement apprécié par les acteurs de la restauration collective, car les cantines n'ont pas le temps de s'appesantir sur l'épluchage et la coupe des produits qu'elles reçoivent. Par conséquent, plus de 90% de la restauration collective de l'île est assurée par les importations, qui répondent aux appels d'offre lancés par collectivités territoriales et les acheteurs (sociétés privées mandatées) pour leurs achats de gros.

Pour résumer, nous avons établi ci-dessous un tableau présentant les arguments en faveur de l'importation et l'approvisionnement en local mis en avant par les acteurs de chaque canal intermédiaire en entretien (Tableau 1) :

Tableau 1. Avantages des importations et de l'approvisionnement local pour chaque canal intermédiaire.

	Avantages de l'importation	Avantages de l'approvisionnement en local
Grande Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité sur l'approvisionnement • Régularité et fiabilité des volumes livrés • Facilité de traitement 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de risque de transport, de perte ou de dégradation comme pour les importations • Réponse aux exigences croissantes des consommateurs pour des produits locaux
Restauration commerciale et collective	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de traitement : produits uniformes, surgelés, prédécoupés et épluchés • Fiabilité de l'approvisionnement • Prix plus faibles et volumes plus élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de la loi EGALIM • Qualité
Agro-industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité de traitement • Prix très compétitifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution à la cohésion territoriale

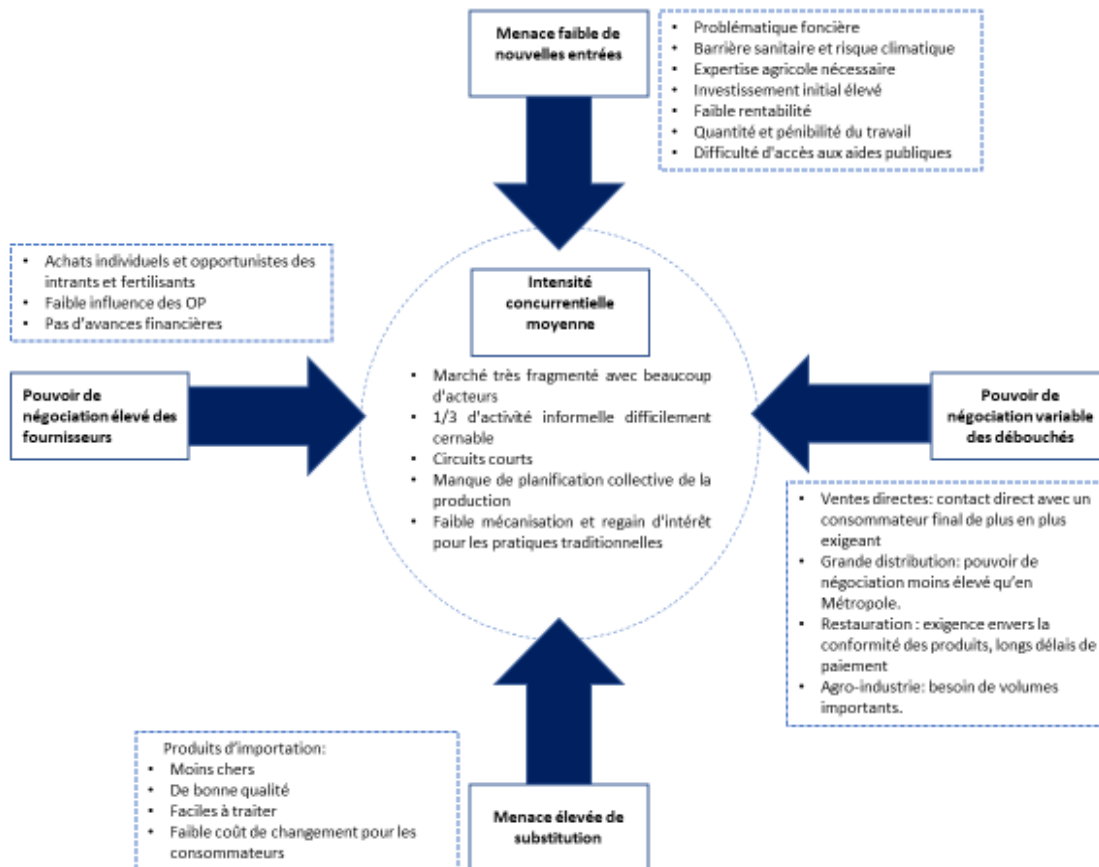
Les différents acteurs ont pourtant affiché un intérêt à s'approvisionner en local, pour éviter 1) les risques systémiques liés au transport sur longue distance et les frais supplémentaires encourus via les contrôles et la taxation aux frontières ; et, 2) les risques exceptionnels comme les calamités naturelles ou les grèves qui impactent les circuits de distributions². Il existe « *une conscience claire de l'importance de travailler avec des producteurs à proximité des magasins* », leur stratégie ayant évolué au cours des dernières années en réponse aux problématiques climatiques et à la relocalisation des modes de consommation ; aujourd'hui, le local prévaut sur le bio auprès des consommateurs martiniquais. C'est pourquoi certains des acteurs interrogés déploient des commerciaux pour aller à la rencontre des exploitants maraîchers et mettent en lumière la production locale autant que faire se peut : grâce à de la décoration dans les rayons, en communiquant sur des partenariats de long-terme établis avec des producteurs locaux. Pour autant, si les pratiques d'importation se sont à l'origine développées pour « *combler les trous* » laissés par la production locale, elles sont aujourd'hui hégémoniques et profondément ancrées dans les pratiques des circuits de ventes intermédiaires, étant plus aptes à répondre aux exigences de volume, d'uniformité et de visibilité sur les ventes.

1.3. La Matrice de Porter met en évidence les potentiels de rentabilité et les relations de pouvoir entre les acteurs

² C'est le cas par exemple des grèves en Guadeloupe et en Martinique en 2009 qui ont paralysé les importations.

En agencant l'ensemble des informations et éléments d'analyse récoltés en entretien, il nous est possible de dresser un schéma synthétique du marché maraîcher, inspiré du modèle des 5 forces de Porter, et de proposer une caractérisation de la filière (Figure 1).

Figure 1. La matrice des 5 forces de Porter appliquée au secteur du maraîchage en Martinique



Source : entretiens menés par les auteurs, et agencement des informations récoltées selon le modèle des 5 forces de Porter (1979)

L'activité maraîchère de la Martinique se constitue en un marché extrêmement diversifié et fragmenté, composé d'une nébuleuse d'exploitations de petite taille à la fois modernes et traditionnelles, engagées dans les sphères marchandes et non marchandes, et à destination d'un marché local qui reste fortement importateur. Bien qu'il n'y ait pas un modèle type d'exploitation, toutes sont globalement confrontées aux mêmes facteurs exogènes limitant les niveaux de rentabilité des exploitations : les conditions climatiques et sanitaires critiques, la trop faible disponibilité du foncier pour permettre une croissance externe, les fortes contraintes liées à la réduction d'usage de produits phytosanitaires, les attentes sociales et environnementales, ou encore le manque de main d'œuvre. Ces aléas extérieurs créent un environnement de risque élevé, contre lequel on peut difficilement se prémunir, et qui rend la rentabilité incertaine. De ce fait, le marché est très peu attrayant, et la menace d'entrées de nouveaux concurrents est faible, d'autant que l'installation est rendue difficile par les problèmes récurrents de trésorerie des jeunes agriculteurs au démarrage, malgré les aides étatiques disponibles.

Les relations avec les fournisseurs (d'engrais et d'intrants principalement) sont éclectiques, les exploitants maraîchers opérant individuellement, et achetant leurs produits au besoin au fournisseur le plus offrant et le plus proche sur le moment. De ce fait, ils ne disposent d'aucune marge de négociation pour fixer les prix et acheter en gros, et ils doivent se plier aux conditions des grandes surfaces spécialisées. Les achats sont

réalisés au gré des liquidités disponibles, aucune aide financière n'étant accordée ni par les autorités publiques sous forme de subvention, ni par les organisations de producteur sous forme d'avance.

Les relations avec les débouchés sont quant à elles aussi multiples que le nombre de canal, mais elles subissent fortement la concurrence des produits importés, qui représentent une menace de substitution élevée. Les producteurs maraîchers se retrouvent ainsi pris en étau dans une filière composée de part et d'autre par des acteurs dont la taille des structures et l'ampleur des opérations sont bien plus importantes que celles des exploitations maraîchères. Cette pression est directement subie par les exploitants, qui doivent composer individuellement en l'absence d'une méta-organisation fédératrice qui leur permettrait de répondre d'une seule voix à ces contraintes en amont et ces exigences en aval.

Dans cette configuration, les possibilités de stratégie de réduction des coûts sont extrêmement réduites pour un exploitant, qui ne dispose d'aucun levier pour diminuer ses dépenses : les marges de négociation des prix des coûts directs sont quasi-nulles, les opportunités de modernisation du processus de production sont rendues complexes par les terrains escarpés, et l'utilisation des capacités est limitée par le cycle de vie des terres arables, de sorte que la réalisation d'économies d'échelles est compromise. C'est pourquoi la recherche de maximisation du profit s'opère plutôt à travers la recherche du meilleur prix de vente, en prospectant les différents débouchés disponibles et en choisissant le plus rémunérateur pour chaque espèce de fruits et légumes produite. Dans ce cas, le potentiel de rentabilité dépend du potentiel de revenu, qui constitue lui-même une variable externe pour les exploitants « *price-takers* », qui n'ont individuellement que peu de pouvoir d'influence sur le montant des ventes qu'ils peuvent espérer obtenir.

Au-delà de l'environnement risqué de production, le mode opératoire des exploitants maraîchers lui-même est ainsi généralement un facteur limitant de la rentabilité sur le marché.

2. Les blocages à la commercialisation de la production locale

2.1. Un dysfonctionnement organisationnel de l'offre : désunion entre les acteurs

L'éclatement actuel du marché maraîcher est relativement récent, et fait suite à l'échec de la tentative de structuration de la filière qui avait été impulsé par la coopérative agricole SOCOPMA, dont la liquidation judiciaire a été actée en 2013. Créée à la fin des années 70, cette coopérative avait initialement comme mission d'organiser professionnellement la filière afin de percevoir les subventions nationales. A la fin des années 80, elle prend de l'élan et se développe considérablement jusqu'à la fin des années 90. A cette époque, elle couvre 35% du marché maraîcher local, comprend 350 adhérents et implique presque 800 agriculteurs dans son fonctionnement. Elle bénéficie alors d'un positionnement dominant qui lui permet de fixer les prix sur le marché (*price-maker*), et de disposer d'une usine de congélation – la SOCOPGEL : l'exportation à grande échelle est envisagée. La structure est ainsi motrice pour le développement économique des maraîchers martiniquais, qu'elle accompagne techniquement dans la modernisation de l'équipement, des pratiques, mais aussi du transport. Guidée par un esprit mutualiste, elle dynamise et fédère ainsi la filière, qu'elle administre de la production à la commercialisation. Suite à une mauvaise gestion financière et opérationnelle, et du lobbying interne de certains grands agriculteurs qui imposent des prix garantis trop élevés et bloquent les systèmes d'adhésion à la coopérative, la SOCOPMA fait faillite, laissant les anciens adhérents très endettés. Cet insuccès a désabusé nombre de producteurs maraîchers, désormais peu enclins à s'organiser collectivement sur le marché. La plupart de ceux qui ont vécu la chute de la SOCOPMA opèrent encore actuellement, et la cicatrice financière laissée par l'ex-coopérative est encore douloureuse. Cette histoire récente explique en partie l'individualisme patent ressenti sur le marché maraîcher, qui rend difficiles les perspectives d'organisation collective d'ampleur de la filière à court-terme.

La SOCOPMA a laissé la place à plusieurs organisations de producteurs (OP), qui se sont développées de manière décoordonnée et désorganisée depuis le début des années 2000. Par OP, nous comprenons une

organisation « constituée à l'initiative d'un ensemble d'agriculteurs qui se regroupe dans l'objectif de mutualiser leurs moyens afin de rééquilibrer les relations commerciales qu'ils entretiennent avec les acteurs économiques de l'aval de la filière » (Ministère de l'agriculture, 2021). Une OP peut ainsi prendre la forme d'une société coopérative agricole, d'une union de coopératives agricoles, d'une société d'intérêt collectif agricole, d'une association, d'une société commerciale ou d'un groupement d'intérêt économique. Le nombre d'OP en Martinique est stable depuis quelques années, après s'être accru en écho du paradigme européen de mise en concurrence pour éviter les monopoles. Il s'élève actuellement à 7, dont 4 sont regroupées au sein de l'interprofession de l'AMAFEL (Association Martiniquaise des Fruits et Légumes) aux côtés de 3 transformateurs et une enseigne de la grande distribution. Il s'agit d'un nombre très élevé au regard de la taille du marché, qui devrait « idéalement n'en comporter que 2 pour être structuré optimalement » d'après un acteur interrogé. Cette pluralité excessive contribue à l'atomisation de l'offre commerciale, d'autant que les OP agissent chacune de manière autonome et pour leur propre compte, possédant leur règlement interne et tendant à limiter les adhésions en leur sein. Leurs relations se révèlent parfois conflictuelles, ce qui entretient l'esprit de concurrence régnant sur le marché.

L'adhésion à une OP étant conditionnée par des critères stricts d'éligibilité, et donc des barrières à l'entrée élevées, leur attractivité est faible pour les petits exploitants. Leur portée d'action est donc marginale au regard de l'ensemble de la filière. Parmi les prérequis à l'intégration, on compte notamment celui d'être un exploitant professionnel déclaré, qui doit établir un diagnostic technique, réaliser des contrôles sanitaires et détenir une comptabilité (Marzin, Fréguin-Gresh et al., 2021). Entrer dans une OP implique par ailleurs de respecter une planification des cultures établie, et de vendre en moyenne 80% de ses volumes à la structure. Il s'agit ainsi d'un cadre contraignant, perçu comme une perte d'indépendance par les producteurs, qui n'y trouvent pas toujours d'intérêt, les prix pratiqués étant souvent plus faibles que ceux en bord de route ou sur le marché. De ce fait, le nombre d'adhérents est en baisse, connaissant une diminution continue depuis 2013, passant de 439 en 2017 à 207 en 2018 et 186 en 2019. Sur l'ensemble de la période 2011-2019, il chute de plus de 10% (Marzin, Fréguin-Gresh et al., 2021). Le champ de couverture des OP est donc négligeable au regard du marché, et l'essentiel de la production reste commercialisé individuellement par chaque exploitant.

Du côté des exploitants individuels, la concurrence relève souvent du domaine de l'affect. Les producteurs fonctionnent « à l'émotion » et coopèrent au gré des affinités, plus que des incitations économiques. Cette modalité d'action peut parfois conduire à créer des mouvements cohérents (Van Dam et al., 2012) et des alliances fructueuses, comme par exemple la constitution du Marché Agricole du Nord-Atlantique (MANA) à Sainte-Marie, un marché mettant en commun l'ensemble de la production des agriculteurs participants, en opérant avec une seule caisse dont la recette est ensuite partagée entre tous.

La désunion entre exploitants individuels et entre OP est préjudiciable au développement de la filière maraîchère, entravant l'action collective pourtant nécessaire pour faire face à un environnement compétitif et mondialisé (Bosc et al, 2016). Elle empêche les exploitants maraîchers de faire entendre leur voix auprès des autorités publiques, notamment sur le sujet de la répartition des subventions nationales et européennes, et de s'affirmer collectivement auprès des grands acteurs agro-alimentaires, de la restauration et de la distribution. De ce fait, elle entrave les possibilités de modernisation, laissant la production bloquée à un stade de sous-développement.

2.2. Une désynchronisation des circuits de distribution intermédiés

Comme nous l'avons vu précédemment, les exploitants maraîchers ont intérêt à rester ouverts aux différents débouchés qui s'offrent à la production locale, s'engageant tour à tour dans des circuits de distribution distincts à la recherche de l'écoulement rapide et du meilleur prix. Ce passage régulier d'un canal de distribution à un autre se fait toutefois sans adaptation de leur comportement de production aux attentes fixes propres à chaque canal, et sans segmentation différenciée des circuits par usage, alors même que « l'introduction d'un canal supplémentaire demeure aussi délicate que le lancement d'un nouveau produit » (Bezès, 2012 ;

Filser, 1986). Les exploitants maraichers adoptent un mode de vente multicanal sans mettre en place de stratégie associée (Payne et Frow, 2004 ; Rosenbloom, 2007), mais plutôt en juxtaposant des circuits sans les coordonner (Poirel et Bonet Fernandez, 2008 ; Coelho et Easingwood, 2003). Leur offre se retrouve inadéquate aux exigences de certains acteurs, qui opèrent différemment d’eux. Il s’agit en l’occurrence des distributeurs en vente intermédiée. L’échelle d’opérations de ces derniers est en effet déconnectée de l’échelle de production des exploitants locaux, de sorte que les circuits intermédiés subissent régulièrement des blocages. A la lumière de nos entretiens, nous avons synthétisé les raisons des divergences des modèles d’exploitation entre producteurs et acteurs de la vente intermédiée dans le tableau ci-dessous (Tableau 2).

Tableau 2. Les divergences des modèles d’exploitation entre producteurs et acteurs de la vente intermédiée.

Les producteurs	Les distributeurs en vente intermédiée : grande distribution, restauration, agro-industrie
<ul style="list-style-type: none"> • Vision de court-terme et opportuniste de la gestion opérationnelle et financière : <ul style="list-style-type: none"> - Production organisée en fonction des besoins immédiats de trésorerie - Recherche du canal avec l’accès à la liquidité la plus rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision de long-terme : • Planification sur l’année de l’activité • Besoin de visibilité et de fiabilité sur l’approvisionnement
<ul style="list-style-type: none"> • Petite taille des exploitations : <ul style="list-style-type: none"> - Pluriactivité - Peu d’adhésion aux OP car volonté de rester indépendant - Objectifs autres que la maximisation du profit : intérêt pour le qualitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Echelles larges d’opération - Rigidité des chaînes d’approvisionnement - Travail en priorité avec les OP - Besoin de volumes importants pour la distribution ou la transformation : intérêt pour le quantitatif

Le cas de la restauration collective nous semble particulièrement symptomatique des divergences observées. En effet, les acheteurs en charge de la restauration collective insulaire fonctionnent généralement par appels d’offre pour leur approvisionnement. Suite à nos entretiens, il apparaît que les exploitants locaux ne répondent que très peu à ces appels, qui restent bien souvent infructueux. Dans le cas où un travail en commun est amorcé, un autre problème apparaîtrait de manière récurrente : le non-respect des engagements, les producteurs locaux étant prêts à ne pas honorer leur engagement dans le cas où les prix pratiqués sur un autre canal – généralement en bord de route – seraient plus élevés, répondant à l’arbitrage par les coût d’opportunité que nous avons décrit plus haut. De leur côté, les exploitants locaux sont dans l’incapacité de composer avec les contraintes de planification engendrées par les appels d’offre, mais aussi avec les délais de paiement parfois très longs des acteurs institutionnels – plusieurs mois, voire plusieurs années. La lenteur des procédures administratives n’est pas adaptée à leurs besoins rapides de trésorerie. Les relations entre restauration collective et exploitants maraichers peinent ainsi à se normaliser, et restent aujourd’hui malmenées par une incompatibilité des modes d’exploitation qui nourrit un manque de confiance entre les différents acteurs.

Les circuits de distribution apparaissent ainsi comme désynchronisés, en cela qu’ils tentent de relier des modèles économiques à des stades de développement différents, qui possèdent des intérêts et des pratiques divergentes. A cet égard, les distributeurs en vente intermédiée auraient intérêt à soutenir la modernisation et la structuration de l’offre locale, pour éviter les risques liés à l’importation. Cela étant, si l’importation implique des risques qui sont plus dommageables que l’approvisionnement en local en cas d’accident ou de retard important, ces derniers sont en réalité moins probables de survenir, d’autant que les chaînes d’approvisionnement de ces acteurs de l’aval de la filière sont aujourd’hui intégrées verticalement et rompues à l’importation. L’intérêt pour le local s’en trouve réduit, de sorte que le marché se trouve dans une situation de statut quo inextricable : la répartition actuelle entre importation et production locale semble condamnée à persister tant que les acteurs de la vente intermédiée ne modifieront pas leurs pratiques – ce qu’ils n’ont aujourd’hui pas intérêt à faire, s’ils veulent maintenir un niveau de marge suffisant pour assurer leur viabilité.

Les divergences de modèles économiques entraînent régulièrement des situations non-optimales sur les circuits de distribution intermédiés. La rigidité impliquée par les pratiques d'importation ne permet que peu d'adaptation aux rythmes de livraison locale, de sorte qu'une usine agro-industrielle peut parfois être amenée à refuser des fruits et légumes locaux, le planning de production ayant déjà été fixé ou les importations déjà reçues.

2.3. Comment harmoniser des intérêts divergents dans un système concurrentiel ?

Nous avons montré que la désharmonie commerciale entre les acteurs découle de deux causes principales : 1) une désorganisation du côté de l'offre maraîchère, qui affiche un front désuni et fragmenté, et 2) une divergence d'intérêts et de modèles d'exploitation entre les maraîchers et les distributeurs. Dans ce contexte, la question d'une organisation efficace et juste de la filière demeure aujourd'hui entière. Si l'histoire récente du marché compromet une structuration du marché via une nouvelle OP à court-terme, nous souhaitons proposer un schéma d'actions par palier, pour tendre progressivement vers une action plus collective au sein de la filière. Il ne s'agit pas d'attendre passivement l'arrivée sur le marché de la prochaine cohorte générationnelle, qui n'aura pas connu les difficultés récentes de structuration de la filière, mais bien plutôt de penser à l'avenir sans laisser pour compte les acteurs vieillissants opérant actuellement sur le marché. Pour cela, des actions adaptées dans le temps sont nécessaires, guidées par une démarche d'inclusivité et de durabilité pour penser l'avenir et la convergence des modèles d'exploitation des acteurs.

Nous proposons ainsi trois pistes d'action pour contribuer à harmoniser les actions et les intérêts divergents des acteurs (Tableau 3).

Tableau 3. Pistes de leviers d'action pour l'harmonisation des intérêts et des actions des acteurs du secteur du maraîchage

	Problème 1 : Désorganisation de l'offre maraîchère	Problème 2 : Divergence d'intérêts et de modèles d'exploitation entre les maraîchers et les distributeurs
Action 1 : Rapprochement des modèles économiques par les subventions	X	
Action 2 : Professionnalisation progressive des producteurs aux enjeux agronomiques et commerciaux	X	X
Action 3 : Marque collective		X

Il s'agit d'abord de rapprocher les modèles d'exploitation grâce aux subventions afin de répondre au problème de la désorganisation du côté de l'offre maraîchère (Action 1). Il s'agit par ailleurs de professionnaliser progressivement les producteurs (Action 2), dans l'optique finale de créer une marque collective pour unifier le front producteur (Action 3). Si l'ordre commercial que prendra la filière est aujourd'hui inconnu - et inconnaisable - il est en revanche possible de penser une harmonie de la filière, fondée sur des rapports inter-acteurs fluides, accordés et adaptés en vue d'une même finalité : une offre durable de fruits et légumes locaux et de qualité aux consommateurs martiniquais.

Action 1 : A court-terme, la planification des cultures pourrait être améliorées en accordant des avances financières pour le financement en agroéquipements, intrants et fertilisants, et éviter une des exploitations tournées vers les besoins immédiats de liquidité. Ces subventions en amont de l'activité permettraient de libérer les exploitants de la contrainte de trésorerie à laquelle ils sont confrontés. Elles rééquilibreraient ainsi l'arbitrage des mises en culture opéré par les exploitants en faveur des attentes de la demande, et non pas des nécessités financières présentes des exploitations. Ces aides seraient destinées à l'achat de produits adaptés aux conditions locales, s'intégrant dans des itinéraires techniques agro-écologiques. La principale

condition de succès d'une telle mesure serait la simplicité d'accès, qui doit être adaptée au niveau d'information et d'inclination aux démarches administratives des exploitants. Le bénéfice de cette action en serait double : améliorer la coopération entre exploitant et distributeurs en ventes intermédiées, en alignant leur champ de vision, et appuyer le développement de pratiques agroécologiques.

Action 2 : A moyen-terme, le point d'attention principal nous apparaît comme la formation et l'accompagnement des jeunes agriculteurs, en améliorant et enrichissant les programmes de formation et d'accompagnement actuels. La diffusion de nouveaux circuits de distribution (e-commerce, m-commerce) renouvelle les stratégies productives et la relation au consommateur (Payne et Frow, 2004). Les lacunes entrepreneuriales de nombre d'exploitants pourraient être évitées chez les prochaines générations maraîchères en complétant les formations agricoles avec des cours à orientation commerciale et économique. Cela concernerait également le conseil technique. Cela permettrait aux futurs exploitants d'avoir une vision plus professionnelle du marché, de la formation des prix, des attentes des acteurs en aval des débouchés, et des opportunités qui s'offrent à eux pour développer leur activité (Rosenbloom, 2007). Il s'agit de favoriser la professionnalisation généralisée de la filière, et de passer d'une approche exploitation agricole à entreprise agricole, de chef d'exploitation à chef d'entreprise.

Action 3 : A long-terme, la création d'une marque collective de certification valorisant l'origine et la qualité – intrinsèque du produit, mais aussi qualité sociale et environnementale - permettrait finalement de faire de la filière maraîchère un projet collectif à l'échelle de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agirait de formaliser une double différenciation géographique et qualitative, dans la démarche du « manger sain et manger local », en mettant en lumière les pratiques déjà existantes, sans surcoûts pour les exploitants. Une marque collective est un moyen efficace de mettre en cohérence les actions de chacun : elle crée une dynamique commune du côté de l'offre – sans imposer de contrainte financière ou opérationnelle aux exploitants, au contraire d'une OP - et améliore l'information du côté de la demande. De ce fait, elle contribue d'une meilleure communication auprès des consommateurs. Elle pourrait dans le cas de la Martinique être un instrument efficace pour atténuer la défiance quant aux problématiques de contamination des sols. A l'échelle insulaire, elle pourrait faire office de ticket d'entrée aux différents débouchés. La marque collective constitue par ailleurs un vecteur de partage des expériences et des pratiques, qui permet à l'offre d'un territoire de se regrouper sous un même fanon, dans notre cas face aux pratiques d'importations. Elle induit de facto une forme de « marketing territorial » (Kotler et al., 1993), compris un « *effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels, pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre différente* » (Rochette et Zumbo-Lebrument, 2017).

Ces différentes propositions tracent la route à une résolution progressive des divergences actuelles pour construire un cadre de confiance et améliorer la qualité des relations entre les acteurs commerciaux de la filière maraîchère.

3. Conclusion

Nous avons tenté d'apporter des explications au manque d'organisation et de structuration du secteur maraîcher en Martinique depuis de nombreuses années. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des méthodes éprouvées en marketing : le modèle des 5 forces de Porter et les stratégies multi-canal.

Nos résultats ont mis en évidence une désharmonie des acteurs de la filière, qui découle de deux causes principales : 1) une désorganisation du côté de l'offre maraîchère, qui affiche un front désuni et fragmenté, et 2) une divergence d'intérêts et de modèles d'exploitation entre les maraîchers et les distributeurs.

En effet, le marché maraîcher de la Martinique regroupe de multiples circuits de distribution et autant de relations interprofessionnelles. Ces circuits de distribution impliquent des acteurs aux intérêts et aux modèles économiques parfois divergents, voire conflictuels. Si la grande diversité des exploitations maraîchères forme un réservoir de pratiques agroécologiques précieux, l'individualisme et la concurrence entre les

exploitants individuels et les organisations de producteurs laissent l'offre désunie et désordonnée. Face à ce manque de jeu collectif, les acteurs de la distribution préfèrent s'approvisionner à l'import, une pratique plus apte à répondre à leurs besoins de volumes, qualité, fiabilité de la livraison, et visibilité sur le calendrier des commandes. Les exploitations maraîchères, de petite taille et souvent peu professionnalisées, peinent à satisfaire ces exigences, affichant une vision de court-terme incompatible avec la prévisibilité quémandée par l'échelle d'opérations des acteurs de la grande distribution, la restauration ou l'agro-industrie. Notre étude a montré que les circuits de distribution intermédiés s'en retrouvent désynchronisés, ce qui cause des blocages réguliers. La production locale trouve toutefois systématiquement un débouché, les exploitants arbitrant entre les différents circuits de vente qui s'offrent à eux pour écouler les volumes au meilleur prix et le plus rapidement.

Un des enjeux principaux sur le marché est aujourd'hui la normalisation de relations commerciales de confiance entre exploitants locaux et distributeurs. L'avenir de la filière maraîchère est conditionné par le niveau de mobilisation des acteurs pour travailler ensemble et structurer la filière. L'harmonisation d'intérêts aujourd'hui divergents entre producteurs et distributeurs nécessite un jeu collectif unifié à l'échelle de la filière.

Plusieurs axes d'étude restent à approfondir car l'enjeu est bien celui de la qualité des relations entre acteurs et la confiance qui la cristallise. Or si la confiance ne se décrète pas, elle dépend de la qualité des relations. Un axe de recherche consiste à déterminer la qualité des relations professionnelles entre acteurs et donc, les déterminants de ce qui constitue une bonne relation professionnelle. Un autre axe de recherche pourrait être suivi pour préciser, pour différents circuits de distribution, la qualité des alliances, des conflits et des tensions commerciales entre ces différents circuits. Enfin, un dernier axe de recherche pourrait permettre d'explorer les déterminants de la construction de la confiance dans les domaines de la mise en marché, et l'influence que la mise en place d'une marque collective peut avoir sur elle.

Remerciements

Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet Inter-DOM Territoires Durables, financé par le Ministère des Outre-Mer.

Bibliographie

« Alimentation et nutrition dans les départements et régions d’Outre-mer/Food and nutrition in the French overseas departments and regions ». Expertise collective. Marseille, 2020.

AGRESTE, 2012. Mémento de la statistique agricole 2012, Direction de l’alimentation de l’agriculture et de la forêt de la Martinique, Service de l’information statistique économique et prospective (Eds.), Martinique.

AGRESTE, 2019. Mémento de la statistique agricole 2019, Direction de l’alimentation de l’agriculture et de la forêt de la Martinique, Service de l’information statistique économique et prospective (Eds.), Martinique.

Angeon, V., Caron, P., Lardon, S., 2006, "Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?" Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie (Dossier 7).

Barbat, G., André, J.M., et Bressolles, G., 2012, « Quel cadre d’analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution ? » *Revue Française de Gestion*, n° 225 (1 juillet 2012): 13-26.

Bernard de Raymond, A., 2013, *En toute saison : Le marché des fruits et légumes en France*. INRA. Presses Universitaires François Rabelais, Presses Universitaires de Rennes, 2013.

Bezes, C., 2012, « Une comparaison empirique du profil des acheteurs monocanal et multicanaux ». *Management Avenir* 52, n° 2 (1 juin 2012) : 119-37.

Bosc, P.M., David-Benz, H., Lemeilleur, S., Moustier, P., Peyre, M., et Rafflebeau, S., 2016, « L’action collective dans les filières » *Développement durable et filières tropicales*, Editions Quae., 79-88.

Chambre d’Agriculture, 2020, « Relance & Transformation de l’agriculture de Martinique 2020 / 2030, 100 projets ». Chambre d’Agriculture Martinique.

Coelho, F., Easingwood, C., Coelho, A., 2003, « Exploratory evidence of channel performance in single vs multiple channel strategies ». *International Journal of Retail & Distribution Management* 31, n° 11 (1 janvier 2003): 561-73.

Colombet, Z., et al. (2020). "Caribbean nutrition transition: what can we learn from dietary patterns in the French West Indies?" *European Journal of Nutrition*.

DAAF (2019). Stratégie Territoriale de la Martinique pour l’Agriculture, Direction de l’Alimentation de l’Agriculture et de la Forêt : 9 pages.

De Pazzis, H., 2015, « Commerce de gros des fruits et légumes biologiques, une autre manière de voir cette fonction », *Pour* 227, n° 3 (2015): 163-68.

Ellis, F., 1993, *Peasant Economics*. Cambridge : Cambridge University Press.

Filser, M., 1986, « Quelles Formules de Distribution Pour Demain ? Les Réponses de La Segmentation Par Avantages Recherchés ». *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)* 1, n° 1 (1 mars 1986): 3-16.

Fumey, G., 2010, *Manger local, manger global : l’alimentation géographique*. CNRS éditions.

- Gonzalez, C., Séré de Lanauze, G., et Siadou-Martin, B., 2017, « Expliquer l'attitude à l'égard du point de vente en fonction des revenus : une application au rayon Fruits et Légumes des GMS », 2017, 17.
- Grolleau, G., 2000, « L'écoproduit agro-alimentaire : de la compréhension des concepts à la complexité de la réalité ». *Annales des mines - Série Responsabilité et environnement*, n° 18 (2000): 27.
- Gurviez, P., et Korchia. M., 2002, « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque ». *Recherche et Applications en Marketing* 17 (1 septembre 2002): 41-61.
- Jara, M., Dufeu, I., et Le Grel, L., 2020, « Le réabonnement à un système de paniers : le cas des produits biologiques solidaires ». *Decisions Marketing* 100, n° 4 (2020): 97-116.
- Kotler, P., Haider, D., et Rein, I., 2002, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Free Press, 2002.
- Kotler P., Haider, D. et Rein, I., 1993, « There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nation » *The Futurist* 27, n°6 (1993); 14-21.
- Lemoigne, N., 2016, « Le jardin créole de Martinique, re-con-naissance d'un système cultural marginalisé ? » *Les Cahiers d'Outre-Mer. Revue de géographie de Bordeaux* 69, n° 273 (1 janvier 2016) : 287-93.
- Lewis, W., A., 1954. *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour*, Manchester School of Economic and Social Studies, n°22.
- Marzin, J., Fréguin-Gresh, S., Angeon, V., Andrieu, N., Banoviez Urrutia, V., et Cerdan, C., 2021, « Étude sur les freins et leviers à l'autosuffisance alimentaire : vers de nouveaux modèles agricoles dans les départements et régions d'outre-mer ». Montpellier, Capesterre-Belle-Eau, Petit Bourg, Kourou, Saint-Pierre : CIRAD, AFD, 2021.
- McEachern, M.G., Middleton, D., et Cassidy, T., 2020, « Encouraging Sustainable Behaviour Change via a Social Practice Approach: A Focus on Apparel Consumption Practices ». *Journal of Consumer Policy* 43, n° 2 (1 juin 2020): 397-418.
- Méjean, C., et al, 2020, « Alimentation et nutrition dans les départements et régions d'Outre-mer/Food and nutrition in the French overseas departments and regions », IRD Éditions, Collection: Expertise collective.
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, 2021, « Organisation économique : les organisations de producteurs ».
- ODEADOM, 2021, « La couverture des besoins alimentaires dans les DROM ». ODEADOM, 2021.
- PARM, 2019, « Quels comportements et quelles opportunités d'innovations Alimentaires aux Antilles & Guyane ». Martinique: PARM, KANTAR, 2019.
- Payne, A., et Frow, P., 2004, « The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management ». *Industrial Marketing Management*, Customer Relationship Management 33, n° 6 (1 août 2004): 527-38.
- Pelloux, C. (2015). Etude préalable à la mise en place en Martinique d'un « Comité Régional de Promotion Agricole », N°04/2014-ECOPROA-CA972: 51 pages.
- Poirel, C., et Bonet Fernandez, D., 2008, « La stratégie de distribution multiple à la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel ». *Revue française de gestion* 182, n° 2 (16 mai 2008): 155-70.
- Poirine, B. (1999). "A theory of aid as trade with special reference to small islands." *Economic Development and Cultural Change* 47(4): 831-852.

Pollen Conseil, Philippe Villard Consultant, 2014, « Etude préalable en vue de la valorisation des pratiques et des productions traditionnelles ». Pollen Conseil, Philippe Villard Consultant, Chambre d'Agriculture de la Martinique, 2014.

Porter, M.E., 1979, « How Competitive Forces Shape Strategy ». *Harvard Business Review*, 1979.

Rochette, C., et Zumbo-Lebrument, C., 2017, « La co-construction d'une démarche de marketing territorial : une lecture des parties prenantes d'une marque partagée. » Université Clermont Auvergne, 2017.

Rosenbloom, B., 2007, « Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems ». *Industrial Marketing Management* 36, n° 1 (janvier 2007) : 4-9.

Semal, J., 1999, « De l'« innovation » au « consommateur » ». *Cahiers Agricultures* 8, n° 5 (1 septembre 1999) : 358-61.

Van Dam, D., Nizet, J., et Streith, M., 2012 « Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle : le cas de l'agriculture biologique ». *Natures Sciences Sociétés* 20, n° 3 (2012) : 318-29.