

Juin 2015

# De nouveaux modèles de croissance pour les industries agroalimentaires françaises ?

Michel ZARKA et Anne LAROCHE  
avec les contributions de Arnaud Mournetas, Lolita de Linares et Béatrice Willems,  
Theano advisors





*De nombreux rapports traitent de la compétitivité du secteur des industries agroalimentaires françaises<sup>1</sup>. Ceux-ci prescrivent généralement d'une part de favoriser les concentrations dans un secteur dont les entreprises sont souvent jugées de taille sous-critique<sup>2</sup>, d'autre part de rééquilibrer des relations très asymétriques avec l'oligopsonne<sup>3</sup> de la grande distribution et des centrales d'achats.*

*Pour prolonger le débat sur le thème de la compétitivité des IAA, La Fabrique de l'industrie, laboratoire d'idées créé pour nourrir et animer la réflexion collective sur les enjeux industriels, et saf agr'iDées, think tank qui s'intéresse aux filières agricoles, agroalimentaires et agro-industrielles, se sont associés.*

*La Fabrique de l'industrie n'a pas vocation à développer une expertise sectorielle. Son conseil d'orientation inaugural du 10 octobre 2011 l'a cependant encouragée à s'intéresser au secteur des industries agroalimentaires car celui-ci était représentatif d'enjeux concernant une grande partie de l'industrie. Ce secteur est en effet très important pour notre économie (8 % du PIB et 10 % des exportations du pays). Il était à l'époque considéré comme prospère et s'appuie sur un secteur agricole puissant, mais ses marges et ses parts de marché à l'international s'érodent rapidement. Relevant à la fois des ministères chargés de l'agriculture, de l'industrie et de la concurrence, le secteur a parfois du mal à trouver sa place dans les politiques publiques et n'était par exemple pas considéré dans le premier programme des investissements d'avenir.*

*Pour produire une analyse du secteur des IAA, La Fabrique et saf agr'iDées ont fait ensemble appel à Michel Zarka, fondateur du cabinet de conseil Theano Advisors, qui conseille notamment le pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest. Un comité de pilotage présidé par Christophe Bonduelle et auquel participait Gérard Laloï, ancien président des brasseurs de France, Olivier Fourcadet, économiste de la filière agroalimentaire, professeur à l'ESSEC et des représentants des deux think tanks a permis de définir le travail, de choisir la liste des entreprises contactées, de régir aux premiers résultats fournis et d'enrichir cette étude.*

<sup>1</sup> Voir par exemple "Les relations commerciales dans les filières agroalimentaires", rapport de l'Inspection générale des finances et du Conseil général de l'alimentation de l'agriculture et des espaces ruraux, avril 2013.

<sup>2</sup> Philippe Rouault, "Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes", La Documentation française, octobre 2010.

<sup>3</sup> Configuration symétrique de l'oligopole où un marché est contrôlé par un faible nombre de fournisseurs susceptibles de maintenir des prix élevés au détriment des clients. L'oligopsonne désigne un marché où très peu de clients rendent les fournisseurs très dépendants. Ces deux situations sont des marchés imparfaits qui justifient l'intervention des pouvoirs publics pour protéger la partie en position de faiblesse.

*Michel Zarka et Anne Laroche se sont focalisés sur l'intérêt de stratégies orientées vers le milieu de gamme et d'une offre bien positionnée permettant d'attaquer les marchés mondiaux, notamment ceux en plein développement des pays émergents. Cette approche rompt avec le positionnement traditionnel sur le haut de gamme, compensant des coûts de production élevés par l'image de la gastronomie française et du terroir. Ce positionnement de niche, très profitable pour certaines grandes marques, n'offre pas assez de potentiel de croissance pour la majorité des entreprises agroalimentaires françaises. Il correspond à un segment très étroit du marché international, qui ne permet pas à la plupart des PME d'amortir les coûts d'accès aux pays étrangers.*

*Proposer une offre milieu de gamme, tournée vers le cœur de marché mondial, ne signifie pas le renoncement à l'innovation, à la qualité ni à la formidable réputation de la gastronomie française sur la scène internationale. Au contraire, il s'agit de s'appuyer sur ces leviers pour construire une offre de qualité, lisible et simplifiée, qui puisse répondre à la demande croissante de consommateurs localisés dans les différents pays du monde. Les dix-sept entreprises interrogées dans le cadre de cette étude montrent ainsi la pertinence de ces stratégies de croissance fondées sur l'innovation et sur un positionnement judicieux permettant l'internationalisation des entreprises.*

4  
52

*Cette étude insiste également sur la diversité des situations des entreprises. Il n'y a pas de "one best way" ou de recommandation universelle à suivre aveuglément. Elle propose en revanche d'élargir le cadre de réflexion des entreprises qui élaborent leur stratégie de développement et de remettre en cause certains dogmes sur les atouts et les opportunités du tissu industriel français.*

*Nous espérons que ce travail stimulera le débat et enrichira les perspectives des acteurs. Comme pour toutes les études de La Fabrique et de saf agr'iDées, ce document n'a pas la prétention de proposer une présentation exhaustive d'un sujet et n'implique aucune approbation des organisations professionnelles, fédérations et associations industrielles concernées. Il a été soumis avant publication à un certain nombre d'experts du secteur et à l'ensemble du comité de pilotage et a fait l'objet d'un enrichissement suite à leurs réactions.*

Thierry WEIL  
Délégué général de La Fabrique de l'industrie

Patrick FERRERE  
Délégué général de saf agr'iDées

## RÉSUMÉ

*D'ici 2030, trois milliards d'habitants des pays émergents viendront grossir les rangs de la classe moyenne. Comment les entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire peuvent-elles saisir cette opportunité, alors même que la France est passée de la deuxième à la quatrième place mondiale pour les exportations de produits des IAA dans le courant des années 2000 ?*

*La Fabrique de l'industrie et saf agr'iDées, à partir de l'étude du cabinet Theano Advisors, montrent l'intérêt de stratégies orientées vers le cœur de marché (ou milieu de gamme) permettant d'attaquer les marchés mondiaux, notamment ceux en plein développement des pays émergents.*

*Cette approche suppose d'adapter les produits aux attentes des consommateurs de différentes régions du monde et de ne pas se laisser enfermer par un modèle de gastronomie à la française, privilégiant le haut de gamme et les spécificités régionales. Certaines grandes marques peuvent tirer parti de ce positionnement, mais cette niche est trop limitée pour permettre à la plupart des PME et ETI d'amortir les coûts d'accès aux pays étrangers.*

*Les IAA françaises peuvent ainsi, en s'appuyant sur leur maîtrise de la qualité et de la traçabilité de la matière ainsi que sur la réputation de la France, proposer une offre plus lisible, simplifiée, visant le cœur de marché et construire des marques adaptées à leur développement international et à une croissance durable et profitable.*

## REMERCIEMENTS

*Outre les dirigeants des dix-sept entreprises interrogées, dont la liste figure en annexe 1, nous remercions les membres du comité de pilotage, les représentants de nos deux think tanks ainsi que les lecteurs qui ont bien voulu nous faire bénéficier de leurs remarques sur une version antérieure de cette étude et notamment, Mme Catherine Esnouf, MM. Jean-Christophe Gouache, Bernard Le Buanec, Pierre Feillet, Jacques Mathé ainsi que quelques experts ayant souhaité rester anonymes pour ne pas engager leur organisation et le Conseil d'orientation de La Fabrique.*

## PRÉFACE

*Ce document de La Fabrique de l'industrie et de saf agriDées, dédié à l'industrie agroalimentaire, n'est pas une "étude de plus" sur le secteur.*

*Le fait déjà de proposer un focus sur les IAA range celles-ci dans le camp de "l'Industrie", ce qui est déjà un parti-pris en soi !*

*En effet, un peu "orpheline" entre un ministère de l'Agriculture, son ministère de tutelle, plus naturellement tourné vers l'amont agricole, et le ministère de l'Industrie dont elle ne fait pas partie intégrante, l'industrie agroalimentaire est un fleuron, au mieux laissé pour compte et, au pire, attaqué de toutes parts (Santé, Écologie...) en dépit de l'aura dont elle jouit hors de France : qualité, sécurité, traçabilité...*

*Malgré sa place de premier plan en terme de chiffre d'affaires et d'emploi dans le tissu industriel français, l'industrie agroalimentaire souffre de maux clairement identifiés qui ne gagneraient rien à être inventoriés à nouveau : entreprises trop petites, exposition à la volatilité des matières premières à l'amont et à l'extrême concentration de la distribution à l'aval, marques et marges trop faibles, investissement insuffisant.*

*Cette étude, en se basant sur ces constats, préconise surtout une inflexion stratégique marquée. En effet, fortes d'un savoir-faire reconnu, les industries agroalimentaires sont trop souvent orientées vers le haut de gamme à l'international en prolongement de la carte "terroir" qu'elles jouent en France. Elles répondent ainsi d'ailleurs souvent à cette aspiration très française pour le "SMALL" qui serait tellement "BEAUTIFUL".*

*Les travaux présentés dans ce document proposent un choix stratégique radicalement différent : se positionner sur les cœurs de marchés à l'international, en adaptant les produits aux usages locaux au lieu de s'ancrer dans les niches haut de gamme étriquées au regard des gigantesques besoins des pays émergents qu'elles pourraient aborder avec un a priori favorable sous condition d'accessibilité prix et, au-delà du prix, de services associés.*

*Cette étude propose donc un vrai choix ; des freins culturels doivent être levés plus que des aides décidées... mais il est tellement difficile de réfréner des réflexes !*

Christophe BONDUELLE  
Président directeur général de Bonduelle

## SOMMAIRE

<b>Avant propos.....</b>	<b>3</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>5</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>5</b>
<b>Préface.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction :</b>	
<b>Des entreprises contraintes à une remise en cause stratégique .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 – Un secteur pris dans un faisceau de contraintes dont la maîtrise plaide en faveur de l’atteinte d’une taille critique .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Un secteur morcelé et hétérogène .....</b>	<b>12</b>
<b>A. Structuration de la chaîne de valeur .....</b>	<b>12</b>
<b>B. Principaux sous-secteurs .....</b>	<b>12</b>
<b>C. Typologie des entreprises rencontrées.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Principaux enjeux de compétitivité .....</b>	<b>16</b>
<b>A. Faiblesse des marges et difficultés à investir.....</b>	<b>16</b>
<b>B. Compétitivité coût et modernisation de l’outil de production .....</b>	<b>16</b>
<b>C. Quelle compétition avec les pays émergents ? .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Un secteur pris en tenailles entre un amont qui se structure pour demeurer compétitif sur le marché mondial de la ressource, et un aval déjà largement structuré sur la plupart des canaux.....</b>	<b>19</b>
<b>A. La volatilité du prix des matières premières .....</b>	<b>19</b>
<b>B. Le poids de la grande distribution .....</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre 2 – Un problème de positionnement.....</b>	<b>21</b>
<b>1. Grandir pour servir ses ambitions.....</b>	<b>21</b>
<b>A. Enjeux de la croissance des PME et ETI .....</b>	<b>21</b>
<b>B. Une altération du potentiel de croissance.....</b>	<b>22</b>
<b>C. Gouvernance : une vision patrimoniale de la transmission, en cours d’évolution .....</b>	<b>22</b>
<b>D. La taille, un rempart culturel ? .....</b>	<b>22</b>



2. Un déficit d'offre et d'image .....	23
A. Le haut de gamme ne peut tirer à lui seul la croissance du secteur .....	23
B. Renouveler et renforcer une offre de produits simples mais de qualité, accessibles et lisibles .....	26
C. Le renouvellement de l'offre pose la question des stratégies de filières.....	27
<b>Chapitre 3 – S'internationaliser et innover, en valorisant les atouts intrinsèques du secteur .....</b>	<b>28</b>
1. Cibler le cœur de la consommation alimentaire mondiale.....	28
A. Mieux tenir compte de l'évolution des pratiques alimentaires, sans craindre de trahir le modèle alimentaire français.....	28
B. Anticiper les besoins des classes moyennes émergentes.....	31
2. L'enjeu de l'internationalisation .....	33
A. Principaux constats .....	33
B. Quelle stratégie de développement à l'international ?.....	35
C. Examen des stratégies à l'international pour chaque type d'entreprise .....	37
D. Développer une politique de marque plus vigoureuse et lisible .....	39
3. Recherche et innovation .....	41
A. Les IAA ont un profil particulier en matière d'innovation .....	41
B. Les PME des IAA, incubatrices d'idées nouvelles ? .....	42
C. Quels territoires d'innovation pour les IAA françaises ?.....	43
 Conclusion : Miser sur le cœur de marché mondial .....	 45
Glossaire (termes techniques et acronymes) .....	47
Annexe 1 - Typologie des entreprises rencontrées.....	50
Annexe 2 - Filière agroalimentaire : structuration de la chaîne de valeur ....	51

## INTRODUCTION : DES ENTREPRISES CONTRAINTES À UNE REMISE EN CAUSE STRATÉGIQUE

Les industries agroalimentaires sont “un des fleurons de l'économie française”<sup>4</sup>. Premier secteur industriel de France en termes d'emploi, de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée<sup>5</sup>, elles sont présentes sur l'ensemble du territoire. Leurs activités sont structurantes pour de nombreuses régions, dont elles assurent la stabilité du tissu économique et social. Elles sont soutenues par une forte capacité de production agricole qui permet leur ancrage sur le territoire. Les IAA françaises reflètent également la diversité de l'offre alimentaire et assureraient, face aux attaques d'une malbouffe mondialisée, la défense de la gastronomie et du modèle alimentaire français.

Pourtant, ce fleuron est menacé : la France est passée dans le courant des années 2000 de la deuxième à la quatrième place mondiale pour les exportations de produits des IAA, derrière les États-Unis, l'Allemagne et les Pays-Bas<sup>6</sup>. Son excédent commercial est fortement concentré sur quelques productions (vins et spiritueux, produits laitiers, céréales). Elle fait face, dans la compétition mondiale, à la concurrence nouvelle des pays émergents : Chine, Brésil, mais aussi Indonésie et Malaisie.

Les difficultés auxquelles sont confrontées les IAA françaises ont fait l'objet de travaux récents, portant, entre autres, sur la concurrence européenne et la question de la “compétitivité coût” (rapport Rouault, octobre 2010), la volatilité des matières premières (rapport du PIPAME<sup>7</sup>, octobre 2012), les politiques publiques à mettre en œuvre (rapport IGF/CGAAER, mai 2012). Le rapport Rouault préconise notamment de favoriser l'accroissement de la taille des PME et de moderniser l'outil de production, en particulier dans la filière viande, pour permettre à la France d'être plus compétitive face à la concurrence européenne (Allemagne et nord de l'Europe) et internationale. Pour récupérer des parts de marché à l'international et renforcer leurs positions, les IAA françaises sont appelées à s'internationaliser, à innover, et donc à grandir. Cela passe par la définition d'une véritable stratégie économique, mise en œuvre au niveau politique : c'est l'objet des recommandations du rapport de l'IGF de mai 2012.

La présente étude, en s'appuyant sur ces travaux, a pour ambition de présenter un bilan synthétique des grands enjeux du secteur, et de revenir sur la croyance en l'universalité d'un modèle de croissance fondé sur la défense de la gastronomie, l'attachement au terroir, un positionnement sur le haut de gamme et souvent le maintien de structures de petite taille. Si ce modèle convient à certaines entreprises positionnées sur le marché assez étroit des produits haut de gamme, c'est une impasse pour beaucoup d'autres qui font face à un problème majeur de compétitivité coût et préservent difficilement leurs marges face à l'oligopsonne des entreprises de la grande distribution.

<sup>4</sup> C'est ainsi qu'elles sont présentées sur le site du ministère de l'Agriculture qui leur est consacré. Rappelons qu'avec un chiffre d'affaires de 160 Mds€ (8 % du PIB), 500 000 emplois directs, elles représentent 10 % des exportations françaises et dégagent un solde commercial positif de 8,5 Mds€ (source ANIA).

<sup>5</sup> Source : **Ubifrance**, in “Panorama des industries agroalimentaires”, édition 2014, p. 35.

<sup>6</sup> Rapport IGF/CGAAER, “Une stratégie publique pour les industries agroalimentaires”, mai 2012, p. 11.

<sup>7</sup> Les acronymes ou termes techniques surlignés en gris sont définis dans le glossaire.

Pour de nombreuses entreprises des IAA, la croissance repose plutôt sur le développement d'une offre accessible et lisible, se différenciant par sa qualité, appuyée par des marques fortes et visibles à l'international, par la très bonne réputation dont bénéficie la France en matière de gastronomie, et répondant aux besoins du cœur de marché mondial. Ce positionnement stratégique de certains acteurs permettra à la France de redorer le blason des IAA qui, bien qu'aujourd'hui robustes, risquent le déclassement.

Il est par essence difficile de tenir un discours général sur les IAA, tant ce secteur, morcelé et hétérogène, est composé d'une galaxie de petites industries aux métabolismes très différents. Nous tenterons de rendre compte de cette diversité dans un premier temps, en nous penchant sur les principaux enjeux de compétitivité du secteur.

Au-delà de la question de la compétitivité coût, les IAA françaises souffrent d'un problème de positionnement, d'un déficit d'offre, d'image et de marques reconnues comme incontournables par les consommateurs : l'atteinte d'une taille critique, le renouvellement d'une offre plus lisible, visant un marché plus large que le haut de gamme sont une clé du développement des IAA de demain.

Viser le cœur de la consommation alimentaire mondiale, c'est d'abord pour les IAA tenir compte de l'évolution des pratiques alimentaires et anticiper la demande, que ce soit sur les marchés matures ou dans les pays émergents. C'est aussi déployer une véritable stratégie à l'international, portée par la recherche et l'innovation et soutenue par l'excellente image de la France sur la scène alimentaire.

Le périmètre retenu pour cette étude est, selon la nomenclature d'activité française (NAF) de l'INSEE, celui des industries alimentaires, hors artisanat commercial (division NAF 10<sup>8</sup>). Le sous-secteur des boissons (division NAF 11 "Fabrication de boissons") ne sera pas pris en compte, car la structure de l'industrie et la dynamique des marchés y sont très spécifiques. Pour autant, il est souvent inclus dans le calcul des performances macroéconomiques du secteur<sup>9</sup>. Nous nous intéresserons également, de manière ponctuelle, aux autres maillons de la filière agroalimentaire, en particulier en amont (intrants agricoles)<sup>10</sup>.

Pour illustrer notre réflexion, nous nous appuyerons sur dix-sept entretiens avec des responsables d'entreprises aux profils divers (*cf.* annexe 2) : PME, ETI et grandes entreprises, groupes coopératifs, toutes ces entreprises sont confrontées, chacune à leur niveau, aux enjeux de l'atteinte de la taille critique et à la définition du modèle de croissance qui leur est le plus adapté.

<sup>8</sup> La composition des divisions 10 et 11 de la nomenclature d'activité de l'INSEE est présentée dans le Panorama des industries agroalimentaires 2014, *op. cit.*, p. 7.

<sup>9</sup> Les comparaisons internationales (données Eurostat, par exemple) tiennent aussi compte de la division 12 ("Fabrication de produits à base de tabac") et incluent les activités de nature artisanale (boulangeries, charcuteries...), ce qui dilue l'étude des industries agroalimentaires proprement dites.

<sup>10</sup> A travers notamment le cas de la PME Agronutrition.

## CHAPITRE 1 – UN SECTEUR PRIS DANS UN FAISCEAU DE CONTRAINTES DONT LA MAÎTRISE PLAIDE EN FAVEUR DE L’ATTEINTE D’UNE TAILLE CRITIQUE

### 1. Un secteur morcelé et hétérogène

Le secteur de l’agroalimentaire en France se caractérise par l’extrême diversité de sa structuration et des problématiques qui le traversent. Nous essaierons ici d’en dresser le rapide portrait, en tentant de rendre compte de la complexité inhérente à un domaine de l’économie où l’industriel “moyen” n’existe pas.

#### A. Structuration de la chaîne de valeur (cf. annexe 2)

Les IAA sont au cœur de la chaîne de valeur de la filière agroalimentaire : elles concernent spécifiquement les industries de transformation des matières premières issues de l’agriculture et de l’élevage, activités situées en amont de la filière. Plus en amont encore, on trouve les industries de la semence, des engrais et produits phytosanitaires, de l’alimentation animale, ainsi que les activités de biotechnologies. En aval de la filière, le secteur de la distribution se charge de mettre en contact le produit transformé avec le consommateur final : c’est le rôle de la grande distribution, de la **restauration hors foyer (RHF)**, des différents détaillants.

Les industries agroalimentaires proprement dites se structurent autour des activités de première transformation, qui portent

directement sur la matière première agricole (abattage, écrémage et pasteurisation pour le lait, transformation du blé en farine...), ou de seconde transformation à partir d’un produit déjà transformé (fabrication de charcuterie à partir de viande, de desserts lactés à partir de lait, de pain à partir de farine...).

De nombreuses activités touchent la filière agroalimentaire de manière transverse, que ce soit le secteur des machines-outils (déterminant pour les IAA), celui du bâtiment ou de la logistique. Enfin, la filière est soumise à un cadre législatif régissant notamment les relations avec les fournisseurs et clients, et édictant un certain nombre de normes sanitaires et environnementales.

#### B. Principaux sous-secteurs

Les IAA françaises sont le royaume des TPE et PME : 97 % des entreprises ont moins de 250 salariés<sup>11</sup>. Ce morcellement est contrebalancé par la concentration du chiffre d’affaires : les 100 premières entreprises en réalisent 80 %. La complexité du paysage agroalimentaire français tient également à la variété des problématiques propres aux sous-secteurs qui le composent :

- Les **industries de transformation de céréales** (divisions NAF 10.6 “Travail des grains, fabrication de produits amyliques – farines, riz, amidon...” et 10.7 “Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes) regroupent les métiers de la première transformation (meunerie, semoulerie, malterie, amidonnerie, fabrication d’aliments pour animaux) et de la seconde transformation (boulangerie, fabrication de pâtes, brasserie, biscuiterie...). Elles sont extrêmement sensibles à la volatilité des prix sur les

<sup>11</sup> A nuancer si l’on s’attache à analyser les liens capitalistiques de ces entreprises : 45 % des entreprises des IAA appartiennent à un groupe, 55 % sont isolées (source : Étude BPCE L’Observatoire “Quand les PME changent de mains”, Focus industrie agroalimentaire”, p. 6, in Rapport IGF 2012).

marchés mondiaux (45 % de la production céréalière française est destinée à l'export<sup>12</sup>) et à l'aléa climatique. Elles s'inscrivent dans une filière très structurée, dominée par les coopératives, en particulier dans la collecte et la première transformation, et qui a connu récemment d'importants mouvements de concentration pour faire face à une concurrence mondialisée : parmi les sept coopératives françaises présentes dans le Top 20 européen en 2013, six sont des coopératives exclusivement ou partiellement céréalières. InVivo est le premier groupe coopératif céréaliier français et le 4<sup>e</sup> européen en 2012<sup>13</sup>. L'augmentation de la demande mondiale offre à cette filière un potentiel de croissance important.

- Les **industries de la transformation laitière** (division NAF 10.5 "Industrie laitière") touchent à la fabrication des différents produits laitiers (beurre, crème, yaourts, lait liquide, poudre de lait...). Le marché du lait en France est encadré depuis 1984 par un système de quotas mis en place dans le cadre de la Politique agricole commune. Ce système disparaîtra à compter de cette année<sup>14</sup> : pour permettre une entrée progressive du secteur dans un marché non régulé, les quotas ont augmenté chaque année de 1 % depuis la campagne 2009/2010. Leur disparition entraînera une transformation importante du secteur<sup>15</sup>, notamment en modifiant le rapport de force avec l'aval. Pour sa part, la mise en place de la réforme de la PAC de 2003 a déjà entraîné une exposition à la volatilité des prix et à l'instabilité des revenus. La filière reste cependant fortement

concentrée : les trois premières entreprises (Danone, Lactalis et Sodiaal) réalisent 50 % des ventes<sup>16</sup>, et impulsent à la filière sa dynamique, notamment à l'international. La France est le deuxième exportateur de produits laitiers de l'Union européenne, derrière l'Allemagne. Face aux grands groupes, de nombreuses PME conservent une place significative sur des marchés de niche ou régionaux (petits fromagers ou affineurs de Comté en particulier). Les PME positionnées sur des marchés de "commodités" (produits laitiers de base destinés notamment aux marques de distributeur ou à l'industrie) sont plus fragiles.

- Les **industries des fruits et légumes frais et transformés** (division NAF 10.3 "Industrie des fruits et légumes"), sensibles aux conditions climatiques, sont marquées par une forte concurrence sur les prix. Le sous-secteur des fruits et légumes frais, peu concentré, est porté par de nombreuses entreprises très intensives en main d'œuvre, reflète de la diversité des produits et des terroirs. Si ce secteur est affecté sur le long terme par l'érosion de la consommation de produits frais, il possède un potentiel de croissance lié au développement de la 4<sup>e</sup> gamme (fruits et légumes crus, prêts à l'emploi, dans des conditionnements spécifiques – sachets plastiques, barquettes, sous vide) qui permet au consommateur de concilier la recherche de praticité avec un régime sain, conforme aux recommandations de santé publique. Le sous-secteur des fruits et légumes transformés, est, pour sa part, très concentré, avec 80 % de son chiffre d'affaires réalisé par

<sup>12</sup> Source : FranceAgriMer, campagne 2012/2013.

<sup>13</sup> Source : Coop de France / Olivier Frey Consultant in Coop de France, "La coopération agricole et agroalimentaire en 2014 – Poids économique et social", p. 22.

<sup>14</sup> La disparition des quotas laitiers n'est pas sans conséquence. Des fermes à 600 ou 800 000 litres se sont développées dans le nord de l'Allemagne, au Danemark, voire en Hollande, et n'ont pas leur équivalent ni en taille, ni en productivité, en Normandie ou en Bretagne.

<sup>15</sup> Pour en savoir plus, voir la note de la saf agr'iDées "Lait : opportunités et stratégies gagnantes", janvier 2015.

<sup>16</sup> Source : Crédit Agricole, Observatoire financier des entreprises laitières, nov. 2013.

cinq entreprises, qui réalisent l'essentiel des exportations, et parmi lesquelles on retrouve les deux champions français du légume en conserve, Bonduelle et D'Aucy. Ce secteur se caractérise par une politique d'innovation (produits et procédés) plus importante<sup>17</sup>, qui lui assure des perspectives de développement.

- Les **industries des viandes** (division NAF 10.1) connaissent un mouvement de concentration, sans que n'émerge un groupe français parmi les dix premiers mondiaux. Ce secteur reste encore peu concentré par rapport à celui des industries laitières<sup>18</sup>. Les industries des viandes sont confrontées à une hausse des coûts d'approvisionnement, qu'elles ne peuvent répercuter sur la distribution : la baisse de la rentabilité de la filière limite leur capacité à investir dans l'outil de production. Selon l'Observatoire financier des entreprises de viandes du Crédit Agricole<sup>19</sup>, un quart des entreprises de la filière sont en perte, notamment dans les sous-secteurs de la volaille et de l'abattage. Le Grand Ouest, qui concentre près de la moitié des acteurs de ces secteurs, est particulièrement exposé. L'érosion des marges est accentuée par une tendance de long terme de stagnation de la consommation de viande en France, alors que la tendance générale au niveau mondial est à l'augmentation<sup>20</sup>. Or la filière, en position défensive, a une activité réduite à l'exportation, dont elle peine à tirer sa croissance.

De cette diversité sectorielle<sup>21</sup>, on peut extraire quelques enjeux communs : la nécessité d'une maîtrise suffisante sur l'amont (prix des matières premières) et l'aval (rapport à la grande distribution); le manque de segmentation des marchés et le degré de structuration des filières, qui détermine également leur stratégie, notamment à l'international; la fragilité d'un positionnement sur des produits relevant uniquement de la "commodité" et donc plus complexes à valoriser; la difficulté à investir, notamment dans la modernisation de l'outil de production et dans la recherche-développement.

### C. Typologie des entreprises rencontrées (cf. annexe 1)

À la diversité sectorielle fait écho la diversité des profils d'entreprises : les entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude peuvent être classées selon quatre catégories, chacune caractérisée par des problématiques spécifiques (voir annexe 1) : les PME locales, les ETI, les grandes entreprises et les grands groupes coopératifs. Ces quatre catégories n'ont pas prétention à caractériser l'ensemble des entreprises agroalimentaires françaises : elles donnent juste une idée des enjeux qui leur sont propres, des atouts et limites des modèles de croissance retenus.

- Les **PME** rencontrées (Bonny Paris, Jean Martin, Mulot & Petitjean, Agronutrition) se caractérisent par une forte implantation

<sup>17</sup> Source : Enquête Statistique publique, réalisation Sessi – CIS 2006, in "Les entreprises étoffent leur offre", Agreste Primeur n°225, juin 2009.

<sup>18</sup> 2 604 unités légales en 2012, contre 1 204 pour l'industrie laitière (in "Panorama des industries agroalimentaires").

<sup>19</sup> Crédit Agricole, Observatoire financier des entreprises de viandes, novembre 2013.

<sup>20</sup> FranceAgriMer indique dans sa synthèse de février 2011 ("Consommation mondiale de viande : états des lieux, dynamique et perspectives") que dans les pays développés, la consommation de viande ne progresse plus depuis le milieu des années 2000 (83 kg/habitant). La consommation de viande de volailles et de porc semble se stabiliser et celle de la viande bovine recule. En revanche, au niveau mondial, la consommation de viande augmente; les viandes porcine et de volailles connaissent une progression plus forte de la consommation comparé à celle de la viande bovine (en kg/habitant) depuis les années 1980.

<sup>21</sup> Nous ne détaillerons pas les problématiques spécifiques des filières piscicoles (secteur 10.2 "poissons, crustacés, mollusques"), des huiles et graisses végétales et animales (10.4) et des aliments pour animaux (10.9).

locale avec un positionnement haut de gamme pour trois d'entre elles<sup>22</sup>, axé spécifiquement pour deux d'entre elles sur le terroir (Jean Martin est spécialisé dans les produits provençaux à base d'olives et de légumes; Mulot & Petitjean, implanté à Dijon, fabrique du pain d'épices). Elles peinent à grandir, notamment du fait de fonds propres trop faibles (les ventes saisonnières chez Agronutrition posent le problème du financement de son besoin en fonds de roulement), et de contraintes perçues comme trop nombreuses : poids des grands groupes privés, des coopératives, de la grande distribution, charges sociales, coût des matières premières... Contraintes qui encouragent chez elles une certaine aversion à la prise de risques. Faute de stratégie de croissance, elles se concentrent donc, quand elles le peuvent, sur la valeur sûre qu'est le haut de gamme, en lien avec leur terroir.

- Les **ETI et grandes entreprises internationalisées**<sup>23</sup> regroupent des entreprises leaders sur leur **niche**<sup>24</sup> (Darégal pour les plantes et herbes aromatiques surgelées; Sodebo et Lustucru pour les pasta box), une laiterie (Rians), des entreprises aux activités diversifiées (Fleury Michon, initialement positionné sur la charcuterie, produit également des plats cuisinés; Materne Mont Blanc est sur deux produits relevant de lignes de production distinctes : les compotes et confitures et les crèmes dessert). Globalement, les entreprises interrogées relevant de cette catégorie largement dominée par des ETI sont en croissance, ont bien saisi les enjeux de l'internationalisation et de l'innovation (Bonduelle réalise 67 % de

son chiffre d'affaires hors de France en 2012-2013), et l'importance d'une politique de marque vigoureuse pour valoriser leurs produits face à la grande distribution et à l'international. Elles conservent pour certaines des liens étroits avec leur territoire d'implantation (la Vendée pour Fleury Michon et Sodébo; le Berry pour Rians). Contrairement aux PME locales, elles ont déjà opéré le saut conceptuel nécessaire pour croître : il leur faut à présent passer au statut de grandes entreprises répondant à la demande mondiale.

- Les **grands groupes coopératifs**, fondés sur un modèle économique où des fournisseurs-actionnaires se regroupent pour mutualiser leurs activités et assurer la défense de leurs intérêts économiques, sont liés de manière structurelle à leurs fournisseurs et à leur territoire d'origine. Ils représentent aujourd'hui près de 40 % du secteur agro-alimentaire, avec de fortes variations entre filières productives. Ils doivent associer dans leur développement la logique "produit" liée à la production, au territoire et au revenu des adhérents avec la logique "capital", dépendante des débouchés, des marchés et de la rentabilité. Ils connaissent une phase de concentration dans le but de réaliser des synergies, asseoir leur poids sur les marchés, structurer les filières : Vivescia est né en avril 2012 de la fusion des coopératives champenoises Champagne Céréales et Nouricia; Sodiaal, première coopérative laitière française, s'est rapprochée de la coopérative toulousaine 3A Coop en 2013; Maisadour rejoint en juillet 2014 Agribio Union, premier collecteur de céréales bio en

<sup>22</sup> Agronutrition, PME innovante spécialisée dans les compléments nutritionnels pour végétaux, en amont de la filière agroalimentaire, occupe une place spécifique dans cette catégorie. En outre, le positionnement haut de gamme des quatre PME rencontrées n'est pas représentatif du tissu de PME dans son ensemble.

<sup>23</sup> Le regroupement des ETI et des grands groupes est lié à un choix de présentation des entreprises interviewées dans le cadre de cette étude. Il est entendu que leurs problématiques sont bien distinctes. Par ailleurs, les auditions se sont concentrées sur les ETI.

<sup>24</sup> Voire, pour de rares grandes entreprises diversifiées comme Danone, sur un marché plus large.

France. Les groupes coopératifs sont inégalement engagés dans l'internationalisation selon les filières : le secteur des viandes (Cooperl, Maisadour...) reste encore en retrait, alors que l'on trouve des leaders mondiaux dans celui du sucre (Tereos), du lait (Sodiaal), de la transformation des céréales et des semences.

## 2. Principaux enjeux de compétitivité

### A. Faiblesse des marges et difficultés à investir

La progression du chiffre d'affaires des IAA (+ 2,3 % en valeur en 2012, mais seulement 0,6 % en 2013<sup>25</sup>) est à relier à la hausse des cours des matières premières, et non à une meilleure rentabilité. Celle-ci se maintient grâce à des gains de productivité, avec des disparités nettes entre filières : si les filières Lait et Sucre connaissent une meilleure rentabilité, celle de la filière Viandes se dégrade. Le **taux de marge brute**, dont l'érosion est constante pour toutes les filières (hors Spiritueux, Champagne et Fromagers) s'est stabilisé à un point bas : 27,5 % (hors Spiritueux et Champagne)<sup>26</sup>.

Cette limitation des marges n'encourage pas une politique d'investissement, a fortiori dans les PME. Si, après la baisse des dépenses d'investissement en 2013, tous secteurs confondus, les industriels ont prévu une hausse pour 2014 et 2015, y compris dans les IAA (+3 % estimés en 2014, +1 % prévus en 2015)<sup>27</sup>, le manque d'investissement dans

l'industrie manufacturière semble structurel : l'investissement reste en 2014 inférieur d'environ 10 % à son niveau de 2007<sup>28</sup>. Tous secteurs économiques confondus, la France est, avec l'Irlande, le pays d'Europe qui, en proportion, a le moins investi dans son outil industriel entre 1995 et 2002 : 5 % du PIB, contre plus de 8 % en Belgique et en Italie<sup>29</sup>. Dans les IAA, on note toutefois des situations contrastées selon les filières : investissements lourds dans l'industrie laitière du fait de l'importance de l'outil de production, de la taille des entreprises et d'une stratégie d'innovation forte ; investissements plus difficiles dans la filière Viandes, limitée par son niveau de rentabilité, et pourtant confrontée à la nécessaire modernisation de son outil de production.

### B. Compétitivité coût et modernisation de l'outil de production

Le poids des charges sociales et du coût du travail en France revient très fréquemment dans les entretiens. La comparaison avec l'Allemagne sur ce plan, notamment dans le secteur des viandes, est centrale dans le rapport Rouault : l'Allemagne aurait bénéficié d'un avantage compétitif lié à l'absence de salaire minimum et de convention collective, et surtout au recours massif aux travailleurs immigrés d'Europe de l'Est, pour investir dans un outil de production plus performant. Cependant, la dérogation dont elle bénéficiait, interdisant l'accès à son marché du travail aux travailleurs en provenance des nouveaux États membres de l'UE, a été levée en mai 2011, et le principe d'un salaire minimum a été adopté en juillet 2014, ce qui laisse présager un

<sup>25</sup> ANIA, "Bilan économique 2013 & Perspectives 2014", communiqué de presse du 10 avril 2014.

<sup>26</sup> Crédit Agricole – Observatoire financier des entreprises agroalimentaires, novembre 2013, p. 3.

<sup>27</sup> INSEE, Enquête sur les investissements dans l'industrie, janvier 2015.

<sup>28</sup> "L'industrie française en manque d'investissements", Les Échos, 7 février 2014.

<sup>29</sup> "Les usines françaises malades du sous-investissement", Le Monde, 26 janvier 2014.



alignement progressif des conditions de rémunération des salariés étrangers sur celles des salariés allemands<sup>30</sup> : le levier "coût du travail" ne pourra plus être activé avec la même puissance. Néanmoins, l'avance de l'Allemagne en matière d'investissement dans l'outil de production reste un avantage compétitif.

Même si la part de la main d'œuvre dans les coûts de production ne représente selon les pays européens que 10 à 15 % de la valeur de la production<sup>31</sup>, le coût du travail fait l'objet en France de politiques publiques d'allègement : par exemple l'exonération Fillon et la suppression des cotisations patronales sur les salaires au niveau du Smic à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Davantage que le coût du travail, la productivité et la modernisation de l'outil de production sont sources de compétitivité durable. Or dans les IAA françaises, de 1996 à 2006, la **productivité totale des facteurs** a baissé de 0,44 % par an en moyenne<sup>32</sup>, avec une baisse particulièrement marquée dans le secteur des viandes. Si cette baisse est imputable à plusieurs raisons, dont un cadre réglementaire (environnement, santé publique) plus contraignant<sup>33</sup>, elle est aussi liée à des

outils de production vieillissants, dont le renouvellement demande des investissements importants, que peu d'entreprises peuvent s'autoriser. Par exemple, dans le secteur des viandes et de l'abattage<sup>34</sup>, la mise en place de systèmes de découpe automatisés permettrait d'optimiser la découpe et de limiter les déchets. De tels investissements ne sont possibles qu'à partir d'une certaine taille critique de l'entreprise : dans la filière porcine, le coût d'une unité automatisée d'un volume de 40 000 tonnes annuelles est estimé entre 35 et 40 millions d'euros<sup>35</sup>.

En matière de robotique industrielle, la France est sous-équipée : en 2010, le parc de robots de production en France était estimé à environ 34 500 unités (dont 2 200 robots dans les IAA), contre 148 000 en Allemagne et 62 000 en Italie<sup>36</sup>. Ce retard<sup>37</sup> est visible dans l'agroalimentaire, où l'écart entre les taux de robotisation français et allemand est de 55 %<sup>38</sup>, et ce malgré une hausse des ventes dans le secteur (+ 17 % entre 2009 et 2010), et un savoir-faire reconnu dans le réglage des machines. Sur les 15 machines détenues par Lustucru en 2012, 11 étaient considérées comme obsolètes, 4 étaient nouvelles : ce ratio est inversé en Italie<sup>39</sup>. Il existe donc pour les IAA françaises une marge de progrès

<sup>30</sup> Néanmoins, à l'heure actuelle, le SMIC allemand ne vaut pas pour les frontaliers polonais, hongrois, etc. qui continuent d'être payés beaucoup plus bas encore, ce qui pose un problème sérieux pour les activités consommatrices de main d'œuvre dans la chaîne d'élaboration de produits finis.

<sup>31</sup> Rapport IGF/CGAAER, p. 20. En moyenne, les charges de personnel sont stabilisées autour de 60 % de la VA (Crédit Agricole – Observatoire financier des entreprises agroalimentaires, novembre 2013, p. 4).

<sup>32</sup> Christophe Bontemps, Élise Maigné, Vincent Réquillart, "La productivité de l'agroalimentaire français de 1996 à 2006", IDEI Working Paper, n°595, février 2010.

<sup>33</sup> Jean-Pierre Butault, Vincent Réquillart, L'agriculture et l'agroalimentaire français à la recherche d'une compétitivité perdue, n°4-5/2011, février 2012.

<sup>34</sup> Un des relecteurs de cette étude indique que le secteur de la viande a toujours été très frileux sur l'investissement et l'innovation malgré des aides publiques existantes.

<sup>35</sup> Philippe Rouault, *op.cit.*, p.48.

<sup>36</sup> Institut Maupertuis, "Robotique dans l'industrie agroalimentaire", bulletin technique n° 31, septembre 2012.

<sup>37</sup> Le plan de soutien à l'investissement par amortissements accélérés est une façon de soutenir l'investissement en solutions robotiques.

<sup>38</sup> Étude réalisée par le cabinet Roland Berger dans le cadre du plan "Usine du futur" : premiers résultats présentés dans Les Échos, "Robotisation : une étude nuance les retards de la France par rapport à l'Allemagne", 11 juillet 2014.

<sup>39</sup> Interview Lustucru.

conséquence en matière d'équipement en robots, d'autant plus que ceux-ci restent encore cantonnés aux manipulations de produits transformés en fin de ligne, et sont appelés à remonter la chaîne de production<sup>40</sup>.

Notons que la modernisation des unités d'abattage et de découpe est un des cinq axes stratégiques<sup>41</sup> du plan "la nouvelle France industrielle - Des produits innovants pour une alimentation sûre, saine et durable", présenté le 5 juin 2014 par la filière agroalimentaire. Il s'agit de reconquérir la compétitivité des métiers de la viande *via* cette modernisation pour accroître la performance, la qualité et réduire la pénibilité des opérateurs.

### C. Quelle compétition avec les pays émergents ?

Les pays émergents gagnent depuis plusieurs années une part importante des marchés mondiaux. En 2012, quatorze de leurs firmes appartiennent au top 100 et deux au top 15. Ils ne figuraient pas dans ce classement quarante ans plus tôt<sup>42</sup>.

Le Brésil est le premier exportateur mondial de viande de bœuf, avec des champions mondiaux tels que JBS-Friboi (la plus grosse entreprise de production et de transformation de viande au monde), Marfrig ou Brasil Food. Son

potentiel de production est considérable : fourrage très peu cher, *fazendas* immenses permettant d'importantes économies d'échelle... La filière viande, considérée comme un secteur stratégique, bénéficie d'aides de l'État, en particulier pour moderniser l'outil de production (construction d'unités d'abattage et de découpe dernier cri). Pour autant, le développement du secteur n'est pas sans limites : compétition entre productions végétales et élevage pour l'occupation des terres disponibles, législation plus stricte pour encadrer la déforestation, investissements limités pour intensifier l'exploitation des pâturages<sup>43</sup>. Si le différentiel de coût du travail avec la France reste important (le coût d'un employé d'abattoir au Brésil était, en 2008, 8 fois moins élevé qu'en France<sup>44</sup>), la productivité du travail est moindre au Brésil, et surtout, la croissance économique et l'amélioration des niveaux de vie renchérissent progressivement la main-d'œuvre.

L'écart de coût de production, s'il est significatif aujourd'hui, tend à se réduire : c'est vrai notamment dans le secteur du sucre. Il y a quinze ans, cet écart était de 50 % avec le Brésil ; aujourd'hui il atteint 20 à 25 %<sup>45</sup>. Des investissements importants dans la taille et la puissance de l'outil de production contribuent à le réduire : la sucrerie de Connantre dans

<sup>40</sup> Institut Maupertuis, *op. cit.*

<sup>41</sup> Les quatre autres axes développés sont : 1. Ouvrir le marché de l'alimentation fonctionnelle, c'est-à-dire, développer une offre alimentaire de qualité afin de répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des populations tout au long de leur vie (seniors, enfants, allergies...); 2. S'imposer dans les emballages du futur en concevant des emballages toujours plus sûrs, plus pratiques, plus attrayants, et préservant mieux l'environnement...; 3. Prendre le leadership du froid durable pour répondre aux enjeux de transition écologique et de durabilité tout en garantissant des produits de qualité optimale; 4. Garantir la qualité et la sécurité des aliments et boissons en temps réel à l'aide des technologies de pointe en matière de contrôle (TIC, micro-électronique...).

<sup>42</sup> Gabriel Hassan, "Industrie agroalimentaire : la montée des émergents", Alternatives Internationales Hors-série n°15, mai 2014.

<sup>43</sup> "La production de viande bovine au Brésil", Les Dossiers de l'Économie de l'Élevage, n°427, novembre 2012.

<sup>44</sup> Estimation à partir des salaires moyens recensés par l'INSEE en France et l'IBGE au Brésil, en y ajoutant les cotisations sociales calculées à partir des données de l'OCDE et de la législation française et brésilienne (in "La compétitivité agricole du Brésil : le cas des filières d'élevage", Notes et études socio-économiques, Centre d'études et de prospective, ministère de l'Agriculture, 9 juillet 2013).

<sup>45</sup> Entretien avec Gwenaél Elies, directeur de la stratégie de Tereos

la Marne, la plus grande de France, absorbe chaque année 2,4 millions de tonnes de betteraves pour les transformer en 300 000 tonnes de sucre cristallisé et 170 000 tonnes de sirop destinées à la distillerie<sup>46</sup>. En comparaison, l'une des plus grandes usines brésiliennes dans le secteur sucre-alcool, celle de Barra Bonita, broie 6,8 millions de tonnes de canne à sucre, et les transforme en 490 000 tonnes de sucre et 290 000 m<sup>3</sup> d'alcool<sup>47</sup>.

### 3. Un secteur pris en tenailles entre un amont qui se structure pour demeurer compétitif sur le marché mondial de la ressource, et un aval déjà largement structuré sur la plupart des canaux

#### A. La volatilité du prix des matières premières

La part des matières premières dans la production est importante dans les IAA (en particulier pour la première transformation : la meunerie consacre 60 à 70 % de ses coûts de revient à leur achat, contre 35 à 60 % pour les fabricants de biscuits et gâteaux<sup>48</sup>). Or le marché des matières premières agricoles, mondialisé, se caractérise par une instabilité des prix face à laquelle les producteurs développent un comportement d'arbitrage qui tire profit des déséquilibres potentiels ou existants du marché, selon une logique d'opportunité qui ne s'inscrit pas toujours en faveur du soutien de long terme aux filières.

Ce comportement pénalise les industries de petite taille, qui ne peuvent prendre d'engagements lourds sur d'importants

volumes. Face à ces évolutions, l'agriculture et les industries de première transformation se sont structurées *via* des coopératives, qui ont su greffer à leur activité historique dans l'amont des filières une implication croissante dans la transformation industrielle. En Champagne-Ardenne, Chamtor, entreprise du groupe coopératif Vivescia, a développé une ingénierie de contrat permettant aux industriels de maîtriser la variabilité des coûts *via* des **contrats de couverture**. D'une manière générale, les industries du "grain" disposent d'outils de gestion de couverture relativement efficaces pour faire face aux épisodes de forte volatilité, contrairement aux autres secteurs<sup>49</sup>.

La maîtrise de la volatilité des matières premières peut être source d'avantage compétitif, en particulier chez les grosses ETI, les grandes entreprises et les grands groupes coopératifs. Pour faire face à la volatilité des matières premières, les stratégies déployées par les IAA sont variées :

- Maîtriser les filières en amont (voir chapitre 2, partie 2)
- Maîtriser la production des matières premières :
  - Darégal, producteur d'herbes aromatiques surgelées, cultivait initialement ses propres terres. Parce que la gestion de la rotation des cultures est complexe et qu'elle n'est pas au cœur du métier de l'entreprise, celle-ci fait désormais appel à des agriculteurs, auxquels elle fournit le matériel d'exploitation, les plants et les graines. Les agriculteurs se chargent des semis, de l'apport d'engrais, de l'irrigation ; Darégal se charge de la récolte et de la transformation, et reste propriétaire des végétaux<sup>50</sup>.

<sup>46</sup> Source : "Tereos investit plus de 50 millions d'euros dans la sucrerie de Connantre", L'Usine nouvelle, 10 juillet 2012.

<sup>47</sup> Source : Unica – Uniao da Industria de cana-de-açúcar, récolte 2007-2008, in Martine Droulers, "Le défi des biocarburants, l'exception brésilienne", L'information géographique 73, 1 (2009) 82-97, archive ouverte HAL-SHS.

<sup>48</sup> "Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières", PIPAME, 2012.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>50</sup> "Darégal, un empire mondial des herbes aromatiques culinaires", exposé de Luc Darbonne, président du groupe, à l'occasion du séminaire du 18 juin 2013 de l'École de Paris du management.

- Jean Martin a créé avec des producteurs locaux sa propre oliveraie, la plus grande de France, pour sécuriser son approvisionnement en huile d'olive à un prix compétitif par rapport aux prix espagnols ou italiens.
- Développer une relation partenariale avec les fournisseurs : Bonduelle a mis au point une charte d'approvisionnement, qui fixe les normes que le groupe partage avec l'ensemble de ses producteurs. Pour sécuriser son approvisionnement, il a consenti des hausses de prix, en particulier en 2007, lorsque l'évolution du cours de certaines matières premières (céréales en particulier) pouvait encourager les fournisseurs à changer de production pour améliorer leur revenu<sup>51</sup>.
- Diversifier les approvisionnements : Fleury Michon a opté pour la stratégie de ne pas dépendre d'une seule matière première, en développant des produits à base de porc, volaille, poissons et des plats cuisinés.
- Monter en gamme pour limiter la part des matières premières dans le prix final du produit et bénéficier de l'élasticité prix-demande plus faible sur ce créneau. Il faut pouvoir justifier par la qualité le différentiel de prix avec le produit d'entrée de gamme ou de marque distributeur.

## B. Le poids de la grande distribution

70% des dépenses alimentaires sont réalisées dans des grandes surfaces, structurées aujourd'hui autour de six grands groupes détenant près de 80 % des parts de marché parmi les grandes surfaces alimentaires<sup>52</sup>, Carrefour et Leclerc se ménageant à eux seuls

près de 40 % des ventes totales en 2011<sup>53</sup>. Quatre centrales d'achats représentent aujourd'hui 93 % des débouchés selon l'ANIA.

Engagées depuis une dizaine d'années dans une guerre des prix, cultivant le discours sur la "lutte pour le pouvoir d'achat", les enseignes de la grande distribution dominent l'aval de la filière agroalimentaire. Elles sont largement critiquées par les industriels de l'agroalimentaire, et en particulier les PME, comme imposant des prix trop bas et tuant l'investissement, en accentuant la faiblesse des marges, déjà limitées par le taux de valeur ajoutée.

De fait, face à une grande distribution concentrée, la structuration atomistique des IAA ne leur permet pas d'être en position de force<sup>54</sup>, à l'exception des grands fournisseurs, ou de ceux occupant une niche. Une marque forte, connue du grand public, aura moins de difficultés à défendre sa marge : la grande distribution fait ainsi entre 0 et 10 % de marge brute sur des produits tels que les M&Ms ou le Nutella. Par compensation, les produits peu visibles, qui ne sont pas sous le feu des comparateurs, sont vendus plus cher<sup>55</sup>.

De nombreuses études<sup>56</sup> sont consacrées aux relations entre IAA et grande distribution et à la discussion de l'opportunité et des moyens de promouvoir des relations moins asymétriques. Nous nous focalisons dans ce document sur les stratégies individuelles des entreprises sans approfondir ce sujet d'intérêt collectif central pour les associations professionnelles du secteur et pour les pouvoirs publics.

<sup>51</sup> "Bonduelle augmente ses prix de 10 % pour sauvegarder ses marges", Les Échos, 10 octobre 2007.

<sup>52</sup> Source : Xerfi (in "Panorama de la grande distribution en France", DGCCRF éco, février 2014).

<sup>53</sup> DGCCRF éco, "Panorama de la grande distribution alimentaire en France", n°25, février 2014.

<sup>54</sup> "Les marges dans la filière agroalimentaire en France", Trésor-éco n°53, mars 2009

<sup>55</sup> Cf. Intervention de Serge Papin, président du Groupe Système U, aux rencontres HEC Agroalimentaire du 25 mars 2014.

<sup>56</sup> Voir par exemple "Les relations commerciales dans les filières agroalimentaires", rapport de l'inspection générale des finances et du conseil général de l'alimentation de l'agriculture et des espaces ruraux, avril 2013.

## CHAPITRE 2 – UN PROBLÈME DE POSITIONNEMENT

### 1. Grandir pour servir ses ambitions

#### A. Enjeux de la croissance des PME et ETI

L'accès à la taille critique est un enjeu essentiel pour une IAA française très morcelée :

- pour bénéficier des économies d'échelle déjà réalisées par ses concurrentes allemandes, néerlandaises ou danoises<sup>57</sup>,
- pour se structurer face à la grande distribution et à l'amont agricole,
- pour réaliser les investissements nécessaires à l'innovation et à l'internationalisation.

Malgré le poids économique considérable de ses IAA, la France n'a que quatre entreprises dans le "Top 20" de l'agroalimentaire européen, constitué d'entreprises qui ont émergé durant la dernière décennie dans des pays comme les Pays-Bas, la Suisse, le Danemark ou la Belgique. Seul le groupe Danone figure parmi les quinze premiers groupes alimentaires mondiaux en 2008<sup>58</sup>, et il représente en chiffre d'affaires moins du quart du leader sur le marché, Nestlé. La France est en retard dans la constitution d'entreprises leaders dans les IAA.

Par rapport aux autres secteurs, les IAA françaises ont un niveau de concentration plus bas, avec un poids limité des dix premiers

groupes tant en valeur ajoutée (20,2%) qu'en nombre d'emplois (13,6%)<sup>59</sup>. Il faut noter cependant la dynamique de concentration à l'œuvre dans chaque secteur depuis une vingtaine d'années, avec une tendance à la diminution du nombre d'entreprises. Cette dynamique reste en deçà de celle initiée par certains concurrents européens, avec la constitution d'acteurs coopératifs de très grande taille dans les domaines de la viande et du lait (Friesland Campina, Vion...). Le premier acteur coopératif français, InVivo, n'arrive qu'en 8<sup>e</sup> position dans le classement européen<sup>60</sup>, même si, il faut le noter, on trouve sept coopératives françaises entre la 8<sup>e</sup> et la 20<sup>e</sup> places.

Les grandes coopératives françaises ont pris conscience de la nécessité de poursuivre leur développement pour s'imposer au niveau européen et mondial : la plupart se sont dotés de fonds d'investissements pour faciliter les opérations de croissance externe à l'international. C'est le cas de Terrena, Limagrain<sup>61</sup>... Or ces structures ont déjà atteint la taille critique nécessaire pour déployer de tels projets.

L'accroissement de la taille de certaines PME qui en ont le potentiel, leur passage à la catégorie d'ETI, est crucial dans la structuration des IAA françaises : c'est à partir d'un tissu d'ETI solides que se construit une industrie capable de s'internationaliser et d'innover.

<sup>57</sup> Cf. Philippe Rouault, *op.cit.*

<sup>58</sup> Source : Jean-Louis Rastoin et Gérard Gherzi, *Le système alimentaire mondial*, 2010.

<sup>59</sup> Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, "Panorama des industries agroalimentaires", édition 2012, p. 12.

Ce manque de grandes entreprises est en partie compensé par le poids des ETI, qui représentent selon l'ANIA 49% des effectifs, 54% du chiffre d'affaires et 65% des exportations du secteur.

<sup>60</sup> Source : Coop de France / Olivier Frey Consultant, in Coop de France, "La coopération agricole et agroalimentaire en 2014 – Poids économique et social", p. 22.

<sup>61</sup> "La coopérative agroalimentaire Terrena crée un fonds d'investissement", *Les Échos*, 10 avril 2014.

## **B. Une altération du potentiel de croissance**

Une étude conduite par l'observatoire des entreprises du groupe BPCE<sup>62</sup> révèle que les PME de l'IAA de moins de 50 salariés ou ayant atteint une taille critique sur leur marché privilégient en général la viabilité à la croissance. Au-delà de 55 ans, leurs dirigeants ont tendance à amplifier ce comportement. Ces PME sont résilientes, mais elles voient leur rentabilité économique et financière se dégrader parallèlement à un moindre recours aux dettes financières. 70 % des cédants à court terme préfèrent "stabiliser et consolider l'entreprise" plutôt "qu'engager des investissements et la développer". Les PME concernées ont ainsi une croissance sous-optimale.

Cette tendance rejoint plus généralement une certaine aversion au risque : 70 % des patrons de PME françaises interrogés dans le cadre de l'enquête Hiscox "ADN d'un entrepreneur" estiment que la France, notamment du fait de son système éducatif, manque de culture du risque<sup>63</sup>.

## **C. Gouvernance : une vision patrimoniale de la transmission, en cours d'évolution**

L'attachement à une taille réduite se retrouve également dans les modes de gouvernance : beaucoup de PME restent attachées à un actionariat entièrement familial, sans ouvrir le capital aux investisseurs extérieurs (Bonny, Darégal, Mulot & Petitjean, Jean Martin...), ou l'ouvrent, mais en divisant les investisseurs

(Fleury Michon). La crainte que l'ouverture du capital ne soumette l'entreprise aux aléas du court terme, la difficulté à partager le pouvoir, peuvent expliquer ces réticences<sup>64</sup>.

Pourtant, la gouvernance commence à être perçue comme un levier de compétitivité : la présence de financiers permet de "structurer"<sup>65</sup>; le fait que l'entreprise soit cotée permet de "placer le curseur au bon endroit entre priorités de long terme et de court terme"<sup>66</sup>. L'ouverture du capital apparaît bien comme un facteur de développement de l'entreprise, à condition de choisir les bons partenaires financiers, et de donner la priorité aux stratégies de long terme. En particulier, la cotation apparaît comme un outil potentiel de levée de fonds, sans pour autant devenir une base de financement<sup>67</sup>.

De son côté, le monde financier ne semble pas considérer les IAA comme un secteur d'investissement et de potentiel de création de valeur très attractif : une étude réalisée par l'AFIC dans le cadre du rapport IGF de mai 2012<sup>68</sup> montre que les investisseurs habituels du capital investissement sont peu présents dans le secteur des IAA.

## **D. La taille, un rempart culturel ?**

Mises à part les contraintes précisées plus haut qui limitent le potentiel de croissance des IAA, le maintien d'entreprises de petite taille est souvent associé à la défense de la qualité : la multiplication des produits labellisés (429 produits "Label rouge") et des produits sous

<sup>62</sup> Étude BPCE – L'Observatoire, "Quand les PME changent de mains – Microscopie et enjeux de la cession-transmission – Focus agroalimentaire" ; étude conduite dans le cadre du rapport IGF/CGAAER en 2012

<sup>63</sup> Voir aussi "Le patron de PME, ou le syndrome de Peter Pan" (B. Bertrand, P. Bodenez et E. Hans, 2009) sur le site annales.org.

<sup>64</sup> voir aussi "Développer les entreprises patrimoniales", G. Lherbier et S. Gariel, Eyrolles, 2014.

<sup>65</sup> Entretien avec Luc Darbonne, PDG de Darégal.

<sup>66</sup> Intervention d'Antoine Fievet, PDG de Bel, aux rencontres HEC Agroalimentaire du 25 mars 2014.

<sup>67</sup> Entretien avec Gwenaël Elies, directeur de la stratégie de Tereos.

<sup>68</sup> Étude AFIC, "Les investissements réalisés par les investisseurs en capital français membres de l'AFIC dans le secteur agroalimentaire" ; étude conduite dans le cadre du rapport IGF/CGAAER en 2012.

appellation d'origine (plus de 600) a eu pour conséquence le maintien de nombreuses petites structures de production-transformation. En France, les signes officiels de la qualité et de l'origine concernent une exploitation agricole sur quatre<sup>69</sup>.

Les cahiers des charges définissant les conditions d'attribution des appellations sont formulés dans le sens d'une limitation de la production par entreprise : le décret du Beaufort en 1993 limite la production à 5 000 kg par vache et par an. En novembre 1995, le décret du Comté limite les zones de collecte à un cercle de 25 km de diamètre centré sur la fromagerie<sup>70</sup>.

Plus globalement, le "Small is beautiful" est associé à la défense du modèle alimentaire français, tiré par la gastronomie, à la promotion de sa diversité, de ses terroirs et de ses savoir-faire. La PME serait consubstantielle d'une "identité alimentaire française" : grandir, ce serait la trahir, et perdre le lien au terroir. C'est un paradigme assez largement soutenu dans les médias : aux grands groupes mondialisés la "malbouffe", aux PME et entreprises de terroir la défense du "bien manger".

## 2. Un déficit d'offre et d'image

### A. Le haut de gamme ne peut tirer à lui seul la croissance du secteur

Dans la partie qu'il consacre à la stratégie de développement des IAA, le rapport Rouault

attire l'attention des acteurs du secteur sur la segmentation de l'offre de produits : "Depuis de nombreuses années, le développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire français a été sous-tendu par la conviction stratégique que leur réussite économique (rentabilité, prix, profits) et sociale (gastronomique) repose sur la montée en "qualité"<sup>71</sup>, elle-même très largement corrélée à la notion de terroir ou de mode de production<sup>72</sup>". Ce serait, et c'est dans une certaine mesure, le moyen de se différencier dans la concurrence, de préserver la diversité de l'offre et de valoriser les savoir-faire.

La France est le premier exportateur mondial de produits agroalimentaires haut de gamme<sup>73</sup>, principalement de vins et spiritueux. Les explications de ce positionnement sont nombreuses : la France dispose sur ce plan, du fait d'une histoire, de savoir-faire et de facteurs de production adaptés, d'un avantage comparatif qui l'incite à monter en gamme face à la concurrence des pays à bas coûts et des pays émergents. À l'inverse, elle est mal outillée pour être compétitive sur le marché des "commodités", des produits banalisés ou d'entrée de gamme, où le prix est déterminant, et où le paysage concurrentiel est plus instable que celui du commerce de produits haut de gamme<sup>74</sup>.

Cette spécialisation sur le haut de gamme relève à la fois d'un héritage, que les entreprises françaises doivent pouvoir faire fructifier, et d'une stratégie délibérée : celle de

<sup>69</sup> "Les produits sous signes officiels de qualité et d'origine – Chiffres clés 2012", INAO, octobre 2013. Ces produits (hors bio, vins et spiritueux inclus) représentent plus de 10 % du chiffre d'affaires généré par l'agriculture et les IAA au niveau national (source : INAO, in "Panorama des industries agroalimentaires", édition 2014, p.75).

<sup>70</sup> Maud Hirczak, La co-construction de la qualité agroalimentaire et environnementale dans les stratégies de développement territorial – Une analyse à partir des produits de la région Rhône-Alpes, Thèse de doctorat en Géographie, soutenue le 18 décembre 2007.

<sup>71</sup> Il aurait été plus juste de parler de montée en "gamme" pour ne pas créer de confusion. En effet, un produit agroalimentaire d'entrée de gamme respecte naturellement des critères de qualité.

<sup>72</sup> Philippe Rouault, *op. cit.*, p. 68.

<sup>73</sup> "Les biens haut de gamme, avantage comparatif européen ?", (*op. cit.*), p. 2.

<sup>74</sup> "Le commerce mondial de produits haut de gamme n'a pas vu l'émergence ou la disparition d'acteurs majeurs sur les dix dernières années", *ibid.*, p. 5.

viser la compétitivité hors-coûts, de se différencier par le haut, stratégie recommandée par plusieurs rapports récents sur la compétitivité de l'industrie française<sup>75</sup>. Pour autant, si le haut de gamme constitue un socle solide sur lequel certaines IAA françaises ont pu bâtir leur image, en particulier à l'international, il ne peut tirer à lui seul la croissance du secteur. Les gains de parts de marché observés dans l'épicerie fine, les vins et spiritueux, les AOP ou les produits de terroir sont inférieurs, chaque année, aux pertes de parts de marché sur les produits standards<sup>76</sup> : la part de marché de la France en produits haut de gamme des IAA atteint 52 % en 2011 (+ 15 % par rapport à 2006)<sup>77</sup> ; pour autant, au niveau des exportations de viandes et de

sucre, sa part de marché atteint respectivement 4,7 % et 8 % en 2009, avec une réduction d'un quart en cinq ans dans les deux cas<sup>78</sup>.

Le positionnement sur le haut de gamme peut s'avérer être un frein au développement international, en particulier quand il dépend de labels ou certifications reconnus au niveau national : Maisadour a ainsi développé une filière avicole Label Rouge (poulet jaune des Landes), qui le place au deuxième rang national dans la production de volailles labellisées. Mais il lui est dans le même temps difficile de valoriser un tel produit pour l'exportation, en rendant son label et les qualités qui lui sont attachées lisibles à l'international. Même au niveau national, ce

### Encadré 1 . Entrée de gamme, milieu de gamme, haut de gamme : définitions

L'entrée de gamme qualifie un produit qui est le moins cher et le moins élaboré dans la gamme d'un fabricant, ou un produit dont le prix est inférieur à la moyenne de la catégorie à laquelle il appartient.

Dans la catégorie des yaourts, par exemple, l'entrée de gamme est traditionnellement occupée par les marques distributeurs, le milieu de gamme étant plutôt le terrain de prédilection des grandes marques (Danone avec Activia, Velouté ; Yoplait avec Panier de Yoplait ; Nestlé avec Sveltesse), le haut de gamme étant ciblé par des marques de niche (Fage, Les 2 Vaches de Danone, Vrai, Swiss Délice...).

Les grandes marques déploient également leur propre gamme : Danone propose aussi bien de l'entrée de gamme (éco-pack de six yaourts à un euro, lancé en 2008), qu'une offre plus chère et plus élaborée (Danio, Gervita).

Un produit haut de gamme s'échange à une valeur unitaire plus élevée que le même produit de gamme inférieure, du fait d'une plus grande intensité en innovation (marketing, processus...) ou de coûts de fabrication plus élevés (matières premières, main-d'œuvre...) <sup>79</sup>.

<sup>75</sup> Louis Gallois, "Pacte pour la compétitivité de l'industrie française", rapport au Premier ministre, 5 novembre 2012 ; Louis Schweitzer, Olivier Ferrand, "Investir dans l'avenir : un politique globale de compétitivité pour la France", Terra Nova, juillet 2012.

<sup>76</sup> Entretien avec Philippe Rouault, "Agroalimentaire, compétitivité en question", Le Bulletin de l'ILEC, n°430, octobre 2012.

<sup>77</sup> "Les exportations de produits de luxe, une spécialité européenne", Le chiffre du commerce extérieur – Études et éclairages, n°38, mars 2013.

<sup>78</sup> Source : Philippe Rouault, *op.cit.*

<sup>79</sup> Définition retenue par la Direction générale du Trésor dans la note, "Les biens haut de gamme, avantage comparatif européen ?", Trésor-éco, n°118, septembre 2013 (p. 3).



positionnement a ses limites en termes de croissance : moins de 5 % de la population consomme des produits labellisés (origine et qualité)<sup>80</sup>.

En France, le modèle de consommation de masse vers la prise en compte d'une classe moyenne muée en "société de personnes", où l'individualisation de l'offre occupe une place plus importante. L'érosion progressive du "big-middle" au profit des positionnements de niche, plus segmentants<sup>81</sup>, et donc d'une forme d'hypersegmentation de l'offre, favorise la multiplicité de produits différents. Face à cette diversité, le consommateur a le choix, mais il est aussi confronté à une offre peu lisible. La mission préparatoire au rapport Rouault (p. 69) a noté, dans ses déplacements, "la moindre diversité des produits présentés à la vente" en Allemagne et en Espagne<sup>82</sup>. Cette grande diversité affaiblit la capacité de l'IAA à structurer et renforcer une offre "standards", plus lisible et accessible pour le consommateur, sur le marché national, et *a fortiori* à l'international.

C'est par exemple le cas dans l'industrie porcine, où la France peine à se positionner sur le milieu de gamme, alors qu'elle est stratégiquement en posture de la faire, entre l'Allemagne qui a développé avec ses distributeurs (Lidl et Aldi) des produits bon marché, hyperstandardisés, et l'Espagne qui connaît depuis quelques années une montée en gamme de ses productions (jambon ibérique). Faute, entre autres, de stratégie de

filière, l'offre française, trop segmentée, manque de lisibilité, et s'exporte peu<sup>83</sup>. Le numéro un français de la viande de porc, la Cooperl, poursuit son positionnement sur les filières qualité, en développant en 2014 une offre de porc élevé sans antibiotiques (marque Brocéliande).

Le rapport du CGAAER sur la compétitivité de la filière avicole d'octobre 2010<sup>84</sup> établit un diagnostic similaire. Il préconise de limiter le nombre de labels pour rendre l'offre française plus lisible et réduire sa dispersion, qui fait le jeu de la grande distribution<sup>85</sup>. Surtout, il appelle à une véritable stratégie de présence sur le marché du milieu de gamme et des produits standards, d'abord pour être en mesure d'offrir une gamme complète de produits répondant à l'ensemble des consommateurs, et ainsi avoir plus de poids auprès des acheteurs de la grande distribution, mais également parce que "le marché des produits 'haut de gamme', même lorsqu'il est important comme dans le secteur de la volaille, ne peut être durablement maîtrisé si le marché des produits standard est abandonné à la concurrence". En d'autres termes, en se spécialisant sur le haut de gamme, la filière risque une forme de marginalisation et une perte de dynamisme. Car réinvestir le milieu de gamme, c'est aussi être encouragé à optimiser et moderniser l'outil de production, améliorer les processus, autant de démarches qui ne peuvent que bénéficier également au haut de gamme.

<sup>80</sup> Enquête Sopexa pour LSA, "Le tour du monde des labels alimentaires", octobre 2012.

<sup>81</sup> Philippe Moati, "La poussée des marques de distributeurs sur le marché alimentaire : interprétations et perspectives", Revue d'économie industrielle n°131, 3<sup>e</sup> trimestre 2010, p. 133-154.

<sup>82</sup> En Allemagne, Lidl limite le nombre de références produits à 900, Aldi à 800 (DGCCRF, "Deux modèles de grande distribution alimentaire dissymétrique : l'Allemagne et le Royaume-Uni", n°22, novembre 2013). En revanche, d'autres types d'enseignes allemandes comme Kaufland ou Real proposent une offre alimentaire aussi variée que Leclerc ou Carrefour. En France, un supermarché moyen propose environ 10 000 références (distripedia.com).

<sup>83</sup> "L'industrie porcine en quête de compétitivité", L'Usine Nouvelle n°3340, juillet 2013.

<sup>84</sup> "Compétitivité de la filière volaille de chair française", rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), n° 10032, octobre 2010, p. 26.

<sup>85</sup> La multiplication du nombre de labels peut aussi pénaliser le consommateur.

## B. Renouveler et renforcer une offre de produits simples mais de qualité, accessibles et lisibles

Sans nécessairement s'adresser spécifiquement à un milieu de gamme aux frontières floues, les IAA françaises peuvent viser un marché plus large. Certaines le font malgré elles en produisant pour les **marques de distributeurs (MDD)** : c'est le cas de la PME Jean Martin, dont l'outil industriel ne fonctionne parfois qu'à 50 % de ses capacités. Pour rentabiliser ses lignes de production, l'entreprise a choisi de produire pour les MDD, à l'image de nombre de PME auprès desquelles les distributeurs sous-traitent la fabrication de ces produits.

Initialement ces produits basiques au packaging très sobre qui se distinguent par un prix inférieur à celui des grandes marques, les MDD occupent aujourd'hui de plus en plus de place sur les linéaires de la grande distribution, avec un prix en moyenne de 20 à 30 %<sup>86</sup> plus bas que les marques nationales équivalentes, sans que la différence de qualité soit toujours notable. Leur part de marché a crû tout au long des années 2000, pour dépasser le seuil des 30 %<sup>87</sup>, au détriment des grandes marques. Afin de se distinguer des MDD, celles-ci ont eu tendance à se positionner en haut de gamme, pour défendre leur identité et marquer une différence de qualité pas toujours évidente aux yeux du consommateur : l'enquête du **CRÉDOC** "prix juste" de septembre 2008 révèle que 70 % des personnes interrogées considèrent les prix de produits de grandes marques comme injustes, alors que 80 % de celles invitées à évaluer les prix des produits de MDD les considèrent comme justes<sup>88</sup>.

Le cœur de gamme est donc un segment à reconquérir, dont l'offre doit être clarifiée et renouvelée, dans un environnement mouvant, où les frontières entre segments sont poreuses : un produit d'entrée de gamme peut être "premiumisé" en travaillant sur sa composition (*clean label*, ingrédients naturels...); à l'inverse, une marque haut de gamme peut conquérir l'entrée de gamme *via* une ligne spécifique (exemple de Marks & Spencer avec la gamme "Simply M&S", sur le modèle de "Tesco Everyday Value"). Les MDD elles-mêmes se comportent aujourd'hui comme des marques classiques, en occupant tous les segments, de l'entrée de gamme, avec les produits "premiers prix" ("Carrefour Discount", "Eco +" chez Leclerc...) au premium (U Saveurs, Carrefour Sélection, Monoprix Gourmet...)<sup>89</sup>.

L'offre cœur de gamme doit donc être rendue plus lisible, comme l'a fait Monoprix avec sa MDD "M" (12 % de son chiffre d'affaires en 2010) dont le packaging a été entièrement revu en 2011, rendant tous les produits de la gamme immédiatement identifiables<sup>90</sup>. L'effort porté par l'enseigne sur le packaging, aspect traditionnellement peu travaillé dans les MDD, prouve à quel point cette offre s'est rapprochée de celle des grandes marques classiques. Point intéressant, Monoprix, enseigne de centre ville plutôt fréquentée par les classes moyennes aisées, a fait de sa MDD cœur de gamme le porte-drapeau de son image de marque, avec l'idée que c'est bien à ce niveau que convergent les différentes attentes du consommateur.

<sup>86</sup> "Les marques de distributeurs ont bouleversé les linéaires", La Croix, 12 janvier 2014.

<sup>87</sup> Philippe Moati, *op. cit.*

<sup>88</sup> Anne Corcos, Philippe Moati, "La perception du prix juste par les Français", CRÉDOC, Cahier de recherche n°254, décembre 2008.

<sup>89</sup> Selon l'ANIA, la guerre des prix fait que les MDD sont parfois concurrencées par les marques nationales.

<sup>90</sup> "Monoprix révolutionne sa MDD cœur de gamme", LSA, 26 octobre 2010.

### C. Le renouvellement de l'offre pose la question des stratégies de filières

La création d'une offre bien identifiée, avec des marques fortes génératrices de valeur, nécessite une stratégie conduite sur toute la filière, pour établir le dialogue entre éleveurs, agriculteurs et industriels, et pour pouvoir travailler avec la distribution, dont le poids est essentiel dans la définition de l'offre. Des orientations stratégiques, détaillées pour une vingtaine de filières agricoles et agroalimentaires, ont été présentées par le ministère de l'Agriculture et FranceAgriMer en juin 2014<sup>91</sup>.

Beaucoup d'ETI agroalimentaires mettent en œuvre leur propre stratégie pour maîtriser leur filière, avec une attention particulière portée sur l'amont agricole (cf. chapitre 1.3.A) : la charte que Bonduelle a développée avec ses fournisseurs, évoquée plus haut, aborde ses huit étapes<sup>92</sup> le fil de la production et de l'approvisionnement des légumes, ce qui lui permet d'une part de se concentrer sur son cœur de métier (la préparation des légumes), et d'autre part d'assurer et de valoriser la traçabilité et la qualité constante de ses produits. La démarche est similaire chez Mondelez, avec la filière "LU'Harmony" : l'entreprise achète du blé à 1 500 agriculteurs français en contrat, s'engageant sur un cahier des charges respectant les pratiques de biodiversité, et a développé des partenariats avec des coopératives et minoteries pour développer un blé de qualité à la traçabilité renforcée.

Plus rarement, les stratégies de filières touchent également à l'aval : les relations tendues entre les IAA et la grande distribution, rendent difficiles les schémas de filières et logiques partenariales. On peut citer à titre d'exemple la signature en 2012 d'un cahier des charges unique de production associant la filière piscicole à de grandes enseignes de distribution, ainsi que des associations de défense de l'environnement et des associations de consommateurs : ce dispositif assure, auprès de la grande distribution et des consommateurs, la transparence sur les méthodes de production, et garantit aux producteurs de meilleures capacités de vente. Pour la grande distribution, une telle démarche présente l'avantage de clarifier l'offre, en rassurant le consommateur sur la qualité du produit et la maîtrise d'une chaîne de valeur souvent fragmentée, dont les failles sont apparues au gré des récents scandales alimentaires.

Le contrat de filière alimentaire entre l'État, les régions et les acteurs de la filière a permis l'établissement d'une charte de bonnes pratiques sur les relations clients-fournisseurs ainsi qu'un label "relations fournisseur responsables", lancé en novembre 2014<sup>93</sup>. Une telle démarche, inédite est susceptible de renforcer une confiance aujourd'hui défailante entre les parties prenantes.

<sup>91</sup> "Stratégies de filières 2025 - Pour une agriculture compétitive au service des hommes", ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, FranceAgriMer, juin 2014.

<sup>92</sup> Bonduelle, Document de référence 2012-2013, p. 38.

<sup>93</sup> [http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/141106\\_CP\\_label\\_relations\\_fournisseur\\_responsable\\_cle84e2cb.pdf](http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/141106_CP_label_relations_fournisseur_responsable_cle84e2cb.pdf)

## CHAPITRE 3 – S'INTERNATIONALISER ET INNOVER, EN VALORISANT LES ATOUTS INTRINSEQUES DU SECTEUR

### 1. Cibler le cœur de la consommation alimentaire mondiale

Face à l'émergence d'un "système économique et social qui valorise l'aval des filières<sup>94</sup>", l'anticipation des besoins du consommateur est cruciale pour les IAA, que ce soit :

- sur les marchés matures, où les habitudes de consommation sont scrutées de longue date par les bureaux de tendance ou le marketing des grandes marques,
- ou sur les marchés émergents, plus complexes à appréhender pour les occidentaux, et partant, plus risqués.

#### A. Mieux tenir compte de l'évolution des pratiques alimentaires, sans craindre de trahir le modèle alimentaire français

Le modèle alimentaire français tel que défini dans le rapport du CRÉDOC qui lui est consacré en 2009<sup>95</sup> s'articule autour de cinq points : "trois repas principaux par jour et des repas pris à des heures relativement fixes et communes à tous ; un temps de préparation et une durée des repas relativement élevés ; un repas structuré par 2 ou 3 composantes pris dans l'ordre (entrée, puis plat de résistance, puis fromage et/ou dessert) ; une grande importance accordée au goût des aliments ; et une intervention de savoir-faire transmis par l'expérience<sup>96</sup>."

Ce modèle, fruit de l'histoire, "création collective émanant du vivre-ensemble", a subi d'importants bouleversements au cours des dernières décennies : l'urbanisation, la féminisation du marché du travail, l'individualisation des modes de vie, ont entraîné une simplification vers des temps de préparation et de repas plus courts, le recours à davantage d'aliments transformés (allant du simple fruit ou légume surgelé à la préparation culinaire, ou au plat préparé), des repas pris en dehors du domicile. Pour autant, des invariants demeurent, avec le maintien de trois repas par jour, pris si possible en commun, et où le goût conserve une place déterminante. Le temps consacré à l'acte de s'alimenter reste perçu en France (et d'une manière générale dans les pays latins) comme un temps à sanctuariser, nécessaire à soi et à la vie en société, quand bien même les exigences du travail contraignent ce modèle.

Ce socle, autour duquel s'est forgée la tradition gastronomique française, persiste, comme le montrent les enquêtes successives "Comportements et consommations alimentaires en France" (CCAF) du CRÉDOC de 2007, 2010 et 2013. Sans nécessairement s'opposer au modèle alimentaire français, se sont installées des pratiques qui semblent relever, au niveau européen voire mondial, d'une forme de convergence des régimes alimentaires, avec le développement du snacking, des fast-foods, la déstructuration des repas, et plus globalement la généralisation du "prêt à manger", en lien avec l'évolution des comportements décrite plus haut. Ces tendances sont profondes, encouragées par des effets générationnels puissants : l'examen de leurs effets sur l'évolution des dépenses en fruits frais par exemple montre que la génération "plateau-

<sup>94</sup> Philippe Moati, *op. cit.*

<sup>95</sup> Thierry Mathé, Thomas Pilorin, Gabriel Tavoularis, "La gastronomie s'inscrit dans la continuité du modèle alimentaire français", CRÉDOC, Cahier de recherche n°267, décembre 2009.

<sup>96</sup> *Ibid.*, pp. 24-25.

repas", née entre 1977 et 1986, dépense 8 fois moins sur ce poste que la génération de ses grands-parents au même âge<sup>97</sup>. La typologie des comportements alimentaires réalisée par l'enquête CCAF 2007 du CRÉDOC révèle cinq classes d'individus : parmi elles, les "pressés" (21% de la population) et les "globalisés" (6% de la population) se composent majoritairement de moins de 35 ans se tournant au quotidien vers un régime alimentaire simplifié où la cuisine est peu présente<sup>98</sup>. Mais l'effet générationnel peut être atténué par la structure de la famille. Autrement dit, les pratiques changent en fonction des différentes étapes de la vie : mariage, enfants (petits ou grands), "nid vide", retraite.

L'examen de ces tendances ne doit pas susciter de raccourcis hâtifs : l'existence de pratiques alimentaires mondialisées ne signifie pas la fin du modèle alimentaire français, mais son évolution, voire dans certains cas son renforcement, lors de temps préservés (weekends, vacances...) : en témoigne l'engouement pour la gastronomie, la cuisine à la maison, les loisirs culinaires, à travers les différents magazines, blogs, ateliers et émissions de télévision qui leur sont consacrés. Sans entrer dans une logique de conservation ou de résistance, les industriels s'adaptent depuis plusieurs années aux nouvelles habitudes de consommation, en s'attachant à conserver les spécificités du modèle français (goût, diversité, convivialité),

et en tentant d'anticiper au mieux des tendances qui pourraient se muer en pratiques durables. Cette capacité d'écoute des besoins du consommateur est déterminante : sur ce plan, les IAA françaises sont inégalement armées. Si certaines ETI et grandes entreprises sont dotées de fonctions, voire de services, dédiés à la veille, il peut être parfois plus compliqué pour une PME d'y allouer spécifiquement des ressources.

Il est possible en 2015, sur la base des différentes études<sup>99</sup>, de repérer quelques tendances lourdes qui orienteront demain les habitudes de consommation, en France et en Europe :

- La recherche, confirmée depuis maintenant de nombreuses années, de **praticité**. Elle s'explique par le moindre temps consacré à la préparation et à la consommation des repas<sup>100</sup>, mais également par le nomadisme alimentaire : un repas sur sept est pris à l'extérieur en France, un sur quatre en Italie, un sur trois en Grande-Bretagne<sup>101</sup>. Depuis l'avènement des plats cuisinés, cette tendance continue de porter une grande part des innovations produits actuelles, notamment à travers des conditionnements rendant l'aliment aisément transportable et consommable "sur le pouce" : gourdes de compote "Pom'potes" (MOM), box de pâtes (Lustucru, Sodebo), berlingots (Vrai de Triballat Noyal), cela s'observe également

<sup>97</sup> Exemple tiré du rapport de l'INRA "Les comportements alimentaires", Expertises collectives, juin 2010, pp. 16-17.

<sup>98</sup> Cité dans Mathé, Pillorin, Tavoularis (2009), p. 61 et 67.

<sup>99</sup> Entre autres, parmi les études en libre accès sur internet :

- "Un appétit pour la croissance. Regards sur l'avenir du secteur agroalimentaire", étude Grant Thornton sur l'industrie agroalimentaire, 2013, p. 24.

- "Panorama des industries agroalimentaires", édition 2012, p. 54.

- Article de l'agence Déméter et Kotler sur les douze grandes tendances de l'agroalimentaire pour 2012, présentées par Xavier Terlet, président de XTC World Innovation, et Pascale Grelot-Girard, directrice du département Consumer de TNS Sofres, à l'occasion du Salon international de l'agroalimentaire (SIAL) d'octobre 2012.

<sup>100</sup> Tendance commune à l'ensemble des pays industrialisés (cf. A. Warde, W. Olsen, D. Southerton, "Changes in the Practice of Eating", Acta Sociologica 50 (4), décembre 2007, pp. 363-385).

<sup>101</sup> Source : "La consommation alimentaire hors domicile France 2008-2013", Gira Conseil, 2009 (cité dans "Étude économique sur le secteur de la restauration", Eurogroup Consulting, février 2012).

concernant les modes de conservation qui permettent de repousser la date limite de consommation (utilisation de la haute pression pour allonger la durée de vie du produit chez Labeyrie). À cette recherche de praticité peut être également relié le prolongement des offres produits par des offres servicielles : avec BabyNes, Nestlé a ainsi lancé, en complément de son offre d'une solution nutritionnelle intégrée (doses de lait et machine pour préparer les biberons), une plateforme interactive sur internet permettant de suivre la croissance de l'enfant et l'évolution de ses besoins nutritionnels.

- Les produits alimentaires doivent simplifier la vie, ils doivent aussi pouvoir être garants de santé et de bien-être, et ce selon diverses modalités : la tendance, initiée dans les années 1980, de l'allégé, du "0%", avec des produits à teneurs réduites en sucre, matières grasses et sel, persiste. Les produits de santé amenés à se développer vont plus loin : ils concernent la prévention des pathologies et le "bien vieillir". Cette demande de santé et de bien-être est complétée aujourd'hui par une aspiration à plus d'authenticité, à laquelle on peut relier le succès du bio : la part des consommateurs réguliers d'aliments issus de l'agriculture biologique en France est passée de 37% en 2003 à 64% en 2012<sup>102</sup>. Elle participe plus largement d'un mouvement vers davantage de **naturalité**, avec à l'extrême le développement récent des produits "raw", conditionnés mais non transformés par l'industriel, et, à un degré moindre, les produits "clean label", se caractérisant par une liste d'ingrédients simple et lisible, avec le moins d'additifs possible (par exemple les glaces Häagen-Dazs "five", composées de cinq ingrédients seulement ; les viandes Bonny Paris cuites à basse température sans

ajout d'additifs ou de conservateurs). Cette aspiration à plus d'authenticité entre en tension avec la recherche d'aliments inducteurs d'énergie, promettant à différents degrés surcapacitation et augmentation de soi : cette tendance va de la valorisation de certains ingrédients connus pour leurs propriétés tonifiantes (guarana, ginseng, açai...) aux produits promettant stimulation physique et intellectuelle (energy drinks, barres protéinées, etc.).

- Même s'il doit permettre de garantir la santé, l'acte de s'alimenter est avant tout un **plaisir**, comme le révèle une étude du CRÉDOC de 2011<sup>103</sup> : le modèle alimentaire français, fondé sur le goût et la diversité de l'offre, semble particulièrement à même de servir cette tendance. Celle-ci passe par une attention particulière portée à la qualité du produit, par exemple par une "premiumisation" de l'offre (le consommateur s'autorise "un écart" en choisissant un produit plus haut de gamme que ce qu'il a coutume d'acheter), ou par du haut de gamme rendu accessible par son petit format. Cette tendance est également liée à la recherche d'authenticité évoquée plus haut, notamment à travers les recettes "à l'ancienne", promettant un goût vrai et une composition mettant l'accent sur la simplicité et la qualité des matières premières.
- La **recherche de sens**, enfin, caractérise une demande de plus en plus marquée, en France et dans les pays développés, par un souci de solidarité et d'écologie : cette tendance recouvre aussi bien le besoin de transparence (sur la composition, l'origine des ingrédients, les conditions de fabrication) que le souhait de se fournir en produits locaux, pour limiter l'empreinte carbone et favoriser les circuits courts. Dans ce cas, la qualité est associée à l'éthique. L'attrait pour le "made in France"

<sup>102</sup> Baromètre Agence BIO/CSA.

<sup>103</sup> Baromètre de la perception de l'alimentation, CRÉDOC, septembre 2011, p. 41.

peut relever entre autres de cette tendance, en contribuant à la sauvegarde d'emplois sur le territoire français. Néanmoins, on observe un écart entre les déclarations des consommateurs au sujet de ce type de produit et la réalité des actes d'achat.

Ces tendances peuvent paraître contradictoires : plaisir/santé ; plaisir/éthique ; praticité, instantanéité/authenticité. Les besoins du consommateur se déploient et se satisfont entre plusieurs "horizons d'attente", polarisés différemment selon les individus. Le bon équilibre entre ces différents horizons est clé dans le succès d'un produit.

## **B. Anticiper les besoins des classes moyennes émergentes**

Si les IAA françaises mesurent depuis longtemps l'importance de répondre de manière adaptée à la demande intérieure et à celle des marchés proches de la France en termes de maturité, elles doivent également définir leur stratégie face à une demande d'un autre type, dont le potentiel de croissance est reconnu par la majorité des analystes comme considérable : celle des pays émergents. D'ici à 2030, ils contribueront à hauteur de presque trois milliards d'individus (plus de 40 % de la population mondiale aujourd'hui) à grossir les rangs de la classe moyenne<sup>104</sup>.

Pour l'industrie agroalimentaire, les marchés émergents peuvent apparaître comme un eldorado. Ils jouent un rôle essentiel dans le succès des entreprises internationales du secteur : en 2011, pour la première fois dans l'histoire du groupe, le chiffre d'affaires réalisé

par Danone dans les pays émergents a représenté plus de la moitié des ventes totales du groupe, et 83 % de sa croissance a été générée par ces marchés<sup>105</sup>. En 2013, le cabinet international Linklaters a publié un indicateur des opportunités à saisir dans les pays émergents dans le secteur de l'agroalimentaire et des boissons, basé sur une analyse risques-bénéfices : il révèle que les dix marchés où la croissance sera la plus rapide dans ce secteur seront des pays émergents, et que leur potentiel de développement l'emporte sur le risque lié aux investissements. Point intéressant, en appliquant la même analyse risques-bénéfices, le rapport montre que même en prenant en compte les marchés développés, les marchés émergents occupent six des dix premières places mondiales, et trois des cinq premières<sup>106</sup>. Malgré cela, "très peu de multinationales de l'agroalimentaire utilisent ces marchés comme leviers de croissance"<sup>107</sup>, du fait notamment de la nécessité d'appréhender et de gérer correctement les risques liés à l'entrée et à l'investissement sur ces marchés<sup>108</sup>.

Au-delà du simple potentiel de croissance, les besoins sur les marchés émergents restent considérables : selon la FAO, la consommation par tête de macronutriments (glucides, protéines et lipides) dans ces pays ne représente que 50 à 70 % de celle des pays développés<sup>109</sup>. Si, sous l'effet de la hausse des revenus et de l'urbanisation, on assiste à une évolution des régimes alimentaires, avec, dans les classes les plus aisées, la diffusion du modèle alimentaire globalisé (fast-foods, pizzas, sodas...), et de manière plus diffuse, la hausse de la consommation de viande et de

<sup>104</sup> Étude Ernst & Young, "Hitting the sweet spot : the growth of the middle class in emerging markets", p. 2.

<sup>105</sup> Source : Danone, résultats 2011.

<sup>106</sup> "The Linklaters Emerging Opportunity Index. Food and beverage", 2013, p. 3.

<sup>107</sup> *Ibid.*

<sup>108</sup> Les règlements sanitaires, phytosanitaires, certifications à l'export et globalement des barrières non tarifaires peuvent aussi jouer un rôle dissuasif.

<sup>109</sup> Étude ATKearney, "Winning in Food in Emerging Markets : One Size Does Not Fit All", 2013, p. 2.

produits laitiers<sup>110</sup>, les besoins d'une grande majorité de ces populations relèvent avant tout d'un équilibre optimisé entre le prix et les qualités nutritionnelles des produits, qui devront être avant tout abordables et nourrissants.

Faire face à la demande des pays émergents et anticiper leurs besoins nécessite de prendre en compte des déterminants complexes, variables selon les pays, les régions, les populations, selon une approche dépouillée de tout prisme occidental. Parmi ces déterminants, on trouve notamment :

- Les goûts et les habitudes alimentaires, qui peuvent dépendre de l'affiliation religieuse, de l'ethnie, de la classe sociale, de la localisation (en ville ou en milieu rural). Ils ont une incidence sur le produit lui-même (il est par exemple difficile pour Bonduelle de vendre des conserves en Chine ou en Inde où l'habitude est de consommer les légumes frais), et sur son packaging (yaourts pouvant être percés d'une paille pour être bus, ou dotés de petites cuillères en plastique pour le marché chinois). La connaissance fine des modèles alimentaires et des goûts, actuels ou à venir, ne peut s'acquérir que sur le terrain, auprès de professionnels locaux. Cette nécessaire adaptation est probablement l'une des spécificités la plus forte de l'IAA par rapport aux autres secteurs industriels ; les grands groupes l'ont bien compris et envoi des équipes de développement dans les pays étrangers, chargée de l'adaptation des produits. Ce type d'action est moins facilement à la portée des PME et ETI ce qui constitue un frein à leur développement.

- Les besoins nutritionnels spécifiques, qui dépendent de la localisation, mais aussi du niveau de vie, et nécessitent des produits enrichis en vitamines ou nutriments (adjonction d'iode dans le sel de table, ou de vitamines dans les céréales ou les farines).

- Les prix des denrées alimentaires. Ils peuvent être, pour un même produit, 60 % moins chers que dans un pays du Nord<sup>111</sup>, avec l'idée que la moindre marge par unité vendue peut être compensée par des volumes de vente plus importants. Ils nécessitent souvent, pour être compétitifs sur le marché, de revoir la chaîne de valeur, et parfois la composition du produit, ce qu'une grande marque peut être réticente à faire.

- La chaîne d'approvisionnement, qui peut être raccourcie du fait d'infrastructures obsolètes ou inexistantes, avec une chaîne du froid souvent rompue. Les produits doivent, par leur conditionnement et leur formulation, s'adapter à ces contraintes, ce qui peut exclure d'emblée certains produits frais nécessitant une conservation réfrigérée, d'où le succès dans beaucoup de pays émergents des fromages fondus de type Vache qui rit, qui peuvent supporter une conservation à température ambiante.

- La structure de la distribution dans ces pays, encore largement caractérisée par un maillage très dense de petits commerces, qui favorise les petits formats. Là encore, un produit comme "La Vache qui rit" est adapté : il peut être commercialisé en portions individuelles, comme par exemple au Vietnam<sup>112</sup>. Toutefois, nombre de pays

<sup>110</sup> Entre 1998 et 2013, la consommation de produits laitiers a augmenté de 317 % en Chine (source : représentation européenne des syndicats et des coopératives (Copa-Cogeca)).

<sup>111</sup> Étude ATKearney, p. 4.

<sup>112</sup> "Le groupe Bel à la conquête du monde", Le Figaro, 10 août 2010.



émergents connaissent une transition rapide vers un modèle de distribution où les grandes surfaces prennent une part de plus en plus importante (Chine, Brésil...)<sup>113</sup>.

Le positionnement haut de gamme de l'offre française à l'international (tirée par les vins et spiritueux) ne permet de toucher dans les pays émergents que les consommateurs les plus aisés, et laisse de côté une large part de la population (en particulier celle pénétrée par le développement de la grande distribution). Pourtant, les IAA françaises présentent des atouts qui peuvent être efficacement valorisés sur ces marchés : la production laitière française trouve déjà un débouché important en Chine, avec une offre rassurante pour une population défiant vis-à-vis de sa production locale, suite à des scandales alimentaires de grande ampleur. Le fabricant chinois de lait pour bébé Biostime est ainsi entré au capital de la coopérative normande Isigny Sainte-Mère en juillet 2013, et a investi 20 millions d'euros pour l'aider à construire une usine lui permettant de doubler ses capacités de production<sup>114</sup>. De fait, le maintien d'une taille réduite ne permet pas de répondre à une demande grandissante face à laquelle d'autres très grandes coopératives, aux Pays-Bas et en Nouvelle-Zélande notamment, se sont déjà positionnées.

## 2. L'enjeu de l'internationalisation

### A. Principaux constats

L'IAA française réalise encore 73 % de son chiffre d'affaires sur le marché domestique<sup>115</sup>. Son comportement vis-à-vis de l'export diffère selon les secteurs : les vins et spiritueux, les produits amyacés et la confiserie sont très orientés vers l'international<sup>116</sup>. L'essentiel de l'exportation est porté par un petit noyau d'entreprises : 3,3 % de l'ensemble – hors secteur des boissons – réalisent 70 % du CA export de l'ensemble des IAA. Au sein de ce noyau, 79 entreprises importantes (ETI et grandes entreprises) réalisent près de 47 % du CA à l'export. Le document de travail de Coe-Rexecode "La compétitivité française en 2014" indique que les produits agroalimentaires sont bien positionnés sur des critères hors-prix (voir tableau 1) tels que la notoriété, les services associés aux produits ou encore la qualité.

<sup>113</sup> "From oxcart to Wal-Mart : Four keys to reaching emerging-markets consumers", McKinsey Quarterly, octobre 2012.

<sup>114</sup> "La soif des investisseurs chinois pour le lait "Made in France"", 20Minutes.fr, 6 septembre 2013.

<sup>115</sup> "Agroalimentaire, compétitivité en question", Le Bulletin de l'ILEC, n°430, octobre 2012, p. 4.

<sup>116</sup> "Les sociétés agroalimentaires françaises et l'export. Une analyse des résultats 2010 de l'enquête INSEE auprès des entreprises", ANIA, Ubifrance, juin 2013.

**Tableau 1. Classement des produits agroalimentaires de dix pays fournisseurs par l'acheteur moyen européen en 2014**

	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie	Espagne	PECO	États-Unis	Japon	Asie	Chine
<b>Qualité</b>	2	1	5	6	3	9	8	4	7	10
<b>Ergonomie-design</b>	3	2	6	4	7	8	5	1	9	10
<b>Contenu en innovation technologique</b>	3	2	8	4	7	10	5	1	9	6
<b>Notoriété</b>	1	2	4	3	5	9	6	7	8	10
<b>Délais de livraison</b>	3	1	5	6	2	8	7	4	9	10
<b>Ensemble des services associés aux produits</b>	1	3	7	5	6	9	8	2	4	10
<b>Variété des fournisseurs</b>	1	3	10	2	5	9	6	7	4	8
<b>Prix</b>	8	9	10	7	3	5	2	6	4	1
<b>Rapport qualité-prix</b>	2	4	10	7	1	6	9	5	3	8

Extrait de Coe-Rexecode, La compétitivité française en 2014, janvier 2015.

Seules 20% des PME agroalimentaires françaises ont une activité exportatrice régulière<sup>117</sup>. Face à la concurrence étrangère, la taille réduite des entreprises peut être un facteur de fragilité, du fait notamment de la limitation de l'outil de production pour répondre à des commandes importantes. Dans de nombreux cas, l'export apparaît comme une éventuelle opportunité, davantage que comme un objectif délibéré de développement, *a fortiori* quand les dirigeants sont soucieux avant tout de consolider la position de l'entreprise sur le marché intérieur. C'est une démarche perçue comme risquée, nécessitant la maîtrise de nombreuses compétences, et un effort d'investissement important les premières années.

L'évolution du solde positif de la balance commerciale est principalement d'origine extra-européenne<sup>118</sup>. Il est donc pertinent, pour les IAA, d'élargir leur cible au-delà du seul périmètre européen.

## B. Quelle stratégie de développement à l'international ?

En matière de développement à l'international, les Pays-Bas et l'Allemagne privilégient le soutien aux initiatives individuelles ou collectives des entreprises, plus que la définition *ex ante* d'une stratégie de conquête de nouveaux marchés<sup>119</sup>. C'est donc aux entreprises et aux filières qu'il revient d'abord de s'organiser, avant de bénéficier du soutien de l'État. En France, à l'inverse, les structures de soutien public aux actions d'internationalisation des entreprises (Ubifrance, Adepta, Sopexa, FranceAgriMer, crédit d'impôt export...) existent déjà, et ne sont pas toujours très lisibles pour les PME. Un plan d'action agroalimentaire à l'export a été présenté en

octobre 2012, définissant sept actions prioritaires, et des stratégies de filières ont été définies en juin 2014 par le ministère de l'Agriculture et FranceAgriMer. Reste maintenant à mettre en œuvre et animer ces stratégies au sein de chaque secteur, et à les relayer auprès des entreprises, qui ont coutume de traiter ces sujets de manière plutôt individualiste.

De fait, une enquête qualitative commanditée par l'ANIA et menée par Ubifrance en 2013 auprès de 1 800 entreprises (hors vins et spiritueux)<sup>120</sup> révèle que, pour les entreprises interrogées, les deux principaux atouts à l'export sont la nature des produits vendus par l'entreprise et la mise en place d'une stratégie à l'international. Or cette dernière est souvent définie individuellement. L'entreprise mise sur ses capacités propres (produits et stratégie), et n'envisage pas nécessairement de mutualiser ses moyens, ce qui impliquerait de se rapprocher de concurrents ou d'opérateurs d'autres secteurs dont la culture peut différer. Ce comportement n'est sans doute pas spécifique à l'agroalimentaire : le rapport Gallois de 2012 souligne bien que le manque de concertation au sein de chaque filière de l'économie française est un facteur handicapant à l'export.

Pour les PME des IAA, la collaboration peut passer simplement par la mutualisation de certains services (analyse de tendances, logistique...), le développement avec d'autres entreprises d'actions de promotion, le regroupement pour participer de manière collective à un salon international au lieu de multiplier les stands : Mulot & Petitjean partage depuis avril 2013 avec deux autres PME françaises le coût d'un **volontaire international à l'étranger (VIE)** en Chine, pour réaliser les études de marché nécessaires. L'entreprise

<sup>117</sup> Panorama des industries agroalimentaires, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt, édition 2012, p. 23.

<sup>118</sup> "Agroalimentaire, où exporter en 2014 ?", Ubifrance, 2013, p. 11.

<sup>119</sup> Rapport IGF/CGAAER, mai 2012.

<sup>120</sup> "Les entreprises agroalimentaires françaises et l'export – Enquête qualitative", ANIA, Ubifrance, mars 2014.

est également membre d'une association d'entrepreneurs, "Vive la Bourgogne", destinée à promouvoir les produits de la région et le savoir-faire artisanal local. Les entreprises membres mutualisent leurs opérations de communication, notamment pour la participation à des salons en France et à l'export<sup>121</sup>.

Il peut s'agir aussi, selon une démarche plus intégrée, de prendre part à un cluster d'entreprises locales pour déployer des stratégies complémentaires, en mobilisant lorsque c'est possible divers acteurs d'une même filière : c'est ce qu'a réalisé la société bretonne I-TEK (fabricant d'équipements et de bâtiments porcins) en 2012, en nouant avec le soutien de l'IFIP (l'interprofession de la filière porcine) un partenariat avec huit entreprises du Grand Ouest<sup>122</sup> regroupant divers métiers du secteur pour développer une offre globale en Chine, où la demande en viande porcine augmente, en même temps que les exigences de qualité et de sécurité alimentaire.

Toutefois, l'injonction à "chasser en meute" est parfois difficile à suivre pour des entreprises qui n'ont pas toutes le même degré de maturité à l'international, et peuvent avoir des difficultés à concilier leurs intérêts<sup>123</sup>.

Pour aller plus loin, les think tanks La Fabrique de l'industrie et saf agr'iDées considèrent qu'il conviendrait de mieux valoriser les capacités d'intervention des interprofessions, du Centre national pour la promotion des produits agricoles et alimentaires (CNPA), de la

SOPEXA, de l'ADEPTA pour les filières agricoles. Capables d'œuvrer pour l'ensemble des acteurs concernés, quelle que soit leur taille, ces organismes pourraient être l'employeur d'un VIE "mutualisé". Pour ce faire, des liens seraient à construire avec les grandes écoles de commerce françaises pour proposer des thèmes de mémoire concernant des travaux et études sur des marchés prédéfinis de produits alimentaires dans des régions ou des pays hors Union européenne. Les étudiants retenus seraient sous régime de VIE pour des durées de six à neuf mois. Après que leurs travaux ont été soumis à l'appréciation de leur école, ils pourraient être mis à disposition de tous les acteurs intéressés dans la structure collective qui aurait assuré le contrat VIE. Cette voie est à explorer pour permettre à de nombreuses PME d'avoir une connaissance précise et "de terrain" des potentialités, des attentes et des caractéristiques des marchés alimentaires, principalement dans les pays émergents.

La capacité à décloisonner les filières dans la conquête de nouveaux marchés pose également la question de la possibilité pour les IAA de faire jeu commun avec les enseignes françaises de la grande distribution. Une étude du CEPII montre que l'implantation d'enseignes nationales à l'étranger "impacte positivement et significativement le commerce bilatéral de produits alimentaires entre le pays hôte et le pays d'origine, en valeur comme en quantité<sup>124</sup>", et ce pour diverses raisons : l'augmentation des ventes du distributeur

<sup>121</sup> Aux États Unis, l'interprofession du Comté emploie un agent de représentation dont le rôle est d'organiser des événements de promotion à destination des prescripteurs pour développer les ventes. De même, l'interprofession est présente au Fancy Food Show de San Francisco. Cette démarche collective permet aux opérateurs de développer leur présence aux USA dans de meilleures conditions que s'ils étaient seuls.

<sup>122</sup> Classe Export n°218, août-septembre 2013, p. 39.

<sup>123</sup> Comme l'observe par ailleurs le dirigeant d'une grande ETI, chasser en meute n'est pas si simple : "soit la PME ne propose pas ses produits pour le même rayon, et mes commerciaux n'ont pas toujours accès au responsable des achats concerné, soit ils sont présentés sur le même linéaire, et je n'ai pas forcément envie de leur faire de la place au détriment de mes propres produits."

<sup>124</sup> "L'internationalisation de la grande distribution : un atout pour les exportateurs de produits agroalimentaires ?", La lettre du CEPII n° 327, décembre 2012.

sur le nouveau marché augmente mécaniquement les exportations de ses fournisseurs; ceux-ci peuvent par ce biais obtenir des informations précieuses sur les normes en vigueur et les préférences des consommateurs sur ces marchés; l'implantation de l'enseigne peut faire en quelque sorte la promotion de l'image de son pays d'origine auprès du nouveau marché.

### **C. Examen des stratégies à l'international pour chaque type d'entreprise (cf. annexe 2)**

#### *Les PME locales*

Leur éclatement, les contraintes sur les marges (il faut pouvoir attendre plusieurs années sans retour de bénéfice) et le manque de stratégie commune sont un frein à l'internationalisation, et encourageant une certaine frilosité. Des pistes sont néanmoins explorées : Mulot & Petitjean a fait partie en 2014 d'une opération spéciale permettant à une vingtaine de fabricants de son secteur d'être référencés dans une certaine d'hypermarchés Carrefour et Auchan en Chine<sup>125</sup>. Les résultats de l'opération permettront à l'entreprise d'adapter son offre au marché chinois, ce qui n'est pas toujours évident pour certaines PME positionnées sur le terroir, pour lesquelles adapter un produit aux goûts locaux, c'est risquer de le trahir.

Pour ces entreprises, valoriser le produit en lien avec l'image de la région à l'international peut être complexe : sur les marchés nombreux, notamment dans les pays émergents, qui ne sont pas familiers avec l'image et le patrimoine culinaire, de telle ou telle région française, on risque de n'avoir affaire qu'à des modes de consommation

éphémères. Il convient donc d'investir sur un nombre restreint de marchés soigneusement sélectionnés. C'est la stratégie retenue par Jean Martin pour exporter ses produits provençaux. On reste néanmoins, pour ce type de produits, sur un positionnement de niche, souvent haut de gamme, qui ne permet pas d'accéder à d'importants volumes.

La limitation du risque et la pérennisation de la démarche à l'international sont également des enjeux majeurs : Jean Martin s'est développé aux États-Unis dans les années 1990, mais la baisse du dollar dans les années 2000 a contraint l'entreprise à se retirer du marché. Le chiffre d'affaires réalisé à l'international est passé de 23% à l'époque à 5% aujourd'hui. Les barrières sanitaires et réglementaires peuvent être un autre vecteur de risque, sur lequel les PME locales ont peu de prise.

Dans le cas d'une PME innovante comme Agronutrition, spécialiste des compléments nutritionnels naturels destinés aux plantes, il y a un lien étroit entre l'export et la R&D : une étude d'Oséo et UbiFrance parue en avril 2010 montre que plus une entreprise innove, plus elle réussit à l'exportation<sup>126</sup>. De fait, au début des années 2010, Agronutrition réalisait un quart de son chiffre d'affaires à l'international. Elle en réalise aujourd'hui un tiers, avec une présence dans plus de 35 pays. Le développement à l'international nourrit l'innovation, en offrant de nouveaux cas d'étude, en multipliant les zones climatiques d'intervention. C'est aussi un moyen pour la PME d'être moins dépendante du régime océanique, qui lui impose une forte saisonnalité. Elle peut ainsi lisser ses résultats sur l'année et consolider sa trésorerie<sup>127</sup>.

<sup>125</sup> "Le pain d'épices de Dijon s'invite à la table des Chinois", L'Usine nouvelle, 15 mai 2014.

<sup>126</sup> Le lien innovation-exportation. L'expérience d'Oséo et UbiFrance, Regards sur les PME n°19, Oséo, septembre 2010.

<sup>127</sup> "Agronutrition veut fertiliser la planète", La Dépêche, 25 avril 2006.

### *Les ETI et grandes entreprises internationalisées*

L'internationalisation est structurante pour ces entreprises. Elles doivent aujourd'hui se positionner face à la demande mondiale, selon des degrés divers de maturité et des stratégies variées.

Darégal s'est appuyé, dans les années 1980, à l'instar de beaucoup de PME, sur un VIE pour analyser le marché américain, révélant un "océan bleu". L'entreprise s'est alors associée avec une filiale de McCormick pour former une joint-venture qui détient actuellement 70% du marché. Pour autant, hormis en Espagne, l'entreprise ne s'est pas encore développée ailleurs, ayant fait le choix de construire ses usines autour de zones de culture traditionnelle de plantes, et non l'inverse. Elle envisage toutefois de s'implanter en Asie, où elle détient un bureau commercial depuis 2011<sup>128</sup>.

Le groupe Materne Mont Blanc a d'abord exporté en 2009 ses gourdes de compotes Pom'Potes aux États-Unis afin d'implanter sa marque. Face au succès de ses produits, l'entreprise a installé en 2011 une usine dans le Michigan, avec création d'une marque unique pour l'étranger (Gogo SqueeZ), afin de rendre le produit immédiatement lisible pour le consommateur. Cette offre répond à l'explosion de la demande de produits de snacking sain, notamment pour les enfants, face au développement de l'obésité, et à l'exigence de praticité à travers son conditionnement nomade. Forte de ce succès, l'entreprise lance en 2014 une deuxième unité de production dans l'Idaho. Le chiffre d'affaires réalisé aux États-Unis (100 millions d'euros) équivaut aujourd'hui à celui réalisé en France avec Pom'Potes.

Bonduelle réalise deux tiers de son profit en dehors du continent européen. Depuis les années 2000, la moitié de sa croissance repose sur des acquisitions. Le modèle de croissance est fondé sur une maîtrise totale de la chaîne de valeur : les mêmes recettes de fabrication sont appliquées partout ; l'organisation des usines à l'étranger est calquée sur les usines françaises, avec le même degré de robotisation<sup>129</sup>. Chaque usine ou zone de culture nouvellement acquise a deux ans pour intégrer les critères de qualité et les modes de fonctionnement du groupe. Le groupe Bel s'appuie sur la même maîtrise de la chaîne de valeur fondée sur des circuits courts pour développer un business model "glocal", s'appuyant sur cinq marques cœur vendues globalement, mais adaptées et déclinées localement : La Vache qui rit conserve son nom (traduit dans la langue nationale) et son logo, mais est aromatisée différemment selon les marchés.

### *Les coopératives agroalimentaires françaises*

Elles ont augmenté leur présence à l'international : qui représente aujourd'hui un tiers de leur chiffre d'affaires, contre 20% il y a cinq ans<sup>130</sup>. Cela reste en-deçà des grandes coopératives étrangères, fortement positionnées à l'exportation : en 2011, InVivo, premier acteur coopératif français, ne réalisait que 36% de son chiffre d'affaires à l'international, quand les grandes coopératives du nord de l'Europe en réalisait plus de 60%<sup>131</sup>. La dynamique de concentration à l'œuvre dans le secteur coopératif français permet toutefois d'envisager le renforcement de sa présence à l'international, et notamment dans les pays émergents.

Tereos est devenu le cinquième groupe sucrier mondial en menant une stratégie

<sup>128</sup> "Darégal, une famille en herbes", L'Usine nouvelle n°3349, 17 octobre 2013.

<sup>129</sup> "Bonduelle, "Légumes production system"", L'Usine nouvelle n°3318, 14 février 2013.

<sup>130</sup> "Coopératives agricoles : regagner de la compétitivité et saisir les nouvelles opportunités", Étude PWC, septembre 2013.

<sup>131</sup> "Quelles stratégies d'alliances et quel développement international pour les groupes coopératifs ?", étude Eurogroup à l'occasion du Business Forum – ESSEC, COOP de France et Eurogroup, 13 janvier 2011, p. 73.

d'internationalisation parallèlement à des restructurations en France : il fait aujourd'hui plus de 50 % de son chiffre d'affaires à l'international<sup>132</sup>. Sa filiale, Guarani, est le troisième producteur de sucre et d'éthanol au Brésil, et dispose de sept sites industriels, rachetés pour la plupart quand la crise financière a contraint les acteurs historiques à céder leur société. En 2011, Tereos a conclu un accord de partenariat avec Wilmar, premier groupe agroalimentaire asiatique, pour lancer la construction d'une amidonnerie de blé dans le sud de la Chine. Ces divers développements s'inscrivent dans une démarche de diversification du portefeuille de produits et des approvisionnements, en préparation de la levée des quotas communautaires sur le sucre en 2017, qui rendra le marché plus ouvert et plus volatil.

En comparaison, Maisadour réalise 19 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, principalement à travers sa filiale Maisadour Semences, le pôle gastronomie (à travers les marques Delpéyrat, Comtesse du Barry et Sarrade) n'en assurant que 2 %. Cooperl, 9<sup>e</sup> groupe coopératif français, débute tout juste en 2014 ses exportations de produits de charcuterie vers la Chine : celle-ci a accepté en mars 2014, après des négociations de près de cinq ans, d'ouvrir ses frontières à trois entreprises françaises du secteur, dont la Cooperl et Delpéyrat<sup>133</sup>, alors que l'Espagne et l'Italie sont déjà présentes sur ce marché pour le même type de produits. La Cooperl exporte aussi depuis 2012 en Chine son savoir-faire dans la génétique et ses compétences techniques en matière de construction de bâtiments.

## D. Développer une politique de marque plus vigoureuse et lisible

La diversité de l'offre agroalimentaire française, reflet des spécificités de ses terroirs, est complexe à valoriser à l'international et nécessite d'être rendue lisible en la rattachant à une identité commune : pour se développer en Chine, Delpéyrat a misé sur une offre groupée, sous une seule marque transversale, regroupant aussi bien du jambon, du foie gras, du caviar que du vin de Bordeaux<sup>134</sup>, en jouant délibérément sur son origine grâce à un visuel bleu-blanc-rouge sur ses emballages.

De fait, l'origine France permet au produit d'être identifiable facilement. Elle est toutefois rattachée, à l'international, à une image haut de gamme et à des produits spécifiques (vins et spiritueux notamment). Surtout, elle ne fait que depuis récemment l'objet d'une stratégie concertée de développement.

Sur le territoire national, la marque France, jusqu'alors sans véritable cahier des charges, s'est clarifiée avec la mise en place de la marque collective "Origine France garantie" en 2011. Pour l'export, une mission a été lancée en janvier 2013 pour promouvoir les produits et services français. Son rapport d'étape, publié en juin 2013<sup>135</sup>, définit trois valeurs fondamentales qui fondent la promesse de la marque France : "L'amour des gestes et des savoir-faire", "La vision : la capacité à penser, imaginer et initier" et "L'art de la surprise". Les exemples tirés des IAA et destinés à illustrer ces valeurs ressortent tous de la gastronomie et du haut de gamme. Pourtant, le *made in France*, tout en restant synonyme de qualité (clé de la promesse de la marque), doit pouvoir aussi convaincre sur son accessibilité, sans que cela soit d'aucune façon contradictoire avec ses valeurs.

<sup>132</sup> "Les stratégies des coopératives agricoles européennes à l'international – Quelles perspectives à l'horizon 2015 ?", étude Eurostaf, décembre 2011.

<sup>133</sup> "Quand les Chinois dissèquent nos saucissons", Challenges.fr, 28 mars 2014.

<sup>134</sup> "Agroalimentaire : La croisade des Français pour séduire la Chine", L'Usine nouvelle, 29 mai 2014.

<sup>135</sup> "Mission France. Acte I : la consultation", juin 2013.

À ce titre, la stratégie conduite par l'Italie est éclairante : la structure de ses IAA est comparable à celle de la France, avec un niveau de diversité de l'offre similaire. Mais l'Italie a su exporter très tôt (notamment grâce à une population émigrée nombreuse aux 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles) un modèle alimentaire au destin mondial (pizzas, pâtes, glaces...). A la différence du repas gastronomique à la française, ses produits touchent des populations bien plus larges, au point de faire partie, moyennant certaines acculturations, du régime quotidien dans beaucoup de pays. L'Italie a su défendre ses positions en matière d'exportations de produits transformés (7<sup>e</sup> place mondiale en 2000 et 2010), quand durant la même période, la France rétrogradait de la 2<sup>e</sup> à la 4<sup>e</sup> position<sup>136</sup>.

La robustesse du modèle exportateur italien tient à sa capacité à constituer une offre lisible reconnue partout dans le monde, avec des produits simples, labellisés "made in Italy", et non pas suivant les différents terroirs et régions du pays. La simplicité de l'offre, portée par des produits champions accessibles à tous (pâtes, huile d'olive...), va de pair avec une attention accordée à la qualité : plus d'un tiers des charcuteries labellisées AOP (appellation d'origine protégée) en Europe sont italiennes<sup>137</sup>. Le volet agricole de la loi de stabilité votée début 2014 prévoit ainsi de créer une marque pour l'agroalimentaire "made in Italy", notamment dans la perspective de l'Exposition universelle de 2015 à Milan, dont le thème

portera sur l'alimentation<sup>138</sup>. Cette démarche vient couronner une stratégie qui a fait ses preuves, portée par des systèmes locaux et des entreprises engagés de longue date dans la défense de ce modèle.

En France, les filières et les entreprises, avec le soutien de l'État, peuvent rendre l'offre française plus lisible, sans se perdre dans les spécificités de chaque terroir, en ciblant certains produits phares. La "régionalisation" en cours de l'offre française à l'international ne semble pas favoriser ce mouvement : encouragée par le développement des agences régionales de soutien à l'export<sup>139</sup>, elle risque, si elle n'est pas orchestrée par une "stratégie ombrelle" solide, d'accentuer la complexité de l'offre. L'association gérant la marque collective "Produit en Bretagne" a décliné la marque "Bretagne excellence" à destination de l'international. Le Languedoc-Roussillon, à travers la marque "Sud de France", a accompagné depuis sa création en 2006 près de 1 000 entreprises de la région à l'international. On peut citer également "Buy Normandie", "Made in Jura", "Bravo l'Auvergne"... : ces marques régionales multi-sectorielles, si elles valorisent l'image des régions, contribuent plus difficilement à clarifier l'offre agroalimentaire en dehors du territoire national. Néanmoins, force est de reconnaître que l'une des forces de ces structures est de savoir mobiliser les PME car elles privilégient le lien avec les acteurs locaux.

<sup>136</sup> Rapport IGF/CGAAER, p. 12.

<sup>137</sup> Communiqué de l'Institut italien pour le commerce extérieur à l'occasion du SIAL de 2010.

<sup>138</sup> "Une marque pour l'agroalimentaire "Made in Italy"", AgraPresse Hebdo, 10 février 2014.

<sup>139</sup> La mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française conduite par Alain Bentejac et Jacques Desponts recommande dans son rapport de juin 2013 un "moratoire sur la création de nouvelles agences régionales de soutien à l'export et sur la création de nouvelles implantations à l'étranger par les agences existantes" (p. 56).



### 3. Recherche et innovation

À l'instar du développement international, la recherche et l'innovation sont une voie essentielle de croissance pour les IAA (voir encadré 2).

#### Encadré 2. Distinguer les différentes formes d'innovations dans l'agroalimentaire

Le manuel d'Oslo<sup>140</sup> de l'OCDE, qui rassemble "les principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation", distingue quatre types d'innovations que l'on retrouve dans le secteur des IAA :

- L'innovation produit correspond à l'introduction sur le marché d'un produit ou service nouveau ou significativement amélioré. Les gourdes de compote "Pom'potes" (MOM), les infusions surgelées de Darégal, le riz à poêler Lustucru sont des exemples d'innovations produits. Elles peuvent également concerner les changements de packaging ou de design lorsqu'ils s'accompagnent d'une modification des fonctionnalités et usages (introduction d'un ustensile pour une consommation sur le pouce, format réchauffable au micro-ondes, conditionnement permettant une plus longue conservation...).
- L'innovation marketing touche aux méthodes de vente, aux modifications de l'emballage et du design : bouteilles compactables, petites portions, vente en lots pour faire découvrir un autre produit... Elle s'inscrit dans une temporalité plus courte que l'innovation produit, qui nécessite souvent plusieurs années de recherche et développement.
- L'innovation de procédé concerne les procédés de production, les méthodes de distribution et les méthodes logistiques : optimisation de la chaîne de production, nouveau procédé de fabrication... Elle n'est pas nécessairement "visible" par le consommateur.
- L'innovation d'organisation se rapporte à toutes les nouveautés ou modifications significatives en matière d'organisation du travail, de gestion des connaissances et de relations avec les partenaires extérieurs. Ainsi, la charte d'approvisionnement mise au point par Bonduelle auprès de ses producteurs (cf. I. C. a.) ou la démarche "Lu'Harmony" développée par Mondelez (cf. II. B. c.), relèvent de l'innovation d'organisation.

#### A. Les IAA ont un profil particulier en matière d'innovation

Les entreprises des IAA consacrent une part faible de leur chiffre d'affaires à la recherche et développement : 0,7% contre 2,3% pour l'ensemble des entreprises en 2009<sup>141</sup>. Des marges contraintes et une taille souvent

limitée expliquent ce moindre investissement. Elles sont plus nombreuses à innover que les autres industries, notamment en matière d'innovation marketing (61% d'entreprises innovantes dans les IAA, contre 54% pour les autres industries<sup>142</sup>), mais les produits innovants représentent une part plus réduite de leur chiffre d'affaires que dans les autres

<sup>140</sup> "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3<sup>rd</sup> edition, 2005.

<sup>141</sup> Source : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, bureau des études statistiques sur la recherche, in rapport IGF/CGAER, p. 26.

<sup>142</sup> Enquête INSEE sur l'innovation des entreprises sur la période 2006-2008 (in Memento Agreste).

secteurs industriels : 6 % en moyenne (pour les entreprises de 10 salariés et plus), contre 17 % pour les autres industries manufacturières<sup>143</sup>. Innovations marketing et produit ont pour premier motif la conquête de nouveaux marchés, l'élargissement ou le renouvellement des gammes de produits<sup>144</sup>. Elles se réalisent souvent de manière incrémentale<sup>145</sup> et sont complémentaires : la "Pasta Box" mise au point par Sodebo est à la fois une innovation produit et une innovation marketing (packaging inédit inspiré du take away à l'américaine, fourchette intégrée). Elles s'accompagnent parfois aussi d'une innovation de procédé : Bonny Paris, en mettant au point une viande prête à l'emploi, nécessitant juste d'être brièvement poêlée, a également en parallèle développé une technologie de conservation plus longue et de meilleure qualité pour le produit.

Plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible de consacrer des moyens à la R&D. Celle-ci est majoritairement pratiquée en interne : seul un quart des entreprises des IAA la sous-traitaient en 2007<sup>146</sup>. Les entreprises internationalisées innovent davantage que les entreprises dont le marché est à dominante locale, pour deux raisons : d'abord car ces entreprises, souvent des ETI ou des grandes entreprises, accèdent davantage aux financements nationaux et au crédit d'impôt recherche ; ensuite car pour se positionner sur des marchés à l'étranger, il leur est absolument nécessaire d'avoir des structures de R&D capables de comprendre et d'anticiper la demande locale.

## **B. Les PME des IAA, incubatrices d'idées nouvelles ?**

Limitées par leurs marges et dans leur capacité à prendre des risques, les PME de l'agroalimentaire recourent moins à la R&D que les grandes entreprises. Pourtant, les liens de proximité qu'elles peuvent tisser avec leur environnement local, leur insertion dans des réseaux, leur capacité à entretenir leurs savoir-faire avec leurs parties prenantes peuvent être sources d'innovation. Ces aspects dépendent en grande partie du dirigeant : à titre d'exemple, Luc Darbonne se lance en 1976 dans la surgélation d'herbes aromatiques. Son premier client, à Fontainebleau, Armand Decelle, est le propriétaire du premier magasin Picard. Les liens qu'entreprendront dès lors les deux chefs d'entreprise seront déterminants pour le développement de Darégal.

Cependant, une étude de 2005<sup>147</sup> montre qu'il faut nuancer l'idée selon laquelle l'ancrage local de la PME, les liens qu'elle entretient avec les autres entreprises de son territoire, ont un impact positif sur son innovation. En réalité, le concept de "milieu innovateur" s'applique difficilement à l'innovation produit, importante dans le secteur agroalimentaire. Incrémentale et facile à imiter, elle explique souvent des comportements d'isolement destinés à préserver les idées innovantes et à éviter qu'elles soient reprises par la concurrence locale. Il n'en va pas de même pour l'innovation organisationnelle, où l'appel aux réseaux est fréquent, par exemple en matière de systèmes d'information ou de gestion des prestataires.

<sup>143</sup> "L'agroalimentaire innove en faveur de l'environnement", Agreste Primeur n°269, novembre 2011.

<sup>144</sup> Source : Enquête statistique publique, réalisation Sessi – CIS 2006, in "Les entreprises étoffent leur offre", Agreste Primeur n°225, juin 2009.

<sup>145</sup> L'innovation incrémentale est un moyen de conserver le consommateur qui s'approprie difficilement les innovations radicales. Le plus puissant levier des choix alimentaires reste le poids des habitudes et des routines.

<sup>146</sup> "Le marché comme ressort de l'innovation agroalimentaire", Agreste Primeur n°192, mars 2007.

<sup>147</sup> Fatiha Fort, Jean-Louis Rastoin, Leïla Temri, "Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires", Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n°1, 2005, p. 47-72.

En réalité, l'insertion territoriale ne permet que rarement aux PME de passer du cran de l'idée à celui du produit : faute d'une marque suffisamment identifiée, au-delà du périmètre local, et de moyens marketing, elles peinent à imposer en grande distribution leurs innovations. Le pôle PME d'Intermarché organise ainsi chaque année un grand prix de l'innovation à destination de ses fournisseurs, permettant aux gagnants d'obtenir une rétrocession de la marge distributeur sur leur prix de vente, et pour le vainqueur, un an de R&D financé par le groupe<sup>148</sup>. Ce type d'initiative ne saurait se substituer à une véritable stratégie de croissance des PME, passant par exemple par des alliances sur des bassins d'emplois ou de recherche, pour faire de l'innovation un levier de développement à part entière.

La PME Agronutrition, implantée en Haute Garonne, spécialisée dans la biochimie des semences et les compléments nutritionnels, est emblématique de cette démarche d'alliances. Elle est partenaire du pôle de compétitivité Agri sud-ouest innovation (exemple : Agrimip), dont l'activité porte notamment sur l'optimisation des intrants de production (substitution des engrais et phytosanitaires par d'autres principes). Le savoir-faire d'Agronutrition, encouragé par les réserves de beaucoup de pays européens vis-à-vis des OGM, consiste à valoriser la matière première agricole en améliorant ses performances et sa qualité, afin de limiter les apports d'engrais chimiques. Ses innovations portent sur l'amont de la filière agroalimentaire, et ont le potentiel d'irriguer l'ensemble de la chaîne de valeur : Agronutrition consacre ainsi 6% de son chiffre d'affaires par an et un quart de son effectif à la R&D<sup>149</sup>. L'entreprise entretient des liens étroits avec les organismes de recherche

institutionnels et les laboratoires locaux : elle est partenaire depuis 2010 du Laboratoire de chimie agro-industrielle (LCA), basé à Toulouse, avec lequel elle a bâti un projet commun, sélectionné par l'Agence nationale de la recherche<sup>150</sup>. Le président d'Agronutrition est par ailleurs depuis janvier 2014 à la tête du cluster Chimie verte destiné à créer des synergies entre trente-sept entreprises de secteurs différents concernées directement par ce domaine.

### C. Quels territoires d'innovation pour les IAA françaises ?

Les IAA françaises doivent répondre au double impératif de satisfaire une demande mondiale grandissante, dont les déterminants ne cessent d'évoluer, et de valoriser le patrimoine alimentaire français, menacé d'obsolescence au regard des évolutions de cette demande. Il leur faut défendre leurs spécificités (attention portée à la qualité du produit, traçabilité, goût, dimension sociale de l'alimentation) tout en s'adressant au plus grand nombre.

Les grandes tendances de la consommation exposées plus haut (cf. chapitre 3.1.A.) correspondent à des territoires d'innovation déjà avérés et investis par les IAA françaises. Les tendances des projets d'innovation soutenus par Oséo pour 2011<sup>151</sup> dans l'agroalimentaire touchent à la nutrition, au bien-être et à la santé. Pour autant, la principale motivation de l'innovation agroalimentaire en France, selon une étude menée par XTC World Innovation et TNS Sofres à l'occasion du Salon international de l'agroalimentaire (SIAL) d'octobre 2014, est de donner du plaisir au consommateur, avec près de 63% des innovations élaborées dans cet esprit.

<sup>148</sup> "Innovations marketing : beaucoup de bruit pour rien ?", Points de vente n°1122, 8 octobre 2012.

<sup>149</sup> "Agronutrition utilise champignons et bactéries pour nourrir les plantes", Les Échos, 26 juin 2014.

<sup>150</sup> "Agronutrition et le LCA, partenaires de recherche pour mieux nourrir la planète", communiqué de presse, 10 février 2014.

<sup>151</sup> "PME 2012 : Rapport sur l'évolution des PME", Oséo, 2012, p. 206.

Le plaisir était déjà l'axe d'innovation le plus important identifié par l'étude XTC-TNS Sofres conduite à l'occasion du SIAL de 2012.

Santé et plaisir, il y a là deux tendances complémentaires, parfois en tension, que les IAA françaises peuvent investir de concert pour valoriser leurs produits ou en lancer de nouveaux, en capitalisant sur leurs savoir-faire et les spécificités du modèle alimentaire

français, sans nécessairement viser le haut de gamme ou la gastronomie. Face à la demande mondiale, elles sont bien positionnées pour définir une offre nutritionnellement pertinente, assurant sécurité alimentaire et maîtrise de la qualité. Mais pour se différencier et véritablement créer de la valeur, il leur faudra rendre cette offre attractive en tenant la promesse du goût, créneau sur lequel elles doivent continuer à défendre leurs positions.

## CONCLUSION : MISER SUR LE CŒUR DE MARCHÉ MONDIAL

Partagée entre des partis pris multiples, l'industrie agroalimentaire française est loin de tenir la place qu'elle devrait avoir sur le marché mondial. Elle est également loin de tirer bénéfice de l'accès exceptionnel dont elle dispose à la ressource agricole ou au savoir faire technique sur les plans génétiques, agrochimiques et de valorisation des sols. De ce fait, il reste aujourd'hui un décalage entre le développement agricole proprement dit et celui de l'industrie agroalimentaire, les liens entre les deux n'étant pas suffisants pour valoriser la ressource. De plus, les choix stratégiques, industriels et commerciaux faits par les entreprises du nord de l'Europe, d'Allemagne, d'Espagne et d'Italie, et à plus long terme par celles des pays émergents d'Amérique du Sud et d'Asie, fragilisent la position de l'industrie agroalimentaire française, voire dans certains cas l'amont agricole.

Le taux de valeur ajoutée moyen de notre industrie agroalimentaire est faible et stable, autour de 15 % (hors activités vinicoles et spiritueux). Cette faiblesse se compare à des taux très supérieurs dans le nord de l'Europe, en Allemagne et aux États-Unis (20 %, voire 30 %). Cette différence tient à trois grands facteurs :

1. Le lien entre l'industrie agroalimentaire et le monde agricole n'est pas vertueux. Il se base sur des relations temporaires qui favorisent un comportement arbitragiste des fournisseurs et ne permet pas un développement dans la durée de l'activité agricole.
2. Le taux de transformation des produits est relativement faible par rapport à celui qui se pratique dans d'autres pays, souvent au nom d'une tradition culinaire ou de terroir qui ne répond qu'à une fraction très faible du marché mondial.
3. Le degré d'internationalisation des entreprises est faible et ne leur permet pas de diversifier les risques. Elles sont de ce fait prises entre une structure de distribution concentrée et qui joue de cette puissance, et une offre produit très orientée vers les pratiques alimentaires "à la française", rendant l'accès aux autres marchés très difficile. Dans ce cas, soit le positionnement doit s'accompagner d'une image très "haut de gamme" qu'il faut être capable de tenir, soit il convient de se concentrer sur des commodités (ou dit autrement, des produits de consommation courante) où la compétitivité intrinsèque n'est pas au rendez-vous.

Cette situation a conduit à une organisation de l'industrie agroalimentaire autour de deux pôles :

1. Un pôle "très haut de gamme", très limité en volume et en cible. Même reconnu au patrimoine mondial de l'humanité, le rituel alimentaire à la française n'est connu mondialement que par 0,5% des clients. Cela ne suffit pas à construire une industrie solide, durable, reconnue pour la qualité de ses produits sur le plan mondial.
2. Un pôle plus proche des commodités, survivant dans certains cas grâce aux aides, où la combinaison de la volatilité de la matière première, le manque d'effets d'échelle lié à la taille et une politique commerciale centrée sur la France rendent les entreprises extrêmement fragiles.

À force d’opposer la malbouffe au “repas à la française”, les entreprises sont amenées d’une part à subir une stratégie de commodité centrée sur la France et ne survivant de façon fragile que grâce à la nécessité pour les distributeurs de faire survivre des alternatives aux groupes mondiaux, et d’autre part à rêver au “haut de gamme” tiré par la gastronomie qui, pour beaucoup de prétendants, se réduit à peu d’élus. L’industrie agroalimentaire française a un fort potentiel de développement, compte tenu de ses atouts dont l’accès à la ressource agricole, en misant sur des produits plus transformés à destination du cœur de la consommation alimentaire mondiale, et portés par une politique de marque vigoureuse. Des réussites comme Bonduelle, Hénaff, Materne... fondées sur une politique produit innovante, des marques solides et une diversité de pays et de circuits de distribution montrent la voie.

Bien entendu, la relation entre industriels et agriculteurs doit évoluer. Évidemment, la compétitivité intrinsèque des facteurs et celle de la main d’œuvre sont un frein à la compétitivité globale. Tout aussi évidemment, la multiplication et la redondance des normes et régulations ne favorisent pas l’industrie agroalimentaire. Très certainement, l’hyperconcentration de la distribution a un impact sur les marges, elles-mêmes limitées par le taux de valeur ajoutée. Mais le frein majeur au développement encore possible d’une industrie agroalimentaire compétitive est le maintien d’une dichotomie entre commodités et “gastronomie à la française”. Il convient plutôt de prendre à bras le corps la demande alimentaire mondiale, en suivant des habitudes alimentaires qui ne sont pas celles que nous connaissons, en valorisant les éléments centraux que sont la qualité, la traçabilité de la matière, le savoir-faire agronomique et biochimique, et en acquérant les savoir-faire de création et de gestion des marques qui accompagneront un développement international, libérant ainsi l’industrie agroalimentaire française de la surconcentration de la distribution.

46

52

Les entreprises françaises, pour peu qu’elles sachent adapter leur positionnement, ont des atouts indéniables pour conquérir une place enviable sur le marché mondial et construire une croissance profitable et durable.

## GLOSSAIRE (TERMES TECHNIQUES ET ACRONYMES)

**ADEPTA** : Association pour le développement des échanges internationaux de produits et techniques agroalimentaires.

**AFIC** : Association française des investisseurs pour la croissance.

**ANIA** : Association nationale des industries alimentaires, organisation professionnelle représentative des IAA (Industries agroalimentaires).

**AOP** : Appellation d'origine protégée (AOP)

**BPCE** : Banque populaire caisse d'épargne.

**CCAF** : Comportements et consommations alimentaires en France.

**CEPII** : Centre de recherche français dans le domaine de l'économie internationale.

**CGAAER** : Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.

**Clean label** : Ce label se veut synonyme d'une déclaration claire, propre et compréhensible des denrées alimentaires sur les étiquetages excluant des termes techniques ainsi que certains ingrédients artificiels. Source : [clean-label.de](http://clean-label.de)

**Commodités** : produits de consommation courante, standardisés, aux qualités parfaitement définies et connues des acheteurs. Sur ce type de produits, la compétition entre producteurs ne passe que par les prix (pas de différenciation produit possible). Source : Pierre-Noël Giraud, cours économie industrielle des commodités (Université Paris Dauphine).

**Contrat de couverture** : contrat qui permet de se prémunir contre le risque d'une variation trop importante du prix, en souscrivant par exemple une assurance.

**Coop de France** : Organisation professionnelle unitaire représentative de la coopération agricole.

**CREDOC** : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

**Élasticité prix-demande** : c'est la sensibilité de la demande par rapport au prix. On la calcule en rapportant la variation de la demande à la variation du prix.

**Fazendas** : grande propriété agricole du Brésil.

**FranceAgriMer** : Établissement public national des produits de l'agriculture et de la mer.

**IGF** : Inspection générale des finances.

**Marque de distributeur (MDD) :** Définie depuis 2001 dans le Code de la consommation : “Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l’entreprise ou le groupe d’entreprises qui en assure la vente au détail et qui est le propriétaire de la marque sous laquelle il est vend” (article L112-6). Les distributeurs peuvent ainsi proposer des produits à leurs clients, souvent à des prix inférieurs à ceux des marques nationales.

**Niche :** un marché de niche est un marché étroit correspondant à un produit ou à un service très spécialisé.

**“Nid vide” :** expression qui désigne le moment où les enfants quittent le domicile familial.

**Origine France Garantie :** les produits labellisés Origine France garantie doivent répondre à deux caractéristiques essentielles et cumulatives : i) le produit prend ses caractéristiques essentielles en France (= le produit prend sa forme distinctive en France) et ii) de 50 % à 100 % du prix de revient unitaire de ce produit sont acquis en France. Le label est accordé suite à l’intervention d’un organisme certificateur selon un cahier des charges précis.

Source : [profrance.org](http://profrance.org)

**Oséo :** Depuis l’assemblée générale de Bpifrance, le 12 juillet 2013, Oséo est devenu Bpifrance Financement.

48

**PIPAME :** Pôle interministériel de prospective et d’anticipation des mutations économiques.

52

**Productivité totale des facteurs :** La comptabilité de la croissance vise à relier l’accroissement de la valeur ajoutée à celui des facteurs de production, capital et travail. La croissance de la productivité globale des facteurs est la partie de la croissance de la production qui n’est expliquée ni par la croissance de l’emploi, ni par la croissance du stock de capital productif. Elle reflète donc d’une part le progrès technique, technologique (donc l’effort d’innovation); d’autre part l’amélioration du capital humain (donc l’effort d’éducation). Sources : INSEE, “Évaluer la productivité globale des facteurs : l’apport d’une mesure de la qualité du capital et du travail” in L’économie française, édition 2013 et Natixis, Special Report, n° 41, 5 février 2010.

**Produits “raw” :** produits consommés quasiment bruts, non raffinés, non industrialisés. L’alimentation “raw” privilégie les fruits et légumes fraîchement cueillis, les graines germées, les oléagineux.

**Quatrième gamme :** La quatrième gamme concerne des produits végétaux (fruits et légumes frais, crus) “prêts à l’emploi” comme les crudités, salades vertes et composées... Tous ces produits sont lavés, épluchés, égouttés, coupés et conservés dans une atmosphère protectrice de manière à favoriser la conservation.

**RHF :** restauration hors foyer (ou restauration hors domicile, RHD) qui regroupe la restauration commerciale (exemple : restaurant traditionnel, cafétéria) et la restauration collective (exemple : cantines scolaires, d’entreprises).



**SIAL** : Salon international de l'alimentation.

**SOPEXA** : Société pour l'expansion des ventes des produits agricoles et alimentaires. Groupe marketing international Alimentaire, Vin et Art de vivre.

**Taux de marge brute** : la marge brute est égale au prix de vente (HT) moins le coût d'achat (HT). Le taux de marge brute est ainsi le rapport entre la marge brute et le coût d'achat (HT) (\*100). Cet indicateur permet d'observer les gains ou les pertes autrement dit la rentabilité d'une entreprise ou d'un secteur.

**Ubifrance** : Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, Ubifrance et l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux) ont fusionné au sein de la structure Business France.

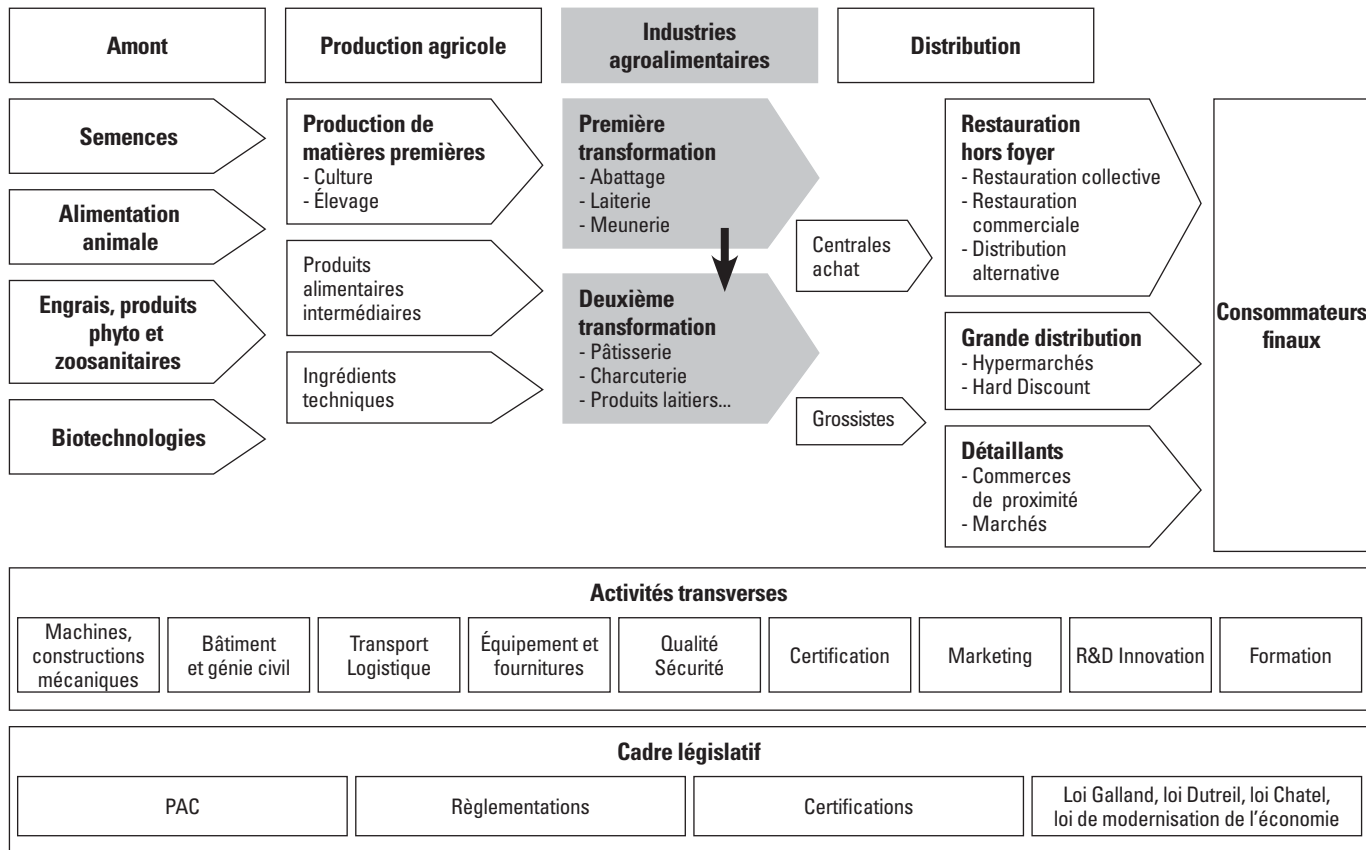
**VIE** : Volontariat international à l'étranger. Ce système permet aux entreprises françaises de confier à un jeune, jusqu'à ses 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger durant une période modulable de 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans cette limite. Extrait de ubifrance.fr

## ANNEXE 1 - TYPOLOGIE DES ENTREPRISES RENCONTRÉES

	PME locales	ETI internationalisées / grandes entreprises	Coopératives
<b>Produits des céréales (ou de la betterave)</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Chantor</b> (transformation du blé en sirop de glucose, gluten, amidon, germes de blés)</li> <li>- <b>Maisadour</b> (céréales, dont maïs)</li> <li>- <b>Vivescia</b> (malerie, meunerie, maïserie, amidonnerie, glucoserie)</li> <li>- <b>Tereos</b> (alimentation humaine et amidonnerie, sucres)</li> </ul>
<b>Huiles, margarines</b>		<b>Sofiprotéol</b> (SAIPOL et Lesieur)	
<b>Produits à base de fruits et légumes</b>	<b>Jean Martin</b> (produits provençaux à base d'olives et de légumes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bonduelle</b> (légumes frais, en conserve et surgelés)</li> <li>- <b>Darégal</b> (plantes et herbes aromatiques surgelées)</li> <li>- <b>MOM</b> (fourrages aux fruits, compotes, confitures)</li> </ul>	<b>Maisadour</b> (légumes et maïs doux)
<b>Produits laitiers</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>MOM</b> (crèmes dessert)</li> <li>- <b>Rians</b> (yaourts, fromages, desserts lactés)</li> </ul>	<b>Sodial</b> (laits, produits laitiers)
<b>Produits carnés ou à base de poissons</b>	<b>Bonny Paris</b> (viandes et saucisses)	<b>Fleury Michon</b> (charcuterie, surimi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cooperl</b> (viande de porc, charcuterie)</li> <li>- <b>Maisadour</b> (volailles, foie gras – Delpelyrat, Comtesse du Barry)</li> </ul>
<b>Autres produits transformés</b>	<b>Mulot &amp; Petitjean</b> (pain d'épices)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fleury Michon</b> (plats cuisinés)</li> <li>- <b>Lustucru</b> (pâtes fraîches, lunch box, œufs...)</li> <li>- <b>Sodébo</b> (sandwiches, pizza, box, salades)</li> </ul>	
<b>Intrants pour l'agriculture et l'élevage</b>	<b>Agronutrition</b> (compléments nutritionnels pour les productions végétales)	<b>Sofiprotéol</b> (alimentation animale – Glon Sanders, Sodial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Chantor</b> (nutrition animale)</li> <li>- <b>Cooperl</b> (nutrition animale)</li> <li>- <b>Maisadour</b> (semences et nutrition animale)</li> <li>- <b>Vivescia</b> (nutrition animale)</li> <li>- <b>Tereos</b> (nutrition animale)</li> </ul>

NB : Les entreprises en italique sont multi-secteurs.

## ANNEXE 2 - FILIÈRE AGROALIMENTAIRE : STRUCTURATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR



### Industries agroalimentaires

#### Première transformation

- Abattage
- Laiterie
- Meunerie

#### Deuxième transformation

- Pâtisserie
- Charcuterie
- Produits laitiers...

Centrales achat

Grossistes

### Distribution

#### Restauration hors foyer

- Restauration collective
- Restauration commerciale
- Distribution alternative

#### Grande distribution

- Hypermarchés
- Hard Discount

#### Détaillants

- Commerces de proximité
- Marchés

**Consommateurs finaux**

### Activités transverses

Machines, constructions mécaniques

Bâtiment et génie civil

Transport Logistique

Équipement et fournitures

Qualité Sécurité

Certification

Marketing

R&D Innovation

Formation

### Cadre législatif

PAC

Règlementations

Certifications

Loi Galland, loi Dutreil, loi Chatel, loi de modernisation de l'économie

Laboratoire d'idées pour les secteurs agricole, agroalimentaire et agro-industriel, le think tank saf agr'iDées travaille sur les conditions du fonctionnement et du développement des entreprises composant ces filières.

Dans une volonté de concrétisation du rôle stratégique de ces secteurs, saf agr'iDées, structure indépendante et apolitique, portée par ses valeurs d'humanisme et de progrès, est attachée à des avancées souples et responsabilisantes, permettant aux acteurs d'exprimer leurs talents et potentialités.

Tout au long de l'année, saf agr'iDées organise différents formats d'événements et groupes de travail destinés à produire et diffuser des idées, propositions et questionnements pour accompagner les évolutions indispensables des filières agricoles en ce début de 21<sup>e</sup> siècle.



saf agr'iDées  
8 rue d'Athènes 75009 Paris  
+33 (0)1 44 53 15 15  
saf@saf.asso.fr

[www.safagrideas.com](http://www.safagrideas.com)

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour nourrir et animer la réflexion collective sur les enjeux industriels. Centre de ressources, La Fabrique de l'industrie rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques pour rendre lisible la multiplicité des points de vue.

Son site web permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de ses travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions. Des conférences sont organisées tout au long de l'année pour débattre des perspectives d'avenir de l'industrie en France et dans le monde.



La Fabrique de l'industrie  
81 bd Saint-Michel 75005 Paris  
+33 (0)1 56 81 04 15  
info@la-fabrique.fr

[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)