



ThinkTank  
Agroalimentaire

Les Echos **EVENTS**

# Quels chantiers pour restaurer la compétitivité de la filière alimentaire française ?



En partenariat avec



Le Think Tank Agroalimentaire, mis sur pied par Les Echos Events, a pour objectif de **produire une recommandation pour restaurer la compétitivité de la filière alimentaire française**. Une compétitivité dans toutes ses dimensions : économique bien sûr, mais également environnementale, qualitative, sociétale, etc.

Le Think Tank a été composé en réunissant des acteurs industriels ou commerciaux et des observateurs avisés de la filière alimentaire, chacun reconnu pour son expertise. Le Think Tank a fonctionné en toute indépendance d'esprit et sur la base d'études et de faits avérés. **Il se situe naturellement dans une perspective d'intérêt général, au-delà des intérêts individuels des membres composant le Think Tank.**

L'édition 2015 produit une recommandation articulée en cinq chantiers :

- Produire mieux en conciliant productivité et préservation des ressources (*lire p. 6*) ;
- Stimuler la compétitivité de l'agriculture et de l'agroalimentaire (*p. 8*) ;
- Soutenir l'exportation en assumant un leadership qualité, en revendiquant l'origine France (*p. 10*) ;
- Cultiver le « vivre ensemble » des acteurs de la filière alimentaire (*p. 14*) ;
- Conforter la place de l'agroalimentaire dans la société (*p. 16*).

**En regard de ces chantiers, le Think Tank a élaboré un total de 27 propositions concrètes et opérationnelles.**

# LES MEMBRES DU THINK TANK



**Éric ALLAIN**  
Directeur général  
FRANCEAGRIMER



**Cécile DESCLOS**  
Directrice du pôle  
agroalimentaire  
et distribution  
LES ÉCHOS ÉTUDES



**Tristan LECOMTE**  
Fondateur  
PUR PROJET



**Thierry BLANDINIÈRES**  
Directeur général  
INVIVO



**Alexis DUVAL**  
Président du directoire  
TEREOS



**Serge LHERMITTE**  
Délégué Ministériel  
aux Industries  
Agroalimentaires



**Gérard BOULEAU**  
Directeur général  
délégué  
GROUPE SOPARIND  
BONGRAIN



**Sébastien FLOC'H**  
Directeur général  
agroalimentaire  
et technologies marines  
GROUPE ROULLIER



**Serge PAPIN**  
Président  
SYSTÈME U



**Carmen CAHILL**  
Direction des échanges  
et de l'agriculture  
OCDE



**David GARBOUS**  
Directeur du marketing  
stratégique  
FLEURY MICHON



**Jean-Philippe PUIG**  
Gérant  
SCA AVRIL



**Philippe CHALMIN**  
Professeur  
PARIS-DAUPHINE



**Sandrine GAUDIN**  
Cheffe du service  
des relations bilatérales  
DG DU TRÉSOR



**Frédéric ROSTAND**  
Directeur général  
GROUPE SODIAAL



**Emmanuel COMMAULT**  
Directeur général  
COOPERL



**Jean-Philippe GIRARD**  
Président  
ANIA



**Xavier RUAUX**  
Partner  
OLIVER WYMAN



**Michel DANTIN**  
Député européen  
PARLEMENT EUROPÉEN



**Claude GRUFFAT**  
Président  
BIOCOOP



**Xavier TERLET**  
Président  
XTC



**Francis DECLERCK**  
Professeur  
ESSEC



**François HOULLIER**  
Président-directeur  
général  
INRA



**Nicolas TRENTESAUX**  
Directeur  
SIAL GROUP



**Bernard DEMEURE**  
Partner  
OLIVER WYMAN



**Régis LEBRUN**  
Directeur général  
FLEURY MICHON

**Olivier DAUVERS** (Éditions DAUVERS)  
Directeur du Think Tank

**David BARROUX** (Les Échos)  
Rédacteur en chef

**Jean-Marc VITTORI** (Les Échos)  
Éditorialiste

**Antoine BOUDET** (Les Échos)  
Chef de service

**Perrine GOREUX** (Les Échos Events)  
Responsable de projets secteur agroalimentaire

La recommandation du Think Tank Agroalimentaire représente le fruit du travail collectif du groupe et n'engage pas individuellement chacun des membres ni les institutions qu'ils représentent. Ceux-ci se réservent le droit de prendre position sur cette recommandation et les constats qui l'accompagnent.

# AGROALIMENTAIRE

## Une filière stratégique, des enjeux identifiés

**P**ar définition, l'alimentation est un sujet central. Se nourrir est un besoin vital, ce que « l'homo consumerus » repu des pays occidentaux oublie souvent, préférant assouvir d'autres « besoins ». Mais la démographie galopante replace l'alimentation, et ce faisant la filière agroalimentaire, au cœur des enjeux du siècle. Avec un double défi : **assurer la disponibilité alimentaire en quantité ET en qualité.**

En 2011, la Terre a franchi la barre symbolique des sept milliards d'habitants. En 2050 devrait être atteint le cap des neuf milliards. En parallèle, le développement économique en cours ou à venir dans les prochaines décennies, en Asie et en Afrique notamment, accroît les besoins par tête. Besoins en termes caloriques, besoin en termes de diversité alimentaire. Enfin, les difficultés d'accès à une alimentation suffisante – plus de 800 millions d'individus seraient en situation de malnutrition selon l'Organisation des Nations unies

pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) – constituent un puissant facteur d'instabilité qui menace les pays développés.

**Économiquement, socialement, l'agroalimentaire est donc une filière stratégique. Et, politiquement, c'est un dossier majeur !** Dans ce contexte, la France ne manque pas d'atouts. Comparés à la moyenne de la planète, la nature de ses sols et l'équilibre de son climat sont deux atouts précieux. Le tissu industriel qui en découle aussi. L'agroalimentaire est en effet le premier secteur industriel français avec 15 789 entreprises, 158 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé et près de 500 000 emplois directs – source Association nationale des industries alimentaires (Ania). Les industries agroalimentaires et l'agriculture contribuent d'ailleurs positivement à la balance commerciale de la France avec plus de neuf milliards d'euros d'excédent en 2014. Enfin, la tradition culinaire française est également un atout.

### EN CHIFFRES...

<b>7,3</b> milliards	<b>800</b> millions	<b>1,5</b> milliard	<b>1,3</b> milliard de tonnes
Population mondiale	Malnutris	Adultes en surpoids	Nourriture humaine gaspillée par an

Sources : Nations unies, OMS, HMG, Gustavsson



Dans ce contexte, la France est confrontée à des enjeux qui sont aujourd'hui bien identifiés.

#### > Restaurer la position de l'agroalimentaire français

Indépendamment de situations particulières (et donc différentes selon les filières), la France perd peu à peu son rang sur l'échiquier mondial de l'agroalimentaire.

*Un atout naturel de la France qui est en train de s'effiloche alors que le marché mondial est durablement porteur.*

#### > Compétitivité et performance de la filière et des entreprises

À l'heure de la multiplication des échanges et de la déréglementation des marchés, la compétitivité des acteurs de la filière est une question centrale. Qu'il s'agisse de maintenir ses positions commerciales (face aux concurrents d'autres pays) ou d'en conquérir de nouvelles.

*Alors que les échanges mondiaux se multiplient, les écarts de compétitivité se lisent plus facilement qu'avant.*



### > **Productivité raisonnable et durable**

La progression démographique mondiale soutient la progression durable de la demande des consommateurs. La problématique qui se pose à l'agriculture et à l'agroalimentaire est de pouvoir y répondre en conciliant toutes les attentes : volumes disponibles, prix, qualité (gustative ou sanitaire), etc. Le tout en préservant la capacité de production pour les générations futures.

*Imaginer une production raisonnable, raisonnée.*

### > **Relations intrafiliales**

Producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs sont partie prenante d'une même filière. Mais les relations entre chaque maillon sont aujourd'hui faites de tensions, de combats, générant une forme de dévalorisation. Avec, au final, une pression plus forte que jamais sur les marges des acteurs économiques. Et donc une menace sur la pérennité des uns et la capacité de développement des autres.

*Aligner l'intérêt général au sein des filières.*

### > **Volatilité des matières premières**

En dépit des outils prédictifs, de couverture ou assuranciers, la volatilité des matières premières pèse aujourd'hui plus qu'hier sur les acteurs économiques.

*Un pilotage à haut risque.*

### > **Innovation**

Toutes les études en attestent, l'innovation est le moteur du développement des ventes, particulièrement sur les marchés matures. Le Salon international de l'alimentaire (Sial) témoigne tous les deux ans de la capacité d'innovation de l'industrie agroalimentaire française. Mais l'innovation est une course sans fin qu'il convient d'encourager. Elle est source de valeur (par le niveau de transformation des produits, par exemple) et constitue le meilleur rempart contre la concurrence de produits à prix plus compétitifs, tout en répondant aux besoins de variété des consommateurs.

*Innover pour valoriser la calorie vendue.*

Dans le but de relever ces défis, le Think Tank a ouvert cinq chantiers pour lesquels nous formulons des propositions/recommandations.

# 1

**Produire mieux : en conciliant productivité et préservation des ressources**

# 2

**Stimuler la compétitivité de l'agriculture et de l'agroalimentaire**

# 3

**Soutenir l'exportation en assumant un leadership qualité, en revendiquant l'origine France**

# 4

**Cultiver le « vivre ensemble » des acteurs de la filière alimentaire**

# 5

**Conforter la place de l'agroalimentaire dans la société**

# PRODUIRE MIEUX

## en conciliant productivité et préservation des ressources

> **Le défi alimentaire mondial est une évidence.** C'est un défi dans trois directions. D'abord, la croissance du nombre de « citoyens du monde », avec des projections à 9 milliards d'individus en 2050 et à 11 milliards en 2080. Ensuite, le mouvement migratoire des campagnes vers les villes. Des populations qui abandonnent au passage un mode alimentaire de type subsistance ou autosuffisance. Enfin, l'élévation du niveau de vie des populations émergentes au fur et à mesure de leur développement économique. Ce qui élève également leur niveau de consommation et sa diversité (y compris par la découverte de gastronomies étrangères). Et oblige donc, in fine, à une réflexion sur le « produire plus ».

> **Le « produire plus » est néanmoins à nuancer selon les filières.** Si le besoin croissant en protéines – notamment animales – est certain, quelques filières seront, selon plusieurs études, en surproduction. C'est par exemple le cas des huiles végétales. Dans le monde ?

> L'alimentation ayant un rôle avéré dans la

santé humaine et dans l'accroissement de l'espérance de vie, **l'attente de sécurité alimentaire et de bénéfices nutritionnels croît de plus en plus rapidement.** Plus généralement, la qualité, dans ses différentes composantes, est une requête en nette progression, notamment dans les pays où la consommation alimentaire a atteint une forme de maturité en volume. Elle constitue le socle du contrat de confiance entre les producteurs et les consommateurs. C'est le « produire mieux ».

> L'agriculture et la transformation agroalimentaire sont deux activités consommatrices de ressources, notamment énergétiques. Or les ressources de la planète sont, par principe, limitées. Ce qui impose d'envisager le « produire plus » dans une logique plus économe. **Produire « plus » avec « moins » induit aussi de produire « mieux ».**

> De même, avec l'urbanisation, **les surfaces agricoles disponibles sont en régression à l'échelle de la planète. Ce qui, là aussi, est une forme de limitation des ressources.**

Uniquement en France, la surface agricole disponible a baissé de 20 % au cours des cinq dernières décennies (source : Safer) : de 35 à 28 millions d'hectares. 2,5 millions ont été perdus de manière quasi irréversible au profit de la ville, du logement et des infrastructures ; 4,5 millions d'hectares sont devenus forestiers. Globalement, la France perd en terres agricoles l'équivalent de la surface d'un département tous les dix ans.

> **Ces défis constituent autant d'opportunités pour nourrir la planète : en qualité, en quantité et au meilleur coût environnemental possible.** À ce titre, l'alimentation est un enjeu géostratégique. C'est par exemple ainsi qu'il faut lire les investissements chinois dans des entreprises alimentaires françaises et européennes (au regard des populations, la Chine est avec l'Inde le pays où le défi alimentaire se pose avec le plus d'acuité).

> Reste que la chaîne alimentaire n'échappe pas, hélas, au gaspillage. **Selon les études, de la fourche à la fourchette, la « perte en ligne » atteindrait 20 à 30 %.** Selon les pays, ce gaspillage est le fait, soit de l'amont des filières (outils ou techniques de production et de stockage de niveau insuffisant), soit de l'aval (distributeurs et consommateurs, souvent en raison de contraintes réglementaires sur les dates de consommation).

> **Agriculteurs et industriels agroalimentaires s'orientent déjà souvent vers une logique de « produire mieux »,** en limitant les intrants, en valorisant les coproduits, en assurant la traçabilité de leur production, etc. Des efforts que la société ne reconnaît pas (ou peu), faute de les connaître.



## # 1 Pour... **une approche plus écologique de l'agriculture**

Tout en préservant la capacité productive de l'agriculture à long terme, une approche plus écologique est nécessaire. En premier lieu, via des contrats de progrès par filière (états des lieux, objectifs de rendements, feuilles de route, etc.). Ensuite, par la promotion d'une diversité de modèles (agroforesterie, permaculture, etc.).

## # 2 Pour... **une agriculture de précision**

La cartographie de la surface agricole, couplée au développement de nouveaux outils (notamment numériques) et de nouvelles solutions techniques, ouvre l'ère d'une agriculture de précision qui permettra de conjuguer le « produire plus » et le « produire mieux ». Par exemple, en ajustant encore plus précisément les besoins des cultures et les spécificités des apports externes. Et ce avec un double bénéfice : économique et écologique, grâce, notamment, à une moindre utilisation de produits chimiques ou d'énergie fossile pour les travaux agricoles. À titre d'exemple, la consommation française de fertilisants a déjà été réduite de près de 40 % en l'espace de trente ans.

## # 3 Pour... **un plan de soutien à la recherche agricole**

De nombreux progrès, notamment génétiques, ont été faits ces dernières décennies. Pour autant, des perspectives de progrès demeurent, notamment grâce au champ nouveau qu'ouvrent les biotechnologies. Proposition d'un plan de soutien à la recherche agricole avec la perspective de maintenir le rythme d'accroissement des rendements (le « produire plus ») tout en réduisant l'empreinte écologique de l'agriculture (le « produire mieux »).

## # 4 Pour... **un crédit d'impôt recherche au stade de l'exploitation**

L'exploitation agricole est une entité économique qui, par ses décisions d'investissement, doit devenir un maillon de l'innovation toujours plus important. Pour soutenir ce rôle, proposition de la mise en place d'un mécanisme fiscal de type crédit d'impôt recherche au stade de l'exploitation. L'outil fiscal doit en effet encourager une réallocation des moyens de l'exploitation vers la recherche et l'innovation, ce qui n'est pas suffisamment le cas aujourd'hui.

## # 5 Pour... **étendre la possibilité de provisionner dans la comptabilité agricole**

La comptabilité agricole n'autorise pas suffisamment la technique des provisions. Ce qui ne permet donc pas à l'exploitant de lisser son revenu dans un contexte de forte volatilité des marchés et d'aléas climatiques. Et limite, parfois, la capacité d'investissement, laquelle suppose une visibilité à moyen terme.

## # 6 Pour... **préserver l'accès à la ressource hydrique**

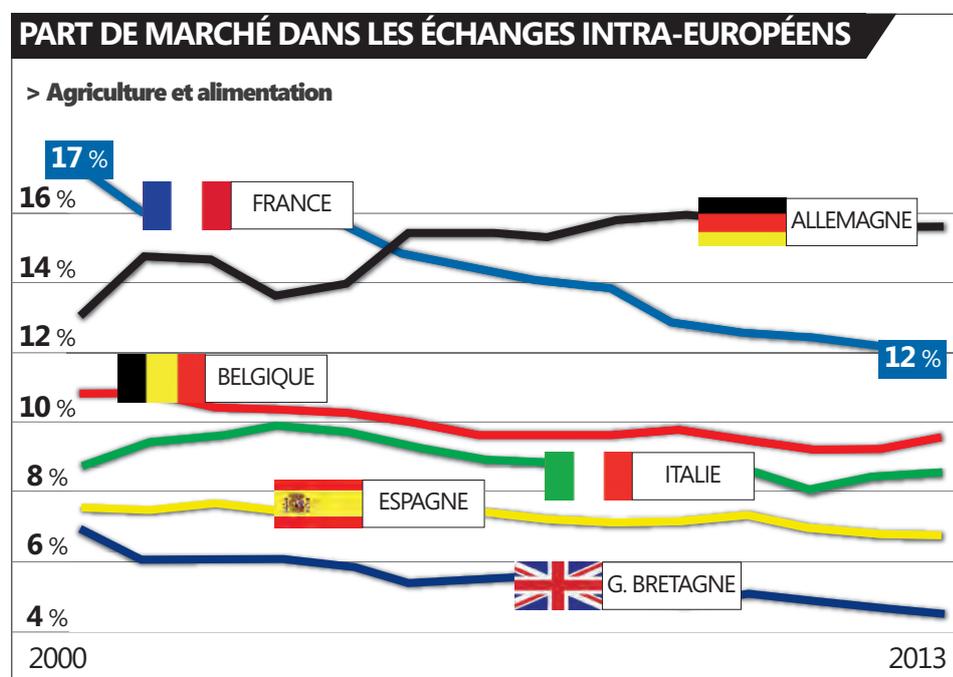
À l'heure du changement climatique et de la concurrence entre les utilisateurs d'eau, maîtriser la ressource hydrique est une condition sine qua non pour préserver la capacité de production d'un territoire. Faute de quoi, les aléas de production seront tendanciellement plus importants. Au-delà des efforts nécessaires pour la maîtrise des apports en eau, il convient de créer des réserves à vocation agricole : retenues, lacs, barrages. Une démarche qui ne peut être acceptée que si elle est vraiment partagée par les populations, ce qui justifie les recommandations pour réconcilier la société et la vocation alimentaire de la France.

# Stimuler la **COMPÉTITIVITÉ** de l'agriculture et de l'agroalimentaire

> **La part de marché de la France dans les échanges agricoles et agroalimentaires européens ne cesse de décliner depuis 2000.** À cette date, la France était ainsi le premier exportateur (devant l'Allemagne) avec 17 % de parts de marché (source : OCDE). En 2013, la France n'occupait plus que le second rang avec 12 %. Le mouvement n'est pour autant pas spécifique aux produits agricoles et agroalimentaires. Il s'inscrit dans une tendance économique plus générale de perte de compétitivité et de concurrence accrue : avec notamment la montée en puissance des pays émergents.

> **Il y a incontestablement une perte d'influence de la France sur les marchés mondiaux, dont les écarts de compétitivité avec ses concurrents exportateurs sont une cause notable.** Pour partie, l'explication est à chercher dans les distorsions de coûts de production, notamment en matière de travail (l'exemple type est la rémunération du « travail détaché », très différent entre la France et l'Allemagne). Non négligeable aussi, une moindre spécialisation sur quelques filières clés, à la différence de pays d'Europe du Nord qui ont parfois opéré des choix radicaux.

> **L'atomisation des acteurs économiques est également un constat patent.** Sur les 40 386 industries et commerces de gros (hors artisanat commercial) agroalimentaires en France (source : Insee É sane), 83 % sont de très petite taille et emploient moins de dix salariés. Et seulement une entreprise sur dix emploie plus de vingt salariés. La faible taille de l'appareil productif est, pour une part, une cause de sa faible compétitivité. Cette faible taille empêche en effet un niveau suffisant d'investissements



en R&D et en marketing. Enfin, dans de nombreuses PME, la question de la succession n'est pas suffisamment anticipée et condamne à terme l'entreprise.

> **Cela dit, la problématique de compétitivité est à nuancer selon les filières** avec, schématiquement, une dichotomie entre filières grandes cultures (plutôt en ligne avec les standards de compétitivité mondiale) et filières animales (encore insuffisamment compétitives).

> **La problématique de compétitivité est aussi à nuancer selon la nature des produits.** Il faut impérativement s'en préoccuper pour les produits indifférenciés selon les origines, les produits de commodités, etc. Ici, la concurrence est en effet largement internationalisée. En

Depuis 2000, la part de marché de la France dans les échanges intra-européens n'a cessé de diminuer.

revanche, elle est moins prégnante pour les produits d'origine, les recettes spécifiques, les savoir-faire particuliers, etc., lesquels sont, par définition, moins substituables par d'autres produits.

> **La dureté de la négociation avec les enseignes de grande distribution, couplée à une forme de précarité des relations commerciales,** prive les industriels, en particulier les plus faibles, des marges de manœuvre économiques pour investir et, ce faisant, pour améliorer leur compétitivité, notamment industrielle.

## # 7 Pour... **un abaissement des coûts de production**

Les différences de coûts de production entre pays ont généralement deux causes : la taille des structures de production (permettant ou non les économies d'échelle et la performance économique) et le coût du travail. Sur ce critère, la France est souvent pénalisée. C'est notamment le cas pour quelques filières à forte intensité de main-d'œuvre (la viande, par exemple, pour l'activité de découpe, les fruits et légumes pour la cueillette). Un abaissement du coût du travail, par le levier des cotisations sociales, permettrait d'améliorer la compétitivité, soit pour regagner des positions sur les marchés export, soit pour lutter contre les importations de pays à meilleure compétitivité du travail. Avant toute chose, un benchmark complet des coûts inter pays est une première étape indispensable.

## # 8 Pour... **une mutualisation des moyens entre PME**

Pour donner aux petites entreprises agroalimentaires la force de frappe des ETI, il convient d'encourager les PME d'un même secteur à mutualiser leurs moyens pour former des équipes aux compétences plus spécialisées (spécificités juridiques, gestion des risques de volatilité des prix de matières premières, etc.).

## # 9 Pour... **un allègement des contraintes qui pèsent sur l'activité**

Nombre de contraintes pèsent sur l'activité quotidienne des entreprises alimentaires, notamment en matière de traçabilité, d'application des règles environnementales, d'information consommateurs, etc. Si leur intérêt est évident, leur agrégation et la manière dont elles s'appliquent sont sources de complications, pénalisant la compétitivité. Les acteurs appellent de leurs vœux un « choc de simplification et de stabilité ».

## # 10 Pour... **une meilleure anticipation de l'effet du traité transatlantique**

Le traité transatlantique, en cours de négociation, aura comme conséquence un accès facilité aux marchés européens pour les produits américains, l'inverse également (ce qui représente autant d'opportunités). Mais, dès lors que les échanges de marchandises sont libéralisés, les écarts de compétitivité et d'application des normes entre pays deviennent des éléments concurrentiels majeurs. C'est le cas avec les États-Unis, notamment pour le porc (la viande américaine est 20 % moins chère, en dépit du transport). Sur certaines filières, l'écart de compétitivité est la conséquence de soutiens (directs ou indirects) à la production. Un suivi des négociations en cours, en relation avec les entreprises, doit être organisé.

En outre, il faut garder à l'esprit que les États américains auront la possibilité de s'opposer à certains points d'un accord signé par le gouvernement fédéral, alors que celui-ci s'imposera aux États européens.



# Soutenir L'EXPORTATION

## en assumant un leadership qualité, en revendiquant l'origine France

> L'agriculture et l'agroalimentaire, pris dans leur ensemble, constituent un secteur d'activité présentant une balance commerciale positive : 9,2 milliards d'euros en 2014 (source : direction générale du Trésor). Toutefois, cette balance globale masque des écarts très importants selon les filières. Les boissons (en l'occurrence les vins et spiritueux) sont très nettement excédentaires (+ 10,5 milliards), tandis que les produits agroalimentaires hors boissons sont en déficit de 4,1 milliards. Quant aux produits agricoles (les matières premières), ils ont été impactés en 2014 par la baisse des cours. Le recul du solde commercial en 2014 ne traduit donc pas une baisse des volumes.

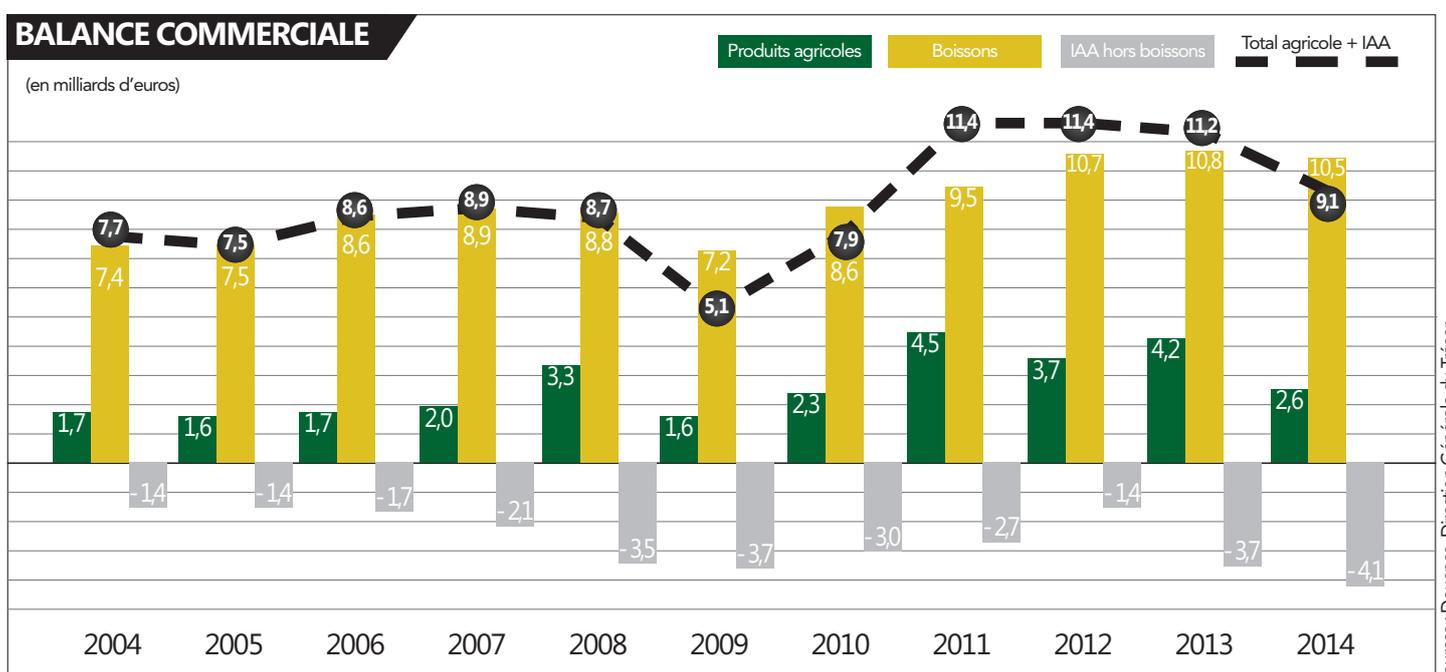
> La part de marché de la France recule dans presque toutes les régions du monde, à l'exception de la région Chine, Taïwan,

Hong-kong, Corée et Japon (voir tableau ci-contre). Le recul le plus significatif se produit dans la zone Afrique du Nord, Proche-Orient et Moyen-Orient. La France contrôlait moins de 9 % des importations de la zone en 2013 contre près de 13 % en 2005 (source : Douanes).

> Dans le contexte d'une concurrence mondiale croissante (notamment avec la montée en puissance des agricultures émergentes, souvent très compétitives), la France doit viser un leadership alimentaire en matière de qualité, au sens large de la qualité : gustative, sanitaire, environnementale, etc., ce qui suppose d'assurer la réalité de cette qualité (cahiers des charges) et la visibilité (marque/signe/labellisation transversale). Et ce, avec l'objectif de conquérir de nouveaux marchés.

> La culture et la pratique de l'export sont relativement faibles en France. Dans l'agroalimentaire, deux entreprises françaises sur dix exportent, contre huit sociétés allemandes sur dix (source : Ania). Dans la pratique de l'export, les industriels souffrent d'une certaine forme de désorganisation. Les démarches collectives sont insuffisantes. Lorsque des outils d'accompagnement existent, leur visibilité est insuffisante.

> Point positif néanmoins, le concept de diplomatie économique est désormais entré dans les mœurs, y compris dans l'organisation de l'État. En témoigne le rattachement d'un département ministériel comme le commerce extérieur au ministère des Affaires étrangères. L'agroalimentaire a même été identifié comme l'une des priorités





de cette diplomatie économique. Ce dont la filière escompte désormais tirer parti.

> **Le terreau est fertile pour un leadership alimentaire français** : le *French way of life* résonne dans le monde entier (alors qu'en France, paradoxalement, le *food bashing* est trop souvent à l'œuvre).

> Comparée à d'autres origines, **l'appropriation de l'origine France et de la qualité France par les acteurs économiques eux-mêmes (y compris dans l'Hexagone) est plutôt perçue comme moins aboutie que dans d'autres pays**. Il suffit, pour le constater, d'arpenter les rayons alimentaires du monde entier. La « revendication patriotique » est plus faible en France. Il est nécessaire que les acteurs s'approprient davantage ce levier et que son utilisation soit facilitée, dans le respect de la réglementation européenne.

## PART DE MARCHÉ DE LA FRANCE

	Importations de la zone <i>en millions de dollars</i>		Part de la France dans les importations de la zone	
	2005	2013	2005	2013
UE Nord	118 823	199 836	12,4 %	9,8 %
UE Sud	51 559	79 179	13,4 %	11,2 %
USA, Canada	47 312	76 876	5,1 %	4,2 %
Amérique Centrale et du Sud	16 936	40 070	2,9 %	2,3 %
Af. du Nord et Proche/Mo. Orient	17 668	48 435	12,7 %	8,8 %
Afrique sub-saharienne	7 407	21 275	9,2 %	6,9 %
Chine, HK, Taïwan, Corée, Japon	45 369	94 297	6,5 %	7,2 %
Russie et ex-CEI	14 097	26 865	2,7 %	2,6 %
ASEAN	13 580	44 531	3,7 %	3,6 %
Océanie	4 566	10 877	2,9 %	2,8 %
Inde, Afghanistan, Pakistan	5 267	15 260	0,6 %	0,5 %

Source : Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Les propositions formulées par le Think Tank sont à classer en deux grands thèmes : d'abord, mieux revendiquer l'origine française des produits ; ensuite, encourager et soutenir les démarches d'exportation.

## # 11 Pour... **la création d'une marque ou d'un label France pour les marchés extérieurs**

L'image des produits français est globalement positive. Elle est un élément de valeur tangible et doit être plus aisément communiquée via une marque France qui « encapsulerait » l'ensemble des cahiers des charges existants. En préalable : définition des critères qui font la valeur ajoutée d'une origine France et d'une qualité France.

## # 12 Pour... **une fierté économique française**

Le patriotisme économique, y compris alimentaire, est plus faible en France qu'ailleurs. Pour une part non négligeable, l'avenir de l'agroalimentaire français est pourtant entre les mains des... Français. Là aussi, le terreau est fertile. Sur le marché intérieur, l'attente de proximité, de productions locales donne un argument majeur aux produits agroalimentaires français face aux produits importés. À la condition de le revendiquer via le développement d'outils de « Préférence France », conciliables avec nos engagements européens.

## # 13 Pour... **un vrai suivi de la feuille de route export et de l'agenda international**

Sous l'égide de la tutelle publique, mise en œuvre d'une feuille de route collective et d'un plan de marche export. Y figureraient à la fois l'ambition et les enjeux d'un côté ; les moyens et les leviers de l'autre. Cette ambition internationale doit à la fois intégrer l'exportation (depuis la France) et l'implantation hors frontières.

## # 14 Pour... **un crédit d'impôt export**

La fiscalité est un outil d'intervention de l'État pour orienter les décisions des entreprises. Sur le modèle du crédit d'impôt recherche (et dans un cadre juridique acceptable eu égard à nos engagements européens), le Think Tank propose un crédit d'impôt export qui serait un instrument de stimulation. Il est par exemple envisageable de rendre déductibles de l'impôt sur les sociétés les coûts directement afférents à une stratégie export (embauche d'un commercial, par exemple) ou à une implantation commerciale hors frontières.

## # 15 Pour... **une meilleure visibilité des outils existants**

De nombreux outils, de nombreuses structures d'accompagnement à l'export existent : les référents en région, les conseillers du commerce extérieur, les maisons régionales implantées à l'étranger, les financements européens, etc. Bref, de réelles compétences et ressources existent, mais ne sont pas toujours comprises ou détectées par les chefs d'entreprise, notamment dans le tissu des PME. Via une « cartographie de l'existant », l'objet ici est de rendre ces outils visibles, au besoin en les rassemblant dans un « Guide de l'accompagnement à l'export ».

## # 16 Pour... **une « Maison de la France » dans le plus grand nombre de pays possible**

Quelques régions, quelques filières ont implanté des « maisons » dans divers pays. De même, dans quelques pays, sous l'égide des pouvoirs publics (attachés agricoles et services économiques), ont été créés des clubs ayant pour mission de faciliter l'exportation. Ici, l'idée est de généraliser ces démarches de maisons communes qui rassembleraient des compétences existantes (mais éparpillées) et constitueraient des lieux d'échange, de partage d'expérience, de réseautage. Ces lieux devraient être physiques pour être réellement incarnés. Ils pourraient symboliquement être abrités dans les ambassades.

## # 17 Pour... **des « coachs relais »**

De nombreuses grandes entreprises sont déjà très présentes à l'export, qu'il s'agisse de distributeurs ou d'industriels. Elles ont déjà franchi avec succès les obstacles de l'export et disposent des savoir-faire via leurs cadres dirigeants locaux. Proposition de création d'un réseau de « coachs relais » (collaborateurs des acteurs majeurs déjà présents sur un marché), lesquels auront pour mission d'être des référents, des facilitateurs, des têtes de pont pour les nouveaux venus.

## # 18 Pour... **une meilleure incarnation des réussites à l'export**

Création d'un classement des entreprises les plus exportatrices (ou, plus généralement, les plus présentes à l'international, via des implantations locales). Déclinaison de cette démarche à l'échelle des régions, avec l'ambition de susciter l'émulation entre entreprises sur ce critère de performances à l'export. Symboliser les réussites à l'export peut aussi passer par le partage de success-stories, par exemple dans des « forums export » déclinés en région. Il s'agit là d'incarner l'exportation, d'en faire une réalité économique bien plus qu'un vœu pieux.

## # 19 Pour... **la « chasse en meute »**

Même lorsqu'elles sont différentes, les entreprises sont souvent confrontées aux mêmes interrogations, aux mêmes difficultés dans leur stratégie export. Le partage d'expériences et de contacts, dès lors qu'il s'opère dans une « meute » suffisamment éclectique pour diluer les problématiques de concurrence, est source d'efficience : pour gagner du temps, comme pour éviter les écueils que d'autres ont rencontrés. Le modèle du Comité Colbert (dans le domaine du luxe) est un exemple inspirant.

## # 20 Pour... **une veille sur les barrières à l'entrée des pays**

Nombre de pays, parfois sous couvert de prétextes contestables, ont établi des barrières à l'entrée de leur marché. Ces barrières, parfois majeures, parfois plus anecdotiques, compliquent l'exportation dans tous les cas. La négociation pour supprimer ces barrières est certes du registre de l'État (ou de l'Union Européenne), via ses relations bilatérales ou multilatérales et au plus haut niveau. Pour autant, les filières doivent établir une veille sur ces barrières pour sensibiliser et informer les autorités publiques.

# Cultiver le VIVRE ENSEMBLE des acteurs de la filière alimentaire

> **Les marges restent en moyenne faibles dans les filières alimentaires.** En 2014, le revenu agricole n'aurait progressé que de 1 % après un recul de 22 % en 2013 (source : Insee). Au stade industriel, le résultat courant avant impôt est en baisse constante selon les calculs de l'Observatoire des prix et des marges (publié le 21 avril 2015) : 3,9 % en 2010, 3 % en 2011 et 2,7 % en 2012. Pire, un tiers des dirigeants de l'industrie disent avoir une faible visibilité de l'avenir de leur entreprise (source : Oliver Wyman). Au stade de la distribution, enfin, le résultat courant avant impôt n'atteint que 1,2 % (source : Observatoire des prix et des marges).

## LES MARGES EN GMS



## LES MARCHÉS ALIMENTAIRES EN 2014

Évolution des ventes en hyper/super/hard-discount/drive



du doigt par l'amont des filières. Or, l'Observatoire des prix et des marges a de nouveau rappelé en 2015 que les marges nettes étaient bien plus faibles qu'imaginé, et qu'elles étaient parfois négatives dans certains rayons.

> **Si la rentabilité de la distribution est faible en taux (ce qui est une réalité objective), elle est élevée en masse à l'échelle d'une enseigne publiant des résultats consolidés, eu égard aux volumes considérés.** En 2014, Carrefour et Casino ont par exemple dégagé respectivement 1,3 milliard d'euros et 555 millions de résultat opérationnel courant en France. Dans le même temps, selon l'économiste Philippe Chalmin, les prix à la production agricole ne couvrent pas les coûts de revient dès lors que l'on retient une rémunération équivalente à 1,5 smic.

> **Du côté du consommateur, sa relation au prix est ambivalente. D'un côté, il est toujours réactif à l'offre de prix bas et à la promotion. Les exemples sont nombreux. De l'autre, il est également réceptif à l'offre de produits valorisés, avec signes de**

**qualité, mention d'origine, etc.** En 2014, les trois sociétés d'études suivant la consommation en grande distribution ont toutes trois mesuré le même phénomène (à des nuances méthodologiques près) : légère progression des volumes achetés (résultant de l'augmentation démographique), déflation (la guerre des prix), compensée par un fort effet de valorisation. En clair, les consommateurs ont immédiatement « réinvesti » les économies réalisées par une montée en gamme. C'est le signe qu'il existe objectivement une aspiration à mieux consommer tout autant qu'à économiser. **Le consommateur contemporain cherche à donner le maximum de valeur à l'euro dépensé.**

> D'ailleurs, **il existe un niveau de qualité en dessous duquel le client n'est pas prêt à aller, et ce, quel qu'en soit le prix.** En témoigne le recul de la part de marché des premiers prix en grande distribution (source : Kantar worldpanel). Le prix, en valeur brute, n'est donc pas le seul critère de performance.

> À l'échelle macroéconomique, les consommateurs pourraient être considérés comme les

grands gagnants. **En 2014, selon les calculs de la société IRI, la baisse des prix sur les produits d'épicerie et de frais en libre-service a généré un gain de pouvoir d'achat d'environ 1 milliard d'euros pour les 28 millions de ménages français.** Mais les clients ne s'en rendent pas compte, toutes les études démontrant qu'ils ne constatent pas de baisse de prix.

> Dans ce contexte de guerre des prix, **les relations entre industriels et distributeurs sont actuellement décrites comme plus tendues que jamais, chacun en rejetant sur l'autre la responsabilité.** En fait, la LME a focalisé la négociation sur les prix. Elle a posé les fondements de la guerre des prix, laquelle a été accentuée par la relative stabilité de la demande et les mouvements successifs de rapprochement des centrales d'achat qui

accroît l'agressivité commerciale des acteurs pour assurer leur croissance. Même si la réponse par la loi n'est par principe pas la panacée, il convient de rééquilibrer les relations commerciales, dont les plus faibles sont les premières victimes. Et, en tout état de cause, d'assurer une forme de pacification des relations fondée sur la coresponsabilité de tous les acteurs de la filière.

## PROPOSITIONS

### # 21 Pour... **des engagements pluriannuels entre distributeurs et industriels**

La visibilité des relations commerciales dans le temps est un élément de compétitivité induite. Les contrats pluriannuels permettent en effet aux industriels de disposer de la visibilité pour leurs investissements, notamment en matière de productivité, ce qui impacte la compétitivité économique de leur offre. En l'état, les relations pluriannuelles sont peu développées en France, à l'exception notable (même si ce n'est que partiel) des marques de distributeurs et du hard-discount. Ces contrats pluriannuels sont plus courants à l'étranger, en Allemagne notamment.

### # 22 Pour... **une plus grande contractualisation des relations avec les producteurs en amont**

Pour lisser les évolutions de prix et assurer un niveau de prix rémunérateur pour le premier maillon de la filière (le producteur), la contractualisation est jugée comme le levier le plus efficace. La contractualisation doit donc être suggérée, popularisée, montrée en exemple, etc. Et, in fine, s'imposer culturellement aux acteurs.

Mais, pour atteindre son objectif initial, la contractualisation suppose deux conditions indispensables : d'abord, assurer une double contractualisation, sur les prix ET sur les volumes, le tout à un horizon suffisamment long ; ensuite, développer une forme de « patriotisme économique » du client pour donner le maximum de valeur à l'origine France et ainsi maîtriser la concurrence entre des prix « contractualisés » sur des matières premières françaises et des prix « spot » d'autres origines.

### # 23 Pour... **une plus grande concentration des acteurs économiques**

À l'exception de la distribution (où même les PME sont organisées en réseaux – Leclerc, Système U ou Intermarché), les acteurs de la chaîne alimentaire sont insuffisamment concentrés pour améliorer à la fois leurs coûts et leur position dans les négociations entre maillons. Il est nécessaire d'inciter à cette concentration.

### # 24 Pour... **un outil de médiation permanent**

Les entreprises, notamment dans la distribution, ont créé des postes de médiation. Il est nécessaire d'aller aujourd'hui plus loin pour pacifier les relations. Par exemple, en créant une instance de médiation indépendante et spécifique à l'alimentaire, dotée d'un poids aussi fort que l'Autorité de la concurrence, avec sa capacité à « mettre les dossiers sur la place publique ».

# Conforter la place de L'AGROALIMENTAIRE dans la société

> Si l'alimentation est au cœur de la culture française au point d'en devenir le symbole hors des frontières, **l'agroalimentaire est insuffisamment présent dans le cœur des Français. Les efforts réels des industriels sur les dernières décennies, notamment en matière de sécurité sanitaire, de diversité ou d'équilibre, sont peu perçus.** Pire, la confiance du consommateur français dans son alimentation (bien que haute) est nettement inférieure à la moyenne d'autres grands pays, selon une étude TNS commanditée par le Sial (octobre 2014). De plus, c'est en France que le niveau de confiance a le plus baissé ces dernières années.

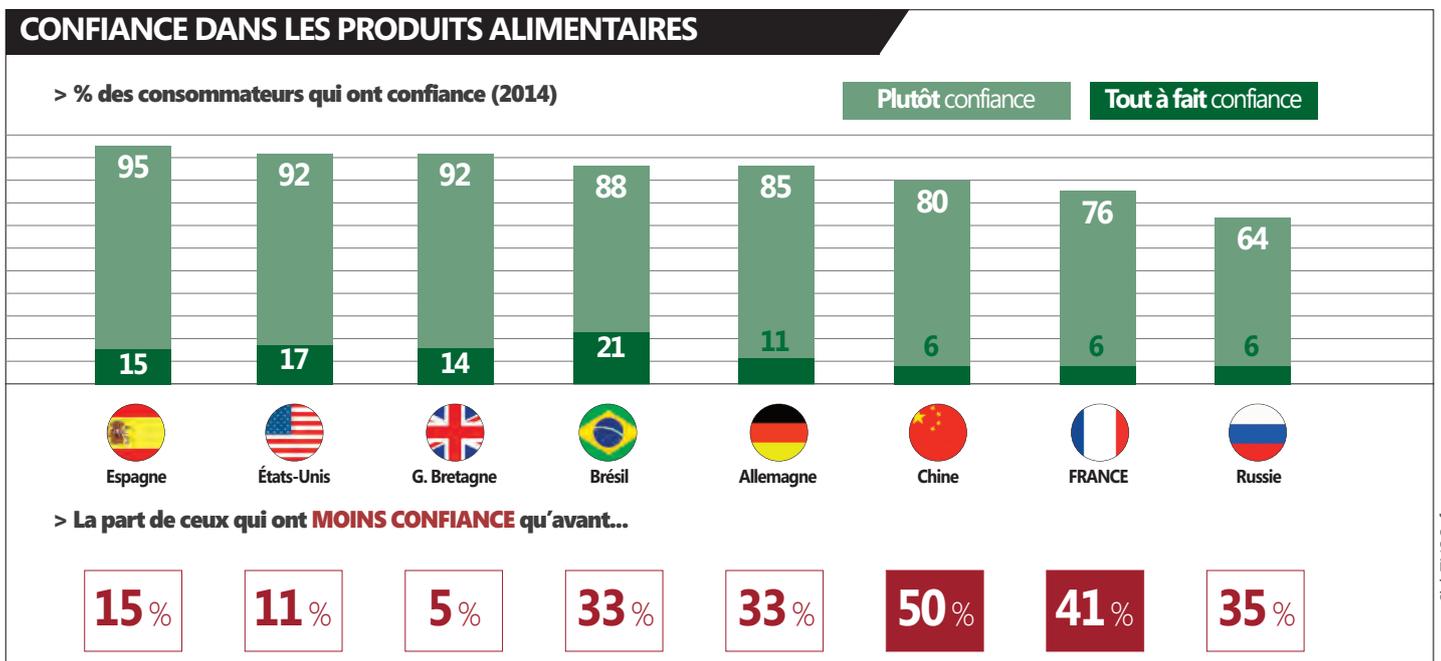
> **Le consommateur a aujourd'hui une double attente qui, si elle est satisfaite, sera source de valorisation : la réassur-**

**ance (notamment qualitative) et la transparence.** La transparence est aujourd'hui insuffisante, alors que les process et les méthodes sont à un haut niveau. En la matière, l'industrie montre peu, ouvre peu ses portes, a tendance à se recroqueviller plus qu'à s'ouvrir (sans doute meurtrie par le traitement éditorial à charge de nombreux médias). Or, fermer les usines revient sans aucun doute à ouvrir la boîte à fantômes.

> Il est indispensable de renouer le fil entre la filière alimentaire et le consommateur-citoyen. **L'industrie agroalimentaire a une mission claire : nourrir l'homme, en recherchant le meilleur compromis entre la qualité, le plaisir, la sécurité, la nutrition et le prix. La tutelle publique a un devoir : réaffirmer le rôle central de l'alimentaire.** La

société, au sens de l'opinion publique, ne saisit en effet pas qu'il y a là un secteur essentiel de l'économie de demain, pourvoyeur de croissance, d'emploi et d'influence. Le politique, qui a certes intégré cet enjeu, n'a pas encore su en faire véritablement un élément central du destin de la France dans le siècle qui s'ouvre.

> Pour ce faire, il est nécessaire de définir une perspective, un cahier des charges, une incarnation politique et des symboles pour faire vivre la démarche dans l'écosystème comme dans le grand public.





## PROPOSITIONS

### # 25 Pour... **des Journées de l'agriculture et de l'alimentation**

De la même manière qu'il existe des Journées du patrimoine où nombre de lieux, publics comme privés, accueillent les citoyens, le Think Tank propose la création de Journées de l'agriculture et de l'alimentation. Ce rendez-vous pourrait être couplé avec la Journée mondiale de l'alimentation, célébrée chaque année le 16 octobre par l'ONU. Les consommateurs-citoyens auraient alors accès aux exploitations agricoles ou aux ateliers de transformation. Cette Journée viserait à démystifier la chaîne alimentaire et à valoriser les bonnes pratiques méconnues.

### # 26 Pour... **des Comités Vivre Ensemble au sein des entreprises et des usines**

Il est frappant de constater à quel point le milieu politique ou associatif est souvent dans l'ignorance et la suspicion concernant les entreprises agricoles et alimentaires. Et c'est souvent sur cette ignorance que rebondissent les démarches militantes (et bruyantes, voire paralysantes). Aussi, pour tisser un lien entre l'économie de la consommation et la société civile, suggestion de mise sur pied localement de « Comités Vivre Ensemble » au sein des entreprises et des usines. Politiques et associatifs, membres de ce comité, seraient ainsi invités à suivre l'activité et les initiatives locales de l'entreprise et de l'usine de leur territoire.

### # 27 Pour... **un véritable ministre de l'Alimentation ou de l'Agroalimentaire**

Les attributions ministérielles sont changeantes d'un gouvernement à l'autre. Elles évoluent en fonction des grands équilibres politiques à respecter, de la quête de parité homme-femme, etc. Eu égard à son poids économique actuel, aux enjeux géopolitiques comme de santé publique, l'alimentation (ou l'agroalimentaire) est un domaine particulier qui justifie une tutelle ministérielle à part entière. Certes « rattachée » à l'agriculture, dont elle est le prolongement naturel, mais pas « noyée » dans l'agriculture comme c'est souvent le cas.



# ThinkTank Agroalimentaire

## Les EchosEVENTS

Télécharger le rapport

<http://www.lesechos-events.fr/>

En partenariat avec



Réalisation : Editions DAUVERS. Crédit photos : Fotolia

UN ÉVÉNEMENT **Les EchosEVENTS**

TOUS NOS SERVICES AUX ENTREPRISES SUR [LESECHOS-SOLUTIONS.FR](http://LESECHOS-SOLUTIONS.FR)