

Séance du
6 mai 2020

« Quelle stratégie pour renforcer la compétitivité
des PME agroalimentaires françaises dans un contexte de crise systémique ? »

Introduction

Compétitivité et stratégies d'entreprises agroalimentaires

jean-louis.rastoin@supagro.fr

membre de l'AAF

Un contexte de crise systémique

- *Sanitaire* : humaine (structurelle/malnutrition + pandémie covid-19), animale (ESB, grippe aviaire H5N1, PPA), pathologies végétales
- *Economique* : Instabilité des marchés, fragilité des entreprises, dépendance externe, asymétries dans le partage de la valeur
- *Environnementale* : *Changement climatique, dégradation des ressources naturelles*
- *Sociale* : destruction d'emplois, précarité alimentaire

CRISE

危機

wēi jī

Danger

(Homme au bord du précipice)

Opportunité

(Chance)

Menu

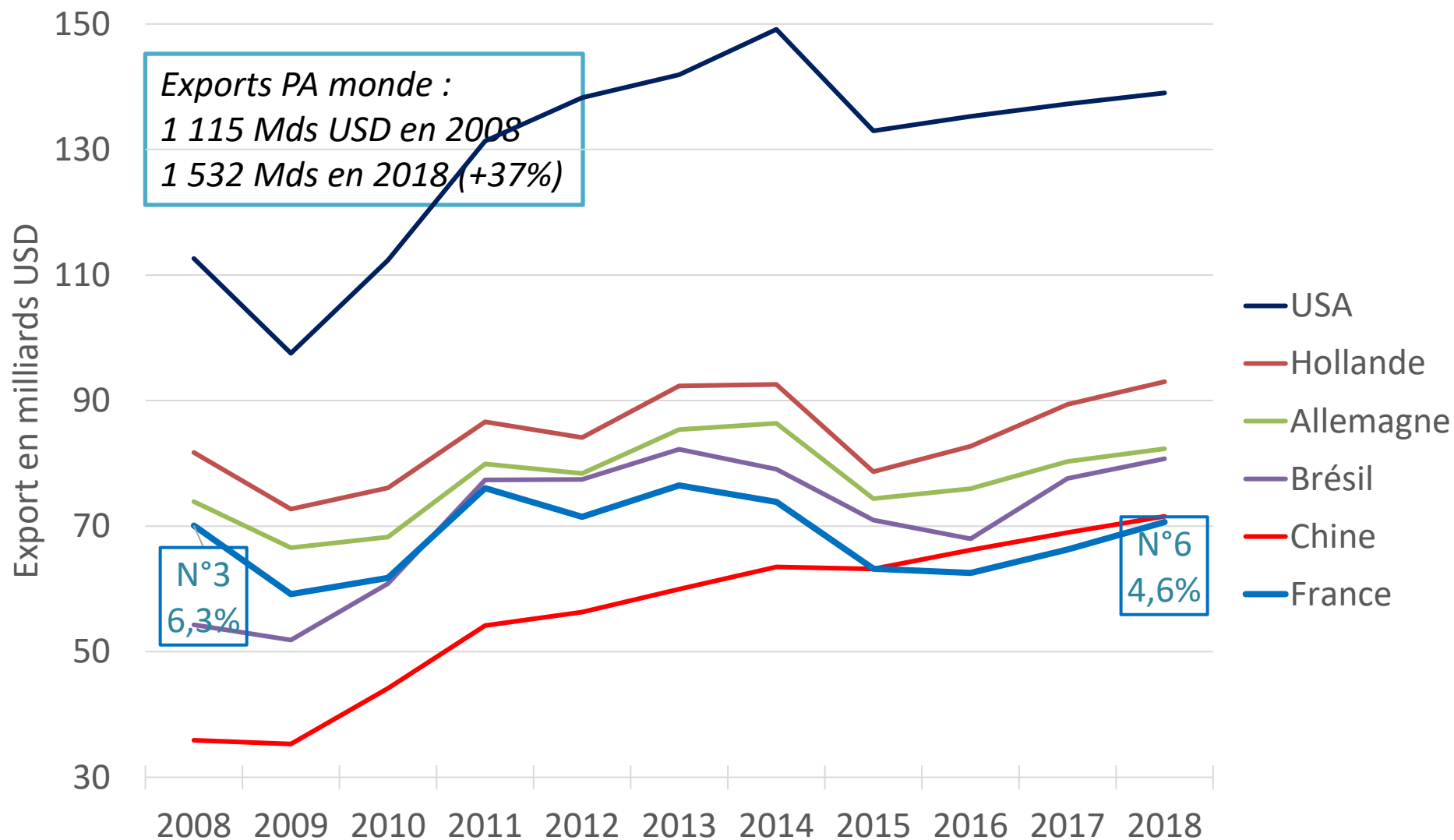
- 1/ Compétitivité
- 2/ Contexte et enjeux sectoriels
- 3/ Quelles stratégies pour les entreprises agroalimentaires ?

1/ Vous avez dit « compétitivité » ?

Compétitivité

- Aptitude d'une entreprise à maintenir ou à accroître de façon durable sa part de marché en valeur
- Levier de compétitivité « prix » : maîtrise des coûts / concurrents (économie d'échelle, gains de productivité)
- Levier de compétitivité « hors-prix » : effet de « concurrence monopolistique » (différenciation par des ressources spécifiques matérielles ou symboliques)

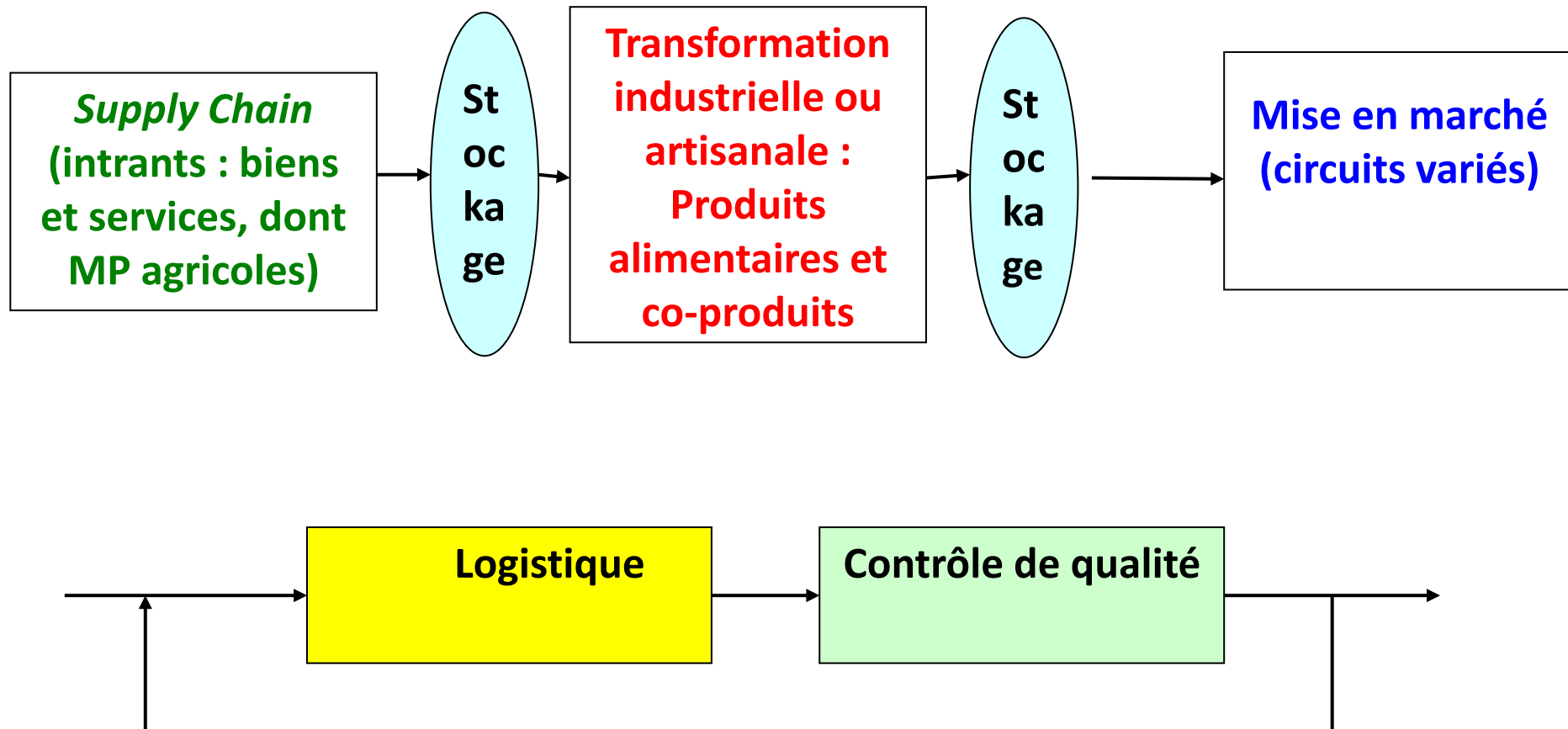
Exportations mondiales de produits alimentaires : Top 6 pays



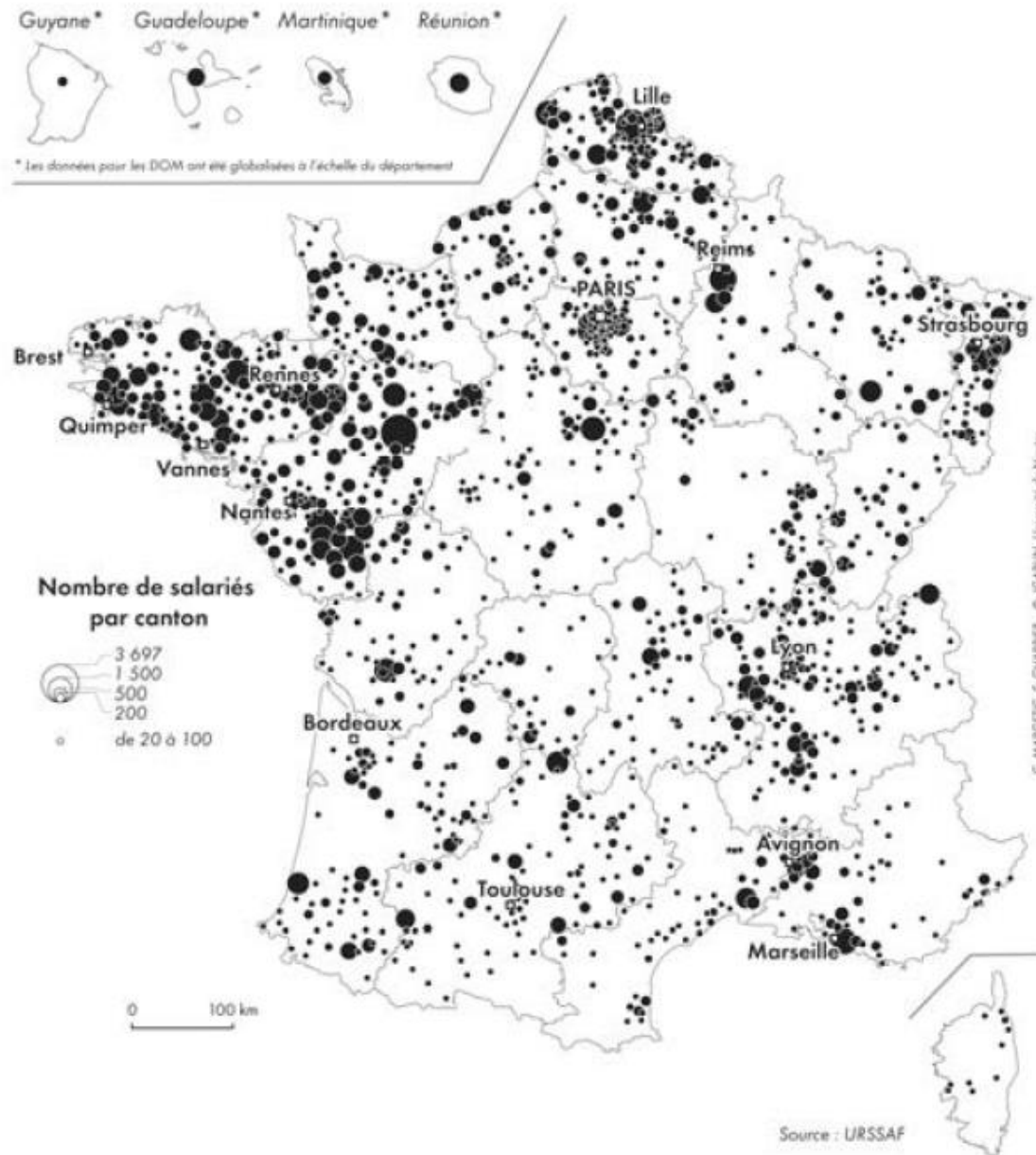
Source; WTO Data, 04may2020

3/ Contexte et enjeux de l'industrie agroalimentaire

L' IAA : une position-charnière dans le système alimentaire

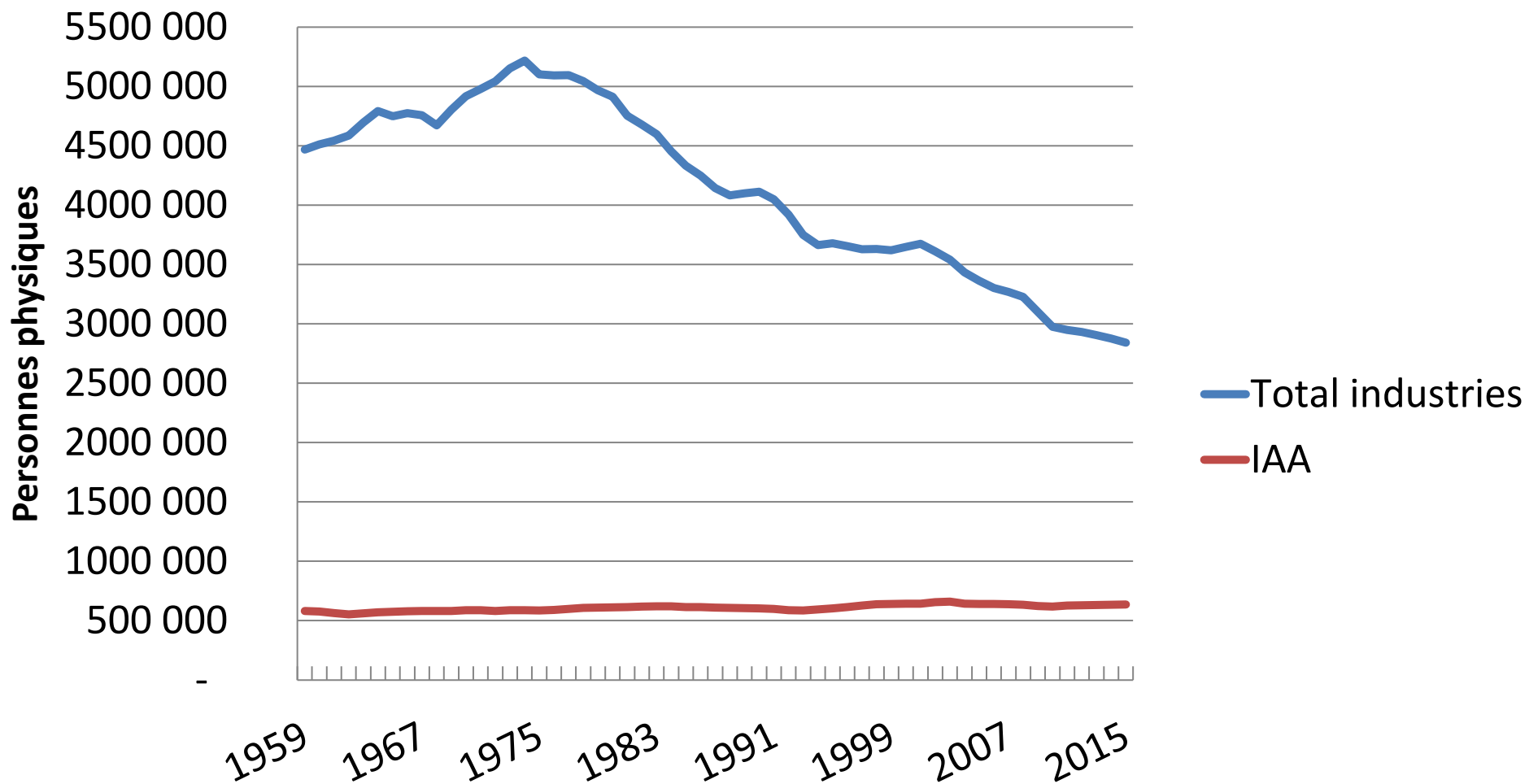


Densification économique territoriale par les IAA, France, 2010



2017
15 040 entreprises
CA : 213 mds €
461 500 salariés
N°1 industries
(Source : Agreste, 2019)

Emploi par branche, France : l'IAA, seul secteur stable



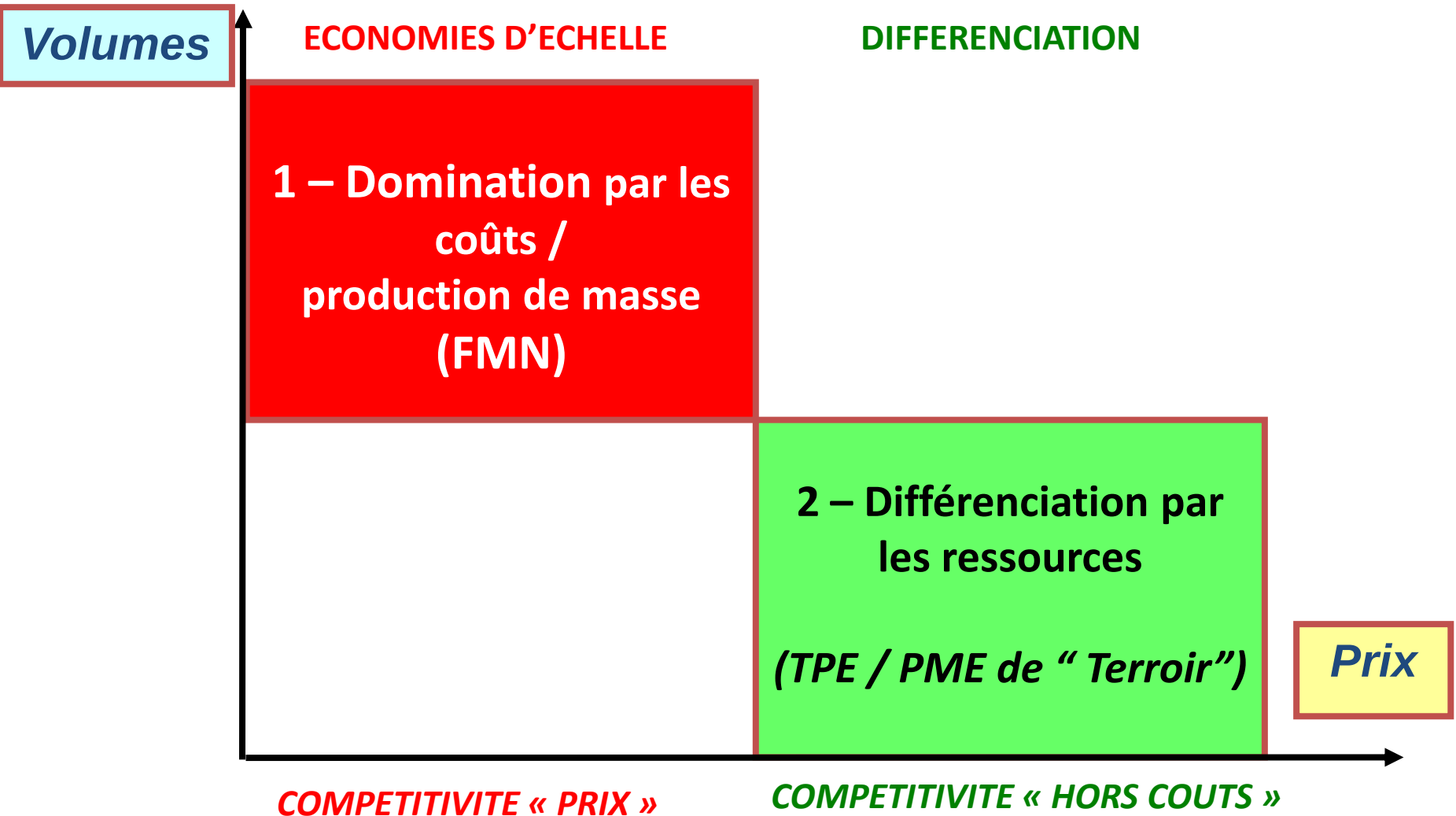
Source : Insee, BDM, 31janv2018

Tendances lourdes de la transition alimentaire

- Crises => critique du modèle alimentaire agroindustriel dominant (acceptabilité sociale en déclin)
 - Nouvelles orientations des *choix alimentaire des consommateurs* : « *prix, apparence, rapidité, sureté* »
=> « *santé, naturalité, goût, transparence* »
 - Nouveaux comportements des chefs d'entreprises RSE
 - Rééquilibrage mégalofoles / monde rural
- => Emergence d'un *modèle alternatif* fondé sur la durabilité et les territoires (SAT et bioéconomie circulaire)

3/ Implications stratégiques pour les entreprises agroalimentaires

Stratégies génériques des entreprises agroalimentaires : 2 modèles d'affaires



Modèle économique agroindustriel

- Stratégie de domination par les coûts
(économies d'échelle = spécialisation, intensification, concentration, automatisatisation)
- *Forces* :
 - Volumes, qualité standard, prix
 - Management, marketing, puissance financière
- *Faiblesses* :
 - Banalisation/artificialisation du produit,
 - Marchés hyperconcurrentiels,
 - Modèle technique et financier peu résilient aux crises
 - Contestation citoyenne croissante (risques, inégalités, éthique)

Les leaders mondiaux des IAA, 2016

Rank	Name	Head quarters	Sales (€ billion)	Main sectors
1	Cargill	US	100,5	multi-product
2	Nestlé	CH	82,0	multi-product
3	PepsiCo, Inc.	US	56,8	beverages, snacks
4	JBS	BR	43,7	meat, dairy
5	AB InBev	BE	41,2	beer
15	Danone	FR	21,9	dairy, water, baby & medical nutrition
20	Lactalis	FR	17,0	dairy
34	Pernod Ricard	FR	9,0	alcoholic beverages
	Top 50		987,0	

Source: Fooddrink Europe, 2017, Data & Trends, EU Food and Drink Industry,

France/Top 100 = 10 firmes, / 5% du CA / 1% des bénéfices / 20% des effectifs

Modèle économique « territorialisé » (SAT)

- Stratégie de différenciation par les ressources :
(Qualités spécifiques : organoleptique, nutritionnelle, territoriale, patrimoniale, sociale)
- **Forces :**
 - DD, RSE
 - Proximité, autonomie, emplois
 - Technologies innovantes disruptives (agroécologie, bioéconomie, éco-tourisme),
 - Labels vs marques
- **Faiblesses :**
 - Atomisation,
 - Sous-compétitivité économique,
 - Profil consommateur (déterminants des achats)
 - Déficit d'accompagnement public (France, UE)

Quel positionnement stratégique pour les entreprises agroalimentaires, France, UE ?

- Marché global fortement concurrentiel
 - Contraintes sur les ressources naturelles (foncier) et économiques (nombre et taille des entreprises)
- => Faible faisabilité de la compétitivité par les coûts
- Opter pour la « *différenciation qualitative* » : montée en gamme (Rapport Louis Gallois, 2012) ?

4 conférences

- ***Quels leviers pour renforcer la compétitivité de l'agroalimentaire français ?*** Jacques PASQUIER, agriculteur, membre du CESE
- ***Un exemple de stratégie de différenciation performante*** Claude VERMOT-DESROCHES, président de l'association des producteurs de Comté
- ***Quels financements pour les investissements stratégiques matériels et immatériels des PME ?*** Jean-Baptiste CUISINIER, fondateur et ancien président du directoire de Capagro Innovation
- ***Conclusion :*** Jean-Marc CALLOIS, Délégué ministériel aux entreprises agroalimentaires, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation