

DU 16 '19

MENU

f t p v in

Q

Q | f t p v in

FR  
SOU  
REJ  
NEV

[RETOUR](#)[PRÉCÉDENT](#) →

CHRONIQUE

# Filières agroalimentaires : vous avez dit compétitivité ?

PAR JEAN-LOUIS RASTOIN | 24.06.19

[PROPOSER  
DES ARTICLES](#)

**Il ne se passe pas une semaine sans que la baisse de compétitivité de l'économie française ne soit pointée par un chercheur, un banquier, un chef d'entreprise ou un élu. Le dernier en date étant le sénateur Laurent Duplomb avec un rapport d'information intitulé « La place de l'agriculture française sur les marchés mondiaux ». Avec des conclusions pour le moins surprenantes.**

On lit en conclusion du Rapport du Sénateur Duplomb cette affirmation péremptoire et pour le moins surprenante : « Vouloir sauver l'agriculture française par la montée en gamme est une illusion, d'autant que nos concurrents européens ne sont pas sur la même logique et ne vont pas faiblir ». La France est le pays de l'acharnement textuel dans lequel on accumule rapports et lois, sans que leurs auteurs prennent le soin d'appliquer le b.a.-ba de la démarche scientifique qui consiste à lire en premier lieu ce qui a été écrit sur le sujet.

Voyons, à titre d'exemple, ce que préconisait en 2012, dans un rapport au Premier ministre « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Louis Gallois, ancien président de Safran, Aérospatiale, SNCF et Airbus, alors Commissaire général aux investissements, personnalité qualifiée et visionnaire s'il en est : « L'industrie française doit sortir d'une spécialisation internationale insuffisamment différenciée (...). Elle ne pourra le faire qu'en montant en gamme ».

Isabelle Méjean, professeure à l'École Polytechnique est l'une des trois nominés du Prix du meilleur jeune économiste en 2017. Elle confirme dans Le Monde cette recommandation : « Ce qui compte (pour exporter), c'est la montée en gamme : faire du qualitatif ». Ce préambule en dit long sur les ravages d'analyses trop souvent superficielles et la porosité entre certains lobbies et le pouvoir politique.

### Trois stratégies possibles

Mais revenons aux fondamentaux, avec quelques rappels de résultats de recherche. La compétitivité est la capacité — pour une entreprise, un pays ou un territoire — à maintenir et développer sa part de marché pour un produit donné. Pour cela, différentes stratégies sont possibles. Classiquement, depuis les travaux de Michael Porter de l'université Harvard dans les années 1990, on distingue trois « figures stratégiques » : les stratégies basées sur la maîtrise des coûts et donc des prix, les stratégies basées sur les ressources spécifiques ou « hors-coûts », et enfin les stratégies de voie médiane qui — telles l'âne de Buridan confronté à un choix — conduisent à un « enlèvement ».

Le premier registre stratégique est guidé par un objectif d'être moins cher que ses concurrents. Il est obtenu par la maximisation des volumes, c'est-à-dire l'agrandissement des unités de production permettant d'obtenir des économies d'échelle et donc de diminuer les coûts fixes de fabrication (effet de taille). Ce type de stratégie est celui adopté par la plupart des pays du monde dans le paradigme de la croissance, de la spécialisation et du productivisme depuis les débuts de l'anthropocène. Il a été adopté par la France, notamment pour l'agriculture et l'industrie agroalimentaire (IAA).

### Excédent de la balance commerciale divisé par 2 en 10 ans

À partir de l'indicateur de part de marché, on constate aujourd'hui que cette stratégie a atteint ses limites. Sur le marché international (qui est la référence dans une vision standard de l'économie), cette part de marché pour les produits agricoles et agroalimentaires situe la France en 6<sup>e</sup> position mondiale en 2017 alors qu'elle était au 4<sup>e</sup> rang, il y a 10 ans, avec un déclin de cette part de marché de 5,9 % à 4,2 % (72 milliards USD en 2017). Durant cette période, les exportations françaises ont augmenté de 10 % (+ 6 milliards USD), alors que le top 10 a progressé de 55 %. Notre pays a donc bien subi une perte de compétitivité sur le marché mondial des produits agricoles et agroalimentaires. Pire, dans le même temps, les importations de ces produits se sont envolées à 68 milliards USD en 2017 (+ 21 % par rapport à 2007), amenuisant le précieux excédent de la balance commerciale qui est divisé par 2 en 10 ans : 10 milliards USD en 2007, 5 milliards en 2017 (estimations à partir des données OMC).



La stratégie de domination par les coûts se trouve aujourd'hui dans une impasse, car, dans un contexte de globalisation des marchés agroalimentaires, la France est devenue un acteur de taille modeste face à ses concurrents des deux Amériques, de Russie et d'Asie. Son potentiel productif contraint par la question foncière et le plafonnement des rendements, ajouté à des distorsions de concurrence, expliquent en grande partie cette situation. La faiblesse relative du chiffre d'affaires de ses multinationales agroalimentaires (Danone, n° 13 mondial, Lactalis, n° 20, Pernod-Ricard, n° 34 en 2016) est l'un des symptômes de ces handicaps. Même si ces firmes sont mieux positionnées par sous-secteur, leur capacité financière est limitée par rapport aux leaders.

## Prendre le contrepied de la stratégie précédente

Il convient donc de réfléchir à une nouvelle vision stratégique pour l'agriculture et l'agroalimentaire français. Elle doit prendre le contrepied de la précédente, c'est-à-dire raisonner non plus en termes de chiffre d'affaires à l'exportation, mais de marges, à la fois sur le marché intérieur et à l'international. Il faut mener de front la reconquête du marché national par substitution d'importations (notamment dans les secteurs très déficitaires des fruits et légumes et des aliments pour animaux) et le redéploiement qualitatif de nos exportations. La territorialisation du système alimentaire est une composante essentielle de cette stratégie, légitimée par l'évolution du comportement des consommateurs et par les impératifs du développement durable, les trois phénomènes étant étroitement liés.

Cette évolution a pour nom « Transition alimentaire » (voir une autre de mes chroniques [ici](#)). La transition marque le mouvement d'un « ancien monde » vers un « nouveau monde » selon l'expression d'Antonio Gramsci. Elle se traduit par le passage d'une logique d'achat alimentaire guidée par un carré « prix, apparence, rapidité, sûreté » à un carré « santé, proximité, goût, transparence ».

## Conservatisme « rentier »

L'engouement des consommateurs pour les produits bio et locaux, les applications numériques de diagnostic nutritionnel telles que Yuka, en sont aujourd'hui les manifestations les plus visibles. Cette modification de la demande est immédiatement perçue par la grande distribution qui adapte rapidement son « sourcing » et l'agencement de ses magasins. Le signal est ensuite capté par les IAA, puis par l'agriculture et enfin par l'agrofourmiture (semences, engrais, intrants chimiques, machines agricoles). On observe une inertie croissante de l'aval vers l'amont des filières qui s'explique à la fois par des investissements peu flexibles et le conservatisme « rentier » des acteurs du modèle technico-économique agro-industriel. Il y a désormais urgence pour les acteurs des filières de s'adapter à une nouvelle configuration des marchés impulsée par la pression croissante de contraintes climatiques, environnementales et sociales, c'est-à-dire un impératif de durabilité.

## Stratégie de différenciation

La deuxième figure stratégique dite de compétitivité hors-coûts propose une alternative intéressante. Elle a été suggérée dès 1955 par Edward Hastings Chamberlin, économiste américain, dans son ouvrage « Théorie de la concurrence monopolistique : une réorientation de la théorie de la valeur » et par Joan Robinson, économiste britannique, dans « Théorie de la concurrence imparfaite ». Ces auteurs avancent que la différenciation des produits par des valeurs qualitatives permet à l'entreprise d'échapper au carcan d'une concurrence par les prix du fait d'un intérêt des acheteurs (qui se manifeste par un consentement à payer un prix plus élevé), puis de leur fidélisation.

Sur cette base, des chercheurs ont par la suite construit un modèle stratégique basé sur les ressources

et non plus sur un mimétisme des leaders du marché par leur surface financière (stratégie d'envergure). Les ressources ou actifs spécifiques permettent – dans le cas du système alimentaire – de déployer une stratégie de différenciation par :

- Les dotations naturelles : la terre, le climat, ce que nous appelons les terroirs qui présentent l'énorme avantage de ne pas être « délocalisables » et peuvent bénéficier des labels européens d'indication géographique certifiant l'origine des produits;
- Les qualités distinctives du produit : sanitaire et nutritionnelle (argument santé), organoleptique (argument goûts), culturelle (argument patrimonial), environnementale (argument Nature), sociale (argument d'équité et de transparence);
- Le modèle technico-économique (éco-conception, économie sociale et solidaire), porté par des ressources humaines.

## Performances sensiblement supérieures

La France et l'Europe sont abondamment dotées de ces trois catégories de ressources distinctives et donc en mesure de s'engager dans une stratégie innovante de compétitivité. Pour lever une critique souvent avancée par les nostalgiques de l'ancien monde, on indiquera que les performances économiques des entreprises qui mobilisent une ou plusieurs de ces sources de différenciation sont sensiblement supérieures à celles des entreprises classiques. Ainsi selon [CerFrance-Adheo](#), le revenu disponible par unité de travail familial des exploitations agricoles bio est, en moyenne sur la période 2009-2016, supérieur de 81 % à celui des exploitations en agriculture conventionnelle, en utilisant 46% d'emplois en plus. Les marges de ces entreprises sont accrues lorsqu'elles pratiquent la transformation à la ferme, la valorisation énergétique et chimique de la biomasse et la vente directe, apportant une confirmation de la compétitivité potentielle de la bioéconomie circulaire territorialisée (voir ma chronique [ici](#)).

Le système alimentaire français restant largement dominé par le modèle d'affaires agroindustriel, avec, certes, de louables efforts de préoccupations environnementales, mais une tendance confirmée à la concentration et à la financiarisation, la stratégie de compétitivité par les coûts reste aujourd'hui l'objectif d'une majorité de professionnels dans les filières agroalimentaires. Il appartient donc aux pouvoirs publics de mettre le cap sur une stratégie plus pertinente de différenciation qualitative et de territorialisation du système alimentaire.

À cet effet, on peut suggérer à l'État d'élaborer de façon participative une nouvelle vision à long terme pour une alimentation durable, à l'instar du Plan Climat 2040.

En effet, une génération sera nécessaire pour modifier en profondeur les stratégies d'entreprise en s'appuyant sur le tissu encore dense des TPE (dont les exploitations agricoles) et des PME artisanales, industrielles et commerciales du système alimentaire.

## Actions à mener

Parmi les actions à mener on mentionnera : un redéploiement et un renforcement des budgets affectés à la chaîne des savoirs (R&D, formation initiale et continue), des incitations financières (aides à l'investissement matériel et immatériel et fiscalité), la construction d'une notoriété nationale et internationale autour de normes et d'un label d'excellence (pouvant s'appuyer sur l'inscription par l'UNESCO du repas gastronomique des Français au patrimoine mondial), complétant la palette des signes de qualité officiels de l'INAO.

La réussite d'un tel programme est conditionnée par une refonte du dispositif administratif central et territorial de l'alimentation pour le faire passer d'une organisation en silo à une gouvernance



transversale multi-sectorielle rendue indispensable par le caractère polysémique et systémique de la fonction de production et de consommation alimentaire.



Une telle vision pourrait et devrait inspirer l'Union européenne. Étienne Klein, physicien et philosophe des sciences, nous encourage dans cette voie : « La rhétorique du progrès suppose que l'on configure le futur d'une façon désirable et attractive, mais surtout crédible. Car le progrès ce n'est pas l'utopie. Cela suppose que le futur soit pensé à l'avance (...). Le progrès suppose des évolutions radicales. »

## Partagez moi !



VOUS POURRIEZ AUSSI ÊTRE INTÉRESSÉ PAR

CHRONIQUE > SLOW LIFE



### Les vertus d'une synergie entre écotourisme et filières agricoles et agroalimentaires

PAR JEAN-LOUIS RASTOIN

25.04.19

Pour sa troisième chronique de 2019, Jean-Louis Rastoin démontre comment le développement de l'écotourisme est un levier important de développement possible et durable pour l'agriculture.

CHRONIQUE > CHRONIQUE SUR FRANCE CULTURE

### Cerise sur le gâteau #34 : Le Village-Potager

PAR PIERRE HIVERNAT

23.06.19

Aujourd'hui, je voudrais vous emmener en Seine-et-Marne, dans un coin un peu perdu du côté de Nemours où se trouve une magnifique ferme entourée de 40 hectares de terre. Alors, encore un grand céréalier ? Un exploitant forestier ?

C

]

C

è

P,

S

V

P

C

P

«

VOIR NOS CHRONIQUES