



**Rencontres HEC Agroalimentaire
du 25 mars 2014**

**Compte-rendu de la table ronde
animée par Kea & Partners**

CASABLANCA • DUBAÏ • DÜSSELDORF • GÖTEBORG • HAMBOURG • MILAN • MÜNICH
PARIS • ROME • SAO PAULO • STOCKHOLM • VIENNE • ZÜRICH

The Transformation Alliance 

L'agroalimentaire français face aux enjeux de compétitivité : quel modèle de relation pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes ?

Lors des rencontres HEC Agroalimentaire du 25 mars dernier, nous avons animé une table ronde intitulée "L'agroalimentaire français face aux enjeux de compétitivité : quel modèle de relation pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes ?". Cette table ronde a réuni des intervenants de renom :

- Michel Boucly (DG Adjoint de Sofiprotéol),
- Xavier Beulin (Président de la FNSEA et Président de Sofiprotéol),
- Gilles Charpentier (Président de Meralliance),
- Michel Larroche (Président de Materne Mont Blanc)
- Serge Papin (Président de Système U).

Les données clés du secteur agroalimentaire français

Sources : Ministère de l'Agriculture, Observatoire financier des entreprises agroalimentaires du Crédit Agricole, Douanes françaises

L'agroalimentaire : première industrie en France

13 500 entreprises qui emploient 395 000 personnes
160 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012

Un secteur dynamique à l'international

- 11,7 milliards d'euros d'excédent commercial en 2013 grâce à 45 milliards d'euros d'exportation
- Croissance de la demande alimentaire dans le monde (2 à 3% par an) alors qu'elle stagne en France (-0,5% par an)
- Une croissance principalement soutenue par l'international : croissance de 12% du CA réalisé hors France en 2012, contre 8% pour l'activité en France)
- Une diminution du poids de la France parmi les plus gros exportateurs (2ème il y a 10 ans, 4ème en 2012, 5ème en 2013)

De nombreux atouts pour mieux résister à la crise

- Ses ressources naturelles, son agriculture, l'image de terroir et de gastronomie
- Son outil industriel détenu à la fois par des groupes et des PME
- Un niveau de qualité et de sécurité alimentaire bien au-delà de nombreux pays

Plusieurs enjeux à relever dans un environnement en évolution

- Une érosion de la rentabilité : la marge brute du secteur a perdu 7 points en 10 ans
- Un niveau d'endettement préoccupant : un tiers des entreprises du secteur ont une capacité de désendettement supérieure à 10 ans
- Une diminution des emplois : 5 000 en moins en 2013

La guerre des prix fait rage sans effet sur la consommation et avec un risque sur l'emploi

Déjà très marquée, la guerre des prix s'amplifie en raison notamment de l'explosion des comparateurs de prix : près de 2000 produits de grandes marques sont vendus en rayons à des marges inférieures à 10%, alors qu'en compensation les produits locaux s'affichent à des prix comprenant jusqu'à 30% de marge. La comparaison avec les Etats-Unis illustre la logique déséquilibrée du modèle français : les marges demandées par les distributeurs aux PME y sont de l'ordre de 25-30% quand elles peuvent atteindre 45% en France. Chez Wal-Mart, c'est le business supplémentaire qui est à l'origine de la création de marge.

Si la baisse des prix ne génère pas de volume de vente supplémentaire, elle freine aussi l'innovation car les nouveaux produits, qui par définition n'ont pas encore pu se révéler « références phares », se retrouvent pénalisés en prix sur les linéaires.

Nous avons identifié 5 leviers pour créer de la valeur entre les parties prenantes et faire émerger une nouvelle compétitivité

1. Passer du cycle annuel à la collaboration long-terme

La prédictibilité de la demande rend possible un engagement long-terme entre les distributeurs et les industriels. A l'exemple de Système U qui a instauré ce mode de fonctionnement avec les fournisseurs de ses marques de distributeur, opter pour des contrats pluriannuels permettrait de recréer de la croissance en investissant davantage dans le recrutement, l'innovation ou encore la modernisation de l'appareil productif.

2. Remettre le bien commun au centre des débats entre acteurs de la filière : qualité et emploi

Les dépenses alimentaires constituent aujourd'hui une variable d'ajustement et ne représentent plus que 12% du budget des ménages. A-t-on atteint un seuil en-dessous duquel la qualité pourrait ne plus suivre ? Il faut remettre le consommateur et son alimentation au centre du débat et promouvoir la notion partagée par tous les acteurs d'un « prix juste », corrélé notamment au goût des produits, à la santé des consommateurs dans le respect de la filière. La forte pression financière qui retombe sur certains acteurs, principalement les PME, est à prendre en compte dans le cadre de la responsabilité des filières sur l'emploi.

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi doit contribuer à cela : en magasin, il constitue une aide au développement des recrutements et des savoir-faire afin d'améliorer ou de diversifier les services proposés aux consommateurs. Sur l'amont, il devrait davantage être mobilisé pour promouvoir l'innovation dans les secteurs agricole et agro-alimentaire.

3. Répercuter la hausse des prix des matières premières sur l'ensemble de la chaîne

Au nom de la préservation du pouvoir d'achat des consommateurs, les demandes d'augmentation de tarif sont extrêmement difficiles à faire accepter par les distributeurs même lorsqu'elles sont justifiées par le prix des matières premières, comme dans le cas du saumon qui a augmenté de 20 Nok/tonne entre 2012 et 2013. Ces hausses doivent être absorbées par l'ensemble des acteurs (y compris le consommateur) pour permettre de conserver le niveau de qualité et les savoir-faire associés. En tant

que facteur non maîtrisé par les parties prenantes, le prix des matières premières pourrait être exclu des négociations et s'imposerait de facto (sur le modèle du prix du carburant qui varie, pour un transporteur, selon le cours du baril).

4. Intégrer la dimension filière

Redessiner les contours du modèle implique de construire un nouveau pacte de responsabilité englobant l'ensemble de la filière afin de construire une vision partagée des enjeux et des métiers relatifs à un produit et de définir des domaines de coresponsabilité. Sofiproteol revendique un positionnement original de «concept filière » dans le domaine huile & protéines, puisque l'objectif de la structure est de relier l'amont territorial et les consommateurs en développant de l'innovation et des investissements communs.

5. Suggérer une révision de la réglementation industrie - commerce

La première piste envisagée serait de définir des seuils de marge minimums sur les produits de grandes marques.

Un second axe consisterait à différencier dans la loi le traitement des acteurs en fonction de leur taille ou de leur chiffre d'affaires.