SOMMAIRE

Pages

AVIS adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 10 juin 1998 1

I - LE CONSTAT : SECTEUR ÉCONOMIQUE DE PREMIER PLAN, L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE DOIT AUJOURD'HUI FAIRE FACE À DES DÉFIS ET ENJEUX CONSIDÉRABLES AFIN DE CONSERVER ET RENFORCER SES POSITIONS EN FRANCE ET DANS LE MONDE.....3

A - UN SECTEUR DE PREMIER PLAN 3
1. Dans l'économie française.....3
2. Au sein de la chaîne alimentaire 5

B - UN SECTEUR QUI FAIT FACE À DES DÉFIS ET DES ENJEUX CONSIDÉRABLES.....6
1. Des enjeux nouveaux.....6

1.1. L'ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE.....6

1.2. EN EUROPE.....6

1.3. LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE ET DE MARCHÉS DANS LE MONDE À L'HORIZON 2010 7
2. Des défis exigeants 7

C - UN SECTEUR QUI DOIT CONSERVER ET DÉVELOPPER SA PLACE EN FRANCE ET DANS LE MONDE.....8

II - LES PROPOSITIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : MIEUX RECONNUE ET SOUTENUE DANS SON DÉVELOPPEMENT, L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE PEUT AMÉLIORER SES PERFORMANCES AU SEIN D'UNE CHAÎNE ALIMENTAIRE PLUS SOLIDAIRE ET COHÉRENTE 9

A - MIEUX RECONNAÎTRE LA PLACE ET LE RÔLE DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE 9

B - REDÉPLOYER LES MOYENS AFFECTÉS AU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE.....11
1. Pour une stratégie d'exportation volontariste 11

1.1. A L'ÉCHELON EUROPÉEN ET INTERNATIONAL 11

1.2. AU NIVEAU NATIONAL 13

2. Pour le renforcement et l'optimisation de l'effort de recherche et d'innovation 14
3. Pour l'adaptation de l'enseignement et le développement de la formation professionnelle 15

C - AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE ET PROMOUVOIR DES RELATIONS DE PARTENARIAT EN SON SEIN 16
1. La nécessité d'une chaîne alimentaire toujours plus sûre, soucieuse de qualité et respectueuse de l'environnement 16

1.1. LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE 16

1.2. LA QUALITÉ 17

1.3. LA PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT 18
2. L'impératif de l'innovation et de la compétitivité au sein d'une chaîne alimentaire dynamique 19

2.1. L'INNOVATION 19

2.2. LA COMPÉTITIVITÉ 20
ANNEXE A L'AVIS 23
SCRUTIN 23
DÉCLARATIONS DES GROUPES 25

RAPPORT présenté au nom de la section de l'agriculture et de l'alimentation par Monsieur Victor SCHERRER, rapporteur 1
INTRODUCTION 7

CHAPITRE I L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE ET SON ENVIRONNEMENT AUJOURD'HUI 11

I - L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE 11

A - DÉFINITION 11

B - CHIFFRES CLÉS 12

C - SEGMENTATION 13

D - UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE À L'EMPLOI 14

II - L'UNIVERS AGRICOLE ET ALIMENTAIRE 17

A - LA CHAÎNE ALIMENTAIRE FRANÇAISE 17
1. Le marché alimentaire 17
2. La distribution alimentaire 17
3. La restauration hors foyer 19
4. L'industrie alimentaire 19
5. L'agriculture 20

B - POTENTIEL AGRICOLE ET INDUSTRIEL 20

1. L'offre agricole.....20

1.1. ÉVOLUTION DES CULTURES ET DES RENDEMENTS AGRICOLES.....20

1.2. MODIFICATION DES STRUCTURES D'EXPLOITATION.....21

1.3. MODIFICATION DE LA DÉMOGRAPHIE AGRICOLE 21

1.4. MODIFICATION DE L'IMPLANTATION TERRITORIALE.....22

1.5. L'AGRICULTURE FRANÇAISE, UNE DES PREMIÈRES D'EUROPE.....22

2. L'offre industrielle.....23

2.1. UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT RÉGI PAR LE MARCHÉ 23

2.2. UN POTENTIEL INDUSTRIEL ET EXPORTATEUR DE PREMIER PLAN.....23

2.3. UN OUTIL INDUSTRIEL ET UNE COMPÉTENCE À VALORISER ET À DÉVELOPPER.....27

3. Les relations amont-aval.....28

3.1. UN APPROVISIONNEMENT AGRICOLE DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE TRÈS LARGEMENT NATIONAL 28

3.2. DES CONDITIONS TECHNIQUES ET ÉCONOMIQUES DÉTERMINANTES.....28

3.3. DES ATTENTES DE PLUS EN PLUS EXIGEANTES DE LA PART DU MARCHÉ.....29

3.4. CONSÉQUENCES SUR LES LIENS COMMERCIAUX, CONTRACTUELS ET L'ORGANISATION ÉCONOMIQUE AU SEIN DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE.....30

3.5. LES FACTEURS D'ÉVOLUTION DES RELATIONS AMONT-AVAL 30

C - LA DISTRIBUTION 31

1. Segmentation 32

1.1. LES DIFFÉRENTS TYPES DE DISTRIBUTEURS.....32

1.2. LES DIFFÉRENTES PRATIQUES DE DISTRIBUTION.....34

2. Evolutions et perspectives 36

2.1. ACCÉLÉRATION DE LA CONCENTRATION.....36

2.2. INTERNATIONALISATION CROISSANTE.....38

2.3. RISQUE D'AFFAIBLISSEMENT DES MARQUES.....39

2.4. AMÉLIORATION DE LA MAÎTRISE DES COÛTS 39

2.5. IMPACT CROISSANT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION 40

2.6. DANGERS DE LA « SPIRALE DE DÉVALORISATION » 40

D - LA CONSOMMATION 42
1. Principales données 42
2. Typologie du consommateur 43

2.1. LIEUX D'APPROVISIONNEMENT.....43

2.2. GOÛTS ET PRÉFÉRENCES.....44

2.3. DURÉE ET FRÉQUENCE DE CONSOMMATION.....44

2.4. LIEUX DE CONSOMMATION 45

2.5. CRITÈRES DE CHOIX.....45
3. Vers un nouveau rapport industrie-consommateur 46

III - LES MARCHÉS DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE 48

A - LE MARCHÉ MONDIAL.....49
1. Explosion des échanges de produits alimentaires transformés 49
2. Nouveaux acteurs, nouveaux marchés 49
3. Des échanges de plus en plus organisés.....53

B - LE MARCHÉ EUROPÉEN 54
1. Un grand marché intégré 54
2. Un marché qui s'ouvre sur l'extérieur 54
3. Un marché qui s'élargit 55

C - LE MARCHÉ FRANÇAIS 55
1. Le principal débouché de l'industrie alimentaire française 56
2. Des marchés extérieurs de plus en plus essentiels au développement de l'industrie alimentaire 56
3. Une pénétration étrangère accrue 57
4. Un marché en constante évolution.....57

IV - LES ENTREPRISES.....62

A - DIFFICULTÉS DE LA TYPOLOGIE.....62
1. Taille des entreprises 62
2. Branches d'activité 64
3. Structures financières et juridiques.....65

B - UNE APPROCHE EN TERMES DE CAPACITÉ D'INFLUENCE .66
1. Les groupes de taille mondiale 66
2. Les groupes de taille ou d'implantation européenne.....68
3. Les entreprises de taille nationale.....68
4. Les PME familiales 68
5. Les sociétés coopératives.....70

V - FORCES ET FAIBLESSES.....72

A - POTENTIEL INDUSTRIEL ET COMMERCIAL 72

B - RELATIONS AVEC LES AUTRES MAILLONS DE LA CHAÎNE 74

C - SAVOIR-FAIRE, NOTORIÉTÉ CULINAIRE ET « MODÈLE ALIMENTAIRE FRANÇAIS » 75

D - RECHERCHE 76

CHAPITRE II L'AVENIR DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES : DÉFIS ET ENJEUX 79

I - UN CONTEXTE NOUVEAU 79

A - OMC : LA LIBÉRALISATION DES ÉCHANGES 79

1. L'accord de Marrakech 80

1.1. LES ASPECTS INSTITUTIONNELS : MISE EN PLACE DE L'ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE 80

1.2. LE VOLET AGRICOLE 81

1.3. L'ACCORD SUR LES MESURES SANITAIRES ET PHYTOSANITAIRES 83

1.4. LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE 84

2. Le programme de travail de l'OMC 85

2.1. SUJETS DÉJÀ TRAITÉS 85

2.2. NÉGOCIATIONS EN COURS 86

2.3. SUJETS NOUVEAUX 86

2.4. CONFÉRENCES MINISTÉRIELLES 86

2.5. NOUVELLES ADHÉSIONS 86

B - LA NOUVELLE ORGANISATION DU MARCHÉ AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE 87

1. L'« Agenda 2000 » 87

2. La réforme de la PAC 89

2.1. PRINCIPAUX OBJECTIFS 90

2.2. IMPACT SUR L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE 91

3. L'Union économique et monétaire 94

3.1. UN FONCTIONNEMENT PLUS HARMONIEUX DU MARCHÉ UNIQUE 94

3.2. UN FACTEUR DE CROISSANCE ET D'EMPLOI 95

3.3. UN FACTEUR D'ÉCONOMIES 95

3.4. UNE SOUVERAINETÉ MONÉTAIRE COMMUNE NOUVELLE 95

3.5. UN FACTEUR DE STABILITÉ INTERNATIONALE.....95

C - PERSPECTIVES DE CROISSANCE ET DE MARCHÉS DANS LE MONDE À L'HORIZON 2010 96
1. Emergence de nouveaux pôles de richesse 96
2. Evolution démographique.....97
3. Impact sur la demande alimentaire 98
4. Enjeux de marché, enjeux de pouvoir.....100

II - LES DÉFIS DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE.....100

A - DÉFIS DE MARCHÉ 101
1. Le marché national 101

1.1. ATTEINDRE LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX 101

1.2. DÉVELOPPER QUALITATIVEMENT LES RELATIONS ENTRE INDUSTRIELS ET CONSOMMATEURS.....102

1.3. AMÉLIORER LES RAPPORTS ENTRE INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS 103

1.4. PROMOUVOIR LE MODÈLE ALIMENTAIRE FRANÇAIS 103
2. Le marché européen.....104

2.1. POUVOIR ÊTRE EN MESURE D'AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DE SES PRODUITS.....104

2.2. DÉVELOPPER LES AUTRES ÉLÉMENTS DE LA COMPÉTITIVITÉ 104

2.3. VEILLER AU MAINTIEN OU À LA DÉFINITION DE STANDARDS DE QUALITÉ ÉLEVÉS.....105
3. Les marchés extérieurs 105

3.1. BIEN CONNAÎTRE CES MARCHÉS.....105

3.2. ATTEINDRE UN MEILLEUR NIVEAU DE COMPÉTITIVITÉ 106

3.3. AUGMENTER LES CAPACITÉS D'INVESTISSEMENT DES ENTREPRISES 106

3.4. LIMITER CERTAINES ENTRAVES AUX ÉCHANGES ET DISTORSIONS DE CONCURRENCE 107

B - DÉFIS DE FILIÈRE 107
1. Sécurité : offrir au consommateur final un produit sûr 107

1.1. MAÎTRISER LA SÉCURITÉ À CHAQUE STADE DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE.....108

1.2. COOPÉRER ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE.....108

1.3. CHOISIR LES BONS OUTILS 109

1.4. ETRE CAPABLE DE GÉRER DES SITUATIONS DE CRISE.....111

1.5. ANTICIPER LES RISQUES POTENTIELS.....111
2. Productivité : améliorer l'efficacité de la « chaîne logistique »....112

2.1. DES CONTRAINTES DE SÉCURITÉ PUBLIQUE.....112

2.2. DES CONTRAINTES LIÉES AU PRODUIT.....112

2.3. DES CONTRAINTES COMMERCIALES 113

2.4. DES CONTRAINTES TECHNIQUES.....113

2.5. DES CONTRAINTES LIÉES AUX ACTEURS 113
3. Compétitivité : adapter les conditions d'approvisionnement aux conditions de la concurrence et aux possibilités des marchés 114

3.1. FAVORISER LES ÉCHANGES D'INFORMATIONS ENTRE AMONT ET AVAL.....115

3.2. ASSOCIER PLEINEMENT LES PRODUCTEURS AGRICOLES ET LA TRANSFORMATION À LA PERFORMANCE DES PRODUITS DE LA FILIÈRE AGRO-ALIMENTAIRE 115

3.3. OPTIMISER LES LIEUX, INSTANCES ET MÉTHODES DE DISCUSSION, DE CONCERTATION ET DE CONTRACTUALISATION QUI EXISTENT ACTUELLEMENT.....115
4. Qualité : adapter les produits aux attentes des consommateurs 115

4.1. METTRE DE L'ORDRE DANS LA POLITIQUE DES SIGNES OFFICIELS DE QUALITÉ.....116

4.2. NE PAS OPPOSER SIGNES DE QUALITÉ ET POLITIQUES DE MARQUE.....116

4.3. NE PAS OPPOSER PRODUITS INDUSTRIELS ET QUALITÉ 117

4.4. METTRE AU POINT DES OUTILS PERTINENTS DE GESTION DE LA QUALITÉ AU SEIN DES FILIÈRES 117
5. Recherche-innovation : développer les synergies.....117
6. Environnement : préserver l'avenir 118

C - DÉFIS DE STRUCTURE 120
1. L'environnement institutionnel : favoriser le développement de l'industrie alimentaire 120

1.1. L'ENVIRONNEMENT PUBLIC.....120

1.2. L'ENVIRONNEMENT PRIVÉ 125
2. Structures et organisation des entreprises : optimiser la performance de l'industrie alimentaire.....127

2.1. MAÎTRISER LA TAILLE CRITIQUE.....127

2.2. ADAPTER LES ORGANISATIONS AU CHANGEMENT.....128

CHAPITRE III LES AXES DE DÉVELOPPEMENT.....133

I - PARTICIPER PLEINEMENT À L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS 133

A - LA MONDIALISATION, UNE CONTRAINTE À GÉRER ET UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR 134

B - LA CONQUÊTE DES MARCHÉS ÉMERGENTS 135

C - LE MAINTIEN DES PARTS DE MARCHÉ EN FRANCE ET EN EUROPE 135

D - LA TENDANCE AU RECENTRAGE ET À LA SPÉCIALISATION 136

E - LA MAÎTRISE D'UN MARCHÉ DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET ÉVOLUTIF 136

II - FAIRE LE PARI DE L'INNOVATION 137

A - DE LA RECHERCHE FONDAMENTALE À L'INNOVATION MARKETING 137
1. L'innovation issue de la recherche 137
2. L'innovation courante 138

B - FOISONNEMENT ET LIMITES DE L'INNOVATION 138
1. Une dynamique indispensable 138
2. Des échecs parfois redoutables, toujours instructifs 138

C - LES AUTRES CHAMPS DE L'INNOVATION 140
1. Des innovations venant d'ailleurs 140
2. Des innovations d'organisation 140

III - MOBILISER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES 141

A - L'ADÉQUATION DES OBJECTIFS ET DES MOYENS 141

B - LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT 142
1. Importance et limites de l'autofinancement 142
2. Nécessité de recourir à des financements externes 142
3. Savoir utiliser les dispositifs publics d'aides aux entreprises 143

C - LA NÉCESSITÉ DES REGROUPEMENTS 144
1. La croissance externe, moteur du développement de l'industrie alimentaire 144
2. Des formes de regroupement adaptées aux PME 144

IV - IMPLIQUER LES HOMMES ET DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE 145

A - RECRUTER PLUS DE JEUNES 145

B - MOTIVER LES SALARIÉS 146

C - PROMOUVOIR LA FORMATION CONTINUE 147

D - ETENDRE ET ENRICHIR LE DIALOGUE SOCIAL 147

V - MAÎTRISER L'INFORMATION.....148

A - DE L'INFORMATION SUR LE CONSOMMATEUR 148

B - A L'INFORMATION DU CONSOMMATEUR.....149

C - LE NÉCESSAIRE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE 150

CONCLUSION 153

BIBLIOGRAPHIE 155

LISTE DES ILLUSTRATIONS.....159

AVIS

adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 10 juin 1998

Par décision en date du 23 janvier 1996, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section de l'agriculture et de l'alimentation la préparation d'un rapport et d'un avis sur *« L'industrie agro-alimentaire, force industrielle et chaîne de valorisation »*.

La section a désigné M. Victor Scherrer en qualité de rapporteur [1].

*
* *

L'industrie alimentaire est le premier secteur industriel en France. Cette affirmation de la place prépondérante de l'industrie alimentaire française ne va pas toujours de soi : l'industrie alimentaire dans le paysage économique français et au sein de l'ensemble agro-alimentaire est mal identifiée. Le plus étonnant est que cette méconnaissance est le fait non seulement du grand public, des consommateurs, des acteurs économiques appartenant à d'autres secteurs, mais aussi des pouvoirs publics, des partenaires de l'industrie au sein de la chaîne alimentaire (agriculture et grande distribution), des banques, de la presse et, parfois, des entrepreneurs eux-mêmes, qui mesurent mal le poids réel du secteur dans lequel ils exercent leur activité.

Les causes de cette situation sont multiples. Leur examen doit permettre d'éclairer le présent et le futur de toute une filière aux grandes potentialités de développement.

I - LE CONSTAT : SECTEUR ÉCONOMIQUE DE PREMIER PLAN, L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE DOIT AUJOURD'HUI FAIRE FACE À DES DÉFIS ET ENJEUX CONSIDÉRABLES AFIN DE CONSERVER ET RENFORCER SES POSITIONS EN FRANCE ET DANS LE MONDE

A - UN SECTEUR DE PREMIER PLAN

1. Dans l'économie française

L'industrie alimentaire se définit comme l'activité industrielle qui fabrique des produits destinés à l'alimentation humaine et animale par la transformation de matières premières provenant essentiellement de l'agriculture et de la pêche. Son chiffre d'affaires de 792 milliards de francs en 1997 (soit 17 % du chiffre d'affaires industriel total) en fait le premier secteur industriel français ; avec 19 % du chiffre d'affaires des produits alimentaires de l'Union européenne, elle est la deuxième industrie alimentaire d'Europe derrière l'Allemagne.

1 L'ensemble du projet d'avis a été adopté par 101 voix contre 13 et 45 abstentions (voir le résultat du scrutin en annexe).

Avec 173 milliards de francs d'exportations (+ 11,6 % par rapport à 1996) et un solde positif de 60,3 milliards de francs (51 % de l'excédent industriel civil), l'industrie alimentaire se classe au premier rang des secteurs exportateurs et excédentaires de l'économie française. Enfin, en détenant 10 % de parts de marché, la France est le premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés devant les Etats-Unis, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Premier acheteur d'emballages, premier client du transport routier, premier annonceur publicitaire et deuxième utilisateur d'énergie, l'industrie alimentaire constitue un partenaire majeur de plusieurs secteurs d'activité : entreposeurs, fabricants d'équipements industriels, producteurs d'énergie...

Avec 398 000 emplois (10 % des emplois industriels), l'industrie alimentaire est le troisième employeur de l'industrie française et agit comme un facteur de stabilité pour l'emploi et d'équilibre du territoire. Dans l'ensemble, le secteur résiste aux évolutions conjoncturelles et aux restructurations opérées dans certaines branches ; en 1997, les effectifs ont même connu une croissance de 1,4 %. Répartie sur l'ensemble du territoire, l'industrie alimentaire, très présente en zone urbaine, contribue à l'industrialisation des zones rurales, qui représentent 28 % de ses emplois (cette part est de 14 % pour l'ensemble de l'industrie).

L'ensemble formé par les 4 200 entreprises (de plus de dix salariés) du secteur révèle d'importantes disparités. En fonction de la branche d'activités à laquelle elles appartiennent, tout d'abord, le degré de concentration des entreprises ainsi que le taux de valeur ajoutée des produits y sont très variables. En fonction de la taille ensuite : 97 % des entreprises sont des PME, mais 66 % sont liées à un groupe, les entreprises de plus de 200 salariés représentant 58 % des effectifs et 65 % du chiffre d'affaires. Enfin, les entreprises diffèrent en fonction de la façon dont elles sont structurées et organisées (filiales de firmes multinationales, entreprises familiales) ou de leur forme juridique (sociétés de droit commercial, sociétés coopératives).

Une des spécificités de l'industrie alimentaire est d'avoir en son sein des coopératives agricoles qui contribuent pour une part non négligeable à l'activité du secteur et en réalisent 17 % du chiffre d'affaires total. Prolongement de l'exploitation agricole, les coopératives ont été créées par les agriculteurs pour organiser solidairement leur approvisionnement puis la collecte, la transformation et la commercialisation de leur production. Elles rassemblent une large majorité d'agriculteurs engagés par l'apport de leurs produits, l'utilisation des services et la souscription de capital social et qui élisent leurs administrateurs. Du fait de leur origine et de la proximité du lien avec les exploitations agricoles, les coopératives agricoles sont très ancrées dans le territoire. Elles sont actives à l'exportation et représentent en moyenne un tiers du chiffre d'affaires de la transformation dans les branches où elles sont présentes.

Par ailleurs, le développement des entreprises obéit, quelle que soit leur taille ou leur organisation, à une logique analogue, caractérisée par un double mouvement de concentration et d'internationalisation. Les raisons de cette évolution, qui se fait principalement par croissance externe, sont la relative saturation des marchés de consommation en Europe, la concurrence grandissante des produits étrangers sur le marché national, les pressions de la distribution et les avantages attribués à une taille plus importante.

2. Au sein de la chaîne alimentaire

L'industrie alimentaire fait partie d'une chaîne, composée de l'agriculture, de la pêche, de l'industrie, de l'artisanat et de la distribution. Chaque élément de cette chaîne est interdépendant, à des degrés divers. Sa finalité est la satisfaction du consommateur.

L'industrie alimentaire transforme 70 % de la production agricole (en excluant la part exportée ou autoconsommée). Ses liens avec l'agriculture sont largement déterminés par des conditions techniques et économiques (qualité, proximité, disponibilité de la matière première) et par les attentes du marché (comportements de consommation, exigences de la distribution, débouchés pour l'exportation). Les industriels ont donc besoin de trouver auprès des agriculteurs français des produits à des niveaux de qualité et de prix qui leur permettent de satisfaire les besoins des consommateurs et d'être compétitifs par rapport à leurs concurrents de l'Union européenne et des pays tiers.

En commercialisant 60 % de la production de l'industrie alimentaire et en couvrant 75 % des achats alimentaires des ménages, la distribution s'affirme comme un partenaire majeur des industriels. Le développement de la grande distribution sert d'accélérateur de la consommation et de stimulant pour l'industrie, qui doit développer toujours plus de productivité et d'innovation, afin de répondre aux attentes du consommateur. Le poids croissant d'une grande distribution de plus en plus concentrée, structurée et internationale, inscrit les relations industrie-commerce dans un contexte de forte tension, en particulier dans le domaine des prix.

En matière de consommation, le phénomène le plus remarquable de ces dernières années est d'une part la prépondérance des produits industriels dans l'alimentation des ménages (75 %), d'autre part l'éclatement des comportements (essor de la restauration hors foyer, changements dans le rythme et la nature des prises alimentaires, effets de mode) et l'affirmation d'un consommateur plus autonome, mieux informé et moins susceptible d'être influencé dans ses choix. Ses critères d'achat sont d'abord le prix, le plaisir, la sécurité, la commodité ; de nouvelles motivations apparaissent, liées à des préoccupations de santé ou d'écologie.

B - UN SECTEUR QUI FAIT FACE À DES DÉFIS ET DES ENJEUX CONSIDÉRABLES

1. Des enjeux nouveaux

Trois facteurs principaux affectent l'environnement de l'industrie alimentaire française : la mise en place et le rôle grandissant de l'organisation mondiale du commerce (OMC), la nouvelle organisation du marché au sein de l'Union européenne, les perspectives de croissance et de marchés dans le monde.

1.1. L'organisation mondiale du commerce

L'accord de Marrakech modifie profondément les conditions de développement du commerce mondial : abaissement des droits de douane, extension des règles du GATT à des secteurs qui n'en relevaient pas (textile, produits agricoles, services) et à des sujets nouveaux (propriété intellectuelle) ; renforcement des règles de droit par de nouvelles procédures de règlement des conflits. En outre, véritable organisation internationale, l'OMC a vocation à agir comme une instance permanente de négociation.

Le volet agricole de l'accord impose une réduction du soutien agricole interne, de la protection à l'importation, des restitutions à l'exportation et des exportations subventionnées ; il ouvre des contingents minimum d'accès aux marchés intérieurs. L'accord consacre également le principe de « découplage » des soutiens agricoles par rapport à la production, les seuls soutiens pleinement autorisés étant ceux qui n'influent pas sur les volumes produits ou les prix. Quant aux aides directes, elles bénéficient, avant toute renégociation, d'un préavis de six ans (neuf ans pour la politique agricole commune), à condition de ne bénéficier d'aucun ajout ni augmentation (« clause de paix »).

L'impact de l'accord agricole sur l'industrie alimentaire ne modifie pas fondamentalement, à court terme, son contexte concurrentiel (soutien des prix, dans l'Union européenne, à un niveau supérieur à ceux des pays tiers ; maintien des mécanismes de compensation des prix aux frontières de l'Union : restitutions à l'exportation, droits à l'importation). A terme, l'accord agricole va néanmoins exercer sur l'industrie alimentaire une pression croissante : à l'importation, la concurrence étrangère va s'intensifier, à mesure de la réduction des droits de douane (-36 %) ; à l'exportation, les limitations prévues auront des incidences variables selon les secteurs : certains ont déjà été touchés (fromages, volaille...), d'autres sont menacés (confiserie, chocolaterie, produits amylacés) ou épargnés (céréales, dont les cours mondiaux ont dépassé le prix européen).

L'industrie alimentaire est également concernée par d'autres sujets discutés au sein de l'OMC : mesures sanitaires et phytosanitaires qui, outre leur aspect technique, conditionnent l'accès aux marchés ; propriété intellectuelle, à laquelle l'industrie alimentaire est très sensible étant donné le nombre de violations d'appellation d'origine et de contrefaçons de marques qu'elle subit.

1.2. En Europe

Le contexte va évoluer sous l'effet conjugué de l'élargissement de l'Union, de la future réforme de la PAC et de la mise en oeuvre de l'Union économique et monétaire (UEM).

L'industrie alimentaire figure, notamment aux côtés de l'agriculture, parmi les secteurs pour lesquels l'élargissement de l'Union européenne risque d'entraîner des perturbations du fait, d'une part, de l'écart de prix entre les produits agricoles dans l'Union et ceux en vigueur dans les pays d'Europe centrale et orientale (généralement plus bas), d'autre part du coût des restructurations à opérer dans les secteurs d'amont et d'aval.

Pour la Commission européenne, la réforme de la politique agricole commune, à l'heure actuelle, résulte des conséquences prévisibles de l'élargissement et de la perspective des futures négociations au sein de l'OMC. L'idée est d'approfondir et étendre la réforme de 1992 en substituant davantage d'aides directes aux mesures de soutien des prix (grandes cultures, viande bovine, lait). L'industrie alimentaire est directement concernée puisque la PAC conditionne son approvisionnement, donc sa compétitivité. Dans un premier temps, les conditions d'approvisionnement risquent d'être considérablement modifiées : si quelques secteurs y voient la possibilité d'exporter à terme sans restitution, d'autres craignent une baisse de production de certaines matières premières, une grande volatilité des marchés, des prix et des qualités. Il paraît donc souhaitable que la PAC garde une capacité à orienter l'offre agricole, qu'il s'agisse des quantités, des qualités techniques ou des prix, en fonction des demandes du marché et des contraintes et besoins de l'industrie, tout en préservant le revenu des agriculteurs.

L'introduction de l'euro devrait, quant à elle, contribuer à stabiliser l'environnement économique des entreprises et à stimuler la croissance. Pour l'industrie alimentaire, placée sur un marché déjà très concurrentiel, dans lequel les phénomènes de substitution sont importants, l'euro signifiera de nouvelles conditions de concurrence auxquelles il faudra faire face.

1.3. Les perspectives de croissance et de marchés dans le monde à l'horizon 2010

Si l'on se fonde sur les prévisions des experts, ces perspectives donnent tout leur relief aux évolutions en cours au sein de l'OMC et de l'Union européenne. En effet, des pôles de croissance nouveaux devraient se développer principalement en Asie et en Amérique Latine, entraînant des courants d'échanges importants à destination et en provenance de ces zones. L'élément le plus significatif est que l'extension des marchés de produits alimentaires résultera de pays extérieurs à l'Union.

2. Des défis exigeants

Ce contexte rend encore plus exigeants les défis que l'industrie alimentaire doit relever. Ceux-ci sont de trois types : défis de marché, défis de filière et défis de structure.

Les *défis de marché* résultent d'un triple constat : le marché national est globalement saturé en volume et extrêmement concurrentiel ; le marché européen, qui représente 70 % des échanges extérieurs de produits alimentaires français, connaît une intensification des conditions de concurrence ; les marchés tiers sont ceux qui recèlent les plus forts potentiels de croissance. Dès lors, la

question pour l'industrie alimentaire est la suivante : comment, d'une part, maintenir sa place de premier exportateur mondial alors qu'elle est peu présente, voire absente, des marchés qui connaîtront la plus forte expansion ? Comment, d'autre part, faire face au surcroît de concurrence sur le marché intérieur ?

Les *défis de filière* concernent l'ensemble des questions nécessitant une coordination ou une coopération des différents opérateurs de la chaîne alimentaire : agriculteurs, industriels, artisans, transporteurs, distributeurs, consommateurs. Ils touchent à la fois à la sécurité (nécessité d'offrir au consommateur final un produit sûr), à la compétitivité (adapter les conditions d'approvisionnement aux possibilités des marchés), à la productivité (rechercher l'efficacité de la chaîne logistique), à la qualité (respecter les attentes du consommateur), à la recherche-innovation (développer les synergies) et à l'environnement (préserver l'avenir).

Les *défis de structure* concernent d'une part, la capacité de l'environnement institutionnel (public et privé) de créer ou d'améliorer les conditions de développement de l'industrie alimentaire et, d'autre part, le choix, par les entreprises, de modes d'organisation et de gestion adaptés.

C - UN SECTEUR QUI DOIT CONSERVER ET DÉVELOPPER SA PLACE EN FRANCE ET DANS LE MONDE

Pour renforcer ses positions, l'industrie alimentaire doit principalement privilégier cinq axes de développement :

- **participer pleinement à l'évolution des marchés** : il s'agit tout d'abord pour les industriels de se tourner vers les marchés émergents (Asie, Amérique du Sud, PECO) à la fois en exportant vers ces zones de croissance et en y réalisant des investissements industriels et commerciaux. Au sein de l'Union européenne, où la distinction marché français-marché européen devient de moins en moins pertinente, la voie de l'avenir est celle de la différenciation au meilleur rapport qualité-prix : à cette fin, les entreprises doivent pouvoir porter leurs capacités industrielles et commerciales à l'échelle européenne et affirmer une politique de marques forte qui peut s'appuyer, pour certains produits, sur les signes officiels de qualité ;

- **faire le pari de l'innovation** : outre l'effort de recherche-développement, qui représente un enjeu majeur pour les années à venir et réclame de plus en plus de moyens, l'innovation, dans l'industrie alimentaire, prend surtout la forme de l'innovation-marketing qui, en renouvelant l'offre, est le principal stimulant de la consommation. Celle-ci constitue, avec plus de 1500 lancements de produits nouveaux par an en France, une condition essentielle de la croissance, du dynamisme et de la créativité du secteur. Par ailleurs, l'innovation s'exprime également dans les choix d'organisation des entreprises : de fait, la voie de l'avenir réside dans la mise en place de méthodes industrielles et managériales propres à favoriser la souplesse et l'adaptation au changement ;

- **mobiliser les capacités financières** : le développement des entreprises réclame des investissements de plus en plus importants et diversifiés pour financer la recherche-innovation, les dépenses de lancement et de promotion des

produits, de prospection commerciale, de mises aux normes de sites industriels, etc. Ce contexte exige des capacités de financement renforcées et diversifiées ;

- **favoriser l'implication des hommes et le dialogue social** : c'est là un facteur décisif de la performance de l'industrie alimentaire. Les entreprises doivent à la fois accueillir, former, motiver les salariés et rechercher, au moyen d'un dialogue social actif, des modes d'organisation souples et innovants, notamment en matière d'aménagement du temps de travail ;

- **maîtriser l'information** : il s'agit , d'une part, de mieux être informé sur le consommateur, pour adapter l'offre en fonction de ses attentes, si possible en disposant d'une longueur d'avance sur la concurrence. D'autre part, les entreprises doivent informer le consommateur de façon satisfaisante si elles souhaitent répondre à ses attentes et développer une relation de confiance et de fidélité. Les nouvelles technologies de l'information sont appelées à jouer dans ce domaine un rôle de plus en plus important. Enfin, maîtriser l'information suppose aussi de développer l'intelligence économique, atout précieux dans la compétition internationale.

II - LES PROPOSITIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL : MIEUX RECONNUE ET SOUTENUE DANS SON DÉVELOPPEMENT, L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE PEUT AMÉLIORER SES PERFORMANCES AU SEIN D'UNE CHAÎNE ALIMENTAIRE PLUS SOLIDAIRE ET COHÉRENTE

A - MIEUX RECONNAÎTRE LA PLACE ET LE RÔLE DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE

L'observation des relations qu'entretient l'industrie alimentaire avec son environnement institutionnel révèle un projet général d'identification de ce secteur dans l'ensemble économique français, qui s'exprime par un paradoxe : l'industrie alimentaire est à la fois bien connue et insuffisamment reconnue par les décideurs publics.

Ce phénomène s'explique, pour une part, du fait que l'industrie alimentaire, historiquement, a d'abord procédé de l'agriculture, avant d'accéder à une pleine et entière identité industrielle tout en conservant ses liens avec l'agriculture. D'autre part, le rôle prépondérant de la distribution alimentaire tend à estomper, en apparence, la vraie place de l'industrie dans la chaîne de valorisation des produits alimentaires.

Le résultat est que les industriels du secteur ne se reconnaissent qu'imparfaitement dans les structures administratives désignées pour être leur interlocuteur et dans la façon dont ces dernières appréhendent les questions relatives à la production industrielle, l'approvisionnement, l'exportation, la recherche-développement, etc.

Le Conseil économique et social estime que le principe du rattachement de l'industrie alimentaire au ministère de l'agriculture et de la pêche n'est pas en cause : en transformant des matières premières issues de l'agriculture, l'industrie alimentaire est partie prenante à la filière agro-alimentaire. Il faut néanmoins

reconnaître que le fait, pour ce secteur, d'être rattaché de façon subsidiaire et subalterne à une administration consacrée à titre principal à l'agriculture ne favorise pas une prise en compte satisfaisante de l'ensemble de ses spécificités et problématiques.

A ce sujet, il paraîtrait plus conforme à la réalité économique que le ministère de l'agriculture et de la pêche intègre dans son appellation l'industrie alimentaire. Un pas avait été fait de 1995 à 1997, brève période pendant laquelle le ministère s'intitula « de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation » ; pour sa part, le Conseil économique et social, dans sa sagesse, a maintenu l'appellation de sa section de l'agriculture et de l'alimentation. Encore s'agit-il là d'une dénomination incomplète, puisque « alimentation » n'évoque pas forcément « industrie alimentaire ».

Une appellation plus adaptée, outre sa portée symbolique, ne saurait suffire en elle-même à garantir la prise en compte effective des intérêts de l'industrie alimentaire par les pouvoirs publics. Il faudrait pour cela, en premier lieu, que le ministère de l'agriculture et de la pêche devienne un interlocuteur plus attentif et mieux adapté à la réalité de l'industrie alimentaire et qu'en second lieu s'instaurent de véritables relations institutionnelles avec d'autres ministères : ministères de l'économie et des finances, de l'industrie, de la santé, de l'environnement, des transports, du commerce et de l'artisanat, du commerce extérieur, de l'enseignement et de la recherche, des affaires européennes, etc.

Cet objectif suppose, pour être atteint, que soient réunies un certain nombre de conditions, parmi lesquelles :

- **une réorganisation des structures administratives** qui fasse prendre réellement en compte, et de façon plus efficace, les besoins de l'industrie alimentaire par l'administration chargée de réguler la production, les marchés et les échanges extérieurs (c'est-à-dire, actuellement, la direction de la production et des échanges) ;

- **l'intégration systématique de l'industrie alimentaire, aux côtés des autres secteurs concernés**, dans les réflexions et orientations de l'ensemble des pouvoirs publics (Etat et collectivités territoriales), dès lors qu'elles portent sur la stratégie industrielle, la politique commerciale extérieure, l'aménagement du territoire, la politique de recherche, etc ;

- **le respect du principe d'égalité dans l'accès à certains dispositifs publics d'aide aux entreprises**, comme le fonds de développement des PME, dont l'industrie alimentaire est aujourd'hui exclue ; si les entreprises ne sont pas particulièrement à la recherche d'aides publiques, il convient néanmoins, dès lors que des mécanismes existent, d'observer une égalité de traitement entre l'industrie alimentaire et les autres industries ;

- **le maintien, voire le renforcement, de la prime d'orientation agricole**, qui permet notamment de mobiliser des fonds européens dans le cadre des plans sectoriels et d'apporter un soutien à certaines entreprises de première transformation ;

- **la coordination des acteurs publics** : il est important que les différentes administrations chargés d'appuyer ou de contrôler les entreprises le

fassent de façon plus cohérente. Or, en matière de commerce extérieur, les entreprises constatent un manque de coordination et un cloisonnement interservices des structures d'appui (attachés agricoles et services d'expansion économique) qui vient accentuer un défaut plus général de cohérence entre politique étrangère ou commerciale et politique agricole. En matière de contrôle, les projets du législateur relatifs à la qualité sanitaire des denrées risquent de soumettre les entreprises à des contrôles qui obéiraient à des règles différentes selon qu'ils seraient opérés par des agents des fraudes ou par ceux du ministère de l'agriculture. Par ailleurs, le débat parlementaire relatif à la création d'une agence de sécurité sanitaire sous tutelle interministérielle rappelle la nécessité de distinguer clairement les fonctions de veille et d'alerte de celles relatives à la réglementation et au contrôle. Enfin, en matière douanière, les entreprises sont soumises à une redondance de contrôles émanant des douanes, du ministère de l'agriculture et des services de contrôle européens.

- **un renforcement de la capacité du ministère de l'agriculture** en matière d'analyses et d'études économiques et statistiques : s'agissant de l'industrie alimentaire, cette capacité est aujourd'hui insuffisante et trop peu exploitée. Il en résulte un manque de visibilité du secteur et de son évolution, préjudiciable aux pouvoirs publics comme aux professionnels.

B - REDÉPLOYER LES MOYENS AFFECTÉS AU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

La question des moyens à consacrer au développement de l'industrie alimentaire relève à la fois des politiques publiques, de la coopération entre structures publiques et acteurs professionnels ainsi que, bien entendu, de l'action des acteurs privés eux-mêmes.

Elle concerne prioritairement la stratégie exportatrice de l'industrie alimentaire, la recherche et l'innovation, l'enseignement et la formation.

1. Pour une stratégie d'exportation volontariste

1.1. A l'échelon européen et international

Pour être pleinement efficace, le dispositif d'appui à l'exportation doit d'abord s'inscrire dans une **dynamique européenne**. Il convient de rappeler que l'industrie alimentaire européenne est le premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés, devant les Etats-Unis ; au sein de l'Europe, la France est, pour sa part, le premier exportateur européen vers les pays tiers, devant les Pays-Bas. Dans ce contexte, le Conseil économique et social considère que l'Union européenne doit avoir un objectif exportateur pour la filière agro-alimentaire européenne en général et pour l'industrie alimentaire en particulier.

L'exportation sans restitution constitue un objectif à plus ou moins long terme pour la plupart des industriels. Mais elle suppose des prix agricoles de marché, à qualité égale, compatible avec les prix mondiaux. Cette perspective n'est offerte qu'à un nombre très restreint de produits (à base de blé et d'orge, principalement). Pour les autres secteurs, le différentiel subsistant entre les prix de marché agricoles européens et les prix mondiaux n'en ouvre pas la perspective

dans une échéance proche : la **restitution à l'exportation** reste donc un facteur majeur de compétitivité sur les marchés tiers pour le court et le moyen termes.

Tout en explorant les possibilités d'exporter sans restitutions, l'Union européenne doit aussi exploiter les marges de manoeuvre offertes par l'accord de Marrakech en matière de volumes d'exportations et de budgets de restitutions. A cet égard, les produits manufacturés doivent bénéficier équitablement de l'octroi des restitutions.

D'**autres outils** peuvent être envisagés permettant d'exporter, malgré l'absence ou l'insuffisance de la restitution : mise à disposition de matières premières communautaires au prix mondial, lorsqu'il existe et constitue une référence pertinente, régime du perfectionnement actif. Une priorité affirmée doit être conservée à l'utilisation de marchandises d'origine communautaire.

En outre, cette politique européenne d'exportation pourrait être utilement enrichie par un volet d'**appui spécifique** comportant par exemple des dispositifs de promotion des produits, des garanties de crédit, des déductions fiscales à l'exportation (sur l'énergie par exemple). Dans ce domaine, l'Union européenne devrait avoir l'ambition de renforcer l'efficacité des outils qui existent déjà dans les Etats membres, en les coordonnant dans le souci d'une plus grande complémentarité.

Enfin, les procédures d'exportation ne sauraient plus longtemps constituer un frein à l'exportation, simplement par le coût administratif qu'elles engendrent et les risques juridiques et économiques qu'elles font parfois peser sur les opérations (preuves d'arrivée à destination). Il convient de rechercher un équilibre entre la nécessaire lutte contre la fraude et le poids excessif des contraintes à l'exportation.

Le corollaire indispensable d'une politique volontariste en matière d'exportation consiste à s'assurer de l'existence de conditions équitables d'accès aux marchés tiers et de conditions de concurrence acceptables sur le marché intérieur.

S'agissant de l'**accès aux marchés**, le Conseil économique et social invite le Gouvernement français à veiller à ce que l'action entreprise par la Commission européenne soit poursuivie et renforcée, afin de démanteler les obstacles tarifaires ou non tarifaires illégaux rencontrés dans les pays tiers.

Quant à l'**ouverture graduelle du marché européen**, le Conseil économique et social estime indispensable que soient prises en compte les distorsions de concurrence qui affectent l'industrie alimentaire. Celles-ci sont en effet susceptibles de déséquilibrer les conditions des échanges du secteur avec les pays tiers et de menacer des pans entiers de son activité et, par voie de conséquence, de la production agricole. Cette prise en compte peut intervenir soit dans le cadre de l'organisation mondiale du commerce, soit dans celui des régimes préférentiels et être réalisée de plusieurs manières :

- par le maintien de **dispositifs de compensation à l'importation**, permettant d'atténuer les distorsions les plus préjudiciables : c'est le rôle du tarif douanier, à travers les protections industrielles qui constituent son essence même ;

- par le renforcement des **contrôles sanitaires des produits importés** afin de les rendre plus efficaces et de soumettre les opérateurs des pays tiers aux mêmes contraintes que ceux de l'Union européenne et améliorer la sécurité du consommateur ;

- par la mise en place de moyens permettant, dans les accords préférentiels, de s'assurer de **conditions de concurrence** acceptables avec les opérateurs des pays tiers ;

- enfin, au sein de l'OMC, par la négociation et la **reconnaissance de normes** exigeantes, claires et appliquées par tous en matière sociale, environnementale, qualitative (définitions de produits, règles sanitaires).

1.2. Au niveau national

Le dispositif français d'appui à l'exportation pourrait être plus efficace. En effet, la multiplicité des organismes publics et professionnels qui interviennent afin de faciliter l'accès des entreprises françaises aux marchés extérieurs ne contribue pas à l'efficacité globale du dispositif. De fait, il apparaît que :

- l'activité de ces structures conduit souvent à des doublons ou des concurrences d'autant plus regrettables que leurs actions sont financées sur des fonds publics ;
- les entreprises n'ont pas toujours connaissance de l'ensemble de ces dispositifs : c'est le cas surtout des PME ; les grandes entreprises quant à elles les utilisent en général plutôt comme un complément d'opérations de prospection et de conquête des marchés extérieurs qu'elles ont les moyens de réaliser par elles-mêmes ;
- les dispositifs en question apparaissent insuffisamment orientés vers les marchés émergents, qui sont pourtant ceux sur lesquels il est essentiel que l'industrie alimentaire française soit présente.

Le Conseil économique et social pense que le remède à ces dysfonctionnements est moins une question de moyens nouveaux que de **coordination et** de **rationalisation des organes et dispositifs existants**. Une meilleure utilisation des structures publiques, associée à un partenariat plus étroit avec les milieux professionnels permettrait en effet d'aider l'industrie alimentaire à affronter un contexte de plus en plus concurrentiel. A cette fin, il pourrait être utile :

- de mettre en place des formules du type « **guichets uniques** » à destination des entreprises souhaitant exporter, à l'exemple de ce qui existe en matière de formalités relatives à la création d'entreprises ; ces guichets auraient pour mission de renseigner, d'orienter et d'aider les entreprises dans l'élaboration d'une stratégie d'exportation ;

- d'établir, de façon concertée entre toutes les structures intéressées, des **matrices pays-produits**, qui permettraient de cibler plus sûrement les marchés à conquérir. Le Conseil supérieur des exportations agricoles et alimentaires, parce qu'il est une structure interministérielle, pourrait utilement jouer ce rôle, à condition que tous les opérateurs y soient pleinement associés.

2. Pour le renforcement et l'optimisation de l'effort de recherche et d'innovation

L'effort de recherche et d'innovation conditionne l'essor de l'industrie alimentaire en contribuant à sa réputation en France et dans le monde. Il est donc essentiel qu'il se poursuive et s'intensifie, s'agissant de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, de la recherche publique et de celle conduite par les entreprises.

Il convient d'inscrire cet effort dans une stratégie à moyen et long terme, en concertation avec les opérateurs industriels et en tenant compte de son impact sur la société (en termes d'emplois, d'environnement, de confort et de santé des consommateurs). Cette orientation, qui rejoint les recommandations du rapport publié en 1997 par le groupement d'intérêt scientifique pour la recherche dans l'industrie alimentaire (GISRIA), vise à ajuster l'offre -c'est-à-dire le potentiel et les compétences des laboratoires publics et privés- à la demande des acteurs économiques. Le but recherché doit donc être : d'une part, d'améliorer et de garantir des qualités sanitaires, nutritionnelles et organoleptiques des produits proposés à la consommation tout en contribuant à la compétitivité des entreprises françaises ; d'autre part, de contribuer à l'innovation-produit.

A cette fin, le Conseil économique et social recommande :

- le **renforcement des moyens de la recherche publique** orientés vers les applications industrielles. A titre d'exemple, il serait souhaitable que l'Institut national de la recherche agronomique consacre plus de 15 % de son budget et 20 % de ses effectifs à l'industrie alimentaire, compte tenu des enjeux qu'elle représente ;

- le **décloisonnement** des moyens de la recherche publique : il pourrait être obtenu en encourageant le travail en réseau entre les différentes structures publiques (INRA, CNRS, INSERM, universités, écoles d'ingénieurs...) ;

- le développement de **formules associant les structures publiques et le secteur privé** et permettant d'opérer des synergies, à l'image de la création à Dijon du Centre européen des sciences du goût, financé par les collectivités territoriales, le CNRS et les industriels, par exemple ;

- le développement de **structures intermédiaires** entre recherche publique et entreprises : le rôle joué par l'Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire (ACTIA) fournit un exemple intéressant de collaboration efficace entre entreprises et centres d'appui technique, qui contribue à faciliter l'accès des PME aux résultats de la recherche ;

- l'**implication plus active des industriels** dans les conseils d'administration des organismes de recherche et l'amélioration du fonctionnement de ces conseils, afin d'assurer une meilleure prise en compte par les chercheurs des besoins des entreprises ;

- l'**implication des scientifiques** dans les instances qui élaborent des normes ou rendent des avis susceptibles d'avoir un impact sur l'activité des industriels (Codex alimentarius, Commission européenne). Encore faudrait-il pour cela que l'expertise soit reconnue en France comme une activité à part

entière et cesse d'être pénalisante pour la carrière des chercheurs : tant qu'il en sera ainsi, l'expertise française ne pourra pas jouer pleinement son rôle, dans l'industrie alimentaire comme ailleurs.

3. Pour l'adaptation de l'enseignement et le développement de la formation professionnelle

De façon générale, les entreprises sont satisfaites du niveau de formation initiale des personnes qu'elles recrutent à leur sortie du système éducatif, qu'il s'agisse du ministère de l'éducation nationale ou du ministère de l'agriculture. Cependant, pour satisfaire certains besoins, les entreprises manquent de main-d'oeuvre qualifiée ou peinent à en trouver, principalement pour le personnel de production, pour les métiers qui requièrent un savoir-faire artisanal ou pour des spécialités très pointues.

C'est pourquoi, il semble souhaitable de développer une double action :

- en faveur d'une **concertation plus étroite entre le monde éducatif et celui de l'entreprise** afin de permettre la meilleure adéquation possible entre le contenu des enseignements professionnels et les besoins en compétences des industriels : les instruments de cette concertation existent et doivent être développés, au travers notamment des commissions professionnelles consultatives, qui bâtissent les référentiels de diplômes, ainsi qu'au moyen des contrats d'objectifs régionaux, qui organisent un dialogue constructif entre l'Etat, les régions et les entreprises ;

- en faveur du **développement de la formation en alternance**, sous statut scolaire ou par l'apprentissage : la formation alternée constitue en effet une des meilleures introductions possibles au monde du travail, parce qu'elle concilie la théorie et la pratique et familiarise les jeunes avec la réalité de l'entreprise, tout en leur permettant de préciser leur projet professionnel ou, éventuellement, de décider de poursuivre leur formation.

Le Conseil économique et social encourage les industriels qui, depuis cinq ans, ont entrepris de relancer les contrats en alternance et l'apprentissage et ainsi permis de former chaque année entre 3000 et 4000 jeunes - soit, en moyenne, 1 % des effectifs du secteur - à intensifier une action qui, au-delà de ce secteur d'activité, contribue à l'insertion des jeunes dans le monde du travail et dans la société.

Dans les entreprises, l'action en matière de **formation professionnelle continue** devrait être poursuivie, à la fois par l'accroissement de la part des dépenses de formation - qui, avec 2,7 % de la masse salariale, est en net progrès par rapport à 1990 où elle était de 2 % - et par la priorité donnée à des contenus de formation privilégiant non seulement l'acquisition de compétences techniques mais aussi la capacité à travailler en équipe, l'animation, la conduite des hommes et la transmission des savoir-faire.

Le Conseil économique et social souligne à cet égard le rôle joué par les dispositifs publics et conventionnels d'aide à la formation pour déclencher ou accompagner l'effort des entreprises. Il s'agit notamment du système dit des **engagements de développement de la formation** (EDDF), cofinancé par les

pouvoirs publics (fonds nationaux, régionaux et européens) et les organismes paritaires de la profession. Ce type d'outils doit être maintenu, en le simplifiant, le rendant plus accessible aux PME et en le gérant de façon déconcentrée et proche de la réalité du terrain.

C - AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE ET PROMOUVOIR DES RELATIONS DE PARTENARIAT EN SON SEIN

Les performances de la chaîne alimentaire dépendent avant tout de l'efficacité de chacun de ses maillons ; mais elles sont incontestablement renforcées lorsque ces différents maillons se coordonnent et cherchent, à travers les liens qu'ils entretiennent, à donner une plus grande cohésion à la filière agro-alimentaire.

C'est pourquoi, le Conseil économique et social est convaincu de la nécessité de développer des relations de partenariat et de complémentarité tout au long de la chaîne de transformation et de valorisation des produits, au sein de laquelle l'industrie alimentaire joue un rôle clé.

Ce double souci de performance et de complémentarité doit être recherché dans le domaine de la sécurité, de la qualité et de l'environnement, d'une part, dans celui de l'innovation et de la compétitivité, d'autre part.

1. La nécessité d'une chaîne alimentaire toujours plus sûre, soucieuse de qualité et respectueuse de l'environnement

1.1. La sécurité alimentaire

Le système français de gestion de la sécurité alimentaire consiste à privilégier les contrôles tout au long de la chaîne de transformation et de valorisation des produits. L'avantage d'une telle conception est triple : l'accent est mis sur la prévention du risque le plus en amont possible ; les différents acteurs impliqués dans le process de valorisation du produit sont responsabilisés ; les produits alimentaires s'en trouvent préservés sans que leurs variétés et saveurs en soient altérées.

Le Conseil économique et social exprime son attachement à ce système, qui concilie sécurité et préservation des qualités organoleptiques des produits. La façon dont la question de la sécurité alimentaire est appréhendée est révélatrice du modèle alimentaire que l'on souhaite promouvoir. Dans d'autres pays, comme les États-Unis mais aussi certains pays européens, la recherche d'un improbable « risque zéro » aboutit à la mise en oeuvre de procédés d'assainissement drastiques des produits, généralement en bout de chaîne, qui agissent souvent au détriment du goût et sur la fiabilité desquels il est permis de s'interroger. Ainsi, si l'on retient, à titre indicatif, le critère du nombre de décès par intoxication alimentaire, les autorités américaines reconnaissent 9 000 cas par an (en France, le chiffre serait inférieur à 100).

La question de la sécurité alimentaire et des normes qui s'y rattachent prend un relief tout particulier dans le contexte de la réouverture des négociations au sein de l'OMC sur les règles sanitaires et phytosanitaires, qui se prêtent bien souvent à des tentatives d'entrave aux échanges ou de distorsion de concurrence.

Le Conseil économique et social invite le Gouvernement français à agir au sein de l'Union européenne afin de faire reconnaître le droit d'imposer des règles qui ne soient pas fondées sur les seuls critères scientifiques mais aussi sur des critères socio-économiques et culturels.

Pour que l'industrie alimentaire française soit à la hauteur de l'ambition contenue dans la promotion d'un **modèle alimentaire** fondé sur la qualité, la diversité, la santé et la satisfaction du consommateur, deux conditions au moins semblent devoir être remplies :

- d'une part, les industriels doivent avoir l'ambition d'**aller plus loin que la seule observance des prescriptions légales** : le nombre croissant d'entreprises certifiées ISO 9000 (600 sites industriels en 1997, 800 à ce jour) atteste, à cet égard, de l'effort des entreprises pour se doter d'outils leur permettant non seulement de se conformer à l'ensemble des prescriptions minimales en matière de sécurité mais aussi d'aller au-delà ;
- d'autre part, il s'agit d'**étendre cette exigence de façon progressive aux autres maillons de la filière** : c'est ce que fait l'amont agricole dans le cadre du programme « *Agri-confiance* », consistant à adapter à la production agricole les outils et méthodes utilisés par l'industrie, ce qui ne peut qu'oeuvrer dans le sens d'une meilleure coordination des efforts de sécurité tout au long de la filière.

Un dispositif fiable et performant en matière de sécurité nécessite, en plus de la maîtrise de risques connus et de la gestion de situations de crise, la capacité à anticiper le risque. Pour cela, la mise en place de **systèmes de veille** semble le complément indispensable. C'est pourquoi le Conseil économique et social approuve le dispositif préconisé par la proposition de loi relative au renforcement de la veille sanitaire et du contrôle sanitaire des produits destinés à l'homme. Ce texte prévoit, en effet, la création d'un institut de veille sanitaire et d'une agence spécifique pour l'aliment, dont le Conseil économique et social souhaite qu'elle soit clairement distincte de l'agence des produits de santé.

1.2. La qualité

Si la sécurité se mesure selon des critères objectifs, la qualité est une question d'appréciation, qui se fonde sur les caractéristiques organoleptiques, l'apport nutritionnel ou le contenu en service des produits, tels que les appréhendent les consommateurs. A côté des signes officiels - dont l'appellation d'origine contrôlée (AOC) qui a fait la preuve de son efficacité -, le premier signe de qualité est, bien entendu, la marque, qui engage la responsabilité des industriels et scelle un véritable contrat de confiance avec les consommateurs. A contrario, tout accident ou soupçon relatif à la sécurité alimentaire impliquant une marque peut avoir des conséquences incalculables et mettre en péril la pérennité des entreprises concernées.

La qualité du produit fini proposé au consommateur dépend en grande partie de l'existence d'une égale exigence de qualité, tout au long de la chaîne alimentaire, de la part des différents intervenants, pour conserver ou apporter aux produits les qualités que le consommateur final demande. A ce propos, le Conseil économique et social souligne la nécessité d'**améliorer la coordination au sein**

des filières afin de gérer plus efficacement la qualité. Dans certaines filières, en effet, les liens entre les différents opérateurs sont très étroits et marqués par une réelle volonté de partenariat, au moyen notamment de chartes de qualité définies en fonction des attentes du consommateur, de dispositifs communs de traçabilité, d'échanges de données informatisées, etc. Le résultat est que, dans ces conditions, les filières sont plus performantes, tant du point de vue de la qualité qu'en termes de flexibilité, de coûts et de productivité.

Il semble souhaitable, en outre, de **rationaliser la politique des signes officiels de reconnaissance de la qualité**, dont la multiplication plonge souvent le consommateur dans la perplexité et nuit à sa réelle information sur la qualité des produits. Cette rationalisation devrait se faire d'une façon concertée, en associant tous les acteurs intéressés (producteurs, industriels, distributeurs et consommateurs) : il y va en effet de la crédibilité de l'ensemble de la filière. Il serait également utile de concevoir les signes de qualité dans une optique d'information du consommateur tout en assurant la protection du producteur ou du fabricant. Par ailleurs, l'articulation entre les signes de qualité français et les règlements communautaires relatifs aux appellations d'origine protégées (AOP), aux indications géographiques protégées (IGP) et aux attestations de spécificité doit pouvoir assurer aux entreprises françaises un accès à ces signes dans les mêmes conditions qu'aux entreprises des autres Etats membres et faire prévaloir le modèle alimentaire français.

1.3. La préservation de l'environnement

L'industrie alimentaire est particulièrement concernée : c'est en effet dans l'environnement qu'elle puise les ressources naturelles nécessaires à son activité : si le milieu naturel se dégrade, c'est le produit fini qui risque d'en subir les conséquences. Cela démontre combien il est important d'aborder la protection de l'environnement dans une optique de filière.

L'action de l'industrie alimentaire en matière de préservation de l'environnement est considérable : en investissant chaque année 500 millions de francs dans le traitement des eaux, en finançant 65 % du budget d'Eco-emballage (soit 350 millions de francs) et en consacrant 600 millions de francs au titre des outils nouveaux destinés à mieux gérer la protection de l'environnement (audits de conformité de sites industriels, analyses de cycles de vie des produits, etc.), les industriels manifestent un réel souci de responsabilité et de solidarité au sein de la filière.

Le Conseil économique et social souligne la nécessité de poursuivre cet effort et invite les industriels à être réceptifs aux attentes du public afin de prendre en compte ses préoccupations en matière d'environnement et notamment de pollution. Il s'agit également d'organiser, en coordination avec les autres maillons de la filière, la valorisation ou le recyclage de certains déchets : sous-produits de production industrielle (par exemple, lactosérum et pulpes betteravières recyclés dans l'alimentation animale ; boues de stations d'épuration destinées à l'épandage), rejets de l'agriculture réutilisés comme engrais.

Par ailleurs, il paraît souhaitable :

- de favoriser le développement de l'a**griculture** dite « **raisonnée** », qui consiste à rationaliser l'utilisation des intrants agricoles (produits phytosanitaires, engrais, etc.) : cette approche contribue à la qualité des produits et se répercute en aval de la chaîne de transformation (par diminution de la teneur en résidus) ;
- de **simplifier** une **réglementation** dont la complexité est parfois un frein à son application et de faciliter la possibilité pour les entreprises à s'y conformer ;
- d'encourager les industriels à s'engager de façon plus active dans la voie de la **certification ISO 14001** (norme internationale des systèmes de management de l'environnement).

2. L'impératif de l'innovation et de la compétitivité au sein d'une chaîne alimentaire dynamique

La chaîne alimentaire est dynamique parce qu'elle est stimulée par les attentes des consommateurs et les évolutions des marchés. En quelque sorte, c'est la demande qui « tire la filière » vers l'aval. Il faut donc que l'offre agricole soit organisée et que l'ensemble des opérateurs soient très attentifs et réactifs pour anticiper et s'adapter à un contexte de changements nombreux, constants et rapides. Outre la qualité, l'innovation et la compétitivité en constituent les deux principaux éléments moteurs.

2.1. L'innovation

A travers la mise au point de nouveaux procédés (conditionnement, méthodes de conservation) ou de nouveaux produits, elle entretient le dynamisme et la créativité de l'industrie alimentaire. Mais l'innovation dans ce secteur ne se limite pas à l'innovation alimentaire. En effet, beaucoup de progrès y sont le fait de transferts de technologies provenant d'autres secteurs industriels (équipementiers, chimie, par exemple) ou d'innovations intervenant en amont de l'industrie et extérieures à l'agriculture (semences, produits phytosanitaires ou de santé animale). Or, nombre de ces innovations ont des incidences sur la filière, donc sur l'industrie alimentaire, notamment en ce qui concerne les qualités et la composition des produits.

Le cas des organismes génétiquement modifiés actuellement connus est révélateur : alors que leur élaboration n'est pas le fruit d'une stratégie de l'industrie alimentaire, c'est sur les industriels que se concentrent l'inquiétude des consommateurs et la pression des distributeurs.

Pour le Conseil économique et social, cet exemple illustre la nécessité d'une meilleure concertation entre les différents opérateurs de la filière sur le point de savoir quelles peuvent être les perspectives offertes par tel ou tel progrès de la recherche scientifique ou pour orienter la recherche agronomique en cohérence avec les contraintes technologiques du process de transformation industriel et avec les exigences du consommateur.

Autre champ d'innovation important, les **nouvelles technologies de l'information** peuvent constituer un puissant vecteur de productivité de la filière

agro-alimentaire. Elles permettent, par la diffusion en temps réel d'informations tout au long de la chaîne alimentaire, de mieux connaître le consommateur et son comportement (notamment au moyen de l' « efficient consumer response ») et de réduire certains coûts logistiques (par le recours à l'échange de données informatisées - EDI -, par exemple).

Elles permettent aussi d'envisager l'émergence de circuits de distribution nouveaux, tels la vente sur Internet ou par l'intermédiaire d'automates, qui offrent une alternative à la grande distribution et concourent à la nécessaire diversité des formes de commerce. Le Conseil économique et social constate le développement de ces possibilités nouvelles de services aux consommateurs qui complètent l'offre et peuvent répondre à un besoin de proximité que satisfont aujourd'hui des formes plus traditionnelles de distribution.

De façon générale, le Conseil économique et social estime que le développement de l'industrie alimentaire passe nécessairement par une plus grande ouverture vers l'extérieur, qui favorise des transferts d'innovation et de technologies profitables à l'ensemble des opérateurs.

2.2. La compétitivité

La chaîne alimentaire doit être compétitive, c'est-à-dire capable d'offrir le meilleur rapport qualité-prix. A cette fin, les entreprises de l'industrie alimentaire doivent à la fois renforcer leurs capacités productives, financières et commerciales et rechercher plus de coordination et de synergie avec les autres acteurs de la filière, en amont et en aval.

Le tissu industriel se caractérise par une grande majorité de PME, qui sont un élément de force et de dynamisme et constituent les principales pourvoyeuses d'emplois du secteur. Dans le contexte du passage à l'euro, de l'élargissement du marché européen et de la mondialisation, les PME présentent néanmoins un certain nombre de faiblesses, liées notamment à leur structure de capital et à leur mode de financement. Ces entreprises doivent en effet être capables à la fois de financer leur développement, d'innover, de prospecter des marchés nouveaux, de faire face à une concurrence croissante et de s'adapter à des variations d'activité de plus en plus fortes.

Le Conseil économique et social estime qu'une des réponses à ces défis suppose notamment de développer les **groupements d'entreprises**, pour des objets précis (actions de promotion à l'exportation, groupements d'employeurs, groupements d'intérêt économique, etc) et lorsque c'est souhaitable par fusions-acquisitions. Il est également indispensable que les entreprises diversifient leurs modes de financement, au moment de leur création et au fil de leur développement, par le **recours au capital-risque** -dont on ne peut que regretter l'insuffisant développement à ce jour- et par l'introduction en bourse, insuffisamment pratiquée dans le secteur. Par ailleurs, une adaptation de la fiscalité relative à la **transmission des entreprises** permettrait de réduire les risques de disparition d'affaires familiales.

Enfin, des entreprises compétitives sont aussi des entreprises capables de créer des emplois en instaurant des organisations souples et innovantes notamment par la négociation de la réduction et l'aménagement du temps de

travail. Le Conseil économique et social confirme son attachement à la négociation entre partenaires sociaux, qui permet de mettre en place les solutions les mieux adaptées à la situation des entreprises.

A côté de ce renforcement des capacités du maillon industriel, il est essentiel que se développent des relations entre les différents opérateurs de la chaîne alimentaire, dans le but d'une meilleure compétitivité.

S'agissant des **relations avec la distribution**, le Conseil économique et social souhaite que prévalent des règles du jeu loyales et claires, gages d'un partenariat fructueux ; des exemples étrangers sont là pour démontrer que les rapports industrie-commerce ne sont pas fatalement voués à être marqués par les tensions et les conflits, comme cela fut et reste encore trop souvent le cas en France.

Des efforts pour rechercher des coopérations ont néanmoins été engagés depuis de nombreuses années par les organisations professionnelles et commencent à porter leurs fruits. Ainsi, en matière de délais de paiement, les professionnels de l'industrie et de la grande distribution ont conclu des accords afin de définir des règles du jeu raisonnables. S'agissant de la logistique, les acteurs de la filière ont noué un dialogue qui a abouti à l'élaboration conjointe (industriels, transporteurs, distributeurs) de guides de bonnes pratiques logistiques. Le Conseil économique et social ne peut qu'approuver et encourager le développement de tels outils contractuels qui, outre les gains de productivité qu'ils permettent, sont également un moyen de renforcer à la fois la sécurité des produits (par la sauvegarde de la continuité de la chaîne du froid, par exemple) et la sécurité du transport (par une meilleure gestion des délais).

De plus, la grande distribution française, par ses implantations croissantes à l'étranger, peut agir comme un vecteur de pénétration des produits alimentaires français sur ces marchés, ce qui ouvre des perspectives profitables à l'ensemble de la filière agro-alimentaire.

Avec l'**amont agricole**, le monde industriel entretient des liens trop souvent marqués par des malentendus et des incompréhensions réciproques. S'il est indiscutable que l'agriculture assure à l'industrie alimentaire un approvisionnement en matières premières et en produits intermédiaires proche, abondant, varié et de qualité, qui contribue à la performance de la filière agro-alimentaire dans son ensemble, il convient de faire en sorte que cette complémentarité naturelle s'accompagne d'une plus grande coordination entre acteurs de la filière.

Le Conseil économique et social juge souhaitable et possible que l'agriculture et l'industrie alimentaire puissent faire face solidairement au défi de la compétitivité, en plus des défis que représentent la qualité et la sécurité des aliments. L'objectif est à la fois de parvenir à affronter ensemble la concurrence étrangère sur le marché national et d'aborder de façon organisée les marchés extérieurs, notamment les marchés émergents. Il ne s'agit pas de proposer une orientation profitable à la seule industrie alimentaire, mais à l'ensemble de la filière agro-alimentaire pour en développer équitablement la valeur ajoutée, d'autant que les intérêts des différents acteurs sont complémentaires et

convergents : les marchés gagnés ou perdus par l'industrie alimentaire le sont aussi pour l'agriculture.

Pour cela, il serait nécessaire de rechercher, entre les différents acteurs intéressés, notamment au sein des organisations économiques et interprofessionnelles, les moyens d'optimiser les relations amont-aval dans le sens d'un **véritable esprit de filière** permettant de bâtir des stratégies communes en matière de gestion des marchés, selon des modalités adaptées à chaque type de produits.

Le Conseil économique et social recommande donc un développement des **échanges d'informations** entre amont et aval, en particulier au sein des interprofessions de filières. Il s'agit que, d'un côté, les industriels informent leurs fournisseurs sur les possibilités et tendances du marché et que, de leur côté, les producteurs agricoles exposent aux industriels leurs problèmes et contraintes d'approvisionnement, de production et de coûts. A cet égard, les entreprises françaises de coopération s'inscrivent dans un cadre original, qui permet la communication à l'agriculture des contraintes de la transformation industrielle. Plus généralement, cet objectif pourrait être atteint en utilisant les lieux, instances et méthodes de discussion, de concertation et de contractualisation qui existent actuellement, à condition d'en **optimiser le fonctionnement** dans le sens d'une plus grande souplesse, d'une meilleure adaptation au marché et de la recherche de nouvelles synergies.

*

* *

Les analyses qui précèdent révèlent à quel point l'industrie alimentaire française, dans sa diversité, est déterminante pour l'économie nationale. D'une part, parce qu'elle conditionne l'activité d'autres secteurs tels l'agriculture, le commerce, le transport, l'emballage, la publicité et, d'autre part, parce qu'elle est placée au coeur des problématiques d'exportation, d'aménagement du territoire et d'emploi. Mais c'est sans doute sa dimension culturelle qui fait l'originalité de l'industrie alimentaire ; celle-ci intervient en effet dans les domaines essentiels de l'alimentation, de l'environnement et de la santé. C'est la raison pour laquelle la promotion et la défense de ce secteur constituent une exigence particulière.

La France est porteuse d'un modèle alimentaire fondé sur le goût, la variété, l'équilibre et la sécurité, modèle qu'elle a forgé depuis des siècles et qu'elle ne cesse d'enrichir, en mariant tradition et innovation. Il s'agit-là d'un véritable bien commun, commun à l'ensemble de la filière agro-alimentaire, mais aussi à l'ensemble de la société française, un bien précieux qui contribue à la fois à l'identité et à la force industrielle de la France.

ANNEXE A L'AVIS

SCRUTIN

Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

Nombre de votants.....*159*

Ont voté pour.....*101*

Ont voté contre.....*13*

Se sont abstenus.....*45*

Le Conseil économique et social a adopté.

Ont voté pour : 101

Groupe de l'agriculture - MM. Bouche, Munet.

Groupe de la CFDT - Mlle Andreux, Mme Azéma, MM. Bury, Capp, Carles, Caron, Delaby, Denizard, Mme Djukic, MM. Lobjeois, Mennecier, Moussy, Mme Piazza, M. Rousseau-Joguet.

Groupe de la CFE-CGC - MM.Cazettes, Chapuis, Clapin, Mme Cumunel, MM. Insa, Walter.

Groupe de la CFTC - MM. Deleu, Faki, Hédouin, Naulin, Weber.

Groupe de la CGT-FO - MM. Bouchet, Caillat, Gaillard, Maurice Gendre, Pierre Gendre, Grandazzi, Mme Paulette Hofman, MM. Lesueur, Mailly, Malley, Ordronneau, Roulet, Santune, Sohet.

Groupe de la coopération - MM. Gaudinat, Gautier.

Groupe des entreprises privées - MM. Brunet, Calvet, Clément, Dermagne, Domange, Flahault, Franck, Gauthier, Ghigonis, Gilson, Joly, Leenhardt, Michel, Périgot, Pinet, Rebuffel, Scherrer, Simond, Urbain.

Groupe des entreprises publiques - MM. Bonnaud, David, Delaporte, Hadas-Lebel, Jurgensen, Piazza-Alessandrini, Rouvillois.

Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement - M. Courbey.

Groupe des personnalités qualifiées - M. Beauchamp, Mme Bergé, M. Bichat, Mmes Braun, Brunet-Lechenault, M. Casanova, Mme Cayet, MM. Chaton, Chaussebourg, Dechartre, Deleplace, Depaix, Mme Douvin, MM. Fourçans, Giscard d'Estaing, Hintermann, Mandinaud, Mekachera, Alain Robert, Schapira, Teulade.

Groupe des professions libérales - MM. Guy Robert, Salustro.

Groupe de l'UNAF - MM. Billet, Bordereau, Boué, Brin, Burnel, Guimet, Mme Lebatard, M. Trimaglio.

Ont voté contre : 13

Groupe de l'agriculture - M. Le Fur.

Groupe de la CGT - MM. Alezard, Andouard, Bonnet, Demons, Forette, Junker, Larose, Le Duigou, Mme Lemoine, MM. Masson, Moulin, Potavin.

Se sont abstenus : 45

Groupe de l'agriculture - MM. Amis, Baligand, Mme Chézalviel, MM. Compiègne, Daul, Droulin, Guyau, Herth, Hervieu, Kayser, Mme Lambert, MM. Lapèze, Lemétayer, Louis, Mme Méhaignerie, MM. Raoult, Rigaud, Salmon, Stéfani.

Groupe de l'artisanat - MM. Arianer, Gilles, Lardin, Millet, Piet, Teilleux, Vignon.

Groupe des associations - MM. Coursin, Gevrey, Mmes Mengin, Mitrani.

Groupe de la coopération - Mme Attar, MM. Ballé, Courtois, Ducrotté, Marquet, Morel, Picard, Verdier.

Groupe de la FEN - MM. Barbarant, Gualezzi.

Groupe de la mutualité - MM. Baudiment, Chauvet, Davant, Ronat.

Groupe des personnalités qualifiées - M. Désir.

DÉCLARATIONS DES GROUPES

Groupe de l'agriculture

La croissance forte et les mutations importantes qui ont caractérisé depuis vingt ans l'industrie agro-alimentaire française reflètent un exceptionnel dynamisme tout en masquant les formidables évolutions d'un secteur sans lequel l'agro-alimentaire n'aurait pu s'épanouir. Le secteur agricole, en poussant toujours plus loin ses exigences, a en effet permis à la France de se doter d'un modèle alimentaire réputé car fondé sur le goût, la variété, l'équilibre et la sécurité des produits. Le secteur agricole est à la base du succès des industries agro-alimentaires.

1. La qualité des produits alimentaires est une exigence tellement forte qu'elle semble aller de soi. Pourtant, elle n'est pas naturelle. Elle résulte d'un travail patient et d'un savoir-faire rigoureux. Les marques, bien sûr, sont un des moyens d'identification de cette qualité. Mais, il y en a d'autres qui sont le reflet d'un terroir ou d'un domaine de production plus que d'une société de capitaux : les signes officiels de qualité (labels, appellations d'origine contrôlée, produits fermiers…). La France, de ce point de vue, est clairement en avance sur ses partenaires.

- Elle doit valoriser ces signes officiels de qualité afin que les exigences auxquelles ils font référence ne soient pas diluées dans la réglementation floue des normes européennes ou internationales.
- La reconnaissance de ces signes officiels doit se traduire dans le prix de vente des produits. On ne peut impunément exiger des produits de qualité toujours supérieure sans accepter d'en payer le juste prix.

2. La filière est composée d'acteurs différents mais dépendants les uns des autres. Leur force réside dans leur solidarité. Leur puissance se mesure à l'aune de leur coordination. Leur développement suppose un partenariat équilibré entre tous, un partenariat qui respecte les intérêts de chacun et autorise une répartition équitable de la valeur ajoutée.

Face à l'internationalisation et à la concentration de l'industrie agro-alimentaire, les agriculteurs doivent donc apprendre à s'organiser pour peser sur les marchés et rééquilibrer une relation au sein de la filière qui leur est par nature défavorable. Sans agriculture forte et dynamique, il n'est pas de filière possible !

3. Aujourd'hui la tentation est grande pour certains opérateurs économiques d'aller toujours plus loin dans la course à la productivité et à la libération brutale des échanges mondiaux.

Nous ne saurions accepter que cela s'opère au détriment du secteur agricole. La filière doit être animée de l'intérêt de ses partenaires. Il ne s'agit pas pour eux d'être solidaires pour la qualité des produits et de ne plus l'être pour le coût de ces produits. Nous sommes opposés au régime du perfectionnement actif, qui, s'il peut répondre à un intérêt économique immédiat des industriels, ne peut

qu'entraîner la ruine du secteur agricole européen. L'Europe dispose d'un formidable potentiel agricole et rural. Il est de notre devoir de l'entretenir et de le valoriser, sous peine de créer de graves déséquilibres économiques mais aussi territoriaux et sociaux, dont toute la société aurait à pâtir.

Groupe de l'artisanat

Dans un contexte de saturation des marchés de consommation, le développement de l'industrie agro-alimentaire française ne pourra se faire qu'au détriment d'autres maillons de la chaîne alimentaire et va donc affecter la plupart des entreprises artisanales de l'alimentation. C'est pourquoi, le groupe de l'artisanat est intervenu pour relativiser l'affirmation selon laquelle l'industrie alimentaire agit comme facteur de stabilité pour l'emploi, du fait que les statistiques ne tiennent pas compte de tous les emplois qu'elle contribue à faire disparaître.

Conscient néanmoins de la nécessité pour l'industrie française de se mobiliser pour faire face à la concurrence croissante des produits étrangers sur le marché national et aux pressions de plus en plus fortes de la grande distribution, le regroupement préconisé dans cet avis ne manque pas d'interroger sur ses conséquences en matière d'emploi, d'aménagement du territoire, de qualité des produits et de sécurité du consommateur.

Les récents démêlés de l'agriculture et de la grande distribution quant aux pratiques de marges abusives nées de la pression sur les prix d'achat à la production, de produits impropres à la consommation, de défauts d'étiquetage montrent à quel point sont redoutables les lois du marché d'aujourd'hui et conduisent à attirer l'attention sur les risques d'ententes de l'amont et de l'aval qui servent uniquement les intérêts des grands groupes sous le prétexte fallacieux de satisfaction des besoins des consommateurs.

Défendant l'idée suivant laquelle « le tout industriel » et le tout « grande distribution » n'est pas compatible avec l'équilibre des territoires, la qualité de vie et le respect de la diversité des modes de transformation et de distribution, le groupe de l'artisanat appelle de ses voeux l'engagement des pouvoirs publics afin qu'ils assurent le contrôle de la bonne application des règles de la concurrence entre les différents acteurs de la chaîne alimentaire.

Il est en effet surprenant que, dans cet avis, l'industrie s'attribue la valorisation de la filière, alors que les artisans assurent, il faut le rappeler, 25 % des parts de marché.

Afin que chacun puisse coexister sur ce marché, les pouvoirs publics doivent faire respecter l'interdiction de tout ce qui peut s'apparenter aux ventes à perte ou aux prix anormalement bas, mais aussi contrôler l'utilisation des aides et l'application de la loi sur la sous-traitance.

De même, s'agissant de la qualité, en dehors des différences de traitement entre les entreprises qui rendent urgente la coordination des contrôles, il est nécessaire de solliciter aussi celle des signes de qualité au sein de la filière.

Toutefois, cette rationalisation ne doit pas conduire à un alignement par le bas de la qualité des produits français, ce que laisse présager la proposition

d'articulation entre nos signes de qualité et les règlements communautaires relatifs aux AOP et IGP. C'est ainsi par exemple que devrait être clarifiée l'utilisation abusive des appellations de produits artisanaux dans l'industrie qui, sous prétexte d'affichage de leur composition, induit néanmoins le consommateur en erreur et nuit à l'image d'un secteur.

Au-delà de notre souci de voir introduite, dans cet avis, la notion de progressivité dans la mise en oeuvre du processus normatif, eu égard à la taille de nos entreprises, l'Etat doit surtout aider les petites entreprises à mettre en pratique leurs démarches qualités et leurs codes de bonnes pratiques qui correspondent, à leur niveau, à l'objectif de normes ISO 9000 qui conditionne pour certaines d'entre elles, l'accès à ces marchés.

Concernant la sécurité, il va de soi, qu'ici aussi, l'Etat devra se porter garant du respect des équilibres sans lesquels des dérives dangereuses pour la santé du consommateur risquent de se profiler au nom du sacro-saint principe de rentabilité des investissements et de la compétitivité des entreprises.

Enfin, au nom du refus d'une banalisation à terme des produits et de toutes ces entreprises oubliées dans l'avis alors qu'elles sont le fondement du modèle français alimentaire et participent aussi à la valorisation des produits agricoles par une offre de qualité diversifiée et de proximité sur l'ensemble du territoire, le groupe de l'artisanat s'est abstenu.

Groupe de la CFDT

L'avis soumis au Conseil économique et social présente l'importance de l'industrie agro-alimentaire, ses potentialités, les enjeux résultant de la mondialisation, des négociations PAC-OMC, de la concurrence accrue de nouveaux pays. Pour relever ce défi, il met au centre du dispositif le principe d'organisation en filières, de la production à la distribution.

La majorité des mesures proposées sont positives. Elles exigent cependant beaucoup de concertation et de négociations, notamment entre les agriculteurs, les industriels de l'agro-alimentaire et la grande distribution. L'Etat et la filière sont également sollicités pour prendre des mesures concernant les appellations, les signes de qualité, la sécurité alimentaire, l'environnement, la politique de recherche, les appuis à l'exportation...

La CFDT regrette cependant :

- un manque de propositions plus nettes en matière de coordination des acteurs publics. En effet, après un constat très sévère, certaines mesures proposées apparaissent mineures ;
- une certaine impasse faite sur les conséquences de la future réforme de la PAC. L'avis discuté aujourd'hui semble privilégier, avec, il est vrai, quelques garde-fous, une agriculture dont les produits rejoignent des cours le plus souvent très bas du marché mondial pour garantir la compétitivité de l'agro-alimentaire français ;
- une sous-estimation des problèmes sociaux et d'emploi, avec des formulations trop générales sur le dialogue social.

Pour autant, l'avis peut constituer une base positive pour développer l'agro-alimentaire. Son intérêt principal réside dans une approche ouverte, sans *a priori*, de l'organisation de la filière entre trois acteurs souvent en conflit : l'agriculture, l'industrie agro-alimentaire, la distribution. Les mesures suggérées - concertation, accords, règlements, rôle des pouvoirs publics, amélioration de la capacité financière et commerciale, partenariats - peuvent produire de bons résulats.

L'avis prend en compte les demandes de la CFDT en matière de sécurité et de qualité alimentaires, du rôle des consommateurs, de clarification et popularisation des labels et appellations, d'un meilleur respect de l'environnement.

La CFDT a voté cet avis, qui, malgré certaines lacunes et une écriture très « promotionnelle » de l'industrie alimentaire, contient des propositions propres à développer une activité importante de l'économie française.

Groupe de la CFE-CGC

Le constat de l'avis est clair et précis. Il montre bien toute l'importance de l'industrie alimentaire. Elle se classe au premier rang des secteurs exportateurs et excédentaires de l'économie française. Pour conserver et accroître cette excellente position, l'industrie alimentaire doit privilégier plusieurs axes de développement préconisés dans l'avis.

Il faut avant tout reconnaître la place et le rôle de l'industrie alimentaire en France. Un certain nombre de conditions doivent être réunies : il s'agit de la réorganisation des structures alimentaires pour que les besoins de l'industrie alimentaire puissent être pris en charge par l'administration compétente, ou du maintien de la prime d'orientation agricole.

L'action doit s'orienter vers la vocation exportatrice de l'industrie alimentaire. Celle-ci doit préserver son marché national, défendre sa position sur le marché intérieur européen et surtout conquérir de nouveaux marchés. Le groupe de la CFE-CGC approuve les orientations préconisées par l'avis. L'innovation est au coeur du développement de l'industrie alimentaire. Elle constitue une des conditions de la croissance, du dynamisme et du renouvellement. L'avis souligne les conséquences de certaines de ces innovations sur la qualité et la composition des produits. Les propositions retenues par l'avis rencontrent l'assentiment du groupe de la CFE-CGC.

Enfin, le groupe de la CFE-CGC s'interroge sur les conséquences de la nouvelle organisation du marché au sein de l'Union, de l'intégration des pays d'Europe centrale et orientale et des négociations agricoles dans le cadre de l'OMC sur l'emploi salarié. Il est primordial de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois. Par ailleurs, avec l'apparition de nouveaux produits et l'évolution de la réglementation, la formation dans les entreprises devient incontournable. Les propositions de l'avis dans ce domaine sont plus que nécessaires.

Le groupe de la CFE-CGC a émis un vote positif.

Groupe de la CFTC

Ce rapport et cet avis sur l'industrie agro-alimentaire ont le grand mérite de traiter cet important secteur de l'économie française de manière exhaustive. Il y a fort longtemps que notre assemblée n'avait pas évoqué ce sujet ; c'est donc utile et opportun que cela soit fait.

Le groupe de la CFTC apprécie la manière ouverte dont ce sujet est traité. L'avis s'affranchit des seules préoccupations corporatistes et s'ouvre à l'ensemble de la chaîne alimentaire, aux aspirations des consommateurs toujours davantage désireux de sécurité et de qualité et soucieux de la protection de l'environnement.

Il souligne très justement la place considérable que tient l'industrie alimentaire dans l'économie française et l'attention qu'il convient de porter au rôle grandissant de l'Organisation mondiale du commerce qui exercera à coup sûr des pressions sur les échanges ; aussi l'Union européenne devra-t-elle exploiter toutes les marges de manœuvre offertes par l'accord de Marrakech en matière de volumes d'exportations et de budgets de restitutions.

En Europe, l'élargissement risque d'entraîner des perturbations, mais cela nous paraît devoir être plus sensible pour l'agriculture que pour l'industrie agro-alimentaire. La mise en place de l'euro appellera sûrement des ajustements, mais elle devrait contribuer à stabiliser les marchés et les échanges et, finalement, se montrer bénéfique pour notre industrie agro-alimentaire.

L'avis indique bien l'importance du nombre des emplois dans le secteur, mais il eût été intéressant de donner des pistes pour non seulement maintenir, mais aussi développer l'emploi dans cette activité industrielle en expansion.

Le groupe de la CFTC aurait aussi apprécié que la durée du travail soit évoquée.

S'agissant toujours des personnels, nous approuvons les préconisations de l'avis relatives à l'enseignement et au développement de la formation professionnelle : une concertation plus étroite entre le monde éducatif et celui de l'entreprise, le développement de la formation en alternance sont assurément de nature à faciliter l'accès des jeunes au travail.

La formation professionnelle continue doit encore se développer, même si elle a notablement progressé depuis quelques années ; c'est indispensable pour permettre aux salariés de répondre aux transformations rapides des technologies et pour leur offrir des perspectives d'évolution intéressantes.

S'agissant de la sécurité alimentaire, les attentes des consommateurs sont fortes. Il convient d'y répondre en assurant les contrôles tout au long de la chaîne alimentaire, mais vous avez raison d'inviter le gouvernement français à agir au sein de l'Union européenne afin que des critères socio-économiques et culturels soient retenus.

Quant à la qualité des produits, nous appuyons la demande de rationalisation de la politique de signes officiels de reconnaissance de la qualité afin d'assurer transparence, information claire et simple pour les consommateurs.

En matière de préservation de l'environnement, l'avis décrit l'action importante, globalement déployée par l'industrie alimentaire. Mais dans ce

domaine, l'effort ne doit jamais se relâcher parce que les attentes de la population évoluent, de nouvelles sources de nuisance apparaissent et le volume global des dépenses investies pour la préservation de l'environnement peut masquer des points faibles, voire des négligences très dommageables.

Enfin, le groupe de la CFTC approuve l'essentiel des propositions visant à accroître la compétitivité des entreprises de l'industrie alimentaire et, notamment, le développement des groupements d'entreprise, la diversification de leurs modes de financement, l'instauration des conditions d'un dialogue social libre et fructueux.

La CFTC a voté l'avis.

Groupe de la CGT

L'industrie alimentaire est un élément essentiel dans l'activité économique de notre pays. Après les décisions du GATT, avec la mise en place de l'OMC et l'évolution de la politique agricole communautaire, nous sommes conscients qu'elle a à faire face à des défis et des enjeux considérables.

Le projet d'avis s'organise essentiellement autour de la logique de l'entreprise et du primat du marché en prenant l'optique de l'insertion internationale en faisant l'impasse ou en traitant insuffisamment de sujets importants, par exemple la spécificité du secteur coopératif agricole, les questions de sécurité alimentaire ou la place nouvelle de la distribution et surtout la place et le rôle des salariés. La structuration du projet d'avis est éloquente, vous traitez des défis et enjeux considérables pour votre secteur et vous organisez votre réflexion autour de trois aspects : la mise en place et le rôle grandissant de l'OMC, la nouvelle organisation du marché au sein de l'Union européenne, les perspectives de croissance et de marché dans le monde.

Du même coup les questions de l'emploi, de la place et de la situation des salariés, de la vie économique et sociale des régions sont quasi absentes de la réflexion. Elles n'apparaissent que comme une résultante de la stratégie de l'entreprise, cela s'inscrit dans votre logique. Si l'emploi continue à progresser dans ce secteur, c'est sur ce fond de déréglementation et de précarité au nom des ratios financiers. Les grandes IAA multinationales d'agro-alimentaire restructurent, rationalisent, externalisent, licencient. Nestlé, BSN et autres, et bien d'autres s'inscrivent au palmarès de la casse de l'emploi stable de la saisonnalité, de la précarité, de l'éclatement des structures actuelles des entreprises tous ces problèmes font partie du quotidien des salariés.

Tout ce qui est bon pour l'entreprise, plutôt pour les actionnaires, n'est pas forcément bon pour l'emploi, pour l'économie et pour notre pays. Ce n'est pas en voulant soumettre l'appareil d'Etat à la logique du profit que l'on apportera une solution aux maux sérieux dont souffre notre pays et qui s'appellent, pour des millions de salariés : chômage, précarité, pauvreté, incertitude du lendemain. Les problèmes de mise en oeuvre des réglementations ne peuvent être réglés par la critique du poids excessif des contraintes à l'export. Il ne peut pas y avoir confusion entre les différentes finalités des contrôles. On ne peut admettre que la

même autorité édicte les règles, organise la profession et opère des contrôles ; autrement nous allons vers des problèmes graves.

Dans le credo libéral, l'encadrement administratif réclamé a, selon vous, pour objectif la recherche de la rentabilité : c'est dangereux. En matière d'environnement des propositions concrètes sont avancées et un blanc-seing environnemental est donné aux IAA. A lire le projet d'avis nous sommes en pleine idylle écologique. La réalité est certes plus complexe et quelquefois plus grave.

Dans la dimension internationale traitée par le projet d'avis la façon dont sont abordés les marchés émergents en Amérique et en Asie mérite réflexion. Les derniers événements financiers devraient nous appeler à une approche plus lucide et la solvabilité de ces pays pose à tous, y compris aux IAA, la question de l'aide à leur propre développement et pas seulement celle de leur pénétration en termes de marché.

Pour ces raisons notre groupe votera contre le projet d'avis.

Groupe de la CGT-FO

Pour le groupe Force Ouvrière, l'industrie agro-alimentaire ne bénéficie pas de l'image correspondant à son importance alors que le rapporteur souligne qu'elle est le premier secteur industriel en France. Sa montée en puissance a été encouragée par l'urbanisation qui a généré le commerce de masse et le développement des grandes surfaces. De cette évolution résulte une logique inversée qui se caractérise par un commerce commandant à l'industrie agro-alimentaire, elle-même en position de dicter ses volontés à la production. En cela, elle influe sur la création d'emplois et contribue à la vitalité productive du territoire agricole et à la pérennité de sa vocation nourricière.

Mais ce sont surtout les cinq axes de développement privilégiés par l'avis, qui, pour certains, appellent nos commentaires. Ainsi, le souhait de voir l'industrie alimentaire participer pleinement à la croissance des marchés est justifié à la condition de ne pas entraver les capacités du développement propre des pays concernés. De même, l'appel au pari de l'innovation, émis par le rapporteur, doit concerner principalement la qualité et le coût des produits. Ce dernier élément influence, en effet, le pouvoir d'achat que nous continuerons à défendre « bec et ongles ».

Pour ce qui concerne l'implication des hommes et le dialogue social nous rappelons qu'une enquête récente a révélé des contraintes physiques supérieures à celles des autres industries chez les salariés des industries agricoles et alimentaires. Nous voulons croire que le rapporteur est aussi attaché que nous à la fin de cette exception.

Au chapitre des propositions du projet d'avis, nous exprimons notre accord avec le souhait d'une reconnaissance pleine et entière de la place et du rôle des industries agro-alimentaires qui sont d'abord des « industries ».

Nous apprécions, également, que l'évocation des moyens nécessaires comporte une juste appréciation du rôle de la recherche, puisque la recherche fondamentale n'est pas remise en cause. Sur un autre plan, les réflexions

concernant l'enseignement comportent un satisfecit donné à la formation initiale, rare chez les représentants des employeurs. Quant à la formation en cours de carrière, nous avons le souci de la voir permettre une réelle promotion professionnelle. Par ailleurs, certains mérites de la formation en alternance et de l'apprentissage ne compensent pas totalement les risques de spécialisations trop précoces qui contrarient des réorientations futures et celui de la simple fourniture d'une main-d'oeuvre bon marché aux employeurs.

Le projet d'avis souligne, d'autre part, la sûreté de l'industrie alimentaire. Or, s'il importe que le principe de précaution soit respecté, sous réserve de ne pas être soumis à la seule rentabilité, il importe aussi de tenir compte de l'état des travaux scientifiques qui doivent, autant que possible, avoir le dernier mot. Enfin, l'incitation du rapporteur à des regroupements et des concentrations industriels, nous conduit à remarquer que ces opérations bénéficient souvent, quand ce n'est pas exclusivement, aux actionnaires et très rarement aux consommateurs et plus rarement encore aux salariés. Le groupe Force Ouvrière a voté le projet d'avis.

Groupe de la Coopération

Le groupe de la coopération rappelle l'importance du mouvement coopératif dans l'industrie agro-alimentaire et qui valorise une part importante de la production agricole.

Dans le prolongement de leurs exploitations agricoles, les agriculteurs ont créé les coopératives pour organiser l'approvisionnement, la collecte, la transformation et la commercialisation de leurs produits. Elles rassemblent neuf agriculteurs sur dix qui sont engagés par la souscription au capital social et qui élisent des conseils d'administration ayant la responsabilité de la gestion.

Les coopératives agricoles sont ancrées dans le territoire du fait de leur origine et de la proximité du lien avec les exploitations agricoles. Cela ne les empêche pas d'être performantes dans l'ensemble de la transformation ainsi qu'à l'exportation.

En ce qui concerne la relation avec la production agricole, le groupe de la coopération est partisan de l'organisation économique des producteurs qui permet de concentrer l'offre de façon significative, d'organiser et de réguler les marchés, d'adapter quantitativement et qualitativement la production aux différents besoins des marchés intérieurs ou extérieurs.

Quant aux prix, il est souhaitable qu'ils puissent se former sur le marché grâce à un rapport de force équilibré entre les différents acteurs de la filière, en limitant les risques de spéculations et de crise conjoncturelle, en permettant un développement et un partage équitable de la valeur ajoutée pour contribuer à l'investissement et au développement.

Les agriculteurs français ne peuvent pas produire à des prix mondiaux avec des charges de production françaises et européennes sauf avec des compensations du budget communautaire qui sont aujourd'hui discutées.

Il faut donc établir un prix qui permette au sein d'une filière de gérer au mieux les intérêts généraux du producteur, du transformateur, du distributeur et du consommateur.

A ce point de vue, la démarche interprofessionnelle qui a fait ses preuves est insuffisamment mise en avant dans l'avis.

Le groupe de la coopération prend acte de la proposition de développer la procédure d'assurance-qualité à l'image de la démarche Agri-confiance qui permet de certifier qualité et traçabilité des produits et des services entre l'agriculteur et le transformateur.

Il convient également d'étendre la cohérence globale des signes d'identification de la qualité des produits afin de donner une information claire au consommateur tout en assurant la protection du producteur et du fabricant comme cela a été dit dans l'avis présenté par Christiane Lambert.

Sur ce sujet, le rôle essentiel des AOC qui, autour d'un terroir, d'une production traditionnelle contrôlée par les syndicats de producteurs, promue par les interprofessions, permettent de gagner des parts de marché, aurait mérité d'être souligné dans l'avis.

Groupe des entreprises privées

Le groupe des entreprises privées tient à saluer le travail du rapporteur qui s'est attaché, en préservant un souci constant d'ouverture et de dialogue au sein de la section, à mieux faire connaître un secteur majeur de l'économie française et, surtout, à le situer d'une part au sein de la chaîne de valorisation alimentaire et, d'autre part, dans ses liens avec d'autres secteurs d'activité. Nous nous félicitons du fait que cette promotion équilibrée d'une des forces industrielles de notre pays puisse ainsi contribuer à la reconnaissance du monde économique au sein et au-delà de notre assemblée.

Groupe de la FEN

Le groupe FEN-UNSA, auquel s'associe le représentant de la FGSOA, approuve dans l'avis la reconnaissance de la place importante qu'occupe l'industrie agro-alimentaire dans l'économie du pays. Il n'en souligne pas moins les inégalités existant d'un type de production à l'autre et estime que celles-ci auraient mérité d'être mises en exergue. En effet, la France ne valorise pas suffisamment les productions pour lesquelles elle bénéficie pourtant d'avantages certains par rapport à ses partenaires européens ou mondiaux.

L'industrie agro-alimentaire doit conserver, voire retrouver ses spécificités. La recherche de nouveaux marchés ou de nouveaux produits ne doit pas conduire à délaisser la qualité mais au contraire à considérer celle-ci comme un facteur décisif de compétitivité. Il convient de rappeler à ce sujet que la qualité des produits alimentaires conditionne autant la qualité de vie que la santé.

Tout en reconnaissant que l'essor de l'industrie agro-alimentaire passe par la recherche d'une meilleure compétitivité, le groupe FEN-UNSA n'en regrette moins que l'avis n'examine pas suffisamment le problème de la situation (rémunérations, statuts et conditions de travail) des salariés du secteur, encore trop souvent sous-payés et de plus en plus précarisés. Cet état de fait illustre à l'envi l'absence d'accords et la difficile reconnaissance du fait syndical dans ce

secteur. De même, l'accent n'est pas suffisamment mis sur l'indispensable défense de l'environnement.

En revanche, notre groupe apprécie que l'avis souligne le rôle primordial de la coopération agricole et du secteur des services agricoles qui associent les producteurs et les agriculteurs à l'ensemble de la chaîne.

L'importance des réserves exprimées a conduit le groupe FEN-UNSA à s'abstenir.

Groupe de la mutualité

Le groupe de la mutualité a apprécié l'analyse qui est faite du secteur de l'industrie agro-alimentaire français : ainsi a-t-il enregistré avec surprise ce paradoxe que fait bien ressortir l'avis entre l'importance économique du secteur de l'industrie agro-alimentaire et l'absence de visibilité qui semble due à une forte intégration de son activité économique dans les filières agricoles. La responsabilité de ce secteur n'en reste pas moins entière : elle est à la hauteur de son importance et l'avis énonce distinctement certains des problèmes qui émergent d'une évolution récente. L'évolution des règles internationales, cause principale de la réforme de la PAC, les exigences accrues de sécurité alimentaire qui s'expriment par les réactions de l'opinion publique, démontrent combien les enjeux de cette industrie touchent à la régulation et au bien-être d'une société dans son ensemble.

Face à ces enjeux et aux responsabilités du secteur, il n'apparaît pas, dans les propositions qui sont faites, qu'une stratégie soit proposée dans cet avis qui soit à la hauteur des problèmes posés. Une stratégie d'exportation volontariste ne peut se contenter, par exemple, de recommander, comme solution concrète, une restitution à l'exportation, tout en bénéficiant des effets concurrentiels à la baisse des prix agricoles résultant de l'ouverture des marchés. Comme l'a, par ailleurs, noté le ministre de l'agriculture, le développement efficace des filières ne peut se concevoir sans l'idée d'une solidarité par laquelle aucun des partenaires ne cherche à l'emporter sur les autres en le dominant économiquement. En outre, les nouvelles relations avec le consommateur ne peuvent se réduire à rechercher, grâce aux nouvelles technologies de l'information, une meilleure productivité de la filière agro-alimentaire. Enfin, une stratégie de l'environnement que le secteur se devrait d'impulser, ne peut se contenter du souhait d'une simplification des réglementations, qu'on considère d'emblée comme inapplicables. Les problèmes de sécurité alimentaire, l'évolution des processus de production avec les transgéniques, l'émergence des normes de traçabilité, sont autant de sujets délicats qu'il aurait fallu traiter en profondeur, car, à court terme, ils modifieront le paysage de l'industrie de façon anarchique et peut-être même dangereuse pour la santé des populations, s'ils ne sont maîtrisés.

Le groupe de la mutualité s'est en conséquence abstenu.

Groupe des personnalités qualifiées

M. Mandinaud : « Je tiens, à vous féliciter, Monsieur le rapporteur, pour votre travail qui aborde tous les aspects d'un sujet très vaste et en même temps sensible sur certains points.

En effet, nul ne peut nier que les relations entre distribution, coopératives, entreprises privées et producteurs soient toujours simples et limpides.

L'industrie alimentaire est mal identifiée et pas toujours reconnue à sa réelle importance. C'est une force majeure qui ne se réduit pas à n'être qu'un simple pan cloisonné de notre économie puisqu'elle est participante dans de nombreux secteurs d'activité, qu'elle alimente de nombreux secteurs d'activités. C'est également un facteur de développement de l'économie nationale sur le marché européen et mondial, et un agent indispensable et déterminant de la politique d'aménagement du territoire.

L'industrie alimentaire repose sur un véritable paradoxe, elle doit :

- faire face à une concurrence de plus en plus âpre, ce qui nécessite une régulation de plus en plus structurée du marché et une adaptation de l'aide des pouvoirs publics aux PME se lançant dans l'exportation ;
- répondre aux exigences de qualité de plus en plus demandées par les consommateurs, d'où la nécessité d'une simplification des démarches administratives.

Ne perdons pas de vue également, ainsi que vous l'avez relevé, que dès le début du IIIe millénaire 55 % de la croissance mondiale viendra d'Asie, 20 % des Etats-Unis, 11 % de l'Europe. Voilà la réalité du défi qui nous est lancé, ne nous réfugions pas dans le protectionnisme. Ce qu'il faut, c'est affronter lucidement, prospectivement la mise en place accélérée de cette nouvelle société industrielle et marchande. Si elle se fait sans nous, c'est contre nous qu'elle se fera.

Bien sûr des disparités non négligeables existent parmi les branches de notre industrie alimentaire, dans le domaine notamment des technologies, d'où l'importance de mettre en place des interfaces.

Je voudrais insister sur les signes de qualité, créneau dans lequel la France est en pointe. Ne considérons pas qu'il s'agit là d'un handicap ni d'un fardeau, ni d'une coquetterie mais au contraire d'un atout qu'il convient de jouer au bon moment et dans un contexte qu'il faut non seulement entretenir, mais développer. La qualité est une demande permanente car elle a des fondements qui puisent leur source dans l'existence même de la nature humaine. Les consommateurs manifestent une réelle attente de qualité, notre industrie alimentaire est parmi d'autres une de celles qui peut y répondre le mieux.

Je partage votre intérêt pour la filière biologique, c'est un moyen de valorisation de nos produits agricoles et les débouchés potentiels sont importants.

Je conclurai sur un point sensible de votre projet d'avis : tous nos différents modes de distribution ont leur place dans une économie dynamique ouverte, chacune dans leur logique propre : les coopératives, dans leur vocation d'association économique et sociale et de pérennisation de la valeur des produits, la distribution qui a quant à elle modifié ses pratiques et son comportement.

Souhaitons comme le signale votre projet d'avis qu'une plus grande loyauté s'installe dans les rapports industrie-commerce et que le partenariat s'instaure pour éviter les conflits.

Vous affirmez votre confiance dans l'avenir de notre industrie agro-alimentaire, dans son existence nationale comme dans sa perspective européenne et son extension internationale ; c'est pourquoi partageant votre confiance, je voterai votre projet d'avis ».

Groupe de l'UNAF

L'UNAF se réjouit que le Conseil économique et social se soit saisi de la question de l'industrie agro-alimentaire qui est le premier secteur industriel en France et constitue ainsi un partenaire majeur de plusieurs secteurs d'activité. Malgré la place prépondérante qu'elle occupe, l'industrie agro-alimentaire doit faire face aux enjeux de la nouvelle organisation du marché au sein de l'Union européenne et de l'organisation mondiale du commerce, en particulier de l'accord de Marrakech.

L'UNAF approuve les propositions de l'avis visant à mieux reconnaître la place et le rôle de l'industrie agro-alimentaire française et à améliorer les performances de la chaîne alimentaire. Le monde agricole a été affecté par la réforme de la PAC ; il faut parvenir à une adéquation quantitative et qualitative de nos productions afin de répondre aux attentes des industriels et des consommateurs. Nous devons tirer profit de la qualité de nos produits et de leur « typicité » pour valoriser la tradition française. L'exigence en termes de sécurité sanitaire alimentaire est nécessaire.

L'UNAF partage l'avis du rapporteur quand il invite le Gouvernement français à veiller à ce que l'action entreprise par les institutions européennes, et notamment la Commission européenne, soit poursuivie et renforcée, qu'il s'agisse de l'accès aux marchés, de l'ouverture graduelle du marché européen, des dispositifs de compensation à l'importation, des conditions de concurrence, du contrôle sanitaire des produits importés et de reconnaissance des normes. L'UNAF comprend l'inquiétude de certains partenaires, notamment si les industries agro-alimentaires devaient être mises en compétition, essentiellement sur des produits de base, compte tenu de notre potentiel de production ou de nos conditions de production face aux grands pays concurrents. C'est pourquoi les recommandations de l'avis en matière de sécurité alimentaire, de qualité, et de préservation de l'environnement, semblent indispensables.

Enfin, pour faire face au défi de la compétitivité, tout en assurant la qualité et la sécurité alimentaire, il apparaît nécessaire de conforter l'esprit de filière, afin que du producteur au consommateur, chacun puisse faire valoir efficacement ses intérêts.

Le groupe de l'UNAF s'est exprimé en faveur de l'avis.

RAPPORT

présenté au nom de la section
de l'agriculture et de l'alimentation
par Monsieur Victor SCHERRER, rapporteur

Au cours de sa réunion du 23 janvier 1996, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section de l'agriculture et de l'alimentation la préparation d'un rapport et d'un avis sur *« L'industrie agro-alimentaire, force industrielle et chaîne de valorisation ».* La section a désigné M. Victor Scherrer en qualité de rapporteur.

Pour son information, la section a procédé aux auditions successives de :

- MM. Michel Soufflet et Franck Riboud, respectivement président directeur général du groupe Soufflet et président du groupe Danone ;
- M. Paul-Louis halley, président directeur général de Promodès ;
- M. Guy Paillotin, président de l'Institut national de la recherche agronomique ;
- M. Daniel Bernard, président du directoire de Carrefour ;
- MM. Gérard Budin et Nicolas Le Chatelier, respectivement président et directeur général du groupe coopératif Sodiaal ;
- M. Philippe Guérin, directeur général de l'alimentation au ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation.

La section a par ailleurs visité, à Beauvais, les installations de l'usine Nestlé, dont l'importante unité de recherche-développement. A cette occasion, elle a été reçue par M. Peter Blackburn, président directeur général de Nestlé France et l'ensemble de l'équipe de direction.

Elle a également effectué un déplacement à Camaret, dans le Vaucluse, au siège d'une coopérative de transformation de tomates ainsi que de l'entreprise Buitoni.

La section et son rapporteur tiennent à remercier vivement les personnalités qui leur ont ainsi apporté un concours précieux.

Liste des personnalités rencontrées ou consultées

M. Sergio Arzeni, chef du programme Leed (*local economic and employment development*), service du développement territorial, OCDE.

M. Jean-Claude Barsacq, secrétaire général de la Fédération nationale des industries des corps gras (FNICG).

M. Yves Bayon de Noyer, président directeur général de AGIS SA, président d'honneur de la Fédération des industries alimentaires de Provence-Alpes-Côte d'Azur (FRIAA).

M. Jean-Marie Bouquery, associé gérant, AND.

M. Philippe Deloffre, ancien président de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA).

M. Pierre Feillet, directeur du Groupement d'intérêt scientifique pour la recherche dans l'industrie alimentaire (GISRIA).

M. Jacques Gallezot, directeur de recherche, laboratoire d'économie industrielle agro-alimentaire, Institut national de la recherche agronomique (INRA).

M. Guy Halliot, président du Syndicat national des fabricants de sucre de France (SNFS).

M. Gérard Le Tyrant, délégué général de la Fédération française des industries charcutières (FIC).

M. Patrick Maisonnave, conseiller technique au cabinet du ministre délégué chargé des affaires européennes.

M. Didier Majou, directeur de l'Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire (ACTIA).

M. Pierre-André Masteau, délégué général de la chambre syndicale de la malterie française.

Mme Christiane Mercier, directeur scientifique, groupe Danone.

M. Yves Michelon, directeur général de la Chambre syndicale des industries de la conserve (CSC).

M. Jean-Etienne de Mieulle, chef du département achats lait, Fromageries Bel.

M. Jehan Moreau, directeur de la Fédération nationale de l'industrie laitière (FNIL).

Mme Véronique Moyne, administrateur, INSEE.

M. Jacques Néfussi, professeur d'économie à l'Institut national agronomique Paris-Grignon.

M. Jean-Luc Pelletier, délégué général de l'Union des syndicats des industries des produits amylacés et de leurs dérivés (USIPA).

Mme Françoise Percevault, responsable des affaires sociales, Union nationale des industries du bois (UIB).

M. Michel Timsit, directeur associé, GEM.

Professeur André Vacheron, chef du service de cardiologie de l'hôpital Necker, président du comité scientifique du service alimentaire de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD).

Le rapporteur adresse ses remerciements pour son précieux concours à M. François Pérès, chargé de mission à l'ANIA, ainsi qu'à MM. Jacques Weiss et Emmanuel Guéras.

INTRODUCTION

L'industrie alimentaire est le premier secteur industriel en France.

Quelques chiffres-clés témoignent de manière éloquente et claire du poids déterminant de ce secteur dans l'économie française : au premier rang de l'industrie par son chiffre d'affaires (792 milliards de francs en 1996, soit 17 % du chiffre d'affaires total de l'industrie française), l'industrie alimentaire l'est aussi par le solde commercial excédentaire qu'elle dégage (60,3 milliards de francs pour 173 milliards de francs d'exportation) ; deuxième industrie alimentaire au sein de l'Union Européenne (derrière l'Allemagne), l'industrie alimentaire française est le premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés, avec 10 % du marché (devant les Etats-Unis, l'Allemagne et les Pays-Bas).

Cependant, l'affirmation de la place prépondérante de l'industrie alimentaire française ne va pas toujours de soi : l'industrie alimentaire dans le paysage économique français et au sein de l'ensemble agro-alimentaire est mal identifiée. Le plus étonnant est que cette méconnaissance est le fait non seulement du grand public, des consommateurs, des acteurs économiques appartenant à d'autres secteurs, mais aussi des pouvoirs publics, des partenaires de l'industrie au sein de la chaîne alimentaire (agriculture et grande distribution), des banques, de la presse et, parfois, des entrepreneurs eux-mêmes, qui mesurent mal le poids réel du secteur dans lequel ils exercent leur activité.

Les causes de cette situation sont multiples mais doivent, semble-t-il, être recherchées principalement dans les éléments qui caractérisent et fondent l'originalité de l'industrie alimentaire. Trois facteurs explicatifs peuvent être avancés : le premier a trait à l'historique de l'industrie alimentaire ; le second concerne la place de l'industrie dans la chaîne alimentaire ; le troisième tient à la structuration de ce secteur.

Historique

L'industrie alimentaire est née à la fin du siècle dernier sous l'impulsion d'artisans dynamiques issus du monde agricole. Son essor s'est appuyé sur l'apparition du machinisme et le développement de réseaux de distribution organisés permettant d'abaisser les prix et d'atteindre un plus grand nombre de consommateurs (coopératives, magasins populaires).

A la différence de pays comme la Grande-Bretagne, les Pays-Bas ou la Suisse, dans lesquels l'industrie alimentaire s'est développée selon une logique de négoce (flux de marchandises régulés par des bourses de matières premières) ou selon une optique purement industrielle (exemple : implantation de Nestlé aux Etats-Unis dès les années 1880), l'apparition puis l'essor de l'industrie alimentaire en France se sont pendant longtemps inscrits dans une logique de prolongement de l'agriculture : il s'agissait d'écouler localement la production agricole et les produits de la pêche, le but étant de subvenir aux besoins de la population, sans particulièrement chercher à exporter.

L'« agro-alimentaire » n'était pas alors considéré comme une industrie à part entière, parce que ne répondant pas - à quelques exceptions près : sucreries, amidonnerie, raffineries d'oléagineux, conserveries - aux critères de l'activité industrielle, à savoir : une production mécanisée de masse, une stratégie financière et commerciale et un schéma de développement, sinon international, du moins national.

A la fois symptôme et conséquence de cet état de fait, les entrepreneurs dans l'industrie alimentaire ne se recrutaient pas au sein des grandes écoles ou des grands corps de l'Etat, à la différence de ce que l'on constatait dans d'autres secteurs (métallurgie, mines, bâtiment...) ; ce qui n'a pas empêché qu'émergent des chefs d'entreprise à l'imagination et au dynamisme exceptionnels, qui ont puissamment contribué à l'essor de l'industrie alimentaire naissante.

Le développement des entreprises françaises de ce secteur n'a véritablement commencé à obéir à une logique industrielle qu'à partir des années soixante, sous l'effet des changements dans les modes de vie liés à l'urbanisation, de la constitution de réseaux de distribution modernes et de la concurrence étrangère (essentiellement européenne). L'éclosion du marketing et l'explosion de la publicité ont constitué la conséquence la plus spectaculaire de ce nouveau contexte.

L'industrie alimentaire peut donc se définir comme une activité économique ancienne mais dont l'essor industriel est récent. Son histoire porte en elle une source évidente du problème d'identification dont elle souffre encore aujourd'hui.

La chaîne alimentaire

Ce passé explique aussi la difficulté à situer l'industrie au sein de ce qu'il convient d'appeler la chaîne alimentaire. L'industrie alimentaire est parfois confondue avec l'agriculture, parfois avec la distribution. Confusion avec l'agriculture : la frontière production-transformation n'est pas claire dans tous les esprits, ce qui s'explique par le fait que la transformation a, à l'origine, procédé de l'agriculture, au travers notamment de coopératives. Confusion avec la distribution : le consommateur associe le produit qu'il consomme à l'enseigne auprès de laquelle il a effectué son achat (du commerce spécialisé à la grande distribution). Le développement des marques de distributeurs accentue ce phénomène. D'autre part, le consommateur est trop souvent ignorant du process de transformation et de son apport en termes de qualité alimentaire (conservation, goût, innovation, commodité d'utilisation) et de sécurité (hygiène, nutrition) du produit qu'il achète.

Structuration

Enfin, la structuration de l'industrie alimentaire ajoute aux difficultés d'identification de ce secteur. Celle-ci se caractérise, en effet, par une extrême diversité de produits, dont la fabrication est le fait d'une multitude de PME réparties sur l'ensemble du territoire, cohabitant avec de grands groupes, voire des multinationales. La cohésion de cet ensemble n'apparaît pas toujours de façon évidente et les acteurs industriels qui y exercent leur activité n'ont pas forcément le sentiment d'appartenir à un même secteur économique.

Enjeux

Il est donc clair que l'industrie alimentaire n'occupe pas une place aussi visible et reconnue que, par exemple, l'automobile, l'industrie aéronautique, la mécanique ou la chimie. Il faut y voir à la fois la conséquence de particularités qui lui confèrent sa position unique dans le tissu économique français et un facteur de handicap pour accéder à la reconnaissance pleine et entière de son caractère industriel. Le rattachement de l'industrie alimentaire au champ de compétence du ministère de l'agriculture reflète et résume cette contradiction.

Souligner un paradoxe n'a de sens que si l'on souhaite le dépasser .

Dès lors, l'ambition du présent rapport apparaît clairement : il s'agit, d'une part, d'affirmer la place prépondérante de l'industrie alimentaire dans l'économie française et son rôle déterminant au sein de la chaîne de valorisation alimentaire, d'autre part d'appeler l'attention des pouvoirs publics et des partenaires privés sur la nécessité de redéployer les moyens affectés au développement de ce secteur.

Le but recherché n'est pas l'autocélébration de l'industrie alimentaire. Les industriels de ce secteur sont certes fiers de la performance qu'il réalise ; mais ils sont également conscients du fait que cette place de « premier de la classe » industriel, pour être conservée et renforcée, suppose des efforts considérables : compétitivité, qualité, productivité, conquête de nouveaux marchés, innovation...

Dans un contexte en constante évolution, l'industrie alimentaire doit s'adapter à une compétition internationale de plus en plus forte, à un environnement juridique de plus en plus élaboré et à des attentes de consommation de plus en plus exigeantes. Les positions de force ne sont jamais établies de façon sûre et des retournements de situation peuvent se produire très rapidement.

L'enjeu pour l'industrie alimentaire est de consolider ses positions en s'assurant que tous les moyens possibles sont mobilisés à cette fin. Consolider ses positions signifie relever cinq défis principaux :

- développer les courants d'exportation vers les marchés solvables des pays tiers - qui sont de plus en plus éloignés des lieux de production - et conforter sa place en Europe en offrant des produits adaptés ;
- rééquilibrer les relations avec la grande distribution et les optimiser avec l'ensemble des acteurs de la filière, et en particulier l'agriculture, pour développer de nouvelles politiques de qualité, d'adaptation et de valorisation des produits ;
- augmenter les efforts de recherche-développement et d'innovation ;
- faire en sorte que les entreprises atteignent la masse critique voulue, en fonction de leurs objectifs quantitatifs et géographiques et de la concurrence qu'elles auront à affronter ;
- accroître les compétences et promouvoir la formation et la mobilisation des hommes.

Mobiliser les moyens pour atteindre ces objectifs suppose notamment que les pouvoirs publics prennent mieux en considération un secteur qui constitue le premier muscle industriel français.

Les attentes des industriels touchent aussi bien à la politique de soutien à l'exportation, aux aides à l'investissement et à la recherche, à la simplification des contrôles, au droit de la concurrence ou au droit alimentaire.

Par ailleurs, l'industrie alimentaire, dont le développement doit beaucoup à la modernisation et à la performance de l'agriculture, est intéressée au premier chef par les orientations et la gestion de la politique agricole, parce que celles-ci ont des conséquences sur la croissance des entreprises et la performance de la chaîne alimentaire dans son ensemble.

Enfin, l'effort public doit mieux prendre en compte la structuration de l'industrie alimentaire, composée principalement de PME. D'une part, ces dernières jouent un rôle déterminant - avec l'agriculture, la pêche et l'artisanat - en matière d'aménagement et d'équilibre du territoire ; d'autre part, elles représentent un potentiel puissant en termes d'emploi, d'innovation, de capacité exportatrice, d'adaptabilité.

Ces facteurs justifient donc que les pouvoirs publics portent à ces entreprises une attention toute particulière.

La mondialisation croissante de l'économie, qui n'épargne ni la production ni la distribution, rend encore plus urgente une politique volontariste d'accompagnement de ces entreprises dans leur stratégie de développement.

A l'aube du vingt et unième siècle, le présent rapport souhaite contribuer à la prise de conscience de la richesse et des ressources que représente l'industrie alimentaire et ouvrir des perspectives nouvelles pour sa croissance et son développement futurs, ainsi que pour ses relations avec l'ensemble de la filière agro-alimentaire.

CHAPITRE I

L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE ET SON ENVIRONNEMENT AUJOURD'HUI

I - L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE FRANÇAISE

A - DÉFINITION

L'industrie alimentaire se définit comme l'activité industrielle qui transforme des matières premières en provenance essentiellement de l'agriculture et de la pêche en produits destinés à l'alimentation humaine et animale.

Cette définition inclut donc l'ensemble des entreprises :

- **industrielles** : la qualification industrielle suppose un certain niveau d'investissements et une production de masse ; les entreprises artisanales qui effectuent de la transformation mais à une échelle limitée et en l'associant toujours à de la vente au détail directement au consommateur (boulangerie-pâtisserie et charcuterie-traiteur) ne sont pas incluses dans cette définition ;
- **qui ont une activité de transformation à titre principal** : cette transformation suppose une modification des caractéristiques de la matière première (physique, chimique, biologique, etc) ; elle peut être associée à des activités de conditionnement, de stockage, de distribution, effectuées à titre secondaire ;
- **tournée vers l'alimentation humaine et animale** : il en résulte que la transformation du tabac n'est pas une industrie alimentaire au sens de ce rapport.

On peut aussi définir l'industrie alimentaire par l'énumération des dénominateurs communs de l'ensemble de ses branches :

- liens directs ou indirects avec l'agriculture ;
- technologies de transformation et de conservation d'une matière biologique ;
- répartition des entreprises sur l'ensemble du territoire, à la fois près des centres d'approvisionnement en matières premières et près des centres de consommation ;
- importance des fonctions logistique et marketing ;
- relations avec la grande distribution ;
- réponse aux besoins du consommateur.

Mais une des spécificités majeures de l'industrie alimentaire réside dans la place qu'elle occupe dans la fonction de production d'une alimentation saine et de qualité qui est la base du modèle alimentaire français.

B - CHIFFRES CLÉS

Fig. 1 : Chiffres clés

	1997 (Mds F)	% dans industrie
chiffre d'affaires	792	17
investissements matériels	23,8	10
salariés (milliers)	398,1	10
exportations	172,8	11
importations	112,6	8
solde commercial	+ 60,3	-

Source : ANIA.

Ces chiffres illustrent le poids de l'industrie alimentaire dans l'économie française.

Avec un **chiffre d'affaires** de 792 milliards de francs en 1996, c'est le premier secteur industriel français, qui contribue pour 17 % au C.A. industriel total. C'est également la deuxième industrie alimentaire d'Europe, avec 19 % du chiffre d'affaires total derrière l'Allemagne.

Avec 398 000 **emplois** salariés, l'industrie alimentaire est le troisième employeur de l'industrie française et agit comme un facteur de stabilité pour l'emploi au niveau national comme au niveau régional.

Avec 173 milliards de francs d'exportation, l'industrie alimentaire se classe **parmi les premiers secteurs exportateurs** de l'économie française.

Avec 10 % du commerce mondial, la France est le **premier exportateur mondial** de produits alimentaires transformés devant les Pays-Bas, les Etats-Unis, l'Allemagne et la Grande-Bretagne.

Avec un solde positif du commerce extérieur de 60,3 milliards de francs, l'industrie alimentaire est le **troisième secteur excédentaire** derrière l'aéronautique et l'automobile. Rappelons à ce sujet que le solde excédentaire pour les produits agricoles bruts est, lui, de 10 milliards de francs.

Ce rôle de premier plan suppose des efforts considérables en termes d'investissements de compétitivité, modernisation, qualité, innovation, environnement, promotion et conquête des nouveaux marchés, formation des hommes.

Enfin, l'industrie alimentaire est également un partenaire majeur d'autres secteurs d'activité : fabricants d'emballage, producteurs d'énergie, entreposeurs, transporteurs, publicitaires, fabricants d'équipements industriels... Ainsi, non seulement elle est le premier acheteur et débouché de produits agricoles et le premier fournisseur du commerce de détail, mais elle est aussi le premier client du transport routier, le premier acheteur de produits d'emballage, le premier annonceur publicitaire, le deuxième utilisateur d'énergie.

C - SEGMENTATION

Si la définition de l'industrie alimentaire met clairement en évidence l'identité et la spécificité du secteur, celui-ci présente néanmoins des aspects extrêmement variés et hétérogènes.

Une classification établie par la nomenclature d'activité française officielle (harmonisée au niveau international) permet de distinguer **neuf familles d'industries alimentaires**, qui regroupent elles-mêmes une variété de sous-secteurs et de produits.

Fig. 2 : Produits de l'industrie alimentaire

secteurs	chiffre d'affaires (en Mds frs)	Nombre d'entreprises	Effectifs
Industrie des viandes	164,4	1415	110 878
Industrie du poisson	16,4	175	14 334
Ind. fruits et légumes	26	174	20 103
Ind. des corps gras	13,6	30	4 577
Industrie laitière	136	427	59 623
Trav. grain, amylacés	25,8	179	11 508
Fab. alim. animaux	49	298	17 511
Autres ind. aliment.	123,7	1000	93 548
Ind. des boissons	90,7	485	43 034

Source : SCEES - EAE 1995.

(entreprises de plus de dix salariés).

Les divers sous-secteurs qui composent l'industrie alimentaire ont, au sein de la chaîne de transformation, une position différente selon qu'ils sont plutôt proches de l'amont (production agricole) ou de l'aval (consommateur final). La position respective de chaque sous-secteur induit des problématiques, des logiques et des métiers différents.

Un positionnement « aval » implique une priorité donnée à l'accès au marché des consommateurs ; pour cela, il est primordial de développer l'innovation, la communication, le marketing grand public et de maîtriser la logistique de distribution. Exemples : biscuiterie-biscotterie, produits laitiers, brasseries, confiserie, chocolaterie, salaisons, plats cuisinés.

Un positionnement « amont » suppose de jouer le rôle d'intermédiaire entre la production agricole et la fabrication de produits alimentaires, c'est-à-dire de mettre en oeuvre un savoir-faire technique, la capacité à bien orienter ou segmenter la production agricole, de développer un marketing industriel. Exemples : meunerie, malterie, sucrerie, collecte laitière, abattage-découpe, conserverie-surgélation de fruits et légumes, amylacés.

L'industrie alimentaire rassemble 4 200 entreprises (au sens d'entités juridiques) de plus de dix salariés (source SCEES - EAE). Ces entreprises comportent au total 5 500 établissements industriels (usines), commerciaux ou administratifs (sièges sociaux).

Près de 1 000 entreprises sont associées à un groupe (holding) ; le nombre de groupes est d'environ 200. En se limitant aux filiales installées en France, cet ensemble représente environ 50 % de l'ensemble de l'industrie alimentaire en termes d'emplois et d'activité. Mais seulement 30 groupes ont un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 1 milliard de francs.

Enfin l'industrie alimentaire compte 370 coopératives, qui représentent 17 % du chiffre d'affaires total.

D - UNE CONTRIBUTION ESSENTIELLE À L'EMPLOI

Avec 398 000 emplois, l'industrie alimentaire représente 10 % du total des emplois industriels. Dans l'ensemble, l'emploi y a plutôt bien résisté aux évolutions conjoncturelles et a même augmenté de 1,4 % en 1997.

Si le secteur a réussi globalement à maintenir un potentiel d'emplois, il n'en a pas moins connu de fortes restructurations, particulièrement dans certaines branches (lait, boissons, biscuiterie..). Cette évolution s'est accompagnée d'un déplacement des activités vers les grands bassins de production mais aussi d'une ruralisation partielle des sites de transformation alimentaire.

La structure des emplois se modifie elle aussi (voir tableau). En dix ans, la part des ouvriers non qualifiés a baissé de 3,3 % pour atteindre 25,4 % des effectifs, tandis qu'avec 43,4 % celle des ouvriers qualifiés augmentait de 3,6 %. La part des employés régresse à 9,3 % des effectifs (- 2,6 %), tandis que l'encadrement, tout en augmentant légèrement, reste à un niveau inférieur au reste de l'industrie (8,1 % contre 11,4 %).

L'industrie alimentaire continue à jouer un rôle clé dans l'activité économique de l'espace français : très présente dans les zones les plus urbanisées (région parisienne et nord, pôles urbains comme Lyon, Marseille, Bordeaux, Toulouse, Nantes), elle est aussi une base essentielle - aux côtés, notamment, des industries du bois - de l'industrialisation des zones rurales (Normandie, Bretagne, Poitou-Charentes...). Les communes rurales représentent 28 % des emplois de l'industrie alimentaire contre 14 % pour les autres secteurs industriels. En outre, la croissance de l'emploi y est plus élevée pour l'industrie alimentaire que pour les autres activités.

Dans quinze départements, l'emploi de ce secteur représente en moyenne 30 % de l'emploi industriel total.

On peut donc affirmer que l'industrie alimentaire contribue à l'équilibre du territoire. A la fois par les emplois directs qu'elle crée et les emplois induits dans d'autres secteurs (commerce, transport, emballage), elle permet de fixer une part significative de la population active en zone rurale, que l'agriculture - dont la contribution dans ce domaine est fondamentale - ne pourrait, à elle seule, suffire à maintenir.

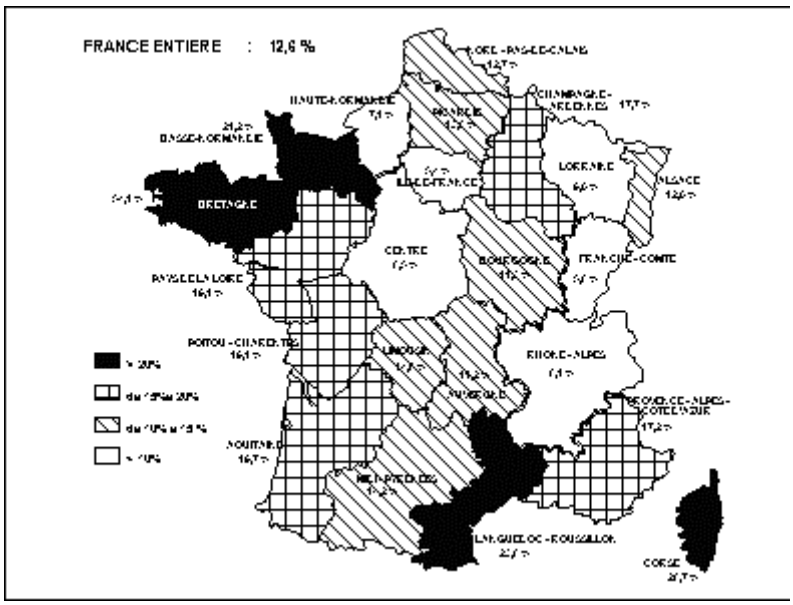
En outre, les entreprises de l'industrie alimentaire contribuent pour une part substantielle aux finances des collectivités territoriales, par le biais notamment de la taxe professionnelle.

Fig. 3 : Evolution de la structure des emplois

	1984	**1994**	**1984/1994 évolution en points**
cadres	7,1 %	8,1 %	+ 1,0
professions intermédiaires	12,3 %	13,9 %	+ 1,6
employés	11,9 %	9,3 %	- 2,6
ouvriers qualifiés	39,8 %	43,4 %	+ 3,6
ouvriers non qualifiés	28,7 %	25,4 %	- 3,3

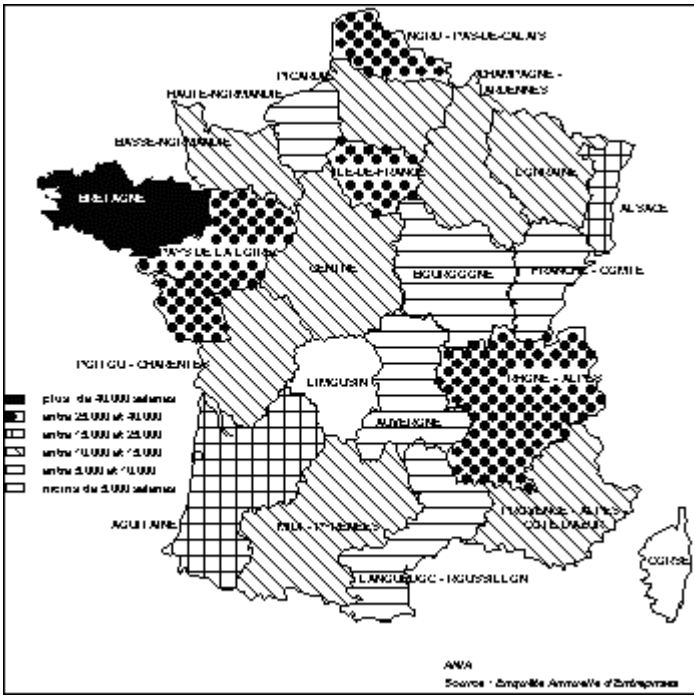
Source : ANIA, d'après enquête *« Structure des emplois »* - Stat 1996.

Fig. 4 : Poids de l'industrie alimentaire dans l'industrie régionale
Effectifs salariés



Source : ANIA - Enquête annuelle d'entreprises.

Fig. 5 : Répartition régionale des effectifs salariés de l'industrie alimentaire



II - L'UNIVERS AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

L'industrie alimentaire fait partie d'une chaîne alimentaire, composée de l'agriculture, de l'industrie, de l'artisanat, de la distribution et des consommateurs. Chaque élément de cette chaîne est solidaire, à des degrés divers. Sa finalité est la satisfaction du consommateur.

A - LA CHAÎNE ALIMENTAIRE FRANÇAISE

C'est le consommateur final, destinataire et utilisateur des produits alimentaires, qui donne son dynamisme à l'ensemble de la chaîne et, en quelque sorte, la « tire vers l'aval ». On peut donc présenter, dans ce rapport, la chaîne alimentaire en remontant de l'aval vers l'amont (source : Comptabilité nationale 1997).

1. Le marché alimentaire

La consommation alimentaire française représente un marché d'environ 1 115 milliards de francs pour 57 millions de consommateurs. Les trois quarts des besoins de ce marché sont pourvus via le commerce de détail et un quart via la restauration hors foyer.

83 % des produits alimentaires consommés sont d'origine nationale, ce qui est une caractéristique majeure de la chaîne alimentaire française, où les liens entre l'agriculture, l'industrie et le marché français demeurent forts.

17 % sont importés, ce qui est peu dans un contexte de concurrence internationale exacerbée. Mais le taux de pénétration du marché national par des produits étrangers va croissant et est très variable selon les produits.

Globalement, 85 % des produits alimentaires consommés sont des produits transformés, le reste étant des produits bruts : fruits et légumes et produits de la pêche frais.

2. La distribution alimentaire

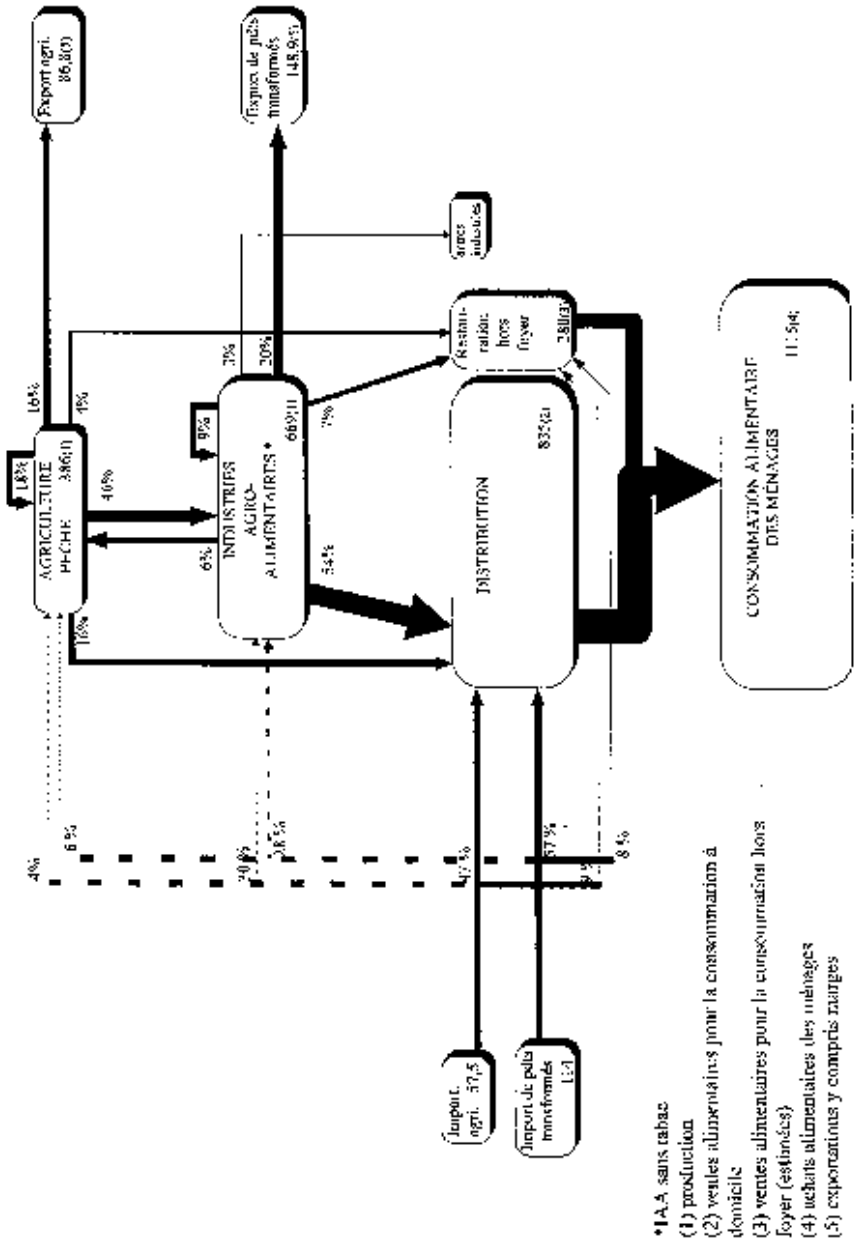
Le chiffre d'affaires alimentaire de la distribution de détail est estimé à 830 milliards de francs.

La distribution achète 515,1 milliards de francs de produits alimentaires, dont :

- 361,3 milliards de francs de produits transformés, soit 70 % de ses achats ;
- 61,8 milliards de francs de produits agricoles, soit 12 % ;
- 92 milliards de francs de produits importés, soit 17 %.

La distribution assure une fonction logistique essentielle dans la chaîne puisqu'elle met à disposition du consommateur une large gamme de produits alimentaires dont une grande part est périssable et nécessite un réapprovisionnement quasi quotidien.

Fig. 6 : Univers agro-alimentaire en 1997
(en milliards de francs)



Source : Comptes de la Nation - INSEE.

3. La restauration hors foyer

Le chiffre d'affaires alimentaire de la restauration hors foyer est estimé à 280 milliards de francs, pour 5,58 milliards de repas par an (hors petits déjeuners).

La restauration achète :

- 47 milliards de francs de produits transformés, soit 64 % de ses achats ;
- 15,4 milliards de francs de produits agricoles, soit 18 % ;
- 14 milliards de francs de produits importés, soit 18 %.

Les dépenses alimentaires consacrées aux repas hors foyer des ménages représentent aujourd'hui 25 % des dépenses alimentaires totales, ce taux ayant fortement augmenté ces dernières années.

4. L'industrie alimentaire

La comptabilité nationale évalue la production de l'industrie alimentaire à 669 milliards de francs (hors vins).

L'industrie alimentaire :

- achète 177,6 milliards de francs de produits agricoles, soit 46 % de la production agricole française totale (70 % en excluant la part exportée ou autoconsommée) ;
- vend pour 361,3 milliards de francs de produits alimentaires à la distribution alimentaire, qui satisfait ainsi 70 % de ses besoins et pour 47 milliards de francs à la restauration hors foyer (64 % de ses besoins).

Au sein de la chaîne, l'industrie alimentaire assure des fonctions devenues aujourd'hui essentielles :

- valorisation des produits agricoles ;
- production de produits alimentaires présentant des qualités de conservation, hygiène, sécurité, nutritionnelles, organoleptiques, conformes aux attentes des consommateurs ;
- portionnement, emballage et expédition des produits vers les centres de distribution ;
- mise sur le marché de nouveaux produits issus de la recherche et de l'innovation ;
- actions de promotion et d'information auprès du consommateur.

5. L'agriculture

La production agricole française est estimée à 386 milliards de francs (pêche incluse).

L'agriculture fournit les matières premières indispensables à la chaîne alimentaire, mais seulement 20 % de cette production sont consommés en l'état par le consommateur. Le reste est utilisé comme suit :

- 46 % vont à l'industrie alimentaire (dont 20 % sont exportés) ;
- 16 % sont exportés en l'état ;
- 18 % sont réutilisés dans la branche (alimentation animale, semences...).

B - POTENTIEL AGRICOLE ET INDUSTRIEL

L'institution d'un marché commun sans frontière au sein d'une Europe élargie et la mise en place de la politique agricole commune (PAC) ont joué un rôle très important dans le développement du secteur agricole et alimentaire en France comme en Europe. Ayant eu pour objectif l'autosuffisance alimentaire de l'Europe, la PAC a favorisé le développement de la production agro-alimentaire européenne par le soutien des prix et la protection du marché à l'importation.

Si cette évolution a touché tous les pays membres, la France en a particulièrement bénéficié. L'agriculture française est, en effet, devenue la première d'Europe, avec de bons niveaux de compétitivité notamment en productions végétales. A l'autre bout de la chaîne, presque concomitamment, la grande distribution « à la française » émergeait. L'industrie alimentaire portée par ce contexte favorable a développé une puissance industrielle, technologique et commerciale, qui la hisse aujourd'hui au premier plan en Europe.

1. L'offre agricole

L'amélioration de la productivité et de la qualité agricoles est donc un atout sérieux pour l'industrie alimentaire tant en termes de ressources que de coûts.

Cette évolution peut être étudiée en fonction d'un certain nombre de critères.

1.1. Évolution des cultures et des rendements agricoles

Sur les 55 millions d'ha du territoire français, l'agriculture française couvre 33 millions d'ha contre un peu plus de 39 millions en 1950. Les cultures ont aussi profondément changé, du fait du passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture davantage tournée vers la commercialisation, dans le contexte favorable de la politique agricole commune.

Ainsi, les surfaces consacrées à certaines cultures traditionnelles (fruits et légumes, avoine, seigle...) ont considérablement diminué. Des cultures nouvelles, encouragées par la PAC, ont connu une forte percée (oléagineux, protéagineux, maïs, blé). Quant à l'élevage, les surfaces qui y sont consacrées ont également diminué et le cheptel bovin, en progression jusqu'en 1984, s'est recomposé, avec

une régression relative des vaches laitières. Par ailleurs, un élevage hors sol a émergé, entraînant un doublement du nombre de porcins et de volailles.

Parallèlement, les rendements moyens ont fortement progressé : multipliés par trois pour le blé tendre, par six pour le maïs, par trois pour la pomme de terre, par trois à sept pour les légumes, par quatre à cinq pour les fruits, par trois pour le lait.

Cette progression a été amplifiée par le développement agricole engendré par la nouvelle politique agricole française et européenne des années soixante, dans laquelle la profession agricole s'est beaucoup impliquée. Elle a également été portée par les progrès de la recherche agronomique, notamment grâce à l'impulsion donnée à l'Institut national de la recherche agronomique.

1.2. Modification des structures d'exploitation

L'évolution des rendements s'est accompagnée d'une modification des structures d'exploitation. Le nombre d'exploitations a baissé et leur taille s'est accrue. En 1995, on dénombre 734 800 exploitations. Leur superficie moyenne est de 38 ha et progresse de façon plus ou moins importante selon la nature des cultures. Moins de 2 % ont plus de 200 ha et détiennent 12 % des surfaces. Ce sont les plus grandes exploitations qui tendent à s'agrandir ; la majorité d'entre elles sont des sociétés (groupements agricoles d'exploitation en commun et surtout exploitations agricoles à responsabilité limitée).

Ce phénomène relativement récent traduit une mutation importante de l'agriculture. Jadis pensée exclusivement comme une affaire familiale, l'agriculture connaît une double évolution :

- **elle se professionnalise** : selon certains experts comme Bertrand Hervieu, les exploitations sous forme de sociétés pourraient gérer 65 % de la SAU[1] en 2005. Dans un tel contexte, les compétences requises pour exercer l'activité d'exploitant agricole ne s'acquièrent plus par la seule transmission de génération en génération d'une expérience et d'un savoir-faire familiaux ; la formation professionnelle des exploitants connaît, de fait, un fort développement depuis les années soixante ;
- **elle se restructure et se concentre** : le nombre d'exploitations est passé de 1 589 000 en 1970 à 735 000 en 1995[2].

1.3. Modification de la démographie agricole

En l'espace de moins d'un siècle, la population agricole, qui était majoritaire dans la société française, est devenue minoritaire : 55 % de la population active dans les années 1890, moins de 5 % actuellement et probablement 3 % d'ici à dix ans. Ce renversement, commun à toutes les agricultures des pays industrialisés, est la preuve d'une fantastique productivité : il fallait un actif pour nourrir 2,5 personnes en 1890, il en suffit d'un pour 60 personnes aujourd'hui et demain un pour 100.

---

[1] Surface agricole utile.
[2] Source : service central des enquêtes et études statistiques du ministère de l'agriculture.

Cette mutation remarquable, qui a contribué à donner à l'agriculture française la première place en Europe, s'est inévitablement traduite par une forte diminution des effectifs agricoles. Ainsi, en trente ans, 65 % d'emplois agricoles ont été perdus : 1,5 million d'actifs permanents en 1995 contre 4 millions en 1960.

La pyramide des âges des exploitants connaît, elle, peu de modifications : certes, de plus en plus d'agriculteurs font valoir leur droit à la retraite dès 60 ans, voire à la préretraite dès 55 ans, mais ces départs n'ont pas été compensés par l'arrivée de jeunes.

Chaque exploitation utilise l'équivalent du travail de 1,4 personne occupée à plein temps dans une année. Cette quantité est stable depuis 1990 mais le travail s'intensifie. On compte 28 ha pour une unité de travail annuel contre 26 en 1993 et 22 en 1990. La part du travail fournie par le chef d'exploitation et sa famille est largement majoritaire et stable depuis une quinzaine d'années. Mais de plus en plus les conjoints et les enfants exercent une activité non agricole.

Conséquence de ces évolutions : pour la première fois en 1995 depuis trente ans , les effectifs salariés permanents se stabilisent à 141 000 après des années de baisse très importante liée à la mécanisation. Ces salariés assurent 11 % du travail agricole et les salariés saisonniers en effectuent 8 %.

1.4. Modification de l'implantation territoriale

Les liens qui paraissaient indissolubles entre certaines formes d'agriculture et le territoire se sont distendus. Jadis l'ambition était de produire un peu partout pour nourrir la famille et le village.

Le développement de la culture hors sol sur le modèle hollandais - pour pallier le manque de terres ou pour faire face à la demande dans le cas des productions animales, pour obtenir une certaine précocité dans le cas des productions végétales -, ainsi que les progrès considérables dans le domaine de la sélection et de l'intensification des cultures ont abouti à une une spécialisation et à une concentration géographiques de la production agricole. En plus de la France des terroirs est apparue progressivement une France des bassins de production agricole. Par exemple, pour le lait, les bassins sont la Bretagne, la Normandie, les Flandres françaises ; pour la viande, il s'agit de la Normandie, de la Bretagne, du Poitou-Charentes et du Massif Central ; pour les céréales et les betteraves sucrières, du grand Bassin parisien et du nord Picardie, etc.

Pour les dix premières productions agricoles françaises, dix départements représentent 50 % de la production totale et sont situés au nord de la Loire[3].

1.5. L'agriculture française, une des premières d'Europe

Avec un quart de la SAU totale et 22 % de la production agricole finale, l'agriculture française est la première d'Europe, devant l'Italie et l'Allemagne ; son niveau de compétitivité est bon par rapport à ses concurrents européens.

L'agriculture française a donc opéré des transformations considérables qui en font un potentiel de développement précieux pour

[3] Source : Assemblée permanente des chambres d'agriculture.

l'industrie alimentaire. La poursuite de ses efforts d'adaptation aux évolutions et contraintes du marché mondial permettra à l'agriculture de développer sa position.

2. L'offre industrielle

2.1. Un processus de développement régi par le marché

Selon l'analyse de Jacques Néfussi, professeur d'économie à l'Institut national agronomique Paris-Grignon, le caractère industriel de l'industrie alimentaire s'affirme à partir de 1964 avec une forte hausse de la production et du taux de valeur ajoutée.

Ce phénomène, commun à l'ensemble des sous-secteurs de l'industrie alimentaire, traduit l'élaboration croissante des produits alimentaires consommés et l'émergence d'une consommation alimentaire de masse favorisée par la baisse relative des prix des produits et l'arrivée de la grande distribution. La mutation de la consommation alimentaire, liée à l'urbanisation et à l'évolution des modes de vie (travail des femmes, restauration hors foyer), fait la part belle aux produits transformés, incorporant de nouveaux services, de nouvelles technologies. La progression des gains de productivité s'accélère (+ 7,5 % par an entre 1964 et 1977, taux supérieur à celui des autres secteurs industriels) et alimente la baisse des coûts ainsi que le processus d'industrialisation et d'accumulation du capital.

A partir des années 1980, la crise modifie ce modèle de croissance. La consommation alimentaire ralentit et la phase d'adaptation de la consommation alimentaire au mode de vie urbanisé prend fin. Les substitutions entre produits sont plus importantes, toujours en faveur des produits à plus forte valeur ajoutée et au détriment des produits banalisés. Les prix et les revenus ne suffisent plus à expliquer l'évolution de la demande alimentaire. D'autres critères plus qualitatifs interviennent, comme on le verra dans les développements consacrés à la consommation.

L'offre alimentaire a répondu à ces évolutions par la segmentation. Elle présente aujourd'hui une extrême hétérogénéité des produits, des technologies, des structures productives et des stratégies de conquête des marchés (innovations, marques, promotions, signes de qualité, etc.).

En outre, l'industrie alimentaire française a progressivement appuyé son développement sur l'exportation, d'abord vers l'Europe, puis vers des zones plus lointaines.

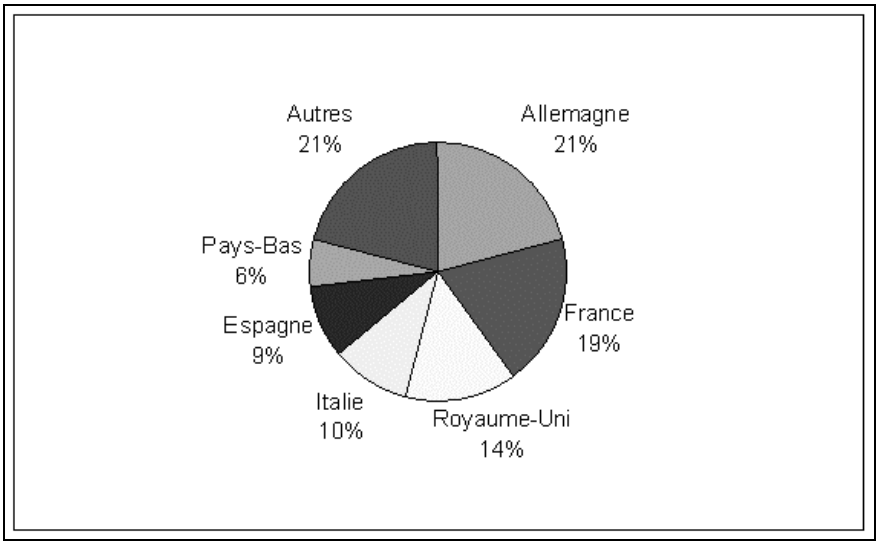
Certes, cette évolution est due en partie au développement de la production agricole et à sa standardisation : taille, forme, composition, texture des produits agricoles. Mais, alors qu'avant 1964 la production et la valeur ajoutée de l'industrie alimentaire évoluaient plus ou moins parallèlement à celles de l'agriculture, l'industrie alimentaire connaît, après cette date, un processus de développement régi par le marché (voir courbe page 23).

2.2. Un potentiel industriel et exportateur de premier plan

Le potentiel industriel de la France en matière alimentaire représente aujourd'hui une force industrielle et commerciale de premier plan : l'industrie

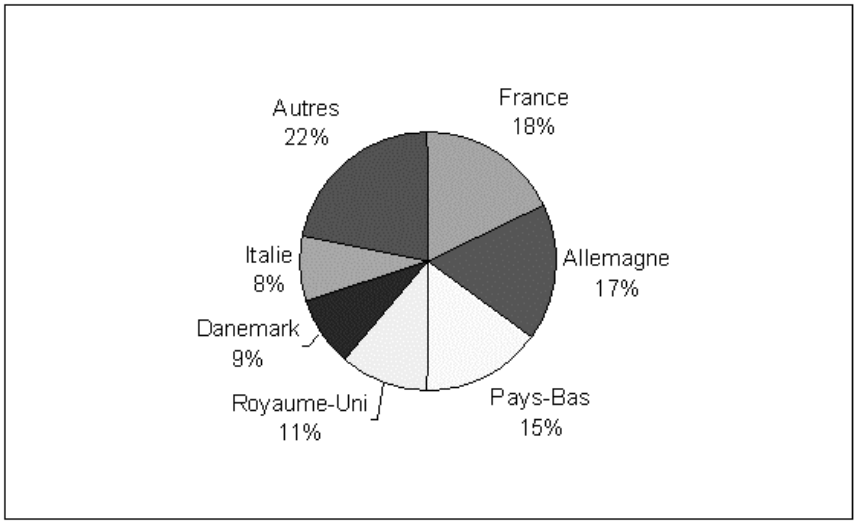
alimentaire française est, en termes de chiffre d'affaires, la deuxième d'Europe avec 18,6 % derrière l'Allemagne et devant le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne. Elle est également le premier exportateur de l'Union européenne y compris vers les pays tiers, et ce devant les Pays-Bas et l'Allemagne, avec 19 % des exportations totales et 18 % des exportations extracommunautaires. C'est le premier solde positif extra-communautaire avec 3 349 MECUS devant le Danemark, les Pays-Bas et l'Irlande. Enfin c'est la troisième industrie en termes d'effectifs salariés, d'investissements et de valeur ajoutée.

Fig. 7 : Chiffre d'affaires 1995



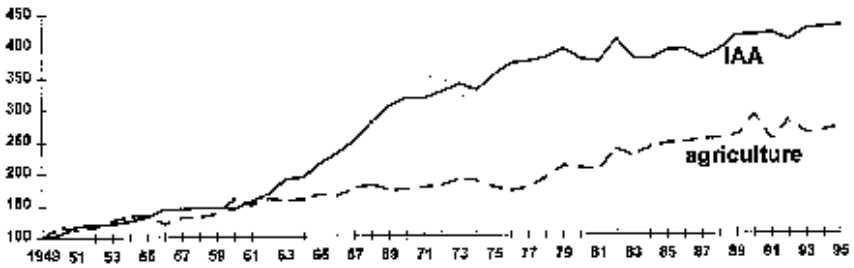
Source : Eurostat.

Fig. 8 : Export extra Union européenne 1995



Source : Eurostat.

Fig. 9 : Evolution de la valeur ajoutée à prix constants



Source : Comptabilité nationale - Jacques Néfussi - 1996.

Définition : la valeur ajoutée est égale à la production moins les consommations intermédiaires en provenance de tiers. Autrement dit, il s'agit de la somme des charges de personnel, des dotations aux amortissements et de la marge brute (impôts, charges financières, profit). La valeur ajoutée en volume correspond à une évaluation à prix constants, qui permet une analyse sans illusion monétaire.

Pendant les années cinquante, on observe une évolution parallèle de la valeur ajoutée de l'agriculture et de l'industrie alimentaire. L'activité de cette dernière se limite essentiellement à la transformation du produit agricole. En somme, on peut dire que lorsque les récoltes sont bonnes, la production des IAA augmente, tandis qu'en cas de mauvaises récoltes, l'activité industrielle se contracte.

A partir de 1963, une rupture spectaculaire apparaît : la valeur ajoutée des IAA ne suit plus celle de l'agriculture. L'industrie se développe à un rythme différent de celui de la production agricole. D'une simple activité de transformation du produit agricole, les IAA deviennent une industrie à part entière, fabricant des produits de plus en plus élaborés : yaourts, conserves et plats cuisinés, surgelés, etc.

Sa place de premier exportateur mondial de produits transformés est le signe d'une réelle capacité d'exportation. En effet, même si ces exportations sont aujourd'hui pour les deux tiers tournées vers l'Union européenne, elles reposent sur un outil, des structures, des emplois spécifiquement mis en place pour capter les marchés extérieurs qui aujourd'hui se déplacent hors de l'Union européenne.

2.3. Un outil industriel et une compétence à valoriser et à développer

Ce potentiel industriel et exportateur repose aussi sur des investissements :

- investissements **matériels** (modernisation, acquisition de nouveaux équipements) : 23,8 milliards de francs. Ce poste d'investissement connaît depuis la crise de 1992-1993 une stagnation préoccupante ;
- investissements **financiers**, reflet de l'intensification des restructurations et des implantations à l'étranger : plus de 10 milliards de francs, soit près de la moitié du montant des investissements matériels ;
- investissements **publicitaires-média** : 10,4 milliards de francs. L'industrie alimentaire est le premier annonceur français. Il s'agit pour elle, dans un marché très concurrentiel, de s'affirmer constamment vis-à-vis de la grande distribution ;
- investissements de **recherche et développement** : 2,1 milliards de francs. En forte croissance depuis dix ans, les dépenses de recherche développement doivent encore augmenter étant donné leur faiblesse par rapport aux autres secteurs industriels et les défis auxquels est confrontée l'industrie alimentaire ;
- dépenses de **formation** des hommes : près de 1,5 milliard de francs, qui sont également en forte croissance. L'effort de formation mesuré par rapport à la masse salariale atteint 2,7 % en 1997.

L'ensemble de ces investissements participent, de façon étroitement combinée, à la recherche d'une meilleure compétitivité. Ils représentent des montants financiers considérables, environ 7 % du chiffre d'affaires de ce secteur.

Ces investissements sont aussi le gage de la qualité et de la sécurité de l'alimentation et permettent de mettre à la disposition des consommateurs des produits alimentaires de plus en plus fiables. La plupart des PME disposent d'un laboratoire et de protocoles de contrôles des matières premières et des produits finis. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à organiser la traçabilité des produits et à mettre en oeuvre les méthodes de maîtrise de la sécurité sur la base de guides des bonnes pratiques d'hygiène et de sécurité alimentaire. Ces derniers, mis en place par les branches professionnelles, constituent aujourd'hui des références au plan européen. Plus de 800 usines alimentaires françaises ont obtenu une certification internationale d'assurance-qualité ISO 9000. En outre, un grand nombre d'entreprises se sont engagées dans des démarches de qualité : produits spécifiques, signes de qualité, etc.

3. Les relations amont-aval

Du fait qu'elle transforme 70 % de la production agricole nationale (en excluant la part exportée et auto-consommée), l'industrie alimentaire française se caractérise par des liens étroits et complexes avec son amont agricole. Ceux-ci sont largement déterminés par des conditions techniques et économiques et par les attentes du marché.

3.1. Un approvisionnement agricole de l'industrie alimentaire très largement national

Pour beaucoup de produits, l'industrie alimentaire française transforme une large part de la production agricole française comme le montrent les exemples présentés dans le tableau ci-dessous. On peut donc dire qu'il y a une forte interdépendance des différents maillons de la chaîne en matière d'approvisionnement et de débouchés.

Betterave	**100 %** transformés par les sucreries et distilleries et utilisés en deuxième transformation
Lait	**97 %** de la production traités ou transformés (lait, beurre, fromage, produits laitiers)
Elevage	**90 %** traités par les abattoirs ou utilisée par les industries de deuxième transformation
Blé dur	**60 %** utilisés en semoulerie puis transformés (pâtes, couscous)
Blé tendre	**50 %** utilisés en meunerie, amidonnerie, alimentation du bétail et deuxième transformation (boulangerie, biscotterie, biscuiterie, viennoiserie)
Oléagineux	**50 %** utilisés pour la fabrication des corps gras
Maïs	**33 %** utilisés en amidonnerie, semoulerie et alimentation du bétail
Orge	**30 %** utilisés en malterie, amidonnerie et alimentation du bétail
Fruits et légumes	**25 %** transformés en conserves, jus de fruits, surgelés

Il existe cependant des produits alimentaires pour lesquels les industriels n'ont aucun lien avec l'amont agricole, dont ils ne transforment pas la production. Il en est ainsi des eaux et des boissons rafraîchissantes.

Dans d'autres cas, l'amont agricole se situe hors d'Europe (chocolat, café, matières grasses exotiques).

3.2. Des conditions techniques et économiques déterminantes

Les industriels déterminent leurs choix d'approvisionnement en fonction des conditions techniques et économiques suivantes :

- **la proximité des matières premières** : c'est évidemment le premier facteur explicatif du caractère très national de l'approvisionnement agricole de l'industrie alimentaire. De fait, les sites de transformation se répartissent sur l'ensemble du territoire en tenant compte des lieux de production agricole. La proximité de la source

d'approvisionnement permet une meilleure maîtrise de la qualité des matières premières et réduit les frais de transport ;

- **le caractère périssable des matières premières** : dans certaines activités la matière première doit être collectée quasi quotidiennement auprès d'exploitations dispersées. Les contraintes sont dans ce cas d'ordre logistique, qualitatif mais aussi économique ;
- **les qualités de matières premières et leur disponibilité** : l'industrie alimentaire trouve en France les différentes qualités de matières premières répondant à la plupart de ses besoins. Les exigences des industriels ont aussi pour effet de promouvoir et valoriser les types de matières premières : races, variétés, procédés culturaux, terroirs,... à même d'assurer un niveau supérieur de qualité et de sécurité des produits transformés ;
- **le prix relatif des matières premières** : c'est un élément important de choix d'approvisionnement, qui varie en fonction de la pression concurrentielle du marché. Au départ, la politique agricole commune avait institué un système de prix européen qui jouait un rôle directeur pour le marché et avait mis en place une protection élevée aux frontières de l'Union. Du fait de la réforme de la PAC (prix institutionnels désormais moins directeurs) et des accords du GATT (baisse progressive des droits de douane), cette situation est remise en cause dans certains secteurs. L'élément déterminant est à la fois l'écart des prix sur le marché intérieur européen et l'écart entre les prix des produits européens et ceux des produits des pays tiers.

3.3. Des attentes de plus en plus exigeantes de la part du marché

Le transformateur doit concilier ses contraintes d'approvisionnement et de fabrication, d'ordre technique, avec les contraintes du marché : attentes du consommateur final, exigences du distributeur et/ou de l'industrie de deuxième transformation.

Comme on le verra dans les développements consacrés à la consommation, les attentes des consommateurs sont de plus en plus diverses, complexes et qualitatives.

La pression de la distribution agit sur les prix, mais se manifeste aussi en termes de qualité des produits, de traçabilité, pour lesquelles les cahiers des charges sont de plus en plus exigeants, au nom de l'information et de la satisfaction du consommateur.

La deuxième transformation, quant à elle, plus éloignée de l'amont agricole et plus directement confrontée au distributeur, adresse le même type d'exigences à « son » amont (première transformation et agriculture).

On le voit, la pression du marché se manifeste à chaque maillon de la chaîne alimentaire.

3.4. Conséquences sur les liens commerciaux, contractuels et l'organisation économique au sein de la chaîne alimentaire

De façon générale, le type de relations entre les divers sous-secteurs de l'industrie alimentaire et leur amont dépend de la place de ceux-ci dans la chaîne et de la structure des opérateurs (coopératives, entreprises de droit commercial). On constate que plus les entreprises interviennent en aval de la chaîne de transformation, plus les liens avec l'agriculture se distendent.

Les outils utilisés pour gérer et optimiser ces relations sont multiples : cahiers des charges, mise en place de dispositifs de traçabilité, utilisation des technologies de l'information, développement de l'assurance-qualité, signes de qualité, relations interprofessionnelles ou contractuelles, etc.

Le choix des outils appropriés doit tenir compte de la diversité des liens commerciaux et de leurs finalités. Ainsi, lorsque le transformateur utilise des matières premières périssables, il doit organiser son approvisionnement avant la mise à disposition des produits, par le biais de contrats passés avec les producteurs, de façon individuelle, collective ou mixte selon les cas. Lorsque le consommateur final requiert un niveau supérieur de qualité et de sécurité du produit fini, il incombe au transformateur de s'assurer de la mise en place de dispositifs performants de traçabilité et de contrôle.

L'élaboration de règles collectives de production et de qualité à partir des années soixante, dans le cadre de l'organisation économique et des interprofessions, a permis une certaine standardisation de la production agricole, favorable à un approvisionnement de l'industrie alimentaire par l'agriculture française.

3.5. Les facteurs d'évolution des relations amont-aval

De façon générale, la qualité des relations entre fournisseurs et clients ainsi que les modalités du partenariat développé entre l'agriculture et l'industrie seront de plus en plus déterminantes pour la compétitivité de la chaîne alimentaire et son niveau de qualité.

L'ouverture de la chaîne alimentaire sur les marchés extérieurs va fortement influencer les relations amont-aval. Les évolutions en cours au sein de l'organisation mondiale du commerce notamment pourraient avoir pour effet de rendre plus attractives certaines sources d'approvisionnement extérieures à la France. La mondialisation pourra aussi se traduire par un élargissement des choix d'implantations industrielles.

Dans un contexte aussi changeant, les relations amont-aval devront être plus que jamais efficaces, évolutives, adaptées aux structures des différents sous-secteurs de l'industrie alimentaire et tournées vers le marché, c'est-à-dire vers les attentes du consommateur.

Aussi, est-il souhaitable que les mesures prises par les pouvoirs publics pour assurer l'expansion de l'agriculture ne se traduisent pas par des obstacles ou des contraintes et obligations supplémentaires pour l'industrie alimentaire. Il pourrait, en effet, en résulter des conséquences préjudiciables au développement de la chaîne alimentaire dans son ensemble.

Soumise à la compétition internationale et à la pression de la distribution - elle-même de plus en plus concentrée et internationale -, l'industrie alimentaire se développe essentiellement en fonction des possibilités et des contraintes du marché.

Dans cette logique, les industriels ont besoin d'acheter aux producteurs agricoles français des produits à des prix et à des niveaux de qualité qui leur permettent de satisfaire les besoins des consommateurs et d'être compétitifs par rapport à leurs concurrents de l'Union européenne et des pays tiers.

Toutefois, la sécurité, la disponibilité, la qualité et la biodiversité des produits agricoles français demeurent des atouts clés pour l'industrie alimentaire, qui devraient l'amener à développer son partenariat avec l'agriculture, dans le souci d'une meilleure complémentarité entre amont et aval.

C - LA DISTRIBUTION

En commercialisant 60 % de la production de l'industrie alimentaire et en couvrant 75 % des achats alimentaires des ménages, la distribution s'affirme comme un partenaire majeur des industriels. Le poids grandissant d'une grande distribution de plus en plus concentrée et structurée inscrit les relations industrie-commerce dans un contexte marqué par de fortes tensions, en particulier dans le domaine des prix.

En revanche, le développement de la grande distribution, en France comme à l'étranger, a servi d'accélérateur de la consommation et de stimulant pour l'industrie.

Rappel historique

Si le commerce remonte aux temps les plus anciens, les concepts de vente actuellement dominants trouvent leur origine à la fin du XIXe siècle. D'abord non alimentaire (Le Bon Marché en 1852), c'est avec les magasins « à succursales » (vente par plusieurs magasins d'une même entreprise de biens à prix stables et fixés) et les magasins « populaires » (vente en libre-service et en rayons multiples de biens alimentaires courants) que naît la distribution moderne des produits alimentaires : création de *Woolworth* aux Etats-Unis (1878), des Nouvelles Galeries en France (1929).

Entre producteurs et stade final, l'approvisionnement est assuré par un réseau dense de grossistes pour les magasins indépendants et par des plates-formes de stockage pour les magasins succursalistes et coopératifs.

L'accélération de l'urbanisation, l'accès d'un nombre croissant d'individus à la consommation et l'avènement de l'automobile favorisent, à partir de la fin des années cinquante, l'apparition des supermarchés, puis des hypermarchés : les consommateurs viennent de plus loin en voiture et peuvent stocker leurs achats grâce à la généralisation du réfrigérateur.

1. Segmentation

1.1. Les différents types de distributeurs

a) Le commerce de gros

Définition : forme de distribution qui s'adresse aux détaillants.

Forte de 26 000 entreprises, la fonction grossiste est essentiellement le fait d'entreprises spécialisées (Pomona, Davigel, etc).

Mais cette forme de commerce, dans son acception traditionnelle, est en déclin, menacée en amont par la tendance des producteurs à livrer directement les détaillants et par celle des distributeurs à intégrer la fonction de gros. De plus en plus, un lien direct industrie-distribution s'institue, à travers la constitution de centrales d'achat.

Cette évolution cache cependant des disparités : la fonction grossiste reste importante dans les produits frais, en relation avec les marchés d'intérêt national (MIN de Rungis, Montauban, par exemple), pour le regroupement et le conditionnement des fruits et légumes, la sélection et la commercialisation de la viande et des produits carnés, etc. Dans le cas où les produits sont d'origine étrangère, le grossiste assure alors également la fonction d'importateur.

En outre, certaines sociétés dénommées *« cash »* (Metro, par exemple) allient la fonction grossiste et la logistique « grandes surfaces ». S'y approvisionnent principalement les petits commerces de proximité, les cafés-hôtels-restaurants et les collectivités.

b) Le commerce de détail

- Le commerce spécialisé

Définition : commerce de détail proposant un seul type de produits alimentaires.

Ce sont près de 86 000 entreprises employant 200 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 128 milliards de francs qui relèvent de l'alimentation spécialisée, majoritairement des boucheries-charcuteries, boulangeries-pâtisseries, crémiers-fromagers, confiseurs et marchands de vins et spiritueux. Le plus souvent familiales, 82 % d'entre elles emploient de un à deux salariés pour un chiffre d'affaires d'environ 50 % du secteur.

Les approvisionnements viennent des fabricants eux-mêmes (essentiellement des PME), des grossistes spécialisés et des producteurs-distributeurs de produits surgelés. Appartiennent également à cette catégorie les entreprises proposant exclusivement des produits surgelés (Picard, Gel 2000) et les magasins en franchise.

- Le commerce de proximité

Définition : mini libre-service, supérettes et marchés situés dans des quartiers urbains ou des bourgs ruraux et qui proposent un assortiment relativement restreint de produits alimentaires.

Comptant 41 000 entreprises pour un chiffre d'affaires de 58 milliards de francs, cette activité connaît actuellement une profonde restructuration. La

fermeture de la plupart des enseignes succursalistes et coopératives (Félix Potin, Coop, Radar) crée un vide que compensent en partie les petits commerces de proximité urbains et les points de vente polyvalents dans les campagnes (épicerie-buvette-journaux).

L'élément nouveau est l'intérêt porté par les entreprises de grande distribution (Auchan, Carrefour, Promodès) à la reprise de certains magasins de proximité. On peut voir dans cette tendance l'ébauche d'une stratégie nouvelle de mouvement des enseignes vers les centre-villes, visant notamment à augmenter les chiffres d'affaires et contourner la politique publique de limitation des grandes surfaces.

- Les grandes et moyennes surfaces (GMS)

Définition : magasins dont la surface de vente dépasse 400 m^2 (2 500 m^2 pour les hypermarchés) et qui propose un assortiment très important de produits alimentaires (entre 3 500 et 5 000 références pour les hypermarchés).

On recense plus de 12 000 magasins dont 1 045 hypermarchés, 7 400 supermarchés, le reste étant constitué des magasins populaires. Les GMS réalisent 70 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du commerce alimentaire, soit 630 milliards de francs et emploient 60 % des effectifs de ce secteur. Les entreprises leader sont Carrefour, Leclerc, Intermarché et Promodès.

Après l'explosion du chiffre d'affaires des GMS (multiplié par trois en dix ans), la progression se ralentit depuis 1993. Cette évolution est largement due au développement des *« hard discounters »* et des premiers prix, qui provoquent une baisse du chiffre d'affaires alors que les volumes de vente ne diminuent pas.

- Les *« hard discounts »*

Définition : magasins de taille inférieure à 400 m^2 pratiquant des prix très bas pour un assortiment de produits restreint.

Venue d'Allemagne, cette forme de distribution connaît un développement très rapide en France depuis quelques années, passant de 243 magasins en 1990 à 1 545 en 1995. La progression correspondante du chiffre d'affaires est impressionnante : + 54 % de hausse entre 1994 et 1995 pour + 2,8 % seulement dans les hypermarchés. Selon les projections de Nielsen, le chiffre d'affaires de ce type de magasin pourrait atteindre 75 milliards de francs dans cinq ans. Les enseignes les plus implantées sont Aldi, ED, Leader Price.

Les raisons de ce succès sont contenues dans la combinaison de divers facteurs : taille réduite (généralement moins de 300 m^2, qui permet d'éviter de tomber sous le coup de la loi Royer), prix agressifs, référencements limités au minimum (600 produits), absence de produits de marque, présentation en cartons, situation en centre-ville, personnel restreint.

c) La restauration hors foyer

Partie intégrante du système alimentaire français, la « RHF » représente un chiffre d'affaires de 280 milliards de francs. On distingue trois types de restauration hors foyer, dont chacun est un partenaire à part entière de l'industrie alimentaire :

- **la restauration traditionnelle** : il s'agit des cafés-hôtels-restaurants. Secteur affaibli par le dépeuplement des centres des grandes agglomérations, la diminution de la consommation alcoolisée et la concurrence grandissante des autres formes de restauration, le développement en son sein de la cuisine dite « d'assemblage » (combinaison de produits déjà préparés) donne des perspectives de marché importantes à l'industrie alimentaire ;
- **la restauration collective** : il s'agit des cantines d'entreprises, d'hôpitaux, d'écoles, qui recourent principalement aux entreprises de restauration (Sodhexo, Accor, Davigel, Générale de restauration, etc) qui, elles-mêmes, utilisent majoritairement les services de l'industrie pour leurs approvisionnements ;
- **la restauration rapide** : on entend par là les *« fast food »* (Mac Donald, Quick) mais aussi le *« food fast »* (Pizza-Hut, Speed Rabbit pizza), dont l'essor est beaucoup plus modeste.

1.2. Les différentes pratiques de distribution

Chaque type de distributeur fonde son activité sur des pratiques de distribution qui lui sont propres. Les commerces spécialisés privilégient les produits « maison », de façon à échapper à la comparaison avec le prix des mêmes articles vendus ailleurs. Les commerces de proximité proposent un éventail restreint des marques les plus connues, le prix étant justifié par le service. Les *« hard discounters »* construisent leur chiffre d'affaires sur 600 produits de base, très souvent à marque de distributeur. Quant aux grandes et moyennes surfaces, elles jouent sur trois tableaux : produits de marque (60 %), produits à marque de distributeur (20 %), « premiers prix » (20 %).

Le prix est, en France, le critère de choix dominant du consommateur : les consommateurs français sont à 64 % déterminés par le prix, contre 44 % des Allemands, 35 % des Néerlandais et 27 % des Britanniques (étude réalisée pour le salon international de l'alimentation par GIRA-SIC en 1996).

Le prix est aussi un élément majeur de la concurrence entre enseignes : celles-ci doivent avoir une image de prix compétitifs y compris sur les produits de grande marque. La communication se fonde alors essentiellement sur les prix.

La distribution française est une de celles où la pratique du discount est la plus largement répandue mais elle fonctionne sur des principes très différents de ceux qui sous-tendent le discount dans les pays étrangers. Le discount « à la française » est en effet fondé sur les compensations de marge. Les magasins vendent à prix très bas des produits dits « d'appel » (souvent de grande marque) à marge très faible mais compensée par les produits frais, par le non alimentaire ou par les marques propres. En Allemagne et en Grande-Bretagne, le discount est fondé sur la réduction des coûts et la maximisation des rotations. L'assortiment « premier prix » est limité aux références à fortes rotations sous marque propre. Mais il n'y a pas de compensation de marge et chaque référence doit être rentable.

a) Les produits à marque de fabricant

Traditionnellement, la marque bénéficiait d'une réputation propre, qui profitait au distributeur. Cela garantissait au revendeur un chiffre d'affaires déterminé, à condition que le fabricant assure la promotion de son produit et de sa qualité. La concurrence des marques de distributeur et des premiers prix ainsi que les coûts de marketing (référencement, publicité, etc.) ont incité les fabricants à redéfinir leur stratégie.

Une marque coûte cher en investissements de recherche, d'innovation, de sécurité et de publicité. A travers sa marque, l'industriel s'engage à garantir un niveau de qualité qui ne doit souffrir aucune défaillance.

C'est pourquoi les grandes entreprises concentrent depuis quelques années leurs moyens marketing sur un nombre restreint de marques. Cette politique a pour effet de faire disparaître des marques, parfois très connues (Chambourcy, l'Alsacienne Biscuits, Rivoire & Carret, par exemple). Le développement du *« co-branding »,* c'est-à-dire l'association de deux marques, illustre également la tendance en cours. De cette façon, le producteur renforce l'image du nouveau produit (exemple de Yoplait-Côte d'Or) ou peut ainsi disposer de moyens logistiques et financiers accrûs pour mettre rapidement un nouveau produit sur un maximum de marchés (exemple de Danone et Coca-Cola avec Minute Maid).

b) Les produits à marque de distributeur (MDD)

L'objectif des distributeurs est d'exercer le plus grand contrôle possible sur les produits qu'ils vendent, et surtout sur le prix et sur la marge que celui-ci leur rapporte.

Dès les années cinquante, les chaînes de magasins populaires ont proposé, en parallèle aux produits classiques, des produits présentés sous des marques leur appartenant (Forza, Dolcis pour Prisunic, Beaumont, la Forme pour Monoprix). Au cours des années soixante, Carrefour a lancé les « produits libres » (génériques) qui, après un certain succès, se sont essoufflés malgré des prix relativement attractifs.

La plupart des distributeurs ont alors entrepris de lancer des produits à leur propre marque (Carrefour, Casino). Ces produits :

- se caractérisent par une image qui, souvent, ne se dissocie pas de celle de l'enseigne ;
- ont généralement un niveau de qualité acceptable et un prix compétitif ;
- sont le fruit d'une coopération entre le distributeur et le fabricant. Ce sont souvent des bureaux d'achats séparés qui sont chargés des « MDD » : ils agissent en partenaires et pas seulement en simples négociateurs de prix et de conditions de vente ; pour le producteur, écouler ses produits sous marque de distributeur implique une solide expérience professionnelle et une grande flexibilité pour répondre rapidement à la demande.

Les produits à marque de distributeur représentent aujourd'hui un axe de développement très important pour la plupart des enseignes et pour certains industriels.

c) Les « premiers prix »

Définition : produits vendus sans marque reconnue (ni marque de distributeur, ni marque de producteur), au prix le plus bas possible.

Les produits « premiers prix » se caractérisent par un prix environ de 20 % (voire plus) inférieur aux marques de distributeur et de 30 à 40 % inférieurs aux produits de marque ; leur emballage est extrêmement simplifié et leur étiquetage minimal ; aucune référence à l'enseigne n'apparaît sur le produit.

Les « premiers prix » ont eu pour effet d'exercer une pression à la baisse des prix que les distributeurs ont tenté, souvent avec succès, de répercuter sur les fournisseurs.

2. Evolutions et perspectives

2.1. Accélération de la concentration

L'évolution des dernières années révèle un accroissement de la concentration dans le secteur de la distribution. Le phénomène ne doit pas être apprécié en fonction du seul critère financier. Il est possible de dénombrer cinq types de concentration :

- concentration des magasins, mesurée par leur taille moyenne (superficie, chiffre d'affaires) ;
- concentration financière ;
- concentration géographique (enseignes d'un même site appartenant au même groupe financier ou coopératif) ;
- concentration des enseignes, mesurée par leur part de marché ;
- concentration des achats, mesurée par le volume d'affaires des groupements d'achats pouvant être le fait de plusieurs enseignes.

En fonction du critère de concentration retenu, la France ne se classe pas de la même manière par rapport à ses concurrents étrangers.

Ainsi, la France est dans le peloton de tête aux côtés de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne pour ce qui concerne la concentration en termes de parts de marché de la grande distribution par rapport au marché alimentaire national. Elle est également bien placée en matière de concentration des achats. En revanche, la France se range derrière ses concurrents si l'on prend en compte la concentration des entreprises ; cela s'explique notamment du fait de l'importance des indépendants dans le réseau de distribution français (Leclerc, Intermarché, Système U). Dans le tableau ci-après, le degré de concentration est mesuré en fonction de ce que représentent les trois premiers groupes de chaque pays.

Suède	95 % (ICA, KF, D Group)
Danemark	65 % (FDB, Dansk Supermarkt, Dagrofa)
Belgique	58 % (GIB, Delhaize, Aldi)
Autriche	56 % (BML, Spar, Ageg)
Allemagne	47 % (Rewe, Edeka, Aldi)
Pays-Bas	47 % (A. Heyn, Superunie, Vendex)
Grande-Bretagne	45 % (Tesco, Sainsbury, Asda)
Irlande	43 % (Dunnes, Power super, Superquinn)
France	43 % (Intermarché, Leclerc, Carrefour)

La croissance des groupes en France ne pouvant actuellement se fonder sur l'ouverture de nouveaux magasins du fait d'une législation contraignante (lois Royer et Raffarin), la densification du réseau de distribution s'opère principalement au moyen d'acquisitions.

En France comme dans les autres pays européens, la grande distribution n'est homogène ni dans ses structures ni dans ses capacités d'intervention. Il convient de distinguer les groupes à structure capitaliste (Carrefour, Promodès, Auchan) de ceux à structure coopérative ou asssociative (Leclerc, Intermarché, Système U). Dans un contexte de développement, chacun des deux systèmes révèle ses forces et ses faiblesses.

Les groupes capitalistes se signalent par une politique volontariste et ambitieuse servie par une gestion à la fois prudente et dynamique et la possibilité de recourir à des financements externes sûrs en plus de ce que leur offrent déjà leurs fonds propres. Ces caractéristiques leur permettent de réelles capacités d'expansion sur les marchés internationaux. En revanche, ils peuvent être fragilisés par des divisions au sein des actionnaires, qui les exposent à des offres publiques d'achat hostiles. Selon la plupart des estimations, la « taille critique » est évaluée en France à 100 milliards de francs et 15 % de parts de marché par les leaders du secteur. Les enseignes qui n'atteignent pas ce seuil sont d'ores et déjà en état de faiblesse face à d'éventuelles opérations de concentration émanant de groupes français ou étrangers.

Les deux premiers groupes d'indépendants (Leclerc et Intermarché) représentent chacun 15 % de parts de marché. La structure fondée sur l'association leur permet d'entretenir en permanence un vivier d'investisseurs. Cependant, ces groupes ne sont pas sans faiblesses. D'une part, les propriétaires de magasins peuvent être intéressés par des propositions d'acquéreurs potentiels. Conscient de ce risque, Leclerc a modifié les contrats le liant avec ses adhérents en obligeant à la conclusion de pactes d'actionnaires et au respect de codes de succession. L'autre faiblesse de ces groupes est qu'ils n'ont pas, à ce jour,

démontré de réelle efficacité dans leur développement à l'étranger. Cela tient notamment à la difficulté de mobiliser suffisamment de fonds pour investir.

L'impact de la concentration croissante de la distribution sur l'industrie alimentaire a des incidences très fortes en matière de maîtrise des conditions de vente. Une entreprise produisant des produits de marque nationale n'aura bientôt plus en face d'elle que quatre ou cinq clients auprès desquels elle ne représentera, dans le meilleur des cas, que 2 à 3 % de leurs achats.

La législation française a récemment rééquilibré le rapport de force entre fournisseur et distributeur pour ce qui concerne les principes (interdiction de la revente à perte, suppression du droit d'alignement, licéité du refus de vente, transparence de la facture).

2.2. Internationalisation croissante

L'internationalisation de la distribution s'accélère depuis le début des années quatre-vingt-dix et fait entrer ce secteur dans une nouvelle ère. Elle se mesure par le nombre de groupes de distribution implantés dans plusieurs pays, à la fois pour acheter et pour vendre.

L'implantation de distributeurs français à l'étranger concerne essentiellement les groupes capitalistes (s'agissant des structures associatives, le principal exemple, à ce jour, de ce type de développement est le rachat de Spar Allemagne par Intermarché). Les groupes français sont surtout présents en Europe du Sud (Espagne, Italie, Grèce, Turquie) et se risquent aussi en Europe du Nord (Auchan au Luxembourg, Cora en Belgique). L'Europe de l'Est, l'Amérique du Sud et l'Asie offrent également de grandes possibilités (Promodès et Carrefour à Taïwan, Carrefour au Brésil et en Argentine, en Chine et en Thaïlande). A titre d'exemple, Carrefour a, pour la première fois, réalisé en 1996 plus de chiffre d'affaires à l'étranger qu'en France.

De leur côté, les groupes étrangers s'implantent en France (Marks et Spencer, Tesco, Delhaize, Aldi...).

L'internationalisation de la distribution s'explique par :

- la volonté de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de fournisseurs eux-mêmes mondialisés ;
- le souhait d'optimiser les conditions d'achat ;
- la recherche de relais de croissance ;
- la recherche de marchés plus porteurs, moins concurrentiels et moins encadrés du point de vue réglementaire.

Ce mouvement est facilité par le fait que le concept d'hypermarché - innovation française, à l'origine - se révèle très exportable (c'est même un « produit mondial » selon Daniel Bernard, Président de Carrefour). Même si des échecs se produisent (par exemple aux Etats-Unis), la maîtrise de certains paramètres (potentiel de développement du pays, culture et pratiques de consommation, évolution démographique, etc.) garantit en général le succès d'une implantation à l'étranger.

Les freins peuvent venir de la nécessité d'effectuer de lourds investissements humains, comme le souligne Paul-Louis Halley, président directeur général de Promodès. Non seulement le nombre des salariés à employer peut s'avérer très élevé mais encore la décentralisation de certaines décisions nécessite un management adapté. *« Il faut avoir des managers ayant acquis une véritable culture internationale, ce qui implique des investissements humains à un niveau élevé dans l'entreprise »*, estime Claude Palmieri d'Andersen Consulting.

Quel impact l'internationalisation de la distribution a-t-elle sur les industriels ? Les grands groupes (Nestlé, Danone, Bonduelle...) ont précédé les distributeurs par l'implantation à l'étranger de leurs marques et de leurs usines. L'implantation à l'étranger de la grande distribution française peut avoir des conséquences favorables : connaissant les produits, elle peut faciliter leur pénétration des marchés des pays concernés et permettre aux PME d'y être présentes. En revanche, en perturbant le réseau de distribution existant, elle peut accroître la pression sur les prix en « mondialisant » en quelque sorte les conditions d'achat.

Chacun s'accorde cependant pour reconnaître que la grande distribution est un accélérateur de consommation, dont ne peuvent que profiter les acteurs de l'amont, industriels et producteurs agricoles.

2.3. Risque d'affaiblissement des marques

Hier destinées à des clients recherchant seulement l'achat économique, les marques de distributeur sont en passe de devenir des marques à part entière. Aujourd'hui, les marques de fabricant parviennent plus difficilement, dans un contexte de crise, à justifier les écarts de prix avec les marques de distributeur et les premiers prix. Certains grands industriels comme Danone, Philip Morris ou Procter & Gamble en ont tiré les conséquences en acceptant de baisser le prix de leurs produits tout en développant l'innovation et la communication, afin de préserver leurs parts de marché.

2.4. Amélioration de la maîtrise des coûts

La logistique est devenue un enjeu décisif en s'affirmant comme un facteur de compétitivité déterminant. Les grands groupes de distribution sont tous désormais dotés d'outils performants leur permettant de mieux gérer leurs coûts de transport et de stockage.

En général, les distributeurs entendent conserver la maîtrise de leur outil logistique plutôt que de le sous-traiter, à l'exception du transport (seul Intermarché possède une importante flotte de camions). Une tendance à la sous-traitance dans le domaine de la gestion des entrepôts est toutefois perceptible. De plus, ces derniers sont de plus en plus spécialisés : au niveau national (Prisunic, Comptoir Moderne, Docks de France), au niveau régional (Carrefour, Intermarché, Système U), par type de marques, par type de magasins, par type de produits, etc.

La gestion de la logistique dans la distribution alimentaire révèle à la fois une tendance à la réduction des stocks pour aller vers les flux tendus et la

livraison juste à temps et la persistance de stocks spéculatifs. Ces derniers, destinés à faire face à l'afflux de demande suscité par les promotions sur certains produits, représentent parfois des volumes importants (50 % des approvisionnements de Docks de France, 60 % des stocks de lessive chez Leclerc). Cependant, ces achats à bas prix se stabiliseraient depuis deux ou trois ans et auraient même tendance à baisser. La gestion de ces stocks s'avère en effet coûteuse et le développement de l'EDI (échange de données informatisées) viendrait réduire la nécessité de constituer de tels stocks.

De plus en plus, l'appréhension des problèmes logistiques se traduit par le développement d'une logique de partenariat tout au long de la chaîne production-transport-stockage-distribution. C'est ce qu'ont entrepris en France les acteurs de l'industrie alimentaire, du transport et de la distribution, dont les travaux en commun ont abouti à élaborer un guide de bonnes pratiques qui devrait se traduire par des gains de productivité significatifs à chacun des maillons de la chaîne.

2.5. Impact croissant des nouvelles technologies de l'information

Il est sans doute trop tôt pour mesurer l'impact que pourront avoir les bouleversements en cours dans le domaine des nouvelles technologies de l'information.

Par exemple, le développement de l'échange de données informatisées est déterminant pour réduire certains coûts de gestion, mais il peut concourir également à diffuser en temps réel des informations très précieuses auprès des différents intervenants de la chaîne alimentaire. Ainsi, la collecte immédiate d'informations sur la rotation des produits dans les linéaires pourra permettre de rééquilibrer quelque peu les relations fournisseur-distributeur en fondant celles-ci sur des données incontestables et vérifiables par les deux parties.

De même, l'ambition des sociétés de cartes de crédit (Visa, Mastercard, American Express etc) de marginaliser le paiement en espèces en le remplaçant par des modes de paiement effectués par connexion sur Internet aboutira sans doute à des modifications profondes dans les modes de distribution. La même remarque peut être faite à propos du développement des automates de distribution dans les lieux publics. On peut ainsi imaginer que de plus en plus de fabricants auront la possibilité de présenter la gamme de leurs produits directement au consommateur sans passer par un système de distribution classique.

2.6. Dangers de la « spirale de dévalorisation »

La crise de 1992-1993 s'est manifestée dans le secteur alimentaire surtout par une baisse en valeur des achats alimentaires, liée au développement du hard discount, des premiers prix et des produits bas de gamme et à l'agressivité des grandes surfaces en termes de prix et de conditions de vente.

Cette évolution a pesé lourdement sur les marges des entreprises alimentaires. En effet, l'industrie alimentaire a été soumise à une quasi-stabilité des prix industriels sur la période 1992-1996 alors que ses coûts progressaient.

Cette pression sur les prix s'est parfois effectuée au détriment de la qualité. En effet, un déficit qualitatif a été constaté sur certains produits premiers prix, en particulier des produits importés. Certes, depuis 1995-1996, le consommateur semble revenir vers la « qualité » : produits de marque, produits élaborés, haut de gamme, produits « santé ». Mais la bataille des prix continue. Poussée à l'extrême, elle risque de compromettre les investissements industriels nécessaires à la qualité et la sécurité des produits, de mettre en péril la pérennité des entreprises industrielles du secteur et de la chaîne dans son ensemble, et, bien entendu, d'affecter l'emploi dans la filière.

Dans ce contexte, l'adoption de la loi Galland semble avoir donné un coup d'arrêt à cette « spirale de dévalorisation », en amenant les distributeurs à cesser certaines pratiques. De fait, on constate aujourd'hui de meilleures marges sur les produits de marque, tant pour les industriels que pour les distributeurs, sans que ce phénomène se soit traduit en termes d'inflation.

Le consommateur doit prendre conscience que si l'achat au juste prix est souhaitable, la qualité a un prix. Ce prix résulte du coût de la matière première, des investissements, de la recherche, de la mise sur le marché, de la logistique, de l'emballage, des compétences humaines et des dépenses liées à la défense des marques. C'est le prix de la valeur ajoutée.

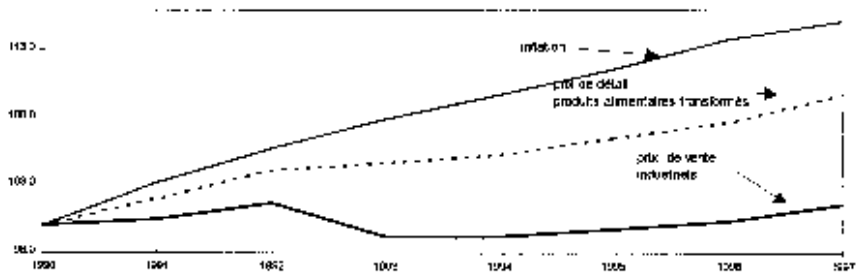
Acteur essentiel de la chaîne alimentaire, la distribution régule le marché et le fait évoluer vers une adaptation constante aux besoins du consommateur.

De plus en plus concentrée, de plus en plus internationale, la distribution contribue à stimuler l'industrie alimentaire, qui doit développer toujours plus de productivité, faire preuve de toujours plus d'innovation, apporter toujours plus de garantie de sécurité.

Mais l'industrie est également soucieuse de fonder les relations avec la distribution dans son ensemble sur des principes d'équilibre et de loyauté.

La satisfaction d'un consommateur final toujours plus exigeant suppose que chaque acteur de la chaîne alimentaire ait le souci de l'excellence. C'est par un partenariat actif, intelligent et constructif avec la distribution que l'industrie souhaite relever le défi de la meilleure satisfaction possible du consommateur.

Fig. 10 : Evolution comparée des prix de détail
et des prix de vente industriels



Source : INSEE.

D - LA CONSOMMATION

La société moderne a consacré deux évolutions majeures :

- la prépondérance des produits industriels dans l'alimentation des ménages (75 %) ;
- l'avènement du consommateur-roi. Alors que, traditionnellement, la consommation alimentaire traduisait des besoins élémentaires que l'offre satisfaisait plus ou moins bien, une demande autonome s'est peu à peu affirmée.

Devenu progressivement décisionnaire, conseillé par des organismes de défense des consommateurs, informé par des revues spécialisées, le consommateur est désormais l'objet de maintes sollicitations de la part des producteurs et des distributeurs.

1. Principales données

Aujourd'hui, 75 % des produits alimentaires consommés par les ménages proviennent de l'industrie. Les autres sont constitués des produits agricoles non transformés (fruits, légumes, poisson..) et des produits artisanaux (pain, pâtisserie, charcuterie).

Mais, là aussi, l'industrie progresse, notamment sous l'effet du développement des produits traiteurs et des surgelés. L'évolution en cours permet de prévoir que la part des produits industriels dans la consommation alimentaire devrait encore croître dans les prochaines années pour atteindre 80 % en 2000.

Les dépenses alimentaires représentent environ 20 % (18 % si on exclut la part de consommation hors foyer) du budget des ménages contre 24 % il y a vingt ans et 36 % il ya trente ans. Cette évolution - commune à l'ensemble des pays développés - est imputable à l'élévation du niveau de vie, les autres postes de dépenses augmentant plus vite que le poste alimentation, qui croît de + 1,5 % par an depuis dix ans.

Si la part du budget alimentaire diminue, l'évolution des dépenses correspondantes se traduit, en valeur, par une tendance régulière à la hausse. Cependant, 1992 marque une rupture, qui s'est traduite par une diminution de la consommation en valeur, jusqu'en 1996, où une légère reprise s'est manifestée.

Les causes de cette tendance sont essentiellement à rechercher dans les rapports avec la grande distribution, qui exerce une pression sans précédent sur les prix, ainsi que dans certains effets de la politique agricole commune.

L'étude de la structure du budget alimentaire des ménages au cours des vingt-cinq dernières années révèle des déplacements de consommation sensibles : diminution de la part de consommation de fruits et légumes (- 20 %), de viande et conserves de viande (- 12 %) au profit des conserves et surgelés (+ 63 %, surtout imputable au triplement de la consommation de plats cuisinés), des produits laitiers (+ 10 %).

Ce transfert de consommation vers des produits élaborés ne peut que renforcer la part des produits industriels dans la consommation des ménages. En outre, le développement de la restauration hors foyer (20 % des dépenses alimentaires contre 10 % il y a trente ans) dont l'industrie alimentaire est le principal fournisseur accentue cette tendance.

2. Typologie du consommateur

Les habitudes de consommation ont connu de profonds bouleversements au cours des dernières années, qui conduisent l'industrie alimentaire à s'adapter constamment à des comportements qui évoluent de façon rapide et se diversifient de plus en plus.

Connaître le consommateur de produits alimentaires suppose de répondre aux questions suivantes :

- où achète-t-il ?
- que consomme-t-il ?
- quand consomme-t-il ?
- où consomme-t-il ?
- selon quels critères se détermine-t-il ?

2.1. Lieux d'approvisionnement

Les achats alimentaires se font à 70 % dans les super et les hypermarchés, mais le consommateur privilégie toujours certains commerces spécialisés pour ses achats de boulangerie-pâtisserie, de confiserie et, dans une moindre mesure, de viande, charcuterie et poissons.

Le consommateur résidant en centre-ville est souvent plus pressé et enclin à effectuer beaucoup de ses achats dans les commerces de proximité et dans les marchés de quartier. L'implantation en zone urbaine d'enseignes dépendant de grands groupes de distribution vient confirmer ce phénomène ; l'enjeu, pour ces commerces, est de maintenir un différentiel de prix raisonnable par rapport aux super et hypermarchés ainsi que par rapport aux *« hard discounters »* qui s'installent dans les centres-villes.

2.2. Goûts et préférences

Les préférences de consommation dépendent de l'âge, du sexe, du contexte sociologique et géographique. De façon très schématique, on relève que :

- les plus jeunes (15-35 ans) mangent plus de viandes, d'oeufs, de desserts lactés, de sandwiches et de plats cuisinés ; ils boivent plutôt de l'eau, des jus de fruits et du lait ;
- les plus de 35 ans consomment plus de fruits, de légumes, de potages et de poisson ;
- les hommes consomment plus de viande, de volaille, de sandwiches et boivent plutôt du café ; les femmes mangent plus de fruits, de légumes, de potage et boivent plutôt du thé ;
- les Parisiens consomment plus de fromage et de fruits, les provinciaux plus de pâtes, de viande et d'oeufs.

Quant au goût lui-même, on observe un double phénomène d'unification des modes alimentaires d'un pays à l'autre et de préférence nationale. Il est indéniable que le goût se mondialise : on trouve les mêmes plats de base dans tous les pays (pizza, hamburger, chili, couscous, sushi), sans parler des boissons (Coca Cola). Cependant, les goûts sont différents selon les pays (préférence pour du plus ou moins salé, épicé, sucré, acide) et les producteurs s'adaptent au goût exact de chaque pays. Enfin, les consommateurs sont en général d'avis que c'est dans leur pays que l'on mange le mieux (95 % des Français placent la France au premier rang).

2.3. Durée et fréquence de consommation

Les heures traditionnelles de repas se maintiennent mais une augmentation des « prises alimentaires » hors heures de repas (« grignotage ») se manifeste.

Petit déjeuner : 90 % des Français en prennent un, auquel ils consacrent 14 minutes en moyenne (9 % des jeunes n'en prennent pas contre 5 % des plus âgés). A titre de comparaison, les Allemands consacrent 26 minutes à ce repas, les Espagnols 12 minutes.

Déjeuner : sa durée moyenne est de 34 minutes (30 minutes dans l'ensemble de l'Europe), plus courte chez les jeunes que chez leurs aînés.

Dîner : 36 minutes pour les célibataires, 46 pour les foyers de quatre personnes. Les Italiens consacrent plus de temps à ce repas (42 minutes) alors que les Espagnols sont plus expéditifs (27 minutes).

Le temps consacré à la préparation des repas s'est considérablement réduit, même s'il reste très variable selon que l'on est en semaine (39 minutes) ou le week-end (1 h 12). Ces caractéristiques ne sont pas partagées par tous les pays : ainsi, en Allemagne, c'est en pleine vie active que l'on consacre le plus de temps à la préparation des repas.

Le grignotage se développe de plus en plus, mais la France reste très en deçà des phénomènes que l'on constate dans d'autres pays comme les Etats-Unis, par exemple. Le phénomène de prise alimentaire en dehors des repas touche plus

les femmes que les hommes (56 % contre 50 %), tandis qu'il concerne 76 % des célibataires ; en outre, la tendance décroît avec l'âge.

2.4. Lieux de consommation

La restauration hors foyer se développe et connaît des formes nouvelles.

Selon une étude réalisée pour le salon internatinal de l'alimentation par GIRA-SIC en 1996, plus de 15 milliards de repas ont été consommés dans un restaurant de collectivité en Europe en 1995. Avec une moyenne de 65 repas servis hors foyer par habitant et par an, la France se range au premier rang européen (la moyenne en Europe est de 46 repas) ; le chiffre d'affaires de la restauration hors foyer s'y élève à 280 milliards de francs, dont 37 % pour la restauration collective, 63 % pour la restauration commerciale.

De nouveaux concepts de restauration tentent de répondre aux désirs des consommateurs, en accompagnant ou précédant certaines tendances : exotisme, grignotage, plaisir, santé, forme... Citons à ce titre les espaces conviviaux (Couleur café), les animations thématiques régionales ou exotiques (la Marmite gourmande), la cuisine spectacle (le Tourn'Broche), la vente à emporter, etc.

2.5. Critères de choix

Les études sur les motivations d'achat du consommateur convergent pour faire apparaître six critères principaux.

Le **prix** : c'est, dans une fourchette de 57 à 64 %, le critère le plus déterminant. Il n'est pas étonnant, dès lors, que 70 % des achats se fassent dans des super et hypermarchés, qui font du prix leur principal argument commercial.

Le **plaisir** : c'est de loin la première qualité demandée à un produit alimentaire par le consommateur. Les fabricants proposent des produits qui flattent le besoin de variété sensorielle, le goût de l'exotisme, la demande pour des produits plus élaborés ainsi que le retour vers certaines cuisines artisanales. L'envie de cuisiner se concilie avec l'achat de produits industriels, comme en témoigne, par exemple, le succès des ingrédients censés, à la dernière minute, donner une note personnelle à un plat préparé acheté au supermarché.

La **sécurité** : les garanties d'hygiène et de sécurité interviennent dans 43 % des motivations d'achat. Elles sont apportées, aux yeux des consommateurs, par les marques, bien sûr, mais aussi les certifications, les labels, les appellations d'origine et, plus généralement, l'ensemble des informations contenues dans l'étiquetage des produits. Le consommateur devient de plus en plus exigeant en matière de sécurité alimentaire, notamment sous l'effet des risques révélés de façon plus ou moins exacte par les médias. L'hypersensibilité du consommateur à ces informations, voire même à de simples rumeurs, constitue un défi considérable pour les industriels, qui doivent de plus en plus être vigilants en matière de qualité, de garanties d'hygiène et, corollaire de ces exigences, contribuer avec leurs partenaires (agriculteurs, transporteurs, distributeurs) à améliorer encore plus la traçabilité des produits proposés à la consommation ainsi que la lisibilité des signes de qualité.

La **commodité** : pour 23 % des consommateurs, ce critère est important et correspond à un besoin né des contraintes de la vie moderne. La facilité de

préparation ou d'utilisation est un argument auquel de plus en plus de consommateurs sont sensibles : maniabilité, portions individuelles, cuisson au four à micro-ondes, emballage sont désormais des éléments déterminants dans la réussite d'un nouveau produit.

La **santé,** la **forme** : la préservation de la santé est un souci qui motive nombre de consommateurs (18 % des critères de choix), en particulier les plus âgés. Alors que les consommateurs à revenus modestes privilégient le prix, les plus aisés regardent surtout la composition nutritionnelle et la marque. Pour répondre à cette demande relativement marginale et fondée souvent sur des motivations extrêmement subjectives, l'offre est parfois surabondante, comme en témoigne le marché des produits « bio » et des produits diététiques actuellement.

L'**environnement** : le respect de l'environnement constitue un critère qui compte de plus en plus.

Parallèlement, de nouveaux critères d'achat semblent émerger, qui font intervenir des facteurs liés à des considérations éthiques, sociales ou culturelles. Les consommateurs se montrent ainsi de plus en plus réceptifs aux produits porteurs de sens, qui leur permettent d'affirmer un engagement tel que la défense de l'emploi (acheter français), d'une cause humanitaire (ne pas acheter de produits venant de pays qui font travailler les enfants) ou écologique.

3. Vers un nouveau rapport industrie-consommateur

Les critères qui déterminent les choix de consommation, on le voit, deviennent de plus en plus sophistiqués, individualisés, exigeants. Face à une réalité aussi complexe et mouvante, les industriels et toute la filière doivent pouvoir à la fois anticiper et réagir très vite.

Dans un tel contexte, la connaissance du consommateur et de ses attentes constitue un enjeu stratégique considérable. C'est pourquoi les industriels développent les outils leur permettant un dialogue direct avec les consommateurs : mailings, télémarketing, téléachat, vente sur Internet...

Trois pays arrivent en tête en Europe sur le marché du marketing direct : Allemagne, Grande-Bretagne, France. En France, le marketing direct représente le premier média de communication, avec près de 38 milliards de francs de chiffre d'affaires. L'outil le plus utilisé est le mailing (77 % des dépenses), le reste se partageant entre le *« direct response advertising »* (*« couponing »*, téléachat : 16 %) et le télémarketing (6 %). A titre de comparaison, ces dépenses sont de 41 % pour les mailings, 41 % pour le *« direct response advertising »* et de 17 % pour le télémarketing en Grande-Bretagne ; en Allemagne, elles sont respectivement de 48 %, 36 % et 15 %.

L'écrit demeure donc le support privilégié en matière de marketing direct mais il est à prévoir que des outils nouveaux et performants se développeront au moyen des nouvelles technologies de l'information.

Dans le lien nouveau qui est en train de s'établir entre consommateurs et industriels, ces derniers détiennent peut-être une occasion d'enrayer l'affaiblissement potentiel des marques qui ressort de leurs relations avec la grande distribution.

Le phénomène le plus remarquable de ces dernières années est l'éclatement des comportements de consommation et l'affirmation d'un consommateur de plus en plus autonome et de moins en moins susceptible de se voir influencer dans ses choix, ni par le distributeur, ni par le fabricant.

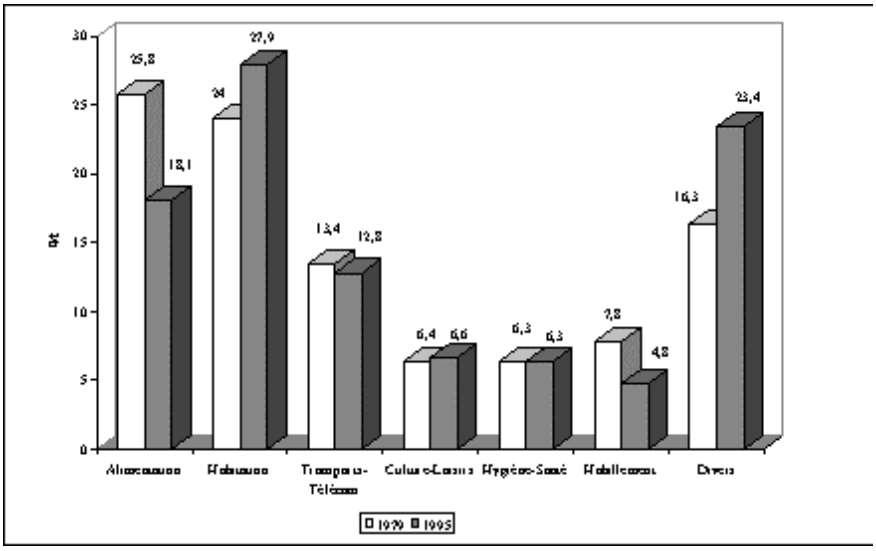
Il y a là un défi de taille pour l'industrie alimentaire, qui doit constamment s'adapter aux attentes du consommateur et réagir très vite aux fluctuations de la demande. Les exigences nouvelles du consommateur en matière de qualité et de sécurité alimentaires ajoutent à l'impératif de rigueur et d'excellence des produits et des services proposés par l'industrie.

Fig. 11 : L'alimentation dans le budget des ménages

	1979		**1995**	
	en % des dépenses totales	**en % des dépenses alimentaires**	**en % des dépenses totales**	**en % des dépenses alimentaires**
Dépenses alimentaires	**25,8 %**	**100 %**	**18,1 %**	**100 %**
- dont alimentation à domicile	22,4 %	87,2 %	14,9 %	82,3 %
- dont alimentation hors foyer	3,4 %	12,8 %	3,3 %	17,7 %

Source : ANIA, d'après INSEE - Enquête budget des ménages.

Fig. 12 : Le budget des ménages 1979-1995



Source : ANIA - Stat 1996.

III - LES MARCHÉS DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

On peut estimer que la consommation alimentaire dans le monde représente un marché de 3 000 milliards de dollars, dont 800 milliards de dollars pour l'Europe et 200 milliards de dollars pour la France.

Premier ou second poste de dépenses dans le budget des ménages, les achats alimentaires évoluent quantitativement et qualitativement en fonction de nombreux facteurs : démographiques (âge de la population, structure de la famille), économiques (niveau de vie de la population), sociaux (urbanisation, travail des femmes...), culturels (habitudes alimentaires, restauration hors foyer...), etc.

La demande alimentaire solvable dans le monde a tendance à s'accroître, notamment sous l'effet du développement économique de pays dits « émergents » ou « nouveaux pays industrialisés » (NPI) : pays d'Europe centrale et orientale (PECO), pays d'Amérique Latine (Argentine, Brésil), d'Asie (Chine, Inde, Indonésie, Thaïlande..). Dans ces pays, les dernières années ont vu s'affirmer des classes moyennes au pouvoir d'achat croissant et se portant sur les biens de grande consommation, parmi lesquels les produits issus de l'industrie alimentaire.

Dans les pays développés, la part du budget des ménages consacrée aux dépenses alimentaires est certes en diminution, mais cette évolution s'accompagne d'une augmentation en valeur de ces dépenses.

L'offre de produits alimentaires, quant à elle, est également en augmentation : les pays émergents développent une industrie alimentaire à

vocation exportatrice ; les industriels des pays développés se lancent à la conquête de marchés nouveaux.

Le marché alimentaire est donc un marché en expansion, aussi bien dans les pays émergents que dans les pays riches.

Cette réalité ne doit pas faire oublier qu'une grande partie de la demande alimentaire dans le monde n'est pas satisfaite : 800 millions de personnes, selon la FAO, souffrent de sous-alimentation chronique ; dans 46 pays, la consommation alimentaire quotidienne serait inférieure à 2 300 calories/jour. Ces données peuvent être appréhendées de deux manières : à la fois comme un fléau insupportable qu'il faut combattre et comme un potentiel de consommation future. Cela n'est pas une utopie : parmi les pays qui connaissent actuellement de forts taux de croissance, certains souffraient encore récemment de difficultés alimentaires, voire de famines (Chine, Inde...).

Afin de situer l'industrie alimentaire française dans son contexte concurrentiel, il convient d'étudier successivement le marché des produits alimentaires sur les plans mondial, européen et français.

A - LE MARCHÉ MONDIAL

Le commerce mondial des produits agricoles et alimentaires représente un montant total d'échanges de **366 milliards de dollars** en 1995 (source CHELEM - CEPII), soit 8 % environ du montant total des échanges internationaux de biens et services. Dans ce total, la part des produits transformés est de 240 milliards de dollars, celle des produits agricoles de 126 milliards de dollars.

1. Explosion des échanges de produits alimentaires transformés

La mondialisation croissante des économies se traduit par un processus d'accélération sans précédent des échanges : en dix ans, ceux-ci ont connu, pour l'ensemble des biens et services, une progression de 78 % en valeur (base dollar).

Les produits alimentaires participent pleinement à cette évolution. En effet, de 1984 à 1995, le commerce mondial des produits alimentaires transformés a connu une percée remarquable, progressant de 117 %, celui des produits agricoles bruts augmentant pour sa part de 34 %.

Les produits transformés représentent aujourd'hui près des deux tiers du marché agro-alimentaire mondial (contre 50 % en 1984). La tendance à l'accroissement de ce marché ne peut que se confirmer dans les années à venir : le développement économique des nations engendre en effet une demande accrue en produits alimentaires transformés.

2. Nouveaux acteurs, nouveaux marchés

Relativement concentré sur un nombre restreint de pays, le commerce mondial de produits alimentaires s'ouvre progressivement à des acteurs toujours plus nombreux. L'émergence de nouveaux marchés et l'ouverture de marchés traditionnellement protégés offrent des perspectives intéressantes pour les années à venir.

Aujourd'hui, **une quinzaine de pays réalisent 70 % du commerce international** (exportations + importations) de produits transformés (voir graphiques ci-après).

Le marché alimentaire mondial est dominé par l'Europe (30 %), les Etats-Unis (25 %) et la zone Asie-Pacifique (20 %).

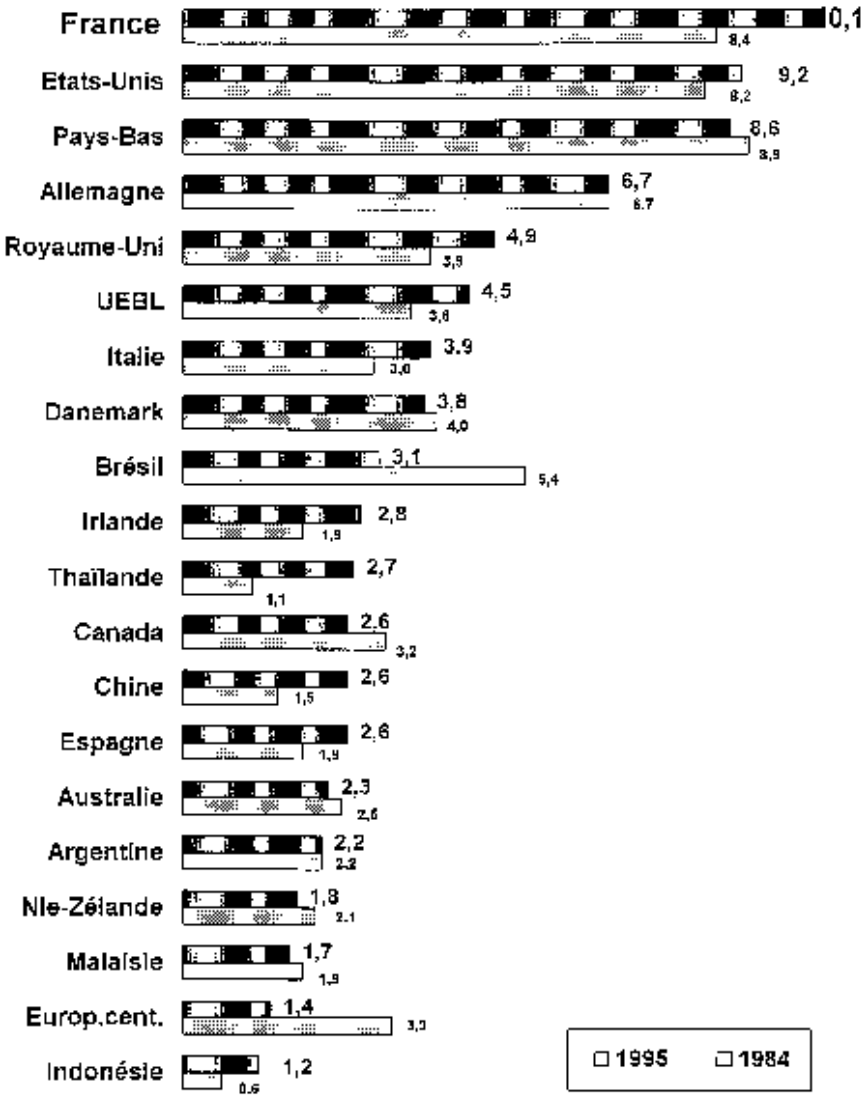
Au sein de ces grandes zones d'échanges, certains pays jouent un rôle particulièrement important :

- la **France est le premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés**, avec 10 % du commerce mondial, devant les Etats-Unis (9,2 %) et les Pays-Bas (8,6 %) ;
- le **Japon est le premier importateur de produits alimentaires transformés** avec 12,7 % de la demande mondiale. Le second est l'Allemagne (9,4 %).

D'autres pays - d'Asie, d'Amérique Latine ou d'Océanie - occupent une place non négligeable sur la scène internationale et émergent comme autant d'acteurs avec lesquels il faudra compter de plus en plus.

En matière d'importation, les flux de produits transformés correspondants aux achats de la Chine, du Brésil, d'Argentine, de Hong Kong, du Mexique, de Taïwan, de la Thaïlande ou de la Corée du Sud, pour ne nommer que les plus importants, ont crû dans des proportions considérables depuis une dizaine d'années (de trois à sept fois en valeur).

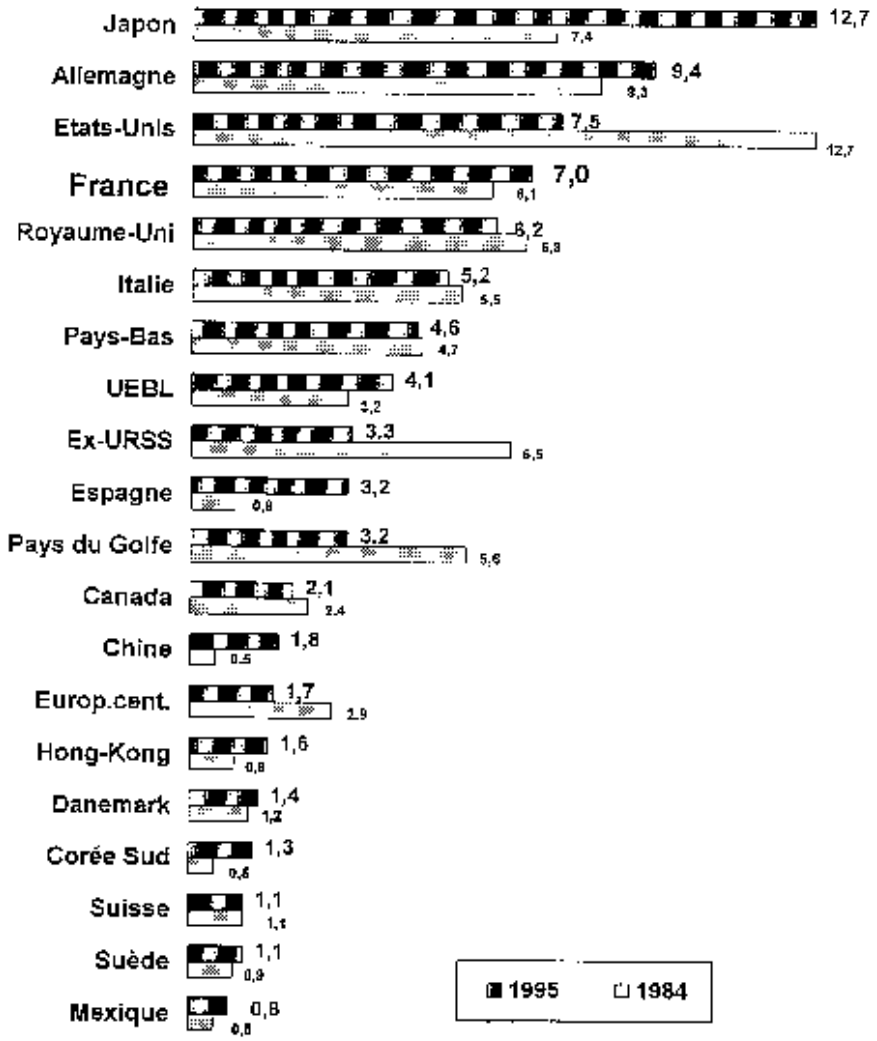
Fig. 13 : Principaux pays exportateurs
de produits alimentaires transformés
(en % du commerce mondial)



Calculs effectués sur la base des flux en dollars.

Source : ANIA, d'après CEPII.

Fig. 14 : Principaux pays importateurs
de produits alimentaires transformés
(en % du commerce mondial)



Calculs effectués sur la base des flux en dollars.

Source : ANIA, d'après CEPII.

S'agissant des exportations, certains pays ont, depuis dix ans, fourni un effort considérable qui leur a permis de gagner des parts substantielles du marché mondial (même si, pour le moment, leur rayonnement est essentiellement régional). Ces nouveaux concurrents sont principalement des pays d'Asie (Thaïlande, Indonésie, Chine..), d'Amérique Latine (Chili, Pérou, Équateur, Colombie, Venezuela) et l'ex-URSS.

Ces pays, peu présents sur le marché il y a dix ans (5 %), ont, depuis, accaparé 10 % du marché mondial, ce qui confirme le dynamisme de l'Amérique Latine (Chili, Argentine) et de la zone Asie-Pacifique.

A noter qu'au sein de l'Union européenne certains Etats membres (Espagne, Italie, Irlande) accroissent également leurs performances à l'exportation.

3. Des échanges de plus en plus organisés

La croissance des échanges s'accompagne d'une organisation plus forte du marché mondial. Celle-ci s'exprime à travers trois facteurs principaux : les mouvements d'intégration régionale des économies, les efforts de libéralisation des marchés (négociations GATT puis OMC) et la consolidation de firmes agro-alimentaires de dimension mondiale.

L'intégration régionale des économies s'est considérablement développée au cours de la dernière décennie. Outre l'Europe avec l'instauration du marché unique et la réalisation de l'Union européenne, qui constitue l'exemple d'intégration le plus abouti, des zones d'échanges organisées ont vu le jour sur d'autres continents : ALENA en 1992 (Etats-Unis, Canada, Mexique), MERCOSUR en 1994 (Argentine, Brésil, Uruguay, Paraguay). Ces ensembles régionaux développent, en outre, des accords commerciaux avec des pays tiers : accords UE/PECO, UE/Turquie, UE/pays du Maghreb, UE/Israël, AELE/PECO, AELE/Turquie, etc.

Les efforts de libéralisation des marchés se sont traduits par la conclusion de l'Uruguay Round (accord de Marrakech en 1994) après sept ans de négociations. Ces derniers ont pour effet d'ouvrir des marchés jusque là relativement protégés, en particulier les marchés de produits agricoles. Les évolutions en cours au sein de l'OMC ne pourront qu'accentuer la tendance à la mondialisation des échanges commerciaux et des économies et, ce, dans tous les domaines (industrie, agriculture, services).

La constitution et le développement de firmes de dimension mondiale constituent à la fois une conséquence et un accélérateur de la mondialisation : pour être compétitives dans des marchés de plus en plus ouverts, les grands groupes de l'industrie alimentaire se doivent d'élaborer des stratégies de développement à l'échelle du globe. Les groupes multinationaux jouent un rôle particulièrement important dans les échanges mondiaux, du fait notamment du développement des échanges intragroupe basés sur le principe de la spécialisation économique et géographique.

La mondialisation ne concerne cependant pas uniquement les firmes multinationales : si elles ne partent pas toutes à la conquête de marchés

nouveaux, les entreprises, quelle que soit leur taille, ont à affronter une concurrence accrue sur leurs marchés actuels, même au plan régional ou local.

B - LE MARCHÉ EUROPÉEN

1. Un grand marché intégré

Avec 350 millions d'habitants, l'Union européenne est le plus vaste marché intégré de produits alimentaires au monde.

Cette situation est le fruit de l'évolution institutionnelle et économique commencée avec la signature du traité de Rome en 1957 et la mise en place de la politique agricole commune (PAC), dont l'industrie alimentaire et son amont agricole ont largement bénéficié. L'institution du marché unique et la marche vers l'Union économique et monétaire ont supprimé les entraves aux échanges entre Etats membres et accéléré l'investissement français en Europe, sources de débouchés nouveaux pour les produits alimentaires français.

Le potentiel de production industrielle en Europe fait aujourd'hui du marché européen un marché globalement proche de l'autosuffisance. Avec un taux d'échanges intra-communautaires important (70 % des exportations et 60 % des importations sont réalisées entre Etats membres), le **commerce des biens alimentaires en Europe apparaît comme un commerce en grande partie régional**.

Pour intégré qu'il soit, le « grand marché unique » est composé de pays qui présentent encore beaucoup de **particularités nationales**, liées aux habitudes alimentaires, à la structure de la distribution et à celle de l'offre. De plus, des disparités importantes relatives à l'environnement réglementaire subsistent entre Etats membres de l'Union européenne ; elles concernent à la fois les normes techniques, les systèmes fiscaux ou les législations sociales et ont des incidences en matière de circulation des produits au sein de l'Union européenne, de coûts de production et d'implantation industrielle, etc.

Enfin, la PAC a favorisé une certaine **spécialisation agro-alimentaire des Etats membres**. Celle-ci est de deux sortes : une spécialisation agricole et en produits industriels intermédiaires, qui dépend des dotations en ressources naturelles (elle concerne des pays comme la France, l'Espagne, la Grèce...) ; une spécialisation plus nette en produits industriels finis, qui est déterminée par la compétition entre pays européens. La libéralisation des marchés pourrait conférer un avantage relatif aux Etats membres dans lesquels l'activité de deuxième transformation, plus mobile et plus adaptable, est dominante (Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni).

2. Un marché qui s'ouvre sur l'extérieur

Avec 45 milliards d'écus d'exportations, 64 milliards d'écus d'importations, **le commerce extérieur de l'Union européenne en matière de produits agricoles et alimentaires présente un solde négatif de 19 milliards d'écus.**

Si l'on prend en compte les seuls **biens alimentaires transformés, le solde est positif** : + 3,5 milliards d'écus (exportations : 28 milliards d'écus ; importations : 24,5 milliards d'écus). Pour leur part, les échanges extraeuropéens de produits bruts révèlent un solde négatif de 22,5 milliards d'écus (exportations : 17 milliards ; importations : 39,5 milliards).

Les **exportations** se font essentiellement à destination des pays de l'AELE (14 %), des Etats-Unis (12,1 %), de la Russie (7,4 %) et du Japon (6,5 %). Sur les dix dernières années, cette répartition est très stable.

Les **importations** de l'Union européenne proviennent principalement de l'AELE (11,5 %), du Brésil (11,1 %), des Etats-Unis (10,6 %) et de l'Argentine (6,9 %). Cette répartition, comme pour les exportations, se caractérise par une grande stabilité au cours de la dernière décennie.

L'ouverture du marché européen aux échanges avec le reste du monde était, jusqu'à ces dernières années, limitée par l'objectif d'autosuffisance alimentaire assigné à la filière agro-alimentaire européenne et par les barrières tarifaires instaurées aux portes de l'Union. Le développement des accords entre celle-ci et des pays tiers ou d'autres zones d'échanges, l'entrée en vigueur depuis le 1er juillet 1995 des accords de Marrakech et la perspective de nouvelles négociations au sein de l'OMC sont autant de facteurs qui viennent résolument ouvrir le marché européen à la concurrence du reste du monde et accentuer la nécessité pour l'industrie alimentaire européenne de prendre toute sa part à la compétition internationale.

3. Un marché qui s'élargit

Le dernier élargissement de l'Union a concerné des Etats membres de l'AELE (Autriche, Finlande, Suède), pays dont le niveau de développement permettait d'intégrer facilement l'Union. Leur entrée dans l'Union européenne n'a d'ailleurs bouleversé ni les rapports de force politiques ni les équilibres économiques et commerciaux en Europe.

Il en ira autrement demain, lorsque l'Union intégrera les PECO. Ces derniers représenteraient, en effet, selon le rapport Prate[4], un apport de 100 millions d'habitants répartis entre douze pays, ce qui porterait l'Union à vingt-sept pays et 500 millions d'habitants. Le potentiel de pouvoir d'achat des populations concernées semble considérable, ce qui pourrait ouvrir à l'industrie alimentaire française de nouveaux marchés. Du côté de l'offre, le potentiel agro-alimentaire de certains de ces pays représentera certainement un défi concurrentiel important pour l'agriculture et l'industrie alimentaire françaises.

C - LE MARCHÉ FRANÇAIS

Avec 57 millions de consommateurs, le marché alimentaire français est le deuxième d'Europe.

---

[4] « L'élargissement de l'Union européenne et ses conséquences pour l'économie française ». Avis et rapports du Conseil économique et social - J.O. n° 6 du 5 avril 1997 - Brochure n° 4332.

1. Le principal débouché de l'industrie alimentaire française

Sur 757 milliards de francs de chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire française en 1996, 59 % sont constitués de ventes directes au consommateur, 21 % vont à l'exportation et 20 % correspondent à des ventes aux autres secteurs de l'économie : agriculture, restauration, chimie ...

Le marché national constitue donc encore largement le débouché principal de l'industrie alimentaire française.

2. Des marchés extérieurs de plus en plus essentiels au développement de l'industrie alimentaire

Le marché français s'ouvre de plus en plus à la compétition internationale, comme le révèle la structure de son commerce extérieur : la France affiche un solde excédentaire de sa balance commerciale qui croît d'année en année et a atteint un record absolu en 1996 avec 51,8 milliards de francs ; cette performance à l'exportation n'empêche pas une pénétration croissante du marché alimentaire français par des produits étrangers.

L'Union européenne occupe une place prépondérante dans les échanges extérieurs de la France, ce qui est logique du fait de la proximité géographique et culturelle des pays européens et de l'harmonisation des réglementations techniques notamment liée à la constitution du marché unique.

Aujourd'hui, sur 157 milliards de francs de ventes à l'étranger, 67 % sont à destination de l'Union européenne (contre 55,3 % en 1985). S'agissant des importations, sur 105 milliards, 73 % proviennent de l'Union (64,2 % en 1985).

Les premiers clients européens de l'industrie alimentaire française sont l'Allemagne (17,2 % des exportations françaises), la Belgique et le Luxembourg (11,5 %), l'Italie (10,4 %) et le Royaume-Uni (10,1 %). Les mêmes pays sont aussi ses premiers fournisseurs : Belgique-Luxembourg (15,7 % des importations françaises), Allemagne (13,3 %), Pays-Bas (11,4 %), Royaume-Uni (9,3 %), Italie (8,7 %).

Dans le reste du monde, la répartition géographique des exportations de l'industrie alimentaire française depuis dix ans fait apparaître des changements sensibles **:** tout en conservant ou développant un solde positif dans ses échanges avec ces zones géographiques, la France a vu ses exportations en direction des zones Amérique du Nord et Afrique-Proche et Moyen Orient diminuer de près de 50 %. Cette situation est due à la fois aux fluctuations du dollar et à l'intensification de la concurrence internationale, notamment sous l'effet de l'apparition de nouveaux concurrents.

En revanche, les exportations françaises à destination de la zone Asie-Océanie et de l'Amérique latine progressent.

S'agissant des produits, les principaux soldes excédentaires concernent les vins et spiritueux, les produits laitiers, les boissons, les viandes, etc. Les principaux soldes négatifs apparaissent dans le domaine des produits de la pêche, les huiles et les jus de fruits.

3. Une pénétration étrangère accrue

La pénétration étrangère du marché français est encore relativement faible mais progresse. Il s'agit principalement de produits de marques étrangères appartenant à un grand groupe - parfois implanté en France -, qui sont surtout présentes dans les produits très élaborés. Par ailleurs, le développement des premiers prix a alimenté, au niveau de la distribution, un courant d'importation en produits étrangers bas de gamme.

L'origine de ces produits est essentiellement européenne mais la baisse progressive des protections à l'importation ouvre le marché français à de plus en plus de produits non européens.

La pénétration étrangère pose le problème du contrôle de la qualité des produits alimentaires ainsi que du niveau de qualité de ces produits. Dans certains secteurs, s'ajoute la question essentielle du niveau des prix : celui-ci découle notamment des différentiels de coûts de production industrielle, très importants entre la France et les pays en voie d'industrialisation.

4. Un marché en constante évolution

Le marché alimentaire français apparaît comme relativement **saturé en volume** mais il présente des évolutions importantes d'un point de vue qualitatif, principalement liées aux nouveaux besoins des consommateurs.

Depuis 1980, la consommation alimentaire progresse en francs constants (+ 1,7 % en moyenne annuelle). Ce taux varie bien évidemment selon les secteurs et plus encore selon les produits.

En valeur, les achats alimentaires des ménages progressent relativement moins vite que le budget familial total. C'est ce qui explique que la part des dépenses alimentaires dans le budget des ménages décroisse régulièrement. Elle est ainsi passée de 25,8 % en 1979 à 18,1 % en 1995.

Toutefois, si l'on exclut les dépenses liées à la restauration hors foyer -qui représentent près de 20 % des dépenses alimentaires totales -, on passe de 22,4 % en 1979 à 14,9 % en 1995.

D'un point de vue qualitatif, les évolutions du marché sont essentiellement guidées par les **attentes du consommateur** en termes de goût, satisfaction, sécurité, commodité, etc, et par les comportements sociaux liés au mode de vie (développement de la restauration hors foyer, par exemple).

Du côté de l'offre, la tendance est à une concentration croissante, qui varie selon les produits.

Le marché n'est cependant pas dominé par les seuls grands groupes. L'apparition de nouvelles niches permet notamment à des PME de trouver leur place sur ces marchés et de s'y développer. De même, les marques de distributeur ouvrent parfois aux PME des parts de marché non négligeables.

Les marchés des produits alimentaires transformés se caractérisent donc par une tendance au développement (nouveaux marchés) et une libéralisation accrue (OMC). Dans ce contexte, l'industrie alimentaire française dispose d'indéniables atouts : abondance, variété et qualité de ses

produits lui confèrent la place de premier exportateur mondial (10 % du marché).

Confrontée à la fois au développement de la concurrence sur l'ensemble des marchés étrangers et à une pression concurrentielle forte au plan interne (grande distribution, pénétration de produits étrangers), l'industrie alimentaire française doit faire la démonstration constante de ses capacités d'adaptation, d'innovation et de promotion, tout en restant compétitive.

Fig. 15 : Produits de l'industrie alimentaire
principales zones d'échanges de 1985 à 1996

	% exportations totales				% importations totales			
	1985	1990	1995	1996	1985	1990	1995	1996
CEE*	55,3	65,0	69,3	66,9	64,2	66,6	74,5	73,1
Europe hors CEE	8,7	8,9	6,6	7,5	7,1	6,6	4,4	4,6
Amérique du Nord	10,3	8,3	5,1	5,6	3,6	4,1	2,8	2,7
Amérique Sud et Centrale	0,9	1,3	1,0	1,2	10,0	7,2	6,6	7,6
Afrique Proche,Moyen Orient	15,7	9,2	7,5	8,4	7,2	6,3	5,5	5,4
Asie Océanie	5,2	6,4	7,2	7,2	6,2	4,9	4,7	5,2

* CEE à 10 jusqu'en 1985 - CEE à 12 de 1986 à 1994 - UE à 15 depuis 1995.

Source : ANIA STAT 1996.

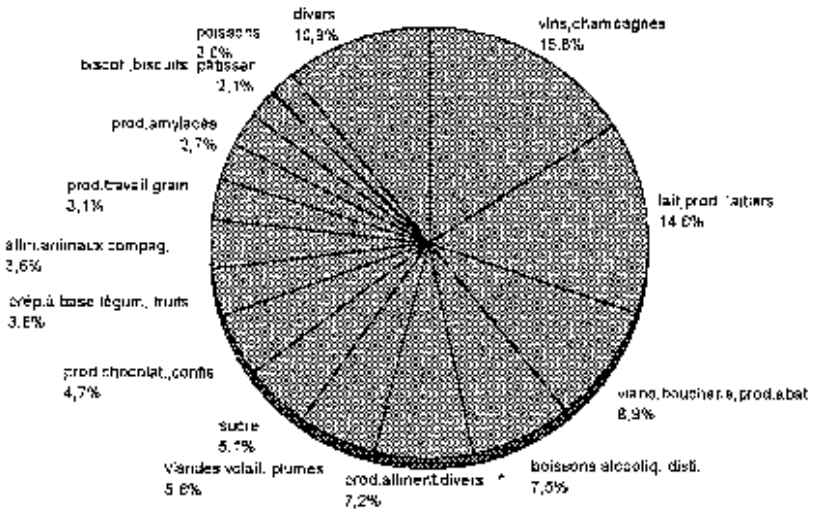
Fig. 16 : Produits de l'industrie alimentaire
principales zones d'échanges - 1995 - 1996

en millions de F.

	1995			1996		
	export	import	solde	export	import	solde
Union Européenne (à 15)	107468	73711	28777	105978	77174	28802
Autres pays d'Europe	5768	3097	2661	6208	3287	2951
Pays d'Europe Centr.,Orient.	4514	1579	2935	5638	1567	4081
Amérique du Nord	7957	2980	4977	8836	2844	5992
Amérique Centrale, du Sud	1589	8949	-5360	1990	7973	-5983
Afrique du Nord	3660	1209	2451	3772	1222	2550
Afri.Centr.,Orient.Occ.,Aust.	3634	3958	-324	4178	3865	313
Proche et Moyen Orient	4388	638	3753	5372	578	4794
Océanie	416	1171	-755	436	1134	-698
Asie	10829	3815	7014	10919	4343	6576
DOM	4818	1053	3768	5027	1220	3807
Divers	124	485	-361	102	458	-356

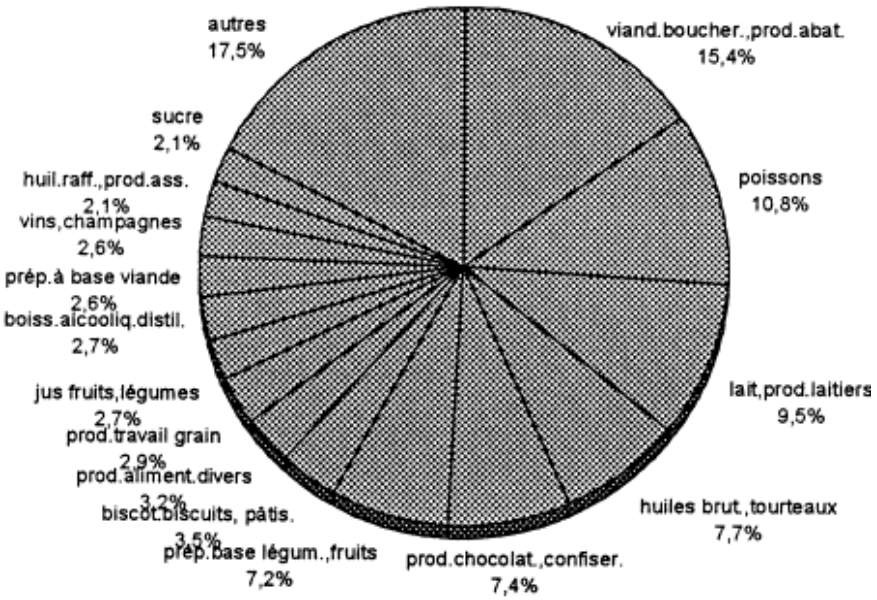
Source : ANIA - STAT 1996.

Fig. 17 : Structure des exportations
1996



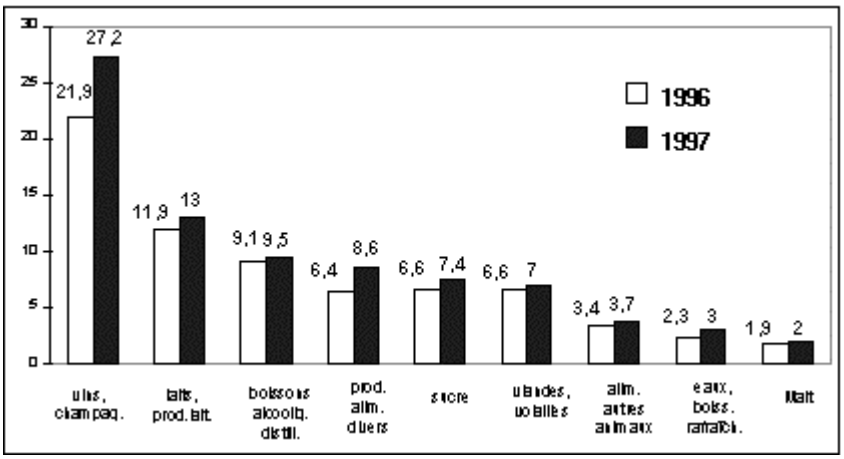
Source : ANIA, d'après Douanes - 1996.

Fig. 18 : Structure des importations
1996



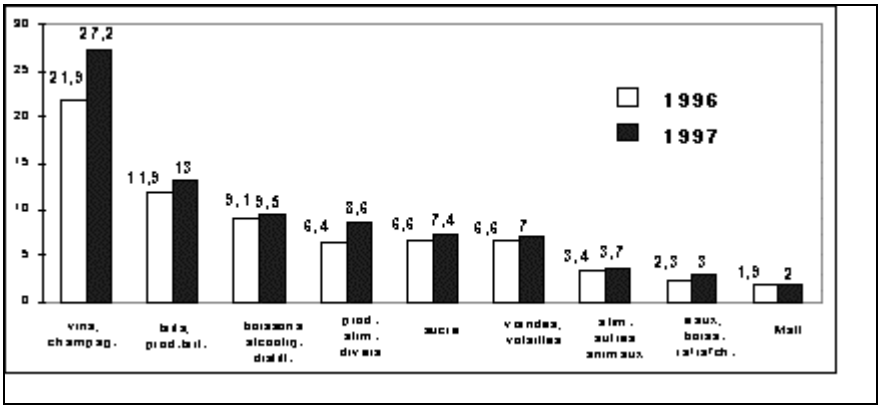
Source : ANIA, d'après Douanes - 1996.

Fig. 19 : Produits de l'industrie alimentaire :
principaux soldes positifs en 1997 (en milliards de francs)



Source : Douanes - ANIA.

Fig. 20 : Produits de l'industrie alimentaire :
principaux soldes négatifs en 1997 (en milliards de francs)



Source : Douanes - ANIA.

IV - LES ENTREPRISES

Le développement de l'industrie alimentaire s'appuie sur un double mouvement de concentration et d'internationalisation. La grande majorité des entreprises de ce secteur sont concernées par ce phénomène, quelle que soit leur taille, même si ce sont surtout les grandes entreprises qui appréhendent le mieux les enjeux et conséquences de ces évolutions.

La mondialisation croissante des économies est une réalité à laquelle peu d'entreprises échappent. Celle-ci se traduit par une concurrence croissante tant sur les marchés extérieurs que sur le marché français.

Quant à l'accélération des opérations d'acquisition que l'on constate, elle s'explique principalement, en Europe, par la combinaison de trois facteurs : la relative saturation des marchés de consommation, les avantages attribués à une taille plus importante et les pressions de la distribution, qui conduisent les entreprises à investir de plus en plus dans les dépenses de publicité, de promotion et de recherche-développement.

L'industrie alimentaire constitue un ensemble hétérogène qui rend difficile la définition de critères de classement des entreprises et conduit à privilégier une approche en termes de capacité d'influence.

A - DIFFICULTÉS DE LA TYPOLOGIE

L'hétérogénéité du tissu industriel appelle la recherche de critères de classement tant du point de vue de la taille des entreprises, des différents types de métiers que des structures financières et juridiques.

1. Taille des entreprises

On présente généralement l'industrie alimentaire comme un secteur composé d'un nombre important de PME (moins de 500 salariés). Si l'on retient ce seuil d'effectif, les PME représenteraient 97 % des entreprises. On observe même depuis quelques années une tendance à la diminution de la taille moyenne des entreprises dans toutes les branches (à l'exception des viandes et des corps gras), qui varie selon les cas (150 salariés dans les industries laitières ou les corps gras, 60 salariés dans le travail du grain).

Mais ces chiffres ne sauraient, à eux seuls, refléter la réalité du secteur. En effet, l'existence d'un nombre croissant de groupes modifie la vision trop schématique d'une industrie alimentaire constituée d'une myriade de PME indépendantes. De fait, environ les deux tiers des entreprises de l'industrie alimentaire font partie d'un groupe français ou étranger.

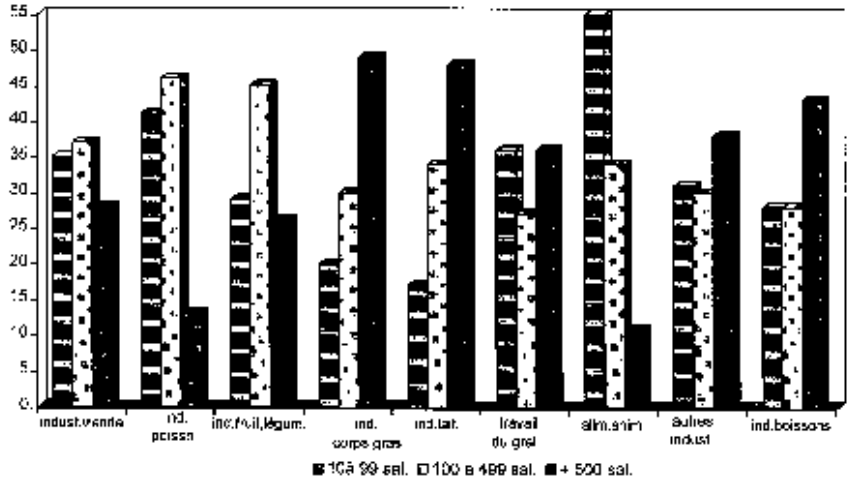
La progression des groupes résulte principalement d'une stratégie de croissance externe dans laquelle les petits groupes jouent un rôle décisif : 40 % de ceux qui se créent comptent moins de 500 salariés et 42 % ont des effectifs compris entre 500 et 2 000 salariés.

Fig. 21 : Concentration de l'industrie alimentaire
Répartition des entreprises selon leur taille - 1995 -

	10 à 99 salariés %	**100 à 499 salariés %**	**500 salariés et + %**
Nombre d'entreprises	83,1	14,1	2,7
CA HT	27,0	35,5	37,4
Effectif salarié permanent	31,0	34,3	34,7

Source : ANIA, d'après SCEES-EAE - 1995.

Fig. 22 : Importance des PME selon les secteurs
% effectifs salariés moyens



Source : ANIA, d'après SCEES-EAE - 1995.

Fig. 23 : Structure des groupes de l'industrie alimentaire

	nombre de groupes	**effectifs salariés (milliers)**	**nombre entreprises**
groupes à dominante alimentaire	205	221	854

1991 : dernière année disponible.

Source : ANIA, d'après l'INSEE - Enquêtes liaisons financières.

Le degré de concentration des entreprises est variable selon les branches d'activité. Certaines d'entre elles sont très concentrées : sucre, corps gras, amylacés, eaux et bières, levure, industrie laitière... Dans ces branches, les

entreprises de plus de 500 salariés emploient souvent la moitié ou plus des effectifs. Dans d'autres, comme l'industrie charcutière, la meunerie, la viande (à l'exception de la volaille), le nombre de PME demeure très important.

La répartition des emplois vient elle aussi corriger l'image traditionnelle d'un secteur dominé par des PME ; en effet, les entreprises de plus de 200 salariés emploient 58 % de l'effectif salarié total du secteur, les plus de 500 salariés en représentant à elles seules 38 %. Notons cependant que la tendance est à la diminution de l'emploi salarié dans les grandes entreprises : selon une enquête réalisée par le SCEES en 1997, celles de plus de 500 salariés ont perdu en moyenne 17 % de leur effectif en dix ans (contre 4,3 % pour l'ensemble des entreprises du secteur).

Une observation analogue peut être faite à propos de la part de chiffre d'affaires imputable aux entreprises en fonction de leur taille : comme on le détaillera plus loin, il apparaît que près des deux tiers du chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire sont le fait d'entreprises de plus de 200 salariés.

Une classification des entreprises en fonction de leur taille est donc insuffisante pour pouvoir en tirer une signification pertinente.

2. Branches d'activité

Qu'apporte un classement des entreprises par branche d'activité ? Autrement dit, l'appartenance à des métiers différents est-elle un élément distinctif entre les entreprises ?

L'industrie alimentaire est composée d'activités très diverses, correspondant à des process de transformation, des savoir-faire, des technologies spécifiques. Il en résulte des incidences en termes d'organisation des entreprises, de gestion sociale (conventions collectives), d'approvisionnement, de stratégie marketing, etc, qui ne sont pas les mêmes selon que l'entreprise appartient à telle ou telle branche.

Cependant, des parentés existent entre entreprises intervenant dans des domaines différents : celles-ci peuvent tenir à des considérations d'ordre technique (automatisation des process, degré d'élaboration des produits), commercial (perspectives de marché, politique de marque), réglementaire (sécurité alimentaire), financier (degré de concentration), social (compétences requises des ressources humaines), etc.

Inversement, au sein d'une même branche d'activité, des entreprises présentent souvent des situations très contrastées selon leur taille, leur structure patrimoniale, leurs capacités financières, le marché sur lequel elles interviennent.

L'approche usuelle en termes de métiers est également remise en cause par l'apparition de produits nouveaux (plats cuisinés, par exemple), qui se caractérisent par la transversalité des méthodes et process utilisés, puisque ces derniers sont issus de branches professionnelles différentes.

L'appartenance à un métier, une branche, apparaît donc à la fois comme un élément identitaire fort pour les entreprises, en particulier dans certaines branches historiquement anciennes et structurées (lait, meunerie, sucre) et comme un élément insuffisant pour fonder à lui seul une classification des entreprises.

3. Structures financières et juridiques

Cette question concerne à la fois la répartition du capital et la dualité de structures qui caractérise les entreprises du secteur (sociétés de droit commercial, sociétés coopératives).

La structure du capital dans les entreprises de l'industrie alimentaire fait apparaître une prédominance d'entreprises familiales, même si le nombre de ces dernières a tendance à se réduire depuis quelques années. Il s'agit, bien sûr, des PME, mais également d'entreprises plus importantes. Le capital de grands groupes français est ainsi détenu par des personnes physiques membres de la même famille : Bongrain, Besnier, Bel, Roquette, Soufflet, Bonduelle... Cette caractéristique pose un certain nombre de questions relatives à la pérennité et à la transmission de ces entreprises.

A l'inverse, le capital des groupes étrangers implantés en France présente en général une structure de nature boursière.

S'agissant de la distinction entre entreprises de droit commercial et sociétés coopératives, elle constitue un élément historique et traditionnel de différenciation dans la filière agro-alimentaire. La coexistence d'entreprises de statuts différents est une caractéristique particulière du secteur, qui a des conséquences en termes de relations avec l'amont agricole, de capacités d'investissement, d'alliances industrielles, etc.

Prolongement de l'exploitation agricole, les sociétés coopératives ont été créées par les agriculteurs pour organiser solidairement leur approvisionnement, la commercialisation et la transformation de leur production. Pour l'ensemble de ces missions, elles rassemblent neuf agriculteurs sur dix, engagés par l'apport de leurs produits, l'utilisation de services et la souscription au capital social. Elles sont administrées par des agriculteurs élus par les adhérents, le vote se faisant selon le principe « un homme, une voix » ou en fonction des apports.

Du fait de leur origine et de la proximité du lien avec les exploitations agricoles, les coopératives sont d'abord présentes dans l'approvisionnement pour l'agriculture, dans le commerce de gros et dans la première transformation. L'intervention de coopératives dans la deuxième transformation, qui demande des investissement importants, est plus difficile en raison des moyens (financiers, commerciaux, industriels) exigés. C'est pourquoi, une grande partie de la transformation est réalisée dans le cadre de filiales de droit commercial.

Dans certains cas, la différence est difficile à établir entre coopératives de dimension importante et grandes entreprises entièrement soumises au droit commercial, en termes d'organisation et de performance.

En résumé, aucun des critères de classification des entreprises énoncés ci-dessus ne peut, à lui seul, favoriser une description satisfaisante du tissu industriel. Il s'agit donc de proposer une typologie qui, tout en prenant en compte ces différents aspects, permette de dégager des outils d'analyse pertinents pour comprendre les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées et mesurer leur capacité à y faire face.

B - UNE APPROCHE EN TERMES DE CAPACITÉ D'INFLUENCE

Il semble qu'il faille plutôt opter pour une approche en termes de « capacité d'influence » des entreprises. Celle-ci peut se définir comme la résultante à la fois de leur implantation industrielle et commerciale et de leur puissance financière.

La capacité d'influence ainsi définie s'apprécie donc dans l'espace, en distinguant les niveaux mondial, européen, national, régional.

On peut alors distinguer cinq types d'entreprises : les quatre premiers correspondent à chacun de ces différents niveaux d'intervention géographique ; le cinquième concerne les sociétés coopératives dont la situation particulière mérite un développement à part.

1. Les groupes de taille mondiale

Cette catégorie réunit les groupes français de taille ou d'implantation mondiale et les groupes étrangers de même importance implantés en France. Si un nombre très restreint de groupes sont implantés dans la majorité des pays du monde, on peut considérer qu'entrent dans la catégorie ainsi définie les groupes qui sont engagés dans une politique d'expansion sur plusieurs continents.

En dépit du mouvement de concentration et d'internationalisation des firmes françaises depuis une dizaine d'années, les plus grandes entreprises françaises de l'industrie alimentaire ont une taille modeste si on les compare aux entreprises leaders dans les autres pays. Ainsi, dans le classement mondial réalisé par le Centre français du commerce extérieur en 1997 (voir tableau ci-après), il n'y a que deux entreprises françaises parmi les cinquante premières, six parmi les cent premières. Dans ce classement, Danone avec 16,4 milliards de dollars, apparaît au dixième rang, loin derrière Philip Morris (54,5 milliards), Unilever (52 milliards), Nestlé (48 milliards), Coca Cola (18 milliards).

Rappelons que certains groupes, comme Unilever, Philip Morris ou Procter & Gamble exercent des activités dans d'autres domaines que l'industrie alimentaire. Le tableau ci-dessus présente les résultats de ces groupes toutes activités confondues. En tenant compte des seuls produits alimentaires, c'est Nestlé, en fait, qui occuperait la première place tandis que Danone se classerait au huitième rang. Néanmoins, la prise en compte du chiffre d'affaires total des groupes en question ainsi que des ratios financiers les plus significatifs permet d'apprécier leur véritable puissance.

Les groupes français de taille mondiale sont Danone, Besnier, Pernod Ricard, Fromageries Bel, Bongrain, Roquette. Leur stratégie d'internationalisation repose à la fois sur une politique de croissance externe (Danone, Pernod Ricard), sur la constitution de réseaux de distribution (Bongrain, Pernod Ricard) et sur l'implantation d'unités industrielles à l'étranger (Roquette).

Fig. 24 : Leaders mondiaux de l'industrie alimentaire en 1996

Sociétés	CA (M USD)	RN (M USD)	FP (M USD)	RN/CA (%)	RN/FP (%)	Effectif	Rang 1996	Rang 1997
PHILIP MORRIS (Etats-Unis)	54 553	6 303	14 218	11,5	44,3	154 000	1	1
UNILEVER (Pays-Bas, RU)	51 975	2 495	9 087	4,8	27,5	306 000	2	2
NESTLE (Suisse)	48 755	2 741	17 247	5,6	15,9	221 145	3	3
PROCTER& GAMBLE (Etats-Unis)	35 284	3 046	11 722	8,6	26	106 000	4	4
PEPSICO Inc (Etats-Unis)	31 645	1 149	6 623	3,6	17,3	486 000	5	5
SANDOZ (Suisse)	29 204	1 857	22 308	6,4	8,3	16 180	6	11
CONAGRA (Etats-Unis)	24 002	615	2 472	2,6	24,9	82 170	7	6
SARA LEE CORP (Etats-Unis)	18 624	916	4 320	4,9	21,2	135 300	8	8
COCA COLA Co (Etats-Unis)	18 546	3 492	6 156	18,8	56,7	26 000	9	7
DANONE (France)	16 411	661	7 895	4	8,4	81 580	10	10

(CA : chiffre d'affaires ; RN : revenu net ; FP : fonds propres).

Source : IFE/DPA/CFCE - 1997.

La plupart des leaders internationaux sont implantés en France : Kraft Jacob Suchard (Philip Morris), Coca Cola, Mac Cain, Seagram, Cargill, Unilever, Grand Metropolitan, Mars, Eridania Beghin Say, CPC, Sara Lee etc. Cette implantation, qui se traduit par la présence de sites industriels et d'organes spécifiques de gestion, répond à la fois à une logique d'approvisionnement amont et à une recherche de débouchés nationaux.

Réalisant 33 % du chiffre d'affaires global du secteur, produisant 44 % de la valeur ajoutée, dégageant 57 % de la capacité d'autofinancement de l'ensemble des entreprises du secteur et réalisant 17 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation, les firmes multinationales occupent une place prédominante en France.

En particulier, leur contribution en matière d'exportation est décisive, puisque 78 % des exportations du secteur sont le fait des grands groupes, dont les deux tiers sont français et un tiers sont des groupes internationaux. Il convient de préciser que 30 % des échanges totaux des groupes (exportations+importations) sont des échanges intragroupe, ce qui représente, au total, 23 % des exportations et 11 % des importations françaises (source enquête mondialisation-SESSII, SCEES, INSEE).

Ces résultats semblent logiques puisque ces entreprises interviennent sur des marchés concentrés et à forte valeur ajoutée, auxquels seules les grandes entreprises peuvent se mesurer. Elles détiennent par ailleurs un important savoir-faire industriel et les moyens de développer la recherche-développement, disposent de ressources humaines d'un haut niveau, ont un accès privilégié aux matières premières et gèrent des budgets de communication considérables (qui peuvent aller, dans certains cas, jusqu'à 8 % de leur chiffre d'affaires).

Ces entreprises occupent une position prépondérante surtout sur le marché des boissons et des produits les plus élaborés.

2. Les groupes de taille ou d'implantation européenne

Sous l'effet de l'intensification des échanges intra-européens et de l'institution du marché unique, se sont développés ou constitués des groupes de taille européenne. Il s'agit de groupes dont le chiffre d'affaires et la production sont réalisés essentiellement à l'échelle de l'Europe. On peut considérer comme « européens », selon cette définition, les groupes implantés dans au moins deux pays de l'Union.

Les groupes français à ranger dans cette catégorie sont des entreprises telles que Bonduelle (4,2 milliards de francs), Entremont (4,5 milliards), Soufflet (19 milliards). Entreprises familiales, elles se sont imposées sur le marché français avant de conquérir le marché européen.

Les groupes originaires d'autres pays de l'Union et appartenant à cette catégorie d'entreprises sont essentiellement des entreprises belges (Artal, Interbrew), italiennes (Ferrero, Unichips, Lavazza, Segafredo-Zanetti) et allemandes (Bahlsen, Haribo).

Ces entreprises représentent 14 % du chiffre d'affaires, 13 % de la valeur ajoutée, 14 % de la capacité d'autofinancement. On ne peut pas dire qu'elles occupent véritablement de position dominante en termes de parts de marché.

3. Les entreprises de taille nationale

Cette catégorie recouvre des entreprises de taille importante, souvent exportatrices, mais qui n'ont pas d'implantations industrielles à l'étranger. On y trouve des entreprises telles que Vital (3 milliards de francs), Fleury-Michon (2 milliards), Brioches Pasquier (1,2 milliard), Rivoire et Carret Lustucru.....

Les performances de ces entreprises sont d'un bon niveau. Elles représentent 10 % du chiffre d'affaires, 9 % de la valeur ajoutée et 7 % de la capacité d'autofinancement de l'ensemble des entreprises du secteur.

Par bien des aspects, beaucoup de ces entreprises ressemblent aux PME familiales : structure du capital, historique (les grandes entreprises étaient, au départ, des PME familiales).

4. Les PME familiales

Modèle dominant il y a encore vingt ou trente ans, les PME familiales à vocation régionale constituent le vivier historique de l'industrie alimentaire : souvent issues de l'artisanat, ces entreprises en ont perpétué le

savoir-faire et certaines traditions. C'est à partir d'entreprises de ce type que se sont développés des groupes français performants tels Besnier, Roquette, Soufflet, Bonduelle, Doux, Andros, Bourgoin, Bigard....

Il s'agit le plus souvent d'entreprises de moins de 200 salariés, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de francs et dont le capital est détenu par une même famille ou par un cercle restreint.

Parmi les PME les plus connues, on peut citer des entreprises telles que Caugant, Spanghero, Tipiak, Paul Prédault, Celia, Arrivé, Senoble, etc.

Aujourd'hui, ce type d'entreprises se caractérise toujours par un grand dynamisme : avec 23 % du chiffre d'affaires et 24 % de la valeur ajoutée des entreprises du secteur, les PME familiales réalisent une performance plus qu'honorable. Très souvent innovantes et créatrices (par exemple en termes de marketing), ces entreprises jouent un rôle actif à l'exportation, qui représente 14 % de leur chiffre d'affaires.

Mais ce type d'entreprises présente aussi des fragilités. En effet, la concentration de la distribution, l'ouverture des marchés, les progrès de la logistique et les contraintes réglementaires, en accélérant la concentration industrielle et financière, exposent ces entreprises à des difficultés croissantes et des configurations de plus en plus complexes.

De fait, on constate que la contribution des PME familiales au chiffre d'affaires total de l'industrie alimentaire est, certes, significative, mais est en constante diminution depuis vingt ans. La faible capacité d'autofinancement (14 %) s'explique par des frais de personnel et des frais financiers proportionnellement supérieurs à ceux des entreprises de taille plus importante.

En outre, les PME familiales n'ont pas toujours la taille suffisante pour constituer des marchés où elles occuperaient des positions fortes, notamment par la difficulté à réaliser un montant suffisant d'investissements publicitaires. Elles sont encore moins armées pour partir à la conquête de marchés extérieurs.

Enfin, la structure du capital de ces entreprises et leur difficulté à lever des fonds propres sont généralement des freins à leur développement et à leur pérennité.

Aujourd'hui, les entreprises appartenant à cette catégorie peuvent réussir à condition de choisir un segment porteur. Il y a, en effet, des domaines nouveaux où de petites entreprises peuvent prendre des positions significatives (salades composées, plats cuisinés frais ou surgelés, etc). Mais, à terme, la question est de savoir quelle est la pérennité de ces entreprises et si elles peuvent rester indépendantes.

Une autre voie consiste à occuper des « niches ». Celles-ci peuvent être de différentes sortes. Il peut s'agir de produits « spécifiques », c'est-à-dire de produits régionaux, de produits haut de gamme ou bénéficiant de « signes officiels de reconnaissance de la qualité ». Même si les grands groupes sont souvent très présents sur ces marchés (par exemple, LVMH pour le champagne, Besnier pour les fromages AOC, LDC pour la volaille « label rouge »), certaines petites unités peuvent avoir accès au marché dans de bonnes conditions. Cet

accès est parfois facilité par la grande distribution, qui exploite des tendances de la consommation, telles que le retour à l' « authentique » ou au « terroir ».

5. Les sociétés coopératives

Ces entreprises ressemblent, par leur positionnement, aux entreprises privées de taille nationale, mais diffèrent en raison de leur statut. Pour s'en tenir à leur seule activité de transformation industrielle - et sans leurs filiales de droit commercial - les sociétés coopératives représentent 9,5 % du nombre total d'entreprises, 9 % des effectifs et 17 % du chiffre d'affaires total du secteur , un tiers du chiffre d'affaires dans les branches où elles sont présentes.

Les coopératives sont, soit polyvalentes (Coopagri, Cana, Unicopa), soit spécialisées (lait : Sodiaal, 3A ; céréales ; viande : Socopa, Alliance). Elles obéissent à une logique plutôt commerciale (céréales) ou plutôt industrielle (lait).

Leur chiffre d'affaires peut être très important : 16,5 milliards de francs pour Sodiaal, 13 milliards pour Socopa, 8,3 millliards pour Cana ....

Le développement des coopératives est, avant tout, régional ou local. Des raisons stratégiques ou logistiques peuvent conduire certaines d'entre elles à opérer des prises de contrôle ou des développements en dehors de leur zone naturelle. De cette façon, se sont développés des réseaux ou unions de coopératives, au point d'accéder à une dimension industrielle nationale (Sodiaal, Socopa, Uncaa).

Le développement international des coopératives reste marginal même si un certain nombre sont actives à l'exportation. Sodiaal, avec la marque Yoplait et des implantations industrielles à l'étranger, fait figure d'exception.

Le modèle coopératif semble aujourd'hui devoir faire face à plusieurs défis, parmi lesquels celui de la valeur ajoutée et celui de la mondialisation croissante des marchés. Peut-on en conclure que le poids des coopératives aura tendance à diminuer de plus en plus dans une économie moderne et ouverte ? La réponse varie, en fait, selon les secteurs et l'on ne peut tirer de conclusion générale.

La situation des entreprises du secteur révèle donc de grandes disparités en fonction de la branche d'activités à laquelle elles appartiennent, de leur taille, de leur forme juridique ou de la façon dont elles sont structurées et organisées.

Cette analyse vient affiner la présentation générale de l'industrie alimentaire en expliquant et illustrant de façon plus précise la performance globale du secteur.

Elle permet, en outre, en soulignant les forces, mais aussi les faiblesses des entreprises, d'identifier certains des éléments clés qui conditionneront le développement de ce secteur dans les années qui viennent.

Les facteurs déterminants pour apprécier la capacité d'influence des entreprises du secteur tiennent :

- à la structure du capital des entreprises : celle-ci conditionne leur développement (croissance externe) et leur pérennité (transmission d'entreprise) ;
- à leurs capacités d'accès au marché : celui-ci dépend des relations des industriels avec la distribution, d'une part, et de l'adaptation des entreprises à une concurrence grandissante, tant sur le marché français qu'à l'exportation, d'autre part ;
- à leurs possibilités d'investissement : ces dernières sont essentielles pour permettre aux entreprises d'augmenter et/ou d'améliorer leur outil de production, d'innover (innovation process/produit), de promouvoir leurs produits (marketing, prospection commerciale).

Fig. 25 : Leaders de l'industrie alimentaire en Europe en 1996

Groupes présents en Europe	**CA exclusivement alimentaire (en milliards de dollars)**
Nestlé	46,4
Unilever	25,3
Danone	12,6
Kraft Jacob Suchard	11,8
Grand Metropolitan	10,7
Eridania-Béghin Say	10,1
Dalgety	7,5
Cadbury Schweppes	7,3
Guiness	7,1
Allied Domecq	6,8
Heineken	6,3
Tate & Lyle	5,8
Associated British Foods	5,5
Mars Europe	5,1
Besnier	4,7
Hillsdown	4,6
United Biscuit	4,6
Campina Melkunie	3,9
Seagram Europ	3,7
Südzucker	3,5

Source : Datamonitor's Europe's Top 6000 Food and Drink Companies.

Fig. 26 : Leaders de l'industrie alimentaire en France en 1996

Sociétés	CA (en MF)	Effectifs	Résultat net (en MF)
Danone	79 450	73 823	2 133
Eridania Beghin Say	50 806	19 340	1 526
Nestlé France	25 276	13 462	798
Besnier	25 002	12 500	nc
Unilever France	21 400	12 600	581
Sodiaal	16 549	6 750	73
Pernod Ricard	15 934	11 525	1103
Socopa	13 000	4 850	nc
LVMH pôle aliment.	11 113	-	-
Bongrain	9 932	7 719	357
La Cana	8 396	3 803	33
Coopagri Bretagne	8 348	2 928	17
Fromageries Bel	8 037	6 651	399
Doux	7 512	7 634	22
Remy Cointreau	7 023	3 817	120
Mars en France	6 665	1 857	nc
Unicopa	6 505	3 124	25
Genérale Sucrière	6 196	2 159	600
Champagne Céréales	6 125	1 574	39
Cecab	6 000	3 500	nc

Source : Enjeux Les Echos 1997.

V - FORCES ET FAIBLESSES

Les développements qui précèdent permettent d'identifier les principaux points forts et points faibles que révèle l'industrie alimentaire française. Ceux-ci sont abordés sous quatre aspects : le potentiel industriel et commercial, les relations avec les autres maillons de la chaîne alimentaire, le savoir-faire et la notoriété culinaire, la recherche.

A - POTENTIEL INDUSTRIEL ET COMMERCIAL

Le potentiel industriel et commercial représenté par l'industrie alimentaire tient à la fois aux performances qu'elle réalise et à ses possibilités de développement futur.

Les **résultats de l'industrie alimentaire sont spectaculaires** et tiennent en quelques chiffres, déjà cités plus haut : premier exportateur mondial ; deuxième industrie alimentaire européenne derrière l'Allemagne ; premier secteur industriel français par son chiffre d'affaires ; troisième secteur industriel français par ses effectifs ; premier solde français à l'exportation ; premier client de l'agriculture française ; premier fournisseur de la distribution ; premier annonceur français, premier client du transport routier.

La force de l'industrie alimentaire s'explique par une conjonction de facteurs :

- le nombre de ses entreprises et la qualité de leur appareil de production ;
- la diversité et la qualité des produits offerts à la consommation ;
- les résultats obtenus par les industriels du secteur en matière de maîtrise de la sécurité ;
- le nombre et la variété des innovations techniques, issues de la recherche-développement ;
- l'imagination et la créativité du marketing ;
- le dynamisme commercial ;
- le niveau de compétence et de qualification des ressources humaines.

Rappelons également les **effets induits par le développement de l'industrie alimentaire sur d'autres secteurs de l'économie** : emballage, transport, chimie, publicité, commerce... Ce rôle prend un relief tout particulier dans les débats relatifs à l'aménagement du territoire. En effet, la présence d'entreprises sur l'ensemble du territoire national - et, en particulier, en zone rurale - contribue à la cohésion économique et sociale du pays. En maintenant une activité économique et en créant des emplois, le dynamisme de l'industrie alimentaire - aux côtés notamment de l'agriculture, du commerce, des industries du bois - permet de lutter contre le phénomène de désertification des campagnes en fixant une part de la population active en zone rurale.

Non seulement l'industrie alimentaire est performante mais elle améliore ses résultats comme en témoigne la tendance à l'augmentation de son chiffre d'affaires et à l'amélioration constante de ses exportations et de son excédent commercial.

Que peut-on en conclure quant au potentiel de développement du secteur ? Celui-ci dépend de la capacité des industriels à faire face à la fois aux évolutions du marché intérieur et à celles des marchés extérieurs, sur lesquels de plus en plus d'acteurs interviennent, et aux défis de la qualité et de la sécurité des aliments.

Dans un contexte aussi compétitif et mouvant, il faut être conscient des **fragilités** de l'industrie alimentaire française. Celles-ci tiennent principalement aux éléments suivants :

- l'**évolution du contexte concurrentiel** : la mondialisation de l'économie et la libéralisation des échanges sont désormais devenues la toile de fond de toute activité industrielle ; il n'en demeure pas moins que la plupart des entreprises de l'industrie alimentaire n'ont pas encore tiré toutes les conséquences de ce phénomène : ce sont en général les très grandes entreprises qui ont une vision planétaire du marché. or, l'enjeu concerne l'ensemble des industriels français, qu'ils soient grands ou petits : il s'agit pour eux de conserver ou de développer leur positions sur leurs marchés existants et/ou de conquérir de nouveaux marchés. qu'il s'agisse de marchés proches ou

lointains, la concurrence est de plus en plus exacerbée et les industriels français n'y sont pas toujours assez préparés ; alors que les deux tiers des exportations sont réalisés dans l'Union européenne, il existe un énorme potentiel dans les marchés tiers qu'il faut conquérir ;

- la **taille des entreprises** : qu'il s'agisse d'entreprises indépendantes ou d'entreprises faisant partie d'un groupe, la question de leur taille est déterminante pour assurer la pérennité des activités industrielles et commerciales du secteur. elle conditionne en effet la capacité des entreprises à effectuer les investissements nécessaires, qui sont parfois lourds (coûts de mise sur le marché des produits, recherche-développement, achats de matériels, mise en conformité de ces matériels, respect des réglementations et normes en matière d'hygiène et de sécurité), à s'implanter à l'étranger et à recruter et former du personnel qualifié ; or, beaucoup d'entreprises n'ont pas la taille appropriée pour faire face à tous ces défis ;
- l'**insuffisance des résultats financiers** : de façon générale, les entreprises alimentaires françaises ne dégagent pas assez de profits pour pouvoir investir suffisamment dans la recherche, le lancement de nouveaux produits, la croissance externe, ou s'implanter à l'étranger, etc ; cette caractéristique n'affecte pas seulement les petites entreprises mais se manifeste aussi dans de grands groupes ;
- la **structure du capital des entreprises** : la grande majorité des entreprises françaises sont des entreprises familiales, ce qui a pour conséquence une certaine fragilité en matière de transmission d'entreprise et pose le problème de leur capacité à procéder à des acquisitions de sociétés, des investissements, ou à se défendre face, par exemple, à des OPA hostiles.

B - RELATIONS AVEC LES AUTRES MAILLONS DE LA CHAÎNE

Les relations que l'industrie alimentaire entretient avec les autres maillons de la chaîne (amont et aval) illustrent à la fois la **grande complémentarité** des différentes composantes de cet ensemble et les **problèmes de coordination** entre eux.

Le **secteur amont** assure à l'industrie alimentaire un approvisionnement en matières premières et en produits intermédiaires proche, abondant, varié et de qualité, qui contribue puissamment à la performance de la filière agro-alimentaire dans son ensemble.

Cette complémentarité naturelle ne s'accompagne pas toujours d'une coordination effective entre acteurs de la filière. A bien des égards, le monde agricole et le monde industriel souffrent de malentendus et d'incompréhensions réciproques. Pour schématiser, les industriels, en prise avec les attentes du marché, reprocheraient aux producteurs agricoles de ne pas assez prendre en compte la réalité du marché ; ces derniers, de leur côté, reprocheraient aux industriels de toujours donner raison au marché et de faire pression sur les prix au nom de la compétitivité.

Or, il est souhaitable et possible que les mondes agricole et alimentaire puissent faire face solidairement aux défis du marché, de la qualité des aliments et de la sécurité alimentaire. Pour cela, il est nécessaire de développer, entre les différents acteurs intéressés, des relations de partenariat et de responsabilité tout au long de la chaîne de valorisation des produits.

S'agissant des relations avec l'aval, l'industrie alimentaire bénéficie, par l'intermédiaire de la distribution - dominée par les grandes et moyennes surfaces -, d'un accès particulièrement efficace et rapide au consommateur final, ce qui constitue un atout et une spécificité française - la grande distribution n'a en effet pas le même poids dans tous les pays européens - et offre des débouchés aux produits alimentaires issus de l'industrie.

Pour autant, la grande distribution n'est pas un interlocuteur facile et les relations industrie-commerce sont marquées par de fortes tensions. Là aussi, il apparaît que des relations fondées sur la loyauté et la responsabilité pourraient être développées.

C - SAVOIR-FAIRE, NOTORIÉTÉ CULINAIRE ET « MODÈLE ALIMENTAIRE FRANÇAIS »

Le savoir-faire et la notoriété culinaire sont une des grandes fiertés de nos concitoyens et contribuent indéniablement au prestige de la France dans le monde.

Ils s'illustrent, bien entendu, à travers la gastronomie française, véritable emblème et ambassadeur de notre tradition culinaire, mais aussi à travers les produits français offerts au consommateur, et dont certains, comme les vins, représentent le fer de lance de nos exportations de produits alimentaires.

Qu'il s'agisse de la fabrication des produits ou de la façon de les agrémenter et de les cuisiner, **les savoir-faire mis en oeuvre sont issus de l'artisanat**. La formation des artisans repose, notamment à travers le compagnonnage, sur la transmission progressive et patiente de traditions anciennes, qui s'enrichissent d'apports nouveaux à chaque génération.

C'est ainsi que s'est constitué un véritable patrimoine, qui, non seulement participe de la richesse culturelle et identitaire de la France, mais contribue également aux performances de son économie.

L'industrie alimentaire doit avoir pour ambition de défendre et promouvoir ce savoir-faire et ce modèle alimentaire, ce qui suppose de lever un certain nombre de difficultés.

D'une part, le défi des industriels est, à la fois, de :

- perpétuer une tradition avec les contraintes liées à la production industrielle de masse et celles relatives à l'hygiène-sécurité ;
- de s'adapter aux goûts des consommateurs, qui évoluent constamment et ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre ; toute la difficulté est de trouver le bon équilibre entre préservation de la qualité des produits français et réponse aux attentes du marché (en particulier en matière de prix).

La deuxième difficulté tient à l'image parfois trop élitiste des produits français à l'étranger, qui certes sert le prestige de la France, mais nuit à l'extension des marchés accessibles à l'industrie alimentaire.

La tradition et le savoir-faire français ne s'incarnent pas uniquement dans les produits alimentaires de luxe à forte notoriété (champagne et autres vins fins, foie gras) ; ils s'expriment également au travers de produits de consommation plus courante : biscuiterie-biscotterie, fromages, plats cuisinés, salaison, etc. C'est d'ailleurs sur les marchés des produits de grande consommation que se livre la bataille commerciale entre la France et ses concurrents.

Or, la structure des exportations alimentaires française révèle un déséquilibre entre la part des produits intermédiaires (viande, lait en poudre), qui est importante, et celle des produits finis de consommation courante (biscuiterie, fromages, par exemple), encore insuffisante, exception faite des vins et spiritueux.

Le danger, pour les produits français, serait donc de se voir cantonnés dans le domaine des produits de prestige, alors que l'industrie alimentaire a les moyens - et les arguments - pour **faire valoir la qualité du modèle alimentaire français au travers de l'ensemble des produits qu'elle propose à la consommation**.

D - RECHERCHE

La recherche est un **élément fondamental du développement de l'industrie alimentaire**. Elle conditionne en grande partie la capacité des industriels à :

- garantir la sécurité des aliments que produit l'industrie alimentaire, en réduisant les dangers et en améliorant l'évaluation et la gestion des risques ;
- mieux connaître les éléments constitutifs du goût et la façon d'agir sur eux ;
- développer l'innovation technologique, qui peut aboutir à mettre au point des produits nouveaux ;
- étudier les composantes socio-culturelles et économiques de la consommation en tentant d'anticiper leur évolution.

L'accès, pour les entreprises, aux résultats de la recherche et leur utilisation pertinente est souvent le **gage d'une position plus avantageuse sur le marché** par rapport aux concurrents.

Un bon niveau de recherche **suppose des investissements importants de la part des entreprises et un soutien public efficace. Ces deux conditions ne sont pas remplies** de façon satisfaisante aujourd'hui.

La part consacrée à la recherche dans les investissements des entreprises est modeste (2 milliards de francs, soit 10 % des investissements matériels). Elle est également, on l'a vu, une des plus faibles en France, par rapport à d'autres

secteurs d'activité (1,3 % de la valeur ajoutée contre 4,7 % pour l'ensemble des secteurs). Elle est surtout insuffisante par rapport aux enjeux qui sont en cause.

En effet, les évolutions scientifiques et technologiques en cours sont de nature à bouleverser à la fois nos habitudes alimentaires et la production des aliments. En témoignent les progrès récents en matière de génie génétique, dont on ne mesure pas encore aujourd'hui toutes les conséquences.

Le soutien public est significatif, la qualité des chercheurs est excellente, mais le dispositif existant ne permet pas toujours d'orienter la recherche vers les domaines qui correspondent aux besoins des entreprises (en matière de sécurité alimentaire, de relation aliment-santé, de procédés de transformation, etc.) ou d'accompagner efficacement celles-ci dans leur effort de recherche et/ou de développement.

CHAPITRE II

L'AVENIR DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES : DÉFIS ET ENJEUX

I - UN CONTEXTE NOUVEAU

L'environnement de l'industrie alimentaire se modifie : mise en place de l'Organisation mondiale du commerce, issue de l'accord de Marrakech de 1994, évolutions de la PAC. Il change également parce que la carte du monde économique dessine d'ores et déjà les enjeux de demain : émergence de nouveaux pôles de croissance et de richesse, perspectives démographiques.

Ces modifications non seulement sont profondes mais elles s'opèrent à un rythme soutenu. En effet, à peine prend-on la mesure des changements opérés que déjà se profilent de nouveaux bouleversements : le programme de travail de l'OMC préfigure les futures négociations, sources d'enjeux importants ; s'agissant de la poursuite de la construction européenne, l'heure est à l'élargissement et à la préparation - déjà - d'une nouvelle réforme de la PAC.

Il convient, dès lors, afin de prendre toute la mesure des changements intervenus, en cours et à venir, d'en analyser les principales données, d'une part au niveau mondial, d'autre part en Europe. .

A - OMC : LA LIBÉRALISATION DES ÉCHANGES

Les négociations dites de « l'Uruguay Round », lancées officiellement en septembre 1986 à Punta del Este et closes en avril 1994 à Marrakech, ont profondément modifié les conditions de développement du commerce mondial. Elles ont en effet abouti à :

- une libéralisation accrue de l'accès au marché (abaissement des droits de douane de 33 % en moyenne) ;
- **une extension des règles du Gatt :** extension à des secteurs qui n'en relevaient pas (textile, produits agricoles) ou à des sujets nouveaux (propriété intellectuelle, services) ;
- **un renforcement des règles du Gatt** par l'adoption de dispositions relatives au règlement des conflits ;
- **la transformation du Gatt**, institution provisoire, **en Organisation mondiale du commerce,** dont la vocation est d'être une instance permanente de négociation.

Il s'agit, dans ce contexte, d'identifier les éléments qui exercent ou sont susceptibles d'exercer un impact sur l'industrie alimentaire.

L'objet de ce chapitre est donc à la fois de présenter la nouvelle architecture issue de l'accord de Marrakech et de tracer des perspectives pour l'avenir de l'OMC.

1. L'accord de Marrakech

1.1. Les aspects institutionnels : mise en place de l'Organisation mondiale du commerce

La mise en place de l'OMC répond au double souci de garantir les règles et disciplines du commerce international et d'adopter un système de règlement des conflits plus efficace et équitable. De ce point de vue, l'accord de Marrakech marque une avancée très importante.

En effet, la situation qui prévalait au moment du lancement du cycle de négociations était marquée par la multiplicité des actions contraires au GATT : accords dits de zone grise (autolimitations et accords de restrictions volontaires des échanges), accords régionaux non conformes aux principes du GATT, actions unilatérales de rétorsion de la part des Etats. Les conflits commerciaux se multipliaient, essentiellement entre Etats-Unis et Europe et majoritairement sur les questions agricoles (celles-ci représentant plus de 50 % des plaintes enregistrées au GATT).

L'institution de l'OMC renforce le système multilatéral et met fin au GATT « à la carte ». Depuis la signature du traité, tous les Etats sont soumis aux mêmes règles, y compris les pays en voie de développement (qui bénéficient tout de même de périodes de transition pour s'y conformer).

D'autre part, il ressort de l'accord de Marrakech que les Etats sont désormais mis dans l'obligation de mettre leur législation nationale en conformité avec les règles de l'OMC. L'avenir dira si ces dispositions permettront de mieux encadrer l'unilatéralisme américain, en obligeant les Etats-Unis à ne recourir à leurs mécanismes de défense commerciale (« section 301 ») que dans le cadre de procédures multilatérales de règlement des différends.

L'existence de l'OMC fournit par ailleurs un cadre plus souple et plus efficace pour adapter les règles du commerce international aux évolutions des échanges. L'OMC se veut ainsi une instance de négociation permanente, qui évite la seule et lourde mécanique du cycle de négociation.

Sur ce point, l'Union européenne juge néanmoins souhaitable de fixer des calendriers de négociation clairs et de ne pas, par exemple, ouvrir de négociations agricoles avant l'échéance prévue par l'accord de Marrakech (en l'an 2000). Telle est la position qu'elle a exprimée et fait adopter à la conférence ministérielle de Singapour en décembre 1996, contre le souhait des Américains et de leur alliés. Un processus d'analyse et de réflexion sur les politiques agricoles a néanmoins été lancé, qui permet aux parties contractantes de tester un certain nombre d'idées.

S'agissant du règlement des différends, l'accord modifie profondément le système antérieurement en vigueur au sein du GATT. Les plaintes étaient jusqu'alors examinées uniquement par un groupe d'experts (appelé panel), dont les rapports pouvaient être rejetés par les Etats mis en cause. Le système de

règlement des différends est transformé en mécanisme quasi juridictionnel, automatisé et contraignant, qui autorise des rétorsions croisées entre les secteurs. Les pays condamnés ne peuvent plus s'opposer aux verdicts des groupes spéciaux (panels) ou de l'organe d'appel, à moins d'un consensus pour s'opposer à leurs décisions. Ils ont désormais le choix entre deux solutions : modifier leur législation ou subir des rétorsions commerciales.

Quel impact peut avoir un tel dispositif ? Il est trop tôt pour pouvoir faire un premier bilan du fonctionnement de ce nouveau mécanisme, étant donné notamment la longueur des procédures (théoriquement entre 425 et 670 jours, sans doute beaucoup plus dans la réalité). Cependant, il faut souhaiter que cette réforme fasse progresser le droit et tende à limiter le recours à la loi du plus fort.

1.2. Le volet agricole

a) Contexte et déroulement des négociations

Les négociations agricoles ont été dominées par un affrontement entre les Etats-Unis, rejoints par le « groupe de Cairns »[5], d'une part et l'Union européenne, d'autre part. Le Japon fut également une cible au cours de ces négociations, en raison de son protectionnisme en matière agricole et alimentaire.

Les demandes des Etats-Unis et du groupe de Cairns portaient initialement sur la suppression, puis sur une réduction des subventions à l'exportation, des protections aux frontières et des mesures de soutien interne.

Cette position était clairement dirigée contre la PAC, du moins celle d'avant 1992, c'est-à-dire fondée sur le soutien des prix agricoles et la préférence communautaire, par le jeu de l'intervention, des prélèvements agricoles variables à l'importation et des restitutions à l'exportation.

La réforme introduite en 1992, en consacrant une inflexion des instruments de la PAC (baisse des prix d'intervention compensée par des aides directes) sans en remettre en cause les principes, plaçait l'Europe dans une position plus favorable pour négocier au sein de l'Uruguay Round.

D'une part, la baisse des prix dans le secteur des céréales et viandes a permis à la Commission européenne, anticipant sur les effets attendus de la réforme (reconquête du marché intérieur), d'accepter, dans ces deux domaines, une forte réduction de la protection aux frontières, des engagements de restrictions budgétaires des subventions à l'exportation et une diminution des exportations en volume.

D'autre part, la préservation des aides instituées par la réforme de la PAC est devenue une priorité des négociateurs européens.

En revanche, la Commission a cédé aux Américains en acceptant des contingentements d'exportations et une ouverture accrue du marché pour l'ensemble des produits.

---

[5] Le « groupe de Cairns » - appelé ainsi parce qu'il s'est constitué en 1986 dans la ville australienne du même nom - regroupe les pays suivants : Argentine, Brésil, Canada, Chili, Australie, Nouvelle-Zélande, Indonésie, Afrique du Sud, Paraguay, Uruguay, Fidji, Malaisie, Philippines, Thaïlande caractérisés notamment par l'élevage extensif et l'exportation de viande, de céréales, de lait, de vin, de sucre, etc...

Après une longue négociation, marquée par des rebondissements (rejet du projet Dunkel en 1991, échec du « pré-accord » de Blair House en 1992, qui a vu la Commission européenne désavouée à la suite d'une intense activité diplomatique menée par la France) et une forte dramatisation à la fin du cycle - à l'initiative, là encore, de la France -, les négociations agricoles ont abouti le 15 décembre 1993.

b) Contenu de l'accord

L'accord final impose une **réduction sur six ans** :

- **du soutien agricole interne** mesuré par le soutien des prix par rapport au marché mondial ;
- **de la protection à l'importation**, qui devient fixe et assimilée à des droits de douane ;
- **des restitutions à l'exportation et des exportations subventionnées**.

Par ailleurs, pour assurer un minimum d'ouverture des marchés que ces seules dispositions ne suffisaient pas à garantir dans un premier temps, des contingents d'accès minimum aux marchés ont été ouverts, à hauteur de 3 % de la consommation intérieure, porté à 5 % en fin d'accord.

Enfin, l'accord a également consacré le principe de « découplage » des soutiens agricoles par rapport à la production. Les seuls soutiens pleinement autorisés sont ceux qui n'influent pas sur les volumes produits ou les prix. Il en est ainsi des aides à l'environnement, à l'aménagement du territoire et à la protection des récoltes. Quant aux aides directes (du type *« deficiency payments »*), elles bénéficient, avant toute renégociation sur ce thème, d'un préavis de six ans, porté à neuf ans pour la PAC, à condition de ne bénéficier d'aucun ajout ni augmentation : c'est ce que l'on appelle la « clause de paix ».

c) Conséquences sur les politiques agricoles

Pour l'Union européenne, l'accord, on l'a vu, s'est traduit par une réforme anticipée de la PAC. A partir du 1er juillet 1995, l'Union a dû mettre en place les dispositions de l'accord : tarification des prélèvements agricoles et contingentement des exportations subventionnées.

Pour les E**tats-Unis**, en revanche, l'accord n'a pas entraîné de contraintes particulières sur leur politique agricole.

Du point de vue français, on peut estimer, au total, que **le volet agricole de l'accord de Marrakech a apporté des améliorations** au « pré-accord » de Blair House, qui constituait une menace pour les intérêts français. En effet, l'Union européenne pourra finalement exporter plus et importer moins que ce qui était initialement prévu.

d) Impact sur l'industrie alimentaire

A court terme, on ne peut pas dire que l'accord de Marrakech ait fondamentalement modifié le contexte réglementaire dans lequel évoluent les échanges de produits alimentaires, qui restent pour l'essentiel gouvernés par les politiques agricoles des différents pays.

Pour les industriels, cela signifie le maintien des données suivantes :

- les prix des matières premières agricoles restent soutenus, dans l'Union européenne, à un niveau supérieur à ceux auxquels nos concurrents des pays tiers ont accès ;
- dès lors, la compétitivité des entreprises continue de dépendre en grande partie des mécanismes de compensation des prix aux frontières de l'Union : restitutions à l'exportation, droits à l'importation.

Pour autant, cela ne signifie pas que l'accord de Marrakech n'apporte aucun changement. A terme, l'accord agricole, par les disciplines nouvelles qu'il introduit, exerce sur l'industrie alimentaire une pression qui devrait aller croissant au cours des prochaines années.

A l'importation, la concurrence étrangère se fera sentir de plus en plus, à mesure de la réduction des droits de douane (- 36 % sur six ans). Pour les Européens, et pour la France, il est indispensable que le niveau des droits à l'importation reflète l'écart entre les prix des matières premières dans l'Union et ceux auxquels ont accès les industriels des pays tiers. Une réduction de la protection aux frontières que n'accompagnerait pas une baisse parallèle des prix d'approvisionnement en produits agricoles serait extrêmement préjudiciable à l'industrie alimentaire en termes de compétitivité.

A l'exportation, les limitations prévues par l'accord de Marrakech ont des incidences variables selon les secteurs : certains sont déjà très touchés (fromage, volaille...) ; d'autres sont menacés à court ou moyen terme (confiserie, chocolaterie, produits amylacés, etc) ; d'autres, au contraire, sont épargnés (céréales, dont les prix mondiaux ont dépassé le prix européen).

En fait, le paradoxe pour l'industrie alimentaire est qu'elle risque, sous l'effet de l'accord de Marrakech, d'être limitée dans sa capacité exportatrice, alors même que l'OMC offre des chances à saisir sur les marchés mondiaux. Quant à la tarification et la réduction des droits de douane, elle risque de placer l'industrie alimentaire sous une pression telle que celle-ci ne sera pas assurée de disposer d'un approvisionnement en matières premières communautaires à un prix compétitif par rapport à celui de ses concurrents des pays tiers.

Par ailleurs, les procédures d'exportation se traduisent désormais par un alourdissement des formalités administratives, qui pèsent sur les coûts des entreprises.

1.3. L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires

Annexé à l'accord agricole, l'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires vise à donner un cadre multilatéral à l'intervention des Etats dans les domaines relevant de la santé des animaux, de la protection des plantes et de la santé de l'homme du fait des risques liés aux produits alimentaires. Les mesures prises dans ces domaines se prêtent, en effet, à des entraves au commerce.

Désormais, les Etats ne peuvent imposer que des mesures qui sont nécessaires pour protéger la santé et qui sont fondées sur des principes scientifiques. L'accord encourage à une certaine harmonisation internationale en

établissant comme référence officielle les normes, directives et recommandations internationales élaborées dans les instances internationales telles que le Codex alimentarius.

Les enjeux économiques et commerciaux **des mesures sanitaires et phytosanitaires sont extrêmement importants pour l'industrie alimentaire car ils conditionnent l'accès des produits aux marchés nationaux et posent la question du modèle alimentaire que l'on souhaite promouvoir auprès des consommateurs**. De plus, les champs d'application de telles mesures sont très nombreux et variés, ce qui en fait un sujet à l'égard duquel il convient d'être particulièrement attentif et vigilant.

1.4. La protection de la propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle figure parmi les nouveaux sujets sur lesquels ont porté les négociations de l'Uruguay Round. L'accord de Marrakech définit un certain nombre de normes pour la protection de la propriété industrielle et consacre la possibilité de sanctionner les pays qui ne respecteraient pas les engagements souscrits.

Une protection efficace de la propriété intellectuelle constitue une garantie d'équilibre dans les échanges internationaux. En effet, si les droits qui s'attachent à des brevets, des technologies, des marques, etc, ne peuvent être protégés, les Etats concernés risquent de perdre des avantages comparatifs substantiels dans la compétition internationale.

Les préoccupations en matière de propriété intellectuelle émanent essentiellement des pays développés, qui sont les plus exposés. Les secteurs les plus touchés sont les industries du luxe, de la mode, l'industrie alimentaire et l'industrie pharmaceutique, tous secteurs dans lesquels la France dispose d'avantages comparatifs qui contribuent à l'excédent de sa balance commerciale. A l'échelle mondiale, sur dix contrefaçons, sept sont des copies de marques françaises !

Pour l'industrie alimentaire, l'enjeu concerne les violations d'appellation d'origine et les contrefaçons de marques, particulièrement dans le secteur des vins et spiritueux.

L'accord de Marrakech tente de réagir à cette situation en prévoyant un niveau élevé de protection : il définit les obligations des gouvernements concernant les procédures et voies de recours relevant de leur législation nationale et destinées à faire respecter les droits de propriété intellectuelle, tant par les détenteurs de droits étrangers que par leurs propres ressortissants ; il précise les mesures qui peuvent être prises à la frontière en vue d'empêcher la libre circulation de marques contrefaites.

L'accord s'applique dès son entrée en vigueur aux nouvelles usurpations d'appellations ; s'agissant des usurpations anciennes, elles ne pourront être démantelées que par la voie de négociations bilatérales ultérieures.

2. Le programme de travail de l'OMC

L'accord de Marrakech a, certes, scellé un certain nombre d'accords, mais il a aussi établi un programme de travail et de négociations futures qui entraîne les pays contractants dans un processus continu d'adaptation aux évolutions du commerce mondial. Ce processus vise la libéralisation des échanges en conduisant les Etats vers l'adoption de législations conformes aux règles édictées par l'OMC.

Les prochaines échéances de l'OMC se présentent de la manière suivante.

2.1. Sujets déjà traités

Sur les sujets suivants, pour lesquels l'Uruguay Round a abouti à un accord, un certain nombre de travaux se déroulent au sein de l'OMC, qui, à la fois, complètent l'accord de Marrakech et préfigurent de prochaines négociations .

Agriculture : l'accord prévoit une **renégociation à compter du 1er janvier 2000**. La conférence ministérielle de Singapour de décembre 1996 a abouti à lancer un processus d'analyse et de réflexion sur les politiques agricoles qui, sans anticiper sur les négociations, permet néanmoins aux parties concernées de confronter leurs idées.

Mesures sanitaires et phytosanitaires : l'accord prévoit le lancement d'une **nouvelle négociation à compter de 1998**. L'enjeu pour l'Union européenne est de faire reconnaître le droit d'imposer des règles non seulement basées sur des fondements scientifiques et de santé publique, mais aussi sur des critères « socio-économiques » et culturels tels que l'environnement ou l'écologie.

Tarifs douaniers : ce sujet fait désormais l'objet de pressions régulières des Etats-Unis pour engager des négociations sectorielles. Après les technologies de l'information qui ont fait l'objet, ainsi que les spiritueux, d'un accord à la demande de l'Union européenne, lors de la conférence de Singapour en 1996, les secteurs visés comptent parmi eux celui des huiles.

Règles d'origine : l'accord prévoit l'harmonisation des règles d'origine non préférentielles et l'extension de leur application à des domaines commerciaux (marquage des produits..). Un comité spécifique a largement entamé les travaux sur ce thème.

Régionalisme : ce sujet n'a pas fait l'objet d'accord au sens propre, mais d'une reformulation de dispositions antérieures. Par ailleurs, un comité est chargé de recevoir les notifications des différents accords de zones de libre-échange, d'accords préférentiels ou d'union douanière pour examiner leur compatibilité avec l'article XXIV.6 du GATT, qui impose notamment une couverture très étendue desdits accords, y compris concernant les produits agricoles.

Il est à noter, par ailleurs, que la **nouvelle procédure de règlement des différends vient créer une jurisprudence relative à l'accord de 1994, qui contribue à en préciser le contenu et à en mesurer les implications**. Ce sont déjà plus de cent « panels » (demandes d'arbitrage) qui sont en cours. L'Union européenne, deuxième initiateur de panels après les Etats-Unis, est aussi la première visée. De fait, l'UE a déjà été condamnée à plusieurs reprises : il s'agit,

à travers des litiges relatifs à la banane ou aux hormones de croissance (la Commission a interjeté appel de la décision des panels), de domaines qui touchent le coeur même de la politique agricole commerciale et alimentaire de l'Europe. L'issue de ces litiges est donc très attendue, tant sur le fond que concernant la tonalité future des relations commerciales entre Etats membres de l'OMC.

2.2. Négociations en cours

Les négociations se poursuivent dans les domaines où l'Uruguay Round n'a pas permis de trouver un accord : aéronautique, acier, services financiers, transports maritimes, télécommunications de base, mouvements de main-d'oeuvre.

Concernant les marchés publics, la négociation n'était pas rattachée directement à l'Uruguay Round. Elle a permis de rénover et d'étendre le code préexistant qui n'était pas signé par toutes les parties contractantes du GATT. L'accord devrait être ultérieurement intégré dans l'OMC, après avoir été renégocié à compter du 1er janvier 1999.

2.3. Sujets nouveaux

L'accord de Marrakech a prévu d'engager des discussions sur de nouveaux sujets : commerce et **environnement**, commerce et **concurrence**, **normes sociales**, **politiques monétaires**, **investissement**.

Un comité « commerce et environnement » a d'ores et déjà été créé, qui a rendu un premier rapport lors de la conférence ministérielle de Singapour en 1996. S'agissant de la concurrence, le groupe de travail doit rendre son premier rapport avant fin 1998. Les discussions sur les normes sociales paraissent plus difficiles à organiser et la conférence de Singapour n'a pas enregistré de grandes avancées en ce domaine.

Concernant l'investissement, un groupe de travail doit rendre un premier rapport avant fin 1998 et une renégociation est prévue le 1er janvier 2000. Les négociations en cours au sein de l'OCDE serviront de base aux travaux de l'OMC.

2.4. Conférences ministérielles

Les prochaines conférences ministérielles : une conférence ministérielle de célébration du cinquantenaire du multilatéralisme est prévue mi-98, qui sera suivie en décembre 1999 par une conférence beaucoup plus décisive pour les négociations futures sur l'agriculture, mais également sur les services, le transport maritime, l'investissement et la propriété intellectuelle.

2.5. Nouvelles adhésions

Les négociations relatives à l'accession de nouveaux pays à l'OMC concernent notament la Chine, la Russie, l'Ukraine, Taïwan, l'Arabie Saoudite, qui figurent déjà comme des pays très actifs dans la compétition internationale, mais qui doivent faire des efforts pour ouvrir leurs marchés nationaux.

Ce programme de travail est porteur d'enjeux extrêmement importants pour l'avenir de l'industrie alimentaire française. Celui-ci ne dépend pas uniquement de l'issue des négociations agricoles mais aussi des négociations relatives à l'accès aux marchés, à la lutte et la protection contre les distorsions de concurrence, aux normes sanitaires, etc.

L'OMC apparaît comme un lieu de négociation permanente, à l'image de la réalité du commerce international aujourd'hui. Dans ce contexte, l'Europe doit avoir, dans les discussions en cours et à venir, une stratégie résolument offensive afin de promouvoir des règles du commerce international qui soient claires, applicables et appliquées par tous, favorisent des conditions de concurrence équitable en matière sociale, environnementale et, s'agissant de l'agriculture, prennent en compte toutes les politiques directes ou indirectes ayant des effets à l'exportation.

Les efforts en matière de disciplines à l'exportation et d'accès aux marchés doivent être équilibrés entre toutes les parties contractantes.

Dans ces conditions, l'industrie alimentaire française est prête à relever le défi et à jouer le jeu de la compétition commerciale internationale.

B - LA NOUVELLE ORGANISATION DU MARCHÉ AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE

La construction européenne, on l'a vu, a été et reste un facteur de développement majeur pour l'industrie alimentaire. La mise en place du marché commun, de la politique agricole commune, du grand marché unique, de l'Union économique et monétaire, ainsi que les élargissements successifs apparaissent comme autant d'étapes de la construction européenne et de l'essor de l'industrie alimentaire européenne.

Les défis que sous-tendent les échéances futures de l'Union européenne sont aussi ceux auxquels sera confrontée l'industrie alimentaire.

Il s'agit des perspectives ouvertes par l' *« Agenda 2000 »*, la future réforme de la PAC et l'UEM.

1. L'« Agenda 2000 »

Parmi les échéances européennes, le futur élargissement de l'Union européenne aux dix pays candidats - Hongrie, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Roumanie, Bulgarie, Lettonie, Estonie, Lituanie et Slovénie -, dont le principe a été arrêté par le Conseil européen de Copenhague en juin 1993, crée une nouvelle donne politique et économique au sein de l'UE.

A la demande du Conseil, la Commission européenne a présenté en juillet 1997 une communication - *« l'Agenda 2000 »* -, dont l'objet est d'analyser les conséquences de l'élargissement sur le système de financement de l'Europe et sur les politiques communes et de faire des propositions permettant à l'Europe de s'adapter *« à cette nouvelle phase cruciale de l'Histoire européenne »* tout en se renforçant.

L'enjeu de l'élargissement est considérable : *« l'élargissement vers les PECO*[6] *et Chypre est un dessein historique pour l'Union européenne, c'est aussi une chance pour l'Europe : pour sa sécurité, pour son économie, pour sa culture, pour sa place dans le monde »,* indique la Commission européenne. *« Dans le même temps, le nombre même des candidats et les très grandes différences de développement économique et social qu'ils apporteront avec eux placent l'Union devant des défis institutionnels et politiques sans précédent »*, ajoute-t-elle.

De fait, la population européenne devrait augmenter de 25 % pour atteindre 500 millions d'habitants, alors que le PIB total n'augmenterait que de 5 % au plus.

La Commission propose une ouverture différenciée des négociations d'adhésion, en commençant par cinq pays : Hongrie, Pologne, Estonie, République Tchèque et Slovénie. Ces négociations pourraient commencer dès 1998.

Sur le plan économique, le secteur agro-alimentaire figure, avec l'environnement, les infrastructures et le transport, parmi les secteurs pour lesquels l'adhésion de ces pays risque d'entraîner de fortes perturbations.

Il s'agit, en premier lieu, de l'écart de prix des produits agricoles entre l'Union et les PECO, ces derniers étant généralement plus bas. La Commission, pour sa part, estime qu'un alignement rapide des prix des produits de ces pays sur ceux de l'Union est possible dans les secteurs des céréales et de la viande bovine, du fait des réformes engagées ou envisagées dans ces secteurs. L'alignement sera plus difficile pour le sucre, le lait et les fruits et légumes.

---

[6] Pays d'Europe centrale et orientale.

Fig. 27 : Ecarts de prix des produits agricoles
entre l'Union européenne et les PECO

Produits	Ecarts de prix PECO/UE
Céréales, oléo-protéagineux	- 10 à 30 %
Betterave sucrière	- 40 à 50 %
Lait	- 30 à 40 %
Viande bovine	- 35 à 45 %
Viande blanche	faibles
Fruits et légumes	jusqu'à - 80 %

Une autre difficulté tient aux nécessaires efforts de restructuration à opérer dans les secteurs agricoles et d'aval pour faire face à l'adhésion. Des périodes de transition plus ou moins longues sont à prévoir, pendant lesquelles les nouveaux adhérents recevront d'importantes aides à la restructuration : une aide au développement agricole de 500 millions d'écus par an ; une aide structurelle d'un montant de 1 milliard d'écus par an pour aider les pays candidats à se rapprocher des normes communautaires en matière d'infrastructures dans les domaines des transports et de l'environnement.

La Commission souhaite, par ailleurs, sans attendre l'adhésion, mettre en oeuvre l'intégralité des mesures du Livre blanc sur le marché intérieur, ce qui signifie la suppression des contrôles aux frontières. Cela peut provoquer des difficultés liées aux échanges agricoles notamment ; la Commission en est consciente sans pour autant modifier sa position sur ce sujet. **Il est permis d'émettre de sérieuses réserves sur les dangers que peut constituer la suppression des contrôles aux frontières, préalablement à la conclusion des négociations d'adhésion.**

Pour l'industrie alimentaire française, au-delà de l'adaptation nécessaire de la PAC et des autres politiques communes, l'élargissement de l'Union pose un certain nombre de questions. Il s'agit de savoir quelle sera sa capacité à répondre au défi de ces nouveaux marchés, que convoitent à la fois les autres pays de l'Union et les pays tiers. Quel sera, en outre, l'effet de l'adhésion sur le marché national des biens agricoles et alimentaires ? Enfin, quel sera l'impact de l'élargissement sur les mécanismes de décision au sein de l'Union ?

2. La réforme de la PAC

La nécessité d'une nouvelle réforme de la PAC résulte à la fois des conséquences prévisibles de l'élargissement et de la perspective des futures négociations au sein de l'OMC. Les débats sur ce sujet entre Etats membres sont nourris et portent sur l'ampleur de la réforme, les secteurs qu'elle doit viser ainsi que les échéances à fixer.

2.1. Principaux objectifs

La Commission propose de poursuivre l'évolution de la PAC amorcée en 1992, en favorisant un *« développement plus rationnel de la production agricole, et ce par une orientation plus marquée des prix en fonction des exigences du marché et de la poursuite de l'ajustement des structures ».*

La réforme de 1992 a permis une amélioration de la situation des marchés (dégonflement des stocks publics, gel des terres, meilleure compétitivité-prix) et une augmentation du revenu agricole par tête (+4,5 % par an en moyenne sur la période 1992-1996).

De l'aveu même de la Commission, les effets de la réforme sur l'environnement sont plus mitigés et la politique rurale manque de cohérence.

La Commission donne à la future réforme de la PAC les objectifs suivants :

- améliorer la compétitivité (prix et qualité) de l'agriculture européenne, tant sur les marchés intérieurs que sur les marchés extérieurs ;
- garantir la « sûreté » des denrées alimentaires et promouvoir la qualité des produits : origines géographiques ou méthodes de production particulières identifiables par les consommateurs ; compatibilité avec les exigences écologiques ;
- garantir un niveau de vie équitable pour la population agricole et contribuer à la stabilisation des revenus ;
- contribuer à des objectifs environnementaux tels que la gestion des ressources naturelles et la sauvegarde du paysage ;
- diversifier les sources de revenu et d'emploi pour les agriculteurs et leur famille ;
- contribuer à la cohésion économique au sein de l'Union.

D'une manière générale, la Commission propose **d'approfondir et d'étendre la réforme de 1992**, en substituant davantage les aides directes aux mesures de soutien des prix. Il pourra être proposé un plafonnement et une possibilité de différenciation - au niveau des Etats membres - de ces aides directes (en fonction d'objectifs environnementaux, par exemple).

Dans un premier temps, la Commission propose de réformer plusieurs organisations communes de marché : grandes cultures, production laitière, viande bovine et, vraisemblablement, viticulture et huile d'olive.

Par ailleurs, la dimension environnementale serait accentuée (aides aux zones défavorisées, qui sont souvent des zones à haute valeur naturelle) et une politique rurale plus cohérente accompagnerait la réforme.

L'ambition de la future PAC est de **concilier trois logiques : une politique de marché, une politique des structures et une politique de l'environnement**. La difficulté sera de conserver sa cohérence à la PAC tandis que les marchés s'ouvriront progressivement, sous l'effet de l'accord de Marrakech ou d'accords préférentiels, des contingentements des exportations et de l'adhésion de nouveaux Etats membres.

Ce nouveau contexte, par les modifications qu'il est susceptible d'apporter dans le fonctionnement des filières et les relations amont-aval, justifie les inquiétudes de certains producteurs agricoles, qui redoutent que l'ouverture des marchés agricoles n'affecte l'écoulement de leur production.

2.2. Impact sur l'industrie alimentaire

L'industrie alimentaire est directement concernée par la PAC, qui exerce des influences sur ses conditions d'approvisionnement et donc sur sa capacité à faire face à la concurrence.

Compte tenu de l'intensification de la concurrence, l'objectif économique pour les orientations futures de la PAC devrait être la compétitivité du secteur agricole et alimentaire dans son ensemble, tant sur le marché intérieur que sur les marchés extérieurs.

La compétitivité de l'industrie alimentaire française repose essentiellement sur trois facteurs.

a) Une production agricole adaptée aux besoins de l'industrie alimentaire

L'industrie alimentaire française fonde son approvisionnement sur des considérations liées à la disponibilité, à la qualité, à la diversité, à la proximité et au coût des matières premières.

Quantité

L'orientation proposée en matière de découplage des soutiens à l'agriculture pose la question, dans certains secteurs, des risques de baisse de production et de leur compatibilité avec la stratégie de développement de l'industrie.

Il est, en effet, indispensable que les objectifs de production des produits agricoles correspondent, au niveau européen, aux besoins de l'industrie tant pour alimenter le marché intérieur que pour faire face à la demande internationale. Cette approche doit se faire produit par produit et d'une façon adaptée à la situation de chaque secteur.

Qualités techniques

Les besoins qualitatifs de l'industrie alimentaire peuvent s'exprimer de façons différentes selon les produits et les récoltes en termes de variétés, de lieux de production, de disponibilité, de pureté (absence de résidus, de contaminants), de méthodes culturales (apports raisonnés, agriculture biologique), etc.

Ces critères, qui sont la traduction technique des attentes du marché et s'inscrivent dans une démarche de sécurité alimentaire, **n'ont pas uniquement un lien direct avec l'aménagement du territoire ou la préservation de l'environnement, contrairement à ce qu'énonce la Commission** dans ses propositions. En outre, la maîtrise des qualités techniques des produits agricoles est souvent complexe du fait de la variabilité naturelle de la matière biologique et du rôle des conditions climatiques.

La politique agricole devrait promouvoir les qualités de matières premières nécessaires à l'industrie et aider à maîtriser leur variabilité en suscitant des actions volontaires en ce sens.

Prix

Les matières premières agricoles sont souvent une composante déterminante du prix des produits de l'industrie alimentaire et constituent donc un facteur important de compétitivité. Le caractère compétitif du prix doit s'apprécier en fonction de la qualité requise et en tenant compte de la pression concurrentielle.

Plus le marché est ouvert à la concurrence, plus la recherche d'un prix compatible s'impose. Il faut bien évidemment prendre en compte les systèmes de compensation qui peuvent jouer à l'importation (droits de douane) et à l'exportation (restitutions).

Le rapprochement progressif et raisonné des prix de marché agricoles européens avec les prix de nos principaux concurrents - pour une qualité donnée - est un objectif pour un certain nombre de secteurs. Toutefois, sur le marché intérieur, la référence au prix mondial peut ne pas être pertinente, lorsque le marché mondial du produit en cause n'est pas représentatif, ou lorsque le prix mondial ne reflète pas la réalité des coûts de production.

Mais il faut bien prendre en compte le fait que, en cas de déséquilibre persistant entre l'offre et la demande, l'industrie aurait à supporter soit une augmentation substantielle des prix de marché (malgré la baisse des prix de soutien), soit une baisse de ces prix.

Les instruments actuels d'orientation de l'offre agricole - prix garantis différenciés, aides directes à la production différenciées, protections du marché, restitutions à l'exportation - ont favorisé l'augmentation des rendements et constitué un facteur de compétitivité dans certains secteurs. Ils ont aussi permis une diversification par l'émergence de sources spécifiques d'approvisionnement : maïs, orge brassicole, oléagineux, protéagineux...

Le découplage des soutiens à l'agriculture par rapport aux produits, aux volumes ou aux hectares, va considérablement modifier les facteurs d'orientation des productions. Les arbitrages effectués par l'agriculteur entre son revenu, de plus en plus alimenté par les aides directes, et les marchés, risquent de ne pas toujours être en phase avec le marché.

Dans un premier temps, les conditions d'approvisionnement de l'industrie peuvent en être considérablement modifiées. Si certains secteurs y voient la possibilité d'exporter sans restitution, d'autres secteurs craignent une baisse de production de certaines matières premières, une très grande volatilité des marchés, des prix et des qualités.

Il paraît donc souhaitable que la PAC garde une capacité d'orienter l'offre agricole, qu'il s'agisse des quantités, des qualités techniques ou des prix, en fonction des demandes du marché et des impératifs d'approvisionnement de l'industrie.

b) Sur le marché intérieur, des conditions de concurrence équitables pour l'industrie alimentaire

Du fait d'un niveau de prix d'approvisionnement agricole relativement élevé, le secteur agro-alimentaire a bénéficié depuis la mise en place de la PAC d'une protection à l'importation, basée à la fois sur l'écart de prix avec le marché mondial et l'objectif d'assurer une préférence communautaire.

Aujourd'hui, dans un certain nombre de secteurs, **la préférence communautaire est menacée** du fait de l'application des accords de l'Uruguay Round et de la multiplication des accords commerciaux bilatéraux. **Or, l'industrie alimentaire européenne est confrontée à des distorsions de concurrence** qui peuvent être de divers ordres :

- coûts de production industriels : prix de l'approvisionnement agricole, coûts sociaux, contraintes environnementales, coûts énergétiques, exigences sanitaire ;
- monétaire ;
- structurel ;
- qualité des produits ;
- accès au marché de matières premières non produites ou transformées dans l'Union européenne (huiles).

L'intérêt de l'industrie alimentaire est que l'ouverture graduelle du marché européen prenne impérativement en compte, produit par produit, **ces éléments de distorsion,** dans le cadre de l'OMC ou dans celui des régimes préférentiels.

c) L'impérieuse nécessité d'une politique d'exportation volontariste

L'industrie alimentaire européenne est le premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés, devant les Etats-Unis. Au sein de l'Europe, la France contribue très largement à ces performances puisqu'elle est le premier exportateur européen vers les pays tiers, devant les Pays-Bas.

A l'instar des Etats-Unis, l'UE doit avoir un objectif exportateur pour la filière agro-alimentaire européenne et notamment pour l'industrie. Les produits transformés représentent, en effet, les deux tiers du commerce mondial agro-alimentaire et ont connu une croissance fulgurante au cours des dix dernières années : + 120 % en valeur.

L'exportation sans restitution est un objectif final pour certaines industries alimentaires. S'il est réalisable à court terme pour certains secteurs céréaliers (farine, malt...), il suppose des prix agricoles de marché au niveau des prix mondiaux, l'absence de distorsions flagrantes de concurrence par rapport aux opérateurs des pays tiers et des formalités d'exportation adaptées.

Pour d'autres secteurs, le différentiel qui semble devoir subsister entre les prix de marché agricoles européens et les prix mondiaux n'ouvre pas la perspective, dans une échéance proche, d'une suppression des restitutions : dans ces cas-là, la restitution à l'exportation restera un facteur majeur de compétitivité sur les marchés tiers pour le court et le moyen terme.

La contribution de l'industrie alimentaire à l'expansion des marchés est source pour l'Europe, d'emplois, de richesse et de dynamisme. L'Agenda 2000 n'exprime pas d'ambitions assez fortes dans ce domaine, ce qui est extrêmement préoccupant.

Or, pour l'industrie alimentaire, la politique d'exportation doit être volontariste, prévisible, stable et cohérente.

La suite du présent rapport donnera l'occasion de formuler des orientations en ce sens.

3. L'Union économique et monétaire

Le passage à la monnaie unique, à partir du 1er janvier 1999, constituera une étape majeure dans la construction européenne, parachevant l'intégration des économies et renforçant le poids de l'Europe dans le monde.

A condition que le maximum d'Etats-membres intègrent l'UEM - à ce jour, onze Etats satisferaient aux critères leur permettant de faire partie de l'Union monétaire en 1999, quatre en étant exclus soit pour des raisons objectives (Grèce), soit pour des raisons politiques (Royaume-Uni[7], Danemark, Suède) -, l'introduction de l'euro signifiera la disparition du système de change au sein des Quinze, c'est-à-dire une stabilité sans précédent, dont on peut attendre les effets suivants.

3.1. Un fonctionnement plus harmonieux du marché unique

La monnaie unique apparaît comme le corollaire du marché unique. Pour que celui-ci fonctionne de façon satisfaisante, il faut éviter les perturbations dans les échanges commerciaux ou les investissements dues aux variations de change. Ces dernières peuvent, même si elles sont apparemment faibles, modifier substantiellement l'équilibre des contrats entre entreprises et affecter le pouvoir d'achat des consommateurs.

Selon certaines études, la France aurait perdu plus de 130 milliards de francs d'exportations, en données cumulées, sur la période 1992-1995, à la suite des dévaluations compétitives de la lire, de la livre, de la peseta et des monnaies nordiques, ce qui représente 1,7 % du PIB.

Avec l'euro, une véritable comparaison du prix des biens et services sera désormais possible au sein du marché unique, ce qui implique pour les entreprises à la fois un durcissement de la concurrence, mais aussi, le cas échéant, une amélioration de leurs conditions d'achat.

En outre, **dans le secteur agro-alimentaire, l'euro permettra la suppression du système agri-monétaire, à l'origine de distorsions préjudiciables au fonctionnement du marché unique.**

En effet, les « monnaies vertes », utilisées pour gérer la PAC (restitutions, aides directes ..), si elles ont pour objet de « lisser » sur moyenne période les fluctuations monétaires, sont cependant susceptibles de créer des distorsions de

---

[7] Les récentes évolutions politiques en Grande-Bretagne pourraient modifier la donne et aboutir à une adhésion prochaine de ce pays à l'Union monétaire.

concurrence entre Etats membres lorsqu'elles présentent des écarts divergents (en plus ou en moins) avec les taux de change des devises européennes.

3.2. Un facteur de croissance et d'emploi

Reposant sur un fondement économique solide (déficits maîtrisés, stabilité des prix), la monnaie unique devrait favoriser le développement des échanges, améliorer l'allocation des ressources, encourager l'épargne et donc stimuler la croissance, elle-même source d'emplois et d'élévation du niveau de vie.

En outre, l'existence d'une banque centrale européenne devrait à la fois concourir à la stabilité des prix et de la monnaie en Europe et susciter la confiance des marchés, ce qui pourrait avoir pour effet de diminuer les taux d'intérêt. Cette perspective est très importante pour les entreprises, en particulier les PME.

L'euro pourrait donc créer les conditions d'un environnement plus stable pour les entreprises, favorable à leurs décisions d'investissement, de vente, d'implantation etc.

3.3. Un facteur d'économies

Il est clair que l'adoption d'une monnaie unique ne peut qu'être génératrice d'économies : les charges liées aux frais sur opérations de change ou frais de couverture du risque de change représenteraient entre 0,3 et 0,4 % du PIB de l'Union européenne (soit entre 20 et 25 milliards d'écus par an).

En outre, les résultats financiers des entreprises devraient s'améliorer, grâce à la plus grande stabilité des taux d'intérêt à court terme qui devrait résulter de l'introduction de la monnaie unique. .

C'est que, en effet, les entreprises françaises - et l'industrie alimentaire ne fait pas exception - se caractérisent par un niveau relativement faible de fonds propres et une part élevée d'endettement référencé sur des indices de court terme (environ 50 % de l'encours de prêt). C'est pourquoi elles ont particulièrement souffert des variations brutales des taux à court terme lors des crises monétaires des dernières années.

3.4. Une souveraineté monétaire commune nouvelle

Avec la disparition formelle de la souveraineté monétaire des Etats membres de l'Union européenne - cette dernière n'est d'ailleurs déjà plus véritablement effective, dans un contexte d'économies interdépendantes et de liberté des mouvements de capitaux -, une souveraineté monétaire d'un type nouveau va émerger, fondée sur la responsabilité partagée.

3.5. Un facteur de stabilité internationale

Il paraîtrait logique que l'euro devienne, au même titre que le dollar ou le yen, une des grandes monnaies d'échange et de réserve dans le monde.

Cela est très important, si l'on songe qu'aujourd'hui le dollar est utilisé dans 83 % des transactions sur les marchés des changes et dans 48 % des transactions commerciales. Or, la « zone euro » fera poids égal avec les Etats-Unis dans le commerce mondial ; en outre, du fait de l'importance des

échanges intracommunautaires, elle devrait être considérablement moins exposée aux effets des fluctuations des monnaies des pays tiers.

Si elle est dotée d'une monnaie forte et reconnue, l'UE peut espérer peser beaucoup plus qu'auparavant dans la recherche d'une meilleure stabilité du système monétaire international. De même que l'Europe est plus forte lorsqu'elle parle d'une seule voix au sein de l'OMC, de même peut-on penser qu'une seule banque centrale en Europe aura probablement plus d'influence régulatrice que plusieurs banques nationales sur la parité des monnaies, les mouvements de capitaux, le niveau des taux d'intérêt, les tendances spéculatives, etc.

La création de l'euro contribuera donc à stabiliser l'environnement économique des entreprises et à stimuler la croissance, ce qui devrait profiter à l'ensemble des économies des Etats membres, tous secteurs confondus.

Il faut cependant être conscient de ce que l'euro signifiera pour les secteurs d'activité particulièrement exposés à la compétition internationale : l'industrie alimentaire, placée sur un marché déjà très concurrentiel, dans lequel les phénomènes de substitution sont importants, verra son environnement modifié par un surcroît considérable de concurrence auquel il faudra faire face.

C - PERSPECTIVES DE CROISSANCE ET DE MARCHÉS DANS LE MONDE À L'HORIZON 2010

Afin d'éclairer et d'illustrer les évolutions en cours sur le plan européen *(« Agenda 2000 »*, PAC, UEM) et au sein de l'OMC, il paraît utile d'essayer de tracer de grandes tendances en termes de croissance et de marchés mondiaux pour les quinze prochaines années.

Avec toutes les réserves qu'appelle ce genre d'exercice, il est permis d'esquisser les perspectives suivantes[8].

1. Emergence de nouveaux pôles de richesse

La carte économique du monde devrait connaître des évolutions spectaculaires d'ici à 2010, du fait du développement de nouvelles zones de croissance.

C'est dans le monde asiatique que devrait se produire la percée la plus spectaculaire. On estime que plus de 50 % de la richesse supplémentaire créée dans le monde, au cours de la période considérée, proviendra d'Extrême-Orient. La Chine pourrait représenter, à elle seule, le quart de la richesse produite, tandis que l'Inde connaîtrait une spectaculaire accélération de son rythme d'expansion.

Cette évolution aura deux significations : d'une part, de nouveaux concurrents apparaîtront sur la scène internationale ; d'autre part, ces pays constitueront un gisement de débouchés considérable pour les pays plus anciennement industrialisés.

---

[8] Les projections figurant dans le présent chapitre sont notamment issues du rapport établi par le Bipe-conseil pour le compte de la Confédération générale des planteurs de betteraves en 1995.

Les PECO, candidats à l'adhésion au sein de l'Union européenne, devraient également connaître une expansion soutenue. Les signes de dynamisme sont en effet très encourageants dans ces pays, même si la sortie des systèmes d'économie administrée se fait - dans un premier temps - au prix de fortes tensions sociales et incertitudes politiques. Ces pays peuvent espérer des taux de croissance deux fois plus importants que ceux de l'Europe occidentale.

S'agissant de la Russie et de l'Ukraine, les prévisions semblent, à ce stade, beaucoup plus aléatoires, notamment en raison des incertitudes liées à un contexte politique potentiellement beaucoup plus instable que dans d'autre pays d'Europe orientale.

Quant à l'Amérique Latine, elle offre des perspectives très favorables notamment dans certains pays de cet ensemble, qui révèlent des rythmes de croissance très soutenus.

Dans cette nouvelle distribution des cartes**, l'Union européenne fait jeu égal avec les Etats-Unis** pour une contribution à la richesse mondiale en diminution (voir tableau ci-après).

Les phénomènes d'intégrations régionales devraient se renforcer, notamment sous l'effet de l'ouverture croissante des économies aux échanges et de la mobilité des capitaux : Union européenne, ALENA, zone Asie-Pacifique. Les ensembles régionaux correspondent, en général, à une convergence d'intérêts économiques et/ou à une volonté politique de peser de façon concertée sur les négociations commerciales internationales. Ils présentent, selon les cas, une grande homogénéité économique et politique (UE) ou des disparités compensées par la complémentarité des pays membres (ALENA) : le but recherché est néanmoins, à travers l'intensification des échanges commerciaux et des mouvements de capitaux, de constituer les ensembles les plus homogènes possibles.

2. Evolution démographique

La population mondiale devrait passer de 5,7 milliards d'hommes aujourd'hui à 7 milliards en 2010, et ce en dépit du ralentissement du rythme de croissance de la population (+ 1,6 % par an entre 1995 et 2010 contre + 1,9 % par an entre 1980 et 1990).

Le ralentissement de la croissance démographique est notamment lié à l'élévation du niveau de développement des économies. Ainsi, la population des vieux pays industrialisés (pays occidentaux, Japon) ne devrait croître que de 2,5 % sur l'ensemble de la période. A l'inverse, avec + 2,9 % de croissance par an, le continent africain connaîtra le plus fort rythme d'accroissement démographique du monde : en 2010, un tiers des habitants supplémentaires de la planète seront africains.

En Amérique Latine et en Asie, les populations vont s'engager dans le phénomène dit de la « transition démographique », c'est-à-dire la diminution des taux de natalité qui succède à la diminution de la mortalité infantile : les taux de croissance de la population devraient y atteindre environ + 1,5 % par an.

Au total**, d'ici la contribution de l'Asie et de l'Afrique pourrait représenter 85 % de l'accroissement démographique mondial** d'ici à 2010**.**

3. Impact sur la demande alimentaire

L'effet combiné du développement de zones de croissance soutenue et de l'augmentation de la population - particulièrement dans lesdites zones de croissance - aura logiquement une incidence sur la consommation alimentaire mondiale.

L'évolution de la consommation alimentaire est très liée au niveau de développement, tant au plan quantitatif (nombre de consommateurs) que qualitatif (modes de consommation). Ainsi, dans les pays en voie de développement, lorsque le niveau de vie de la population s'élève, la part des produits de base a tendance à reculer au profit de produits plus coûteux. Cet accroissement de la demande alimentaire engendre des hausses d'approvisionnement en produits agricoles (notamment parce qu'il faut dégager des ressources fourragères supplémentaires). En revanche, dans les pays plus riches, la corrélation entre augmentation de la consommation et approvisionnement agricole ne joue plus dans les mêmes proportions : la consommation se porte progressivement vers des produits de plus en plus élaborés, à plus forte valeur ajoutée et dans lesquels la part du produit brut diminue.

Ce phénomène de saturation (phénomène dit du « mur des estomacs ») explique les tendances de la consommation envisagées pour la période 1995-2010 : **faible augmentation dans les pays développés et fortes augmentations en Asie, en Afrique et en Amérique Latine,** donc dans les zones à forte croissance démographique.

Fig. 28 : Projection de population mondiale

	Millions d'habitants		**Variation 1995/2010**	
	1995	**2010**	**en Mions**	**en %**
Afrique	720	1 113	26	2,9
Amér. du Nord	293	316	2	0,5
Amérique latine	481	604	8	1,5
Asie	3 384	4 146	52	1,4
Europe	507	526	1	0,2
Ex-URSS	278	306	2	0,6
Autres	40	46		0,8
Total	**5 702**	**7 055**	**90**	**1,4**

Source : CEPII et BIPE Conseil.

Fig. 29 : Répartition des richesses dans le monde
(1994-2010)

	1994 Répartition PIB total (%)	**1994/2010 Taux de variation Total**	**an**	**2010**
Afrique	**3,9**	**87,3**	**4,0**	**4,1**
Etats-Unis	19,4	37,3	2,0	15,1
Canada	1,8	33,00	1,8	1,4
Amérique du Nord	**21,3**	**48,5**	**2,5**	**17,8**
Mexique	2,2	87,3	4,0	2,4
Brésil	2,7	102,2	4,5	3,1
Argentine	0,8	73,4	3,5	0,8
Autres	2,9	87,3	4,0	3,0
Amérique latine	**8,6**	**90,7**	**4,1**	**9,3**
Inde	3,3	118,3	5,0	4,1
Chine	12,9	154	6,0	18,5
6 « dragons »	4,7	173,9	6,5	7,3
Japon	7,8	55,6	2,8	6,9
Autres	10,5	118,3	5,0	13,0
Asie(hors ex-URSS)	**39,3**	**124,2**	**5,2**	**49,7**
Union Européenne	19,5	37,3	2,0	15,2
PECO	1,5	102,2	4,5	1,7
Autres	0,6	48,5	2,5	0,5
Europe	**21,6**	**42**	**2,2**	**17,4**
Ex-URSS	**3,3**	**87,3**	**4,0**	**3,5**
Autres	2,0	48,5	2,5	1,7
Monde	**100,0**	**77,1**	**3,6**	**100,0**

Source : CEPII et BIPE Conseil.

En termes de marchés, ces évolutions devraient susciter des courants d'exportation vers les pays dont la demande en produits agricoles et alimentaires sera forte : besoins en céréales et en sucre dans les pays d'Asie, besoins en produits carnés au Proche-Orient et en Extrême-Orient. A l'inverse, des pays traditionnellement importateurs pourraient devenir autosuffisants voire excédentaires : ce serait le cas de l'ex-URSS et des PECO pour la viande, le sucre et les céréales.

Aucune projection à l'horizon 2010 voire 2020 n'envisage d'insuffisance des ressources alimentaires : les potentiels d'accroissement de l'offre devraient donc toujours satisfaire le surcroît des besoins en produits agro-alimentaires supplémentaires, sous réserve de la solvabilité de la demande.

4. Enjeux de marché, enjeux de pouvoir

Même s'il est difficile, hasardeux voire présomptueux de prétendre connaître dès à présent la situation exacte qui prévaudra dans une quinzaine d'années, il semble clair que les évolutions économiques et démographiques en cours dessinent une carte du monde fort différente de celle d'aujourd'hui.

Le constat le plus important est que **l'élargissement des marchés de produits alimentaires,** à l'horizon des quinze prochaines années, **résultera du dynamisme de pays extérieurs à l'Union européenne.** C'est là un élément qui devrait profondément modifier les conditions de la compétition commerciale internationale.

Sans faire de géopolitique, qui n'est pas l'objet du présent rapport, il n'est pas inutile de soulever quelques questions qui ont trait à l'évolution générale des rapports de force économique entre nations. Ainsi, au sein de l'OMC, il paraît fort probable que les modifications du poids relatif des différentes économies auront une incidence plus ou moins forte, en termes d'**influence politique, sur le déroulement et l'issue des futures négociations.**

Quel sera, par exemple, le rôle de la Chine, le jour où elle ralliera l'OMC ? Quelles alliances nouera-t-elle ? Quel marché représentera l'immense Inde ? Aujourd'hui, la Hongrie quitte le groupe de Cairns ; bientôt, elle intégrera l'Union européenne : quels intérêts y défendra-t-elle ? Qu'en sera-t-il demain du traditionnel différend euro-américain en matière commerciale ? Aura-t-il encore un sens, dans un monde où la redistribution des cartes aura consacré l'émergence de nouvelles puissances économiques ? Les Etats-Unis seront-ils encore plus dominants, notamment par le jeu de leurs futures alliances ?

Dans ce contexte, l'Union européenne a intérêt à ce que l'ensemble des pays qui la constituent présentent un front uni, gage de la cohérence de la position de la Commission européenne dans les négociations à venir. Cela n'a pas toujours été le cas dans le passé, comme l'a montré le déroulement, du point de vue européen - et spécialement dans le domaine agricole -, de l'Uruguay Round (épisode du projet Dunkel et du « pré-accord » de Blair House).

L'atout des Européens est de former l'exemple d'intégration économique le plus achevé au monde. L'avenir dira si l'UE saura l'utiliser avec l'efficacité politique nécessaire, face à des ensembles régionaux qui, pour puissants qu'ils soient (ALENA, MERCOSUR, ASEAN...), ne présentent pas pour autant la même cohésion économique et politique.

II - LES DÉFIS DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

Au sens du présent rapport, on entendra par défi le résultat de la confrontation entre un objectif à atteindre et les conditions nécessaires pour y parvenir. Lorsque ces conditions sont imparfaitement réunies dans la réalité, on peut en déduire que l'objectif est difficile à atteindre et le défi d'autant plus ambitieux.

S'agissant de l'industrie alimentaire, on identifie trois types de défis : des défis de marché, des défis de filière, des défis de structure.

Ces défis n'ont pas tous la même signification, les mêmes implications, ni le même poids stratégique, mais ils sont interdépendants les uns des autres. Cette complémentarité suppose de les relever tous, afin d'assurer à l'industrie alimentaire les meilleures conditions possibles de développement et de consolidation de ses positions.

A - DÉFIS DE MARCHÉ

Les défis de marché s'apprécient de façon différente selon le marché sur lequel on se place. Pour mesurer les défis des entreprises alimentaires françaises dans ce domaine, il convient de distinguer trois types de marchés : le marché national, le marché européen (qu'on appellera aussi marché intérieur) et les marchés extérieurs (correspondant aux marchés des pays tiers, selon la terminologie communautaire).

1. Le marché national

Le marché français des produits alimentaires se caractérise de deux façons : il est saturé en volume et extrêmement concurrentiel.

Dès lors, l'enjeu pour les industriels est de conserver ou développer leurs parts de marché, notamment face à la concurrence constituée par des produits provenant d'autres pays de l'Union européenne ou de pays extérieurs à l'Union.

En effet, on l'a vu, la pénétration étrangère s'accroît sur le marché français, même si celui-ci absorbe 83 % de la production de l'industrie française ; l'ouverture croissante des marchés, conjuguée avec l'apparition de nouveaux concurrents dans le monde, rend très difficile le maintien, à un tel niveau, de l'accès au marché pour les industriels français.

Le défi à relever n'est donc pas uniquement un défi à l'exportation, comme on le dit en général. Constituer, maintenir voire développer un marché au plan national constitue un préalable à toute stratégie de croissance, que celle-ci soit tournée vers l'exportation ou non. De fait, toutes les entreprises n'exportent pas, mais lorsqu'elles le font, elles ne sont véritablement performantes que si elles disposent de débouchés solides auprès des consommateurs français.

Conserver ou développer les parts de marché en France suppose que soient remplies un certain nombre de conditions.

1.1. Atteindre le meilleur rapport qualité-prix

Le prix, bien entendu, apparaît comme l'élément décisif pour apprécier la compétitivité d'un produit. Il constitue, rappelons-le, le premier critère d'achat du consommateur.

Or, la concurrence résultant d'importations de produits étrangers est surtout le fait de produits bas de gamme ou premiers prix.

Le défi à relever consiste à la fois à rechercher le prix le plus compétitif possible tout en maintenant ou améliorant le niveau de qualité des produits proposés au consommateur. C'est en pariant sur la qualité au meilleur prix que les industriels français pourront durablement consolider leur marché par la fidélisation du consommateur.

Il ne faut pas oublier que ce qui importe, pour les entreprises, c'est la rentabilité de ce que l'on appelle le « coeur du marché », c'est-à-dire la plus grande part de marché. Même si certaines tendances récentes de la consommation font apparaître un certain nombre de niches ou marchés périphériques (produits haut de gamme, produits bio, pour lesquels des consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé), celles-ci ne sauraient suffire à assurer la rentabilité d'un secteur dont le chiffre d'affaires dépend massivement des ventes de produits de base.

Le défi de la compétitivité n'en est que plus exigeant et difficile.

1.2. Développer qualitativement les relations entre industriels et consommateurs

Les relations entre industriels et consommateurs constituent un domaine complexe, mouvant et évolutif. Elles sont souvent caractérisées par la méfiance et les malentendus, de façon très paradoxale, d'ailleurs.

En général, les consommateurs connaissent mal l'industrie alimentaire : ils ne savent pas comment les produits qu'ils consomment sont fabriqués ; ils ont pourtant des avis ou des comportements très tranchés sur le point de savoir si tel ou tel produit est « bon », c'est-à-dire fabriqué dans des conditions d'hygiène suffisante ou répond à des critères de goût satisfaisants.

Ce paradoxe dans l'attitude des consommateurs est une donnée que les industriels sont amenés de plus en plus à prendre en considération, notamment à la suite de problèmes ou de crises intervenus dans le domaine de la sécurité alimentaire (encéphalopathie spongiforme bovine, listeria, etc.) ou en raison de réactions négatives constatées lors de modifications apportées à la fabrication de certains aliments (usage d'additifs, recours à des organismes génétiquement modifiés, par exemple).

De leur côté, les industriels ont parfois du mal à comprendre les comportements d'achat des consommateurs : comment se fait-il que tel produit plaise ou ne plaise pas au consommateur ? Comment expliquer tel revirement dans les habitudes de consommation ?

L'établissement de bonnes relations entre industriels et consommateurs suppose, on le voit, de maîtriser plusieurs aspects. Il s'agit, d'une part, pour l'industriel, de **bien connaître les attentes des consommateurs,** en termes de prix, de goût, de plaisir, de sécurité. Cette recherche, pour être efficace, doit être à la fois constante et fondée sur une palette de critères la plus large possible. **C'est seulement de cette manière que les malentendus et les incompréhensions peuvent être** limités ou évités, par une anticipation la plus fine possible des comportements des consommateurs.

D'autre part, l'enjeu est d'**informer le consommateur de la façon la plus complète possible**. Les obligations en matière d'étiquetage des produits, qui se sont beaucoup développées au cours des dernières années, aboutissent à créer une situation de plus grande transparence, dont chacun doit se réjouir, même si les industriels sont attachés à ne pas se voir imposer des contraintes excessives, sources de coûts supplémentaires, et dont le résultat peut être contre-productif,

l'excès d' « information » du consommateur pouvant aboutir à encore plus de confusion. Dans d'autres cas, les industriels n'attendent pas que la réglementation se clarifie : s'agissant des organismes génétiquement modifiés, ils ont pris l'initiative d'un étiquetage lisible, venant combler le vide juridique créé par les atermoiements des droits français et européen.

Les techniques de **marketing direct** - qui utilisent de plus en plus les nouvelles technologies de l'information - peuvent constituer **un moyen efficace pour développer cette nécessaire circulation de l'information** entre industriels et consommateurs.

1.3. Améliorer les rapports entre industriels et distributeurs

Pour les industriels, le distributeur garantit l'accès le plus large au consommateur final. L'hyper-concentration de la grande distribution et la pression que cette dernière effectue sur les prix placent les entreprises alimentaires dans une position de grande dépendance.

Le défi, pour l'industrie, consiste à essayer de créer les conditions d'un rapport plus équitable avec la distribution. Pour cela, il faut :

- établir des règles du jeu loyales, claires et respectées, gages d'un partenariat fructueux ; des exemples étrangers (Grande-Bretagne, Allemagne, Etats-Unis) sont là pour démontrer que les rapports industrie-commerce ne sont pas fatalement voués à être marqués par les tensions et les conflits, comme c'est trop souvent le cas en France ;
- que les fabricants défendent leurs marques - commerciales ou collectives (signes de qualité) - : la marque, c'est la signature par laquelle l'industriel s'engage à fournir au consommateur un produit répondant à des garanties de sécurité, de service et de satisfaction. L'abondance de marques de distributeur tend à rompre la continuité de la chaîne alimentaire - du producteur agricole au consommateur final - et contient le risque d'un surcroît d'approvisionnement du marché français en produits étrangers.

1.4. Promouvoir le modèle alimentaire français

Cette question vient en complément des deux points précédents. En effet, la promotion du modèle alimentaire français vise à la fois à fidéliser le consommateur en misant sur le meilleur rapport qualité-prix et à desserrer la pression à la baisse des prix de la part des distributeurs. La promotion d'un tel modèle doit pouvoir se concilier avec l'aspiration du consommateur à varier ses modes de consommation, à s'ouvrir à des goûts et habitudes alimentaires venus d'ailleurs.

Le défi à relever a des implications dans divers domaines (information, promotion, réglementation , recherche-développement) et consiste à :

- conjuguer tradition et innovation ;
- mettre en avant les bienfaits du modèle alimentaire français en termes de santé et d'apport nutritionnel, en soulignant que plaisir et satisfaction ne sont pas antinomiques avec ces valeurs ;
- démontrer qu'une alimentation de qualité est compatible avec un prix modéré.

2. Le marché européen

Représentant 70 % des échanges extérieurs de la France dans le domaine des produits alimentaires, le marché européen est aujourd'hui vital pour assurer à l'industrie alimentaire française les débouchés nécessaires à sa croissance.

Dans les années à venir, le marché intérieur européen va connaître une intensification des conditions de concurrence sous l'effet conjugué :

- de la relative saturation en volume de la consommation au sein du marché des Quinze : les phénomènes de substitution jouent à plein dans un marché de plus en plus compétitif ;
- de l'introduction de l'euro qui, en permettant des comparaisons de prix, à l'échelle du marché européen, dans les conditions d'un marché domestique, aboutira à unifier les conditions de concurrence au sein de l'Union ;
- de l'élargissement de l'UE, qui consacrera la montée en puissance de nouveaux concurrents sur le marché des produits agricoles et alimentaires ;
- de l'ouverture progressive du marché intérieur à la concurrence des pays tiers.

Dès lors, le défi pour l'industrie alimentaire est de maintenir sa position sur le marché européen et de la développer sur les marchés correspondant aux pays candidats à l'adhésion (PECO).

A cette fin, l'industrie alimentaire française devra répondre à trois impératifs.

2.1. Pouvoir être en mesure d'améliorer la compétitivité de ses produits

Des écarts de prix consommateur existent au sein du marché unique, que l'introduction de l'euro mettra en lumière. Cela risque d'inciter les distributeurs à les résorber, en s'approvisionnant, au besoin, ailleurs qu'en France, par le biais de centrales d'achat européennes.

2.2. Développer les autres éléments de la compétitivité

Il s'agit de la différenciation des produits par les marques (celles-ci doivent avoir une notoriété à l'échelle de l'Europe), l'innovation-marketing, l'apport de service et de commodité, le développement de saveurs nouvelles, etc, mais aussi

de l'adaptation de l'organisation commerciale au marché unique. Ces efforts supposent un niveau d'investissement important.

2.3. Veiller au maintien ou à la définition de standards de qualité élevés

Il s'agit des normes et réglementations en vigueur au sein de l'Union, en matière de production et de contrôle de la fabrication et de la commercialisation des produits alimentaires : l'enjeu est ici de préserver le marché intérieur des importations en provenance notamment de pays tiers, qui ne respecteraient pas certaines garanties, sans que cette politique soit constitutive d'entraves aux échanges.

3. Les marchés extérieurs

Ce sont ces marchés qui recèlent les plus forts potentiels de croissance, tant en valeur qu'en volume, pour des raisons déjà largement développées (augmentation de la demande solvable, taux de croissance du PIB, tendances de la démographie).

Dans ce contexte, **la question pour l'industrie alimentaire est la suivante : pourra-t-elle maintenir sa place de premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés, alors qu'elle est peu présente, voire absente, des marchés qui connaîtront la plus forte expansion dans les quinze prochaines années ?**

Le défi, pour l'industrie française, doit être, en plus de la préservation de son marché national et de la défense de sa position sur le marché intérieur européen, de se lancer à la conquête de ces nouveaux marchés.

Cette orientation suppose que soient remplies plusieurs conditions.

3.1. Bien connaître ces marchés

Cet élément est fondamental dans la stratégie de conquête de nouveaux marchés. La connaissance d'un marché recouvre des aspects quantitatifs : potentiel de croissance, évolution de la demande solvable. Elle repose surtout sur une analyse qualitative de la situation de chaque marché, ce qui suppose d'intégrer de nombreux facteurs :

- connaissance des attentes des consommateurs en termes de goût, d'habitudes alimentaires : ce qui est vrai pour le marché français et européen l'est encore plus pour les marchés tiers étant donné la moindre connaissance que les industriels français en ont, notamment s'il s'agit de marchés lointains situés dans des pays dont la culture et les traditions sont très différentes des nôtres (Extrême-Orient, par exemple) ;
- connaissance des circuits de distribution : cet aspect est évidemment très important, surtout lorsque l'industriel ne délocalise pas sa production et, de ce fait, se trouve physiquement loin des lieux de consommation ;
- connaissance des conditions de concurrence (autres intervenants sur le marché) ;

- connaissance des contextes réglementaires nationaux ;
- connaissance plus générale des comportements socio-économiques propres à chaque pays : il est clair que l'on ne traite pas avec des Mexicains comme on le fait avec des Chinois, par exemple : il est fondamental d'acquérir la meilleure connaissance possible des usages civils et professionnels en cours dans les pays visés, d'autant que la conclusion de tel ou tel contrat dépend parfois d'éléments d'apparence futile pour des yeux français mais qui revêtent, dans le pays concerné, une grande importance.

3.2. Atteindre un meilleur niveau de compétitivité

Celui-ci dépend de la variable-prix et de facteurs extérieurs au prix.

Concernant le prix, la position concurrentielle des industries alimentaires est d'abord fonction du prix de la matière première agricole, qui intervient dans le prix de revient dans des proportions variables selon les produits (jusqu'à 50 %). Les coûts d'approvisionnement de l'industrie alimentaire française et européenne, on l'a vu, ne permettent pas, globalement, à la France d'être suffisamment compétitive sur les marchés des pays tiers. Cette situation appelle des solutions, différenciées selon les produits, mais tendant à mettre l'industrie alimentaire - et l'ensemble de la filière agro-alimentaire - en position plus favorable pour affronter ces marchés. **Il faut bien comprendre que des pertes de marché pour l'industrie alimentaire sont aussi des débouchés en moins pour l'agriculture française.**

En outre, les coûts de production (coût du travail, fiscalité, énergie) constituent une difficulté supplémentaire dans la compétition internationale, dont il ne faut pas négliger l'impact.

S'agissant des facteurs autres que le prix, il est clair que la compétitivité des produits français dépendra beaucoup de la capacité des entreprises à s'implanter localement, vendre, développer des réseaux de distribution, s'adapter rapidement aux évolutions des marchés en question, etc. Il s'agit, en fait, concernant des marchés de plus en plus éloignés géographiquement, de compenser le handicap de cet éloignement par un grand dynamisme commercial.

3.3. Augmenter les capacités d'investissement des entreprises

L'ampleur du défi considérable que constitue la conquête de nouveaux marchés lointains et très concurrentiels appelle la mise en oeuvre de moyens non moins considérables pour être capable d'y faire face.

Qu'il s'agisse de la veille commerciale et technologique à assurer, des études de marché à mener, des prospections à conduire sur place, le coût de l'exportation sera très élevé pour les entreprises qui entreprendront de se lancer à l'assaut des marchés tiers et nécessitera d'augmenter leurs capacités d'investissement.

Pour répondre à ce défi, les entreprises ont besoin d'appuis et de relais, notamment de la part des pouvoirs publics : la suite du présent rapport fera un certain nombre de recommandations en faveur d'une véritable politique d'appui à l'exportation.

3.4. Limiter certaines entraves aux échanges et distorsions de concurrence

La question des entraves aux échanges et des distorsions de concurrence concerne l'ensemble des économies, aussi bien celles des pays développés que celles des pays en voie de développement.

Les entraves aux échanges sont de différents types. Il peut s'agir d'obstacles tarifaires, de procédures douanières ou de restrictions quantitatives à l'importation ; les normes sanitaires et phytosanitaires, ainsi que la législation alimentaire sont également des prétextes fréquents pour limiter les importations.

Les pays responsables de ce type de restrictions sont très nombreux, mais certains se signalent par la grande variété et l'imagination de leur arsenal protectionniste : Etats-Unis, Japon, PECO, pays d'Amérique du Sud, d'Asie du Sud-Est...

Les distorsions de concurrence proviennent des disparités de coûts de production (notamment de main-d'oeuvre), de fiscalité, de taux de change ; elles peuvent également être liées aux différences de contextes réglementaires dans lesquels les industries alimentaires interviennent.

Les solutions à ces difficultés doivent être recherchées, soit au sein de l'OMC, soit par le biais d'accords bilatéraux.

B - DÉFIS DE FILIÈRE

Dans les développements qui suivent, on entendra par filière l'ensemble des différents maillons de la chaîne alimentaire et des relations qui organisent la production, la transformation, le transport et la distribution des produits, en vue de concourir à la satisfaction du consommateur final et d'assurer la croissance rentable des différents acteurs. Les filières impliquent l'amont de l'agriculture, l'agriculture, les stades de la transformation, le transport, la distribution... et, bien entendu, le consommateur.

Les défis de filière sont de plusieurs ordres : ils s'apprécient à la fois en termes de sécurité, de compétitivité, de productivité, de qualité, de recherche-innovation, d'environnement. Selon le cas, ils impliquent tout ou partie des maillons de la chaîne alimentaire.

1. Sécurité : offrir au consommateur final un produit sûr

La maîtrise de la sécurité constitue, depuis toujours, une exigence fondamentale de l'industrie alimentaire. Elle a pris une impulsion particulièrement forte au cours des dernières années, sous l'effet de la réglementation ou à l'initiative des industriels, qui ont mis en place des outils et des procédures fondés sur une obligation de résultat : garantir la salubrité des produits proposés à la consommation.

Il s'agit là d'un défi de plus en plus exigeant en raison :

- des attentes toujours plus fortes du consommateur ;
- de l'hypersensibilité du consommateur au thème de la sécurité alimentaire, comme le révèlent les réactions observées à l'occasion de certaines crises (encéphalopathie spongiforme bovine - ESB-, listéria, etc.) ou en présence de certaines innovations alimentaires (organismes génétiquement modifiés - OGM -, ionisation) ;
- du renouvellement constant des enjeux de la sécurité, qui va de pair avec l'apparition de nouveaux produits et procédés ainsi qu'avec les progrès de la recherche scientifique.

C'est un défi de filière parce qu'il concerne l'ensemble de la chaîne de transformation et de valorisation des produits alimentaires.

Y répondre implique certaines obligations.

1.1. Maîtriser la sécurité à chaque stade de la chaîne alimentaire

Il s'agit d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques à chaque stade de la chaîne alimentaire. Le producteur agricole doit faire face à des risques spécifiques (épidémies, pollution, impact dû à l'utilisation de certaines substances, etc.), qui sont différents de ceux de l'industriel (contaminations dues à des manipulations au cours du process de production, introduction de corps étrangers, etc.) ou du distributeur (transport, chaîne du froid), même si la problématique est analogue pour tous (éviter la mise en danger du consommateur par suite de défectuosité ou d'altération du produit).

Autrement dit, pour offrir au consommateur un produit sûr, il faut que chacun « fasse son métier » dans son champ d'intervention, puisque chaque stade de la valorisation du produit peut contribuer à amplifier des risques ou à en créer de nouveaux. L'exemple de la chaîne du froid démontre à quel point la sécurité alimentaire repose sur ce principe de confiance.

Il convient toutefois de rappeler que la sécurité dépend aussi du comportement du consommateur lui-même. C'est ce que soulignait le professeur André Vacheron, président du comité scientifique du service alimentaire de la Fédération du commerce et de la distribution, lors d'un récent colloque organisé au Conseil économique et social : *« quels que soient les efforts réalisés par les acteurs de la chaîne alimentaire, les risques les plus importants sont pris après l'achat par le consommateur lui-même, qui est loin de toujours respecter les règles d'hygiène alimentaire »*.[9] De fait, on estime que 30 à 50 % des toxi-infections alimentaires sont dues à une mauvaise manipulation ou conservation des produits par le consommateur.

1.2. Coopérer entre les différents acteurs de la chaîne alimentaire

La bonne gestion de la sécurité ne peut cependant se faire isolément à chaque maillon de la chaîne alimentaire. Une coordination et une coopération des

---

[9] Colloque des « Forums d'Iéna » du 16 octobre 1997, sur le thème « Produits alimentaires : comment renforcer la chaîne de qualité et de progrès ? ».

divers acteurs est nécessaire pour garantir efficacement et authentiquement le meilleur niveau de sécurité au consommateur final.

Différentes conceptions de la sécurité alimentaire existent.

Aux Etats-Unis, c'est la poursuite d'un hypothétique « risque zéro » qui inspire les mécanismes en vigueur. Les contrôles et les mesures de sécurité se concentrent principalement en bout de chaîne, ce qui provoque souvent le recours à des procédés d'assainissement drastiques. Ainsi, pour répondre aux prescriptions de la Food and Drug Administration (FDA) et garantir au consommateur le maximum de sécurité, les producteurs de volaille traitent les produits par la javellisation ; les industriels laitiers, eux, pasteurisent le lait avant toute transformation ; quant aux eaux minérales et eaux de source, elles sont systématiquement traitées à l'ozone. Sous l'effet de ce type de mesures, le produit gagne en « sécurité »... ce qu'il perd en saveur.

On peut cependant émettre des doutes sur l'efficacité de ce système. Ainsi, en retenant, à titre indicatif, le nombre de décès par intoxication alimentaire, on constate que ceux-ci, de l'aveu même du vice-président américain Al Gore, seraient de 9 000 par an, contre moins de 100 en France.

En France, l'optique est différente, puisque le choix consiste à privilégier les contrôles tout au long de la chaîne. Cela a pour effet de :

- **mettre l'accent sur la prévention du risque** le plus en amont possible ;
- **responsabiliser les différents acteurs** impliqués dans le process de valorisation du produit ;
- **préserver les produits alimentaires** sans que leurs variétés et saveurs en soient altérées.

C'est un pari difficile et exigeant, qui suppose une meilleure prise de conscience et un changement positif des mentalités et comportements. Agriculteurs, industriels et distributeurs doivent, en effet, avoir de plus en plus conscience de la nécessité pour eux de réfléchir en commun à un système de gestion de la sécurité alimentaire qui garantisse une continuité et une cohésion tout au long des filières.

1.3. Choisir les bons outils

Plusieurs types d'outils permettent de maîtriser la sécurité alimentaire. Il peut s'agir :

- d**'outils liés à la gestion de la production :** l'assurance-qualité consiste, pour une entreprise, à s'inscrire dans une démarche de « mise à plat » de son organisation, depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de ses produits, en vue d'une optimisation permanente des fonctions et procédures internes, des relations avec les fournisseurs, acheteurs, prestataires et partenaires extérieurs ; elle implique d'associer l'ensemble du personnel ; son aboutissement est la certification ISO 9000, sachant que celle-ci ne clôt pas un processus qui exige d'être constamment enrichi au fil du temps ;

- d**'outils liés au produit lui-même :** la méthode HACCP[10] a à la fois inspiré la législation et facilité la façon pour l'entreprise de répondre à ses prescriptions ; fondée sur l'analyse des risques et la maîtrise des « points critiques », elle s'applique au produit et aux risques susceptibles de survenir au cours de son cycle de transformation et/ou de valorisation.

La législation impose à l'entreprise l'obligation de mettre sur le marché des produits sûrs ; libre à elle, dès lors, de s'organiser quant aux moyens à mettre en oeuvre. Cette logique a pour but et pour effet de responsabiliser de plus en plus les entreprises, ce qui, de la part des pouvoirs publics, repose sur un principe intelligent, parce qu'il laisse toute latitude aux entreprises pour le choix des moyens.

D'un autre côté, l'enjeu, pour l'entreprise, est difficile, puisqu'elle doit identifier et traiter les risques par elle-même. La démarche suppose un investissement lourd, en temps, en mobilisation des compétences et en coût financier, surtout pour les PME.

La réussite du pari de la sécurité alimentaire repose sur :

- l**'ambition d'aller plus loin que la seule observance -** déjà exigeante **- des prescriptions légales :** c'est pourquoi il faut se féliciter du nombre croissant d'entreprises certifiées (600 sites industriels en 1997, 800 à ce jour), qui atteste du fait que les entreprises se dotent d'outils leur permettant non seulement de se conformer à l'ensemble des prescriptions minimales en matière de sécurité mais aussi d'aller au-delà ;
- l**'extension de cette exigence aux autres maillons de la filière :** l'amont agricole étudie actuellement l'adaptation des outils utilisés par les industriels, au travers du programme *« Agri-confiance »*, ce qui est encourageant du point de vue de la coordination des efforts de sécurité tout au long de la filière.

Par ailleurs, les crises récentes survenues en matière de sécurité alimentaire ont favorisé le recours à d'autres outils, fondés sur un concept auquel on semble aujourd'hui prêter de grandes vertus et dans lequel certains placent beaucoup d'espoirs : celui de **« traçabilité »** des produits. Il s'agit de mettre en oeuvre, au moyen de cahiers des charges précis se matérialisant notamment par des règles d'étiquetage, des systèmes permettant d'identifier l'origine des produits et de reconstituer toutes les étapes de la transformation qu'ils ont subie.

Il est indéniable, par exemple, que la mise en place, en 1996, de mesures propres à améliorer l'identification des produits carnés, en remontant la filière de l'aval vers l'amont, a fait reculer les risques, s'agissant de produits discrédités par la crise de l'ESB.

Mais il est nécessaire de rappeler que **la traçabilité, en soi, ne prévient pas le risque mais, en responsabilisant les acteurs, permet de gérer ce risque**

---

[10] Hazard analysis critical control point.

en cas de crise ou d'urgence, pour rechercher les causes d'une défaillance et consigner ou rappeler des produits.

Pour sa part, le cas des OGM révèle une autre utilisation de la notion de traçabilité, répondant au souhait exprimé par les consommateurs d'être informés des modifications apportées à un certain type de produit.

Le défi est donc de choisir les bons outils tant en termes d'efficacité pour l'industriel et ses partenaires qu'en termes d'impact positif sur le consommateur. Mais il faut être bien conscient des coûts élevés de mise en place de tels dispositifs, notamment pour les PME.

1.4. Etre capable de gérer des situations de crise

Le défi de filière s'exprime également dans la gestion des crises et de leurs conséquences. Dans ce domaine, il convient de maîtriser trois aspects :

- la **recherche de la cause de la crise,** d'une part : la tendance naturelle de chacun, dans une situation de crise, est d'incriminer le maillon d'amont ou d'aval de préférence à soi-même ; or, juridiquement, la responsabilité du fait des produits défectueux pèse principalement sur le fabricant : cette situation entretient un déséquilibre susceptible de nuire à la recherche des coordinations et partenariats nécessaires à un fonctionnement plus harmonieux des filières ;
- la **communication,** d'autre part : rien n'est plus préjudiciable à l'ensemble d'une filière que les contradictions entre les différents acteurs concernés par une situation de crise ; il est important que ceux-ci se concertent afin d'éviter ce type de discordances dans l'analyse des situations créées et des moyens d'en sortir ;
- la **solidarité,** enfin, dont un bon exemple est fourni par les règles de bonne conduite et les guides de bonnes pratiques mis au point par les branches professionnelles ou par les interprofessions : les concurrents de telle entreprise concernée par un problème de sécurité alimentaire (exigeant, par exemple un rappel de produits) s'engagent à ne pas exploiter la situation pour en tirer des arguments de vente.

1.5. Anticiper les risques potentiels

Il ne suffit pas de gérer les risques connus ou de faire face à des situations d'urgence : le défi est également d'anticiper les risques potentiels. L'émergence de nouveaux types de risques peut être le fait de l'industrie elle-même (apparition de nouveaux produits et process, recours à certaines substances, etc.), de ses partenaires en amont (utilisation de certaines substances affectant les caractéristiques du produit, par exemple) ou d'autres secteurs présents dans son environnement (chimie, usines de traitement des déchets, etc.).

Le défi est donc de parvenir à mettre en place et faire fonctionner effectivement de véritables dispositifs de veille - privés et publics -, qui profitent à l'ensemble des opérateurs de la filière. La difficulté de l'activité de veille consiste essentiellement à bien évaluer un risque. Par exemple, l'utilisation ou la présence de telle substance (additif, germe, etc.) dans la fabrication d'un produit

peut ne présenter aucun danger aujourd'hui mais risque d'en présenter demain, sous l'effet d'une modification de la présence ou l'emploi de ladite substance (dosage et/ou fréquence d'utilisation).

2. Productivité : améliorer l'efficacité de la « chaîne logistique »

La recherche d'une meilleure productivité est un défi constant pour l'industrie alimentaire. C'est ce qui la conduit de plus en plus à restructurer ses unités de production (automatisation, extensions ou fermetures de sites, etc.), développer des procédés plus efficaces et moins coûteux, rationaliser ses méthodes.

Considéré dans une optique de filière, le défi de productivité concerne principalement l'efficacité de l'organisation logistique - appelée aussi « chaîne logistique » -, de façon à dégager des économies et à améliorer la qualité des prestations dans ce domaine. Une meilleure organisation logistique peut constituer une source de dynamisme et de développement pour la filière agro-alimentaire dans son ensemble.

L'organisation logistique implique essentiellement les maillons industrie, transport et distribution de la filière agro-alimentaire (et parfois l'agriculture : fruits et légumes, poissons). Le défi vient de ce que les opérations logistiques, dans la chaîne de production et de distribution alimentaires, représentent, selon les produits, entre 7 et 20 % des coûts.

Le défi logistique est un défi permanent, qui suppose de surmonter plusieurs types de contraintes.

2.1. Des contraintes de sécurité publique

Ces dernières années, un corps de règles s'est mis en place, visant à lutter contre l'insécurité routière, dont les transports par camion sont une cause importante. Ces règles portent sur trois domaines :

- la responsabilité pénale des donneurs d'ordres en cas d'accident ou de mise en danger de la vie d'autrui ;
- la réglementation sociale relative aux chauffeurs routiers (durée du travail essentiellement) ;
- la traçabilité des opérations, afin de faciliter la recherche en responsabilité.

Par ailleurs, il est très probable, sous l'effet notamment de la réglementation européenne, que la filière ait à prendre en compte de plus en plus, au cours des prochaines années, l'impact sur l'environnement du fonctionnement de la chaîne logistique (pollution).

2.2. Des contraintes liées au produit

Ces contraintes viennent de la faible durée de vie des produits et, pour certains d'entre eux, de la nécessaire continuité de la chaîne du froid, qui imposent la mise en place et l'utilisation de circuits courts.

Cela démontre d'ailleurs que l'organisation logistique ne recouvre pas que des enjeux de productivité : elle a également un impact en matière de sécurité

alimentaire, tant il est vrai qu'une chaîne logistique qui fonctionne de façon satisfaisante garantit la continuité de la chaîne du froid et, plus généralement, la fraîcheur des denrées périssables.

2.3. Des contraintes commerciales

Le coût élevé des opérations de distribution (stockage, transport, présentation à la vente) conduit de plus en plus les distributeurs à supprimer la fonction de stockage - donc les coûts afférents -, à transformer des surfaces de réserve dans les points de vente en surfaces commerciales, dont la rentabilité est supérieure, et à recourir à des professionnels de la logistique.

D'autre part, pour satisfaire le consommateur, les distributeurs sont engagés dans une course à la limitation de la durée de présence des produits frais en linéaire.

Cette situation crée une pression très forte sur les transporteurs et les industriels, qui accroît le phénomène dit de « flux tendu ».

2.4. Des contraintes techniques

Il s'agit de maîtriser, d'une part, les contraintes liées aux flux physiques. Celles-ci mettent en lumière le rôle clé du transporteur, qui doit être capable d'offrir des prestations logistiques de plus en plus élaborées. Ces contraintes peuvent dans certains cas être accentuées, par exemple lorsque les conditions de production se modifient - sous l'effet notamment de la spécialisation et de l'internationalisation des sites industriels -, conduisant à un éloignement des zones de production par rapport aux lieux de consommation.

D'autre part, les contraintes relatives aux flux d'information nécessitent un recours croissant aux nouvelles technologies de l'information, ce qui suppose des moyens importants.

2.5. Des contraintes liées aux acteurs

La chaîne logistique est soumise à des logiques différentes en fonction des acteurs qui y interviennent. Ces derniers ne sont pas solidaires, puisque chaque maillon de la chaîne cherche à reporter le maximum de coûts sur les autres, tout en prétendant conserver la maîtrise de la fonction logistique.

Cela est d'autant plus regrettable que la chaîne logistique représente un ensemble dans lequel l'interdépendance est très forte et où la performance d'un maillon n'a de sens et de portée que si elle est relayée par celle des autres maillons.

Le défi consiste donc à mettre en place des mécanismes de fonctionnement parfaitement synchronisés, avec suffisamment de flexibilité pour gérer les dérèglements ou dysfonctionnements qu'une chaîne faisant intervenir autant d'acteurs engendre immanquablement.

Les leviers principaux d'amélioration du système actuel résident dans :

- le **partage intelligent de l'information** entre les acteurs de la filière (l'échange des données informatisées peut y contribuer grandement) ;
- la **formation des hommes** ;
- la mise au point et le **développement d'outils contractuels adaptés** ; le guide de bonnes pratiques logistiques élaboré en commun par les acteurs de l'industrie alimentaire, du transport et de la distribution constitue, à cet égard, une piste à suivre ;
- la mise en place d'un **contexte permettant au secteur du transport d'accéder à une meilleure reconnaissance** et de prendre toute sa place au sein d'une chaîne logistique performante.

L'enjeu logistique est donc décisif. Les conséquences des dysfonctionnements ou ruptures occasionnés à la chaîne logistique peuvent être très lourdes. Plusieurs crises au cours des dernières annnées (conflits routiers de 1992, 1996 et 1997) ont permis d'en mesurer le prix et doivent inciter l'ensemble des partenaires impliqués à rechercher les moyens d'éviter pour l'avenir ce type de dérèglements.

3. Compétitivité : adapter les conditions d'approvisionnement aux conditions de la concurrence et aux possibilités des marchés

Ce thème, déjà amplement abordé dans d'autres parties du rapport, est essentiel, parce qu'il conditionne la réussite présente et future de l'industrie alimentaire dans son environnement concurrentiel.

Le défi de filière consiste en l'occurrence à réussir à faire partager aux acteurs concernés - il s'agit ici de l'agriculture et des intervenants à chaque stade de la transformation du produit - une stratégie commune en matière de compétitivité.

Cette stratégie doit permettre :

- d'affronter ensemble la concurrence étrangère sur le marché national ;

- d'aborder de façon organisée les marchés extérieurs, et notamment les marchés émergents, qui sont les marchés porteurs de demain.

L'industrie alimentaire ne peut être performante durablement dans un contexte, on l'a vu, extrêmement évolutif, si le reste de la filière, en amont, ne s'engage pas solidairement dans le même effort.

Afin de faire face à une demande de plus en plus complexe et diversifiée, il est important que l'agriculture oriente ses choix de production en fonction des débouchés existants ou potentiels sur les marchés des produits finis.

Il ne s'agit pas de proposer une orientation profitable à la seule industrie alimentaire, mais à l'ensemble de la filière agro-alimentaire. Les intérêts des différents acteurs ne sont pas opposés : ils sont complémentaires et convergents. Les marchés gagnés ou perdus par l'industrie alimentaire le sont aussi pour l'agriculture.

Le cas des relations amont-aval en Allemagne montre un exemple réussi de partenariat constructif, qui renforce la compétitivité des produits finis. Pourquoi serait-il impossible en France de mettre en place un nouveau type de fonctionnement amont-aval, dans un vrai esprit de filière ?

L'enjeu de la compétitivité est lié à trois impératifs.

3.1. Favoriser les échanges d'informations entre amont et aval

Il s'agit que les industriels informent leurs fournisseurs sur les possibilités et tendances du marché et que, de leur côté, les producteurs agricoles exposent aux industriels leurs problèmes et contraintes d'approvisionnement, de production et de coûts.

3.2. Associer pleinement les producteurs agricoles et la transformation à la performance des produits de la filière agro-alimentaire

Il convient de rechercher les moyens d'intéresser et de mobiliser le monde agricole, de conserve avec les entreprises, à la conquête de nouveaux marchés pour les produits transformés.

3.3. Optimiser les lieux, instances et méthodes de discussion, de concertation et de contractualisation qui existent actuellement

De tels lieux et instances de rencontre, de contractualisation et de concertation ne manquent pas, mais il conviendrait d'en optimiser le fonctionnement dans le sens d'une plus grande souplesse, d'une meilleure adaptation au marché et de la recherche de nouvelles synergies.

4. Qualité : adapter les produits aux attentes des consommateurs

La qualité des produits alimentaires est souvent associée à la sécurité de ces produits. De fait, un produit de bonne qualité est forcément un produit sûr. Mais un produit sûr n'est pas nécessairement un produit de qualité. Après tout, on ne risque rien à consommer un fromage sans goût répondant à toutes les prescriptions réglementaires, sauf de se priver de tout plaisir gustatif...

La qualité est une question d'appréciation, qui se porte sur les caractéristiques organoleptiques, l'apport nutritionnel ou le contenu en service des produits, tels que les appréhendent les consommateurs. En somme, si la sécurité s'apprécie selon des critères objectifs, la qualité, elle, est sanctionnée par le consommateur. On est donc dans le domaine du subjectif[11].

[11] Parfois, c'est le législateur lui-même qui contribue à la confusion entre sécurité et qualité. Ainsi, le Parlement a discuté en 1997 d'un projet de loi relatif à la qualité sanitaire des denrées destinées à l'alimentation humaine ou animale, actuellement en attente d'une nouvelle inscription à l'ordre du jour : au premier abord, il s'agit de salubrité des aliments, donc de sécurité alimentaire. Mais, dans le corps du texte, la rédaction introduit des éléments subjectifs en se référant aux caractéristiques organoleptiques des produits et en évoquant la « qualité » des produits sans y adjoindre le qualificatif « sanitaire ».

Le défi de la qualité est, par définition, un défi de filière. En effet, la qualité du produit fini proposé au consommateur dépend en grande partie de l'existence d'une égale exigence, tout au long de la chaîne alimentaire, de la part des différents intervenants, pour conserver et/ou apporter aux produits les qualités que le consommateur final demande.

Il y a beaucoup à faire pour relever le défi, constamment renouvelé, de la qualité au sein des filières.

4.1. Mettre de l'ordre dans la politique des signes officiels de qualité

Une politique de la qualité efficace suppose que les signes en soient lisibles, fiables et correspondent à une réalité. Ce n'est pas suffisamment le cas aujourd'hui : la multiplication des signes officiels de reconnaissance de la qualité (appellation d'origine contrôlée, label rouge, certification de conformité, signe AB, etc.) et d'autres dénominations (produits « fermiers », « nature », « terroir », « maison », « campagne », « élevé en plein air », etc.) plonge le consommateur dans la confusion et la perplexité, et l'informe insuffisamment sur la qualité des produits.

Une remise en ordre des signes officiels de qualité paraît donc souhaitable.

Elle devrait se faire d'une façon concertée, en associant tous les acteurs intéressés (consommateurs, distributeurs, industriels et producteurs) : il y va en effet de la crédibilité de l'ensemble de la filière.

Il serait également utile de concevoir les signes de qualité dans une optique d'information du consommateur et pas seulement de protection du producteur ou du transformateur.

Il s'agit aussi de faire en sorte que l'articulation entre les signes de qualité français et les règlements communautaires relatifs aux AOP (appellations d'origine protégées), aux IGP (indications géographiques protégées) et aux attestations de spécificité assure aux entreprises françaises un accès à ces signes dans les mêmes conditions qu'aux entreprises des autres Etats membres.

Enfin, les procédures d'attribution de ces signes pourraient être revues dans le sens d'une plus grande transparence et d'une prise en compte plus équitable des points de vue des industriels.

4.2. Ne pas opposer signes de qualité et politiques de marque

La marque commerciale symbolise l'engagement du fabricant à fournir un niveau de qualité donné au consommateur ; la plupart des produits à marque qui ne portent pas de signe officiel de qualité n'en respectent pas moins un cahier des charges souvent plus strict que les exigences réglementaires minimales.

Cela étant, les démarches de certification de produit et les politiques de marque ne sont pas antinomiques et peuvent même se compléter : la certification est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur une stratégie d'entreprise ; à l'inverse, la marque commerciale peut en général se suffire à elle-même.

4.3. Ne pas opposer produits industriels et qualité

Des approches divergentes peuvent, dans certains cas, porter préjudice à l'efficacité et la clarté des mesures et messages relatifs à la qualité des produits alimentaires. Or, il n'y a pas contradiction entre la promotion d'un modèle alimentaire fondé sur le goût, la préservation de certaines traditions et le respect du consommateur, et le recours à des procédés industriels.

4.4. Mettre au point des outils pertinents de gestion de la qualité au sein des filières

Les travaux de Jacques Néfussi[12] mettent en lumière l'insuffisance des coordinations externes au sein des filières en France. La comparaison avec des pays comme le Danemark ou les Pays-Bas révèle que, dans ces pays, les liens entre les différents maillons sont très étroits et marqués par une réelle volonté de partenariat, au moyen notamment de chartes de qualité définies en fonction des attentes du consommateur, de dispositifs communs de traçabilité, d'échanges de données informatisées, etc. Le résultat est que, dans ces conditions, les filières sont très performantes, tant du point de vue de la qualité qu'en termes de flexibilité, de coûts, de productivité, etc.

On le voit, le défi est assez proche de celui qui est posé en matière de sécurité alimentaire. Il s'agit d'induire de nouveaux comportements de la part des acteurs de la filière agro-alimentaire. Il faut **éviter que le thème de la qualité soit confisqué par tel ou tel acteur de la chaîne de valorisation des produits** : c'est une tentation fréquente, commune aussi bien à l'agriculture, à la distribution qu'à l'industrie, qui nuit, en fait, à la défense de la qualité.

5. Recherche-innovation : développer les synergies

La recherche est un domaine marqué par un certain cloisonnement entre, d'une part, la recherche agronomique, d'autre part, la transformation et la distribution des produits alimentaires. Autrement dit, la question du développement de l'industrie alimentaire est rarement intégrée aux travaux des chercheurs.

Les exemples sont nombreux pour illustrer ce défaut de dialogue entre recherche en amont et transformateurs. Ainsi, s'agissant des OGM, on ne peut pas dire que les milieux industriels - et, a fortiori, les distributeurs - aient été vraiment consultés sur le point de savoir quelles pouvaient être les perspectives offertes par de tels progrès de la recherche scientifique. En revanche, c'est sur l'industrie alimentaire que se sont concentrées l'inquiétude des consommateurs et la pression des distributeurs ; c'est à l'industrie que l'on a demandé de faire oeuvre de transparence.

Plus généralement, il apparaît que certaines orientations agronomiques ne sont pas forcément en totale cohérence avec les contraintes technologiques du process de transformation, ni avec les exigences du consommateur.

---

[12] Professeur d'économie à l'Institut national agronomique Paris-Grignon.

Le défi, dès lors, est clair ; il s'agit à la fois de :

- **favoriser les échanges entre chercheurs et industriels** ;
- **permettre à ces derniers d'orienter certains travaux de recherche** en fonction de leurs besoins propres ;
- **redéployer les crédits de la recherche publique en prenant mieux en compte les impératifs du secteur industriel ;**
- **développer un système de veille** scientifique multipartenaires notamment en matière d'étude et de détection des risques ;
- **diffuser certaines innovations et/ou technologies** dans le but de favoriser un meilleur fonctionnement de la chaîne alimentaire : il en est ainsi des nouvelles technologies de l'information, par exemple, qui peuvent constituer un puissant vecteur de productivité de la filière agro-alimentaire car leur utilisation se justifie à chacune des étapes de la vie du produit alimentaire, de l'amont à l'aval.

6. Environnement : préserver l'avenir

La protection de l'environnement apparaît comme une préoccupation grandissante de notre époque. Elle s'explique par l'évolution des conditions de vie dans les grandes agglomérations, le développement des problèmes de pollution, qui alimentent l'inquiétude des hommes sur l'avenir de la planète.

L'univers agro-alimentaire est particulièrement concerné par ces préoccupations : de plus en plus, le consommateur établit un lien entre le respect de l'environnement, d'une part et la sécurité et la qualité du produit issu de cet environnement, d'autre part. C'est désormais une préoccupation qui conditionne pour une part croissante sa décision d'achat.

Le lien sécurité-qualité-environnement est logique, si l'on songe que c'est dans l'environnement que l'industrie alimentaire puise les ressources naturelles nécessaires à son activité : si le milieu naturel se dégrade, c'est le produit fini qui risque d'en subir les conséquences.

Cela démontre combien il est important d'aborder la protection de l'environnement dans une optique de filière. En effet, l'enjeu est à la fois d'**éviter que l'industrie alimentaire pâtisse de son environnement et que l'environnement ait à subir des altérations du fait de l'industrie** alimentaire.

Les efforts à consentir concernent donc à la fois :

- **l'amont de l'agriculture** : ce vaste ensemble réunit divers types d'intervenants (génie génétique, industriels de l'alimentation animale, semenciers, producteurs d'engrais, etc.) qui ont leur part dans la préservation du milieu naturel ;
- **l'agriculture** : celle-ci est à l'origine d'un certain nombre de déchets (rejets de l'élevage, déchets végétaux) et des effets résultant de l'utilisation de certaines substances (engrais, produits phytosanitaires, etc.) ;

- **l'industrie alimentaire** : son activité génère des rejets (matières organiques, déchets de production, rejets d'eau ou de boues, déchets d'emballages, etc.).

Consciente de ses responsabilités en matière de protection de l'environnement, l'industrie alimentaire y consacre des moyens substantiels : à cette fin, elle investit chaque année 500 millions de francs dans le traitement des eaux, finance 65 % du budget d'Eco-emballage (soit 350 millions de francs) et consacre 600 millions de francs au titre des outils nouveaux destinés à mieux gérer la protection de l'environnement (audits de conformité de sites industriels, analyses de cycles de vie des produits, etc.).

Cet effort doit être poursuivi, d'autant que la France accuse un retard en matière de certification ISO 14001[13] par rapport à ses partenaires de l'Union européenne.

A cette fin, il s'agit, dans un esprit de coopération et de concertation tout au long de la filière :

- d'**être attentif aux attentes des clients de l'industrie alimentaire** (distribution, autres industries de transformation, consommateurs) afin de prendre en compte leurs préoccupations en matière d'environnement ;

- de trouver le meilleur **équilibre entre les exigences de protection de l'environnement et certaines attentes du consommateur** qui les contredisent : par exemple, la simplification de certains emballages, qui contribue à réduire les déchets, est parfois jugée peu pratique par le consommateur ;

- d'organiser, en coordination avec les autres maillons de la filière, la **valorisation ou le recyclage de certains déchets** : sous-produits de production industrielle (par exemple, lactosérum et pulpes betteravières réutilisés dans l'alimentation animale ; boues de stations d'épuration utilisées pour l'épandage), rejets de l'agriculture (déjections animales à la fois « régulées » au moyen de programmes d'alimentation animale spécifiques et réutilisées comme engrais) ;

- de **développer les économies sur les pertes de matières premières ou de produits**, occasionnées par le process de transformation ;

- de **favoriser le développement de l'agriculture dite « raisonnée »,** qui contribue à rationaliser le recours à certaines substances intervenant dans la production agricole (produits phytosanitaires, engrais, etc.), ce qui concourt à la qualité du produit, qui se répercute en aval de la chaîne de transformation (par diminution de la teneur en résidus) ;

- d'**être attentif au bon équilibre des charges et des responsabilités** dans l'ensemble de la chaîne alimentaire, afin que les industriels assument la part qui leur revient ;

- de **simplifier la réglementation** - dont la complexité est un frein à son application - et de faciliter la possibilité pour les entreprises à s'y conformer.

---

[13] Norme internationale décrivant les exigences applicables à un système de management de l'environnement.

C - DÉFIS DE STRUCTURE

Les structures étudiées ici désignent d'une part l'environnement institutionnel de l'industrie alimentaire, d'autre part l'organisation propre aux entreprises de ce secteur.

1. L'environnement institutionnel : favoriser le développement de l'industrie alimentaire

Le contexte institutionnel dans lequel évoluent les entreprises se compose de structures publiques (pouvoirs publics, administrations, établissements publics, etc.) et privées (organisations professionnelles, centres techniques, associations et organismes spécialisés, etc.).

Quel que soit le type de structure considéré, le défi est le même : il s'agit de créer ou d'améliorer les conditions du développement de l'industrie alimentaire.

1.1. L'environnement public

Les relations des industriels avec les pouvoirs publics révèlent un certain nombre de **difficultés ayant trait à l'identification de l'industrie alimentaire et à la prise en compte de sa situation particulière**.

Qu'il s'agisse de l'échelon local, régional, national, européen voire international, l'industrie alimentaire est peu ou mal connue des décideurs publics. Cette méconnaissance concerne aussi bien la place de ce secteur dans l'économie, son chiffre d'affaires, son dynamisme à l'exportation, mais aussi ses contraintes, ses besoins et ses priorités de développement.

Ce phénomène s'explique, pour une part, du fait que l'industrie alimentaire est une industrie récente qui, historiquement, a d'abord procédé de l'agriculture, avant d'accéder à une pleine et entière identité industrielle. A contrario, des industries telles l'informatique ou l'aérospatiale ont, dès leur naissance, constitué des secteurs spécifiques.

D'autre part, le rôle prépondérant de la distribution alimentaire tend à estomper, en apparence, la vraie place de l'industrie dans la chaîne de valorisation des produits alimentaires.

Les structures administratives sont en général le reflet de la réalité économique et sociale : ce n'est pas véritablement le cas pour l'industrie alimentaire, qui ne se « retrouve » pas toujours dans la structuration des pouvoirs publics et des administrations.

La situation de l'industrie alimentaire, de ce point de vue, traduit une double difficulté :

- d'une part, **la pluridisciplinarité des questions qui concernent l'industrie alimentaire complique ses rapports avec son environnement institutionnel ;**

Les problématiques que rencontre l'industrie alimentaire la placent au confluent des questions agricoles, commerciales, industrielles, ou relatives à l'environnement et à la santé.

Deux exemples parmi d'autres illustrent bien cet aspect :

- les discussions au sein de l'OMC révèlent à quel point l'industrie alimentaire est concernée à la fois par les enjeux agricoles, mais aussi par les débats relatifs à la protection de la propriété intellectuelle, les tarifs douaniers, les règles sanitaires, les normes sociales, etc. ;
- la question de la veille sanitaire donne lieu à des réorganisations impliquant une multiplicité d'acteurs, comme en témoigne le projet d'agence de sécurité sanitaire des aliments en France.

• d'autre part, **l'industrie alimentaire est « rattachée » de façon subsidiaire et subalterne à des organes publics consacrés à titre principal à l'agriculture.**

S'il est normal et légitime que les agriculteurs trouvent au sein du ministère de l'agriculture des interlocuteurs et des structures à la mesure de leur contribution à l'économie nationale, il est anormal que les industriels n'y rencontrent pas également toute l'attention que justifie leur rôle dans la valorisation des produits agricoles.

Ce constat ne met nullement en cause la qualité et la compétence des fonctionnaires du ministère de l'agriculture : nombre d'entre eux connaissent bien les entreprises et les organisations représentatives de l'industrie alimentaire, avec lesquelles ils sont quotidiennement en relation.

Il s'agit plutôt de regretter une orientation politique constante de la part des pouvoirs publics, visant à considérer la transformation des produits agricoles comme un simple appendice de l'agriculture.

De même, dans les conseils régionaux, l'industrie alimentaire est en général rattachée à la commission de l'agriculture et aux services correspondants, ce qui ne garantit pas toujours la prise en compte de ses spécificités industrielles.

Au plan communautaire, la politique relative à l'industrie alimentaire dépend de plusieurs directions : la première transformation est en relation avec la DG VI, en charge de la PAC ; la DG III, en charge de l'industrie, inclut dans son champ de compétence toute l'industrie alimentaire et intervient dans le domaine du droit alimentaire ; la DG XXIV, en charge de la consommation, joue un rôle grandissant, surtout à la suite de l'affaire de l'encéphalophathie spongiforme bovine et du débat sur les organismes génétiquement modifiés.

Globalement, on peut estimer que la situation est plus satisfaisante au plan communautaire qu'au plan national pour ce qui est de la prise en compte de la spécificité de l'industrie alimentaire. Toutefois, on peut regretter que la DG VI n'intègre pas suffisamment les effets sur l'industrie de certaines des orientations de la PAC.

Le défi à relever, s'agissant des structures publiques qui ont une incidence sur l'industrie alimentaire, consiste à privilégier une organisation propre à atteindre trois objectifs.

a) Favoriser une meilleure reconnaissance de l'industrie alimentaire

Celle-ci doit être le fait non seulement du ministère de l'agriculture mais aussi de l'ensemble des administrations intéressées ou susceptibles d'être intéressées par l'activité de l'industrie alimentaire : ministères de l'économie et

des finances, de l'industrie, de la santé, de l'environnement, des transports, du commerce et de l'artisanat, du commerce extérieur, des affaires étrangères, des affaires européennes, des affaires sociales...

Une telle évolution dépend d'une volonté politique forte, afin que les pouvoirs publics prennent, plus qu'ils ne le font actuellement, toute la mesure de l'importance stratégique de l'industrie alimentaire. Elle dépend aussi beaucoup des industriels eux-mêmes et de leur capacité à promouvoir et à défendre leurs intérêts, d'une façon coordonnée et cohérente.

b) Garantir la prise en compte des intérêts spécifiques de l'industrie alimentaire

La reconnaissance de l'industrie alimentaire n'a de sens que si elle se traduit par une attention particulière portée aux intérêts très spécifiques de ce secteur d'activité.

Les deux sujets majeurs qui conditionnent de plus en plus la performance des entreprises alimentaires et sur lesquels la puissance publique peut avoir une incidence importante sont l'exportation et la recherche-développement. Ces questions prennent un relief tout particulier du fait du grand nombre de PME dans ce secteur.

S'agissant de l'exportation, il est frappant de constater la multiplicité des organes publics qui interviennent afin de faciliter l'accès des entreprises françaises aux marchés extérieurs. Ces dernières peuvent bénéficier, en théorie, d'appuis auprès du ministère de l'agriculture, de la direction des relations économiques extérieures, de collectivités territoriales, d'organismes tels que le Centre français du commerce extérieur; sur place, elle peuvent s'adresser au poste d'expansion économique, à l'attaché agricole de l'ambassade, au correspondant du CFCE (qui relève du ministère des finances, alors que son adjoint, lui, dépend... du ministère de l'agriculture). S'ajoutent des organismes tels que la Sopexa ou les chambres de commerce et d'industrie (CCI) qui, eux aussi, disposent de correspondants à l'étranger. Sans compter les comités de promotion régionaux des produits alimentaires relevant en général des chambres d'agriculture et les organismes comme l'ACTIM-CFME[14], l'ADEPTA[15], le CNPA[16], etc.

---

[14] Agence pour la coopération technique industrielle et économique - Comité français des manifestations économiques à l'étranger.

[15] Association pour le développement des échanges internationaux de produits et techniques agro-alimentaires.

[16] Centre national pour la promotion des produits agricoles et alimentaires.

Cette profusion d'intervenants est-elle efficace ? On peut en douter pour les raisons suivantes :

- leurs champs d'intervention conduisent parfois à des doublons ou des concurrences d'autant plus regrettables que leurs actions sont financées ou cofinancées sur des fonds publics ;
- les entreprises qui auraient le plus besoin d'information ou de soutien - c'est-à-dire les PME - n'ont, la plupart du temps, pas connaissance de l'ensemble de ces dispositifs ;
- les dispositifs en question ne sont pas assez orientés vers les marchés émergents, qui sont pourtant ceux sur lesquels il est essentiel que l'industrie alimentaire française soit présente.

Le remède à ces dysfonctionnements est moins une question de moyens financiers que de coordination et de rationalisation des organes et dispositifs existants.

Il y a là un important défi à relever, qui, à travers une meilleure utilisation des structures publiques, en partenariat avec les milieux professionnels concernés, permettrait d'aider l'industrie alimentaire à affronter un contexte de plus en plus concurrentiel.

A cette fin, il pourrait être utile :

- de développer, à destination des entreprises souhaitant exporter, des formules de « guichets uniques », à l'exemple de ce qui s'est mis en place en matière de formalités pour la création d'entreprise ;
- d'établir, de façon concertée entre toutes les structures intéressées, des matrices pays-produits, qui permettraient de cibler plus sûrement les marchés à conquérir.

S'agissant de la recherche, le constat que font les industriels est que la recherche publique est insuffisamment tournée vers les applications industrielles. A titre d'exemple, l'INRA consacrerait seulement 15 % de son budget et moins de 20 % de ses effectifs à l'industrie alimentaire.

Etant donné le niveau d'investissement qu'elle requiert, l'activité de recherche ne peut être le fait des seuls industriels, même au sein de grands groupes, et à plus forte raison dans le cas des PME.

Le défi est donc d'adapter les structures publiques intervenant dans le domaine de la recherche afin de favoriser l'accès des entreprises aux orientations et produits de la recherche.

Les conditions pour réussir ce pari reposent sur quelques principes :

- le décloisonnement des moyens de la recherche publique : le travail en réseau, lorsqu'il existe, est plus le fait de quelques volontés individuelles que de l'action des structures (INRA, CNRS, INSERM, universités, écoles d'ingénieurs, etc) ; le décloisonnement peut permettre notamment des applications dans des domaines qui, à première vue, n'ont rien de commun, comme le montre l'expérience récente réalisée entre le groupement Unir (neuf grandes entreprises de l'industrie alimentaire) et le CEA dans le domaine de l'ultrapropreté ;

- l'association public-privé, qui permet d'opérer des synergies : la création à Dijon du Centre européen des sciences du goût, financé par les collectivités territoriales, le CNRS et les industriels, en est un exemple intéressant ;

- le développement de structures intermédiaires entre recherche publique et entreprises : le rôle joué par l'Actia[17], réorganisée à la suite des recommandations du rapport confié par les ministères de l'agriculture et de la recherche à l'industriel Michel Caugant, fournit un exemple intéressant de collaboration efficace entre entreprises privées et centres de recherche ;

- l'implication des industriels dans les conseils d'administration des organismes de recherche ;

- l'implication des scientifiques dans les instances qui élaborent des normes ou rendent des avis qui ont un impact sur l'activité des industriels (Codex alimentarius, Commission européenne, etc.).

c) Améliorer la coordination des acteurs publics

La nécessité d'une meilleure coordination des organes publics s'exprime notamment dans trois domaines :

- **les contrôles publics** : il est important que les différentes administrations chargées de contrôler les entreprises (direction générale de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes, ministère de l'agriculture ou ministère du travail) se coordonnent ; or, les projets du législateur relatifs à la qualité sanitaire des denrées risquent, par exemple, de soumettre les entreprises à des contrôles qui obéiraient à des règles différentes selon qu'ils seraient opérés par des agents des fraudes ou par ceux du ministère de l'agriculture ;

- **le partage entre les fonctions de veille et d'alerte et celles de réglementation et de contrôle** : cette question prend une acuité particulière au moment où le Parlement débat de la création d'une agence de sécurité sanitaire sous tutelle interministérielle ;

- **les aides publiques** : il est regrettable, surtout au moment où la prime d'orientation agricole tend à diminuer, que l'industrie alimentaire n'ait pas accès à certaines aides à l'investissement gérées par le ministère de l'industrie ; l'industrie alimentaire n'est pas particulièrement à la recherche d'aides publiques (sauf dans des domaines où l'impulsion des pouvoirs publics peut être très utile : mise en place de dispositifs de sécurité alimentaire, mise aux normes des équipements de travail, etc.), mais, dès lors que des dispositifs existent, il faut une égalité de traitement entre ce secteur et les autres industries.

[17] Association des centres techniques pour l'industrie agro-alimentaire.

1.2. L'environnement privé

Celui-ci se compose d'un vaste ensemble comprenant des structures très diverses, que l'on peut classer selon différents critères :

- des organisations d'employeurs de l'industrie alimentaire (confédérations et organisations professionnelles de branche, syndicats territoriaux, associations régionales des industries alimentaires) ;
- des organisations syndicales de salariés ;
- des structures paritaires (organismes collecteurs des fonds de la formation, caisses de retraite et de prévoyance) ;
- des structures associant l'agriculture et son aval (interprofessions) ;
- des structures au financement à la fois public et privé (Sopexa pour la promotion des produits, réseau Actia pour l'innovation et les transferts de technologie) ;
- des structures privées mais auxquelles les pouvoirs publics concèdent certaines compétences ou prérogatives (réseau Apave habilité à effectuer des contrôles dans les entreprises en matière de sécurité, organismes certificateurs habilités à décerner des certifications ISO, etc.) ;
- des organismes financiers (banques et intervenants financiers spécialisés : Institut de développement des industries agricoles et alimentaires, Unigrains) ;
- des prestataires de service et sociétés de conseil.

Le **point commun de ces différents organismes et structures est qu'ils sont censés accompagner et favoriser le développement des entreprises**.

Or, la réalité révèle une **efficacité très inégale de ces différents acteurs**, du moins dans la perception qu'en ont les entreprises. Par exemple, un certain nombre de chefs d'entreprise pensent que certaines structures jouent insuffisamment le rôle qui devrait être le leur, du fait d'un fonctionnement trop administratif et éloigné de leurs préoccupations de terrain.

Parfois, c'est le foisonnement ou la complexité des structures qui nuisent à leur efficacité : l'industrie alimentaire se caractérise ainsi par un grand nombre de syndicats et fédérations professionnelles de branche, qui s'ajoutent aux structures et organismes interprofessionnels.

Par ailleurs, les entreprises estiment que l'industrie alimentaire est trop peu représentée dans certaines structures ou instances (au sein de la Sopexa, par exemple).

Enfin, reproche est souvent fait aux institutions financières d'avoir une politique trop prudente, qui freine les possibilités de création d'entreprises ou de développement des entreprises existantes.

Dans un tel contexte, le défi revêt différents aspects.

a) Rationaliser et optimiser le fonctionnement des organisations professionnelles

Il s'agit de construire une organisation professionnelle qui soit davantage au service des entreprises qui en constituent le fondement. Les structures professionnelles doivent aider leurs adhérents à comprendre et affronter l'environnement dans lequel ils exercent leur activité, en les informant des évolutions réglementaires, économiques, techniques en cours et à venir et en relayant leurs préoccupations auprès des pouvoirs publics, du CNPF ou d'autres milieux professionnels.

Pour cela, il importe de rationaliser le fonctionnement des organisations professionnelles. Trop éclatées et morcelées, ces dernières se coordonnent insuffisamment, au point de doublonner parfois, ce qui nuit à leur efficacité et représente un coût superflu. Il convient de rechercher le meilleur équilibre entre l'expression des diversités de l'industrie alimentaire et la nécessaire fédération des énergies et des moyens.

b) Développer les liens entre les structures propres à l'industrie et celles représentant les autres maillons de la chaîne alimentaire

Le rôle des organisations professionnelles est essentiel pour instaurer et développer un dialogue constructif entre les industriels et les autres intervenants, en amont et en aval de la chaîne alimentaire (agriculture, transport, distribution).

Il y a là un grand chantier pour rapprocher les points de vue et, dans certains cas, coordonner les efforts au moyen du dialogue entre les structures. Plusieurs exemples sont là pour démontrer que cela est possible et utile, comme la conclusion d'accords entre organisations industrielles et agricoles dans le cadre des interprofessions, ou encore l'établissement de guides de bonnes pratiques logistiques, communs à l'industrie, au transport et à la distribution.

Ces exemples démontrent que l'approche en termes de structures rejoint celle relative aux relations au sein des filières.

c) Adapter des organisations trop nationales et centralisées aux évolutions institutionnelles et aux réalités économiques

Les organisations professionnelles n'évoluent pas toujours au même rythme que les institutions publiques. Au double mouvement de transfert de souveraineté de l'Etat vers l'Union européenne, d'une part, de décentralisation et de déconcentration, d'autre part, l'organisation professionnelle répond par une structuration qui privilégie encore trop souvent l'échelon national.

Quant aux enjeux économiques, ils sont de moins en moins cantonnés aux frontières des Etats, sous l'effet de l'élargissement et du décloisonnement des marchés. De ce point de vue, les organisations professionnelles de notre pays paraissent trop « franco-françaises ».

L'enjeu est donc de parvenir à résorber ces décalages, dans l'intérêt des entreprises et de l'efficacité de leurs structures de représentation.

A l'échelon européen, il s'agit à la fois de défendre les positions de l'industrie française et de mener une action de lobbying commune avec les organes représentatifs des industries alimentaires des autres Etats membres. Cela est d'autant plus nécessaire que les entreprises, quelle que soit leur taille, se situent sur des marchés au minimum européens quand ils ne sont pas mondiaux.

A l'échelon régional, l'organisation professionnelle doit pouvoir fédérer les entreprises, à la fois pour dialoguer avec les pouvoirs publics territoriaux et pour aider à la promotion de produits dont l'identité régionale ou locale peut souvent constituer un atout concurrentiel.

Des exemples réussis d'organisations professionnelles dynamiques et performantes dans certaines régions sont là pour démontrer tout le profit que des entreprises peuvent retirer de leur structures de représentation : en Alsace ou en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, des associations régionales, interlocuteurs reconnus des pouvoirs publics, jouent un rôle actif en matière de promotion et d'exportation, en aidant les PME à se lancer à l'assaut de marchés qu'elles n'auraient pas forcément pu envisager de conquérir en agissant isolément.

2. Structures et organisation des entreprises : optimiser la performance de l'industrie alimentaire

Le contexte concurrentiel, technologique et réglementaire dans lequel évolue l'industrie alimentaire fait de la question des structures et du choix de l'organisation un enjeu très important pour les entreprises. Une organisation et des structures adaptées sont, en effet, un gage de réussite pour l'entreprise, dans un environnement en constante évolution.

Le défi est donc d'optimiser la performance de l'industrie alimentaire. Le relever dépend de la capacité des entreprises à maîtriser leur taille critique et à adapter leur organisation au changement.

2.1. Maîtriser la taille critique

On définit la taille critique d'une entreprise comme la meilleure adéquation entre ses moyens et ses objectifs. Atteindre la taille critique signifie mettre en oeuvre des moyens de production donnés (humains, techniques, financiers), qui permettent la viabilité et la croissance de l'entreprise sur le marché où elle opère.

La croissance de l'entreprise peut à son tour créer un contexte nouveau, qui conduira l'entrepreneur à s'interroger sur le point de savoir s'il est capable d'y faire face, ou s'il doit adapter son organisation.

La taille critique est donc une notion relative, qui évolue dans le temps : les choix opérés en la matière conditionnent la pérennité de l'entreprise.

Dans l'industrie alimentaire, la question de la taille critique est essentielle, si l'on considère le grand nombre de PME qu'elle compte, confrontées à un environnement de plus en plus évolutif.

Pour un chef d'entreprise, l'approche en termes de taille critique consiste à s'interroger, à l'horizon de deux ou trois ans, pour :

- savoir quel sera son environnement concurrentiel ;
- établir la fourchette de prix possible sur son marché habituel et sur d'éventuels nouveaux marchés ;
- évaluer la perte potentielle d'activité due à l'accroissement de la concurrence et la façon de la compenser ;
- fixer le niveau d'investissement qui sera nécessaire, en personnel, matériel, innovation, communication, référencement ;
- apprécier l'efficacité de la recherche de productivité de l'entreprise, en matière de process, d'achats, de ventes ;
- savoir si les moyens financiers disponibles au sein de l'entreprise ou mobilisables à l'extérieur (partenariats, accords avec d'autres entreprises, par exemple) lui permettent de faire face à la situation.

Si cette approche est habituelle dans les grandes entreprises, elle est beaucoup moins fréquente dans les moyennes et rare dans les petites. Or, il est vital que l'ensemble des entreprises puissent avoir cette visibilité pour guider à bon escient leurs choix de développement.

Il faut bien comprendre qu'il n'existe pas de modèle unique pour l'ensemble des entreprises. Taille critique ne signifie pas nécessairement accroissement des capacités productives : tous les marchés ne sont pas extensibles et certains segments n'admettent qu'un nombre limité d'opérateurs.

En fonction des produits et des marchés, l'équation varie : une PME peut couvrir un vaste marché, y compris en exportant vers des pays lointains ; plusieurs PME peuvent être présentes sur un marché sans forcément être menacées de disparition ; des entreprises peuvent prospérer sur des niches dont le développement est, par nature, limité.

Le défi consiste, pour les entreprises :

- à se doter d'outils d'analyse et de prévision leur permettant de prendre les bonnes options au bon moment et dans les meilleures conditions ;
- à mettre en place les méthodes de gestion adaptées ;
- à s'ouvrir de plus en plus à des partenariats ou regroupements d'entreprises.

Pour atteindre ces objectifs, il est essentiel, surtout s'agissant des PME, qu'elles puissent compter sur des relais efficaces, tant auprès des structures professionnelles, des institutions financières que des pouvoirs publics, pour accompagner leur stratégie de développement.

2.2. Adapter les organisations au changement

Le défi est de développer dans les entreprises des modes d'organisation qui permettent à la fois la rigueur, l'efficacité et la souplesse d'adaptation. Il revêt un double aspect, matériel et humain.

a) L'organisation matérielle de l'entreprise

Les entreprises, on l'a vu, sont soumises à des contraintes de fonctionnement (commerciales, techniques, réglementaires, logistiques, etc.) telles que l'organisation est un point clé de leur réussite.

En effet, pour pouvoir fonctionner en flux tendus, garantir un niveau de sécurité alimentaire maximum, maîtriser ses coûts de production, gérer ses approvisionnements, etc., une entreprise doit se doter d'une organisation qui soit à la fois :

- performante et rationnelle : c'est le prix de la fiabilité industrielle et technologique, du respect de l'hygiène et sécurité, etc ;
- souple et adaptable : complément indispensable de la rigueur des méthodes, la souplesse et l'adaptation permettent la rapidité de réaction en cas de surcroît d'activité, d'incident de production, etc.

Relever ce défi signifie :

- développer des procédés industriels plus efficaces et moins coûteux ;
- réaliser des progrès logistiques internes et externes ;
- centraliser et rationaliser les achats ;
- opérer les choix pertinents en matière d'externalisation ou d'internalisation de certaines fonctions (comptabilité, transport, achats, etc) ;
- rechercher de façon constante le meilleur niveau de qualité et de sécurité, tant de l'organisation de l'entreprise que du produit fini ;
- rechercher d'éventuelles synergies avec d'autres entreprises (n'appartenant pas nécessairement à l'industrie alimentaire) en matière de logistique, de réseau commercial, de constitution de groupements d'employeurs, etc.

Dans cette perspective, les outils à mettre en oeuvre sont l'assurance-qualité, l'innovation industrielle, l'automatisation des process, ainsi que le recours croissant à l'informatique et aux nouvelles technologies de l'information.

b) Le facteur humain

Une organisation n'est véritablement performante que si elle sait investir et s'appuyer sur les hommes et les femmes qui la composent.

Dans un contexte marqué par des évolutions techniques de plus en plus rapides, des exigences réglementaires de plus en plus complexes (notamment en hygiène et sécurité) et des conditions de concurrence de plus en plus fortes, les entreprises de l'industrie alimentaire doivent se doter de ressources humaines à la hauteur des enjeux qu'elles affrontent.

Rappelons que la structure des emplois révèle une part importante d'ouvriers non qualifiés (25 % contre 29 % en 1984), qui tend à diminuer par rapport à celle des ouvriers qualifiés (44 % contre 39 % en 1984), ainsi qu'un faible taux d'encadrement (8 %, ce qui est inférieur à la moyenne dans l'industrie). Ces pourcentages varient cependant de façon sensible selon les

branches : par exemple, la branche des produits diététiques compte 22 % de commerciaux, contre 3 % dans la branche de la volaille.

Le défi de l'industrie alimentaire consiste à la fois à élever le niveau des compétences de ses salariés et à développer des formules souples d'aménagement du temps de travail.

Elever le niveau de compétence des salariés suppose :

- l'intensification des efforts de formation professionnelle continue : la part des dépenses de formation représente aujourd'hui, en moyenne, 2,7 % de la masse salariale, ce qui constitue un net progrès par rapport à la situation qui prévalait en 1990 (2 % de la masse salariale) ;
- le recrutement d'une main-d'oeuvre de plus en plus qualifiée : aujourd'hui, les flux de nouveaux embauchés révèlent une nette tendance à l'accroissement du niveau de formation initiale ;
- la priorité à des contenus de formation privilégiant non seulement l'acquisition de compétences techniques mais aussi la capacité à travailler en équipe, l'animation, la conduite des hommes et la transmission des savoir-faire (tutorat).

L'effort de formation, particulièrement nécessaire dans les PME, se heurte à des difficultés : ces entreprises sont souvent mal outillées, soit parce qu'elles ne disposent pas des compétences appropriées en interne (directeur des ressources humaines ou responsable formation), soit parce qu'elles ne connaissent pas les possibilités qui existent.

C'est pourquoi, il paraît souhaitable :

- de clarifier l'offre de formation : dans le foisonnement des organismes de formation, les entreprises ont souvent du mal à faire leur choix, ce qui aboutit au résultat paradoxal, en période de chômage élevé, que certaines d'entre elles ne parviennent pas à pourvoir certains besoins de recrutement ou de qualification ;
- de rendre les dispositifs publics et conventionnels plus lisibles : la réglementation et les dispositifs existants en matière de formation sont souvent extrêmement complexes et insuffisamment incitatifs pour les entreprises ; la même remarque vaut pour certains dispositifs mis en place par les partenaires sociaux, qui se combinent d'ailleurs souvent avec les dispositifs publics (cofinancements) et qui sont parfois trop sophistiqués ou éloignés des véritables besoins des entreprises.

Assouplir l'organisation du temps de travail nécessite :

- le développement de la négociation en entreprise : beaucoup de PME ne sont pas en mesure, aujourd'hui, d'engager des négociations, faute d'interlocuteurs ; le cadre législatif expérimental adopté en 1996 et élargi par la loi Aubry du 19 mai 1998[18] permettra peut-être de rechercher des moyens plus simples et plus efficaces pour dynamiser l'indispensable vie conventionnelle dans les entreprises et de développer le dialogue social ;
- la recherche de formules innovantes, telles que le recours à l'annualisation, au compte épargne-temps, au repos compensateur, au congé-formation combinées, le cas échéant, avec des embauches de jeunes.

Relever ces différents défis signifie concilier les contraintes de l'entreprise et les aspirations des salariés. La conduite du changement induite par les mutations profondes de l'industrie alimentaire fait plus que jamais de l'adhésion des salariés une condition déterminante de sa réussite.

[18] Il s'agit de l'article 6 de la loi du 12 novembre 1996, qui introduit, jusqu'au 31 décembre 1998, une dérogation au code du travail, permettant à des entreprises dépourvues de délégués syndicaux de conclure des accords, soit avec les délégués du personnel ou membres du comité d'entreprise (ces accords devant ensuite être validés par une commission paritaire de branche), soit avec un ou plusieurs interlocuteurs salariés de l'entreprise mandatés à cet effet par une ou plusieurs organisations syndicales. La mise en place de ce dispositif est elle-même soumise à la conclusion d'un accord de branche. La loi Aubry permet le mandatement d'un ou plusieurs salariés à défaut d'un tel accord.

CHAPITRE III

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT

Les chapitres qui précèdent ont permis de prendre toute la mesure de la diversité, de la richesse, de la complexité de l'industrie alimentaire, d'en analyser les forces et faiblesses et de les confronter aux défis qu'elle doit relever.

Il s'agit à présent de tracer des perspectives, en dégageant les principaux axes de développement de l'industrie alimentaire pour les années à venir.

La question est autant d'identifier les champs d'exploration et de croissance susceptibles de mobiliser les industriels que de définir l'état d'esprit que ces derniers doivent adopter, s'ils souhaitent faire en sorte que l'industrie alimentaire tienne son rang et renforce ses positions dans le monde.

Le monde évolue vers un marché de plus en plus concurrentiel, une demande de plus en plus exigeante et multiforme et une sophistication croissante des produits et des process.

Dès lors, **l'avenir appartient à ceux qui feront preuve d'un esprit de conquête et d'ouverture, c'est-à-dire qui sauront à la fois :**

- **épouser et anticiper l'évolution des marchés ;**
- **faire le pari de l'innovation ;**
- **mobiliser les capacités financières nécessaires ;**
- **impliquer les hommes et développer le dialogue social dans l'entreprise ;**
- **accéder à la maîtrise de l'information**.

Pour user d'une métaphore célèbre, on pourrait invoquer la nécessité pour les industriels d'être les pionniers d'une « nouvelle frontière » pour l'industrie alimentaire. L'image paraît d'autant plus appropriée que ce secteur se situe à un moment critique de son histoire.

I - PARTICIPER PLEINEMENT À L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS

Le premier but de toute entreprise est de vendre, c'est-à-dire d'assurer un débouché rentable à ses produits. Cet impératif est encore plus fort pour les entreprises produisant des biens de grande consommation sur un marché ouvert et hyperconcurrentiel tel celui sur lequel les entreprises de l'industrie alimentaire interviennent.

Les axes de développement des marchés s'apprécient selon différents critères, qu'il faut croiser et combiner : par zones géographiques, par type de produits, en fonction de normes techniques et réglementaires et, bien évidemment, en fonction des attentes du consommateur.

A - LA MONDIALISATION, UNE CONTRAINTE À GÉRER ET UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR

La mondialisation se caractérise par l'ouverture et l'élargissement de marchés de moins en moins cloisonnés et par la multiplication des opérateurs sur ces marchés : les frontières s'estompent, ce qui à la fois favorise la constitution de zones économiquement intégrées au sein desquelles les échanges s'intensifient (Union européenne, Alena, Mercosur) et permet l'accroissement des échanges entre ces zones et le reste du monde.

La filière alimentaire n'échappe pas à cette réalité, même si tous ses acteurs n'en ont pas toujours suffisamment conscience ou n'en mesurent pas encore toutes les conséquences.

La mondialisation suscite même chez certains industriels de la méfiance : plus subie qu'acceptée, elle est alors vue comme un univers de concurrence sauvage, sans règles ni arbitre, en dépit de l'action de l'OMC et de l'Union européenne visant à établir et faire respecter des règles du jeu.

Quelle que soit l'appréhension qu'elle peut susciter, **la mondialisation constitue une donnée incontournable** de l'économie moderne, qui gagne un nombre croissant de secteurs économiques.

S'agissant de l'agriculture, la question se pose en termes différents : les règles en vigueur pour la plupart des échanges de biens et de services ne lui sont pas applicables. Compte tenu de ses spécificités, l'agriculture bénéficie en effet de règles dérogatoires au sein de l'OMC. Celles-ci agissent comme des « garde-fous » qui évitent à l'agriculture et à l'ensemble de la filière agro-alimentaire une pression aboutissant à la dégradation des prix et des standards de qualité.

A la faveur des évolutions en cours, de nouveaux acteurs apparaissent, qui sont autant de marchés potentiels à conquérir que de concurrents pour l'industrie alimentaire française.

En effet, la mondialisation ne signifie pas uniquement l'exportation vers le « vaste monde », c'est-à-dire des marchés de plus en plus lointains. Elle se manifeste aussi, en France et en Europe, par une plus forte présence de produits étrangers ou par l'implantation de sites industriels dépendant de groupes multinationaux : ainsi, 20 % du chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire française sont le fait d'entreprises à capitaux étrangers présentes en France.

Cette évolution, par l'apport de savoir-faire, de compétences et d'investissements qu'elle représente exerce des effets à la fois sur l'outil industriel, sur l'amont de l'industrie alimentaire et sur son aval.

En bref, **la mondialisation apparaît comme une réalité à laquelle la filière agro-alimentaire ne peut se soustraire, mais qui appelle la vigilance concernant les règles du jeu : c'est à ce prix que l'ouverture des économies pourra être source de croissance et d'emploi**.

B - LA CONQUÊTE DES MARCHÉS ÉMERGENTS

S'agissant des marchés à l'exportation, le potentiel de développement le plus important se situe dans les marchés émergents, c'est-à-dire l'Asie (en particulier la Chine et l'Inde) et l'Amérique Latine (Brésil, Argentine, Chili). Les PECO sont un cas particulier, puisque de marchés tiers, ils sont appelés à devenir rapidement partie intégrante du grand marché intérieur européen. Néanmoins, ils présentent des caractéristiques qui en font une cible privilégiée pour nos exportations.

C'est sur ces marchés que les potentiels de consommation sont les plus forts, parce que la demande y est suffisamment abondante, en croissance et de plus en plus solvable.

Face au défi de la grande exportation, un clivage sépare les grandes entreprises des petites et moyennes. A la différence d'autres secteurs où les grandes entreprises créent, de fait, un effet d'entraînement sur les petites, en raison notamment de l'importance de la sous-traitance (automobile, aéronautique, mécanique..), l'industrie alimentaire voit une multitude d'entreprises opérer sur un marché très segmenté. La conquête de nouveaux marchés se fait donc en ordre dispersé.

Une des clés du succès des entreprises françaises résidera dans la façon dont elles s'organiseront et créeront des partenariats pour opérer des percées significatives sur les marchés de demain. Certaines expériences présentes - par exemple, l'association de PME d'une même région pour promouvoir ensemble leurs produits ou l'aide apportée par de grandes entreprises à des PME - sont là pour attester de l'efficacité du regroupement dans ce domaine.

La conquête de nouveaux marchés consiste aussi en implantations de sites industriels à l'étranger, en conclusions de joint ventures et d'accords de franchise entre entreprises françaises et étrangères. L'implantation directe est plutôt le fait des grandes entreprises ; la joint venture, qui suppose de mobiliser moins de capitaux, est plus « accessible » à des entreprises disposant de capacités financières plus réduites et permet, en outre, des associations entre entreprises de taille différente.

Ces formes de pénétration des marchés émergents doivent être poursuivies et amplifiées si les entreprises françaises souhaitent « occuper le terrain » dans des conditions qui leur garantissent les meilleurs débouchés possibles.

C - LE MAINTIEN DES PARTS DE MARCHÉ EN FRANCE ET EN EUROPE

Si le marché national demeure un débouché naturel privilégié pour les industriels français, il faut bien avoir conscience du fait que **la distinction marché français-marché européen deviendra de moins en moins pertinente**, surtout avec l'introduction de l'euro, qui parachèvera l'unité et l'unicité du Grand Marché.

Il convient donc de s'habituer à entendre par marché intérieur, non seulement le marché national mais l'ensemble formé par les pays membres de l'Union européenne. Au sein de cet ensemble, en effet, la problématique est identique : maintenir les parts de marché de l'industrie alimentaire.

Pourquoi maintenir plutôt que développer ? Parce que le marché européen est proche de la saturation en volume et que la très forte concurrence qui le caractérise accentue les effets de substitution entre produits.

La voie de l'avenir est donc celle de la différenciation au prix optimum : il s'agit d'offrir au consommateur des produits toujours plus sûrs, satisfaisants et pratiques, tout en étant compétitifs par rapport aux concurrents.

Dans ces conditions, le succès des entreprises françaises dépend de leur capacité à **affronter une concurrence étrangère grandissante, sur un marché intérieur européen qui constitue 70 % des échanges** de la France en matière de produits alimentaires.

Pour cela, elles devront de plus en plus :

- **porter leurs capacités industrielles et commerciales à l'échelle européenne**, notamment par implantations et rachats d'entreprises ;
- **affirmer, dans ses relations avec la distribution, une politique de marques forte** ;
- **identifier les niches ou marchés spécifiques** qui permettent un développement commercial et industriel.

D - LA TENDANCE AU RECENTRAGE ET À LA SPÉCIALISATION

La mondialisation et l'intensification de la concurrence conduisent de plus en plus l'industrie alimentaire à se spécialiser.

La tendance actuelle, des grandes firmes aux petites entreprises, est au recentrage. Cette évolution est illustrée de façon spectaculaire par la décision récente de grands groupes de céder certaines de leurs filiales, afin de se concentrer sur leurs métiers stratégiques, c'est-à-dire les seuls qui leur permettent d'occuper une place significative au plan mondial.

L'industrie alimentaire apparaît ainsi de plus en plus comme un secteur de spécialistes, guidés par la volonté de tenir des positions fortes sur tel ou tel segment du marché.

E - LA MAÎTRISE D'UN MARCHÉ DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET ÉVOLUTIF

L'évolution des marchés de produits alimentaires se traduit par des changements de plus en plus rapides, qui interdisent de considérer les positions de marché comme acquises.

Ces évolutions concernent le partage du marché entre les différents opérateurs, sous l'effet de l'intensification de la concurrence : aujourd'hui, la France est numéro un des pays exportateurs de produits alimentaires transformés. Qu'en sera-t-il l'année prochaine ? Et les suivantes ?

Par ailleurs, les comportements de consommation étant de plus en plus changeants et dictés par des motivations de plus en plus complexes, des gains ou pertes de marché peuvent intervenir de façon très rapide.

Qu'en est-il des variations dans la conjoncture économique ? Traditionnellement, le marché alimentaire n'obéit que partiellement aux fluctuations de la croissance, en raison du caractère nécessairement constant de la

demande alimentaire. Néanmoins, des modifications et effets de substitution interviennent en cas d'à-coup brutal de la conjoncture : récession de 1992-1993 en Europe (baisse des ventes sur certains produits haut de gamme), crise asiatique de l'hiver dernier, qui risque d'affecter notamment les exportations de vins et spiritueux et autres produits alimentaires de luxe.

Enfin, à une époque où le consommateur devient plus attentif aux questions de santé et de sécurité alimentaire, des phénomènes de pertes de confiance (comme à l'occasion de la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine), peuvent provoquer des changements brusques dans les comportements d'achat.

Pour prétendre « rester dans la course », les indutriels doivent pouvoir maîtriser ces différents paramètres. Maîtriser signifie être capable d'anticiper, de réagir vite, de se remettre en question et, bien sûr, d'innover.

II - FAIRE LE PARI DE L'INNOVATION

A - DE LA RECHERCHE FONDAMENTALE À L'INNOVATION MARKETING

Qu'entend-on par innovation ? Au sens littéral, il s'agit de l'*« l'introduction, dans une chose établie, de quelque chose de nouveau »* (Petit Robert). Mais nouveauté ne signifie pas forcément connaissance nouvelle : cette dernière est du ressort de la recherche fondamentale. Selon Guy Paillotin, président de l'INRA, *« l'innovation s'appuie sur la recherche mais ne s'identifie pas directement à elle ».*

En fait, il convient de distinguer deux aspects de l'innovation : celle qui est directement issue des résultats de la recherche, d'une part ; l'innovation courante, qui correspond à une démarche marketing ou à un perfectionnement technique, d'autre part.

1. L'innovation issue de la recherche

Dans ce cas, l'innovation représente l'utilisation ou la traduction des apports et percées scientifiques réalisés par la recherche publique et les départements de recherche-développement des entreprises, aux fins de proposer de nouvelles gammes de produits au consommateur. Ce type d'innovations change considérablement les données de la consommation.

Il en est ainsi de l'introduction du lait UHT dans les années soixante-dix ou de l'apparition, dans les années quatre-vingt, des édulcorants de masse (polyols, polydextrose) qui, associés à des édulcorants intenses (Aspartam), ont permis de développer des gammes de produits de biscuiterie, de confiserie, de chocolaterie sans sucre ou à taux calorique réduit. Aujourd'hui, ce sont les évolutions de la génétique qui retiennent le plus l'attention par les perspectives qu'elles semblent ouvrir.

Cette évolution vers une recherche de plus en plus poussée et une utilisation croissante de ses résultats dans l'élaboration de nouveaux produits alimentaires devrait logiquement connaître un développement important dans les années à venir, étant donné les enjeux concurrentiels qu'impliquent ces recherches.

Les entreprises capables de conduire une telle activité de recherche et/ou d'en traduire les résultats par d'importantes innovations-produit ou process disposeront d'incontestables avantages comparatifs dans la concurrence internationale. C'est pourquoi les grands groupes multinationaux intensifient leur activité de recherche-développement.

Il est néanmoins de plus en plus difficile et coûteux pour une entreprise, fût-elle un grand groupe, de mener un tel effort isolément, ce que Franck Riboud, président directeur général de Danone, reconnaît lui-même. Dans ce contexte, le Centre européen des sciences du goût à Dijon, co-financé par l'Etat, la région et les entreprises, constitue une expérience de partenariat public-privé dont on peut souhaiter qu'il fasse école.

La voie de l'avenir réside donc dans la mise en place de pratiques et de dispositifs de mises en réseau, par exemple du type de celui de l'Actia[19], favorisant des échanges entre structures publiques et privées et permettant aux entreprises, et en particulier aux PME, d'accéder aux résultats de la recherche.

2. L'innovation courante

A côté des grandes innovations scientifiques, qui restent rares, **la plupart des innovations qui ont cours dans l'industrie alimentaire constituent en fait des déclinaisons nouvelles de produits existants**. Il peut s'agir de nouveaux types de conditionnement ou de méthode de conservation. Il peut s'agir aussi d'innovations liées au process de production.

Ces innovations ne procèdent pas de la recherche fondamentale, elles possèdent leur autonomie propre, qui répond à une logique de marketing ou de recherche d'efficacité technique. Elles n'ont rien de subalterne : au contraire, **en renouvelant l'offre, elles sont le principal stimulant de la demande**.

B - FOISONNEMENT ET LIMITES DE L'INNOVATION

1. Une dynamique indispensable

L'innovation est au coeur du développement de l'industrie alimentaire : elle en constitue une des conditions de la croissance, du dynamisme et du renouvellement.

Guidée par le souci de la plus grande satisfaction du consommateur et de sa sécurité, l'innovation peut également s'inscrire dans une optique de baisse des coûts ou de défense de la marque : de ce point de vue, la qualité d'une innovation est pour beaucoup dans le succès et la notoriété d'un produit.

Pour ces différentes raisons, l'innovation ne peut que connaître un fort développement dans les années à venir : plus le marché devient concurrentiel, plus les entreprises doivent miser sur des stratégies de différenciation.

2. Des échecs parfois redoutables, toujours instructifs

L'investissement en matière d'innovation est, sinon risqué, du moins extrêmement aléatoire.

---

[19] Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire.

En témoignent les statistiques relatives au taux d'échec dans le lancement de nouveaux produits. Selon le cabinet Xavier Terlet Conseil (XTC), **1 500 produits alimentaires nouveaux sont lancés chaque année en France**. **Au bout de deux ans, sept sur dix n'existent plus**. Pour Secodip, 45 % des nouveautés sont déjà des échecs au bout de quatre ou cinq mois, tandis que 29 % sont des demi-succès et 26 % des succès. Enfin, Jean-Noël Kapferer, consultant et professeur au groupe HEC, confirme ces chiffres en estimant qu'une idée sur cent arrive sur le marché et y survit plus d'un an.

Etant donné que le budget d'un lancement national peut aisément atteindre 20 millions de francs pour une entreprise, il n'est pas surprenant que le coût total des échecs soit estimé par XTC à 4 milliards de francs par an.

L'enjeu pour l'entreprise est de trouver l'innovation qui séduise et réponde aux attentes du consommateur. Cela suppose au préalable, bien évidemment, que le distributeur, qui peut hésiter à se lancer dans des voies qu'il estime risquées, soit lui-même convaincu du bien-fondé du produit nouveau en question.

Outre le risque d'échec dans le lancement d'un produit, la recherche d'innovation peut être limitée par :

- la **difficulté de modifier une recette qui a la faveur du public** : les problèmes rencontrés par Coca Cola avec le lancement en Europe du *diet coke* en sont un exemple ;
- **le risque de voir une innovation copiée par la concurrence** : c'est le phénomène dit des *« me-too products »* ;
- **la méfiance, voire la peur, que certains produits nouveaux inspirent aux consommateurs**, comme le révèlent les dernières enquêtes du CREDOC[20].

L'ensemble de ces difficultés n'en réduisent pas moins la nécessité, pour les industriels français, d'innover pour rester compétitifs. Au contraire même, on peut estimer que les échecs nourrissent la connaissance que les industriels ont du consommateur et lui permettent de mieux adapter son offre.

Malgré les risques, l'innovation reste donc indispensable, pour stimuler la demande et dégager des marges.

[20] Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

C - LES AUTRES CHAMPS DE L'INNOVATION

L'innovation dans l'industrie alimentaire ne se limite pas à l'innovation alimentaire. D'une part, l'industrie alimentaire bénéficie de l'apport d'innovations intervenues dans d'autres secteurs d'activités. D'autre part, sa performance dépend aussi du développement de l'innovation dans les modes d'organisation et de gestion des entreprises.

1. Des innovations venant d'ailleurs

Beaucoup de progrès accomplis dans l'industrie alimentaire proviennent d'innovations extérieures à elle. C'est le cas, par exemple, de la cuisson-extrusion, initialement utilisée dans l'industrie chimique, pour les matières plastiques. Par ailleurs, l'automatisation des process de production dans l'industrie alimentaire se fait par transfert de technologies provenant d'autres secteurs industriels (équipementiers).

De même, s'agissant des innovations intervenant en amont de l'industrie, il est frappant de constater que la plupart d'entre elles sont extérieures à l'agriculture. Elles concernent les semences, le phytosanitaire, la santé animale et se font en dehors de la production agricole proprement dite.

Or, nombre de ces innovations ont des incidences sur la filière et donc sur l'industrie alimentaire, notamment en ce qui concerne les qualités et la composition des produits. Le cas des organismes génétiquement modifiés est symptomatique : l'industriel est responsable de l'information du consommateur alors qu'il n'est en rien associé à la modification apportée à la matière.

Enfin, les nouvelles technologies de l'information offrent un champ nouveau aux industriels, leur permettant de mieux connaître le consommateur, d'accéder beaucoup plus facilement à toutes sortes de données et, plus généralement, d'améliorer leurs performances.

Le **développement de l'industrie alimentaire passe nécessairement par une plus grande ouverture vers l'extérieur, qui favorise des transferts d'innovation** et de technologies profitables à l'ensemble des opérateurs.

2. Des innovations d'organisation

L'innovation dans l'industrie alimentaire s'exprime également dans les choix d'organisation des entreprises. La mise en place de méthodes industrielles et managériales souples, efficaces et imaginatives favorise la performance des entreprises et leur permet de conduire leurs mutations et leur adaptation au changement.

L'imagination et la modernité dans la gestion des entreprises vont de pair et conditionnent pour une part le dynamisme global de l'industrie alimentaire : si l'on souhaite que ce secteur innove plus en matière de produits, de process, de marketing, il faut en effet que les organisations et le type de management créent les conditions propices à l'expression de la créativité et de la richesse humaines.

III - MOBILISER LES CAPACITÉS FINANCIÈRES

La mobilisation des capacités financières constitue un critère déterminant pour apprécier les chances des entreprises de croître et de se développer ou, tout simplement, de se maintenir. Dans l'industrie alimentaire, cette question est particulièrement sensible en raison de la part importante des PME.

Les entreprises capables d'affronter leur environnement concurrentiel, technologique et réglementaire sont celles qui sauront :

- mettre en adéquation leurs objectifs et leurs moyens financiers ;
- diversifier leurs sources de financement ;
- opérer des regroupements.

A - L'ADÉQUATION DES OBJECTIFS ET DES MOYENS

Pour une entreprise, il est primordial de bien évaluer le financement correspondant à son projet industriel. Cela vaut aussi bien pour le choix de l'investissement que pour celui du moment où celui-ci intervient.

La gestion d'une entreprise devient de plus en plus complexe, la gamme des investissements se diversifie et nécessite pour l'entrepreneur d'être présent sur plusieurs fronts en même temps. Les investissements des entreprises de l'industrie alimentaire sont à la fois propres à sa nature industrielle (renouvellement ou achat de nouveaux équipements) et caractéristiques d'un secteur produisant des biens de grande consommation (investissements commerciaux et publicitaires).

Une des particularités de l'industrie alimentaire par rapport à d'autres secteurs industriels est que l'investissement immatériel (financier, publicitaire, recherche-développement, formation) y est supérieur à l'investissement matériel : 23,9 milliards de francs contre 23,8 milliards. Dans cet ensemble, la part des dépenses de publicité-médias est déterminante (50 % des investissements immatériels) et connaît un fort accroissement (+ 3 % en 1997).

De plus en plus, les entreprises voient s'élargir le champ de leurs investissements, quantitativement et qualitativement. Ainsi, par exemple :

- la réglementation exige la **mise aux normes des sites ou équipements de production**, en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité : ces investissements ou charges sont d'autant plus lourds qu'ils n'apportent aucun gain de productivité directe pour l'entreprise ;
- la vente des produits voit les entreprises, en plus des coûts de référencement, consacrer des budgets de plus en plus importants à l'action commerciale, notamment pour répondre aux demandes sans cesse renouvelées de la grande distribution en matière de **promotions** ;
- le développement des entreprises nécessite de plus en plus d'efforts en **recherche-innovation**, ce qui, pour les PME, est souvent lourd de risques ;
- la conquête de nouveaux débouchés suppose un niveau élevé d'investissement en matière d'**études de marché**, de **prospection commerciale**,

surtout s'agissant de marchés émergents situés dans des pays éloignés aussi bien géographiquement que culturellement.

Enfin, les entreprises doivent **s'interroger sur les modalités de leur développement**, en sachant arbitrer entre croissance interne et croissance externe. L'observation des dernières années révèle que le développement des entreprises se fait de plus en plus par croissance externe : rachats d'entreprises, prises de participation et, à l'étranger, joint ventures.

B - LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

La façon dont les entreprises financent leurs investissements est révélatrice de leurs forces et faiblesses et conditionne leur réussite. L'industrie alimentaire française se caractérise par une part très importante de l'autofinancement par rapport aux financements externes. Enfin, les financements publics constituent une source de financement complémentaire non négligeable, à condition d'en connaître et maîtriser la complexité.

1. Importance et limites de l'autofinancement

D'après le SCEES, les entreprises du secteur se caractérisent par un taux d'autofinancement élevé. Corrélativement, la part de l'endettement est relativement faible dans le financement des investissements.

Ces caractéristiques générales masquent des disparités : à eux seuls, les grands groupes de dimension internationale représentent 57 % de la capacité d'autofinancement totale du secteur (pour 33 % du chiffre d'affaires), alors que les PME en représentent 14 % (pour 23 % du chiffre d'affaires).

Un mode de financement essentiellement fondé sur l'autofinancement est le reflet d'un tissu d'entreprises dont le capital est majoritairement patrimonial, cette caractéristique, on l'a vu, n'étant d'ailleurs pas le seul fait des PME mais aussi de la plupart des grandes entreprises nationales.

Si l'autofinancement a l'avantage de limiter les frais financiers des entreprises (en particulier en période de taux élevés), il peut aboutir, à terme, à freiner leurs capacités de croissance si des financements extérieurs ne sont pas mobilisés.

2. Nécessité de recourir à des financements externes

Le recours aux financements externes peut se faire de trois manières :

- par **le système bancaire** : trop souvent, celui-ci se révèle réticent ou frileux à encourager la création et le financement de PME, ce qui touche particulièrement l'industrie alimentaire. Cela est d'autant moins compréhensible que les entreprises de ce secteur démontrent une vivacité, un dynamisme et une pugnacité qu'atteste un « taux de survie » élevé : établi par l'INSEE, celui-ci mesure le nombre d'entreprises encore en activité dix ans après leur création. Dans l'industrie alimentaire, celui-ci est de 60 %, contre 51 % pour le reste de l'industrie, 42 % pour le commerce et 48 % pour l'ensemble de l'économie ;

- par **les organismes financiers spécialisés dans le capital-risque** : trop peu développés en France en comparaison avec ce qui se pratique dans les

économies anglo-saxonnes, ces organismes sont un moyen de dynamiser la création d'entreprises, de favoriser l'innovation et de permettre la survie d'entreprises en difficulté ;

- par **l'introduction en bourse** : moyen d'augmenter et de régénérer le capital d'une entreprise, celle-ci reste extrêmement marginale dans l'industrie alimentaire, puisque environ 1 % des entreprises sont cotées (soit une quarantaine). Il est frappant de constater que certaines grandes entreprises nationales n'y figurent pas. Cette situation peut être préjudiciable à leur développement puisqu'elle leur ferme des sources de financement et limite leur marge de manoeuvre.

Pour renforcer les capacités financières des entreprises et leur permettre de conduire un développement à la hauteur des enjeux qu'elles ont à affronter, un plus large recours à ces différentes sources de financement paraît indispensable.

3. Savoir utiliser les dispositifs publics d'aides aux entreprises

L'industrie alimentaire ne doit pas négliger les soutiens publics qu'elle est susceptible de recevoir. La diminution de la prime d'orientation agricole ne signifie pas, en effet, que l'aide publique soit en voie de régression pour les entreprises de ce secteur. D'autres financements existent, parfois méconnus des entreprises : aides régionales, fonds européens.

Les entreprises n'ont pas besoin d'aides pour conduire leur développement ; mais, dans certains cas, un accompagnement public peut être très utile pour faciliter ou déclencher des investissements : en matière de formation professionnelle, d'assurance-qualité, de mise aux normes d'équipements, etc.

Parfois, la puissance publique peut aider des entreprises à passer un cap difficile : par exemple, en 1996, au moment de la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine, la filière viande s'est vu accorder des aides pour notamment mettre en place des dispositifs de traçabilité.

Par ailleurs, les collectivités territoriales disposent de tout un arsenal de mesures destinées à favoriser des implantations industrielles : exemptions fiscales, garanties d'emprunt, prix avantageux pour des terrains, etc. Elles sont d'ailleurs en concurrence avec d'autres collectivités, françaises ou situées dans d'autres Etats membres de l'Union européenne.

L'aptitude des entreprises à bénéficier de tels dispositifs - et, au préalable, à accéder à l'information - peut donc, dans certaines conditions, contribuer à leur développement.

C - LA NÉCESSITÉ DES REGROUPEMENTS

La confrontation entre les enjeux et défis à relever et les caractéristiques d'un tissu industriel dominé par les PME a été l'occasion d'évoquer plus haut la question de la taille critique des entreprises. Une des façons de surmonter les obstacles et difficultés liés à la taille est d'opérer des regroupements.

Ceux-ci sont réalisés au moyen de la croissance externe ; ils peuvent également prendre des formes spécifiques, adaptées à la situation des PME.

1. La croissance externe, moteur du développement de l'industrie alimentaire

Une progression rapide de l'industrie alimentaire implique généralement la croissance externe, c'est-à-dire le rachat ou la fusion d'entreprises. Cette concentration du capital et des moyens industriels est une réponse à la fois à l'intensification de la concurrence entre opérateurs industriels et à la forte concentration de la grande distribution.

Ce mouvement est appelé à s'amplifier au cours des prochaines années dans un contexte de plus en plus international.

Les entreprises françaises sont convoitées par des sociétés européennes ou internationales, pour différentes raisons : localisation au centre de l'Europe, disponibilité et qualité des matières premières, savoir-faire, marques, etc.

Si la prise de contrôle d'entreprises françaises par des capitaux étrangers peut avoir des effets bénéfiques (en matière d'investissements et d'emplois), elle présente également des risques : transfert du pouvoir de décision ainsi que des savoir-faire hors de France, affaiblissement des marques, etc.

De leur côté, les entreprises françaises procèdent de plus en plus à des rachats d'entreprises étrangères (actuellement, le mouvement se fait surtout vers l'Europe du sud et les PECO) pour augmenter leur taille et se rapprocher des marchés sur lesquels elles souhaitent accroître ou renforcer leurs positions.

2. Des formes de regroupement adaptées aux PME

A côté du regroupement par croissance externe, qui se fait généralement par absorption de petites entreprises par de plus grandes, d'autres modalités peuvent permettre le rapprochement d'entreprises de même dimension.

Les PME ont ainsi intérêt à rechercher des partenariats par la mise en commun de leurs moyens, de façon plus ou moins structurée : groupements d'employeurs, groupements d'intérêt économique, regroupements ponctuels pour des opérations de promotion, etc.

Par ailleurs, la constitution de holdings de PME permet de disposer de structures financières plus solides et peut éviter la disparition d'affaires familiales.

IV - IMPLIQUER LES HOMMES ET DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

La gestion des ressources humaines est aussi importante pour le développement de l'industrie alimentaire que l'innovation marketing, l'investissement ou le dynamisme commercial. Quant au dialogue social, il conditionne et facilite la mobilisation des hommes.

Il existe plusieurs axes de développement.

A - RECRUTER PLUS DE JEUNES

L'industrie alimentaire, encore insuffisamment connue du grand public, l'est trop peu des jeunes qui doivent choisir une orientation scolaire ou professionnelle. L'image qu'ils en ont est confuse ou parcellaire : ils connaissent des marques de produits, les associent parfois à des grands groupes mais pas à un secteur industriel identifié.

Il en résulte des demandes et attentes inadaptées de la part des jeunes à la recherche d'un emploi, alors que, dans le même temps, des employeurs ne parviennent pas à satisfaire certains besoins de recrutement.

Il convient donc d'intensifier et de développer l'information et la formation en alternance.

L'effort pour une meilleure **information des jeunes** nécessite, bien sûr, de s'adresser directement à ces derniers mais aussi d'éclairer ceux qui influent sur leurs choix, c'est-à-dire les parents, les enseignants et les conseillers d'orientation.

La **formation en alternance** constitue une des meilleures introductions possibles au monde du travail, parce qu'elle concilie la théorie et la pratique et familiarise les jeunes à la réalité de l'entreprise, tout en leur permettant de préciser leur projet professionnel ou, éventuellement, de décider de poursuivre leur formation.

Paradoxalement, l'apprentissage est longtemps resté peu développé dans l'industrie alimentaire, alors qu'il a toujours été très important dans l'artisanat alimentaire. Depuis cinq ans, les industriels ont entrepris de relancer les contrats en alternance et l'apprentissage, qui concernent aujourd'hui entre 3 000 et 4 000 jeunes, soit, en moyenne, 1 % des effectifs du secteur.

Pour cela, ils ont mis au point, dans une dizaine de régions, un dispositif original, fondé sur des instituts de formation des industries alimentaires (IFRIA), structures légères, pilotées directement par les entreprises, qui présentent la particularité de ne pas dispenser eux-mêmes les formations qu'ils organisent mais d'agir en collaboration avec l'appareil de formation existant, public ou privé. En définissant les orientations et demandes de la profession en matière de formation, en organisant la mise en oeuvre et le financement des actions appropriées, les IFRIA visent à **influer sur l'offre de formation pour garantir la meilleure adéquation possible entre celle-ci et la demande des entreprises**.

Cet effort en faveur de l'alternance et de l'apprentissage doit être soutenu d'autant que chacun y trouve avantage : le jeune, qui reçoit une formation utile et

opérationnelle, le monde éducatif, qui adapte son enseignement à la réalité du terrain et optimise les débouchés de la formation dispensée et l'entreprise, qui renouvelle son personnel et renforce le niveau de compétence de ses salariés. A ce sujet, il convient de rappeler que la formation alternée s'adapte à tous les niveaux de formation, y compris l'enseignement supérieur, comme en témoigne l'expérience conduite par l'Institut national agronomique Paris-Grignon, qui a déjà formé plusieurs promotions d'ingénieurs par l'apprentissage.

Dans l'industrie alimentaire, le développement de l'apprentissage revêt un avantage supplémentaire : il permet le transfert de savoir-faire des grandes entreprises vers les PME. En effet, en contribuant à former un apprenti, une grande entreprise, dont les moyens sont plus importants (notamment pour organiser le tutorat), oeuvre pour l'ensemble des entreprises de sa branche, en leur permettant de recruter une main-d'oeuvre qualifiée, motivée et adaptée à leurs besoins.

Enfin, l'automatisation croissante de l'industrie alimentaire et le recours à des technologies de pointe tendent à la rapprocher d'autres secteurs industriels, en termes de profils de postes et de compétences requises (exemple : conducteur de ligne de fabrication ou de conditionnement). Cela renforce l'« employabilité » des personnes, c'est-à-dire leur capacité à s'adapter, à se reconvertir et à changer d'emploi.

B - MOTIVER LES SALARIÉS

Les conditions de travail dans l'industrie alimentaire, si elles se sont beaucoup améliorées, présentent des contraintes spécifiques à ce secteur. Cela est vrai en particulier :

- du **personnel de production**, qui doit se conformer à des règles d'hygiène exigeantes (port de vêtements spéciaux, travail en salle blanche, etc) et travailler à basse température ;
- de **la force de vente**, qui négocie avec les distributeurs dans les conditions de stress et de concurrence que l'on sait ;
- des salariés travaillant dans des activités très saisonnières (sucre, conserve, chocolat, glaces, etc).

Dans ce contexte, **la motivation des salariés dépend pour beaucoup du mode de gestion des entreprises et de son aptitude à fédérer les énergies autour d'un projet commun**.

Du fait de l'automatisation poussée, chaque opérateur est interdépendant et toute erreur ou dysfonctionnement peut être lourd de conséquences pour la sécurité des salariés, la sécurité des produits, l'organisation logistique, le respect des délais de livraison et le prix de revient.

Les entreprises s'orientent donc de plus en plus vers des formes de management participatif, qui supposent le développement d'un esprit d'équipe, le raccourcissement des chaînes hierarchiques, la responsabilisation des opérateurs.

C - PROMOUVOIR LA FORMATION CONTINUE

Au cours des dernières années, on l'a vu, l'industrie alimentaire a accompli un effort important pour élever le niveau de qualification de ses salariés, au moyen d'une politique active de formation professionnelle continue. L'impératif de formation est d'autant plus aigu que ce secteur connaît des évolutions très rapides, sous l'effet des fluctuations du marché, de l'apparition de nouveaux produits et process et de l'évolution de la réglementation.

La formation ne prend son sens et n'est efficace que si elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, comme le souligne un rapport publié en 1993 par la Commision européenne sur *« la formation dans les industries alimentaires et des boissons »*.

La formation a donc vocation à accompagner toutes les phases de la vie de l'entreprise et de ses salariés : elle est utile, que celle-ci soit en phase de croissance, de stabilisation, de restructuration ou de difficultés ; elle permet de faire face aussi bien à des enjeux d'automatisation, d'organisation ou de qualité.

Par ailleurs, la formation est l'affaire de tous : à un moment ou à un autre, chaque personne est susceptible d'en bénéficier, y compris les dirigeants et l'encadrement.

Enfin, la formation doit se concevoir dans la durée, tant du point de vue de l'entreprise - nécessité d'élaborer des plans de formation pluriannuels - que du point de vue du salarié - nécessité de se former tout au long de sa vie professionnelle.

Il reste beaucoup à faire dans un secteur où, du fait notamment de l'importance des PME, **un grand nombre de salariés n'ont pas suffisamment accès à la formation** ou en bénéficient de façon ponctuelle.

La formation des salariés ne garantit pas, en elle-même, la réussite d'une entreprise ; mais **il existe peu d'entreprises de l'industrie alimentaire dont la performance ne s'accompagne pas d'une politique active de formation. C'est donc un levier d'amélioration important pour l'ensemble du secteur.**

D - ETENDRE ET ENRICHIR LE DIALOGUE SOCIAL

Les formes que revêt le dialogue social sont plus ou moins poussées : de la simple présence d'un délégué du personnel dans une modeste PME au comité de groupe européen dans les firmes multinationales.

Quel que soit le cas de figure, son objet est cependant le même : instituer une relation permanente et des lieux de discussion, de consultation ou de négociation entre salariés et employeurs afin de débattre de la marche de l'entreprise, de prévenir d'éventuels dysfonctionnements, blocages ou malentendus et de rechercher des solutions en associant l'ensemble du personnel.

Il répond à la fois à un souci d'efficacité et à un impératif de transparence, permet de susciter ou de renforcer l'adhésion des salariés aux choix et à la politique de la direction et a pour effet de responsabiliser encore plus les différents acteurs de l'entreprise.

Le dialogue social est une voie à développer pour les entreprises car il favorise l'inventivité, l'innovation, la souplesse dans le management. Il constitue un champ d'expérimentation d'autant plus nécessaire que tout ne peut pas procéder de la législation et que l'exemple doit venir du terrain.

L'industrie alimentaire se caractérise par un dialogue social actif au sein de ses principales branches professionnelles comme en témoignent, par exemple, les nombreux accords conclus ces dernières années, relatifs à la rénovation des classifications ou mettant en oeuvre l'annualisation-réduction du temps de travail. A la suite de l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995, vingt-six branches professionnelles ont en effet conclu des accords, couvrant un effectif potentiel d'environ 240 000 salariés.

La nécessité d'adapter l'appareil de production et de mettre en place des organisations de plus en plus souples - notamment en matière d'aménagement du temps de travail - devrait favoriser, dans les années qui viennent, un plus grand essor du dialogue social.

V - MAÎTRISER L'INFORMATION

Dans l'industrie alimentaire, la question de la maîtrise de l'information revêt essentiellement trois aspects : celui de l'information sur le consommateur ; celui de l'information que reçoit le consommateur ; celui de l'accès à l'information par le recours à l'intelligence économique.

A - DE L'INFORMATION SUR LE CONSOMMATEUR ...

La connaissance du consommateur est plus que jamais devenue un enjeu central pour l'industrie alimentaire, qui en fait un axe majeur de son développement.

Il s'agit, d'une part, de rechercher un avantage comparatif vis-à-vis de la concurrence : la connaissance la plus exacte et la plus fine des comportements de consommation permet de réagir vite et, éventuellement, de disposer d'une « longueur d'avance » sur les autres, en adaptant l'offre en conséquence.

D'autre part, l'accès au maximum d'informations sur le consommateur permet d'espérer un rééquilibrage des rapports avec la grande distribution, en les fondant sur des données incontestables et vérifiables. En allant plus loin, on peut imaginer des systèmes de partage de l'information, dans un double souci de rentabilité et de service au client.

Le comportement du consommateur se révèle de plus en plus multiforme, varié, évolutif, éclaté et autonome, ce qui en complique l'analyse et la compréhension et requiert des techniques de plus en plus sophistiquées.

Ces techniques se sont déjà considérablement perfectionnées, par la mise au point de différents outils : les données récoltées aux sorties de caisses, l'analyse des comportements sur les lieux de vente, les bases de données sur les achats de marques, l'analyse sémiologique, etc.

Le développement du concept d'*« efficient consumer response »* (ECR), qui consiste à faire remonter des informations de l'aval vers l'amont et à les

interpréter pour la gestion des stocks, des flux et des fabrications, constitue, pour les années qui viennent, un important gisement de productivité, d'avantages concurrentiels et de coordination des relations au sein de la filière agro-alimentaire.

Les entreprises qui inscriront le recours à de tels outils parmi leurs priorités ne pourront qu'en être renforcées dans leurs rapports avec la grande distribution et dans la bataille avec leurs concurrents.

Sur le fond, l'analyse des comportements de consommation révèle des tendances qui sont détaillées dans le chapitre 1. Il en ressort que les axes principaux de développement de marché pour les entreprises résident dans une offre de produits :

- proposant **plus de saveur** et de qualités organoleptiques ;
- contenant **plus de service** (commodité, temps de préparation plus court, dates limites de conservation plus éloignées) ;
- prenant en compte les préoccupations grandissantes des consommateurs en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement.

Les industriels doivent donc être vigilants et porter la plus grande attention à l'information du consommateur.

B - A L'INFORMATION DU CONSOMMATEUR

L'information du consommateur recouvre plusieurs formes en fonction de l'objet qu'elle poursuit. Toutes ces formes contribuent à une connaissance plus exacte et plus complète par le consommateur des produits qui lui sont proposés.

Le besoin d'information du consommateur va croissant. Les produits alimentaires sont de plus en plus divers, leur provenance géographique est variée et leur fabrication met en oeuvre des process de transformation ou de conservation de plus en plus élaborés : il est donc logique et légitime que le consommateur demande toujours plus d'information sur les produits qu'il achète ou est susceptible d'acheter.

Face à cela, l'action des industriels doit privilégier l'information la plus claire et la plus transparente. **Au-delà de la simple réponse aux attentes du consommateur, il y a un intérêt évident pour l'industriel : développer la confiance et la fidélité du client**.

Les différents types de supports ou modes de transmission de l'information sont de plusieurs sortes : étiquetage, publicité, communication institutionnelle sont les plus classiques ; par ailleurs, des formes nouvelles de communication émergent, qui offrent des perspectives de développement.

L'étiquetage apparaît comme le vecteur privilégié pour les informations « objectives », c'est-à-dire techniques ou scientifiques, vérifiables ou mesurables : composition des produits, provenance, appellation d'origine, etc. Il constitue aussi un élément indispensable dans la mise en oeuvre de la traçabilité.

Ce mode d'information s'est considérablement développé au cours des dernières années, sous l'effet combiné de différents facteurs : obligations

résultant de la réglementation, action des associations de défense des consommateurs, inquiétude suscitée par un certain nombre de crises (listéria, « vache folle »..) ou par l'apparition de nouveaux produits (organismes génétiquement modifiés).

Les limites de l'étiquetage apparaissent néanmoins dès lors qu'il y a débat, au sein de la filière, sur le point de savoir ce qu'il est possible ou souhaitable d'étiqueter : le cas des aliments transgéniques, par sa complexité, montre la difficulté de répondre au désir d'information par le seul étiquetage.

La publicité est, elle, le moyen de fidéliser le consommateur envers une marque. Elle constitue un véhicule d'information au sens où le consommateur associe à telle marque toute une série de qualités et caractéristiques. Si le consommateur est fidèle à une marque, c'est un véritable contrat de confiance qui est scellé.

La communication institutionnelle est également appelée à jouer un rôle croissant. Par ce moyen, l'industrie alimentaire pourra de plus en plus être présente dans les débats en cours sur l'alimentation.

L'enjeu consiste à s'exprimer au même titre que les autres émetteurs d'information que sont les distributeurs, les associations de consommateurs, les médias. Ce rôle est essentiel, surtout à un moment où se développent des rumeurs ou des peurs plus ou moins fondées sur la qualité des aliments ou la nocivité supposée du recours à certaines technologies.

Le consommateur étant aussi un citoyen, il faut que les entreprises et les organisations représentatives de l'industrie alimentaire aient une action qui prenne en compte cette dimension. Les préoccupations du consommateur portent de plus en plus sur des questions de santé et d'environnement : à travers son alimentation, l'homme s'interroge sur son mode de vie et le type de société qu'il souhaite.

Enfin, l'avenir va voir se développer de nouveaux outils de communication entre industriels et consommateurs, permettant un lien plus direct entre eux : mailings, télémarketing, ventes sur Internet, automates de distribution, diffusion de catalogues-magazines (exemple de « Danoé » mis en place par Danone, qui propose une alternative à la seule promotion par les prix, en mettant en avant les services et qualités des produits).

Outre le rôle d'information qu'ils jouent, ces moyens de communication font contrepoids à la grande distribution, en développant des circuits de distribution alternatifs.

Il reste encore beaucoup à faire tant les attentes, les interrogations ainsi que les inquiétudes du consommateur sont multiples, complexes et contradictoires. De la capacité des industriels à y être attentifs et à y répondre dépend pour une grande part leur réussite.

C - LE NÉCESSAIRE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

L'intelligence économique est le corollaire indispensable de la gestion d'entreprises qui évoluent dans un environnement marqué par une forte

concurrence, une constante recherche d'innovation et un contexte réglementaire contraignant et changeant.

Par ce terme, il faut entendre l'activité de veille commerciale, technologique, réglementaire, qu'elle soit conduite directement par les industriels ou confiée à des cabinets spécialisés, comme il commence à s'en constituer en France. L'intelligence économique a donc pour but d'anticiper, afin d'augmenter la réactivité des entreprises et de leur permettre d'élaborer une stratégie de développement pertinente et adaptée.

L'époque actuelle est paradoxale : d'un côté, l'environnement devient de plus en plus complexe et appelle des moyens d'analyse sans cesse plus sophistiqués ; de l'autre, jamais information n'aura été aussi abondante et accessible, du fait du formidable essor des nouvelles technologies : Internet offre ainsi déjà des possiblités très utiles au développement des entreprises (par les échanges de données, l'accès à des informations techniques, la prospection, etc) et permettra sans doute des utilisations encore insoupçonnées à ce jour.

Le résultat de cette situation est que l'abondance d'informations disponibles crée des difficultés nouvelles, liées à leur sélection et à leur traitement.

Les entreprises qui sauront maîtriser ces évolutions, accéder à l'information et l'exploiter, disposeront indéniablement de précieux atouts dans la compétition internationale.

CONCLUSION

L'industrie alimentaire française occupe une place particulière dans le paysage national, en raison des enjeux considérables qu'elle représente, des contrastes qu'elle offre et des défis qu'elle doit relever.

L'industrie alimentaire représente en effet des enjeux économiques considérables, auxquels s'ajoute une dimension culturelle particulière.

Premier secteur industriel français par son chiffre d'affaires (792 milliards de francs), l'industrie alimentaire l'est aussi par le solde commercial excédentaire qu'elle dégage (60 milliards de francs, soit 51 % de l'excédent industriel civil) et par sa place de premier exportateur mondial de produits transformés (10 % du marché).

Débouché principal de l'agriculture, elle conditionne pour une part l'activité d'autres secteurs en amont (chimie, emballage, équipement).

Premier fournisseur de la grande distribution, avec laquelle elle est à la recherche de rapports plus équilibrés, elle est aussi le premier moteur de la publicité et génère ou alimente tout un ensemble d'activités induites : restauration hors foyer, transport, logistique...

Enfin, elle contribue, aux côtés des agriculteurs, des artisans et des industriels du bois, à l'aménagement du territoire, par le maintien ou le développement d'une activité économique en zone rurale.

La dimension culturelle de l'industrie alimentaire s'exprime de diverses façons.

D'une part, son activité la met au contact du monde naturel, de la terre nourricière et de la matière vivante. Nourrir les hommes, c'est en quelque sorte contribuer à leur bien-être, en conditionnant pour une grande part leur santé et leur mode de vie. Point de passage entre la nature et la société industrielle, transformant les produits de l'agriculture en biens de grande consommation, l'industrie alimentaire est investie d'une responsabilité majeure, celle de répondre à une exigence de qualité, de sécurité et de plaisir.

D'autre part, tout en obéissant au monde de la rationalité économique, productive, financière et commerciale, elle est confrontée à l'univers irrationnel de la société : celui des variations dans les goûts et tendances du consommateur, celui des effets de mode, celui aussi des peurs irraisonnées et des angoisses de fin de siècle.

A mi-chemin de la dimension culturelle et de la force économique, l'industrie alimentaire concourt à la préservation d'une diversité des produits et des traditions culinaires, qui confère à la France des avantages comparatifs, aussi bien dans la compétition internationale qu'en matière d'agrément de vie.

L'industrie alimentaire, par ailleurs, est faite de contrastes, qu'elle doit non seulement accepter mais aussi mettre à profit.

Contrastes entre tradition et modernité : recourant à des savoir-faire qui plongent leurs racines dans des pratiques artisanales souvent séculaires, elle est

aussi un secteur qui innove constamment, renouvelle ses procédés, ses recettes et ses produits ; quant aux progrès de la recherche et de la génétique, ils nous projettent dans un avenir riche de possibilités, mais aussi semé d'interrogations.

Contrastes dans les produits qu'elle fabrique : ceux-ci sont autant des produits de « terroir » que des produits de consommation de masse. Le degré de transformation des produits issus de l'agriculture varie considérablement, pour donner plus ou moins de sophistication et de valeur ajoutée aux produits finis.

Contrastes dans ses structures : l'industrie alimentaire rassemble des milliers de PME ainsi que des entreprises qui figurent parmi les premiers groupes mondiaux. Ces entreprises sont aussi bien des sociétés de droit commercial et des coopératives, des entreprises familiales et des sociétés par actions, des entreprises à capitaux français et à capitaux étrangers.

Contrastes entre un marché de plus en plus ouvert et concurrentiel et un environnement extrêmement réglementé en matière d'hygiène et de sécurité, de composition des produits, de mentions obligatoires d'étiquetage ou de respect de l'environnement.

Enfin, dans un monde qui change de plus en plus vite, l'industrie alimentaire doit relever les grands défis que représentent les conquêtes de marchés, l'innovation, la recherche-développement, la qualité et la sécurité alimentaire.

Elle le fera par son génie propre, c'est-à-dire le talent, les compétences et la créativité des hommes et des femmes qui y travaillent et concourent à son développement.

Elle le fera en restant fidèle à elle-même, à sa réputation d'excellence et de qualité, oeuvrant à la fois à la préservation des traditions qui la fondent et à la conquête de nouveauté.

Elle le fera bien sûr avec les autres maillons de la chaîne alimentaire, en amont et en aval : à chacun son métier, son rôle et sa place, mais dans un esprit constructif de responsabilité et de partenariat, tant il est vrai que les intérêts des uns et des autres sont plus de nature à les rapprocher qu'à les opposer.

Elle le fera, enfin, en s'ouvrant davantage encore sur le monde, à ses courants d'échanges et aux gisements de croissance et d'expansion qu'il recèle.

L'objectif des industriels doit donc être la recherche de la performance au sein d'une chaîne économique cohérente qui garantisse la qualité et la compétitivité des produits proposés à la consommation.

Tout ce qui concerne l'alimentation nous touche de façon presque affective. Les Français aiment leur agriculture, parce qu'elle symbolise le lien avec la terre, les origines. Ils sont fiers de leur gastronomie et des artisans qui la font vivre. Ils commencent à mieux connaître leur industrie alimentaire, qui mérite, elle aussi, leur confiance et leur estime, parce qu'elle participe à la fois du patrimoine national et de la force industrielle de la France.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

François Audroing, « *Les industries agro-alimentaires* », Economica, 1995.

Jacques Marseille, (sous la direction de), « *Les industries agro-alimentaires en France, Histoire et performances* », Le Monde éditions, 1997.

Jacques Néfussi, « *Les industries agro-alimentaires* », PUF, 1989.

Rapports, études

JM. Bouquery, Ch. Renault, « *Les industries agro-alimentaires : enjeux, perspective et stratégie des acteurs* », Les Echos études, 1996.

J. Burns & R. King, (University of Reading), F. Delay, (CREGE, Paris), Mallet (CEJEE, Toulouse), « *La formation dans les industries alimentaires et des boissons - rapport européen* », Commission européenne, Bruxelles, 1993.

Michel Caugant, « *Réflexion stratégique sur les centres d'appui techniques aux industries alimentaires* », rapport remis au ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et au ministre de l'agriculture et de la pêche, mars 1995.

Olivier Giscard d'Estaing *« L'organisation mondiale du commerce »*, JO avis et rapports du Conseil économique et social, n° 10 du 26 mars 1996.

Philippe Hersant, *« Restauration hors domicile : reconquérir le consommateur par la qualité et l'innovation »,* étude réalisée pour le SIAL, août 1996.

Antoine Herth, « *L'Europe et les enjeux géostratégiques de l'équilibre alimentaire mondial* », JO avis et rapports du Conseil économique et social, n° 1 du 17 janvier 1996.

Patrick Hoguet, *« l'Organisation mondiale du commerce : une entreprise encore inachevée* », Assemblée nationale, délégation pour l'Union européenne, rapport d'information n° 2948, juillet 1996.

Jacques Néfussi, *« Qualité de service et coordinations externes »,* Association française de génie rural, Bordeaux, 1997.

Ouroumoff consultants, « *Livre Blanc - Chaîne logistique des denrées périssables* », octobre 1994.

Alain Prate, « *L'élargissement de l'Union européenne et ses conséquences pour l'économie française* », JO avis et rapports du Conseil économique et social, n° 6 du 5 avril 1997.
« *Un demi-siècle d'agriculture : plus de performances sur moins d'espace* », Ministère de l'agriculture et de la pêche - Agreste, juin 1996.

« *Enquête annuelle d'entreprise 1995 - Industries agricoles et alimentaires* », ministère de l'agriculture et de la pêche - Agreste, juin 1997.

« *Agriculture et alimentation mondiales : des raisons d'espérer ?* », Crédit mutuel, 1996.

« *Perspectives des marchés agricoles dans le monde à l'horizon 2010* », Bipe conseil, novembre 1995.

« *Le cycle d'Uruguay* », Les notes bleues de Bercy, novembre 1994.

« *Agenda 2000 : pour une Union plus forte et plus large* », communication de la Commission européenne, 16 juillet 1997.

« *Le commerce aujourd'hui* », Institut du commerce et de la consommation, décembre 1995.

« *Les priorités de la recherche publique sur les aliments et les industries alimentaires : propositions du GISRIA* », septembre 1997.

« *Les industries agroalimentaires - Prospective, formation, emploi* », La documentation française, 1993.

« *L'industrie alimentaire : évolution des formations supérieures et de l'emploi* », ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 1996.

« *L'industrie alimentaire française, statistiques 1996* », ANIA, octobre 1997.

Articles

« *Gatt : le bilan de l'Uruguay Round* », Problèmes économiques n°2.370 du 6 avril 1994.

« *Les atouts de l'euro face au dollar* », Jean-Pierre Robin, Le Figaro économie du 10 juin 1997.

« *L'euro et l'entreprise* », Philippe Janody et Denis Neveux, L'actualité fiduciaire, juillet 1997.

« *Analyse des performances des leaders mondiaux de l'agro-alimentaire* », Jean-Noël Vieille, Economie Rurale, janvier-février 1996.

« *Le rôle de l'analyse des risques dans le processus d'élaboration des réglementations concernant les aliments* », Dr Philippe Verger et Jean-Pierre Doussin, Option qualité, décembre 1997.

« *Français, comme votre alimentation a changé !* », Sixtine Léon-Dufour et Caroline de Malet, Le Figaro économie du 2 mars 1998.

« *Innovation : une recette délicate à réussir* », Marie Nicot, Les Marchés du 27 octobre 1997.

Dossier recherche, Les Echos du 21 janvier 1998.

« *Mieux vendre grâce à l'échange de données* », Philippe Le Coroller, LSA du 22 janvier 1998.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Fig. 1 : Chiffres clés 12
Fig. 2 : Produits de l'industrie alimentaire 13
Fig. 3 : Evolution de la structure des emplois 15
Fig. 4 : Poids de l'industrie alimentaire dans l'industrie régionale Effectifs salariés 16
Fig. 5 : Répartition régionale des effectifs salariés de l'industrie alimentaire 16
Fig. 6 : Univers agro-alimentaire en 1997 (en milliards de francs) 18
Fig. 7 : Chiffre d'affaires 1995 25
Fig. 8 : Export extra Union européenne 1995 25
Fig. 9 : Evolution de la valeur ajoutée à prix constants 26
Fig. 10 : Evolution comparée des prix de détail et des prix de vente industriels 42
Fig. 11 : L'alimentation dans le budget des ménages 47
Fig. 12 : Le budget des ménages 1979-1995 48
Fig. 13 : Principaux pays exportateurs de produits alimentaires transformés (en % du commerce mondial) 51
Fig. 14 : Principaux pays importateurs de produits alimentaires transformés (en % du commerce mondial) 52
Fig. 15 : Produits de l'industrie alimentaire principales zones d'échanges de 1985 à 1996 59
Fig. 16 : Produits de l'industrie alimentaire principales zones d'échanges - 1995 - 1996 59
Fig. 17 : Structure des exportations 1996 60
Fig. 18 : Structure des importations 1996 60
Fig. 19 : Produits de l'industrie alimentaire : principaux soldes positifs en 1997 (en milliards de francs) 61
Fig. 20 : Produits de l'industrie alimentaire : principaux soldes négatifs en 1997 (en milliards de francs) 61
Fig. 21 : Concentration de l'industrie alimentaire Répartition des entreprises selon leur taille - 1995 - 63
Fig. 22 : Importance des PME selon les secteurs % effectifs salariés moyens 63
Fig. 23 : Structure des groupes de l'industrie alimentaire 63
Fig. 24 : Leaders mondiaux de l'industrie alimentaire en 1996 67
Fig. 25 : Leaders de l'industrie alimentaire en Europe en 1996 71
Fig. 26 : Leaders de l'industrie alimentaire en France en 1996 72
Fig. 27 : Ecarts de prix des produits agricoles entre l'Union européenne et les PECO 89
Fig. 28 : Projection de population mondiale 98
Fig. 29 : Répartition des richesses dans le monde (1994-2010) 99