

## La compétitivité des filières agroalimentaires : une notion relative aux déterminants multiples

Dans un contexte de concurrence accrue et de volatilité croissante des prix agricoles, la compétitivité des filières agroalimentaires françaises fait l'objet de questionnements récurrents. L'appréhension de cette notion est néanmoins délicate, dès lors que l'on tient compte de sa dimension relative et des contradictions que peut soulever la conquête de parts de marché en termes sociaux et environnementaux. Alors que la « compétitivité-coût » est souvent au centre de l'attention, les stratégies de compétitivité hors prix restent essentielles. De nombreux facteurs, au-delà des stratégies même des agents, influent par ailleurs sur la compétitivité. Elle apparaît ainsi davantage comme la résultante d'un construit économique et social, fait de choix politiques et organisationnels, que comme la seule expression de facteurs ou qualités intrinsèques<sup>1</sup>.

**B**âtir une économie compétitive est un des premiers objectifs des politiques publiques. Au niveau communautaire, cette cible a été réaffirmée dans la stratégie « Europe 2020 »<sup>2</sup>. Pour les secteurs agricole et agroalimentaire, la « compétitivité » est l'un des objectifs clés de la Politique agricole commune pour la période 2013-2020<sup>3</sup>. En France, la concurrence croissante vis-à-vis des pays tiers, notamment dans un contexte d'évolution des conditions des échanges européens avec le Mercosur, ou même vis-à-vis d'autres États membres, a induit de nombreux questionnements quant à la compétitivité de différents maillons de filières françaises.

Dans ce contexte, nous nous proposons d'apporter quelques éléments d'analyse permettant de mieux appréhender la déclinaison de cette notion de « compétitivité » au cas des filières agroalimentaires. Après avoir présenté, en première partie, ce que recouvre cette notion, nous aborderons ses déterminants. Enfin, nous rassemblerons des éléments généraux d'appréciation du positionnement des filières agroalimentaires françaises dans la concurrence internationale.

### 1 - La notion de compétitivité

Elle s'entend généralement comme la capacité, dans un environnement concurrentiel, à maintenir et développer ses parts sur le marché national ou à l'export<sup>4</sup>. Néanmoins, on rappellera que les excédents commerciaux des uns sont toujours les déficits commerciaux des autres. La recherche de compétitivité est donc intrinsèque à toute entreprise privée, mais elle se décline également à l'échelle d'un secteur ou d'un pays. Le terme « compétitivité », attesté en français depuis le début des années 1960, semble provenir de la notion de *competitive market*, généralement traduite par « marché concurrentiel », c'est-à-dire un marché dont le fonctionnement ne souffre d'aucune imperfection ou défaillance et qui constitue, dans le cadre théorique néoclassique, un mode d'allocation optimal des ressources.

#### Une notion relative

Un agent économique ne peut être qualifié de compétitif qu'en rapport avec les concurrents proposant un même type de biens ou services. Bien souvent, toutefois, on emploie ce qualificatif pour un acteur économique au regard de ses coûts de production comparés aux prix observés. Si le niveau de prix lui permet de couvrir ses coûts de production, dont une rémunéra-

tion minimale des facteurs de production quasi-fixes (travail, terre, capital d'exploitation), on dira alors qu'il est compétitif.

Ce second type de comparaison est néanmoins délicat dans la mesure où les prix observés correspondent rarement aux « prix d'équilibre ». Ces derniers sont définis, en théorie, comme les coûts de production totaux du producteur le moins compétitif, mais pourtant nécessaire pour satisfaire la demande réelle. En pratique, il n'est pas rare d'observer des périodes où les prix ne couvrent que les coûts d'une faible proportion de producteurs. Dans ce cas, conclure à la non-compétitivité des autres producteurs s'avère excessif tant leur production reste nécessaire pour satisfaire la demande effective.

1. Cette analyse a été rédigée en vue d'une présentation lors du séminaire du Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (CGAER) du 6 juillet 2011. Nous remercions les participants à ce séminaire pour leurs commentaires et éclairages.

2. [http://ec.europa.eu/france/news/evenements/europ-e-2020/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/france/news/evenements/europ-e-2020/index_fr.htm)

3. Communication de la Commission européenne du 18 novembre 2010, *La PAC à l'horizon 2020. Alimentation, ressources naturelles et territoire : relever les défis de l'avenir*.

4. Voir Porter M., 1990, « The Competitive Advantages of Nations », *Harvard Business Review*, 68, pp 73-93.

Le niveau très bas des prix des principales matières premières agricoles avant 2006, puis leur niveau excessivement haut pendant la crise alimentaire de 2007/2008, amènent à faire des réserves quant à l'hypothèse d'efficacité des marchés, c'est-à-dire leur capacité à fournir un signal-prix fiable. Dans le même ordre d'idées, on peut dire que ce n'est pas parce qu'un prix observé chez un concurrent est plus faible que l'on doit en conclure qu'il est plus compétitif : il se peut simplement que ce concurrent soit dans une situation particulière où il est incapable de couvrir ses coûts par la seule rémunération de sa production. C'est ce que l'on peut interpréter de la crise laitière de 2009 : la situation des éleveurs laitiers était encore plus difficile outre-Rhin mais les faibles prix du lait allemand ont favorisé les exportations, notamment vers la France.

### **Compétitivité et durabilité**

On observe par ailleurs une association croissante des notions de compétitivité et de durabilité. Cette association des enjeux de compétitivité et de durabilité n'est pas sans soulever de contradictions. S'agissant d'un secteur aussi concurrentiel que le secteur agroalimentaire, les enjeux de durabilité environnementale et sociale sont généralement perçus par les acteurs privés comme affectant leur compétitivité à court terme. Si la capacité des acteurs économiques à intégrer un niveau d'exigences environnementales contraignant et à s'en servir pour construire une stratégie gagnante de différenciation de leurs produits est souvent mise en avant comme un exemple de convergence entre compétitivité et durabilité, il n'en reste pas moins que ces démarches sont difficiles à mettre en œuvre sur des marchés très concurrentiels et où les attentes du citoyen peuvent diverger des actes du consommateur.

### **Compétitivité et temporalité**

La notion de compétitivité s'emploie plus généralement dans une temporalité de court terme alors que la durabilité, dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale, renverrait davantage au temps long. Les stratégies de réduction de coûts, choisies ou subies, permettent certes d'améliorer la compétitivité de court terme des entreprises, mais elles peuvent s'avérer destructrices sur le long terme, quand elles affectent la capacité d'investissement et de modernisation de l'entreprise ou de certains maillons d'une filière. Le sous-investissement récurrent dans les exploitations laitières britanniques l'illustre bien<sup>5</sup>.

Outre cette dimension temporelle, la généralisation de la notion de compétitivité, dans

le monde de l'entreprise, et son application à la politique économique d'un État, ont pu être dénoncées par certains économistes<sup>6</sup>. Oubliant que la consommation constitue un moteur de l'économie au moins égal à l'innovation, certaines stratégies visant la conquête de parts de marchés par la modération salariale, la désinflation compétitive ou la dévaluation compétitive sont à l'origine de politiques économiques non coopératives qui, si elles peuvent se révéler payantes à court terme, ne pourront sur le long terme que conduire à la destruction, au niveau agrégé, de richesses et d'activités.

## **2 - Les déterminants de la compétitivité : le cas de la « compétitivité-coût »**

Les termes de « compétitivité-coût » et « compétitivité-prix » sont employés indistinctement puisque la capacité à proposer ou à subir des prix moindres dépendra de la structure des coûts de production. On peut sérier trois types de déterminants de la « compétitivité-coût » : les facteurs pédo-climatiques et de localisation des activités ; les facteurs relevant de l'efficacité technique et économique ; les facteurs relatifs au contexte économique global.

Les **facteurs pédo-climatiques et de localisation** des activités agricoles sont d'autant plus centraux que ces dernières sont largement soumises aux aléas climatiques. En affectant les rendements, les conditions pédo-climatiques déterminent pour une large part les coûts de production rapportés à l'unité produite. Différentes pratiques visant à l'amélioration de la fertilité du sol (amendements, irrigation, drainage, etc.) peuvent certes conduire à s'en affranchir partiellement. Néanmoins, ils demeurent un des déterminants forts de la compétitivité des filières agricoles, en particulier pour les productions intensives en terres. On retrouve dans ces facteurs « naturels » de la compétitivité la notion d'« avantage absolu » chère aux économistes. De plus, on peut intégrer dans ces déterminants la localisation des producteurs et leur proximité avec les bassins de transformation et consommation.

Les facteurs relevant de l'**efficacité technique et économique** sont, contrairement aux facteurs pédo-climatiques, directement imputables aux choix du producteur quant à l'organisation de son système de production. L'une des façons d'aborder l'efficacité technique est la notion de « productivité physique » des facteurs de production mobilisés, c'est-à-dire la capacité de produire un nombre maximum d'unités à partir d'un ensemble de facteurs de production donné. Le nombre de quintaux de céréales produits

sur un hectare ou le nombre de litres de lait d'une vache sur une année constituent des indicateurs usuels de l'efficacité technique. On se rapporte ainsi souvent à un facteur pour parler de productivité : productivité d'un hectare ou d'une vache. En agriculture, l'efficacité technique réside en grande partie dans la capacité du producteur à mettre en œuvre et à contrôler des processus biologiques. La formation, l'appui technique et la mobilisation d'intrants et de technologies performantes sont les principaux leviers pour accroître l'efficacité technique.

Les choix de production ne sont pas seulement à aborder sous l'angle de l'efficacité technique : les rapports de prix des différents facteurs de production et des produits imposent à l'agriculteur d'optimiser la conduite de son système de production d'un point de vue économique. Ainsi, l'emploi de certaines consommations intermédiaires pourra s'avérer trop coûteux par rapport au niveau de prix de vente espéré, alors qu'il aurait permis d'accroître la production. On considère généralement que le niveau de production correspondant à l'optimum économique est en deçà du niveau de production relatif à l'optimum technique, dans la mesure où les dernières unités produites sont les plus coûteuses à produire. En d'autres termes, le rendement optimum d'un point de vue économique est généralement en deçà du rendement optimum technique. L'efficacité économique peut ainsi parfois se rapprocher de la notion d'efficacité, en particulier pour certaines productions sous contingentement. L'efficacité correspond en effet au critère qui évalue l'adéquation des moyens à l'atteinte d'un objectif donné. Il en résulte que l'arbitrage entre efficacité technique et économique peut également être considéré sous l'angle de la distinction entre maximisation de la productivité des facteurs quasi-fixes (terres ou travail) et efficacité économique.

Une meilleure « compétitivité-coût » passe également par la recherche du meilleur compromis possible entre la spécialisation, source d'efficacité technique, et la diversification susceptible d'offrir des synergies entre différentes productions (économie de gamme) et de se traduire par une moindre exposition aux aléas grâce à une meilleure répartition des risques.

5. « La production laitière britannique », *Cap Élevage* n° 24, 2008 ; « Productivité et rémunération du travail dans les exploitations laitières du Nord de l'UE », *Dossier Économie de l'Élevage*, n° 364, janvier 2007.  
6. Voir Paul Krugman, notamment son article « Competitiveness: a dangerous obsession », <http://www.foreignaffairs.com/articles/49684/paul-krugman/competitiveness-a-dangerous-obsession>

À plus long terme, la recherche d'une meilleure « compétitivité-coût » se raisonne également en adaptant la dotation en facteurs de production considérés comme fixes ou quasi-fixes : le travail, la terre et le capital d'exploitation. Contrairement à l'aval des filières, où la notion de taille critique est prégnante, la problématique des économies d'échelle est d'autant plus complexe et discutée en agriculture que la part des facteurs quasi-fixes – terre et travail – y est importante. On considère généralement qu'au-delà des principales indivisibilités techniques, les gains à attendre de l'agrandissement des structures de production ne sont pas évidents.

Autrement dit, passé un certain seuil, ce n'est pas parce qu'une ferme détient plus d'hectares que les coûts unitaires de production vont être inférieurs. Leur baisse associée à l'agrandissement des structures s'explique par la saturation dans l'usage des facteurs fixes. Certains travaux montrent néanmoins qu'au-delà d'un certain plafond au demeurant assez bas (80 vaches laitières), il n'y a plus de rendement d'échelle dans les exploitations laitières<sup>7</sup>. L'adoption de formes organisationnelles permettant l'utilisation de matériel performant sur plusieurs exploitations peut néanmoins permettre une réduction des charges de mécanisation ramenées à l'hectare, et ainsi conférer certains avantages en matière de coût de production par des effets d'échelle relatifs au matériel.

Le **cadre politique et réglementaire général** influe bien évidemment sur la « compétitivité-coût » de l'agriculture et de l'agroalimentaire d'un pays, dans la mesure où la concurrence internationale évolue dans un univers économique différent. Ce cadre relève des politiques économiques et monétaires générales ou de cadres réglementaires spécifiques à l'agriculture et à l'agroalimentaire (voir encadré). Si les agents économiques cherchent à optimiser leur activité en fonction de ces déterminants, ils ne peuvent aussi s'y soustraire.

### 3 - La « compétitivité hors prix », autre déterminant essentiel

À côté des facteurs de la « compétitivité-coût », on distingue les déterminants qui procurent un avantage à l'entreprise agricole ou agroalimentaire par la différenciation de ses produits et qui lui permettent d'être plus active dans sa commercialisation en répondant directement aux demandes spécifiques de ses clients. Les stratégies d'innovation et de différenciation relèvent de démarches individuelles ou collectives, elles correspondent à la création et à l'exploitation de marques, d'indications géographiques, de signes officiels de qualité ou de garanties sur des processus de production et de transformation. Elles permettent de valoriser une image ou un service incorporé à un produit. Ces différenciations, pour être pérennes, doivent répondre à un besoin, à une demande de la part des consommateurs qui préexistait ou que la différenciation a permis d'initier.

La force commerciale d'une entreprise ou d'une filière, son réseau commercial ou les relations qu'elle a pu bâtir avec ses différents clients et fournisseurs comptent également parmi les déterminants de la « compétitivité hors-prix » (relations de confiance dans la qualité, les délais, la capacité de réaction, etc.). Le pouvoir de négociation va souvent de pair avec la taille de l'entreprise au regard de ses concurrents et clients. Les économies d'échelle sont bien évidemment présentes dans l'aval des filières, néanmoins on peut se demander si la course à la taille n'est pas tant motivée par la volonté d'une meilleure efficacité productive que par la recherche d'un pouvoir de négociation pour les achats comme pour les ventes.

L'étude des *clusters* (entreprises souvent de type PME réunies sur une même unité géographique et spécialisées dans un même secteur économique), a mis en évidence les effets positifs que pouvait avoir une coordi-

nation efficace sur la compétitivité de l'ensemble. Ces exemples amènent à ne pas considérer, de manière linéaire, la compétitivité d'une filière comme la somme des compétitivités de chacun des maillons de la chaîne de valeur. Les interactions qui se développent entre eux sont autant d'interdépendances qui peuvent être sources de synergies et d'efficacité. Mais elles peuvent aussi être à l'origine de tensions et d'inerties en cas d'absence d'une conscience partagée des dépendances réciproques ou d'instauration de stratégies non coopératives.

L'organisation économique d'une filière est ainsi un déterminant important de sa compétitivité. Dans un contexte de volatilité des prix, les problématiques liées à la transmission des prix dans les filières agroalimentaires soulignent l'importance de tenir compte des interactions entre les maillons des filières agroalimentaires dans le cadre d'analyse de la compétitivité. L'existence de pouvoirs de négociation déséquilibrés et l'incapacité à faire émerger l'organisation susceptible de corriger ces déséquilibres peuvent en effet conduire à une répartition de valeur ajoutée en défaveur des acteurs dont le pouvoir de négociation est relativement faible. Sur le long terme, ce que les économistes de la théorie des coûts de transaction appellent un phénomène de « *hold up* de la quasi-rente », défini comme l'appropriation excessive par l'une des parties d'une transaction de la valeur produite grâce à la mise en œuvre d'actifs hautement spécifiques, peut se révéler préjudiciable à l'ensemble des parties. La partie dominée connaîtra en effet un lent déclin causé par un manque d'investissements qui, affectant sa « compétitivité-coût », entraînera dans sa chute la partie dominante confrontée à des concurrents qui, eux, auront su faire vivre un destin commun.

### 4 - Quelques caractéristiques transversales des filières agroalimentaires françaises

#### Amont de la production : quelles stratégies pour la sélection et le conseil agricole ?

La « ferme France » bénéficie d'un système de sélection variétale végétale et animale très développé. Néanmoins, bien que des évolutions positives soient remarquées, on éprouve certaines difficultés pour considérer que l'optimum technique et l'optimum économique et/ou commercial puissent diverger. De manière générale, le rendement objectif est bien souvent plus

7. Voir notamment les travaux du DEFRA, 2010, "A report on technical efficiency at the farm level, 1989 to 2008".

#### Principaux facteurs de compétitivité relatifs au contexte politique, économique et réglementaire

- Les politiques monétaire et bancaire, qui influent sur le taux de change et les capacités d'accès au crédit.
- La fiscalité directe et indirecte, et les incitations induites par les normes comptables.
- Les politiques environnementale et énergétique.
- La disponibilité et la qualité des infrastructures de transport et de logistique.
- Les politiques relatives au travail.
- L'éducation, la formation, la recherche et la vulgarisation.
- Les normes sanitaires.
- La politique en matière de concurrence.
- Les politiques commerciale et de soutien au secteur agricole.
- Les politiques territoriale, foncière et l'action sur les structures de production agricoles.

proche du rendement physique maximal (taille de l'animal, quantité produite par hectare, etc.) que du rendement optimal d'un point de vue économique, alors que les dernières unités physiques sont souvent très coûteuses à produire ou ne correspondent pas à une demande réelle : agneaux et gros bovins sur-conformés, variétés standard versus variétés plus rustiques et plus économes en intrants, etc.

#### **Coûts de production en agriculture : un coût du travail élevé mais un coût du foncier faible**

Si le coût du travail est souvent signalé comme un facteur influençant négativement la compétitivité de la « ferme France », le coût relativement faible du foncier, pour partie conséquence d'une politique foncière efficace dans son objectif d'assurer un cadre incitant l'agriculteur à investir, constitue un avantage par rapport à nos concurrents européens. Coût élevé du travail et coût faible du foncier sont deux facteurs déterminants de l'évolution des structures et des systèmes de production en France. Le coût élevé du travail a indéniablement favorisé les filières et les modes de production où la mécanisation et l'emploi d'intrants issus de la chimie permettaient un moindre recours à la main-d'œuvre.

#### **Une monnaie relativement forte : une compétitivité à l'export affaiblie mais des taux d'intérêt relativement faibles**

Près d'une décennie après sa création, la monnaie unique européenne est en passe de devenir une monnaie de référence à l'échelle internationale, à l'instar du dollar, malgré les difficultés que connaissent plusieurs pays de la zone Euro. Cette monnaie forte affecte la compétitivité des filières agroalimentaires françaises, à l'export comme sur le marché domestique communautaire.

Avoir une monnaie relativement forte offre cependant des avantages en termes d'accès au crédit. Les taux d'intérêt auxquels peuvent emprunter les entreprises des filières agroalimentaires restent relativement bas : même dans les pays émergents les plus dynamiques les taux sont toujours à deux chiffres pour le secteur agricole. Ces capacités d'emprunt sont des atouts non négligeables pour investir dans la modernisation des outils de production et le développement de nouveaux débouchés.

Toutefois, cet atout poussé à l'extrême peut aussi se révéler être une source de faiblesse. On l'a dit, les politiques foncières en France constituent des remparts efficaces contre certaines dérives, observées notamment au Danemark récemment, où l'endettement des exploitations agricoles a atteint des records insoutenables compte

tenu de la longueur des retours sur investissement en agriculture. Un coût d'accès au crédit peu élevé peut être à l'origine de la formation de bulles sur la valeur des actifs, dont la « ferme France » paraît épargnée, si ce n'est dans certains vignobles.

#### **Des faiblesses en matière d'organisation économique pour certaines filières**

En termes d'organisation économique, les producteurs des filières animales sont généralement assez peu investis dans l'aval, alors qu'à l'opposé, pour les productions de céréales, de betteraves, d'oléoprotéagineux, d'importantes structures coopératives ou contrôlées par les producteurs ont été développées dans les premières et seconde transformations. La meilleure intégration par l'amont des filières végétales se traduit par une plus grande maîtrise de la valorisation de la production et du partage de la valeur ajoutée.

La transposition d'une intégration complète par l'amont dans le cas des filières animales apparaît peu crédible, surtout à court terme. Les grands groupes de la transformation des produits animaux ont réussi à développer des stratégies de compétitivité hors-prix par la création de marques fortes, et surtout ont acquis une taille critique leur permettant de mieux négocier avec l'oligopsonne de la distribution. En revanche, améliorer la transparence sur les transactions entre les différents maillons de ces chaînes de valeur, voire créer des places de marché centralisées, et inciter au regroupement des producteurs par une massification de l'offre, apparaissent comme les conditions nécessaires pour que s'établissent des relations équilibrées entre ces différents acteurs.

#### **Quelle stratégie de positionnement produit et marché ?**

L'excédent commercial agroalimentaire français est majoritairement le fait de produits transformés (7 milliards d'euros sur un total de 11,6 milliards d'euros en 2011<sup>8</sup>). Cependant, les déficits sont non négligeables dans le cas de certains produits transformés : tourteaux, produits préparés de la pêche, fruits et légumes transformés. Dans ce dernier cas, cela peut traduire la difficulté des filières françaises à répondre à de nouveaux débouchés : le déficit de la balance commerciale pour les préparations à base de fruits et légumes était en 2011 de plus de 2 milliards d'euros.

Alors que les produits agroalimentaires français sont porteurs d'une image de qualité, la production sous signe officiel de qualité et d'origine, à l'exception notable des vins et spiritueux, représente une part mino-

ritaire de la production. À titre d'exemple, en 2008, la production de veau sous signe de qualité et d'origine, principalement en label rouge, représentait 4,5 % de la production française (en tonnage) ; le label rouge représentait 2,1 % des bovins abattus en France et 3,2 % dans le cas des porcs<sup>9</sup>. En 2010, on estime à 10 % la part de la collecte laitière destinée à la fabrication de produits laitiers d'Appellation d'Origine Contrôlée. Et la part de lait collectée en agriculture biologique représentait moins de 2 % de la collecte totale<sup>10</sup>. En termes de marchés cibles, les stratégies de promotion des produits de qualité sur les marchés à l'export sont parfois orientées en priorité vers les pays tiers alors que le marché communautaire constitue la demande alimentaire la plus solvable au niveau mondial.

\* \*  
\*

L'examen des déterminants de la compétitivité des filières agroalimentaires, qu'il s'agisse de « compétitivité-coût » ou de « compétitivité hors-prix », permet de souligner que la compétitivité est davantage la résultante d'un construit économique et social fait de choix politiques et organisationnels, plutôt que de la seule expression de facteurs ou qualités intrinsèques. Si la recherche d'une meilleure compétitivité est incontournable pour les entreprises, une politique en la matière, une politique industrielle, soulève la question de son articulation avec d'autres objectifs portés par les pouvoirs publics, notamment en matière d'emploi et d'environnement, ainsi que celle des modalités d'allocation des gains de productivité entre les différents acteurs de l'économie.

**Frédéric Courleux**  
**Marie-Sophie Dedieu**  
Centre d'études et de prospective

8. « En 2011, l'excédent agroalimentaire s'élève à 11,6 milliards d'euros », *Agreste Conjoncture*, février 2012.  
9. *Panorama des Industries Agroalimentaires 2010*.  
10. INAO-CNAOL, *Produits laitiers AOC, les chiffres clés 2010* ; Agreste - SSP, *Enquête Annuelle Laitière 2010*.

**Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire**  
**Secrétariat Général**  
Service de la statistique et de la prospective  
Centre d'études et de prospective  
12 rue Henri Rol-Tanguy  
TSA 70007  
93555 MONTREUIL SOUS BOIS Cedex  
Tél. : 01 49 55 85 05  
Sites Internet : [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr)  
[www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr)

Directrice de la publication : Fabienne Rosenwald  
**Rédacteur en chef : Bruno Héral**  
Mel : [bruno.herault@agriculture.gouv.fr](mailto:bruno.herault@agriculture.gouv.fr)  
Tél. : 01 49 55 57 43  
Composition : SSP Beauvais  
Dépôt légal : À parution © 2012