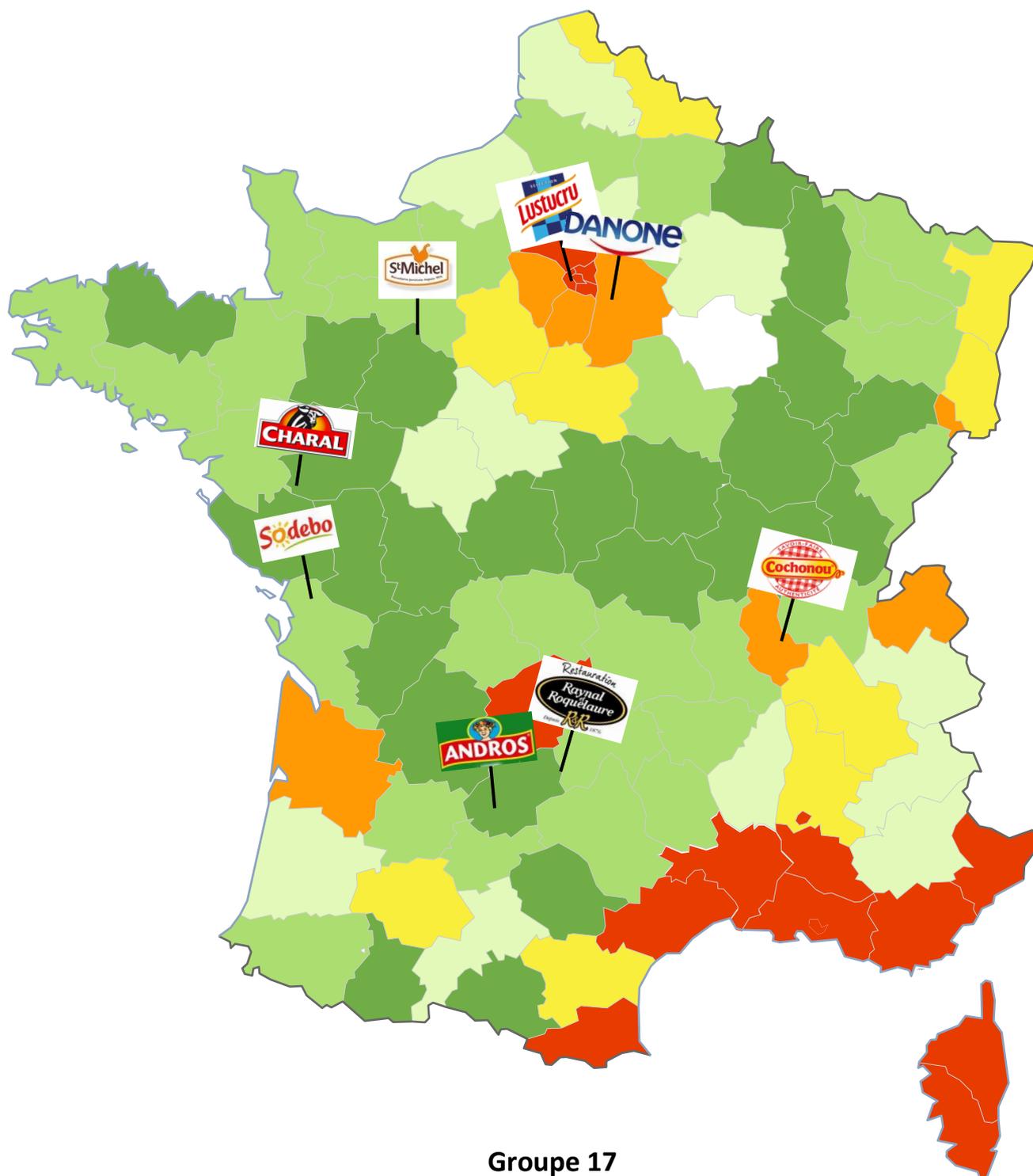


ÉVALUATION DE LA PUISSANCE AGROALIMENTAIRE DE LA FRANCE

2000 – 2021



Théo Bastoul – Zakaria Dali – Adam Behillil – Margaux Collot

Louis-Marie Doly – Luc de Petiville – Lucas Raymond – Adeline Viguié – Axel Valnaud-Diotallevi

TABLE DES MATIÈRES

Executive summary	3
Introduction	4
I – Une réalité compétitive contrastée	5
A – Une industrie d’excellence fragilisée	5
A.1 – Des indicateurs alarmants de la puissance agricole française.....	5
A.2 – Une industrie aux multiples atouts pour relever les enjeux actuels et les défis à venir	6
B – Panorama des entreprises stratégiques	7
B.1 – Les géants de l’agroalimentaire français	7
B.2 – Les familles de produits portants ce secteur	9
C - Puissance et stratégie commune des industriels laitiers.....	9
C.1 - Positionnement et modes de consommation, facteurs stratégiques indéniables :	9
C.2 - Une posture guerrière :	10
II - La recherche de la résilience alimentaire comme fer de la lance de la puissance agroalimentaire française	12
A - Les vulnérabilités liées à la volatilité du prix des matières premières sur l'IAA française : les enseignements tirés de la crise financière de 2008.....	12
B - Les chocs liés à la pandémie de Covid-19 sur l'IAA française : la question de la réindustrialisation au cœur des débats.....	14
III - Modes de consommation et mutation des marchés	17
A - Les nouvelles technologies au cœur de l’agroalimentaire	17
A.1 - L’innovation et la cybersécurité, facteurs clefs de compétitivité et de risque pour les entreprises françaises.	17
A.2 - Le secteur agroalimentaire et le consommateur outillés des technologies de l’information et de la communication	19
B - Les règlementations comme levier de puissance.....	21
Conclusion	24
ANNEXE 1 – Caractérisation de la vulnérabilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières.....	26
ANNEXE 2 – Prix du soja, du blé, du maïs et du sucre sur leur principal marché à terme moyenne mensuelle.....	26
ANNEXE 3 – Ratio stocks de fin de campagne sur consommation pour le blé au niveau mondial	27
ANNEXE 4 – Différentiel de prix blé-maïs	27
ANNEXE 5 – Baromètre de la résilience alimentaire	28
ANNEXE 6 – Évolution de l’emploi salarié manufacturier hors intérim.....	28
ANNEXE 7 – Taux de recours à l’intérim dans l’industrie manufacturière	29
ANNEXE 8 – Industries agroalimentaires et innovation.....	29
ANNEXE 9 – Échiquiers de guerre informationnelle de la filière viande – Ecole de Guerre Economique	30
ANNEXE 10 – Rapport de force informationnel dans la guerre économique contre la filière de viande traditionnelle – Ecole de Guerre Economique.....	30
ANNEXE 11 – Exportations du vin Français.....	31
Bibliographie	32

Executive summary

With many agricultural resources at its disposal thanks to a particularly mild geography and climate, France is a country known for the quality of its food products. The agri-food industry (IAA) includes all industrial activities that transform raw materials from agriculture, livestock or fisheries into food products intended primarily for human consumption.

Historically, France was the granary of Europe. Now, it must import a large part of its products, thus raising the issue of compliance with health standards imposed on French products. However, France has powerful agri-food companies.

Indeed, some French companies are among the international champions and benefit from favorable positioning on their respective markets. In the same way, some French products are popular abroad and have an important place in the French market share.

Faced with the crisis, the food industry has shown itself to be resilient. Indeed, it is one of the industries that has suffered the smallest drop-in activity. Accustomed to high price volatility, it nevertheless benefits from a mature market whose customers continue to consume in times of crisis.

As a strategic and priority sector, the French food industry remains relatively resilient in the face of the crisis in covid. However, the fragmentation of the supply chain has quickly shown its weaknesses and the vulnerabilities of our food system. The idea of reindustrializing France has therefore naturally emerged in the public sphere. This reindustrialization requires technological innovation.

Innovations in technologies, processes, products or ingredients are boosting the agri-food sector. Digitization, robotization, clean energies or process optimization are all solutions that can enable French companies to gain competitive advantages over their competitors. These technological innovations are accompanied by an obligation of vigilance in terms of cyber security.

If information and communication technologies tend to take a dominant part in the agri-food market, their exponential growth over the last 20 years offers us new uses. In the information war, for example, where it transmits the desired information to consumers, to such an extent that the food industry is forced to modify its organization and its production methods. From now on, consumers and the food industry are interdependent.

Finally, international, European and national regulations are transforming the agri-food sector. The existence of scandals that have affected the sector have upset consumption patterns and France has consequently adopted various laws to remedy this and is working to influence the institutions concerned in order to benefit from favorable legal regimes.

Introduction

Pays historiquement agricole pour des raisons topographiques et climatiques, la France a su industrialiser son économie agricole au XXème siècle, pour faire face à la forte croissance démographique et à la hausse des besoins alimentaires. L'évolution du secteur a bouleversé en profondeur le paysage social français. Le pays comptait en 1945 environ **7.6 millions d'actifs** dans le domaine agricole, soit près d'un quart des emplois. Malgré l'augmentation de la population française, ce nombre n'est plus que de **814 000 personnes en 2020**. Une réduction drastique des effectifs imputable aux innovations industrielles. La valeur ajoutée dans le domaine alimentaire s'est déplacée vers l'industrie agroalimentaire, qui en 2020 représente **434 000 personnes** sur le territoire.

Pour cadrer ce rapport, il est essentiel de rappeler ce qu'englobe l'**industrie agroalimentaire (IAA)**. Également appelée "industrie alimentaire", elle regroupe l'ensemble des activités industrielles qui transforment des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche en produits alimentaires destinés essentiellement à la consommation humaine. Ainsi, l'IAA ne comprend pas l'agriculture, qui elle rassemble l'élevage animalier et la culture des plantes et fruits. De même, nous excluons la phase aval de la distribution, le transport de ces produits transformés et leur vente dans les grandes surfaces.

Le terme de "puissance" est également à spécifier. Dans le domaine des relations internationales, **la puissance** est la capacité d'une entité à imposer sa volonté aux autres. Cela passe par la capacité de faire ou de faire faire, mais également de refuser ou de bloquer les actions d'une autre entité. A l'échelon étatique, il s'agit de garantir sa liberté d'action, et d'être capable de peser sur le comportement des autres dans le sens de ses intérêts. La puissance témoigne d'une supériorité dans le domaine de l'action qui rend compte de la compétition des entités pour sa conquête, son accroissement et sa préservation. Le terme de puissance globale doit se voir comme la capacité de maîtriser la totalité de sa chaîne de valeur agroalimentaire, tout en étant capable de d'exporter son modèle et de peser sur l'échiquier mondial.

Dans ce sens, ce rapport analyse dans quelle mesure les industries agroalimentaires françaises sont un facteur de puissance globale de la France ?

Pour répondre à cette problématique, nous commencerons par étudier la stratégie française et ses positions dominantes dans le domaine des industries agroalimentaires. Ensuite, nous aborderons la résilience du secteur, sa puissance en tant que capacité à faire face aux risques et pérenniser son modèle. Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'analyse des évolutions du secteur, tant technologiques que sur les modes de consommations et de leurs impacts dans la mutation du marché.

I – Une réalité compétitive contrastée

L'industrie agroalimentaire (IAA) française est l'un des fleurons de la balance commerciale de l'économie française. Elle se distingue depuis le milieu des années 1970 par des excédents structurels et durables de ses échanges avec le reste du monde. Avec ses instruments de soutien aux agriculteurs, la mise en place de la *politique agricole commune (PAC)* au début des années 1960 a permis à la France de se positionner rapidement comme le premier producteur de l'Europe communautaire et le second exportateur mondial de produits agroalimentaires, derrière les États-Unis. La longue phase d'expansion des exportations agroalimentaires françaises culmine en 1997 avec une balance commerciale excédentaire à plus de 10 milliards d'euros.

Mais la **décennie 1990 amène** également les réformes de la *PAC*, la libéralisation progressive des échanges mondiaux et le renforcement de la concurrence. De cette triple rupture découle une tendance au recul du solde agroalimentaire de la France, amplifiée par la crise financière de 2008 comme la crise sanitaire de 2020. Par ailleurs, l'envolée du prix des matières premières et l'intensification de la fiscalité agroalimentaire sont autant d'obstacles qui pèsent sur les marges des industriels de l'IAA, freinant ainsi leurs capacités d'investissement et d'innovation.

L'érosion des performances du secteur à l'exportation depuis le début des années 2000 n'empêche pas pour autant la dynamique agro-exportatrice engagée depuis les années 1970 de se pérenniser dans certaines filières historiques, notamment celles de la laiterie, des vins et spiritueux ou encore de la viande. Face à cette réalité contrastée, il convient donc de se demander sur quels leviers repose la compétitivité du secteur malgré son érosion structurel, quels sont les bénéfices économiques qu'il apporte à la France et quelle est sa stratégie pour reconquérir des parts de marchés à l'export ?

A – Une industrie d'excellence fragilisée

Le déficit de compétitivité de l'IAA française est d'origine structurelle et conjoncturelle. La perte de parts de marché du secteur est toutefois à relativiser grâce à de nombreux atouts solidement ancrés.

A.1 – Des indicateurs de la puissance agricole française alarmants

Le **rapport 528** du Sénat sur la place de l'IAA sur les marchés mondiaux publié en 2018 rappelle qu'à l'échelle européenne, la France conserve une incontestable position de leader avec une production en valeur en 2017 de 72,6 milliards d'euros, supérieur de 15 milliards d'euros à celle de ses premiers concurrents, l'Allemagne et l'Italie. En revanche, après avoir fortement

progressé entre 1960 et 2000, la France a été déclassée de troisième exportateur mondial en 2005 au sixième rang aujourd'hui. Si la faible croissance de la production française coïncide avec une augmentation de la demande mondiale, la diminution de l'excédent est **principalement due à la dynamique des échanges intra-européens**. D'après l'*Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)*, le solde agroalimentaire de la France (en milliards d'euros courants) entre 2000, 2010 et 2017 était respectivement de 6,9 ; 4,4 et 0,3 avec l'UE et de 2,6 ; 4,2 et 6,1 avec les pays tiers. Autrement dit, en 2018, seuls les échanges avec les pays tiers contribuent à l'excédent commercial. Cette perte d'influence est une rupture historique pour le secteur. La France n'est plus le seul grenier de l'Europe et d'autres pays entendent désormais lui contester cette position.

En parallèle à ce déficit de compétitivité à l'export, les importations de produits étrangers ont été multipliées par deux depuis 2000 et une nouvelle vague succède après chaque nouvelle contrainte supplémentaire imposée aux seuls producteurs français. Selon la DGCCRFⁱ, environ un quart de ces importations ne respectent pas les normes sanitaires minimales requises en France. Les performances de l'agroalimentaire français masquent ainsi deux faiblesses structurelles : une concentration de l'excédent sur quelques productions, **notamment les produits du terroir**, et un recul du positionnement des IAA françaises sur la plupart des produits et des marchés. Mais la France peut compter sur des acteurs et des filières d'excellences qui parviennent à résister à cette concurrence parfois déloyale et même à conquérir de nouvelles parts de marché.

A.2 – Une industrie aux multiples atouts pour relever les enjeux actuels et les défis à venir

Selon le MAAF, le secteur agroalimentaire française emploie 435 000 salariés au sein de 16 000 entreprises dont 98 % de PME présentent sur l'ensemble du territoire français. Elles réalisaient un chiffre d'affaires de 198 milliards d'euros. Le secteur agroalimentaire est un pilier du pays qui représente **3,5 %** du PIB et **5,5 %** des emplois. Grâce au succès de grandes entreprises qui figurent parmi les leaders mondiaux de leurs secteurs, quatre filières parviennent à maintenir d'importants excédents commerciaux, les céréales, notamment le blé et l'orge (+ 4 milliards d'euros), les produits laitiers (+ 3,8 milliards d'euros), l'exportation de bovins, ovins ou volailles vivants (+ 1,6 milliards d'euros) et les sucres (+ 0,6 milliards d'euros). Il convient de préciser que sans le secteur des vins et spiritueux, l'IAA ne serait pas le troisième excédent commercial français. L'industrie agroalimentaire peut fièrement revendiquer un faible niveau de délocalisation dû à une production et une consommation en grande partie locales.

Un tissu économique globalement stable, diversifié et innovant offre la présence d'une image de filières haut de gamme et de marques fortes. C'est le principal atout du secteur qui sera illustré par un double exemple. Filière d'excellence, le foie gras est un fleuron de la gastronomie française. La France est largement **leader** sur ce marché, avec 70 % de la

production mondiale... mais également 70% de la consommation mondiale. La filière s'exporte toutefois aisément à l'international, notamment en Amérique et en Asie.

En outre, les *Pâtes Grand'Mère* figure comme l'une des dernières entreprises familiales indépendantes françaises à produire des pâtes alimentaires. Depuis sa création en 1910, l'entreprise respecte toujours la recette traditionnelle des pâtes d'Alsace avec des ingrédients de haute qualité 100% français. Grâce au label *Alsace Excellence*, l'entreprise s'engage dans une spirale vertueuse au service du développement économique dans le respect de l'environnement en privilégiant les circuits courts et les produits locaux. Avec 90 salariés travaillant dans l'usine de la commune de Marlenheim, les *Pâtes Grand'Mère* réalisent un chiffre d'affaires de **21 millions d'euros dont 20% à l'export**. Leurs gammes de produits innovantes se retrouvent sur les étagères des surfaces de distribution de Moscou, de Tokyo ou de Dubaï. Une réussite française à sa petite échelle.

Le point commun entre cette filière et cette entreprise ? Toutes deux revendiquent leur excellence sur la qualité de leurs produits, garantie par des labels. C'est d'ailleurs toute la dynamique qui s'installe autour de la filière bio en pleine croissance. Entre 2000 et 2020, le chiffre d'affaires du secteur a explosé, passant de 1 à 13 milliards d'euros. Le secteur bio français figure parmi les premiers producteurs du marché européen.

Pour reprendre **la formule** du rapport économique de la coopération agricole sur la souveraineté alimentaire de la France : « *si l'on veut manger français demain, il faut pouvoir produire et transformer français !* ». Conformément aux enjeux environnementaux comme l'approvisionnement des matières premières, le prix des ressources énergétiques fossiles et la gestion de l'eau. À l'international, les opportunités sont nombreuses : 30 pays concentrent 90 % des exportations françaises. Il en reste donc plus de 150 à conquérir, notamment en Afrique ou en Asie. D'autant que la croissance de la demande alimentaire, liée à l'accroissement démographique mondial, représente un enjeu majeur pour l'agroalimentaire national. Comme il appartient aux leaders des filières les plus compétitives d'y répondre, il est apparu opportun qu'ils fassent l'objet du chapitre suivant.

B – Panorama des entreprises stratégiques

B.1 – Les géants de l'agroalimentaire français

La France dispose de nombreux mastodontes dans l'agroalimentaire, qui permet au pays de faire partie des leaders dans ce secteur au niveau européen et un pays de référence au niveau mondial. En effet la France peut compter sur Lactalis, Danone ou encore Pernod Ricard pour assurer sa légitimité et promouvoir son savoir-faire. Pour autant, la France peut aussi compter sur son parc de TPE et PME, qui sont des rouages importants de la chaîne de valeur agroalimentaire sur le plan industriel.

Parmi ses champions, Lactalis, une multinationale classée premier groupe laitier mondial par [le rapport annuel de Robabank](#). Lactalis apporte à la France son expertise dans le domaine des produits laitier, contribue aux exportations françaises et permet au pays de s'assurer d'un soft power puissant. Aujourd'hui Lactalis pèse 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020 ainsi qu'une main d'œuvre de 85 000 salariés répartis dans 24 pays. Le groupe s'inscrit dans la liste des mastodontes français. C'est un groupe mondial, portant la puissance française dans ce domaine et permettant à la France d'être une référence dans les produits laitiers. Lactalis représente 3% du marché mondial, un chiffre relativement faible mais qui permet à Lactalis de sécuriser sa position de leader mondial. Nestlé étant le concurrent principal de Lactalis, le groupe français à dépasser en 2021 son concurrent suisse en termes de chiffre d'affaires.

La France peut aussi compter sur un autre champion, *Danone*, une multinationale française centenaire jouissant d'une excellente notoriété auprès des consommateurs. C'est un leader du secteur laitier occupant la troisième place au classement mondial juste derrière *Lactalis*. Danone incarne la réussite française. C'est un joyau du patrimoine économique français. [Par le passé, de nombreux gouvernement se sont positionner en défenseur de la multinationale quand celle-ci était en danger](#). Aujourd'hui, Danone emploie 100 000 salariés et pèse 23 milliards d'euros de chiffre d'affaires. *Danone* doit sa notoriété au Yaourt, produit devenu dans l'esprit des consommateurs une marque de référence. Le groupe *Danone* est considéré comme l'un des groupes industriels les plus performant au monde grâce à ses résultats net très élevés. À titre de comparaison, le chiffre d'affaires de la multinationale s'élevait en 2010 à 17 milliards d'euros pour un résultat net de 2 milliards d'euros.

Enfin, Pernod Ricard, géant des vins et spiritueux, se hisse au deuxième rang mondial du secteur. [Cette entreprise est d'après le magazine Fortune, l'une des entreprises les plus admirées au monde ainsi que le meilleur employeur en France](#). Aujourd'hui, *Pernod Ricard* déclare un chiffre d'affaires de 8.9 milliards d'euros, une croissance de 8.9 % et 18 900 salariés répartis sur 86 filiales. Cette année, le géant français du spiritueux gagne de nombreuses parts de marché à l'étranger malgré la crise. En effet, la multinationale connaît une progression de 12% par rapport à l'année dernière. Les actions de l'entreprises connaissent un bond, principalement dû au nouvel an chinois, d'après le PDG du groupe Alexandre Ricard.

Autrement dit, ces joyaux français sont le fer de lance de l'industrie agroalimentaire française. C'est un secteur où la France est très largement représentée au niveau mondial. Le pays fait partie du peloton de tête des pays disposant de plusieurs multinationales dans le secteur agroindustriel. Même si la crise a impacté ce secteur, les entreprises ont su faire preuve d'adaptabilité afin de garder leur compétitivité, et les géants français continuent de sortir leur épingle du jeu, dans un domaine qui reste dominé par les [entreprises américaines](#).

B.2 – Les familles de produits portants ce secteur

La filière laitière est un élément moteur de l'économie française. En effet, en 2016, elle affiche un excédent commercial de 3.4 milliards d'euros. Le lait en France représente 300 000 emplois répartis sur l'ensemble du territoire. En termes de chiffre d'affaires, la filière du lait génère en moyenne 30 milliards d'euros. C'est avec ce chiffre que le lait est placé juste derrière la viande, dans le secteur agroalimentaire français. La France n'hésite pas à mettre son *Made In France* sur le lait exporté, comme signe de savoir-faire et de qualité. La filière du lait est un marché très concurrentiel, c'est pour cela que de vastes campagnes de communication sont réalisées vers des pays dont la consommation est en forte croissance. La France met un point d'honneur à entretenir son image, malgré certains scandales sanitaires pouvant ternir celle-ci. L'industrie du lait y est puissante, moderne, et rivalise avec les secteurs de la chimie et de la sidérurgie.

La filière du vin représente l'avant-garde du soft power Français, de son savoir-faire, [la France est le premier pays exportateur en valeur](#). En effet, 40% de la production de vin est exportée, principalement vers l'Allemagne, la Chine, le Royaume-Uni et les États-Unis. La France dispose d'une grande notoriété dans le monde, principalement dû à son vin haut de gamme. Par ailleurs, [le secteur vin et le deuxième secteur excédentaire en France](#). Le changement climatique représente une opportunité pour ce secteur, les vins bio connaissent une croissance chaque année, les consommateurs s'intéressent de plus en plus au vin bio, l'industrie du vin français a su s'adapter en rajoutant à sa chaîne de valeur des processus écologiques.

Ainsi, la France est un pays de référence en termes de lait et de vin. Ses géants industriels sont en première ligne pour légitimer la puissance française dans l'industrie agroalimentaire. Les chiffres d'exportations place la France dans le peloton de tête sur ces secteurs.

C - Puissance et stratégie commune des industriels laitiers

Dans un secteur aussi concurrentiel et compétitif que l'industrie agroalimentaire, définir une stratégie claire est indispensable pour les grands groupes Français qui souhaitent assurer leur leadership sur des segments d'avenir.

C.1 - Positionnement et modes de consommation, facteurs stratégiques indéniables :

L'évolution des modes de consommation reste pour ce secteur, le facteur déterminant des grandes orientations stratégiques. Conscient du basculement des consommateurs vers des marques misant sur le bien-être et la qualité des produits [1], *Danone* et *Lactalis* se sont positionnés assez rapidement sur le segment des produits laitiers *Bio*.

Pour *Lactalis* le [segment est jugé tellement stratégique](#) qu'il envisage d'être en 2025 le numéro un mondial du bio. C'est donc dans l'optique de conquérir le marché Nord-Américain que le groupe a réalisé [l'acquisition du groupe Stonyfield](#), (leader du yaourt bio aux Etats-Unis) racheté pour 769 millions d'euros en 2017 à *Danone*. Ce rachat s'inscrit plus largement dans une stratégie offensive utilisée plus particulièrement par *Lactalis*, *Pernod-Ricard* et *Danone*.

En complément, les IAA françaises s'appuient également sur une stratégie de différenciation à travers « *les signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO)* » (Label Rouge, AOP, IGP, STG...). Ces différents modes de valorisation sont garantis par l'Etat et permettent une différenciation claire sur la qualité et l'origine des produits afin de rester en adéquation avec les nouvelles attentes des consommateurs. Un positionnement idéal pour l'image de marque et la conquête de marché tant sur le plan national qu'international.

C.2 - Une posture guerrière :

a. Acquisitions et OPA : stratégie de prédation

Comme évoqué précédemment, le rachat et l'acquisition d'actifs clefs à l'international est une pratique courante des géants Français. Cette particularité est d'autant plus visible en listant les acquisitions stratégiques effectuées par *Lactalis* depuis ces 20 dernières années. C'est en partie grâce à [cette stratégie de croissance externe](#) que le groupe a réussi à quadrupler son chiffre d'affaires entre 2000 et 2020. De cette manière, *Lactalis* acquiert des groupes disposant de marques qui se positionnent déjà comme leaders sur leurs secteurs, ce qui lui permet d'ouvrir de nouveaux marchés et d'utiliser ces actifs comme des avant-postes pour servir des marchés émergents, où détenir des usines est risqué.

Parmi ces acquisitions les plus stratégiques on retrouve l'acquisition en 2006 du fleuron Italien *Galbani*, le rachat en 2015 du numéro 1 Turc *Tak Gida*, l'acquisition de la coopérative laitière *Itambé* au Brésil ainsi que ces 5 usines en 2019, et enfin de [l'activité nutrition infantile du groupe pharmaceutique sud-africain Aspen Pharmacare en 2018](#).

La puissance de ces groupes se retrouve notamment à travers des OPA hostiles visant des acteurs stratégiques. L'une des dernières victimes a été le groupe Italien *Parmalat* qui en 2011 a vu *Lactalis* monter à 83,3 % de son capital, en 2017 sa participation a atteint 95,8% lui permettant de demander à la bourse de Milan [le retrait de Parmalat de la côte](#). Avec environ un tiers des parts du marché des produits laitiers en Italie, le groupe Français renforce sa position de leader dans la distribution de fromages (AOP).

Du côté du groupe *Danone* la croissance externe a également toujours été un axe central de sa stratégie comme le prouve [l'acquisition du géant américain du lait bio et végétal WhiteWave](#) en 2017 ou encore l'OPA en 2007 sur le groupe Néerlandais *Numico*. Même son

de cloche chez *Pernod-Ricard* qui s'est offert en 2019 le distributeur américain de marques d'alcool *Castle Brands* propriétaire du bourbon *Jefferson's*.

Ces opérations de concentrationⁱⁱ permettent aux groupes de se positionner sur des marchés stratégiques afin d'ouvrir de nouvelles opportunités commerciales. De plus, atteindre une taille critique permet de bénéficier d'économies d'échelle et de réaliser des investissements nécessaires à l'innovation et à l'internationalisation. Cette structuration limite également le risque de dépendance face à la grande distribution.

b. Une guerre informationnelle exploitée

Le *Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière (CNIEL)* mis en place dès 1973 par les industriels a pour objectif de stimuler la consommation de lait ainsi que de préserver une image éthique auprès des consommateurs. Par nature les IAA sont davantage exposés aux scandales sanitaires, une position sujette à des attaques informationnelles provenant de leurs concurrents.

Afin de contrer et répondre à ces attaques, l'organisme *les produits laitiers* a depuis quelques années développé une véritable campagne de communication sur les réseaux sociaux. Tout d'abord localiser dans la sphère scientifique, ce combat c'est peu à peu déplacé sur le web, induisant un changement de rapport de forces qui bouleverse la stratégie des industriels. Conscient de l'évolution du lieu d'affrontement et de l'argumentaire, le lobby du lait a répliqué par une opération de séduction de la jeunesse via le financement de plusieurs créateurs de contenus influant ainsi que [de vidéos promotionnelles](#). Parmi les plus connus, [Mister V \(5,77 millions d'abonnés\)](#), [Loris Giuliano \(1,41 millions d'abonnés\)](#), [Squeezie \(16,5 millions d'abonnés\)](#).

Cette démarche s'inscrit dans une stratégie globale d'encerclement cognitif ciblant les jeunes générations. Une stratégie débutée en 1954 par Pierre Mendès avec [l'instauration du verre de lait quotidien dans les écoles](#) et développée en 1976 avec les subventions distribuées par l'Union Européenne « *aux établissements de la petite enfance (crèches) et d'enseignement (maternelle au lycée) afin qu'ils puissent fournir aux scolaires des produits laitiers choisis* ». Aujourd'hui, cette stratégie persiste avec découverte récente d'une intervention par les lobbys du lait dans certaines classes de primaire.

II - La recherche de la résilience alimentaire comme fer de la lance de la puissance agroalimentaire française

Le *Conseil National pour la Résilience Alimentaire (CNRA)* définit la résilience alimentaire comme « *la capacité, dans le temps, d'un système alimentaire à procurer à tous une alimentation suffisante, adaptée et accessible, face à des perturbations variées et même imprévues* ». Depuis le début des années 2000, les crises se succèdent et les menaces se renforcent, d'où cette impérieuse nécessité pour la France de parvenir à la résilience alimentaire afin de préserver la puissance de son industrie agroalimentaire.

A - Les vulnérabilités liées à la volatilité du prix des matières premières sur l'IAA française : les enseignements tirés de la crise financière de 2008

Depuis plusieurs décennies, la tendance des prix des matières premières est à la hausse, n'épargnant pas les matières premières de l'agroalimentaire. Cette hausse des prix peut être expliquée par plusieurs causes, comme l'augmentation générale de la demande, la croissance démographique et l'amélioration des conditions de vie dans certaines régions. Peu avant la crise financière de 2008, une très forte augmentation du prix des matières premières agricoles a été constatée. Alors que le blé connaissait un prix avoisinant les 100 à 200 dollars par tonne en moyenne, en mars 2008 **les prix ont grimpé jusqu'à atteindre 471 dollars par tonne**. Une telle hausse s'explique principalement par un déséquilibre entre l'offre et la demande sur fond de spéculation. La crise financière de 2008 a complètement perturbé la conjoncture de base et a entraîné une forte baisse des prix, prouvant encore une fois la forte volatilité des prix sur le marché de l'agroalimentaire. Cette baisse a surtout eu un impact sur les producteurs voyant leur chiffre d'affaires fondre.

Au quatrième trimestre de 2008, **l'activité de l'IAA a connu une diminution de l'ordre de 3,7 % puis au premier trimestre de 2009 de 2,6 % ce qui reste bien mieux que les autres industries qui ont connu une baisse globale d'environ 18 %**. Les raisons sont inhérentes à la nature même de l'industrie agroalimentaire. Les secteurs les plus touchés ont été ceux des alcools/champagnes qui sont bien plus tournés vers l'export que le secteur du lait. La baisse des prix ainsi que le recul de la demande extérieure ont fortement pesé sur les chiffres d'affaires des entreprises. Toutefois, ils restent bien inférieurs aux baisses connues par les autres industries.

Une des principales raisons de cette résistance à la crise de la part de l'IAA peut également être due au fait que la consommation finale de produit protège l'industrie des crises. Peu importe les crises, les ménages achèteront toujours des denrées. De plus, **la part des dépenses liées à l'alimentation dans le budget global d'un ménage moyen en France n'est que de 16 %**, donnant ainsi une bonne marge de manœuvre à la population générale en cas de

hausse des prix. Malheureusement, cette résistance aux crises est aussi un frein aux opportunités de croissance. La rigidité du secteur concerne aussi les embellis, le secteur de l'agroalimentaire est extérieur aux épisodes de forte croissance de par la maturité du marché de l'alimentation. Enfin, la crise financière de 2008 a causé des répercussions sur toute la chaîne de valeurs avec une baisse de 12 % pour la nourriture animale au premier trimestre de 2009. [De la même façon, le prix du travail des grains et des produits amyliques qui a connu une baisse de ses prix de 11 %](#) sur la même période causant ainsi une baisse du prix en supermarché.

Face à cette volatilité, les industriels des différentes filières de l'agroalimentaire ne sont pas égaux et ne possèdent pas les mêmes outils à disposition. [Les secteurs les plus volatiles comme le blé sont dotés d'outils de couverture les rendant moins sensibles](#) tandis que les industriels de secteur moins volatiles comme le lait n'en sont pas dotés. La volatilité des prix et les effets des crises financières ne sont pas nouveaux pour le marché agroalimentaire. Pour autant, le retrait de certaines politiques publiques ayant pour but de réguler les marchés rend aujourd'hui les effets de cette volatilité bien plus visibles qu'auparavant. L'Etat ne protège donc plus autant les acteurs qui demeurent alors bien plus exposés aux divers risques conjoncturels.

[Plusieurs actions sont possibles afin de rendre moins vulnérables nos territoires face à la volatilité des prix.](#) Certaines actions peuvent concerner directement l'Etat, ou des institutions telles que la BCE tels que la mise en place d'un fonds de soutien conjoncturel ou en mobilisant la capacité d'emprunt de la *Banque européenne d'investissement (BEI)*, en allant au-delà de la décision adoptée en septembre 2008 consistant porter à 30 milliards d'euros les fonds à sa disposition pour aider les PME jusqu'en 2011

D'autres actions permettent d'optimiser directement l'économie réelle, tout en relâchant la pression économique de l'Etat. Un des facteurs de l'augmentation des prix des matières premières et du produit transformé est la montée des prix du pétrole. Après 1970 et les deux premiers chocs énergétiques, le Brésil a mis en place un programme de biocarburant conséquent, suivi dans les années 2000 par les États-Unis et par conséquent ces deux programmes ont augmenté la demande en maïs, une optimisation énergétique de tout le processus industriel permettrait de rendre bien plus résilient l'écosystème productif français.

Un des dispositifs ayant protégé nos industries sont les labels et autres appellations. Ils permettent de limiter la production et de se protéger du marché extérieur. Pour autant, une trop grande spécialisation d'un territoire peut rendre complètement dépendant celui-ci aux fluctuations des prix d'une ou plusieurs matières premières. Une diversification de l'activité agroalimentaire sur un même territoire le rendrait donc plus résilient.

Une régulation des marchés spéculatifs est nécessaire afin de limiter ses effets sur le prix des matières premières. La loi de séparation et de régulation des activités bancaires du 18 juillet 2013 qui interdit la spéculation sur les marchés des produits dérivés de matières premières

agricoles est plus qu'importante. Elle remet à l'Etat d'être dans son rôle de régulateur et de protéger les différents acteurs contre les certains abus du marché.

L'IAA est un véritable facteur de puissance pour l'économie française. Elle n'est probablement pas le fer de lance de la croissance économique mais elle garantit relativement bien l'accès à l'alimentation pour toute la population française. De plus, malgré les risques existants, elle demeure bien moins exposée aux chocs financiers ou économiques que les autres industries. Sa nature pourrait la dessiner à l'image d'une fable comme une tortue étant partie à point. Mais qu'en est-il de sa résilience face au choc créé par la pandémie de Covid-19 ?

B - Les chocs liés à la pandémie de Covid-19 sur l'IAA française : la question de la réindustrialisation au cœur des débats

L'impact de la crise systémique intervenue en 2008 sur l'IAA française n'est pas un cas isolé, la pandémie qui touche actuellement la France exacerbe les fragilités déjà présentes dans le secteur. Comme en 2008, l'agroalimentaire reste l'un des secteurs les moins impactés par la crise, enregistrant même une croissance supérieure à 1,1 % au premier semestre 2020 [selon l'Association nationale des industries alimentaires \(ANIA\)](#). Rapidement propulsées en première ligne de la crise sanitaire, les entreprises du secteur se sont mobilisées afin d'assurer l'approvisionnement de la grande distribution et des commerces de proximité, à destination des consommateurs. D'une manière générale, elles ont réussi à absorber le choc provoqué par la pandémie malgré une baisse des volumes en 2020 estimée à 2,9 %, soit trois à quatre fois moins que pour l'ensemble des activités en France [selon l'ANIA](#).

[Selon des chiffres communiqués par l'interprofession](#), certaines filières ont même enregistré de fortes croissances à l'instar de celle des légumes surgelés et de la conserve (respectivement + 8,5 % et + 7,7 % en volume sur les neufs premiers mois de 2020 par rapport à la même période de 2019). Également, la demande a considérablement bondi pour la filière de la farine et des pâtes après l'annonce du deuxième confinement (respectivement 150 % et 97 %). La résilience de ces filières s'explique en grande partie parce qu'il s'agit de « denrées de stockage », en comparaison aux produits frais rapidement périssables ou encore aux boissons qui dépendent des canaux de distribution de l'hôtellerie-restauration.

Par conséquent, ces chiffres sont à évoquer dans un panorama plus global des résultats enregistrés par l'IAA depuis le début de la pandémie. En effet, [toujours selon l'ANIA](#), la baisse du chiffre d'affaires des IAA est estimée à 22% par rapport à l'activité habituelle. Il ne s'agit pourtant que d'une moyenne, les grands groupes du secteur affichent des chiffres moins inquiétants que les PME-TPE qui ont déclaré que leur chiffre d'affaires avait chuté de 70 % à 80 % en moyenne pendant le premier confinement. La raison s'explique par une différence dans le volume de production ainsi que dans les canaux de distribution. Les grands groupes ont les capacités de produire massivement et d'écouler ladite production via la grande

distribution, contrairement aux petites entreprises qui sont souvent dépendantes de la restauration commerciale ou encore des cantines.

Au-delà des considérations chiffrées, la pandémie de *Covid-19* met en évidence les vulnérabilités de notre système alimentaire. Le caractère prioritaire et hautement stratégique de l'IAA est indéniable mais le choc demeure concentré sur certaines filières. Pour cette raison, la question de la réindustrialisation du secteur pour des raisons de souveraineté est de plus en plus présente dans le débat public.

Dans les années 1980, pour des raisons essentiellement économiques, la France choisit de suivre la voie de l'industrialisation de l'agroalimentaire mais s'engage paradoxalement dans la voie de la désindustrialisation. Afin de faciliter l'approvisionnement alimentaire et de réduire les coûts, le système de la chaîne de production (ou *supply chain*) a été fragmenté en plusieurs maillons, de la conception au client final. Ce qui devait constituer une force, se révèle finalement être une faiblesse. Les politiques de délocalisation de certains maillons de la *supply chain* ont rendu l'ensemble de la chaîne vulnérable aux divers risques inhérents qui perturbent les flux logistiques mondialisés (pandémie, climat, tensions géopolitiques...).

L'idée de dépendre d'évènements ou d'acteurs extérieurs pour assurer la sécurité alimentaire de son propre territoire est un frein à la pleine expression de la puissance agroalimentaire française. Selon le [Rapport Trendeo sur les dépendances industrielles datant de mai 2020](#), le taux de dépendance de la France aux importations industrielles s'élève à 35% pour l'ensemble des biens intermédiaires importés. Il s'agit notamment de produits alimentaires ayant subi une transformation, de combustibles, de pièces détachées ou encore de matériels de transport. Cette volonté de relocaliser la production industrielle agroalimentaire perdure depuis plusieurs années, s'est renforcée avec les crises économiques, la crise commerciale entre grandes puissances mais surtout avec la crise du *Covid-19*. Les exemples montrant l'importance de l'ancrage territorial de certains maillons de la *supply chain* ne manquent pas. C'est le cas de certaines entreprises de l'emballage qui, grâce à une réorganisation efficace, ont pu répondre en urgence à la demande de secteurs prioritaires tels que la santé (fabrication de gel hydro alcoolique par des PME d'alcooliers). Cet exemple de résilience renforce le plaidoyer en faveur de l'importance de la relocalisation industrielle.

Pour que cette stratégie de réindustrialisation soit possible il faut maintenir le dynamisme et renforcer l'attractivité du secteur. Qu'il s'agisse de gastronomie ou d'industrie, le savoir-faire français est mondialement reconnu pour son excellence. Néanmoins, la pénurie de main d'œuvre entache l'IAA et s'explique en grande partie par le désintérêt lié aux difficiles conditions de travail. Notons toutefois que [les chiffres de 2020](#) ne sont pas alarmants, l'emploi salarié est stable dans l'IAA et le recours à l'intérim diminue (*cf. annexes 6 et 7*) La priorité est donc de créer de l'emploi là où les industries s'implanteront, c'est-à-dire en zone rurale. Également, un changement de gravité doit être opéré. Si le secteur tertiaire a prévalu depuis le début des années 2000, le secteur secondaire doit se réaffirmer. De nouvelles compétences et de nouveaux talents seront nécessaires. D'une certaine façon, les spécificités françaises du

droit du travail sont un atout qui sert à l'attractivité, malgré le poids des cotisations sociales. En effet, le recours à bas coût à la main d'œuvre asiatique dans les années 1980 fut, un temps, une stratégie de compétitivité mais l'augmentation du coût du travail en Chine a remis tout cela en cause. Au début des années 2000, le recours à des travailleurs d'Europe centrale a contribué à diminuer les coûts liés aux frais de douane et de transport mais a favorisé le dumping social. Ceci a largement fragilisé la compétitivité française. Relocaliser notre système alimentaire implique un effort conséquent de la part des acteurs du secteur et de la puissance publique. Au-delà de la sécurité alimentaire, c'est la souveraineté alimentaire qui prime dans cette nouvelle vision. Une nouvelle vision qui donne au consommateur un nouveau pouvoir et aux nouvelles technologies un nouveau terrain de jeu.

III - Modes de consommation et mutation des marchés

A - Les nouvelles technologies au cœur de l'agroalimentaire

A.1 - L'innovation et la cybersécurité, facteurs clefs de compétitivité et de risque pour les entreprises françaises.

a. L'innovation dans le secteur agroalimentaire, une opportunité pour la France

Les innovations en matière de technologies, process, produits ou ingrédients dynamisent le secteur de l'agroalimentaire. C'est un moteur de compétitivité des entreprises et la France abrite un écosystème d'innovation particulièrement important pour le secteur. En effet, selon [le rapport Panorama des IAA publié en 2020](#) par ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, les industries agroalimentaires, hors artisanat commercial et fabrication de boissons, représentent sur la période 2014-2016 le troisième secteur le plus innovant après le secteur de l'information et de la communication (73 %) et celui du gaz, de l'électricité, de la vapeur et de l'air conditionné (67 %).

Les types d'innovation sont variés et nous nous intéresserons ici aux innovations à caractère technologique et à leur impact sur la chaîne de valeur du secteur de France. En tête des secteurs les plus innovants on retrouve la transformation et conservation de fruits et légumes (96 %), de la fabrication d'autres produits alimentaires (thé, café, chocolat, cacao, condiments, etc.) (81 %) et de la boulangerie-pâtisserie (73 %). Ce sont toutes les étapes du processus qui sont concernées, de la fabrication du produit jusqu'à son conditionnement en passant par les services s'y rattachant. Les nouvelles technologies au service du secteur sont :

- La digitalisation des process (logiciels améliorant les performances)
- Une robotisation toujours plus croissante des chaînes de transformations
- L'accès des industries agroalimentaires à l'énergie solaire thermique (politique RSE gagnante et facture d'énergie diminuée)
- Optimisation des procédés agroalimentaires par IRM (Pour améliorer la qualité des produits alimentaires et pour offrir une meilleure traçabilité dans leur production)
- L'emballage hydrosoluble (politique environnemental)

Ainsi, dans un secteur en constante évolution, innovation et agroalimentaire sont de plus en plus indissociables. Les innovations dans l'agroalimentaire sont un véritable enjeu pour les entreprises françaises aujourd'hui. Avec une politique publique favorable comme en témoignent les concours régulièrement organisés pour encourager l'invention comme [Sud'Innov](#) organisé par l'AREA Occitanie et Coop de France en Occitanie ou bien le SIAL au niveau national à Paris qui aborde régulièrement cette thématique, les start-up rivalisent de créativité pour concevoir des solutions destinées à développer le secteur. La recherche d'innovation développe également les opportunités d'embauche et pousse les entreprises à

recruter des postes tels que l'ingénieur R&D, le responsable qualité, le responsable fabrication.

b. Le défi de la cybersécurité

En matière de cybersécurité, le secteur agroalimentaire est particulièrement exposé, que l'origine des dysfonctionnements soit malveillante ou accidentelle. En France, la gestion de l'eau et l'alimentation font ainsi partie des 12 secteurs d'importance vitale listés dans la *Loi de Programmation Militaire*. Et parmi les 249 **Opérateurs d'Importance Vitale** (OIV) recensés certains sont des opérateurs de l'industrie agroalimentaire.

Dans les faits, un simple accident de production peut engendrer des impacts critiques, sur l'intégrité du produit alimentaire ou la continuité de fonctionnement de la chaîne de transformation. La traçabilité est évidemment un critère essentiel pour le suivi de toute la chaîne, depuis la production jusqu'au consommateur. Le secret de recettes de fabrication doit être préservé par la confidentialité du patrimoine informationnel. Tous ces enjeux sont au cœur des problématiques de la cybersécurité, sous tous ses angles : disponibilité, intégrité, confidentialité, traçabilité.... Toute la chaîne de distribution est concernée car chaque maillon est le garant de sa propre cybersécurité. Si l'un d'eux fait défaut, c'est toute la chaîne qui peut être compromise.

Largement relatée dans les médias au cours des récentes années la cybercriminalité représente un risque réel pour tous les utilisateurs de l'outil numérique. On peut ainsi citer l'attaque à l'encontre de *Fleury-Michon* le 15 avril 2017 donnant lieu à un arrêt de la chaîne de production pendant 5 jours, l'intrusion ciblant *Lactalis* en février 2021 ou encore l'attaque visant le groupe *Avril* le 3 Novembre 2021 et coupant l'accès aux services numériques de tous les employés. Les grands groupes industriels agroalimentaires ne sont pas les seuls à subir des attaques de tiers mal intentionnés. En effet, les plus petites structures de notre secteur sont aussi victimes de ces pratiques. Ainsi, les plus petites structures comme les coopératives agricoles sont aussi sujet à des attaques cyber ce qui peut directement impacter les provisions du secteur agroalimentaire. On peut citer à ce titre l'offensive numérique sur la coopérative agricole *Cérésia* en novembre 2020 dont le préjudice fut estimé à 400 000 euros.

Pour remédier à ce genre de pratiques, de nombreux contrôles, recommandations et opérations de sensibilisation ont été mis en place par les services de l'Etat. En 2017, l'*AFNOR* a publié une mise à jour du « [Guide Méthodologique de la Food Defense](#) », en partenariat avec de nombreux acteurs du secteur agroalimentaire, y compris des assureurs afin de sensibiliser les acteurs de façon ludique à la démarche. Citons également le « [Guide d'hygiène informatique](#) » et les recommandations sur « La cybersécurité des systèmes industriels », édités par l'*ANSSI*. On peut aussi citer à ce titre le « [Cyber Shield Quest](#) » mis en place par le *Crédit Agricole du Finistère* visant à recevoir des projets de start-up naval et agroalimentaire pour gagner des financements, sensibiliser sur l'anticipation des violations de codes et menaces sur les outils, la gestion des crises, la protection des données et nombre d'autres mesures destinées à former les entreprises pour leur sécurité numérique.

L'industrie agroalimentaire étant une industrie hautement stratégique, les structures étatiques s'emparent du sujet car elles ont compris que l'on peut affaiblir tout un pays en

s'attaquant à sa chaîne agroalimentaire. Le secteur français doit donc composer avec des enjeux propres pour rester une industrie compétitive dans un marché globalisé où l'innovation fait partie du quotidien.

A.2 - Le secteur agroalimentaire et le consommateur outillés des technologies de l'information et de la communication

a. Apparition des technologies de l'information et de la communication

Au début des années 2000, les industriels de l'agroalimentaire distinguèrent à première vue trois catégories de l'information et de la communication (TIC)ⁱⁱⁱ. D'abord en ayant accès à Internet, aux courriers électroniques et à un minitel. Ensuite, à pouvoir consulter un réseau informatique local et un Edi (*Electronic data interchange*). Enfin être à même de se connecter à un intranet et un extranet. A cette époque, l'IAA répond à la « mode internet » en créant des sites web, de façon à mettre en place une « vitrine de l'entreprise et de ses produits. » Un rapport du Sénat publié en 1999-2000 mentionne l'importance clef qu'on les entreprises à se moderniser. « 43% des entreprises agroalimentaires représentant 17% du chiffre d'affaires total relèvent encore d'une gestion dite traditionnelle. » Cela conduit à une accélération de l'utilisation d'outils informatiques pour le bon fonctionnement des services de gestion.

Les années 2010 voient arriver de nouvelles tendances, qui plus est de nouveaux outils. D'abord, les connexions Internet se systématisent, tant par la détention d'ordinateur bien plus importante, que par les plateformes se servant d'Internet pour communiquer avec leur client (exemple : services bancaires). De même, ont vu leur lot de progrès avec l'émergence des réseaux sociaux. Enfin, dans le cadre de la gestion courante des entreprises, les progiciels de gestion intégrée (*ERP*) font leur entrée. La France est en retard sur le développement des sites web mais maintient sa place de meneur sur l'utilisation de l'extranet.

De nos jours, notre industrie de l'agroalimentaire se trouve dans une nouvelle posture : celle de l'anticipation. Voir plus loin dans le temps afin d'anticiper les tendances de marché et les quelques problèmes techniques rencontrés en usine. Désormais, une multitude de capteurs dans l'usine servent à transmettre des informations à une base de données. Les TIC interviennent encore dans la valorisation de la gestion administrative de l'usine au travers d'*ERP*. Enfin, et c'est le fruit de l'évolution de la société, l'IAA se tient dans une démarche de communication avec le monde extérieur. Méconnue, elle joue la carte de la transparence, tant pour éviter les scandales trop nombreux, que pour valoriser ses produits. Les réseaux sociaux sont leur vecteur premier pour diffuser l'information de masse, le site web ne perdant de son efficacité non-plus. Désormais, on distingue une autre utilisation faite des réseaux sociaux. Par ses publications, l'IAA attend une interaction de la part du consommateur qui sera analysée ultérieurement. C'est pourquoi nous présentons les TIC comme un moyen d'anticiper, dont dispose l'IAA.

Les 15 dernières années sont significatives en termes de vieillissement du parc industriel agroalimentaire français, tant en la comparaison du parc industriels français qu'en le

comparant aux outils industriels européens. Conséquence d'un moindre investissement en la matière, la maturité digitale est critique. L'apparition d'une industrie 4.0 est salvateur pour l'IAA française, dans la mesure où elle permet de relever un défi de taille.

- b. Influence du numérique sur les modes de consommation et le poids de ce changement sur les industries

Notre société contemporaine exacerbe un choc de temporalité entre les divers acteurs de la chaîne de production. Selon Sébastien Abis, directeur du club *Déméter*, « le consommateur est obnubilé par le quotidien et par l'immédiateté ; là où un industriel a besoin de visibilité dans le temps pour effectuer des transitions, investir, innover. » Comme nous le présentions dans la partie ci-dessus, les TIC peuvent jouer le rôle de médiateur pour anticiper les tendances et les changements de mode de consommation.

L'IAA est soumis à d'intenses rapports de force. Les outils de communication en sont l'un des principaux relais. Nous nous servons d'un exemple typique de guerre économique pour expliciter notre propos : la filière de viande « traditionnelle. »

Les avancées technologiques en matière de nourritures de substitution permettent aujourd'hui d'envisager leur commercialisation. En l'espèce, les firmes multinationales (FMN), développant des viandes artificielles produites en laboratoire, s'affichent comme sauveurs portant « **la solution** » pour enfin nourrir l'humanité et éviter ainsi d'inutiles souffrances animales. Pour ces raisons, ils financent, entre autres, à hauteur de plusieurs millions l'ONG *L 214*, active défenseuse de la cause animale. Des vidéos chocs, largement relayées sur les réseaux sociaux et par les médias, pointent du doigt des élevages en contradiction avec le « bien-être animal. » Leurs actions entrent souvent dans un cadre d'illégalité, visant à "intimider les employés ou propriétaires et à inciter des groupuscules violents à passer à l'acte" d'après une question du Sénat datant de janvier 2020. Face à une filière de la viande traditionnelle peu organisée contre de telles attaques, *L 214* diffuse des rapports d'expert dont « l'indépendance » restent à prouver. Ces rapports à charge exhibent les problèmes créés par la filière viande, d'ordre de la santé et de l'environnement. Cette ONG agit dans le but de favoriser un cadre normatif empêchant la commercialisation de viandes traditionnelles, au profit de viande de laboratoire. Autrement dit, qu'ils soient des ONG ou associations, des entreprises, des centres d'expertises ou par des démarches normatives, ces acteurs se sont organisés autour de 3 échiquiers (concurrentiel, cognitif et civil) pour détruire la filière française de la viande (cf. annexes 9 et 10). Cet exemple nous donne à voir l'utilisation dont nous pouvons faire des moyens de communication : une guerre informationnelle.

De toute évidence, l'IAA n'est pas aveugle à cette menace. A court terme, elle est incitée à changer ses aliments des recettes, à évoluer dans ses méthodes et à communiquer avec ses consommateurs. A long terme, l'IAA fait preuve de résilience. Comme mentionné précédemment, elle analyse les données des clients remontées afin de comprendre leurs attentes. Elle a conscience qu'il faille produire au plus près du consommateur qui a besoin d'une réponse appropriée.

L'IAA dispose de puissants lobbies. Ils répondent au besoin croissant de valoriser les produits issus de l'agroalimentaire auprès des institutions publiques françaises et européennes. Le lobby du lait fait particulièrement parler de lui. En 2021, représenté par le *CNIEL*^{iv}, l'industrie

laitière compte pas moins de 200 000 emplois dans 62 000 exploitations. L'ensemble dégage un chiffre d'affaires annuel de 25 milliards d'euros. Depuis une quarantaine d'année, le *CNIEL* a agi pour intégrer aux esprits que « les produits laitiers sont nos amis pour la vie » ou bien qu'ils procurent des « sensations pures. » Le résultat est au rendez-vous. Bien que cette industrie soit en difficultés pour diverses raisons (fin des quotas laitiers en 2015, baisse des subventions publiques et la chute des cours de matières premières), la France concerne sa première place au monde en tant que consommatrice de beurre et de fromage. Les ménages français consacrent pas loin de 14% de leur budget alimentaire aux produits laitiers. Les exemples de ce type sont nombreux. Comme l'industrie céréalière qui est parvenue à rendre le petit-déjeuner, « repas le plus important de la journée. »

Les démarches des différents groupes de pression démontrent la présence de rapports de force sur le marché de l'agroalimentaire. Ces derniers ont tendance à toucher le consommateur au point de parvenir à modifier son mode de consommation. En 2021, certains modes de consommation prennent une place particulièrement non-négligeable.

Un important mouvement de végétarien attirer une grande propension de sympathisants ne souhaitant pas manger de viandes animales par conviction. Ce mouvement tend à diverger par l'apparition du véganisme^v. Il est apparu dans les années 1980, et fut propulsé par une publication du *FAO* en 2013 et une du *GIEC* en 2018.

Autre mouvement prenant de l'ampleur, le *locavorisme*. Il consiste à l'achat des aliments produits dans un rayon de 100 à 200 kilomètres maximum. Ces filières locales tendent à se développer au travers de la promotion des coopératives et « petits producteurs » par les collectivités locales, les régions et l'Etat. Ce mouvement vise à favoriser le lien de confiance entre les acteurs de la chaîne en vue de mieux connaître les produits dans l'assiette.

Par leur force, ces mouvements ont influé pour la création de labels : le label *Bio*, pour n'en citer qu'un. Selon le titre du livre de Gil Rivière-Wekstein, *le Bio [serait-il une] fausse promesse [et un] vrai marketing ?* Le label est gage de qualité car il exige une rigueur dans la production et l'industrialisation de l'aliment. Il en garantit également l'origine. Nous attirons l'attention du lecteur sur une limite que présente la logique de label. Selon les pays ou Etats, les labels n'ont pas les mêmes exigences. Par exemple, le label européen ne garantit pas qu'un produit provienne d'un pays de l'Union européenne, créant un déséquilibre des offres lorsque les produits sous le label européen du *Bio* sont vendus sur le marché français.

B - Les réglementations comme levier de puissance

La législation aussi bien internationale, européenne que nationale joue un rôle important dans le domaine de l'industrie agroalimentaire. En effet, celle-ci permet de fixer une ligne directrice commune en matière de production et de distribution des produits jusqu'au consommateur final. Elle est donc gage de "sécurité". Membre de l'Union européenne, la France doit se conformer aux exigences légales fixées par cette première. C'est pourquoi, la France use de sa puissance pour influencer certaines règles en sa faveur. Internationalement, nous retrouvons des normes telles que l'*ISO 22000*. Elle a plusieurs objectifs.

Premièrement, de rassurer les acteurs de la chaîne d'approvisionnement mondiale en denrées alimentaires. Secondement, de faciliter le franchissement des frontières par les produits afin de fournir des denrées fiables aux consommateurs. Lors de sa dernière modernisation, finalisée en juin 2018, 35 pays ont pris part au débat. La France fut très impliquée dans l'élaboration de l'ISO 22000, via la *Commission de normalisation* « traçabilité et sécurité des aliments – management et hygiène » de l'*AFNOR*, regroupant des professionnels du monde entier (industriels, consommateurs, organismes de certification, universités, instituts).

En effet, l'*AFNOR* défend les intérêts Français en tant que membre des *associations de normalisation européenne (CEN et CENELEC)* et *internationale (ISO et IEC)*.

Afin de remédier aux crises sectorielles des années 1990 (exemple : la vache folle), la Commission européenne et les Etats membres ont entamé à partir des années 2000 une profonde révision de la législation alimentaire, pour aboutir à la création de 6 nouveaux règlements européens.

L'un d'eux est le « **Paquet hygiène**, » directement applicables dans tous les Etats membres. Il intervient sur l'ensemble de la filière agroalimentaire depuis la production primaire, animale et végétale jusqu'à la distribution auprès du consommateur final. Cette législation trouve son origine dans le livre blanc de la Commission^v, traitant de la sécurité alimentaire. Cette législation fixe les objectifs à atteindre par les professionnels en leur laissant une certaine latitude sur les moyens. Des services de contrôle ont été instaurés afin d'assurer la réalisation des objectifs, notamment que seules des denrées sûres puissent être mises sur le marché. Ce paquet hygiène fait suite à de nombreux scandales touchant l'industrie alimentaire et agroalimentaire.

Pour autant, ces réglementations ne sont pas sans vices. En effet en 2017, la contamination des aliments pour bébé par la bactérie de la salmonelle fut particulièrement décriée. Les cas actuels de listériose posent également des questions de santé publique à terme.

Le **règlement CE n°1935/2004**, définit les exigences générales s'appliquant aux matériaux et objets destinés à entrer en contact directement ou indirectement avec les denrées, produits et boissons alimentaires mis sur le marché européen. Dans le but d'assurer un haut niveau de protection du consommateur. Ce règlement est en application depuis 2014. Il prévoit également la possibilité de mettre en œuvre des exigences supplémentaires spécifiques à certains matériaux, notamment à l'échelle nationale. C'est notamment le cas avec le **décret français n°92-631 du 8 juillet 1992**, relatif aux matériaux et objets destinés à entrer en contact avec les denrées, produits et boissons pour l'alimentation de l'Homme. Les règlements européens permettent de fixer une base commune, c'est-à-dire un seuil minimum aux pays membres. À charge pour chacun des pays membres d'adapter ou d'adopter de nouvelles normes dans leurs législations nationales pour augmenter ou non ce seuil.

Pour autant, il existe également une vulnérabilité vis-à-vis de ce règlement. En effet, une **étude, datant de 2021**, révèle la présence de composés perfluorés, substances chimiques délétères pour la santé et extrêmement persistantes dans l'environnement.

La traçabilité des produits a été dernièrement le fruit d'une législation : le **règlement (CE) No 178/2002**. Il instaure l'*Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA)* et prévoit les procédures relatives à la sécurité des denrées alimentaires. Ce règlement définit précisément les responsabilités des différents acteurs de la chaîne alimentaire, c'est-à-dire de la production jusqu'à la commercialisation.

Au niveau national, la **loi Egalim**, devenue obligatoire depuis le 1er novembre 2019 pour une période expérimentale de 2 ans, prévoit un menu végétarien hebdomadaire dans l'ensemble

des restaurations scolaires.

La France n'est pas ennemie d'innover en matière de législation. Une [expérimentation, mise en œuvre depuis 2016](#), exige de mentionner sur l'étiquette l'origine de la viande, lorsque la part de viande est égale ou supérieure à 8% du poids de la denrée. La mention de l'origine du lait est obligatoire lorsque la part de lait est égale ou supérieure à 50% de la denrée.

Toutes ces réglementations montrent une évolution dans le mode de production et de consommation des produits agroalimentaires. Ce qui peut en parti s'expliquer par les crises plus ou récentes qu'ont connu le secteur agroalimentaire, avec notamment un cas un peu particulier qui s'apparente plus à une crise de confiance qu'à une crise alimentaire, celle de l'entreprise *Findus* en 2013. Celle-ci vendait son produit pour de la viande de bœuf, alors qu'en réalité il s'agissait de viande de cheval. Cette viande était évidemment propre à la consommation. Le consommateur sanctionna durement *Findus* par la perte de confiance dans le produit, ce qui entraîna des conséquences désastreuses pour la marque. De ce fait, les réglementations et les diverses crises touchant le secteur agroalimentaire façonnent les modes de consommation de façon directe ou indirecte. D'où l'intérêt pour l'État à garder et développer la confiance du consommateur via un cahier des charges normatifs rigoureux et des actions rapides notamment en retirant les produits impropres à la consommation.

Conclusion

Les ressources du sol constituent bel et bien le principal atout de l'industrie agroalimentaire français. Détenir sur son territoire de vastes espaces agricoles et le contrôle de la 2ème plus grande ZEE mondiale est un avantage sans commune mesure. De fait, la maîtrise de la matière première est une condition essentielle pour garantir une certaine sécurité alimentaire. C'est pourquoi, l'approvisionnement ne figure pas comme un risque majeur pour l'état.

Le pays a développé un véritable savoir-faire dans le domaine agroalimentaire. Afin de limiter le circuit logistique (des produits frais notamment), les usines ont peu été délocalisées. Le savoir-faire est resté sur le territoire, continuant de former un tissu économique riche, participant à la renommée de la gastronomie française à l'international. Que ce soit le vin, ou encore le fromage, la France est reconnue pour la qualité de ses produits. Une image qui a consolidé l'ancrage national des industries du secteur.

L'IAA est peu vulnérable à la hausse des prix des matières premières. Malgré la crise économique de 2008 et à celle plus récente du coronavirus, elle a prouvé une fois de plus sa résilience, maintenant une production stable. La myriade de petites entreprises (PME/TPE) et le maillage territorial rendent également difficile le rachat et la prise de contrôle de l'industrie par des géants étrangers.

Nous avons identifié plusieurs positions dominantes pour l'industrie agroalimentaire française. Les filières des produits céréaliers et laitiers sont celles les plus rentables, engrangeant chacune près de 4 milliards d'euros par an d'excédents.

Sur le plan national, la France dispose donc de sérieux atouts. Mais la puissance globale de la France dans l'agroalimentaire repose assez largement sur les géants tricolores du domaine que sont *Danone*, *Lactalis* et *Pernod-Ricard*, capables de mener des opérations d'acquisition agressives pour asseoir leurs positions.

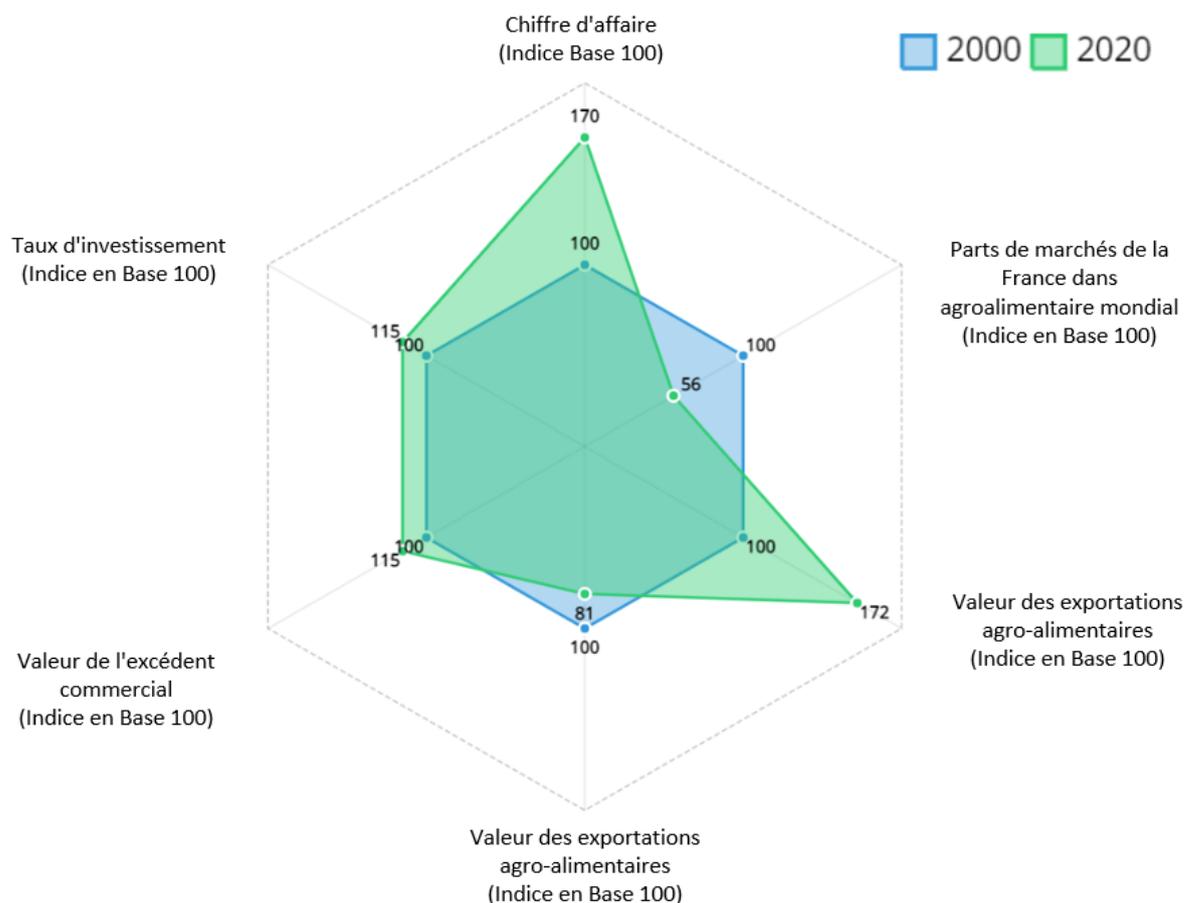
Toutefois, le secteur de l'agroalimentaire est en constante mutation, il s'adapte aux modes de consommation en perpétuelle évolution. D'autre part pour pérenniser son modèle, il mène délibérément des campagnes de lobbying. Tout en augmentant sans cesse ses rendements pour répondre à la demande grandissante.

Depuis 20 ans, la digitalisation s'accélère. L'automatisation par l'usage d'outils informatiques dans les chaînes de production permet un accroissement de la production, une réduction des coûts et une anticipation des futurs problèmes techniques. Néanmoins, la digitalisation exige d'importants investissements nécessitant une vision à long terme. D'autre part, le marché implique l'usage de moyens de communication, fondamentaux pour valoriser les produits et pour protéger sa réputation face à la guerre informationnelle sur les réseaux (exemple : campagnes anti-viande traditionnelle et le Bio). La cybersécurité constitue une nouvelle mesure contre laquelle l'IAA est peu protégée (cf. Cyberattaque de Fleury-Michon et Avril).

Enfin, nous rappelons que l'IAA n'est qu'un maillon de toute une chaîne de valeur. Par conséquent, il est nécessaire de prendre en compte l'agriculture, la logistique, la distribution et le consommateur final pour émettre une stratégie globale.

C'est pourquoi, nous sommes désormais en mesure d'affirmer que l'industrie agroalimentaire française est riche d'un savoir-faire ancestral, qui s'inscrit dans le temps grâce à une stratégie d'innovation constante. La France maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur, lui conférant le titre de puissance agroalimentaire globale. Les attaques que l'IAA a récemment subi lui ont fait mesurer la précarité de sa situation sur le marché. Dès lors, l'Etat doit s'atteler à conceptualiser une stratégie d'ensemble afin de soutenir le secteur. La filière agroalimentaire française, dépendante à hauteur de 35% des biens intermédiaires, montre une vulnérabilité perceptible lors de crises. Bien que les emballages, les boîtes de conserve et les palettes paraissent être des éléments substantiels à l'industrie, ils composent son tissu économique. La France a les moyens de détenir la technologie et les compétences pour devenir une puissance agroalimentaire globale, pôle de rayonnement mondial.

Evolution de la puissance dans l'agroalimentaire française

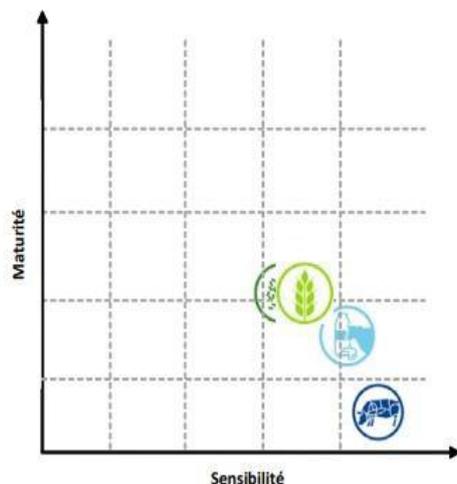


Par soucis de cohérence par rapport aux différents indicateurs, nous avons choisi de traduire les données en base 100.

ANNEXE 1 – Caractérisation de la vulnérabilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

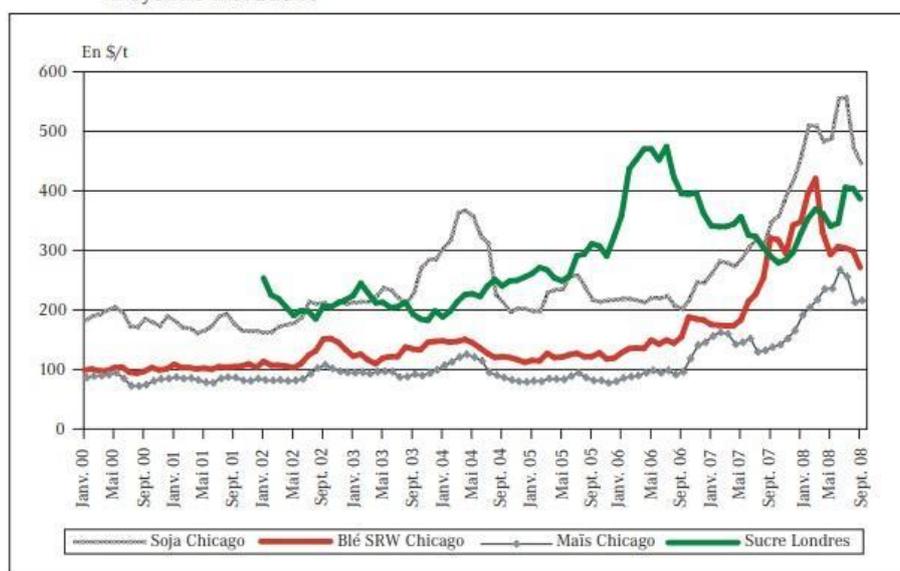
Caractérisation de la vulnérabilité des IAA face à la volatilité des prix des matières premières

Cette analyse de la sensibilité et de la maturité des différentes industries permet d'identifier les plus vulnérables.



ANNEXE 2 – Prix du soja, du blé, du maïs et du sucre sur leur principal marché à terme moyenne mensuelle

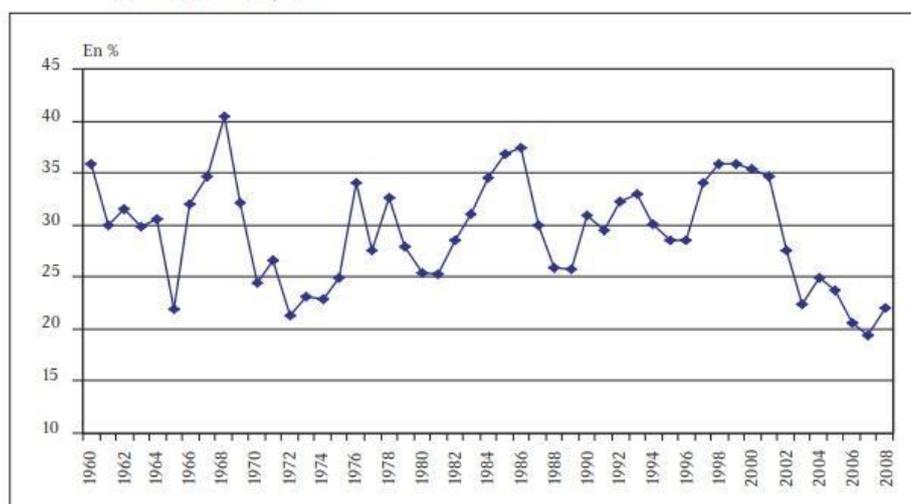
Figure 1 - Prix du soja, du blé, du maïs et du sucre sur leur principal marché à terme moyenne mensuelle



Source : Agreste

ANNEXE 3 – Ratio stocks de fin de campagne sur consommation pour le blé au niveau mondial

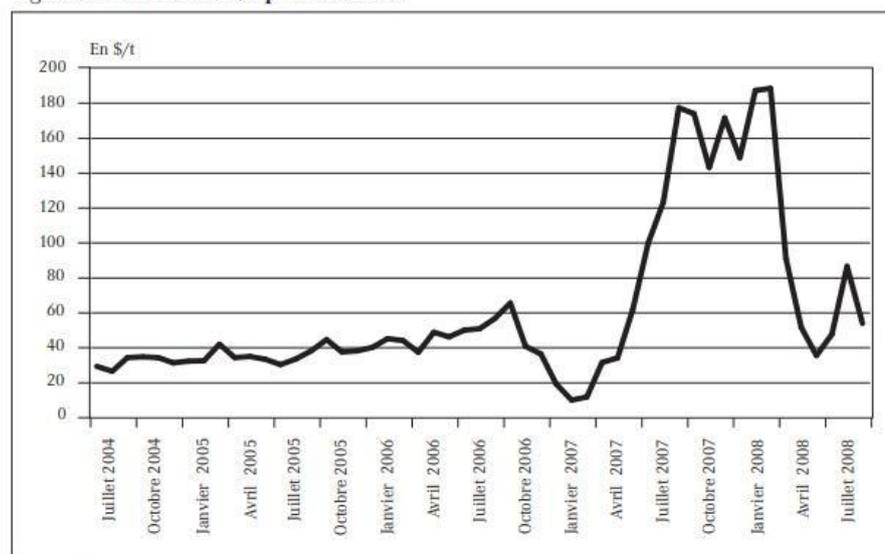
Figure 2 - Ratio stocks de fin de campagne sur consommation pour le blé au niveau mondial



Source : USDA

ANNEXE 4 – Différentiel de prix blé-maïs

Figure 4 - Différentiel de prix blé-maïs

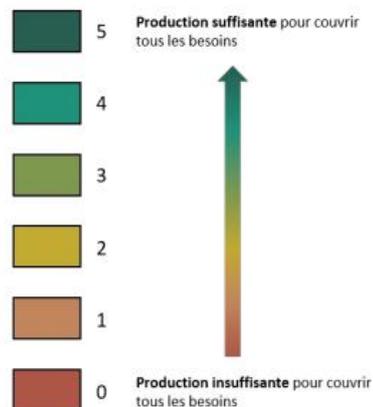


Source : ONIGC

ANNEXE 5 – Baromètre de la résilience alimentaire



Légende

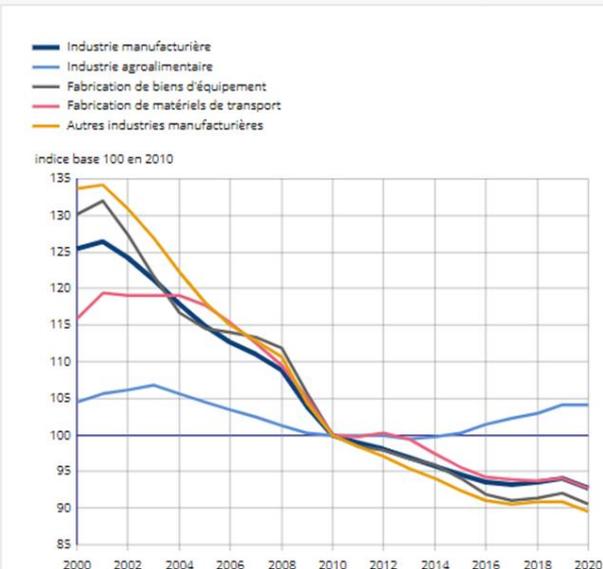


> **Champ** : France entière (hors DROM)

> **Source** : Indicateur CRATER par Les Greniers d'Abondance, Licence CC BY-NC 2.0

ANNEXE 6 – Évolution de l'emploi salarié manufacturier hors intérim

Figure 5 – Évolution de l'emploi salarié manufacturier, hors intérim



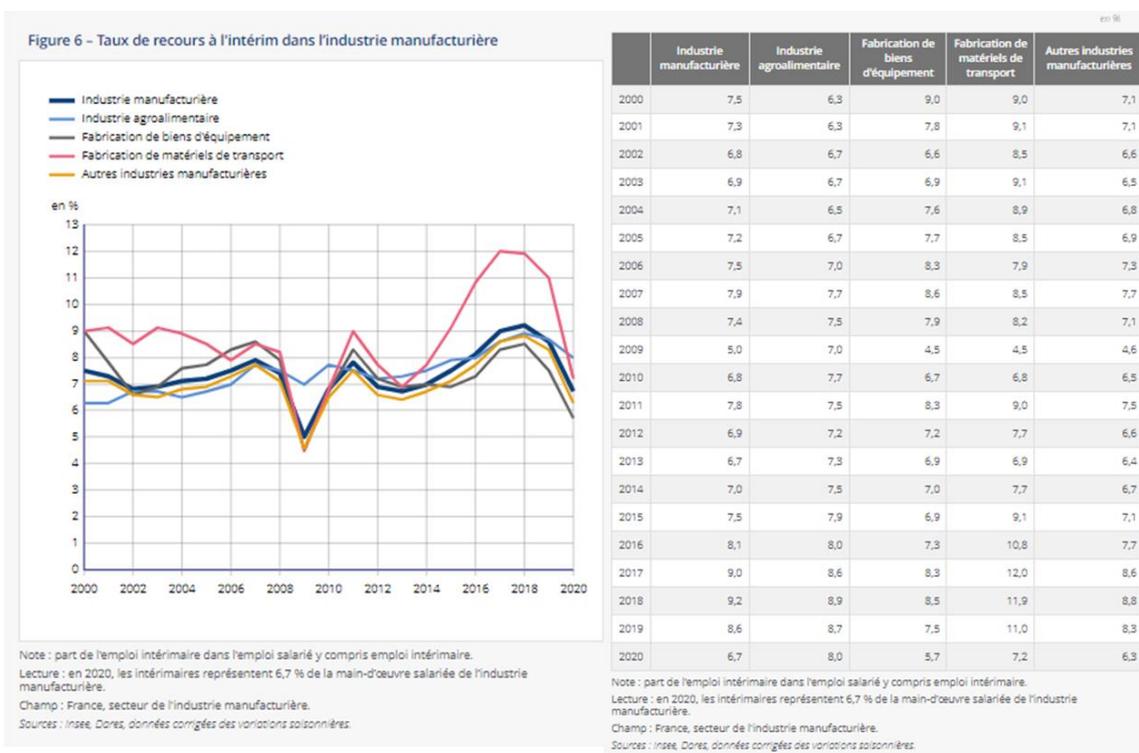
Lecture : l'emploi salarié manufacturier hors intérim a baissé de 7,2 % entre 2010 et 2020.
 Champ : France, secteur de l'industrie manufacturière.
 Source : Insee, estimations d'emploi, moyenne des quatre trimestres, données corrigées des variations saisonnières.

indice base 100 en 2010

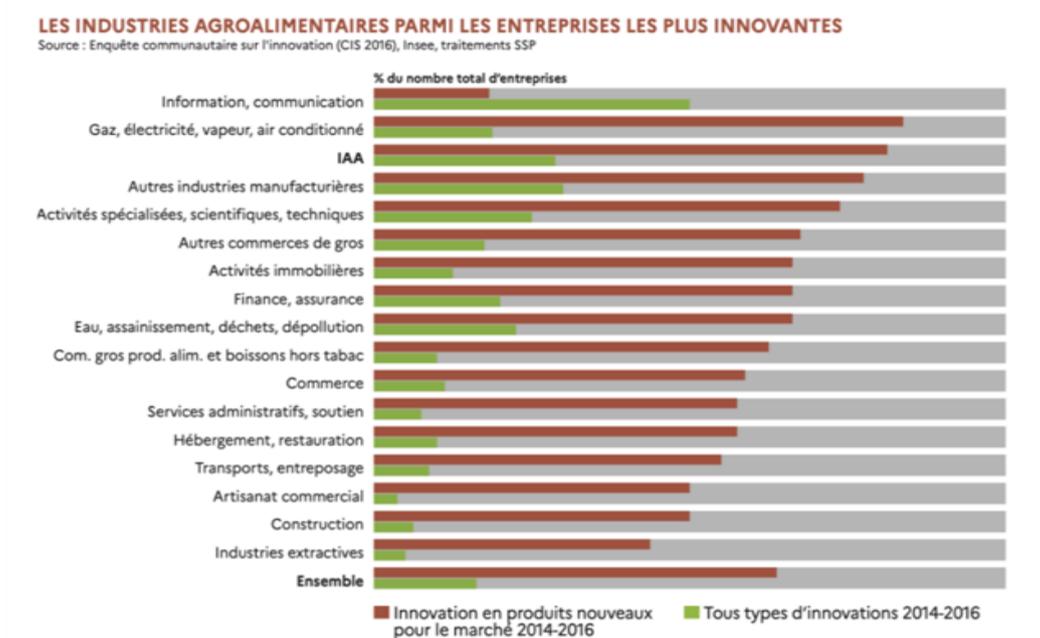
	Industrie manufacturière	Industrie agroalimentaire	Fabrication de biens d'équipement	Fabrication de matériels de transport	Autres industries manufacturières
2000	125,4	104,5	130,1	115,9	133,7
2001	126,5	105,6	131,9	119,4	134,1
2002	124,2	106,1	127,4	119,0	131,0
2003	121,3	106,8	121,7	119,1	126,9
2004	117,9	105,7	116,7	119,1	122,3
2005	114,9	104,4	114,6	117,8	118,0
2006	112,7	103,5	114,0	115,3	115,0
2007	111,0	102,4	113,3	112,6	112,9
2008	108,9	101,3	111,9	109,5	110,6
2009	104,0	100,3	105,8	105,2	104,5
2010	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2011	98,9	100,0	98,4	99,8	98,5
2012	98,1	100,0	98,0	100,2	97,0
2013	96,9	99,5	96,8	99,4	95,4
2014	95,8	99,7	95,9	97,4	94,0
2015	94,5	100,2	94,1	95,5	92,4
2016	93,6	101,4	91,9	94,2	91,1
2017	93,3	102,3	91,0	93,9	90,5
2018	93,6	103,0	91,4	93,7	90,8
2019	94,0	104,2	92,1	94,1	90,9
2020	92,8	104,2	90,6	92,8	89,5

Lecture : l'emploi salarié manufacturier hors intérim a baissé de 7,2 % entre 2010 et 2020.
 Champ : France, secteur de l'industrie manufacturière.
 Source : Insee, estimations d'emploi, moyenne des quatre trimestres, données corrigées des variations saisonnières.

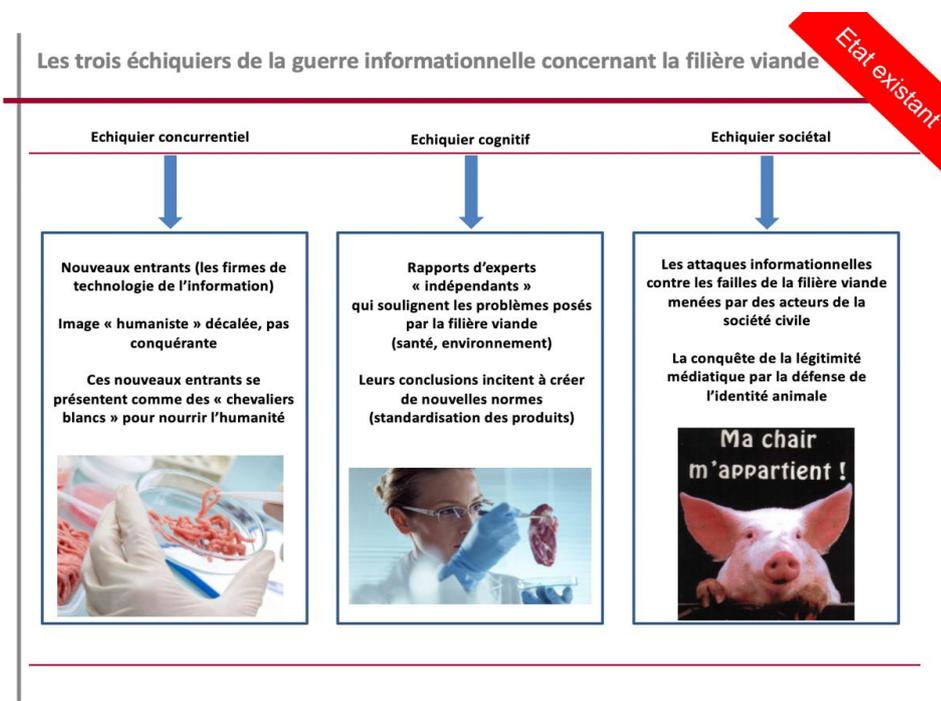
ANNEXE 7 – Taux de recours à l'intérim dans l'industrie manufacturière



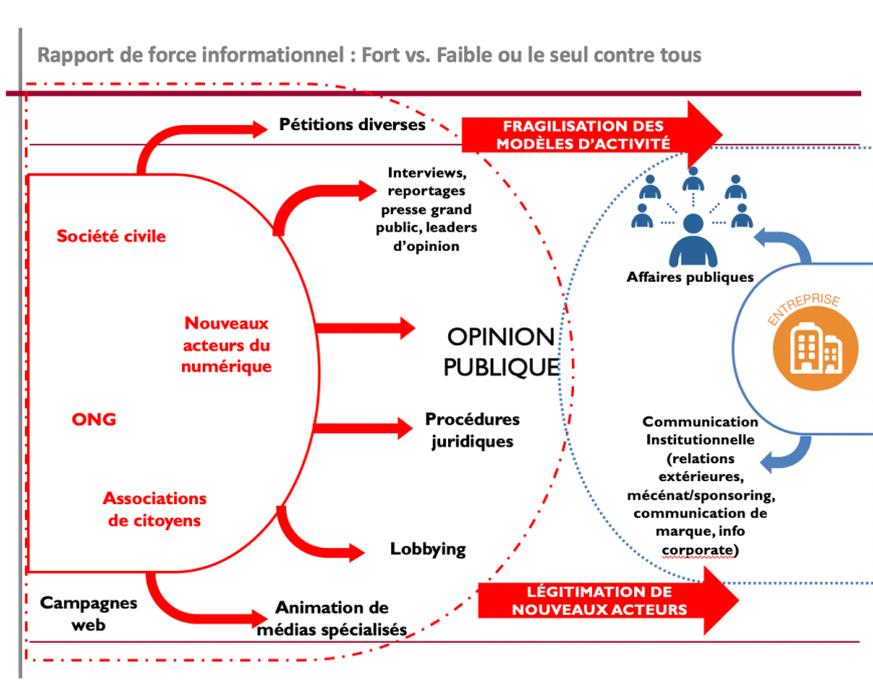
ANNEXE 8 – Industries agroalimentaires et innovation



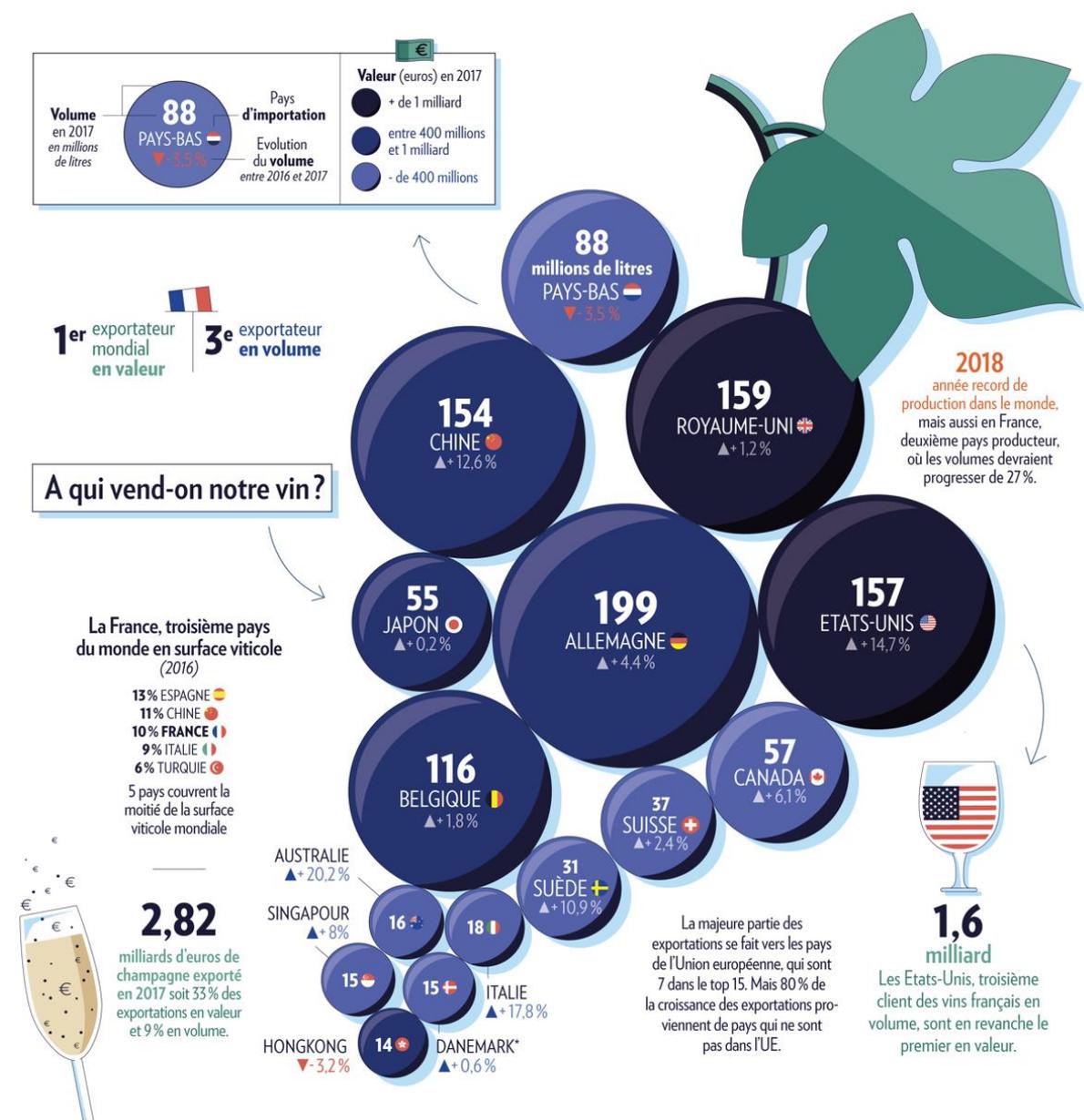
ANNEXE 9 – Échiquiers de guerre informationnelle de la filière viande – Ecole de Guerre Economique



ANNEXE 10 – Rapport de force informationnel dans la guerre économique contre la filière de viande traditionnelle – Ecole de Guerre Economique



ANNEXE 11 – Exportations du vin Français



Bibliographie

Ouvrages

- Rivière-Wekstein, V. (2012). *Bio, fausses promesses et vrai marketing*. Le Publieur.
- Harbulot & Ecole de Guerre Economique. (2021, janvier). *Industrie agroalimentaire américaine : comment élaborer une stratégie de guerre informationnelle ?*

Textes juridiques

- Décret n°92-631 du 8 juillet 1992 relatif aux matériaux et objets destinés à entrer en contact avec les denrées, produits et boissons pour l'alimentation de l'homme ou des animaux. (s. d.). Legifrance. [<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006079429/>]

Rapports & Statistiques

- Sénat. *Rapport d'information sur l'avenir du secteur agro-alimentaire*. (2000). [<https://www.senat.fr/rap/r99-039/r99-0391.html>]
- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. (2010, novembre). *Le tableau de bord des TIC dans les entreprises*. [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/conjoncture/tb-tic/tbtic-2010-11.pdf]
- PIPAME. *Enjeux et perspectives des industries agroalimentaires face à la volatilité du prix des matières premières* (2012). [<https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/en-pratique/etudes-et-statistiques/dossiers-de-la-DGE/industries-agroalimentaires.pdf>]
- Sénat. *Rapport d'information sur le dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires* (2013). [<https://www.senat.fr/rap/r12-736/r12-7361.pdf>]
- INSEE. *L'agriculture française en Europe de 2000 à 2015 - Insee Première - 1704*. (2018). [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3579442>]
- Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. (2018). *Panorama des industries agroalimentaires*. [<https://www.agro-media.fr/analyse/panorama-2018-sur-les-industries-agroalimentaires-francaises-31186.html>]

- Sénat. (2019, mai). *AGRICULTURE ET ALIMENTATION LA FRANCE, UN CHAMPION AGRICOLE : POUR COMBIEN DE TEMPS ENCORE ?* (N° 528). [<https://www.senat.fr/rap/r18-528/r18-5281.pdf>]
- Commission Européenne. *Analyse des aspects commerciaux et internationaux de la PAC.* (2019, août 10). [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/trade/trade-and-international-policy-analysis_fr]
- Assemblée Nationale. *Rapport d'information déposé par la commission des affaires européennes sur la sécurité alimentaire dans l'Union européenne* (M. André Chassaigne et Mme Catherine Osson). (2020). [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/duel/15b3635_rapport-information]
- Ministère de l'Economie et des Finances. *Les industries agroalimentaires et la volatilité du prix des matières premières* | *entreprises.gouv.fr.* (2020, mai). [<https://www.entreprises.gouv.fr/fr/etudes-et-statistiques/dossiers-de-la-dge/industries-agroalimentaires-et-la-volatilite-du-prix-des>]
- Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2020). *Le panorama des industries agroalimentaires.* [<https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-industries-agroalimentaires>]
- *Industrie agroalimentaire – Tableaux de l'économie française* | Insee. (2020, février). INSEE. [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277869?sommaire=4318291>]
- Crédit Agricole. (2021, janvier). *L'Observatoire financier des Entreprises Agroalimentaires.* [<https://etudes-economiques.credit-agricole.com/previewPDF/177171>]
- Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. *Panorama des industries agroalimentaires.* (2021). [<https://agriculture.gouv.fr/iaa-chiffres-et-indicateurs-cles>]
- Ministère de l'agriculture et de l'alimentation. *Enjeux des industries agroalimentaires.* (2021a, avril 6). [<https://agriculture.gouv.fr/enjeux-des-industries-agroalimentaires>]
- *Agroalimentaire / Etudes économiques - Coface.* (2021, février). COFACE. [<https://www.coface.fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Agroalimentaire>]

Articles

- Molinier, J. (1977). *L'évolution de la population agricole du XVIIIe siècle à nos jours*. (N° 79-84). [<https://doi.org/10.3406/estat.1977.3127>]
- *Maîtriser la SSI pour les systèmes industriels*. (2012). ANSSI. [https://www.ssi.gouv.fr/uploads/IMG/pdf/Guide_securite_industrielle_Version_finale.pdf]
- *Guide d'hygiène informatique*. (2013). ANSSI. [https://www.ssi.gouv.fr/uploads/2017/01/guide_hygiene_informatique_anssi.pdf]
- *Guide méthodologique Food Defense*. (2015). Direction régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt. [https://draaf.nouvelle-aquitaine.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Guide-food-defense-AFNOR_2015_cle82f6d8.pdf]
- *Protection des OIV en France*. (2017). ANSSI. [<https://www.ssi.gouv.fr/entreprise/protection-des-oiv/protection-des-oiv-en-france>]
- Bouillé, P. J. (2020, 11 décembre). *Les conséquences de la cyberattaque chez Cérésia à Reims*. Journal L'Union abonné. [<https://abonne.lunion.fr/id214699/article/2020-12-11/les-consequences-de-la-cyberattaque-chez-ceresia-reims>]
- *Rançongiciels : face à l'ampleur de la menace, l'ANSSI et le ministère de la Justice publient un guide pour sensibiliser les entreprises et les collectivités*. (2020). ANSSI. [<https://www.ssi.gouv.fr/actualite/rancongiels-face-a-lampleur-de-la-menace-lanssi-et-le-ministere-de-la-justice-publient-un-guide-pour-sensibiliser-les-entreprises-et-les-collectivites/>]
- *SIAL Paris 2022 | L'Alimentation de demain | Villepinte, 15–19 octobre*. (2020, 27 juillet). sialparis.fr. [<https://www.sialparis.fr/>]
- *Les Rencontres Cybersécurité d'Occitanie - RCO2021*. (2021). Grandsud.fr. [<https://www.cybersecurite-grandsud.fr/CyberSecurite2021>]
- *Le géant laitier Lactalis est victime d'une attaque informatique*. (2021). usine-digital.fr. [<https://www.usine-digitale.fr/article/le-geant-laitier-lactalis-est-victime-d-une-attaque-informatique.N1066419>]
- *Le groupe agroalimentaire Avril est victime d'une cyberattaque*. (2021). usine-digital.fr. [<https://www.usine-digitale.fr/article/le-groupe-agroalimentaire-avril-est-victime-d-une-cyberattaque.N1157797>]

- *The Cyber Shield Quest.* (2020). Levillagebycafinistère.fr. [<https://levillagebycafinistere.com/the-cyber-shield-quest-lopportunite-de-presenter-votre-projet-aux-acteurs-majeurs-de-la-cyber-sur-le-territoire/>]
- *L'essentiel du recensement agricole 2020.* (2020). agreste.agriculture.gouv.fr. [<https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/pages/infographies/>]
- AFNOR Normalisation. (2018, juin). *Comment est organisée la normalisation en France et dans le monde ?* [<https://normalisation.afnor.org/foire-aux-questions/organisation-normalisation-france-monde/>]
- *Fiche générale relative à la réglementation des matériaux au contact des denrées alimentaires.* (2014, avril). Economie.gouv. [<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Fiche-generale-relative-a-la-reglementation-des-ma>]
- Kirsch, A. (2020, décembre). *La réussite de la PAC peut elle être illustrée par l'excédent de la balance commerciale agroalimentaire ?* Agriculture Stratégies. [https://www.agriculture-strategies.eu/2020/11/la-reussite-de-la-pac-peut-elle-etre-illustree-par-lexcedent-de-la-balance-commerciale-agroalimentaire/#_ftnref3]
- *Législation européenne de base.* (2021, mars). Législation - Sécurité alimentaire - Luxembourg. [<https://securite-alimentaire.public.lu/fr/legislation/europeenne.html#:~:text=La%20tra%C3%A7abilit%C3%A9%20des%20denr%C3%A9es%20alimentaire,et%20des%20aliments%20pour%20animaux>]
- Mandard, S. (2021, mai). *Des polluants « éternels » dans les emballages à usage unique de la restauration rapide.* Le Monde.fr. [https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/05/20/des-polluants-eternels-dans-les-emballages-a-usage-unique-de-la-restauration-rapide_6080814_3244.html]
- *La réglementation sur l'hygiène des aliments.* (2020, avril). Agriculture.gouv. [<https://agriculture.gouv.fr/la-reglementation-sur-lhygiene-des-aliments>]
- *Restauration scolaire : tout savoir sur le menu végétarien hebdomadaire.* (2021, novembre). Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. [<https://agriculture.gouv.fr/restauration-scolaire-tout-savoir-sur-le-menu-vegetarien-hebdomadaire>]

- *What is ISO 22000 ?* (2018, juillet). AFNOR Group. [<https://www.afnor.org/en/insights/food-safety/what-is-iso-22000/#:%7E:text=ISO%2022000%20is%20an%20international,the%20International%20Organization%20for%20Standardization.&text=It%20is%20essential%20for%20ISO,O,expectations%20of%20professionals%20in%20France>]
- Olodo, E. (2020). *Lactalis détrône Nestlé et devient la première entreprise laitière mondiale en 2021 (Rabobank)*. Agence Ecofin. [<https://www.agenceecofin.com/agro-industrie/2708-90951-lactalis-detrone-nestle-et-devient-la-premiere-entreprise-laitiere-mondiale-en-2021-rabobank>]
- Roosen, M. (2019, 8 juillet). *Comment le lobby du lait embrigade les enfants à l'école*. L'ADN. [<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/transparence/comment-lobby-lait-embrigade-enfants/>]
- Staff, R. (2018, 13 septembre). *Aspen cède sa division nutrition infantile à Lactalis pour 742 millions d'euros*. U.S. [<https://www.reuters.com/article/aspn-lactalis-cession-idFRKCN1LTOPA-OFRBS>]
- *Danone et la guerre de l'information, une stratégie balbutiante*. (2017, 10 novembre). Ecole de Guerre Economique. [<https://www.ege.fr/infoguerre/2017/11/danone-guerre-de-linformation-strategie-balbutiante>]
- Le Groupe Lactalis. (2020). *Histoire*. Lactalis. [<https://www.lactalis.fr/le-groupe/histoire/>]
- Mitrofanoff, K. (2014, 10 janvier). *Comment Lactalis s'impose comme le n°1 mondial des produits laitiers devant Nestlé et Danone*. Challenges. [https://www.challenges.fr/entreprise/comment-le-francais-lactalis-s-impose-comme-le-n-1-mondial-des-produits-laitiers-devant-nestle-et-danone_123113]
- Rabobank. (2021, octobre). *Global Dairy Top 20*. [https://research.rabobank.com/far/en/documents/193996_Rabobank_Global-Dairy-Top-20-2021_Ledman_Aug2021.pdf]
- Botrel, Bourdin, Bourquin, & Ferrand. (2013, juillet). *Dispositif public de soutien aux exportations agroalimentaires*. Sénat. [<https://www.senat.fr/rap/r12-736/r12-7361.pdf>]
- *Le Vin français domine-t-il le monde ?* (2019, 14 mai). Paris Match. [<https://www.parismatch.com/Actu/Economie/Le-vin-francais-domine-t-il-le-monde>]
- *Industrie agroalimentaire*. (s. d.). France Industrie. [<https://www.france-industrie.pro/industrie-agroalimentaire/>]

- *L'agroalimentaire premier secteur industriel français.* (s. d.). ouestfrance-emploi.com. [<https://www.ouestfrance-emploi.com/dossier-emploi/agri-agro/agroalimentaire-secteur-industriel/>]
- *L'agroalimentaire en France.* (s. d.). La formation de la filière alimentaire. [<https://www.ifria.fr/agroalimentaire-en-france/>]
- Cohen, C. C. (2019, 27 juillet). *Quelles sont les premières puissances mondiales du vin?* Le Figaro. [<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2019/02/11/20002-20190211ARTFIG00122-salon-wine-paris-quelles-sont-les-premieres-puissances-mondiales-du-vin.php>]
- *Jacques Chirac se porte à la rescousse de Danone.* (2005). Le Devoir. [<https://www.ledevoir.com/economie/86725/jacques-chirac-se-porte-a-la-rescousse-de-danone>]
- *World's Most Admired Companies.* (2020). Fortune. [<https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2020/pernod-ricard/>]
- Direction Générale du Trésor. (2018, octobre). *Comment expliquer la réduction de l'excédent commercial agricole et agro-alimentaire ?* (N° 230). [<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/56d635ac-7c74-4f75-a374-c5a76e450113/files/90d3a341-eee7-4ef8-b59b-1e3d75d001b0>]
- Les Pâtes Grand'Mère lancent L'Alsacienne, une gamme premium aux ingrédients 100% Alsace. (2018). AGROMédia. Published. [<https://www.agro-media.fr/actualite/les-pates-grandmere-lancent-lalsacienne-une-gamme-premium-aux-ingredients-100-alsace-28575.html>]
- La Coopération Agricole. (2021, mai). *Rapport sur la souveraineté alimentaire de la France : tirer les leçons de la pandémie de Covid-19.* [<https://www.lacooperationagricole.coop/fr/actualites/rapport-sur-la-souverainete-alimentaire-de-la-france-tirer-les-lecons-de-la-pandemie-de-covid-19>]
- Gérard Thomas. (2005). Les échanges agroalimentaires de 1992 à 2002. *Économie et Statistiques*.p.25-46.[https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2005_num_390_1_7163]
- *Exportations : Le plan « stratégique » pour les filières agroalimentaires.* (2017). AgroMedia.[<https://www.agro-media.fr/analyse/exportations-plan-strategique-filières-agroalimentaires-24210.html>]
- Businesscoot. (2021, septembre). *Le marché du foie gras | France.* [<https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-du-foie-gras-france>]

- Abis, S. (2021, 4 novembre). « *La France veut-elle encore croire à la puissance exportatrice de son agriculture ?* » par Sébastien Abis. L'Opinion. [<https://www.lopinion.fr/economie/la-france-veut-elle-encore-croire-a-la-puissance-exportatrice-de-son-agriculture-par-sebastien-abis>]
- Agro Média. (2019, 19 mai). *Sécurité alimentaire : L'industrie agroalimentaire déterminée à protéger la santé des consommateurs - [Analyse]*. Agro Media. [<https://www.agro-media.fr/analyse/securite-alimentaire-lindustrie-agroalimentaire-determinee-a-proteger-la-sante-des-consommateurs-33309.html>]
- *Baromètre de la Résilience Alimentaire*. (2021, 19 mai). CNRA - Résilience alimentaire. [<https://www.cnra-france.org/barometre-de-la-resilience-alimentaire/>]
- *Covid-19 : Les industries agroalimentaires ont perdu 22% de leurs chiffres d'affaires durant le confinement*. (2020, 15 mai). Agro Media. [<https://www.agro-media.fr/actualite/covid-19-les-industries-agroalimentaires-ont-perdu-22-de-leurs-chiffre-daffaires-durant-le-confinement-41966.html>]
- *[COVID19] Les initiatives des entreprises du secteur agroalimentaire*. (2020, 20 mai). ANIA. [<https://www.ania.net/alimentation-sante/covid19-les-initiatives-des-entreprises-du-secteur-agroalimentaire>]
- *Covid-19 : Qui veille au grain pour demain ? L'analyse*. - Les Greniers d'Abondance. (2020, août 25). Les Greniers d'Abondance. [<https://resiliencealimentaire.org/covid-19-qui-veille-au-grain-pour-demain-lanalyse>]
- *Crise alimentaire : les impasses de l'agriculture industrielle mondialisée*. (2020, 19 juin). CCFD-Terre Solidaire. [<https://ccfd-terresolidaire.org/nos-combats/souverainete/crise-alimentaire-et/agriculture-industrielle-6641>]
- Crouzevialle, N. (2021, août 24). *La souveraineté alimentaire française : enjeu de puissance*. Portail de l'IE. Consulté le 12 décembre 2021, à l'adresse [<https://portail-ie.fr/analysis/2966/la-souverainete-alimentaire-francaise-enjeu-de-puissance>]
- Cugny, E. (2021, 20 septembre). *Nouveau signe de la réindustrialisation en France*. Franceinfo. [https://www.francetvinfo.fr/economie/plan-de-relance/nouveau-signede-la-reindustrialisation-en-france_4761479.html]
- *Un an de crise. L'agroalimentaire s'en sort mieux*. (2009, 15 septembre). Processalimentaire. [<https://www.processalimentaire.com/vie-des-iaa/un-an-de-crise-l-agroalimentaire-s-en-sort-mieux-8004>]
- *Décarbonation du secteur agroalimentaire : le livre blanc | Big média | S'inspirer, S'informer, S'engager*. (2021, août 16). BPI France.

[\[https://bigmedia.bpifrance.fr/etudes/decarbonation-du-secteur-agroalimentaire-le-livre-blanc\]](https://bigmedia.bpifrance.fr/etudes/decarbonation-du-secteur-agroalimentaire-le-livre-blanc)

- Direction Générale du Trésor. (2010, juin). *La désindustrialisation en France*. DG Trésor. [\[https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/40bd46a0-80ec-45ca-a6eb-8188b4511e54/files/607b4417-04f7-4095-a295-4dfab49fc167\]](https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/40bd46a0-80ec-45ca-a6eb-8188b4511e54/files/607b4417-04f7-4095-a295-4dfab49fc167)
- KPMG. (2020). *Le secteur de l'Agroalimentaire face au Covid-19*. [\[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-agroalimentaire.pdf\]](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-agroalimentaire.pdf)
- *L'industrie agroalimentaire : un enjeu politique de résilience et de souveraineté nationale*. (2020, 7 juillet). Ecole de Guerre Economique. [\[https://www.ege.fr/infoguerre/2020/07/lindustrie-agroalimentaire-enjeu-politique-de-resilience-de-souverainete-nationale\]](https://www.ege.fr/infoguerre/2020/07/lindustrie-agroalimentaire-enjeu-politique-de-resilience-de-souverainete-nationale)
- Magnin, C., Pelletier, J., Dilda, V., & Crispeels, P. (2021, août 31). *Transformer les opérations de l'industrie agroalimentaire française pour renouer avec une croissance rentable et durable*. McKinsey & Company. [\[https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/transformer-les-operations-de-iaa-en-france\]](https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/transformer-les-operations-de-iaa-en-france)
- *[NOTE DE CONJONCTURE] En matière d'emplois, miser sur le secteur agroalimentaire demeure une valeur sûre. 2021 s'annonce pleine d'incertitudes pour la 1ère industrie de France et la pérennité de ses 98% de TPE-PME*. (2021, 13 janvier). ANIA. [\[https://www.ania.net/economie-export/note-de-conjoncture-en-matiere-demplois-miser-sur-le-secteur-agroalimentaire-demeure-une-valeur-sure-2021-sannonce-pleine-dincertitudes-pour-la-1ere-industrie-de-france\]](https://www.ania.net/economie-export/note-de-conjoncture-en-matiere-demplois-miser-sur-le-secteur-agroalimentaire-demeure-une-valeur-sure-2021-sannonce-pleine-dincertitudes-pour-la-1ere-industrie-de-france)
- Oleffe, A. (2020, 8 juillet). *L'agroalimentaire, en bonne santé malgré la crise*. ouestfrance_emploi. [\[https://www.ouestfrance-emploi.com/actualite-emploi/agroalimentaire-crise-coronavirus\]](https://www.ouestfrance-emploi.com/actualite-emploi/agroalimentaire-crise-coronavirus)
- *Réindustrialiser la France : mission impossible ?* (2020). Groupe Caisse des Dépôts. [\[https://www.caissedesdepots.fr/dossier/reindustrialiser-la-france-mission-impossible\]](https://www.caissedesdepots.fr/dossier/reindustrialiser-la-france-mission-impossible)
- *Les secteurs de l'agroalimentaire français dopés par la crise du Covid-19. . . et les perdants*. (2021, 25 janvier). usinenouvelle.com. [\[https://www.usinenouvelle.com/article/les-secteurs-de-l-agroalimentaire-francais-dopes-par-la-crise-du-covid-19-et-les-perdants.N1049239\]](https://www.usinenouvelle.com/article/les-secteurs-de-l-agroalimentaire-francais-dopes-par-la-crise-du-covid-19-et-les-perdants.N1049239)
- Agro Média. (2021, 25 janvier). *Consommation : Les légumes en conserves et surgelés ont connu une hausse spectaculaire en 2020*. Agro Media. [\[https://www.agro-media.fr/dossier/consommation-les-legumes-en-conserves-et-surgeles-ont-connu-une-hausse-spectaculaire-en-2020-46223.html\]](https://www.agro-media.fr/dossier/consommation-les-legumes-en-conserves-et-surgeles-ont-connu-une-hausse-spectaculaire-en-2020-46223.html)

- Ducros, E. (2021, octobre 24). *Souveraineté alimentaire : un paradoxe si français*. l'Opinion. [<https://www.lopinion.fr/economie/souverainete-alimentaire-un-paradoxe-si-francais>]
- Cardoux. (2020, novembre). *Financement de l'association L214 - Sénat*. Sénat. [<https://www.senat.fr/questions/base/2020/qSEQ200113931.html>]
- *Definition of veganism*. (2021). The Vegan Society. [<https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>]
- Deneux, Bizet, & Dussaut. (1999, novembre). *Avenir du secteur agro-alimentaire*. Sénat. [<https://www.senat.fr/rap/r99-039/r99-0391.pdf>]
- Salançon & HAL. (2005, février). *NTIC et développement des entreprises agroalimentaires : le cas du Languedoc-Roussillon*. [https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001334/document]
- *Le véganisme, une des armes très polémiques de la révolution sociétale*. (2021, 23 juin). Ecole de Guerre Economique. [<https://www.ege.fr/infoguerre/le-veganisme-une-des-armes-tres-polemiques-de-la-revolution-societale>]
- Virginie Guillerm. (2009, 15 septembre). *Un an de crise. L'agroalimentaire s'en sort mieux*. [<https://www.processalimentaire.com/vie-des-iaa/un-an-de-crise.-l-agroalimentaire-s-en-sort-mieux-8004>]
- Frédéric Courleux. (2008, novembre) *De la hausse à la baisse des prix : impacts de la crise économique sur l'agriculture et les industries agroalimentaires*. [<https://agriculture.gouv.fr/telecharger/64122token=309996fc0453fee948f1b0a48f042d530afa07fea4a04d20caafd2142b65c150>]
- Centre d'analyse stratégique. (2011, janvier). *Volatilité des prix des matières premières*. [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/na207-volalitleprixmatprem2-2011-01-06_0.pdf]
- Pierre Albarrazin & HAL (2011, 3 mars) *COMMENT AIDER LES PME ET LES TPE À SURMONTER LA CRISE ET À SE DEVELOPPER ?* [https://www.departement13.fr/fileadmin/user_upload/ConseilGeneral/CDC/rapports/ECORD030311.pdf]
- Luc Guyau (2008, novembre) *LES MARCHÉS DES MATIÈRES PREMIÈRES : ÉVOLUTION RÉCENTE DES PRIX ET CONSÉQUENCES SUR LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE*. [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2008/2008_33_luc_guyau.pdf]

ⁱ DGCCRF : Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes

ⁱⁱ Une opération de concentration est constituée par la fusion de deux entreprises, l'acquisition d'une entreprise par une autre, la prise de participations ou la création d'une entreprise commune.

ⁱⁱⁱ Technologies de l'information et de la communication : ensemble des produits et services relatifs à l'électronique, aux télécommunications, à l'informatique et à la communication. Parmi eux, on retrouve l'ensemble des technologies liées à l'électronique industrielle et ses composants, aux équipements de télécommunications, aux logiciels et services informatiques embarqués, à la simulation et la modélisation.

^{iv} CNIEL : Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière

^v Véganisme : philosophie et mode de vie qui cherchent à exclure, dans la mesure du possible, toutes les formes d'exploitation et de cruauté envers les animaux à des fins alimentaires, vestimentaires ou à toute autre fin ; et par extension, favorise le développement et l'utilisation d'alternatives sans animaux au profit des animaux.