

Introduction

Par Jean-Marc CALLOIS
et Serge LHERMITTE

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

A lors que la finalisation de ce numéro dédié à l'industrie agroalimentaire se fait durant la période de confinement décrétée pour lutter contre le Covid19, cette crise sans précédent remet en lumière toute l'importance de la filière alimentaire qui constitue un secteur stratégique vital pour la nation. Être en mesure de garantir à chaque instant l'approvisionnement alimentaire de l'ensemble de la population est une condition de la stabilité de nos sociétés.

La France a la chance de pouvoir compter sur une agriculture compétitive, diversifiée et exportatrice, qui bénéficie pleinement de la construction européenne au travers du marché unique et de la politique agricole commune. La France peut aussi compter sur une industrie agroalimentaire structurante pour nos territoires ruraux, performante, qui transforme plus de 70 % de la production agricole nationale, représente notre troisième excédent commercial derrière l'aéronautique et la chimie, et qui, avec le concours de l'ensemble de la chaîne logistique et des activités de distribution, permet de garantir l'approvisionnement alimentaire de nos concitoyens.

Pourtant l'industrie agroalimentaire est paradoxale à plusieurs titres. Première industrie de France selon plusieurs critères (environ 15 % de la valeur ajoutée et de l'emploi industriel), elle est souvent regardée avec condescendance par les industries *hi-tech*, perçue comme archaïque et d'un faible niveau technologique. *A contrario*, au pays de la gastronomie, on lui reproche parfois précisément son caractère industriel, et ce alors qu'on lui demande de fournir une alimentation parfaitement sûre sur le plan sanitaire, qui soit bon marché, variée, toujours disponible, mais aussi le plus proche possible des aliments naturels.

Le secteur agroalimentaire français est à l'image de ces injonctions paradoxales. Dominé quantitativement par quelques dizaines de groupes internationaux, il se compose à 98 % de PME qui élaborent une variété incalculable de produits, et qui innovent en permanence, non seulement pour inventer de nouvelles recettes, mais aussi pour moderniser le cœur de leurs processus de transformation, leur gestion de l'énergie, de leurs emballages, etc. On y trouve à la fois des technologies de pointe (robotique, cobotique, analyses microbiologiques en temps réel, *Big Data*...) propices à de nombreuses collaborations interdisciplinaires et intersectorielles, mais aussi la préservation de gestes manuels ancestraux, qui coexistent parfois au sein d'une même entreprise.

Avec l'agriculture et la distribution, l'industrie agroalimentaire est en transformation rapide. D'abord, parce qu'au niveau mondial, s'impose une transformation profonde des systèmes de production agricole sous l'effet de la conjonction d'une demande en expansion, des tendances démographiques et du changement climatique, avec des logiques de diminution des impacts de ces systèmes en matière de gaz à effet de serre, de préservation des ressources naturelles (notamment l'eau et le sol), tout en œuvrant à une augmentation du potentiel de production pour être en mesure de satisfaire une demande croissante. Des reconfigurations fortes des grands bassins de production agricole sont à prévoir, qui impacteront directement un tissu industriel contraint de s'y adapter. En parallèle, la demande des consommateurs évolue fortement, avec d'importants changements dans les grands équilibres du régime alimentaire dans certains bassins de consommation en transition, et des aspirations qui évoluent dans d'autres bassins à la recherche d'aliments sains et naturels, mais en même temps adaptés aux exigences d'une vie urbaine de plus en plus fragmentée, où l'on cuisine de moins en moins et où les formats et les habitudes de consommation se modifient profondément. L'industrie agroalimentaire n'a d'autre choix que de se réinventer en permanence pour proposer des produits adaptés aux attentes diversifiées des consommateurs.

La conjonction de la digitalisation de l'économie avec une demande de transparence des consommateurs va occasionner une évolution rapide des technologies de production industrielle, contraindre à repenser les sources et les chaînes d'approvisionnement, mais aussi développer l'utilisation de nouvelles technologies numériques permettant d'attester de l'authenticité de l'information délivrée, à l'image des premières utilisations des technologies de *blockchain*, et probablement nécessiter, plus globalement, une adaptation de la gouvernance du secteur.

Traiter de l'industrie agroalimentaire nécessite de convoquer l'ensemble des disciplines associées à l'industrie (mécanique, chimie, électronique, mathématiques appliquées, informatique...), mais aussi, bien entendu, les sciences du vivant (microbiologie, agronomie, zootechnie...), ainsi que les sciences sociales, et ce probablement plus que pour les autres industries. Parce que se nourrir est un acte intime qui impacte directement le métabolisme de notre corps et nous relie indirectement à la terre, l'alimentation est une activité éminemment sociale, culturelle, voire politique.

Ce n'est pas un hasard si la recette d'un yaourt, quand bien même serait-il fabriqué par le même groupe industriel, sera différente d'un continent ou d'un pays à un autre : les attentes, les goûts, les habitudes alimentaires ne sont pas les mêmes, d'une société à une autre. Derrière une marque, quand bien même celle-ci aurait une couverture mondiale, les recettes évoluent, sont adaptées par l'industriel, au gré, d'une part, des attentes des consommateurs locaux auxquels le produit final est destiné et, d'autre part, des matières premières disponibles localement.

Derrière l'expression « industrie agroalimentaire » se cache par ailleurs une très grande diversité de réalités industrielles, toutes aussi différentes les unes des autres que peuvent l'être entre eux les modèles économiques, les *process* de transformation, l'intensité capitalistique, les besoins en compétences..., de l'automobile, de l'aéronautique, de la chimie ou de l'énergie. La diversité des modes de valorisation du lait et de ses composants n'a rien de comparable avec les enjeux d'équilibre carcasse des filières viandes, ou des modèles économiques reposant sur la conjonction des valorisations alimentaires et non alimentaires de la betterave à sucre ou du colza, ou encore le rapport au luxe et au *marketing* de certains segments du secteur des boissons et spiritueux.

Mais ce qui caractérise avant tout l'agroalimentaire appréhendé dans sa globalité, c'est son lien avec le monde du vivant. Cette industrie manipule des produits directement issus du monde vivant, une matière hétérogène, pleine d'imprévus, de risques invisibles, et parfois même empreinte d'une charge identitaire essentielle à prendre en compte. Son caractère vivant se retrouve aussi dans le fort degré d'incertitude qui caractérise les marchés agricoles et alimentaires, dû au cumul d'effets climatiques, sanitaires, économiques et sociaux. Et, bien entendu, à l'instar de ce que nous traversons aujourd'hui, l'importance de l'alimentation, parfois négligée au regard de son faible poids dans le PIB, se rappelle à notre bon souvenir à chaque fois qu'une crise vient menacer l'approvisionnement des populations.

Ce numéro se propose de faire un tour d'horizon des principaux enjeux actuels du secteur alimentaire, en faisant intervenir des experts de disciplines et d'horizons divers : des chercheurs, des hauts fonctionnaires, des cadres ou des dirigeants d'entreprise... Nous avons choisi de le structurer en trois parties.

La première partie explore les principales raisons qui rendent cette industrie si particulière : les différents aspects du rapport à l'aliment et la complexité des systèmes alimentaires par leurs relations aux ressources agricoles. Ces particularités expliquent que le secteur soit organisé de manière si différente d'un produit à l'autre.

Dans la deuxième partie, les principaux facteurs de compétitivité sont passés en revue. D'abord les enjeux de compétitivité en matière d'exportation et d'innovation, avec un focus particulier sur la place du digital dans la demande de transparence adressée à l'agroalimentaire. Un article est consacré à l'enjeu du capital humain, particulièrement sensible dans cette industrie, où se conjuguent des questions d'attractivité des métiers mais aussi de fortes évolutions à anticiper. Puis, au travers du regard d'une enseigne de la grande distribution, sont abordées certaines questions relatives à la répartition de la valeur et à l'importance pour la compétitivité de l'ensemble du système alimentaire d'assurer une juste rémunération des producteurs agricoles. Un dernier article est consacré à la question de la performance en matière sanitaire, qui est à la fois un impératif, mais aussi une opportunité à l'international.

La dernière partie traite de la transformation systémique du secteur agroalimentaire. Confronté à un impératif d'évolution à la fois climatique, technologique et sociétal, il ne réussira cette évolution que si l'ensemble de ses acteurs parviennent à se coordonner de manière efficace. Cette partie traite en premier lieu de la nécessité d'une transformation au regard de l'urgence écologique. En lien avec les enjeux de durabilité, un article s'intéresse à la tendance à la territorialisation des systèmes de production, en s'interrogeant sur le changement de paradigme que cela pourrait induire.

S'ensuit un groupe d'articles qui illustrent, à travers différents témoignages d'industriels, les stratégies que les acteurs économiques déploient sur le terrain pour s'adapter à ces évolutions. La coordination des différents maillons, de l'amont à l'aval, est ensuite traitée à travers le prisme des PME agroalimentaires.

Les différents aspects de l'évolution de ce système productif soulèvent également des enjeux d'évolution d'un système logistique fortement mis en avant dans la crise du Covid19. Cette composante est analysée au travers du cas des céréales, un secteur pour lequel la logistique constitue un facteur essentiel de compétitivité. S'ensuit un focus sur la question spécifique des protéines, qui représentent un enjeu particulièrement stratégique pour l'autonomie alimentaire de la France et de l'Europe. Le numéro se conclut par un article plus prospectif qui élargit la problématique à la notion de bio-production.

Bien que riche de nombreuses contributions, nous n'avons pas pu traiter au travers de ce seul volume de l'ensemble des enjeux de ce secteur complexe et multiforme. Ainsi, nous n'avons pas pu donner sa juste place à la diversité des stratégies nationales de développement du secteur, ni aborder en profondeur les mutations importantes de l'organisation des grandes entreprises ou les questions relatives aux nouvelles sources d'aliments. De même, nous n'avons pas pu donner une place à l'ensemble des grandes classes de produits, qui ont chacune leurs spécificités et défis à relever. Nous espérons cependant que ce numéro donnera envie au lecteur de s'intéresser plus en détail à ce secteur économique au confluent de multiples enjeux ô combien contemporains.