

## **LE MODELE ALIMENTAIRE MEDITERRANEEN : UN LEVIER STRATEGIQUE DURABLE POUR LES ENTREPRISES**

Jean-Louis **RASTOIN**\*

Au stade agroindustriel, les entreprises agroalimentaires constituent le cœur du système alimentaire. En effet, à cet «âge alimentaire» (Malassis, 1997), les consommateurs sont majoritairement des urbains, l'emploi salarié féminin réduit le temps de préparation des repas et la restauration hors foyer se développe du fait de la généralisation de la journée continue de travail et de l'extension des collectivités (école, hôpital, administrations), ce qui modifie en profondeur les marchés. Les produits alimentaires subissent des transformations de plus en plus poussées pour être facilement stockables, préparés rapidement et attractifs dans un contexte de concurrence accrue et de commercialisation en libre-service. L'industrie agroalimentaire, interface entre la matière première agricole et la distribution ou la restauration, a permis et accompagné cette évolution.

En 2010, plus de la moitié du système alimentaire mondial se situe dans une configuration agroindustrielle (Rastoin, 2010) qui englobe désormais la quasi-totalité des pays méditerranéens. L'industrie agroalimentaire méditerranéenne (IAA) se trouve donc confrontée à des enjeux qu'elle partage avec une bonne partie de la planète, mais aussi à des problèmes spécifiques. Il en résulte des «figures stratégiques» potentiellement limitées pour les entreprises.

### **ENJEUX : SECURITE ALIMENTAIRE ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

Les enjeux globaux de l'IAA sont à considérer dans une perspective de développement durable, du fait de leur caractère systémique. En simplifiant, on peut les regrouper autour de quatre pôles (Godard, 2001) : la sécurité alimentaire (objectif d'équité), le maintien des ressources naturelles la protection de l'environnement (objectif écologique), la pérennité économique des entreprises

---

\* Professeur Emérite, Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France. [Jean-louis.rastoin@supagro.inra.fr](mailto:Jean-louis.rastoin@supagro.inra.fr)

(objectif de compétitivité), la gouvernance participative (objectif social).

La sécurité alimentaire doit être entendue au sens du droit à l'alimentation de tous les habitants d'un pays donné, telle que définie dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations-Unies de 1948 et précisée par la FAO au sommet mondial de l'alimentation en 1996. Dans sa conception actuelle, la sécurité alimentaire se définit comme «l'état caractérisant un pays capable d'assurer une alimentation saine et équilibrée<sup>1</sup> à sa population» (Rastoin et Ghersi, 2010), ce qui implique pour l'IAA la fabrication d'aliments de bonne qualité hygiénique et nutritionnelle, à des prix compatibles avec le pouvoir d'achat des ménages, en phase avec les habitudes alimentaires locales.

Le maintien des ressources naturelles va concerner, pour l'IAA comme pour la plupart des industries, une utilisation raisonnée d'énergie et d'eau, une gestion des déchets dans l'usine, mais aussi, dans le cadre de la généralisation des ACV (analyse de cycle de vie), l'utilisation de matières premières agricoles, d'ingrédients et d'emballages ainsi que d'une logistique respectueuse de normes environnementales de plus en plus exigeantes.

La pérennité économique des entreprises dépend de leur compétitivité en termes de coûts, mais aussi de qualité des produits. Les prix des fournisseurs de l'agroalimentaire sont fluctuants : les produits agricoles de base ont ainsi plus que doublé entre 2007 et 2008, puis ont fléchi de 50% en 2009 pour rebondir de 100% en 2010. En conséquence, les marges brutes, en moyenne faibles dans l'IAA (de l'ordre de 20 à 30%) peuvent basculer dans le rouge. La productivité et la gestion de la saisonnalité constituent dès lors des instruments essentiels de la compétitivité. Toutefois, même au sein d'espaces économiques en libre-échange (comme l'Union européenne), les distorsions juridiques et fiscales entre pays provoquent des asymétries d'autant plus importantes que les produits alimentaires peuvent avoir des DLC (date limite de consommation) courtes. Les crises sanitaires observées dans la période contemporaine et la dernière en date avec la contamination à la dioxine dans le secteur de

---

<sup>1</sup> L'équilibre s'entend ici de façon polysémique : nutritionnel, social, économique et culturel.

l'élevage de volailles en Allemagne montrent à l'évidence que le consommateur est très sensible à la qualité des aliments.

La gouvernance participative constitue le quatrième pilier du développement durable. D'introduction postérieure aux trois premiers, il vient traduire l'évolution sociétale marquée par un besoin croissant d'information et de consultation des citoyens et des travailleurs. Dans l'entreprise en général, il implique le passage d'une gouvernance purement actionnariale à une gouvernance partenariale avec les différents *stakeholders* : propriétaires, salariés, fournisseurs et clients (North, 2005). Dans l'IAA où l'on observe une structure d'oligopole à franges, avec de très grosses firmes multinationales pour la plupart cotées en bourse et donc soumises aux marchés financiers (c'est-à-dire de plus en plus à des fonds d'investissement) et de très nombreuses TPE et PME à caractère patrimonial (c'est-à-dire très souvent patriarcal), le moins que l'on puisse dire est que le pouvoir reste peu partagé.

Finalement, l'articulation entre le modèle technico-économique de l'entreprise (ou *business model*) et son mode de gouvernance se fera à travers son modèle managérial, aura des effets induits internes (processus d'apprentissage générateur de performances de l'organisation) et externes (impacts sur l'environnement et le développement territorial) et produira des externalités positives ou négatives (Pérez, 2010). Ainsi, le management des entreprises agroalimentaires s'avère bien plus compliqué et risqué que dans n'importe quelle autre activité, avec un modèle technico économique complexe : périssabilité des produits, extrême volatilité des cours des matières premières, contrainte de stabilité des prix de vente imposée par le commerce de détail ou l'Etat, gestion de la qualité très délicate du fait de la nature biologique des produits, le tout sur un marché très concurrentiel et de plus en plus globalisé; et un mode de gouvernance de type hégémonique. Pour compliquer un peu plus la tâche des managers, les conditions de travail sont marquées par une forte pénibilité physique et thermique et des salaires peu attractifs. Il faut donc rendre hommage à ceux qui, à tous les niveaux de l'entreprise agroalimentaire, s'impliquent dans la tâche essentielle de nourrir les hommes.

A ce contexte global difficile viennent s'ajouter en zone méditerranéenne des contraintes spécifiques d'ordre naturel, économique et socio-politique (Hervieu, 2008).

## LA MEDITERRANEE : CONTRAINTES ET PARADOXES

Les pays méditerranéens sont soumis à une double pression sur deux de leurs ressources naturelles qui constituent le socle de l'agroalimentaire : la terre et l'eau. Les terres agricoles sont réduites par la topographie (peu de grandes plaines fertiles propices à l'agriculture et à l'élevage), le climat (faiblesse des précipitations) et les utilisations foncières pour les infrastructures de communication et les usages industriels, commerciaux et d'habitat urbain (par exemple, Istanbul est la deuxième mégalopole mondiale par son étendue derrière Los Angeles). Les ressources en eau mobilisables par l'homme à travers l'irrigation sont limitées : plus de la moitié des pays méditerranéens se situent en dessous du seuil d'alerte de 1000 m<sup>3</sup> de disponibilité hydrique par habitant et par an.

En conséquence, la région méditerranéenne, à l'exception de deux pays riverains, la France et la Turquie, est fortement déficitaire en matières premières agricoles, notamment pour les denrées constituant la base de l'alimentation humaine : blé tendre et blé dur, lait, et animale : protéagineux et maïs (Bencharif et al., 1996). L'IAA ne peut donc se développer que sur la base d'importations complémentaires à la production locale, importations dont la qualité est souvent critiquée par les industriels, car faites en vrac sur de gros volumes pour des raisons de prix (*cf. l'article de Rym Kellou sur les perspectives des minoteries algériennes et les opportunités d'exportation des céréalières français*).

Dans les PSEM (pays du sud et de l'est de la Méditerranée), on note de plus des insuffisances quantitatives et qualitatives dans l'industrie des ingrédients alimentaires et des emballages, qui font également l'objet d'importations coûteuses et peu adaptées aux besoins locaux. Il existe par ailleurs en région méditerranéenne un «déficit managérial» provenant d'une culture d'entrepreneur fondée sur la recherche de rente et le négoce plus que sur l'innovation et le partenariat tant interne qu'externe (*voir l'article de Nabil Khouri sur les déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires*). Il en résulte des performances généralement élevées en termes de croissance (marchés porteurs), mais médiocres en termes de valeur ajoutée et de partage de cette valeur.

Les contraintes sociopolitiques sont liées d'une part à l'évolution du modèle de consommation et d'autre part aux lacunes organisationnelles.

L'expansion rapide du modèle agroindustriel fondé sur des produits de masse standardisés et marketés, hygiéniquement sûrs, mais chargés en calories vides en raison d'une utilisation excessive de sucre, de corps gras et de sel, sources d'économie et d'appétence, a eu un double effet négatif : la montée des maladies d'origine alimentaire (MOA) et la disparition des diètes locales (Rastoin et Ghersi, 2010). A cet égard, la Méditerranée est durement frappée, avec une morbidité imputable aux MOA (notamment obésité, maladies cardio-vasculaires et diabète) supérieure à la moyenne mondiale et l'effacement du fameux «modèle alimentaire méditerranéen» dont les vertus nutritionnelles ont été démontrées par de nombreuses études cliniques. Il y a là un paradoxe qui traduit l'absence préoccupante de véritables politiques alimentaires dans la région.

Les lacunes organisationnelles tiennent également au déficit de politiques publiques (désintérêt relatif des États pour les zones rurales et la question de la sécurité alimentaire) et à l'individualisme des acteurs économiques : il n'y a encore que très peu de filières agro-alimentaires structurées dans les pays méditerranéens du fait de l'absence de véritables organisations professionnelles et interprofessionnelles. Certes, ces organisations existent, mais au nord comme au sud de la Méditerranée, les considérations politiques l'emportent encore trop souvent sur les critères de compétence pour le choix des responsables. Or, les performances du système alimentaire et des entreprises qui le composent dépendent étroitement de la capacité des filières à s'organiser. Ainsi, pour l'IAA, un ap-provisionnement sûr en matières premières agricoles tant en volume, qu'en qualité, prix et délais constitue un impératif, de même que des circuits de commercialisation bien organisés et non prédateurs.

#### **LES FIGURES STRATEGIQUES DANS L'AGROALIMENTAIRE EN MEDITERRANEE**

L'approche portérienne (Porter, 1986) permet de construire une typologie pour dessiner les figures stratégiques dans l'agroalimentaire. On peut ainsi distinguer un groupe leader d'entreprises pratiquant une stratégie de domination par les coûts, soit des très grandes firmes

multinationales (TGFM) mobilisant des économies d'échelle par des investissements matériels (usines géantes) et immatériels (communication de masse), soit des PME sous-traitantes des TGFM pour la fabrication des produits, mais économisant sur les frais de R & D et de marketing (marques de distributeurs), soit encore des firmes nationales ayant atteint une certaine taille. Cette figure est présente dans tous les pays méditerranéens avec l'implantation de Nestlé, Kraft, Danone, Coca Cola, etc. et l'existence d'alliances stratégiques avec des PME locales (voir sur cette question l'article de Foued Cheriet sur les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : opportunités et difficultés des opérateurs industriels), ou encore l'émergence de grandes entreprises nationales à forme conglomérale dont l'une des branches se situe dans l'agroalimentaire. De multiples exemples existent dans les PSEM de ce nouveau capitalisme dont l'actionnariat reste principalement familial.

Le second groupe stratégique s'appuie sur une différenciation des produits en utilisant les attributs de l'alimentation traditionnelle, de la qualité organoleptique des aliments, de leur ancrage culturel et territorial, c'est-à-dire à la fois sur des valeurs « réelles » (comme le goût) et symboliques. Dans cette configuration, le prix, la publicité et la praticité des produits ne constituent pas les déterminants essentiels de l'acte d'achat. Une telle stratégie est présente de façon significative dans les pays méditerranéens de l'Union européenne (UE) pour deux raisons essentielles : d'une part l'existence d'une mémoire alimentaire régionale entretenue par des travaux scientifiques et une certaine médiatisation qui développent un marché actif pour les produits de terroir, d'autre part la présence d'un dispositif institutionnel conséquent de protection des indications géographiques (AOP, IGP et STG). On comptait en janvier 2011, plus de 1000 indications géographiques dans le registre de l'UE, chiffre qui a plus que doublé en 10 ans. Plus de 80% de ces labels concernent les 8 pays méditerranéens de l'UE et principalement la France et l'Italie. Par contre, dans les PSEM, le nombre d'IG est réduit pour des motifs de défaut d'organisation professionnelle et d'institutions, et surtout d'engouement des populations urbaines pour le modèle de consommation agroindustriel véhiculé par les télécommunications.

## PROSPECTIVE AGROALIMENTAIRE MEDITERRANEENNE

La Méditerranée, tout à la fois creuset de civilisation et zone de fractures multiples, espace géopolitique incontournable au carrefour de trois continents, a fait récemment l'objet de plusieurs exercices de prospective généraliste (Alméras et Joly, 2010) ou sectorielle (Hervieu, 2008, Paillard et al., 2010) qui tous pointent le creusement de l'insécurité alimentaire. Les deux scénarios Agrimonde, par exemple montrent qu'à l'horizon 2050, la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord accusera le plus lourd déficit alimentaire mondial par habitant, devant la région Afrique au sud du Sahara. Il y a donc urgence à prendre la dimension géopolitique et stratégique de l'agriculture et des filières agroalimentaires dans le combat pour la sécurité alimentaire régionale (*voir à ce sujet l'article de Sébastien Abis et A. Laure : Méditerranée : Pour une lecture géopolitique de l'agriculture*). Quelles sont les forces à l'œuvre ? Tout d'abord la démographie qui, dans une génération (2030), va accroître de 100 millions le nombre d'habitants dans les PSEM, tandis que se poursuivra la raréfaction des ressources naturelles avec le changement climatique et la pression foncière, ensuite les modifications dans les flux commerciaux internationaux au détriment de l'Europe, enfin les changements dans les comportements alimentaires (*cf. la contribution de Foued Cheriet et Selma Tozanli Agribusiness en Méditerranée : Tendances actuelles et perspectives*). Dès lors, le scénario tendanciel va privilégier le modèle agroindustriel financiarisé et ses impacts négatifs en termes de santé publique, d'hégémonie des firmes multinationales et donc de délocalisations productives et d'augmentation des inégalités socio-économiques au sein des pays et de la zone méditerranéenne.

Il paraît donc hautement souhaitable de concevoir et de mettre en œuvre un scénario alternatif de développement agroalimentaire durable en Méditerranée, fondé sur la proximité.

On peut suggérer, dans le contexte d'un tel scénario, trois pistes d'action. En premier lieu l'amélioration de la situation nutritionnelle par l'endiguement de la dérive de la diète vers le modèle de consommation alimentaire occidental et la promotion d'un modèle méditerranéen contemporain et enraciné dans l'histoire. Un tel modèle est porteur d'une «compétence distinctive» permettant la reconquête des marchés intérieurs et l'expansion internationale.

Le second volet traite de l'augmentation de la production alimentaire locale par un nouveau cadre institutionnel, l'innovation technique et organisationnelle et la formation. Une politique agricole et agroalimentaire, fondée sur le concept de filière (infrastructures matérielles et immatérielles et coordination), doit stimuler les acteurs économiques. Une intensification de la R&D doit permettre l'amélioration des rendements agricoles en gérant mieux les ressources naturelles et l'environnement. La qualification managériale par d'ambitieux programmes de formation doit conduire à des gains de productivité tout au long des filières.

Le troisième volet est relatif à la mise en place d'une véritable politique de co-développement euro-méditerranéenne qui comporterait un chapitre «sécurité alimentaire» fondé sur une logique de complémentarité et de proximité. Cette politique serait à concevoir à l'aide de trois instruments qui ont prouvé leur efficacité en Europe à travers la PAC (politique agricole commune) : i) les OCM (organisations communes de marché), ii) la préférence communautaire dans le domaine de la régulation des marchés, élargie ici à un espace euro-méditerranéen, et iii) le dispositif de protection et promotion des IG (indications géographiques), dans celui du développement local. Il conviendrait d'y ajouter un dispositif de sécurisation à moyen et long terme des approvisionnements alimentaires par des contrats pluri-annuels précisant des fourchettes de volumes et de prix des produits stratégiques échangés entre l'UE et les PSEM (Rastoin et Chéret, 2010).

Dans un tel scénario, qui met en avant un modèle de développement original porteur d'une compétence distinctive mondiale pour l'Euro-Méditerranée, l'industrie agroalimentaire aurait un rôle essentiel à jouer par la valorisation de la diète méditerranéenne, la modernisation de l'agriculture et le développement local.

#### Références bibliographiques

- Alméras G., & Joly C., coord.**, 2010. *Méditerranée 2030, Panorama et enjeux géostratégiques et économiques*, Ipemed, Paris, 284 p.
- Bencharif A., Chaulet C., Chehat F., Kaci M., & Sahli Z.**, 1996. *La filière blé en Algérie, Le blé, le pain, la semoule*, Karthala-Ciheam.

- Godard O.**, 2001. Développement durable : exhorter ou gouverner ?, *Le Débat*, 116, Paris. 64-79.
- Hervieu B., dir.**, 2008. *Mediterra, Les futurs agricoles et alimentaires en Méditerranée*, Les Presses de Sciences Po., CIHEAM, Paris, 368 p.
- Malassis, L.**, 1997. *Les trois âges de l'alimentation, t. 2, l'âge agroindustriel*, Cujas, Paris, 367 p.
- North D.**, 2005. *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton university Press, trad. française : *Le processus du développement économique*, Éditions d'organisation, Paris.
- Pérez R.**, 2006. *Jalons pour un nouveau paradigme en management*, in C. Fourcade, G. Pache, R. Pérez (coord), *La stratégie dans tous ses états*, EMS, 2006, Paris, 74-88
- Paillard S., Treyer S., & Dorin B., coord.**, 2010, *Agrimonde, Scénarios et défis pour nourrir le monde en 2050*, Quae, Paris, 296 p.
- Porter M.**, 1986. *L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris, 647 p.
- Rastoin J.L.**, 2010. Quel système alimentaire pour la Planète Terre en 2050?, *Revue Economique et Sociale*, 68, SEES, Lausanne, 45-59
- Rastoin J.L., & Cheriet F.**, 2010. *Sécurité alimentaire en Méditerranée : un enjeu géostratégique majeur*, Les Notes d'IPEMED, Etudes & Analyses, 4, Ipemed, Paris, 20 p.
- Rastoin J.L., & Ghersi G.**, 2010. *Le système alimentaire mondial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques*, Quae, Paris, 591 p.