

2^E ÉDITION DE L'ÉTUDE EXCLUSIVE ROLAND BERGER POUR PACT'ALIM

RISQUE DE DÉCROCHAGE INDUSTRIEL DES PME ET ETI DE L'ALIMENTATION : PACT'ALIM PRÉSENTE SA FEUILLE DE ROUTE POUR UN SURSAUT VITAL

En novembre 2023, le premier rapport réalisé par le cabinet Roland Berger pour Pact'Alim avait marqué une étape essentielle dans la reconnaissance du poids et du rôle des PME et ETI de l'alimentation. Pour la première fois, ces 3000 entreprises françaises étaient mises en lumière comme le cœur battant de notre industrie agroalimentaire et, plus encore, comme un pilier indispensable de la souveraineté alimentaire et industrielle de la France. Ces entreprises, implantées sur l'ensemble de notre territoire, représentent 62% de l'emploi du secteur, 55% de son chiffre d'affaires, soit 129 milliards d'euros, et emploient 292 000 collaborateurs. Elles transforment plus de la moitié des productions françaises, apportant ainsi une valeur décisive à notre amont agricole et contribuant à l'équilibre de nos territoires.

Ce premier rapport avait aussi mis en évidence des fragilités préoccupantes : une rentabilité insuffisante, un endettement supérieur à la moyenne industrielle, une capacité d'autofinancement trop faible, des marges rognées par les rapports de force avec la grande distribution et une attractivité décroissante de leurs métiers. Le constat était déjà celui d'un tissu d'entreprises vital mais contraint, reconnu pour son rôle central, mais menacé par un environnement économique défavorable. Ce premier rapport estimait à 15 milliards d'euros le niveau d'investissements nécessaires pour la décarbonation des PME et ETI de la transformation alimentaire.

Moins de deux ans plus tard, le deuxième rapport réalisé par le cabinet Roland Berger pour Pact'Alim vient approfondir et actualiser ce diagnostic. Il ne se limite pas à confirmer les difficultés identifiées : il démontre que sans modernisation et sans décarbonation, l'avenir même de notre souveraineté alimentaire est en péril et fait des propositions concrètes pour relever ce défi.

Ces entreprises vitales font aujourd'hui face à un mur d'investissements pour maintenir leur capacité à transformer les productions. A titre d'exemple, depuis 2010, l'écart de marge d'EBIT entre l'agroalimentaire et l'ensemble de l'industrie manufacturière s'est creusé de 50%. La rentabilité du secteur pourrait passer sous la barre critique des 5% d'ici 2030-2035, un seuil qui limiterait de façon durable sa capacité à investir. Dans le même temps, on constate que l'âge moyen des équipements industriels de ces entreprises est de 23 ans (contre 9 ans en Allemagne).

Le rapport estime qu'il faudrait mobiliser en moyenne 6 à 8 millions d'euros supplémentaires par entreprise, pour moderniser l'appareil productif. Cela représente un niveau d'investissement 10 fois supérieur aux investissements annuels actuels des entreprises.

Dans un contexte de marges en baisse, cette équation est intenable pour la plupart des 3000 PME et ETI qui ne disposent pas des capacités de financement.

Pour limiter le décrochage économique et atteindre nos objectifs dans le cadre de la Stratégie Nationale Bas Carbone, Pact'Alim appelle à renforcer les investissements et le soutien à la décarbonation/modernisation. Renforcer et moderniser notre outil industriel n'a jamais été aussi crucial. A défaut, la France pourrait voir disparaître une partie de sa capacité de transformation alimentaire, affaiblissant par ricochet l'ensemble de l'écosystème, à commencer par l'amont agricole.

Reculer aurait donc pour conséquences de fragiliser notre compétitivité, l'amont agricole et, à terme, notre souveraineté alimentaire.

Pact'Alim préconise plusieurs propositions concrètes autour de trois axes de travail prioritaires. Ces trois leviers s'inscrivent dans le cadre des exigences actuelles sur la maîtrise des finances publiques, en réorientant et en optimisant des moyens existants :

- 1. Orienter différemment les financements existants.**
- 2. Faciliter l'accès au financement en créant des outils adaptés aux besoins de ces entreprises.**
- 3. Créer un programme d'accompagnement dédié.**

Par ailleurs, Pact'Alim demande une réforme des relations commerciales afin de garantir un partage plus juste de la valeur et de soutenir l'amont agricole.

LES PME ET ETI DE L'ALIMENTATION :
UNE PLACE CENTRALE DANS L'ÉCONOMIE
ET LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

p. 4

LES ENTREPRISES DE L'ALIMENTATION EN PROIE
AU RISQUE DE DÉCROCHAGE

p. 5

UNE ACCÉLÉRATION INDISPENSABLE DES EFFORTS ENGAGÉS

p. 7

PACT'ALIM : TROIS LEVIERS POUR RELEVER
LES DÉFIS DES PME & ETI DE L'ALIMENTATION

p. 8

EN SAVOIR PLUS

PACT'ALIM : LA VOIX DES PME ET ETI FRANÇAISES DE
L'ALIMENTATION

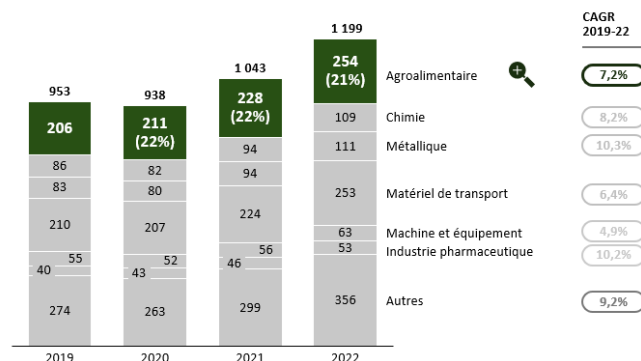
p. 11

LES PME & ETI DE L'ALIMENTATION : UNE PLACE CENTRALE DANS L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

L'industrie agroalimentaire est le premier secteur manufacturier français en nombre d'entreprises (21 600) et d'emplois (470 200), qui représente 21% du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière. **Les PME & ETI de l'alimentation sont le cœur battant de l'industrie agroalimentaire française.** Plus de 3 000 PME & ETI, implantées sur l'ensemble de notre territoire, représentent 62% de l'emploi du secteur agroalimentaire, 55% de son chiffre d'affaires, soit 129 milliards d'euros, et emploient 292 000 collaborateurs.

Chiffre d'affaires et valeur ajoutée de l'agroalimentaire en France [2019 – 2022 ; EUR m]

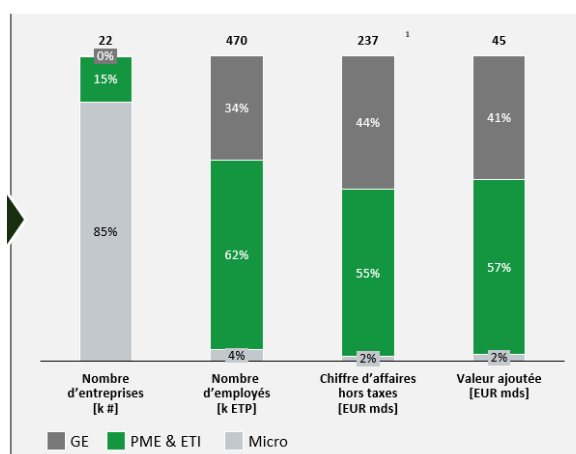
Chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière française
[2019-2022 ; EUR mds]



1) Hors artisanat commercial

Source: Insee - [Economie](#), Roland Berger

Segmentation de l'agro-alimentaire par taille d'entreprise [2022]

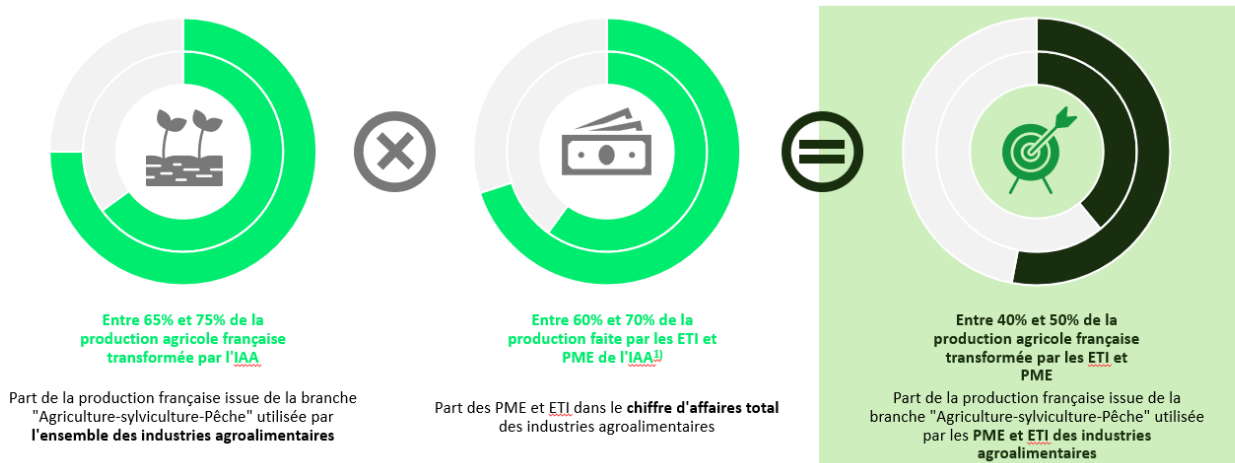


Roland Berger | 11

Un pilier de la souveraineté agricole, alimentaire, et industrielle : les PME & ETI sont le 1^{er} débouché de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture françaises, dont elles transforment la moitié des productions.

Elles jouent un rôle central dans la structuration des filières agricoles sur l'ensemble du territoire, et dans la qualité et la durabilité de l'alimentation proposée aux Français.

Part de la production agricole française transformée par les PME et ETI de l'IAA françaises



1) Hors vins et spiritueux

Source : INSEE (tableau des entrées et sorties 2022), Roland Berger

Roland Berger | 12

LES ENTREPRISES DE L'ALIMENTATION EN PROIE AU RISQUE DE DÉCROCHAGE

Alors que les PME et ETI de l'industrie agro-alimentaire structurent les filières agricoles et assurent la qualité et la continuité de l'alimentation des Français, **les chiffres du nouveau rapport Roland Berger pour Pact'Alim montrent que le risque de décrochage de ces entreprises est fort** : depuis 2010, l'écart de marge d'EBIT entre l'agroalimentaire et l'ensemble de l'industrie manufacturière s'est creusé de 50%.

Comparaison des marges d'EBIT de l'agroalimentaire en France et en Europe [2005-2023; Base 100; %]

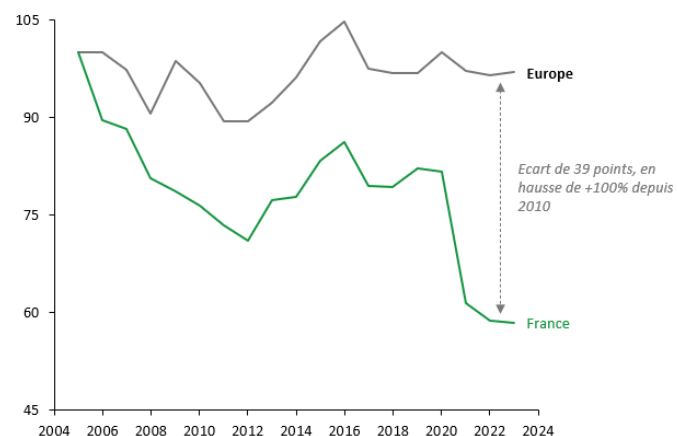
Dégradation de la rentabilité économique de l'IAA depuis 10 ans, reflet d'un retard de productivité

Marge d'EBIT dans l'industrie manufacturière en France



Creusement de l'écart de compétitivité avec l'Europe entraîné par ce décrochage de la rentabilité

Marge d'EBIT dans l'industrie agroalimentaire en France et en Europe



Source : IHS, Roland Berger

Roland Berger | 17

La rentabilité du secteur pourrait passer sous la barre critique des 5% d'ici 2030-2035, un seuil qui limiterait de façon durable sa capacité à investir.

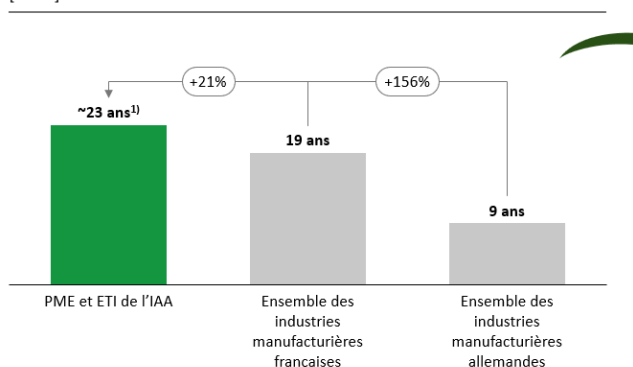
Dans la même veine, on constate par exemple, que la productivité horaire moyenne de l'agroalimentaire français est inférieure de 20% à celle des Pays-Bas, qui occupent aujourd'hui le rang de deuxième exportateur mondial.

L'industrie agroalimentaire, et en particulier ses PME et ETI, fait face à une érosion de sa compétitivité et de ses marges, et perd du terrain face à la concurrence européenne.

Ce décrochage est notamment lié à l'état de notre outil industriel.

Là où d'autres pays ont su investir massivement pour rester compétitifs, la France a accumulé un retard qui fragilise durablement ses entreprises : L'âge moyen des machines utilisées dans les PME et ETI de l'agroalimentaire atteint aujourd'hui 23 ans (contre seulement 19 ans pour l'ensemble des industries manufacturières en France et 9 ans en Allemagne).

Comparaison de l'âge moyen des outils industriels en France et en Europe [2024]



1) Enquête menée auprès des adhérents Pact' Alim

Source : enquête Pact' Alim et Roland Berger, recherches documentaires, Roland Berger

Décarboner et moderniser : deux défis majeurs pour les PME et ETI de l'alimentation

Pour retrouver de la compétitivité, renouveler son appareil productif, répondre à l'impératif climatique, et maintenir ses capacités de transformation des productions agricoles et de la pêche, la filière doit pouvoir faire face à des efforts d'investissement considérables.

Le rapport estime qu'il faudrait mobiliser en moyenne, de l'ordre de 6 à 8 millions d'euros supplémentaires par entreprise, pour moderniser l'appareil productif. Ce qui représente un niveau d'investissement 10 fois supérieur aux investissements annuels actuels des entreprises.

Le premier rapport Roland Berger pour Pact'Alim chiffrait à 15 milliards le niveau d'investissement nécessaire à horizon 2050 pour les PME et ETI de l'alimentation pour répondre aux objectifs de décarbonation de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC).

Dans un contexte de marges en baisse, cette équation est intenable pour la plupart des 3000 PME et ETI qui ne disposent pas des capacités de financement.

Une industrie qui n'investit pas devient progressivement obsolète et elle décroche. **À terme, la France pourrait voir disparaître une partie de sa capacité de transformation alimentaire, affaiblissant par ricochet l'ensemble de l'écosystème, à commencer par l'amont agricole.** Les agriculteurs perdraient des débouchés locaux stables et rémunérateurs, accentuant leur vulnérabilité économique et fragilisant les transitions déjà engagées vers le bas-carbone. La dépendance aux chaînes de valeur internationales se renforcerait, exposant le pays à de nouvelles dépendances, notamment en cas de crise géopolitique. Enfin, faute d'un outil compétitif, les produits agricoles français seraient transformés à l'étranger puis réimportés, aggravant par conséquent notre déficit commercial.

Par ailleurs, en vingt ans, la part de la France dans les exportations mondiales de produits agroalimentaires transformés est passée de 8% à environ 5%. Ce décrochage n'est pas une fatalité, puisque, sur la même période, l'Italie a su maintenir son rang.

Cette dynamique menace notre tissu économique et notre souveraineté agricole, alimentaire et industrielle

UNE ACCÉLÉRATION INDISPENSABLE DES EFFORTS ENGAGÉS

Conscientes des enjeux et l'ampleur du défi, les PME & ETI ne restent pas sans agir. Elles se sont engagées dans des démarches de modernisation, d'optimisation énergétique, hydrique, d'automatisation et de digitalisation :

- Depuis 2005, la consommation d'énergie par unité produite dans l'industrie agroalimentaire a diminué de 0,5% par an en moyenne.
- Les entreprises agroalimentaires ont réduit leurs prélèvements d'eau de 42% entre 1994 et 2020.

Elles investissent, par ailleurs, dans d'autres domaines pour les transitions : amélioration de l'offre alimentaire, des emballages, bien-être animal, économie circulaire...

Exemples d'initiatives et de programmes soutenant la modernisation des entreprises agroalimentaires

Mesure	Budget	Contenu de l'aide	Conditions
Appel à Projets "résilience et capacités agroalimentaires 2030" 	Enveloppe totale de EUR 300 M	• Financement des investissements dans des actifs matériels et immatériels (e.g. infrastructures, industrialisation, amélioration énergétique et environnementale des outils de production)	• <i>Projet de modernisation concernant 4 domaines clés: relocalisation des maillons industriels stratégiques, industrialisation pour les besoins alimentaires de demain, transition agroécologique, résilience collective des filières agricoles et agroalimentaires</i>
Biomasse Chaleur pour l'Industrie, l'Agriculture et le Tertiaire	EUR 175 M	• Financement de projets de biomasse pour la production de chaleur	• <i>Projets s'adressant aux industries manufacturières, bâtiments tertiaires et installations agricoles</i> • <i>Production thermique annuelle > 12 000 MWh</i>
Appel à projets DECARB IND, Industrie zéro fossile, Industrie Efficacité Énergétique 	EUR 82 M	• Soutien financier pour réduire les GES industriels : efficacité/mix énergétique, captage, valorisation et stockage du carbone • Financement d'investissements pour la décarbonation des procédés et des utilités de l'industrie • Soutien aux projets/technologies permettant d'améliorer l'efficacité énergétique des procédés industriels	• <i>Montant d'investissement > EUR 3 M</i> • <i>Réduction directe de GES</i> • <i>Projets avec une amélioration significative de l'efficacité énergétique</i> • <i>Critères spécifiques des appels à projets</i>
Certificats d'Economies d'Energie 	n.a.	• Primes de financement des travaux de rénovation énergétique tels que : modernisation des équipes énergétique, isolation des bâtiments industriels et commerciaux, installation de dispositifs économes en énergie et conversion vers des énergies renouvelables	• <i>Projets conformes aux fiches d'opérations standardisées du dispositif CEE</i> • <i>Travaux effectués par des professionnels certifiés RGE</i> • <i>Gain énergétique mesurable et validé</i>
Décarbon'Action 	n.a.	• Aide les PME à effectuer un bilan de leurs émissions de GES et à définir un plan d'action personnalisé. Diagnostic à 6 000 € (avec subvention ADEME).	• <i>< 500 salariés</i> • <i>Aucune démarche de bilan GES (5 ans)</i> • <i>> 1 an d'activité</i>

Sources: ADEME, Bpifrance, Coopération Agricole, France Rénov', France 2030, Roland Berger

Roland Berger | 44

Plusieurs dispositifs publics existent pour les accompagner dans ces transitions : guichets de modernisation de FranceAgriMer, appels à projets de France 2030, fonds de décarbonation de l'ADEME, prêts et accompagnements de Bpifrance, Programme ETIncelles (dont seules 2% des entreprises accompagnées sont issues de l'industrie agroalimentaire).

Décarbon'Alim : un programme d'accompagnement des PME et ETI de l'alimentation

Décarbon'Alim est un programme collectif visant à accompagner les PME & ETI de l'alimentaire dans la définition d'une stratégie climat, selon la méthodologie ACT Pas à Pas de l'ADEME.

Animé par Pact'Alim, avec le soutien financier de l'ADEME, le programme a déjà accompagné 16 entreprises alimentaires.

Mais l'impact des dispositifs existants reste insuffisant. Malgré des efforts indéniables, face à l'ampleur du défi et à un risque de décrochage accru, un accompagnement renforcé et mieux ciblé est nécessaire pour franchir le cap décisif de la transformation.

PACT'ALIM : TROIS LEVIERS POUR RELEVER LES DÉFIS DES PME & ETI DE L'ALIMENTATION

Face au mur d'investissement, le rapport Roland Berger ne se contente pas d'alerter : il nous permet d'avancer des solutions précises et pragmatiques :

1^{er} axe : Orienter différemment les financements existants.

Le fonds public-privé de 500 millions d'euros, annoncé par le Gouvernement dans le cadre du plan de soutien aux industries agroalimentaires : ce premier fonds doit être prioritairement fléché vers des projets qui combinent modernisation et décarbonation.

Pour garantir son efficacité, l'accès à ce fonds doit être conditionné à quatre critères clairs :

1. la combinaison effective d'une opération de modernisation et d'une opération de décarbonation
2. une viabilité économique avérée, afin d'éviter de financer des structures qui ne seraient pas en mesure de se projeter dans la durée
3. un impact carbone mesurable, en priorisant les projets permettant des gains environnementaux significatifs
4. une activité qui contribue à soutenir l'amont agricole, de la pêche ou de l'aquaculture

2^e axe : Faciliter l'accès au financement en créant des outils adaptés aux besoins de ces entreprises, souvent confrontées à des marges faibles. Plusieurs instruments complémentaires sont envisagés :

- **Des prêts avec garantie publique**, permettant aux banques commerciales d'accorder plus facilement du crédit, la garantie couvrant 50 à 80% du risque (Bpifrance pouvant agir comme opérateur mandaté de l'État)
- **Des prêts à taux bonifiés**, distribués directement par Bpifrance ou via un guichet sectoriel, avec une durée de 7 à 10 ans et un différé de remboursement, le taux étant inférieur au marché grâce à une bonification financée par France 2030 ou un fonds sectoriel
- **Des avances remboursables à long terme**, de 500 000 € à plusieurs millions, étalées sur 10 à 15 ans avec différé possible de 3 à 5 ans, dont le remboursement pourrait être conditionné à l'atteinte d'objectifs de performance
- **Des obligations subordonnées de long terme**, sur 8 à 10 ans, pour des montants unitaires de 1 à 10 millions d'euros, classées en quasi-fonds propres. Cet instrument permet de renforcer la structure financière des entreprises sans diluer le capital, ni peser immédiatement sur la trésorerie

3^e axe : Créer un programme d'accompagnement dédié

Sur le modèle d'initiatives existantes comme ETIncelles ou Accélérateur PME, des programmes d'accompagnement **spécifiquement conçus pour l'agroalimentaire** pourraient être développés. Il s'agit de tenir compte des spécificités de ce secteur, qui souffre de valeur ajoutée insuffisante alors qu'il joue un rôle central dans la transformation des ressources agricoles et la maîtrise de notre alimentation. Ce programme dédié devrait en outre élargir son éligibilité aux petites ETI, en relevant le plafond de chiffre d'affaires (par exemple de 50 à 100 millions d'euros). De nombreuses ETI, bien qu'au-dessus du seuil actuel, affrontent exactement les mêmes enjeux que les PME : modernisation de leur appareil productif, décarbonation, attractivité des métiers... Les exclure revient à fragiliser des acteurs centraux de la chaîne agroalimentaire.

Ces propositions s'inscrivent dans le cadre des exigences actuelles sur la maîtrise des finances publiques. Elles ne relèvent pas d'une logique de dépense nouvelle et incontrôlée, mais d'une réorientation et d'une optimisation des moyens existants. Chaque euro investi dans la modernisation et la décarbonation des PME et ETI agroalimentaires est un euro qui renforce durablement notre souveraineté alimentaire, soutient l'emploi dans les régions et réduit notre dépendance aux importations, tout en préservant l'équilibre budgétaire.

En combinant ces trois leviers, le rapport propose une véritable stratégie de réarmement pour les PME et ETI de l'agroalimentaire. Il ne s'agit pas seulement d'apporter une aide ponctuelle, mais de créer un cadre durable qui leur permette d'investir, de se moderniser et de se décarboner, pour nourrir sainement les populations européennes.

Relations commerciales : aller au-delà du constat

Ce rapport illustre à nouveau que le cadre actuel des négociations commerciales obère nos capacités d'investissement. C'est pourquoi, **en parallèle de ces dispositifs de soutien à l'investissement et d'accompagnement, il reste indispensable de repenser les relations entre industriels et distributeurs.** Les difficultés que vivent PME et ETI pour investir dans la modernisation et la décarbonation sont aussi la conséquence de la place de la transformation alimentaire dans la chaîne de valeur.

PME & ETI, premier débouché de l'amont agricole, ne peuvent plus subir des négociations déséquilibrées qui mettent en péril leur compétitivité et leur capacité d'accélérer les transitions.

Pact'Alim appelle à :

- **Renforcer les contrôles** opérés par les pouvoirs publics pour une application effective des lois Egalim, notamment auprès des centrales d'achats européennes
- **Exclure l'ensemble des PME et ETI transformatrices des filières agricoles des négociations en centrales internationales**
- **Simplifier et renforcer la marche avant dans la construction du prix, à travers :**
 - Une référence obligatoire aux indicateurs interprofessionnels ;
 - Une clause de révision automatique non négociable, à l'initiative du fournisseur ;
 - Une réduction de la durée des négociations commerciales annuelles.

C'est en assurant un juste partage de la valeur à chaque étape, de l'amont à l'aval, que pourra être garanti durablement au consommateur un produit de qualité, à un prix juste et économiquement soutenable pour l'ensemble de la chaîne.

PACT'ALIM : LA VOIX DES PME & ETI FRANÇAISES DE L'ALIMENTATION

Pact'Alim porte la voix des PME & ETI françaises de l'alimentation. L'association incarne une nouvelle dynamique fédératrice au service de ces entreprises à taille humaine, ancrées dans les territoires, qui transforment en France les productions agricoles et de la pêche et participent à l'alimentation quotidienne des Français.

LA MISSION : ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ET VALORISER LES SPÉCIFICITÉS DES PME & ETI DE L'ALIMENTATION

Pact'Alim défend les intérêts des PME & ETI de l'alimentation et fait valoir leur place centrale dans la souveraineté alimentaire et industrielle. Elle appelle à une grande politique de réarmement de la filière de l'alimentation et, en premier lieu, des PME et ETI transformatrices afin de renforcer leur compétitivité.

L'association est le porte-parole des valeurs, des métiers, des savoir-faire et de l'engagement de toutes ces entreprises, fer de lance des transitions alimentaires et écologiques. Elle accompagne et soutient la profession dans les démarches de progrès et la recherche de solutions face à ces enjeux et aux demandes croissantes et légitimes des consommateurs en matière d'information sur les modes de production. Pact'Alim s'implique auprès des institutions, médias et entreprises pour soutenir l'ensemble de ces préoccupations, enjeux et défis.

3 000 PME & ETI DE L'ALIMENTATION :

UN RÔLE CLÉ DANS LA VIE ÉCONOMIQUE ET L'ALIMENTATION

L'industrie alimentaire française compte 3 000 entreprises de taille moyenne (PME) ou intermédiaire (ETI). Ces PME & ETI représentent 55 % du chiffre d'affaires (129 milliards) et 62 % de l'emploi (292 000 salariés) de l'industrie alimentaire. Premier débouché de l'amonc agricole, elles transforment plus de 50 % des productions de l'agriculture et de la pêche française.

Les PME & ETI de l'alimentation, ce sont :

- Des entreprises à taille humaine
- Des sites de production et des centres de décision en France
- Des produits de l'alimentation quotidienne des Français
- Des fabricants de produits alimentaires à marques nationales ou marques de distributeurs
- Des transformateurs des productions de l'agriculture et de la pêche
- Un ancrage territorial fort et un rôle clé dans le dynamisme de certains territoires ruraux
- Des acteurs clés des transitions alimentaires et écologiques

À PROPOS DE PACT'ALIM :

Pact'Alim porte la voix des PME & ETI françaises de l'alimentation.

Les plus de 3 000 PME et ETI représentent 55% du chiffre d'affaires (129 milliards) et 62% de l'emploi (292 000 salariés) de l'industrie alimentaire. Au cœur de l'alimentation quotidienne des Français et premier débouché de l'agriculture et de la pêche, ces entreprises jouent un rôle essentiel dans la souveraineté alimentaire et sont les fers de lance des transitions alimentaires et écologiques

www.pactalim.fr

www.pactalim.fr
  : **@PactAlim**

Arnault, Sandra & l'équipe ADOCOM - Service de Presse de Pact'Alim

vous remercient de votre attention.

Tél : 01.48.05.19.00. – Courriel : adocom@adocom.fr