



# NOTE DOCUMENTAIRE

CCE 2010 - 1271

Etude sur la compétitivité dans  
l'industrie alimentaire belge





## Etude sur la compétitivité dans l'industrie alimentaire belge

Personne de contact  
Jean-Paul Denayer  
[jpde@ccecrb.fgov.be](mailto:jpde@ccecrb.fgov.be)

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Résumé</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Introduction : objectif de l'étude</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Description du secteur de l'alimentation</b> .....	<b>13</b>
	3.1 Généralités.....	13
	3.2 Définition des secteurs.....	13
	3.3 Schéma du secteur alimentaire.....	14
<b>4</b>	<b>Analyse sectorielle</b> .....	<b>16</b>
	4.1 Indicateurs clés .....	16
	4.1.1 Taille du secteur mesurée à l'aune de la valeur ajoutée et de l'emploi.....	16
	4.1.2 La croissance comparée à celle des pays européens et des Etats-Unis.....	18
	4.1.3 Croissance de la productivité de la valeur ajoutée réelle (PVA) .....	19
	4.1.4 Exportations : Belgique et comparaison internationale.....	19
	4.1.5 Résultats et rentabilité.....	24
	4.1.6 Conclusions quant aux indicateurs clés.....	25
	4.2 Caractéristiques structurelles .....	25
	4.2.1 Intensité de capital et investissements .....	25
	4.2.2 Origine de la croissance de la valeur ajoutée.....	27
	4.2.3 Consommations intermédiaires .....	27
	4.2.4 Taille des entreprises et emploi.....	29
	4.2.5 Internationalisation du secteur.....	30
	4.2.6 Innovation : R&D et formation .....	31
	4.2.7 Impact des exportations et de la R&D .....	33
	4.2.8 Rotation dans le secteur : fermeture et création d'entreprises .....	34
	4.2.9 Caractéristiques d'établissement dans l'industrie alimentaire – potentiel d'internationalisation .....	35
	4.2.10 La demande intérieure .....	36
<b>5</b>	<b>Analyse des sous-secteurs</b> .....	<b>38</b>
	5.1 Indicateurs clés .....	38
	5.1.1 Emploi, valeur ajoutée et productivité.....	38
	5.1.2 Performances à l'exportation.....	41
	5.1.3 Sous-secteurs retenus pour l'analyse de Porter .....	42
	5.2 Caractéristiques structurelles .....	43
	5.2.1 Investissements.....	43
	5.2.2 Consommations intermédiaires .....	43
	5.2.3 Taille des entreprises et emploi.....	46

5.2.4	Rotation.....	47
5.2.5	Entreprises internationales.....	48
5.2.6	Impact de la R&D et des exportations.....	49
<b>6</b>	<b>La compétitivité de l'industrie alimentaire belge suivant le cadre d'analyse de Michael Porter .....</b>	<b>51</b>
6.1	Le cadre d'analyse de Porter .....	51
6.1.1	Le déterminant « Offre ».....	53
6.1.2	La demande .....	54
6.1.3	Industries en amont et apparentées.....	54
6.1.4	Stratégie, rivalité et structure des entreprises .....	54
6.1.5	Le contexte au sens large .....	55
6.2	Description de l'environnement concurrentiel de l'industrie alimentaire via une analyse PEST .....	55
6.2.1	Contexte politique.....	55
6.2.2	Contexte économique .....	57
6.2.3	Contexte socioculturel.....	59
6.2.4	Contexte technologique.....	60
6.3	Analyse Porter des sous-secteurs sélectionnés.....	61
6.3.1	Le cluster alimentation .....	61
6.3.2	L'industrie des boissons .....	62
6.3.3	Transformation des fruits et légumes et des pommes de terre.....	64
6.3.4	L'industrie de la viande.....	67
<b>7</b>	<b>Points forts et points faibles, opportunités et menaces dans le secteur de l'alimentation.....</b>	<b>70</b>
7.1	Points forts .....	70
7.2	Points faibles.....	71
7.3	Opportunités.....	71
7.4	Menaces.....	71
<b>8</b>	<b>Défis stratégiques.....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>Défis politiques .....</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>76</b>
<b>11</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>78</b>

## Liste des tableaux

Tableau 3-1 :	Codes NACE.....	14
Tableau 4-1 :	Croissance annuelle 1995-2007 .....	17
Tableau 4-2 :	Degré de spécialisation suivant la valeur ajoutée dans l'alimentation et le tabac (2007) .....	18
Tableau 4-3 :	Degré de spécialisation suivant l'emploi dans l'alimentation et le tabac (2007) .....	18
Tableau 4-4 :	Balance commerciale alimentaire (en milliards d'euros) .....	20
Tableau 4-5 :	Evolution des performances à l'exportation de l'industrie alimentaire belge, 2004-2008 .....	20
Tableau 4-6 :	Comparaison des évolutions de la croissance de la .....	21
Tableau 4-7 :	Part à l'exportation de l'industrie alimentaire selon la destination, 2000 et 2008 .....	22
Tableau 4-8 :	Industrie alimentaire :exportations de la Belgique vers:(en millions d'euros) .....	22
Tableau 4-9 :	Croissance annuelle des exportations vers les pays BRIC, 2000-2008.....	23
Tableau 4-10 :	Explications de la croissance des exportations suivant les produits .....	23
Tableau 4-11 :	Evolution 2000-2008 de la valeur unitaire des exportations-importations du secteur alimentaire .....	24
Tableau 4-12 :	Rentabilité nette des fonds propres après impôts .....	25
Tableau 4-13 :	Composition de la croissance annuelle moyenne de la valeur ajoutée (1995-2006) ...	27
Tableau 4-14 :	Principales entrées intermédiaires du secteur alimentaire (en % des entrées totales)	29
Tableau 4-15 :	Répartition selon la taille de l'entreprise.....	29
Tableau 4-16 :	Présence des entreprises internationales :valeur ajoutée.....	30
Tableau 4-17 :	Présence d'entreprises internationales :emploi.....	30
Tableau 4-18 :	Nouveaux produits - part dans le chiffre d'affaires .....	32
Tableau 4-19 :	Niveau d'instruction des collaborateurs.....	32
Tableau 4-20 :	Emploi.....	33
Tableau 4-21 :	Valeur ajoutée.....	33
Tableau 4-22 :	Valeur ajoutée par travailleur 1997-2005 (en'000 euros) .....	34
Tableau 4-23 :	Evolution par rapport à l'emploi total (1997).....	34
Tableau 4-24 :	Evolution par rapport au nombre total d'entreprises (1997) .....	34
Tableau 4-25 :	Emploi moyen par entreprise en cas de :.....	35
Tableau 4-26 :	Productivité des entreprises en cessation d'activité, contraction, expansion et en cours de création .....	35
Tableau 4-27 :	Structure de l'industrie alimentaire selon Connor & Schiek (1997) .....	36
Tableau 4-28 :	Destination de la production de l'industrie alimentaire .....	37
Tableau 5-1 :	Part à l'exportation et degré de spécialisation à l'exportation des sous-secteurs.....	42
Tableau 5-2 :	Part des entrées de l'agriculture et de l'industrie alimentaire et des importations (2005) .....	44
Tableau 5-3 :	Entrées intermédiaires pour le sous-secteur de la viande.....	45
Tableau 5-4 :	Entrées intermédiaires pour le sous-secteur de la transformation .....	45
Tableau 5-5 :	Entrées intermédiaires pour le sous-secteur des boissons .....	45
Tableau 5-6 :	Impact moyen sur l'emploi en cas de :(1997-2005).....	47
Tableau 5-7 :	Nombre d'entreprises (1997-2005) .....	48
Tableau 5-8 :	Part des EMN par sous-secteur dans l'emploi .....	48
Tableau 5-9 :	Part des EMN par sous-secteur dans la valeur ajoutée .....	49
Tableau 5-10 :	Part dans l'emploi 2005.....	49
Tableau 5-11 :	Part dans la valeur ajoutée 2005 .....	50
Tableau 6-1 :	Part de marché des 5 plus importants supermarchés (%) .....	58
Tableau 8-1 :	Défis stratégiques posés aux entreprises de l'alimentation.....	74

## Liste des graphiques

Graphique 4-1 : Part de l'alimentation dans l'industrie manufacturière (valeur ajoutée et emploi).....	17
Graphique 4-2: Comparaison par pays de la croissance annuelle de la valeur ajoutée et de l'emploi, 1995-2007.....	18
Graphique 4-3: PVA (1997) vs croissance annuelle de la productivité de la VA 97-07.....	19
Graphique 4-4 : Industrie alimentaire - part de marché dans les exportations mondiales.....	21
Graphique 4-5 : Evolution de l'intensité de capital de l'industrie alimentaire.....	26
Graphique 4-6 : Evolution de l'intensité capitalistique par travailleur .....	26
Graphique 4-7 : Part de la consommation intermédiaire dans la production du secteur alimentaire .....	28
Graphique 4-8 : R&D dans le secteur alimentaire (budget R&D/valeur ajoutée) .....	31
Graphique 4-9 : Demande intérieure (nominale) (2000=100) .....	37
Graphique 5-1 : Part du sous-secteur selon la valeur ajoutée et l'emploi dans l'industrie alimentaire ...	39
Graphique 5-2 : Valeur ajoutée et emploi dans l'industrie alimentaire en Belgique en 2007 .....	39
Graphique 5-3 : Evolution de la croissance de la valeur ajoutée par rapport à l'emploi - Belgique 2000-2007 .....	40
Graphique 5-4 : Ecart de croissance de la VA et de l'emploi en BE et en DE, FR et NL - 2000-2007 ..	41
Graphique 5-5 : Investissements des sous-secteurs 2000-2007 .....	43
Graphique 5-6 : Entrées intermédiaires des sous-secteurs 2007 (en % du chiffre d'affaires).....	44
Graphique 5-7 : Ventilation des entreprises selon le nombre de travailleurs .....	46
Graphique 5-8 : Evolution du nombre moyen de travailleurs et du nombre d'entreprises (1995-2007) .	47

## Liste des figures

Figure 3-1 : Schéma de l'industrie alimentaire belge .....	15
Figure 6-1 : Le modèle du losange de Porter ou le processus interactif de création d'avantages compétitifs .....	52
Figure 6-2 : Boissons.....	64
Figure 6-3 : Transformation des fruits, légumes et pommes de terre .....	66
Figure 6-4 : Viandes .....	70



## 1 Résumé

Cette étude énumère les indicateurs clés et les caractéristiques structurelles du secteur de l'alimentation et de ses sous-secteurs. L'étude se penche ensuite de façon plus approfondie sur trois sous-secteurs suivi d'une analyse swot pour déboucher finalement sur des recommandations stratégiques et politiques.

### *Indicateurs clés*

Le secteur de l'alimentation est un secteur important dans le tissu industriel belge : à l'aune de l'emploi et de la valeur ajoutée, le secteur occupe respectivement la première et la deuxième place par ordre de taille. Sur le long terme (1995-2007), il apparaît que l'emploi se maintient mieux dans l'alimentation que dans l'ensemble de l'industrie ; la croissance de la valeur ajoutée réelle est plus faible que la croissance de la valeur ajoutée industrielle<sup>1</sup>. Les performances en matière de productivité, mesurées comme étant la valeur ajoutée par heure prestée, affichent quant à elles des chiffres meilleurs, tant en termes de niveau qu'en termes de croissance, que ceux que l'on note dans les pays voisins et aux Etats-Unis (seuls les Pays-Bas connaissent une croissance plus rapide).

La Belgique est spécialisée dans la production de denrées alimentaires même si, parmi les pays voisins, les Pays-Bas enregistrent un taux de spécialisation (dans l'UE-15) qui est encore plus élevé. Dans le domaine des exportations, la Belgique réalise de bons chiffres : le solde commercial de l'alimentation est positif et en hausse. La spécialisation à l'exportation est élevée et se maintient. Ceci n'empêche cependant pas la perte de parts de marché, dans une moindre mesure certes dans l'industrie alimentaire que dans l'industrie dans son ensemble. Si l'on observe l'évolution de la part de marché en fonction de ses déterminants, il apparaît qu'initialement la Belgique se positionne bien pour les produits exportés et affiche une position plus faible en ce qui concerne les pays vers lesquelles elle exporte. Parallèlement à cette spécialisation initiale de l'exportation, l'adaptation des exportations en fonction des marchés en croissance ou en régression est également importante ; la Belgique obtient dans ce domaine un score positif, moins bon que celui de l'Allemagne mais meilleur que celui de la France et des Pays-Bas.

Les exportations de la Belgique sont destinées à raison de 80% aux pays de l'UE-15. Les pays à forte croissance (tels que les pays BRIC – Brésil, Russie, Inde et Chine – et les douze nouveaux Etats membres de l'UE) offrent de nouvelles opportunités. La croissance des exportations à destination de ces pays est deux fois plus vigoureuse que la croissance des exportations à destination de l'UE-15 mais la part reste très limitée, en particulier au niveau des exportations vers le Brésil, l'Inde et la Chine. Enfin, il convient de remarquer que la création de valeur ajoutée pour l'économie belge varie selon les activités exportatrices. Les biens en transit ne sont pas transformés en Belgique. Ils ne génèrent que des activités logistiques et de transport. La part du transit dans les exportations totales s'élève à environ 17% (sans grand changement de 2000 à 2005).

La rentabilité du secteur a atteint un niveau plancher en 2001, après la crise de la dioxine. Elle s'est redressée au fil des années qui ont suivi sans pour autant atteindre le niveau de l'industrie. Il est frappant de constater qu'en 2006, un quart des entreprises du secteur sont confrontées à une rentabilité négative inférieure à -4,0%.

---

<sup>1</sup> Si l'on se réfère à la période après 2000, l'alimentation affiche une croissance de la plus valeur plus rapide que l'industrie, l'emploi reculant légèrement.

Parmi les 17 sous-secteurs qui ont été retenus, 6 grands secteurs (les boissons, la viande, la boulangerie, les légumes et pommes de terre, les produits laitiers et le chocolat) créent 70% de la valeur ajoutée. Pratiquement tous les sous-secteurs sont parvenus à augmenter leur productivité. Par comparaison aux pays voisins, la Belgique compte un certain nombre de secteurs importants (boissons, légumes et pommes de terre, produits laitiers) dont la croissance de la valeur ajoutée et de l'emploi est plus rapide ; d'autres secteurs perdent cependant du terrain (notamment la viande).

Parmi tous les sous-secteurs alimentaires, ce sont les secteurs de la viande, des légumes et des pommes de terre et des produits laitiers qui détiennent la part la plus élevée dans les exportations belges. De nombreux grands sous-secteurs belges ont un taux de spécialisation à l'exportation élevé, taux qui est en outre le plus souvent en hausse. Les exportations de l'alimentation sont également plus concentrées en termes de pays et de produits que ne le sont les exportations de l'industrie (trois pays et trois produits principaux).

### *Caractéristiques structurelles*

S'agissant de la taille des entreprises et de l'emploi, on peut affirmer que l'alimentation est dominée, si l'on considère le nombre d'entreprises, par la petite entreprise<sup>2</sup>. Pour ce qui est du nombre de travailleurs, les petites entreprises assument environ 40% de l'emploi tandis que les entreprises de taille moyenne et les grandes entreprises procurent les unes comme les autres environ 30%. Quel que soit le secteur, une tendance à l'augmentation de la taille est perçue lorsque l'on considère le nombre de travailleurs par entreprise. La prédominance de la petite entreprise n'est pas un phénomène belge puisque la situation est identique dans l'ensemble de l'Union européenne.

Le degré d'internationalisation est mesuré par le biais de la part des multinationales (belges et étrangères) tant en termes de valeur ajoutée que d'emploi. 72% de la valeur ajoutée et 61% de l'emploi sont générés par ces entreprises. Dans l'industrie, les chiffres correspondants sont supérieurs d'un peu moins de 10%. On a déjà souligné les excellentes performances à l'exportation de l'alimentation : il apparaît que les exportations sont d'une importance capitale pour le secteur, 90% de la valeur ajoutée étant créée dans les entreprises qui pratiquent l'exportation (ce pourcentage est encore un peu plus élevé dans l'industrie). L'importance des exportations et de la R&D en combinaison est significativement moindre. Mais il est un fait que les entreprises qui pratiquent l'exportation et les entreprises qui combinent les exportations et la R&D génèrent une valeur ajoutée plus élevée que la moyenne. Le secteur de l'alimentation ne fait pas partie des secteurs de haute technologie et n'est en général pas perçu comme tel. Or ce secteur est traditionnellement un secteur à forte intensité de capital, plus d'ailleurs que l'industrie dans son ensemble. Ceci résulte d'efforts d'investissements maintenus sur le long terme.

Depuis toujours, l'alimentation a largement recours à des intrants (inputs) intermédiaires et la part de ceux-ci est restée pratiquement inchangée. 3/4 des intrants proviennent de 5 secteurs : de 2000 à 2005, la part de ces secteurs ne s'est guère modifiée à l'exception d'une diminution pour l'agriculture (il s'agit essentiellement d'un phénomène intérieur). Certains secteurs de petite taille voient cependant leur part augmenter (par exemple le secteur des matériaux d'emballage).

Les mouvements démographiques du secteur de l'alimentation, mesurés en fonction de l'évolution du nombre d'entreprises, sont moins importants que dans l'industrie. L'augmentation de la productivité

---

<sup>2</sup> Une petite entreprise compte ici moins de 50 travailleurs tandis qu'une grande entreprise en compte plus de 200. Le secteur de la boulangerie explique largement la part importante des petites entreprises.

sectorielle semble devoir être mise à l'actif des entreprises qui ont cessé leurs activités (entreprises dont la productivité était significativement moindre que la moyenne) et des entreprises existantes mais en contraction.

La mesure dans laquelle un secteur est ancré ou peut s'ancrer dans le tissu économique fait également partie des caractéristiques structurelles. Sur la base d'une étude américaine, l'alimentation est subdivisée en sous-secteurs axés sur l'offre, axés sur la demande ou sans attache (« footloose »). On peut dire que dans les deux premiers cas, l'ancrage est assez fort tandis que dans le dernier cas l'ancrage est assez faible. Un examen rapide semble mettre en évidence un ancrage assez fort du secteur belge de l'alimentation.

Les caractéristiques structurelles constatées dans l'ensemble du secteur réapparaissent dans leurs grandes lignes au niveau des sous-secteurs : le secteur investit vigoureusement, compte de nombreuses petites entreprises (ceci est le moins prononcé pour les secteurs de la transformation des fruits et légumes et des pommes de terre, du sucre, de l'alimentation diététique et des boissons), la part des multinationales avoisine partout la moyenne (à l'exception des secteurs de la viande et du poisson où elle est plus basse). Les sous-secteurs se caractérisent par l'importance des exportations et par un impact plus modeste de la combinaison des exportations et de la R&D.

Tous les secteurs, à l'exception des boissons, se procurent leurs intrants dans une assez large mesure (allant de 39% à 72%) dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation. Dans la plupart des secteurs, un peu moins de la moitié des intrants sont importés, cette part n'étant plus faible que dans les secteurs de la viande, des produits laitiers, du travail des grains et de la boulangerie. Des secteurs tels que le commerce de gros et les services occupent progressivement une place plus importante (il est fait appel au secteur des services pour diverses raisons : travail intérimaire, contrôles sanitaires...).

### *Analyse de l'environnement*

L'analyse de la compétitivité débute par une description de l'environnement macroéconomique s'appuyant sur une analyse PEST (politique, économique, socioculturelle, technologique). Ceci signifie donc que l'étude s'intéresse aux développements politiques, économiques, socioculturels et technologiques les plus significatifs en termes d'impact sur le secteur belge de l'alimentation.

Facteurs politiques : l'intérêt pour les aspects de la production alimentaire liés à l'environnement et à la santé a fortement augmenté en raison de la nécessité de garantir la sécurité de la chaîne alimentaire. Cet intérêt a été suscité par les graves conséquences des fameuses crises alimentaires des années '90 (notamment la maladie de la vache folle, la crise de la dioxine ...). En Belgique, la politique menée en matière de sécurité alimentaire a été considérablement réorientée à partir de 2000. Après la phase de mise en place, l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) a redéfini ses lignes politiques en 2005. L'Union européenne a également accru son action ces dernières années.

Facteurs économiques : une partie des intrants du secteur sont frappés par une volatilité des prix ces dernières années. Après avoir baissé pendant une longue période, les prix des produits agricoles ont connu une flambée en 2007-2008. Ce mouvement a été de courte durée puisqu'il a été suivi d'une nouvelle baisse pendant les derniers mois de 2008 et au début de 2009. L'évolution capricieuse de la formation des prix signale la présence de facteurs divergents sur le marché agricole mondial.

Le secteur de l'alimentation doit également tenir compte d'un taux élevé de concentration et, partant, d'un grand pouvoir du secteur de la distribution. Les ventes aux consommateurs finaux transitent en effet à raison de 60% par les hypermarchés et les grands supermarchés ; si l'on y ajoute les petits

supermarchés et les superettes, c'est la quasi-totalité des ventes qui suit ce canal. Le secteur de l'alimentation est confronté à cette concentration de la distribution pratiquement partout en Europe.

Conjointement avec l'enseignement et d'autres partenaires (par exemple les instituts de formation, les organismes de placement...), le secteur devra veiller à rester à même d'attirer une main-d'œuvre suffisante et qualifiée. Certains sous-secteurs de l'alimentation sont moins attrayants sur le marché du travail et provoquent le phénomène des « professions en pénurie ».

Facteurs socioculturels : selon l'enquête sur le budget des ménages du SPF Economie, la part des dépenses d'alimentation et de boissons dans le budget des ménages a fortement diminué durant la période 1978-2008 pour passer de 21% à 15%. Cette baisse est partiellement compensée par l'augmentation de la part de l'horeca dans le budget des ménages (cette part passe de 3,57% à 4,71% durant la même période). La consommation totale s'est accrue annuellement sur le long terme (1978-2008) plus vite (+3,29%) que la consommation de denrées alimentaires et de boissons (+2,11%). Il découle de ces divers éléments que le marché de l'alimentation est un marché arrivé à maturité.

La part de nombreux produits dans le budget des ménages est stationnaire même si un certain nombre de produits importants connaissent une légère croissance ou un déclin (viande fraîche et viande surgelée, charcuterie...). Les denrées en hausse sont surtout les divers plats préparés (un exemple : les lasagnes) et les soupes. Les préférences des consommateurs ont un impact croissant sur l'attitude de l'industrie. Ces nouvelles préférences résultent de l'évolution des revenus, des changements de la composition de la population (isolés, familles de petite taille, familles à deux revenus, migration) et des nouveaux « styles de vie ».

Facteurs technologiques : dans son étude « De voedingsindustrie in Vlaanderen », le VRWB (le Conseil flamand de la politique scientifique) souligne les nombreuses possibilités de valorisation de la technologie dans l'alimentation. Mais les recherches innovantes sont hors de prix pour les nombreuses petites et moyennes entreprises du secteur. Et l'étude de mettre fortement l'accent sur le potentiel et l'importance des réseaux. Il faut éviter le morcellement pour obtenir de bons résultats applicables et les entreprises devront se tourner vers des plateformes de connaissances identifiables. Les aspects suivants sont importants : 1) la sécurité objectivement démontrée de la technologie et de son application et 2) la valeur ajoutée objectivement démontrée pour le consommateur.

L'innovation peut prendre la forme d'innovations de produit et/ou de processus ou d'innovations de marketing et organisationnelles. Les thèmes abordés dans le premier cas sont : production d'ingrédients, transformation alimentaire, biotechnologie, alimentation et santé, tests et analyses, approvisionnement en eau et qualité de l'eau, applications TIC. En matière d'innovation de marketing et organisationnelle, on pensera à l'introduction de modèles nouveaux fortement améliorés (notamment en matière d'emballage) ou à des méthodes de ventes (par exemple la vente par internet, le franchisage...) afin de rendre les produits et services plus attrayants ou de conquérir de nouveaux marchés, à des modifications profondes de la structure de l'entreprise ou à des méthodes de management dont l'objectif est une meilleure utilisation de la connaissance, l'amélioration de la qualité des biens et services ou encore de l'efficacité des flux de travail.

### ***Cadre d'analyse microéconomique des trois sous-secteurs***

La description structurée du secteur de l'alimentation repose sur le cadre d'analyse microéconomique de Porter. Porter discerne quatre facteurs intervenant dans la détermination de la compétitivité d'un secteur : les facteurs de production, la demande, les industries en amont et connexes et la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises. Le degré d'adéquation de ces entités et les relations entre ces entités définissent le degré de compétitivité d'un secteur.

L'analyse se penche avec plus d'attention sur les sous-secteurs des boissons (bière), des fruits et légumes et des pommes de terre et de la viande.

On remarque d'emblée que tous ces secteurs s'appuient sur une longue tradition et une longue histoire. C'est ainsi que la présence des matières premières nécessaires a permis le développement des brasseries. La présence du secteur agricole constitue également la première étape du développement du secteur des légumes et des pommes de terre et de celui de la viande.

La demande de boissons (et plus spécifiquement ici de bière) émane de la distribution, de l'horeca et des exportations. Le secteur est confronté à une baisse de la consommation intérieure. Durant une longue période, le secteur s'est consolidé et a procédé à des économies d'échelle. Les plus grands intervenants ont, étant donné que le secteur est axé sur la demande, investis en production à l'étranger. Une spécialisation s'est mise en place et de nouveaux développements ont visé des marchés et des produits de niche tandis que le recours à certains services externes (marketing, publicité...) a été accru.

Le secteur des légumes et de la transformation des pommes de terre trouve son origine dans le milieu agricole : les fermiers sont devenus des commerçants, les commerçants sont devenus des transformateurs. Les préférences en constante évolution et les changements de style de vie des consommateurs ont ouvert de nouvelles possibilités. Le capital et l'infrastructure étaient disponibles. Les clients importants du secteur sont la distribution, la restauration et l'industrie alimentaire elle-même. Les entreprises de ce secteur ont opté pour une stratégie de croissance dans laquelle les exportations jouent un rôle important. Géographiquement, elles sont très concentrées (ceci est surtout vrai dans les légumes) et sont très visibles entre elles. Ce secteur a également introduit une automatisation poussée qui a donné lieu notamment à la création d'activités dérivées : le secteur de la technologie du froid et du transport frigorifique.

Le secteur de la viande a trouvé son assise dans le passage de l'élevage extensif à l'élevage intensif. Le secteur est confronté à la baisse de la consommation intérieure. Les clients importants sont la distribution et les exportations (la part de chacun est d'environ 2/5) ; le solde est dirigé vers l'horeca et le secteur de la viande. Par comparaison à d'autres secteurs, ce secteur connaît une intensité de travail relativement élevée et est confronté à l'évolution du coût salarial en Allemagne, essentiellement dans la première transformation. La concurrence accrue a induit dans ce secteur des économies d'échelle supplémentaires mais la part des PME reste plus substantielle que dans les autres sous-secteurs de l'alimentation. Les exportations sont, tout comme dans les autres sous-secteurs, vitales pour les secteurs. Le secteur offre des produits à valeur ajoutée plus élevée en réponse aux changements des besoins des consommateurs.

### ***Défis stratégiques***

Pour garantir sa compétitivité, le secteur de l'alimentation doit continuer à miser sur la croissance de la productivité. La réalisation de cet objectif suppose un intérêt suffisant pour le renouvellement des processus et le développement des produits et leur mise en œuvre. Or pour innover, il faut que les associations en réseaux soient mises en exergue. Il ne s'agit pas d'intégrer purement et simplement les technologies des autres secteurs mais bien de coopérer avec d'autres entreprises, le secteur public et l'enseignement. Les préférences des consommateurs évoluent constamment. Le secteur doit continuer à réagir face aux exigences en matière de qualité et de santé et se préoccuper des demandes spécialisées (facilité, santé, cuisines allochtones). Le secteur doit communiquer suffisamment avec les clients sur tous ces thèmes notamment afin de prévenir des pertes de confiance (crises). Le degré d'ancrage offre également d'éventuelles chances de recours plus intense à la mise en place de clusters.

Le marché des produits alimentaires est un marché mûr. Les exportations gardent donc un rôle central permanent dans le développement du secteur. Il importe à cet égard de pouvoir différencier les produits. Les labels de qualités peuvent intervenir à ce niveau. Mais, on peut également tirer profit des marchés de niche. Par ailleurs, il est également important d'atteindre de nouveaux débouchés. Cela peut prendre la forme d'investissements étrangers sur ces marchés et/ou d'exportations. Dans ce dernier domaine, des innovations en matière de logistique et de conservation peuvent apporter une contribution. Enfin, le secteur doit s'intéresser suffisamment aux développements sur le marché du travail (et faire face aux éventuels problèmes), surveiller et gérer la relation avec le secteur de la distribution et acquérir l'expertise nécessaire permettant de faire face aux fluctuations des prix sur les marchés agricoles.

### *Défis politiques*

L'importance des exportations a déjà été soulignée. Les autorités publiques doivent disposer des moyens nécessaires pour entreprendre des actions de promotion des exportations. Il est important de veiller à l'éducation et à la formation pour assurer les flux entrants et le fonctionnement du marché du travail. Il importe que toutes les entreprises puissent croître dans un environnement d'investissement optimal, ne fût-ce que parce que le secteur de l'alimentation compte de nombreuses multinationales belges et non belges. Il convient également de se préoccuper du soutien à l'innovation dans l'alimentation et de son intégration. Dans certains cas, les nouvelles technologies se heurtent au scepticisme et ne sont pas sans conséquences pour les entreprises lorsqu'elles les appliquent : il importe dès lors de bien suivre la (les) législation(s) relative(s) à ces nouvelles technologies.

## 2 Introduction : objectif de l'étude

L'industrie alimentaire est un secteur majeur de l'industrie manufacturière belge, tant en termes de valeur ajoutée qu'en termes d'emploi. L'approvisionnement et la sécurité alimentaires sont des thématiques sociétales importantes. Ces éléments justifient à eux seuls une analyse plus approfondie de ce secteur et de sa compétitivité.

Cette étude a pour objet de dresser le portrait le plus fidèle possible de la structure du secteur alimentaire belge, de ses performances et des stratégies mises en œuvre par le secteur pour rester compétitif sur les marchés national et international. La structure de cette étude a été élaborée en collaboration avec le professeur Leo Sleuwaegen (KULeuven).

Le chapitre « Description du secteur alimentaire » a pour but de délimiter le secteur.

Dans le chapitre « Analyse du secteur », l'ensemble du secteur est examiné à la lumière de ses performances (indicateurs clés) et de ses caractéristiques structurelles.

Dans le chapitre « Analyse des sous-secteurs », la même approche est appliquée aux sous-secteurs de l'industrie alimentaire.

Afin d'évaluer les performances du secteur et des sous-secteurs, l'étude se penche plus en détail sur la valeur ajoutée, l'emploi, la productivité, les exportations et la balance commerciale. La partie consacrée aux caractéristiques structurelles examine l'intensité de capital, le degré de sous-traitance, l'emploi et la taille des entreprises, la présence d'entreprises internationales, l'impact de la recherche et du développement (R&D), les exportations et la formation.

Le chapitre « La compétitivité de l'industrie alimentaire belge suivant le cadre d'analyse de Porter » présente dans un premier temps la méthode utilisée pour analyser le secteur. On distingue à cet égard quatre facteurs : la demande, les facteurs de production, la stratégie et la structure des entreprises, et les industries en amont et apparentées. Au-delà de l'importance individuelle de chacun de ces facteurs, ce sont surtout les relations et interactions entre ceux-ci qui déterminent le modèle du losange de Porter.

La réaction d'un secteur est également déterminée par des facteurs externes sur les plans politique (P), économique (E), socioculturel (S) et technologique (T). L'analyse PEST permet d'y voir plus clair.

Le cadre d'analyse de Porter est concrétisé par un examen plus approfondi, pour certains sous-secteurs, de l'interaction entre les différentes sources de compétitivité.

Tout ce processus débouche sur une analyse SWOT du secteur, dans laquelle sont identifiés les défis stratégiques et politiques : quelles sont les opportunités et les menaces ? Quels atouts et faiblesses le secteur doit-il prendre en considération?



## 3 Description du secteur de l'alimentation

### 3.1 Généralités

Afin de bien comprendre les facteurs qui déterminent la compétitivité du secteur alimentaire, il est nécessaire d'examiner les performances et la structure du secteur. Il ne suffit pas d'observer le secteur dans son ensemble (chapitre 3). En effet, le secteur de l'alimentation est particulièrement varié. C'est pourquoi le chapitre suivant se penche plus en détail sur les sous-secteurs, qui présentent chacun leurs spécificités propres et sont confrontés à des relations concurrentielles divergentes.

Le secteur sous revue englobe les industries alimentaires (NACE 15). La classification NACE utilisée dans cette note est le NACEBEL 2003. Les séries de données prises en compte portent sur la période 1995-2008. En fonction de la disponibilité des données, celles-ci concernent parfois une période partielle. Dans certains cas, l'année 2000 a été utilisée comme première année, soit l'année qui a suivi la crise de la dioxine et ses lourdes répercussions sur le secteur de l'alimentation.

L'industrie du tabac (NACE 16) n'est pas analysée dans cette note (certaines sources de données englobent les codes 15 et 16, mais nous l'indiquons le cas échéant). Comparé au secteur alimentaire, le secteur du tabac est de petite taille et il n'est pas représenté par les mêmes groupements d'entreprises.<sup>3</sup>

### 3.2 Définition des secteurs

Les activités du secteur de l'alimentation sont très hétérogènes, notamment en fonction de l'origine des matières premières.

Certains secteurs s'approvisionnent directement auprès du secteur de l'agriculture (p.ex. viande, produits laitiers, transformation des fruits et des pommes de terre, ...) ou de la pêche (transformation du poisson), d'autres utilisent la production propre du secteur alimentaire (p.ex. boulangerie, pâtes ...). C'est au sein du processus de l'industrie alimentaire que se déroule la transformation en produits destinés aux humains et aux animaux.

---

<sup>3</sup> À propos des groupements d'entreprises : certains secteurs sont parfois définis autrement que pas les codes NACE. Les groupements d'entreprises comme Essenscia (chimie) et Agoria (technologie) seront donc classés plus haut, selon leur taille, que Fevia (alimentation).



Voici une description des codes NACE :

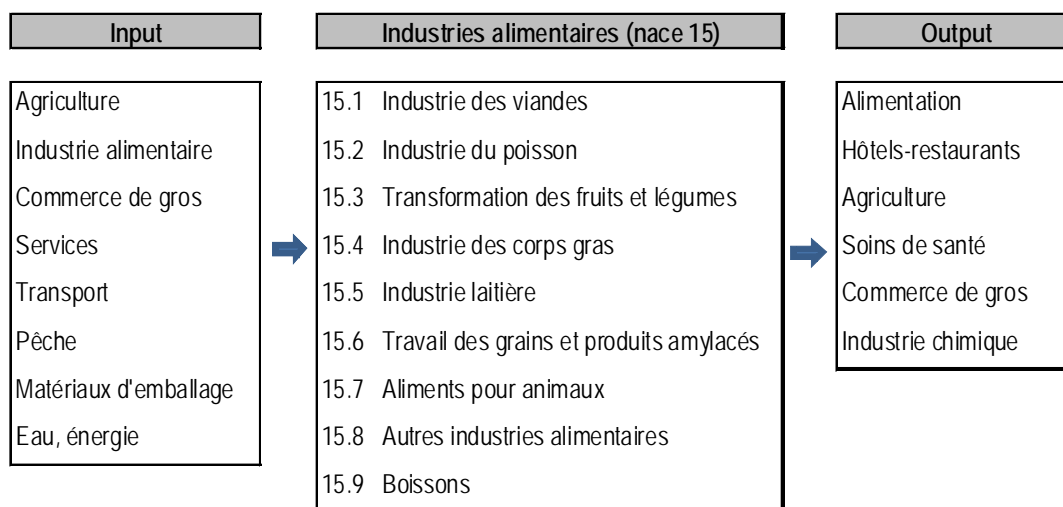
Tableau 3-1 : Codes NACE

Code NACE	Intitulé	
15.1	Industrie des viandes	a) production et consommation de viande, b) production et consommation de viande de volailles et c) préparation de produits à base de viande et de conserves de viande
15.2	Transformation et conservation de poisson et fabrication de produits à base de poisson	
15.3	Transformation et conservation de fruits et légumes	a) transformation et conservation de pommes de terre, b) préparation de jus de fruits et légumes et c) transformation et conservation de fruits et légumes n.d.a.
15.4	Industrie des corps gras	a) production d'huiles et de graisses et b) fabrication de margarine
15.5	Industrie laitière	a) fabrication de produits laitiers et b) fabrication de crèmes glacées
15.6	Travail des grains et fabrication de produits amylacés	a) travail des grains et b) fabrication de produits amylacés
15.7	Fabrication d'aliments pour animaux	a) fabrication d'aliments pour animaux de ferme et b) fabrication d'aliments pour animaux de compagnie
15.8	Autres industries alimentaires	pas traité dans son ensemble
15.81	Fabrication de pain, petits pains, gâteaux frais, tartes et autres produits frais de pâtisserie	
15.82	Biscotterie et biscuiterie, pâtisserie de conservation	
15.83	Fabrication de sucre	
15.84	Chocolaterie, confiserie	
15.85	Fabrication de pâtes alimentaires	
15.86	Transformation du thé et du café	
15.87	Fabrication de condiments, assaisonnements et sauces	
15.88	Fabrication de préparations homogénéisées et d'aliments diététiques	
15.89	Industries alimentaires n.d.a.	
15.9	Industrie des boissons	e.a. bière, boisson rafraichissante, eau, vin, alcool,...

### 3.3 Schéma du secteur alimentaire

Le schéma ci-dessous indique quels sont les secteurs et acteurs du marché qui jouent un rôle important dans le processus de l'industrie alimentaire.

Figure 3-1 : Schéma de l'industrie alimentaire belge



Source : SPF Economie

En outre, le fonctionnement du secteur est influencé par des facteurs externes tels que l'environnement réglementaire, les préoccupations de santé publique, la démographie, la mondialisation, etc.

## 4 Analyse sectorielle

Le présent chapitre examine les indicateurs clés et les caractéristiques structurelles du secteur de l'alimentation dans son ensemble.

L'analyse des indicateurs clés contribuera à l'analyse de la compétitivité du secteur. Les indicateurs clés examinés sont les performances en matière d'emploi, de valeur ajoutée, de productivité et d'exportations. L'augmentation de la productivité est cruciale car c'est elle qui induira in fine une hausse du PIB par habitant et donc une amélioration du niveau de prospérité.

S'agissant des caractéristiques structurelles, on étudiera l'intensité capitalistique, l'origine de la croissance de la valeur ajoutée, la taille des entreprises, l'internationalisation, la rotation (création et disparition d'entreprises), le degré d'externalisation, la stratégie de l'innovation, les exportations et la R&D, les caractéristiques d'implantation et enfin la demande intérieure.

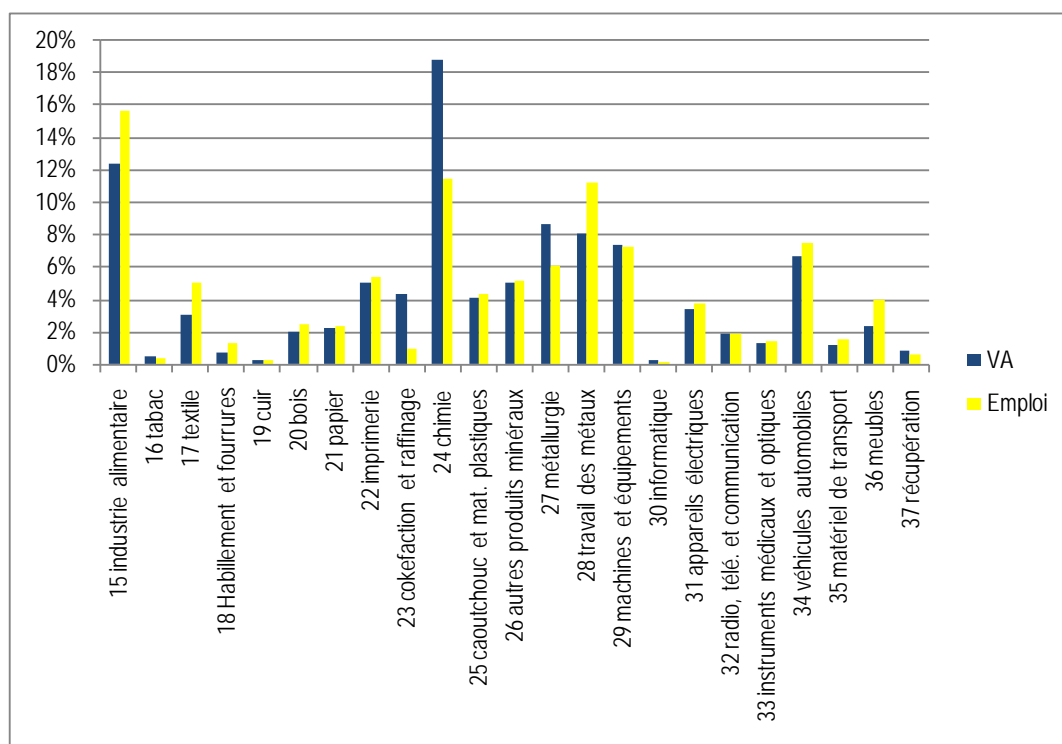
Les données belges seront également comparées aux données d'autres pays, l'accent étant mis sur les pays immédiatement voisins.

### 4.1 Indicateurs clés

#### 4.1.1 Taille du secteur mesurée à l'aune de la valeur ajoutée et de l'emploi

Le secteur de l'alimentation est un important secteur industriel : il compte le nombre le plus élevé de travailleurs (15,7 % de l'emploi industriel total), en ce suivi de la chimie (11,5 %) et des fabrications métalliques (11,3 %). En termes de valeur ajoutée, la part de l'alimentation dans l'industrie arrive au second rang (12,4 %), précédée de la chimie (18,9 %) et suivie des métaux de base (8,6 %). (Source : ICN, 2007)

Graphique 4-1 : Part de l'alimentation dans l'industrie manufacturière (valeur ajoutée et emploi)



Source : ICN, 2007

Il apparaît, par comparaison à l'ensemble de l'industrie manufacturière, que la baisse annuelle de l'emploi est moins prononcée dans l'alimentation. La croissance de la valeur ajoutée annuelle de l'industrie est environ de la moitié plus élevée.

Tableau 4-1 : Croissance annuelle 1995-2007

	Alimentation	Industrie
VA réelle	0,69%	1,58%
Emploi	-0,55%	-1,22%

Source : EUKlems

Le taux de spécialisation compare les parts du secteur en Belgique et dans un groupe de référence. Les tableaux ci-dessous présentent deux taux de spécialisation :

- la part de la valeur ajoutée de l'alimentation dans la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière (IM) en Belgique divisée par la part de la valeur ajoutée de l'alimentation dans la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans l'UE des 15 ;
- la part de la valeur ajoutée de l'alimentation dans le PIB de la Belgique divisée par la part de la valeur ajoutée de l'alimentation de l'UE des 15 dans le PIB de l'UE des 15.

Le tableau suivant montre que l'Allemagne est peu spécialisée dans l'industrie alimentaire. Les Pays-Bas ont en revanche un score plus élevé que la Belgique. En France, l'alimentation occupe une place importante dans l'industrie mais sa part dans l'ensemble de l'économie est moindre.

Tableau 4-2 : Degré de spécialisation suivant la valeur ajoutée dans l'alimentation et le tabac (2007)

	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas
Spécialisation par rapport à l'IM (a)	1,29	0,74	1,42	1,87
Spécialisation par rapport au PIB (b)	1,16	0,96	0,97	1,41

Source : EUKlems

L'emploi se prête à la même analyse. Cet indicateur montre aussi que la Belgique est spécialisée en alimentation. Il est frappant de constater que les Pays-Bas sont nettement moins spécialisés en alimentation lorsque l'on observe l'emploi que lorsque l'on se base sur la valeur ajoutée.

Tableau 4-3 : Degré de spécialisation suivant l'emploi dans l'alimentation et le tabac (2007)

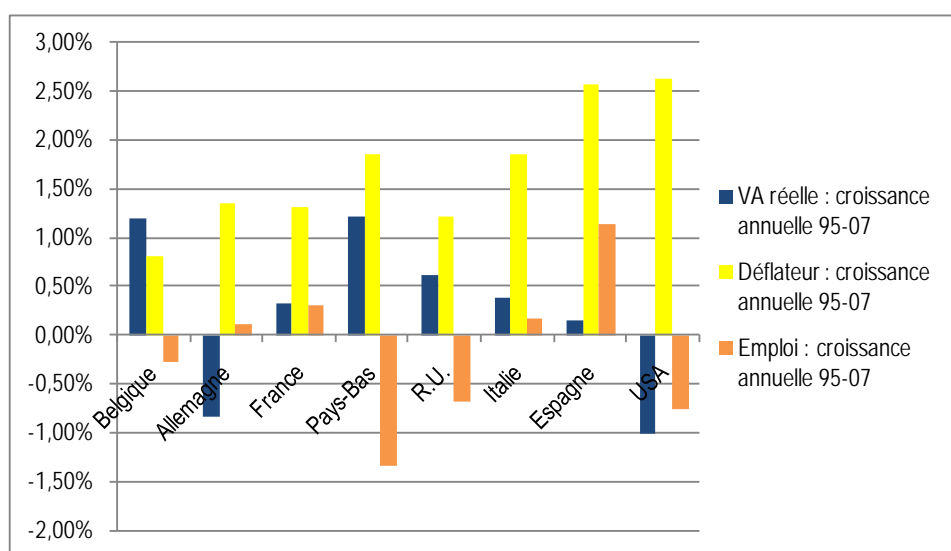
	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas
Spécialisation par rapport à l'emploi IM	1,21	0,93	1,29	1,12
Spécialisation par rapport à l'emploi total	1,07	1,15	1,07	0,78

Source : EUKlems

#### 4.1.2 La croissance comparée à celle des pays européens et des Etats-Unis

Par comparaison à l'UE des 15, la Belgique est spécialisée en alimentation. Le maintien de ce niveau de spécialisation nécessite une croissance suffisante. Le graphique suivant compare la croissance belge à celle d'un certain nombre de pays : les pays voisins ainsi que le Royaume Uni, l'Italie, l'Espagne et les Etats-Unis (tous de grands producteurs alimentaires). L'emploi recule légèrement en Belgique. D'un point de vue international, la Belgique parvient à soutenir un rythme de croissance élevé. Durant la période 1995-2007, la Belgique affiche, tout comme les Pays-Bas, le taux de croissance annuelle le plus élevé de la valeur ajoutée réelle (+ 1,2 %), combiné à la hausse la plus faible du déflateur.

Graphique 4-2: Comparaison par pays de la croissance annuelle de la valeur ajoutée et de l'emploi, 1995-2007



Source : EUKlems

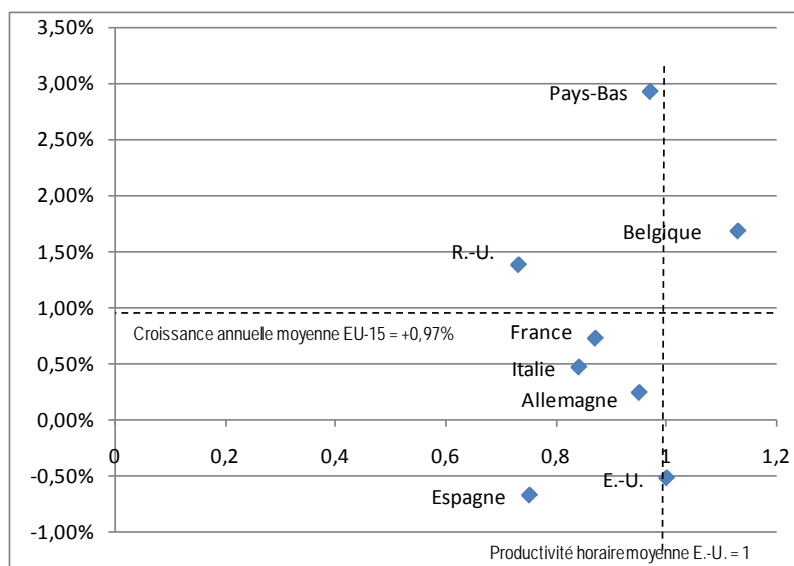
### 4.1.3 Croissance de la productivité de la valeur ajoutée réelle (PVA)

L'évolution de la valeur ajoutée réelle combinée à celle de l'emploi est déterminante de l'évolution de la productivité de la valeur ajoutée réelle (PVA). La PVA est définie comme étant la productivité horaire (valeur ajoutée réelle / emploi horaire).

La PVA a augmenté annuellement en moyenne de 1,68 % durant la période 1995-2007 ; cette augmentation est essentiellement due à l'évolution de la valeur ajoutée réelle. Par ailleurs, le nombre d'heures ouvrées dans l'alimentation est en diminution (croissance annuelle = - 0,47 %). Au cours de cette période l'écart de productivité horaire se creuse entre l'alimentation et l'industrie, passant de 100 à 143 pour l'industrie et de 100 à 122 pour l'alimentation (source: EUKlems).

Par comparaison aux autres pays, la Belgique, les Etats-Unis et les Pays-Bas entraînent le groupe de tête en matière de productivité horaire. Dans le graphique suivant, l'axe horizontal figure la PVA (1997) en valeur relative (Etats-Unis = 1) tandis que l'axe vertical indique sa croissance au cours de la période 1995-2007. De tous les pays, les Pays-Bas et la Belgique parviennent, malgré une productivité horaire élevée dès le départ, à réaliser la croissance la plus vigoureuse.

Graphique 4-3: PVA (1997) vs croissance annuelle de la productivité de la VA 97-07



Sources : EUKlems et GGDC

### 4.1.4 Exportations : Belgique et comparaison internationale

Les denrées alimentaires sont un important produit commercial international. Un pays compétitif en matière d'exportations est capable de prouver et d'utiliser ses capacités sur un marché étendu. En dehors de la chimie, c'est l'alimentation qui détient, parmi tous les secteurs, la plus grande part de marché dans les exportations mondiales (4,47 %). La Belgique exporte des produits alimentaires de haute valeur et la valeur unitaire relative (la moyenne mondiale = 1) des denrées exportées est en outre en progression, passant de 1,4 en 2004 à 1,6 en 2008.

Le secteur de l'alimentation fournit un solde commercial positif en augmentation même si les importations se sont accrues légèrement plus rapidement que les exportations au cours de la période 2000-2008.

Tableau 4-4 : Balance commerciale alimentaire (en milliards d'euros)

Année	Solde	Exportations	Importations
2000	3,0	13,7	10,6
2008	4,6	21,4	16,9
Crois. annuel. moyen.	5,30%	5,81%	5,95%

Source : Eurostat

### *Evolution des parts de marché*

La détermination du taux de spécialisation en matière d'exportations du secteur de l'alimentation dans l'économie belge s'appuie sur le rapport entre (a) la part des exportations alimentaires de la Belgique dans les exportations alimentaires totales et (b) la part des exportations de la Belgique dans les exportations mondiales totales. Il apparaît que ce rapport est supérieur à 1 et démontre donc une spécialisation nette. Ce taux de spécialisation en matière d'exportations (indice Balassa) est resté pratiquement constant en Belgique au cours des dernières années (la croissance annuelle moyenne est de 0,75 % entre 2004 et 2008).

Tableau 4-5 : Evolution des performances à l'exportation de l'industrie alimentaire belge, 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008	Δ annuel 04-08
Degré de spécialisation de l'industrie alimentaire belge	1,45	1,45	1,51	1,48	1,51	0,75%
Part à l'exportation de l'industrie alimentaire (a)	4,80%	4,59%	4,51%	4,50%	4,47%	-1,41%
Part à l'exportation totale (b)	3,30%	3,16%	2,99%	3,05%	2,96%	-2,15%

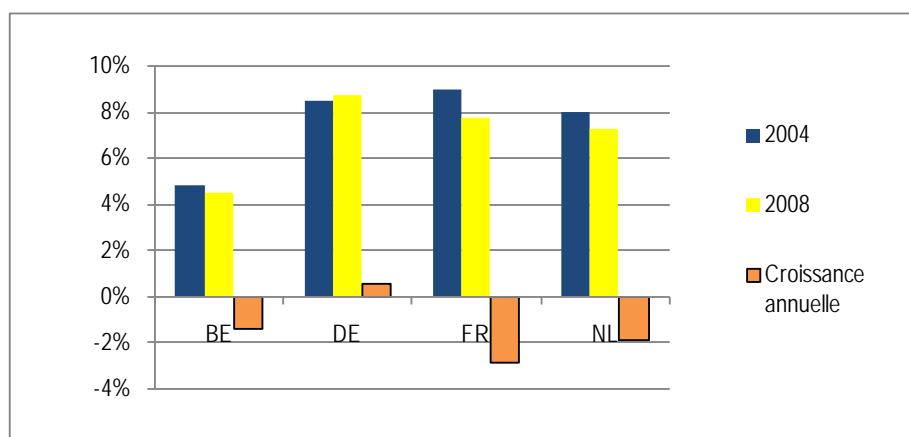
Source : ITC (International Trade Center-CNUCED / OMC)

Deux conclusions s'imposent :

- la Belgique est fortement spécialisée dans les exportations de denrées alimentaires ;
- la légère augmentation de la spécialisation à l'exportation (0,75%) est due au fait que la part générale des exportations belges dans les exportations mondiales (b) (- 2,15 %) diminue plus rapidement que la part de l'alimentation (a) (- 1,41%).

La part de marché des exportations alimentaires belges dans les exportations mondiales de la Belgique est donc en constant recul selon les données de l'ITC, passant de 4,80 % en 2004 à 4,47 % en 2008. Les performances de la Belgique sont meilleures que celles de la France et des Pays-Bas. L'Allemagne parvient à accroître encore légèrement sa part de marché : ce pays est particulièrement présent sur les marchés de l'Europe de l'Est et ce dans plusieurs secteurs (e.a. viande, graisses, aliments pour animaux,...).

Graphique 4-4 : Industrie alimentaire - part de marché dans les exportations mondiales



Source : ITC

Les données de l'ITC permettent de décomposer les performances d'un pays en matière d'exportations en un certain nombre de facteurs : quelle est l'évolution globale de la compétitivité, les exportations sont-elles orientées vers les pays adéquats, le pays exporte-t-il les bons produits, le pays s'adapte-t-il rapidement lorsque la demande se modifie dans les pays importateurs ?

Ces composantes de la croissance de la part de marché doivent être comprises comme suit : si un pays dispose d'une bonne position de départ au début de la période en ce qui concerne la dispersion des pays, les exportations peuvent en tirer des effets positifs ; ceci vaut également pour un pays disposant d'une répartition initiale favorable des produits. Un effet positif d'adaptation indique qu'un pays exportateur s'adapte à la croissance ou au déclin des marchés importateurs.

Un pays exportateur tel que la Belgique doit tenir compte du fait que l'évolution négative du taux de spécialisation à l'exportation de l'industrie alimentaire peut être imputée à deux de ces facteurs : la dispersion géographique (initiale) des exportations n'est pas bonne (nos exportations sont dirigées vers des pays dont la croissance est moins rapide) et les exportations ne réagissent pas suffisamment face à une demande internationale changeante (les entreprises n'adaptent pas suffisamment rapidement leur production)<sup>4</sup>. La spécialisation (initiale) en termes de produits jouait en revanche à l'avantage de la Belgique. Dans le tableau suivant, l'ITC décompose la croissance annuelle des parts de marché selon ces composantes, et ce pour la Belgique et pour les trois pays voisins.

Tableau 4-6 : Comparaison des évolutions de la croissance de la part de marché de l'industrie alimentaire (2004-2008)

	BE	DE	FR	NL
Ecart annuel en % de la part du marché mondial	-1,39%	0,57%	-2,85%	-1,88%
dont				
effet d'adaptation	-1,05%	0,49%	-1,54%	-1,69%
répartition géographique initiale	-0,66%	-0,03%	-1,02%	-0,69%
spécialisation produits initiale	0,32%	0,11%	-0,29%	0,50%

Source : ITC

<sup>4</sup> Ici ce facteur résulte de l'effet combiné d'un effet de compétitivité (en quel mesure l'exportation croît-elle vers les marchés importants) et d'un effet d'adaptation (quelle est la vitesse de réaction sur des marchés soit en croissance, soit en déclin).



La Belgique peut donc tenter de compenser (une partie de) ses pertes en exportant davantage vers les marchés porteurs et en réorientant sa production vers des produits qui connaissent une demande croissante.

Le Bureau du Plan tire des conclusions analogues (notamment en utilisant la Constant Market Shares Analysis) pour l'ensemble de l'économie belge : la destination géographique des exportations est un facteur négatif de la part de marché, qui n'est que partiellement compensé par la spécialisation favorable en termes de produits (BFP, 2010).

### *Destination des exportations*

La spécialisation géographique à l'exportation de l'alimentation étant défavorable à la Belgique, il importe d'approfondir l'analyse des destinations des exportations.

L'UE « historique » des 15 constitue de loin le principal débouché (81,9 %). Mais de 2000 à 2008, la part des exportations intra-UE des 15 a diminué de 2,6 %. 56,8 % des exportations totales sont destinés au pays voisins immédiats que sont l'Allemagne, les Pays-Bas et la France. Les autres débouchés importants sont le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne.

Tableau 4-7 : Part à l'exportation de l'industrie alimentaire selon la destination, 2000 et 2008

	2000	2008
intra UE-15	84,5%	81,9%
dont l'Allemagne	16,3%	15,0%
dont la France	24,2%	22,1%
dont les Pays-Bas	21,1%	19,7%
dont les autres pays de l'UE-15	22,8%	25,0%
hors UE-15	15,5%	18,1%

Source : Eurostat

Il a déjà été mentionné que la dispersion des pays telle qu'elle existe joue en défaveur des exportations belges. En raison des possibilités de croissance restreintes en Belgique en Europe (démographie stagnante, schémas de dépenses, crise financière,...), il est important, dans le secteur de l'alimentation, de pénétrer de nouveaux marchés en expansion. Les exportations de la Belgique vers les pays BRIC et les 12 Etats membres de l'Union européenne (les plus récents) ont évolué annuellement comme suit :

Tableau 4-8 : Industrie alimentaire : exportations de la Belgique vers: (en millions d'euros)

	exportations 2000	exportations 2008	part % dans exportations totales 2008	croissance exportations 00-08 %
Brésil	24,0	100,8	0,47%	19,65%
Chine	17,3	37,9	0,18%	10,25%
Inde	5,0	5,2	0,02%	0,60%
Russie	160,3	225,9	1,06%	4,38%
UE-12 (nouveaux membres)	211,6	626,8	2,94%	14,54%
	<u>418,2</u>	<u>996,5</u>	<u>4,68%</u>	<u>11,46%</u>
UE-15	11.536,78	17.424,32	81,86%	5,29%

Source : Eurostat

La croissance des exportations se situe surtout au niveau des destinations lointaines telles que le Brésil et la Chine. Mais la part des exportations vers les pays BRIC reste minime. En termes absolus,

l'alimentation enregistre une croissance essentiellement dans l'espace géographique européen (les 12 nouveaux Etats membres et la Russie).

La balance commerciale de la Belgique présentait en 2008 un déficit global vis-à-vis des pays BRIC en ce qui concerne l'alimentation. Ce déficit commercial est essentiellement dû aux flux commerciaux en provenance du Brésil (les importations de café et de fruits et légumes sont prépondérantes) et bien moins aux échanges avec la Chine et l'Inde. Le surplus commercial par rapport à la Russie se retrouve dans pratiquement tous les sous-secteurs, la viande et les aliments pour bétail étant à cet égard les principaux. Il est frappant de constater que les nouveaux pays de l'UE donnent lieu à des scores élevés en termes tant de volume que de taux de croissance. Les exportations à destination de pays fortement peuplés tels que la Chine et l'Inde restent modestes par comparaison aux exportations vers le Brésil, la Russie et les 12 nouveaux pays de l'UE.

Les volumes des transactions avec l'UE des 15 relativisent quelque peu le déficit commercial vis-à-vis des pays BRIC. Le taux de croissance annuel des exportations à destination des « nouveaux » pays représente cependant le double du taux de croissance des exportations vers l'UE des 15.

Tableau 4-9 : Croissance annuelle des exportations vers les pays BRIC, 2000-2008

En provenance de	vers			
	Brésil	Chine	Inde	Russie
Belgique	19,65%	10,25%	0,60%	4,38%
Allemagne+France+Pays-Bas	2,69%	15,13%	1,62%	11,15%

Source : Eurostat

Par comparaison avec les pays voisins, les exportations belges ne s'accroissent rapidement qu'à destination du Brésil. Il est frappant de constater que les exportations des pays voisins augmentent significativement plus vite vers le marché géographiquement « proche » tel que la Russie (l'Allemagne et les Pays-Bas affichent en ceci les meilleures performances). La France réalise des performances frappantes à destination de la Chine et, dans une moindre mesure, vers l'Inde et la Russie. Le sous-secteur « boissons » en est en partie responsable. Les exportations des pays voisins vers le Brésil sont modestes; la Belgique obtient le meilleur score grâce au travail des grains.

La rapide croissance économique des pays BRIC et l'énorme population offrent des perspectives au secteur belge performant de l'alimentation. Ces chances doivent être suivies de près.

Tableau 4-10 : Explications de la croissance des exportations suivant les produits

Explications de la croissance selon le secteur
De la Belgique vers le Brésil : grains, légumes et fruits
De la Belgique vers la Chine : viande, produits laitiers, grains, chocolat et boissons
De l'Allemagne vers la Chine : produits laitiers, sucre (sucreries), chocolat et boissons
De l'Allemagne vers la Russie : tous les secteurs sauf grains et graisses
De la France vers la Chine : viande, produits laitiers, préparations de céréales et boissons
De la France vers l'Inde : boissons
De la France vers la Russie : viande et boissons
Des Pays-Bas vers la Russie : produits laitiers, chocolat, légumes, boissons, déchets aliments pour animaux

Source : Eurostat

### Valeur unitaire des exportations

Durant la période 2000-2008, la Belgique est également parvenue à augmenter la valeur unitaire des biens exportés. Les prix à l'exportation de l'Allemagne et de la France ont encore progressé plus vite alors que la valeur unitaire notée aux Pays-Bas s'accroît deux fois moins vite qu'en Belgique.

Tableau 4-11 : Evolution 2000-2008 de la valeur unitaire des exportations-importations du secteur alimentaire

Exportations				
	BE	DE	FR	NL
valeur/100kg 2008	118	101	149	126
croissance de la valeur 00-08	36%	71%	58%	18%
Importations				
	BE	DE	FR	NL
valeur/100kg 2008	80	109	83	75
croissance de la valeur 00-08	41%	12%	23%	6%

Source : Eurostat

Les secteurs du travail de grains, les huiles, le sucre et les boissons expliquent largement l'évolution des valeurs unitaires des exportations. Les valeurs élevées à l'exportation et leur croissance en France résultent de la part importante des boissons alcoolisées (onéreuses). L'Allemagne détient également une part importante dans cette catégorie mais la valeur unitaire est nettement moindre ; les valeurs unitaires allemandes ont connu la croissance la plus importante dans les secteurs sus-mentionnés. La Belgique et les Pays-Bas exportent des boissons chères mais la part en volume est faible. L'évolution des valeurs unitaires à l'exportation de la Belgique peut être imputée aux secteurs des huiles et graisses, du travail du grain et des boissons dont les prix unitaires ont progressé le plus.

### Transit

Les exportations ne créent pas toutes la même valeur ajoutée dans l'économie belge. Les biens en transit ne sont pas transformés en Belgique. Ils ne génèrent que des activités de logistique et de transport (dont la contribution à la création de valeur ajoutée est moins élevée que celle des activités de production). Selon les tableaux input-output du Bureau fédéral du Plan (2005), le secteur de l'alimentation a fait appel à des biens importés pour environ 11,8 milliards d'euros, dont approximativement 2,9 milliards étaient destinés au transit. La part du transit dans les exportations totales se chiffre à environ 17 % (part quasiment stable de 2000 à 2005).

#### 4.1.5 Résultats et rentabilité

La rentabilité est un important indicateur des performances. Le tableau ci-dessous (de la Centrale des Bilans) indique la rentabilité nette (définie comme étant le bénéfice de l'exercice après imposition divisé par les fonds propres) du secteur. La rentabilité de l'industrie est en moyenne supérieure à celle de l'industrie alimentaire.

Tableau 4-12 : Rentabilité nette des fonds propres après impôts

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Industrie alimentaire	11,70%	-0,20%	3,40%	5,30%	8,10%	8,60%	7,50%
Industrie (incl. nace 13 et 14)	11,20%	6,90%	4,50%	6,30%	7,50%	8,90%	10,40%
Q3 plus grand ou égal pour 25% des entreprises	19,00%	20,10%	20,70%	21,10%	25,30%	23,50%	21,40%
Q2 plus grand ou égal pour 50% des entreprises	5,10%	5,80%	6,60%	6,20%	7,80%	7,70%	7,10%
Q1 plus grand ou égal pour 75% des entreprises	-4,10%	-3,90%	-3,90%	-3,90%	-1,50%	-1,70%	-4,00%

Source : BNB

Il apparaît donc que la rentabilité du quartile le plus élevé des entreprises défini en fonction de la taille de l'entreprise affiche des résultats nettement meilleurs. Les chiffres négatifs du Q1 peuvent donner à penser que de nombreuses entreprises ont ou auront des difficultés financières. Une situation déficitaire constante les incitera tôt ou tard à se restructurer d'une façon ou d'une autre : en quittant le secteur, en réorientant les activités, en cherchant des accords de coopération, en fusionnant ou encore en procédant à des économies d'échelle.

#### 4.1.6 Conclusions quant aux indicateurs clés

La Belgique obtient de bons résultats selon un certain nombre d'indicateurs susmentionnés. On note toutefois plutôt un statu quo qu'une expansion remarquable. Mais dans de nombreux domaines, elle affiche des performances meilleures ou tout au moins aussi bonnes que celles des pays voisins. L'industrie alimentaire est un secteur relativement stable, même en période de crise.

Etant donné les évolutions démographiques et le comportement du consommateur, on peut considérer l'alimentation comme un marché mûr. Il ne suffira donc pas de réaliser de bonnes performances dans l'UE des 15 et dans les pays voisins pour continuer à s'inscrire dans une dynamique de croissance, il faudra en outre s'implanter sur de nouveaux marchés en expansion.

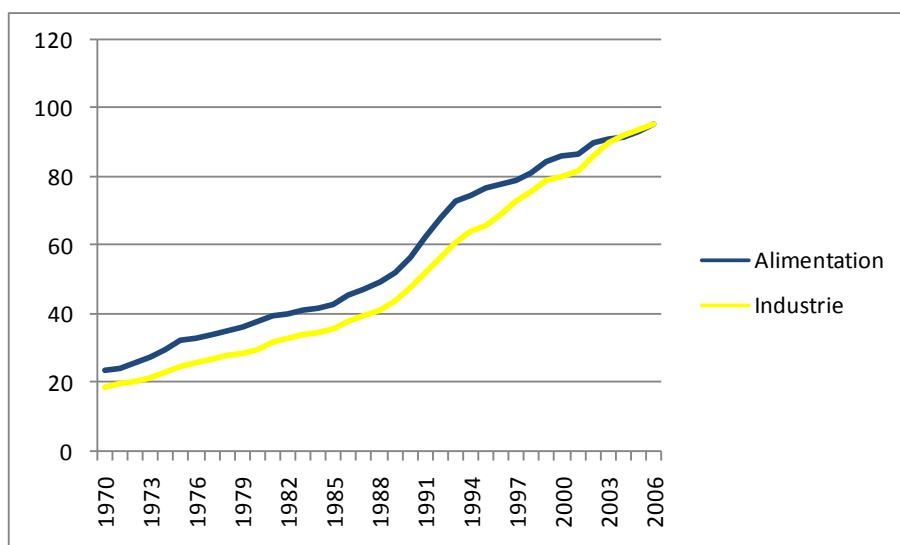
## 4.2 Caractéristiques structurelles

### 4.2.1 Intensité de capital et investissements

La propension à l'investissement d'un secteur est cruciale pour améliorer ou maintenir sa compétitivité.

En termes d'intensité de capital (stock de capital/heure travaillée), l'industrie alimentaire est aussi performante (€ 95,59 en 2006) que l'industrie manufacturière dans son ensemble (€ 95,36). L'industrie vient toutefois d'effectuer un mouvement de rattrapage durant la période 1995-2006. Si on se place sur une période longue (1970-2006), l'intensité de capital en termes réels a quadruplé (quintuplé pour l'industrie dans son ensemble). Le stock de capital est plus de deux fois plus élevé, le nombre d'heures travaillées a presque diminué de moitié. Un phénomène de substitution a également eu lieu dans ce secteur (de l'industrie) : le volume de travail utilisé a été réduit au profit du stock de capital.

Graphique 4-5 : Evolution de l'intensité de capital de l'industrie alimentaire et de l'industrie manufacturière 1970-2006

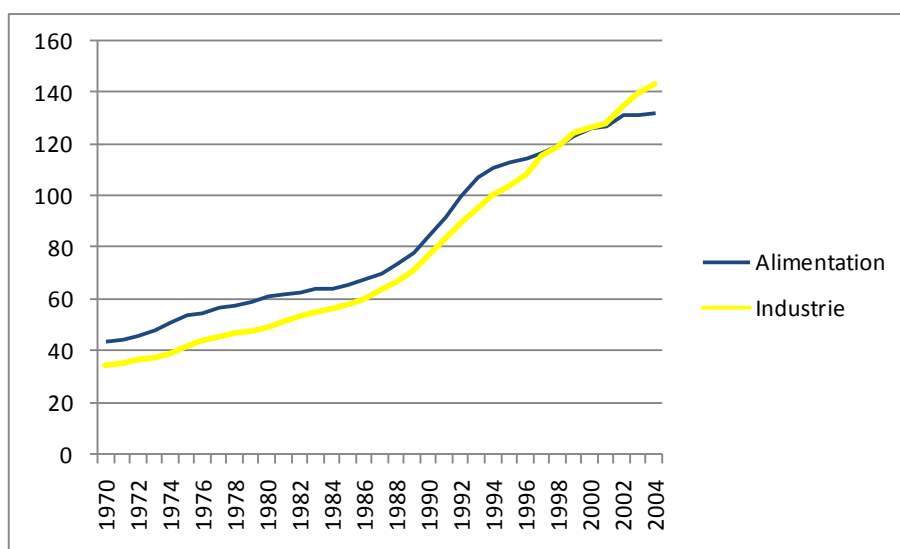


Source : EUklems

Le mouvement de rattrapage de l'industrie apparaît encore plus clairement lorsque l'intensité de capital est mesurée par travailleur. C'est là que se situe l'origine du démantèlement de l'emploi dans l'industrie.

Il est possible que les investissements dans les machines et l'équipement comportent de nombreuses technologies et connaissances qui sont intégrées dans le processus de production de l'industrie alimentaire. Tous ces constats nuancent l'image peu novatrice que l'on pourrait avoir de l'industrie alimentaire (voir plus loin R&D).

Graphique 4-6 : Evolution de l'intensité capitaliste par travailleur dans l'industrie alimentaire, 1970-2006 (ou 2004)



Source : EUklems

## 4.2.2 Origine de la croissance de la valeur ajoutée

La croissance de la valeur ajoutée peut en outre être répartie en éléments quantitatifs et qualitatifs, et ce tant pour le facteur « travail » que pour le facteur « capital ». Pour le travail, on examine le temps de travail utilisé et la composition de ce travail en fonction du niveau d'instruction. Pour le capital, une distinction est établie entre la contribution du capital TIC (technologies de l'information et de la communication) et du capital non TIC. La part de la croissance totale de la valeur ajoutée qui ne peut pas être imputée au travail ou au capital est définie par la notion de « productivité multifactorielle » (PMF). Cette productivité multifactorielle est calculée comme un facteur résiduel et a plusieurs explications : l'efficacité technologique, les changements technologiques, l'utilisation d'effets d'échelle, ....

Le tableau suivant indique l'origine de la croissance de la productivité dans l'industrie alimentaire en Belgique, dans les pays voisins et aux États-Unis :

Tableau 4-13 : Composition de la croissance annuelle moyenne de la valeur ajoutée (1995-2006)

	BE	DE	FR	NL	USA
Croissance de la VA dont :	0,63%	-0,37%	0,58%	1,09%	1,75%
travail	-0,31%	-0,68%	-0,21%	-0,96%	-0,46%
composition travail	0,33%	0,20%	0,64%	0,37%	0,19%
capital TIC	0,28%	0,09%	0,15%	0,35%	0,26%
capital nonTIC	0,45%	-0,22%	0,10%	0,18%	0,25%
PMF	-0,13%	0,25%	-0,10%	1,12%	1,48%

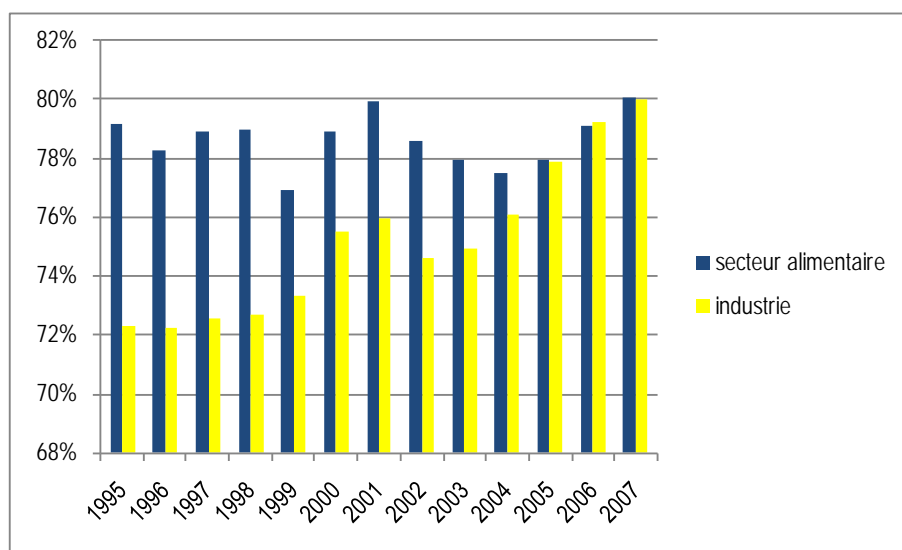
Source : EUklems

Il en ressort que la contribution quantitative du travail a baissé dans tous les pays (Belgique : -0,30 de contribution à la croissance), mais que la composition modifiée du travail a un impact favorable partout. Sur la période 1995-2006 l'intensité capitaliste du processus de production s'est (dans presque tous les cas) intensifiée. Les investissements en capital non TIC génèrent une contribution plus élevée pour la Belgique. En ce qui concerne la productivité multifactorielle, les prestations des États-Unis (et aussi des Pays-Bas) retiennent l'attention ; les scores de la Belgique, de la France et de l'Allemagne sont plus ou moins au même niveau.

## 4.2.3 Consommations intermédiaires

Entre 1995 et 2007, l'utilisation des consommations intermédiaires dans l'industrie manufacturière a continué à s'accroître (de 72,30 % du chiffre d'affaires à 79,99 %). La part des consommations intermédiaires dans l'industrie alimentaire s'élève à 80,10 %. En 2000, cette part était légèrement inférieure : 79,20 %. Le degré d'utilisation des consommations intermédiaires dans l'industrie alimentaire était déjà relativement élevé et se maintient approximativement au même niveau. La forte augmentation dans les secteurs industriels est attribuable à la part croissante des consommations intermédiaires dans une série de secteurs majeurs tels que ceux du pétrole, de la chimie et du métal.

Graphique 4-7 : Part de la consommation intermédiaire dans la production du secteur alimentaire



Source : ICN

Le niveau d'utilisation des consommations intermédiaires au sein d'un secteur peut être un signe d'externalisation (outsourcing) ou de délocalisation (offshoring) d'activités. Selon les définitions de l'OCDE, le terme « outsourcing » est décrit comme l'acquisition de biens et services qui étaient produits auparavant au sein même de l'entreprise. La création de valeur ajoutée est donc prise en charge par d'autres entreprises (nationales ou internationales). La notion d'« offshoring » implique le transfert de cette création de valeur ajoutée à des entreprises implantées dans un autre pays.

La cession de certaines activités (non centrales) à des fournisseurs nationaux ou étrangers peut amener un secteur à se concentrer sur les activités dans lesquelles il est le plus compétitif. L'externalisation peut notamment avoir pour conséquence un recul de la part de la valeur ajoutée dans la production totale. Dans le contexte de la mondialisation, cela ne signifie pas nécessairement une diminution de la valeur ajoutée en termes absolus. En effet, la division toujours plus internationale du travail, l'interdépendance croissante de la production et la hausse consécutive des importations et exportations de biens intermédiaires peuvent engendrer des gains de productivité.

Une étude relative aux Pays-Bas (den Butter, 2007) confirme ce constat. Lorsque les coûts de transaction sont suffisamment faibles, la délocalisation ou la production dans un pays à bas coût contribuent à la productivité et la prospérité augmente. Le Bureau du Plan (2009) a examiné l'impact de cette évolution sur l'emploi et en a tiré la conclusion générale que les pertes d'emploi sont de faible ampleur au regard de la rotation totale des emplois ; certains emplois (p.ex. à faible qualification) peuvent toutefois être plus durement touchés.

Les tableaux entrées-sorties du BFP (2000 et 2005) indiquent l'origine des consommations intermédiaires du secteur de l'alimentation, l'évolution de celles-ci et leur répartition entre importations et production intérieure.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Il faut cependant souligner que les tableaux input-output 2000-2005 sont basés sur des versions différentes de comptes nationaux et ne sont donc pas parfaitement comparables.

Tableau 4-14 : Principales entrées intermédiaires du secteur alimentaire (en % des entrées totales)

	Total			Intérieur			Importations		
	mio €	part	part	mio €	part	part	mio €	part	part
	2005	% 2005	% 2000	2005	% 2005	% 2000	2005	% 2005	% 2000
industrie alimentaire	6315	30%	29%	2834	21%	20%	3480	43%	46%
agriculture	4795	23%	32%	2831	21%	34%	1964	25%	27%
commerce de gros	2802	13%	11%	2600	20%	16%	202	3%	2%
services commerciaux	1639	8%	8%	1465	11%	10%	174	2%	2%
transport terrestre	798	4%	3%	601	5%	4%	196	2%	3%
entrées totales	21235			13232			8002		

Sources : BFP, tableaux e/s 2000&amp;2005

Cinq secteurs représentent plus de 75 % des entrées. La part de ces 5 secteurs n'a pas beaucoup évolué entre 2000 et 2005, à l'exception de celle de l'agriculture. Le principal secteur pourvoyeur est l'industrie alimentaire elle-même (30 %). La baisse de la part de l'agriculture est essentiellement un phénomène national (recul de 32 % à 23 %). La part de quelques secteurs de plus petite taille (p.ex. les matériaux d'emballage) augmente. 41 % des intrants agricoles et 55 % des intrants de l'industrie alimentaire proviennent de l'étranger. Ces derniers chiffres pourraient s'expliquer par la part élevée des transactions intra-industrielles des entreprises internationales.

#### 4.2.4 Taille des entreprises et emploi

Pour établir la ventilation suivante selon le nombre de travailleurs et l'emploi, nous n'avons pas utilisé la définition européenne de la taille de l'entreprise, mais bien celle qui est disponible dans les données de l'ONSS (en fonction du personnel : <50 = petite ; 50<.. <200 = moyenne ; > 200 = grande). Pour la période 1995-2007, la part et l'évolution selon la taille de l'entreprise se présentent comme suit :

Tableau 4-15 : Répartition selon la taille de l'entreprise

selon le nombre d'entreprises				
		2007	part 2007%	1995
petite	<50 travailleurs	5.410	94%	6.712
moyenne	50< <200 travailleurs	249	4%	240
grande	> 200 travailleurs	66	1%	66
		5.725	100%	7.018
selon le nombre de travailleurs				
		2007	part 2007%	1995
petite	<50 travailleurs	35.995	41%	38.293
moyenne	50< <200 travailleurs	25.066	28%	22.502
grande	> 200 travailleurs	27.653	31%	26.202
		88.714	100%	86.997
selon le ratio travailleurs/entreprise				
		2007	1995	
petite	<50 travailleurs	6,7	5,7	
moyenne	50< <200 travailleurs	100,7	93,8	
grande	> 200 travailleurs	419,0	397,0	

Source : ONSS

L'industrie alimentaire est donc un secteur industriel dont le paysage est dominé (en nombre) par des entreprises de (très) petite et moyenne taille. Ce constat est cependant fortement influencé par le fait qu'environ 4/5 des petites entreprises font partie du secteur de la boulangerie. La petite entreprise occupe ici une niche de marché spécifique.



Bien que les grandes entreprises ne représentent qu'à peine plus d'1 % du nombre total d'entreprises, elles assurent près de 40 % de l'emploi. L'emploi total est en baisse dans les petites entreprises.

Des économies d'échelle sont d'actualité dans toutes les catégories d'entreprises : l'emploi moyen augmente. Le chiffre d'affaires et les investissements sont principalement concentrés dans les grandes entreprises, et cette tendance s'accroît (les entreprises de plus de 50 travailleurs ont réalisé en 2000 70 % et en 2006 74 % du chiffre d'affaires).

La Belgique ne constitue pas une exception au sein de l'UE-15. Bien que les indicateurs d'Eurostat soient légèrement différents des chiffres de l'ONSS, le tableau est relativement similaire en ce qui concerne le nombre d'entreprises : 97 % des entreprises sont de petite taille, 2 % de taille moyenne et 1 % de grande taille.

#### 4.2.5 Internationalisation du secteur

Tant en termes de valeur ajoutée que d'emploi, les entreprises multinationales couvrent une grande part du secteur de l'alimentation. Dans l'industrie manufacturière, cette part est encore un peu plus élevée. (EMN = entreprise multinationale, BE = belge). Les EMN belges sont des entreprises qui possèdent au moins une filiale à l'étranger dont 10 % du capital-actions au moins se trouve entre des mains belges. Les autres entreprises disposant d'au moins une filiale à l'étranger sont placées dans la catégorie des EMN non belges. Les « Pas EMN » sont des entreprises belges qui ne possèdent aucune filiale à l'étranger.

Tableau 4-16 : Présence des entreprises internationales : valeur ajoutée

Secteur	Valeur ajoutée					
	Part en % en 2005			Croissance		
	Pas EMN	EMN BE	Pas EMN BE	Pas EMN	EMN BE	Pas EMN BE
Alimentaire	28%	20%	52%	17%	44%	24%
Industrie	21%	11%	69%	14%	4%	27%

Source : VIO

Globalement, la valeur ajoutée augmente dans toutes les catégories d'entreprises. Les entreprises multinationales fournissent près des 3/4 de la valeur ajoutée. Leur rythme de croissance est également nettement supérieur à celui des entreprises belges « pas EMN ». Le poids des EMN dans l'industrie manufacturière est plus élevé que dans l'industrie alimentaire, mais leur rythme de croissance est plus faible dans l'industrie manufacturière que dans l'industrie alimentaire.

Tableau 4-17 : Présence d'entreprises internationales : emploi

Secteur	Emploi					
	Part en % en 2005			Croissance		
	Pas EMN	EMN BE	Pas EMN BE	Pas EMN	EMN BE	Pas EMN BE
Alimentaire	39%	20%	41%	-2%	10%	-6%
Industrie	31%	13%	55%	-14%	-6%	-8%

Source : VIO

L'emploi est en hausse dans les multinationales belges (+10 %), mais pas dans les multinationales non belges (-6 %). 41 % de l'emploi est généré par les multinationales non belges, 20 % par les

multinationales belges. La part des entreprises multinationales non belges dans l'emploi est encore légèrement supérieure dans l'industrie dans son ensemble.

Au sein de l'industrie alimentaire, la valeur ajoutée s'accroît plus rapidement dans les entreprises internationales. Il est à souligner que les multinationales belges connaissent une croissance plus rapide que les multinationales étrangères. L'emploi enregistre une baisse générale, sauf dans les multinationales belges.

On peut également internationaliser en augmentant les investissements des entreprises belges à l'étranger. Le Bureau du Plan a analysé cette donnée en faisant le relevé des filiales gérées à l'étranger par des entreprises belges. Divers critères ont été utilisés pour identifier la nationalité belge d'une entreprise : l'appartenance ou non aux comptes annuels consolidés d'un groupe belge, l'adresse du siège principal ou le lieu de résidence des mandataires. Une entreprise étrangère était considérée comme une filiale en cas de participation d'au moins 10 %, ce qui permet à la société mère d'exercer une influence significative sur la politique de l'entreprise.

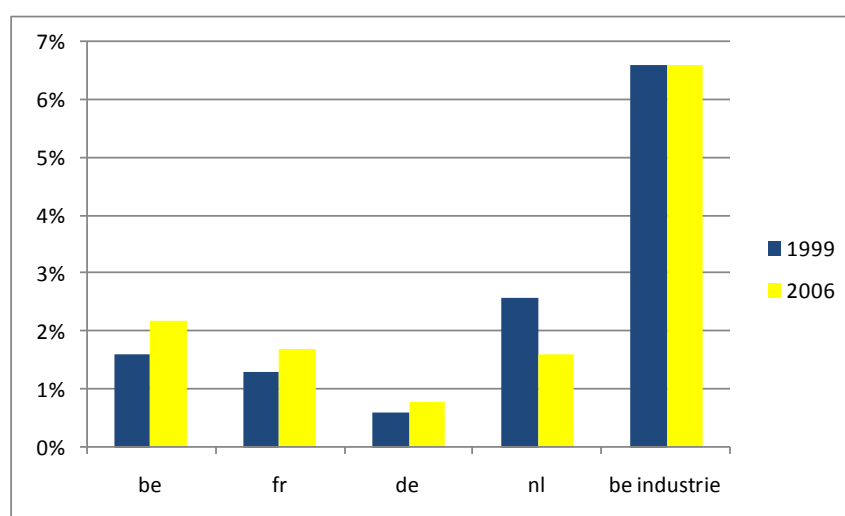
Pour le secteur alimentaire, 376 filiales ont été recensées au total. Ce total représente 2,3 % du nombre de filiales à l'étranger et 8,3 % du nombre de travailleurs des filiales étrangère.

Cette activité à l'étranger est très concentrée au niveau sous-sectoriel : au moins 327 des 376 filiales font partie de l'industrie des boissons (plus précisément du groupe Inbev).

#### 4.2.6 Innovation : R&D et formation

Traditionnellement, le secteur de l'alimentation dépense nettement moins en recherche et développement, en termes de part dans la valeur ajoutée, que l'industrie manufacturière dans son ensemble. Ce constat vaut également pour les pays voisins. Les efforts des pays voisins en faveur du secteur alimentaire sont toutefois très divergents. L'OCDE dispose de données indiquant les efforts de R&D en pourcentage de la valeur ajoutée. L'intensité de R&D en Belgique est supérieure à celle de la France et des Pays-Bas où on note néanmoins également une croissance. Les efforts de R&D dans l'industrie alimentaire étaient historiquement élevés aux Pays-Bas avant de reculer en 2006.

Graphique 4-8 : R&D dans le secteur alimentaire (budget R&D/valeur ajoutée)



Source : OCDE

Pour estimer les résultats de ces efforts, Eurostat publie des données indiquant dans quelle mesure le chiffre d'affaires est généré par la vente de nouveaux produits, qu'ils soient nouveaux pour le marché ou pour l'entreprise. Il est à observer que, malgré les efforts de R&D supérieurs dans notre pays, la part des nouveaux produits est plus faible en Belgique qu'en Allemagne. Les Pays-Bas obtiennent également de modestes résultats en la matière, en dépit des efforts de R&D considérables réalisés au cours de ces dernières années (2006 est une année exceptionnelle). Les données concernant la France ne sont pas disponibles.

Tableau 4-18 : Nouveaux produits - part dans le chiffre d'affaires

	Belgique	Allemagne	Pays-Bas
Part 2006 des produits nouveaux pour l'entreprise	5,00%	10,11%	4,87%
Part 2006 des produits nouveaux pour le marché	4,26%	9,12%	6,02%

Source : Eurostat

Le secteur est également assez peu performant sur le plan des demandes de brevets et, en comparaison avec les pays qui nous entourent, la Belgique enregistre moins de demandes de brevets (2,95 par million d'habitants) en Europe que les Pays-Bas (4,39) et l'Allemagne (3,41). La France est à la traîne (1,84). Au niveau de l'industrie manufacturière dans son ensemble, ces chiffres sont nettement plus élevés dans ces pays, l'Allemagne étant en tête. (source : Eurostat)

Dans l'industrie alimentaire, on soulignera également la dualité de la notion d'innovation : elle est une combinaison et/ou un champ de tension entre une vision industrio-économique et une vision marketing. La vision industrio-économique englobe l'innovation de procédé et de produits ainsi que les changements organisationnels ; la vision marketing se focalise sur l'innovation commerciale. Les innovations de marketing portent sur les méthodes et les canaux de vente. Lorsqu'elle procède à des innovations organisationnelles, l'entreprise souhaite améliorer et optimaliser son management, ses flux de travail et son fonctionnement interne.

Il ressort de l'enquête CIS de 2004 que les entreprises d'alimentation belges, et surtout les entreprises innovantes, sont aussi performantes que celles des pays voisins en termes d'innovations organisationnelles et/ou de marketing. Sur le plan des initiatives en matière d'enregistrement de marque et de création de nouvelles marques, la Belgique (et les Pays-Bas) est à la traîne par rapport à l'Allemagne et à la France. L'intensité de connaissance du secteur alimentaire se reflète également dans le niveau d'instruction croissant des travailleurs. Dans le tableau ci-dessous, une distinction est établie entre les faiblement qualifiés (maximum secondaire inférieur), les moyennement qualifiés (secondaire supérieur) et les hautement qualifiés (à partir de l'enseignement supérieur de type court). Des tendances similaires s'observent également dans l'ensemble de l'industrie manufacturière. La diminution des faiblement qualifiés y est légèrement plus élevée et l'augmentation des hautement qualifiés quelque peu plus faible.

Tableau 4-19 : Niveau d'instruction des collaborateurs

		faiblement qualifiés	moyennement qualifiés	hautement qualifiés
secteur alimentaire	part % 1996	46%	38%	16%
secteur alimentaire	part % 2008	30%	49%	21%
secteur alimentaire	croiss. ann. 96-08	-2,68%	3,15%	3,21%
industrie	part % 1996	42%	38%	20%
industrie	part % 2008	25%	47%	28%
industrie	croiss. ann. 96-08	-4,54%	1,56%	2,45%

Source : Enquête du SPF Economie sur les forces de travail

## 4.2.7 Impact des exportations et de la R&D

Les exportations et la politique de recherche et de développement sont importantes pour le développement d'un secteur d'activité. Le tableau ci-dessous examine l'importance des exportations et de la R&D pour le secteur de l'alimentation en termes d'emploi et de valeur ajoutée.

Tableau 4-20 : Emploi

Emploi						
Secteur	Part en % secteur alimentaire 2005			Croissance (1997 - 2005)		
	Total	Exportations	R&D et exportations	Total	Exportations	R&D et exportations
Alimentaire	100%	83%	13%	-2%	-2%	-15%
Industrie	100%	89%	27%	-10%	-10%	1%

Source : VIO

Tableau 4-21 : Valeur ajoutée

Valeur ajoutée						
Secteur	Part en % secteur alimentaire 2005			Croissance (1997 - 2005)		
	Total	Exportations	R&D et exportations	Total	Exportations	R&D et exportations
Alimentaire	100%	90%	16%	25%	27%	3%
Industrie	100%	93%	32%	22%	24%	31%

Source : VIO

Les entreprises exportatrices du secteur alimentaire représentent respectivement 83 % et 90 % de l'emploi et de la valeur ajoutée. Ces chiffres sont légèrement plus élevés dans l'industrie totale. Si l'emploi généré par les exportateurs recule de part et d'autre (industrie alimentaire : -2 %, industrie manufacturière : -10 %), la valeur ajoutée augmente (industrie alimentaire : +27 %, industrie manufacturière : +24 %). Les entreprises exportatrices parviennent à accroître leur productivité.

Pour beaucoup d'entreprises du secteur de l'alimentation, la relation entre la R&D et la valeur ajoutée semble moins importante que la relation entre les exportations et la valeur ajoutée. Dans l'industrie manufacturière, la R&D est plus étroitement liée à une croissance de la valeur ajoutée. L'emploi dans l'industrie alimentaire accuse le plus net recul chez les rares entreprises qui déclarent réaliser des activités de R&D, alors que c'est justement ce groupe d'entreprises qui créent de l'emploi dans l'industrie manufacturière.

Il apparaît également que les entreprises d'alimentation qui réalisent des efforts « d'exportation » ou « de R&D et d'exportation » génèrent une plus haute valeur ajoutée par travailleur que la moyenne du secteur (en milliers d'euros par an). La plus forte croissance est observée chez les entreprises qui réalisent uniquement des exportations. Pour tous les types d'entreprises (exportations et R&D), la valeur ajoutée par travailleur augmente plus rapidement dans l'industrie manufacturière que dans l'industrie alimentaire. La plus forte croissance y est également enregistrée par les entreprises qui font des exportations sans R&D.

Tableau 4-22 : Valeur ajoutée par travailleur 1997-2005 (en'000 euros)

Valeur ajoutée/travailleur 1997-2005						
Secteur	Total		Exportations		R&D et exportations	
	Croissance	Niveau en 1997	Croissance	Niveau en 1997	Croissance	Niveau en 1997
Alimentaire	27,90%	66,3	29,80%	71,5	20,20%	82,5
Industrie	35,10%	69,3	37,90%	71	29,50%	85,6

Source : VIO

#### 4.2.8 Rotation dans le secteur : fermeture et création d'entreprises

La viabilité d'un secteur exige que les entreprises déficitaires quittent le secteur ou contractent leurs activités, que les entreprises existantes réussissent à croître et que de nouvelles entreprises puissent voir le jour, survivre et se développer. L'évolution de l'emploi est la résultante de quatre scénarios possibles pour les entreprises : elles quittent le marché en cas de fermeture, l'activité diminue en cas de contraction, l'expansion des activités génère une croissance et de nouvelles entreprises entrent sur le marché.

Il ressort du tableau ci-dessous que le recul de l'emploi dans le secteur alimentaire (-2 %) au cours de la période 1997-2004 est nettement plus faible que dans l'ensemble de l'industrie manufacturière (-10 %). Le meilleur score du secteur de l'alimentation résulte de performances légèrement supérieures dans chacun des scénarios. Les évolutions négatives en cas de fermeture ou de contraction sont quasi intégralement compensées par les créations d'emplois dans les entreprises en expansion et dans les nouvelles entreprises.

Tableau 4-23 : Evolution par rapport à l'emploi total (1997)

Emploi	Fermeture	Contraction	Expansion	Création	Total
Alimentation	-18%	-14%	18%	11%	-2%
Industrie	-19%	-17%	16%	10%	-10%

Source : VIO

L'industrie alimentaire obtient également des résultats légèrement supérieurs à l'industrie manufacturière dans son ensemble en ce qui concerne l'évolution et le comportement du nombre d'entreprises dans le secteur. Moins de fermetures et d'entreprises en contraction, plus d'entreprises en expansion et nouvellement créées. 34 % des entreprises en activité en 1997 avaient quitté le secteur en 2004. 27 % des entreprises ont accédé au secteur après 1997. Le nombre d'entreprises en contraction est plus faible que dans l'industrie (-2 %), le nombre d'entreprises en expansion plus élevé (+3 %).

Tableau 4-24 : Evolution par rapport au nombre total d'entreprises (1997)

Entreprises	Fermeture	Contraction	Expansion	Création	Total
Alimentation	34%	27%	39%	27%	-7%
Industrie	35%	29%	36%	24%	-11%

Source : VIO

L'impact de ces évolutions sur l'emploi par entreprise est plus faible dans l'industrie alimentaire que dans l'industrie manufacturière globale. Lorsqu'une entreprise d'alimentation quitte le secteur (cessation d'activités, faillite...), 14 emplois sont perdus en moyenne, contre 19 dans l'industrie

manufacturière. Lors de la création d'une nouvelle entreprise, 11 emplois sont créés en moyenne dans l'industrie alimentaire, 15 dans l'industrie. Un profil similaire s'observe en cas de contraction ou d'expansion.

Tableau 4-25 : Emploi moyen par entreprise en cas de :

	Fermeture	Contraction	Expansion	Création
Alimentation	-14	-13	12	11
Industrie	-19	-21	15	15

Source : VIO

Il ressort de ces données que le secteur est à même de se régénérer, que de nouvelles entreprises sont mises sur pied et que celles-ci parviennent à créer de l'emploi.

Dans le tableau ci-dessous, la productivité des entreprises en cessation d'activités, des entreprises en contraction, des entreprises en expansion et des entreprises nouvellement créées est comparée à la productivité moyenne du secteur en 1997 et 2005. En termes de hausse de productivité, on constate particulièrement que l'augmentation dans l'industrie alimentaire est à imputer aux entreprises en cessation d'activités (entreprises ayant une productivité nettement inférieure à la moyenne) et aux entreprises existantes, mais en contraction. Le fait qu'elles cessent leurs activités ou se contractent stimule la productivité. La contribution des entreprises nouvellement créées à l'évolution de la productivité est négative, sans doute en raison des pertes encourues durant la phase de lancement. Les entreprises en expansion enregistrent une très légère hausse de leur productivité.

Les entreprises d'alimentation ont à cet égard davantage de difficultés que l'industrie dans son ensemble ; la croissance de la productivité sectorielle est plus de deux fois plus élevée dans l'industrie manufacturière.

Tableau 4-26 : Productivité des entreprises en cessation d'activité, contraction, expansion et en cours de création

	% de la productivité moyenne du secteur 1997 et 2005		
	1997	2005	Croissance 1997-2005
En cessation d'activité	59,20%	-	-
En contraction	106,50%	130,94%	22,94%
En expansion	95,37%	96,71%	1,40%
En cours de création	-	74,76%	-
Industrie alimentaire	94,21%	105,79%	12,29%
Industrie manufacturière *	102,50%	129,92%	26,75%

Source : VIO

#### 4.2.9 Caractéristiques d'établissement dans l'industrie alimentaire – potentiel d'internationalisation

La proportion relativement élevée d'entreprises étrangères en Belgique suscite des questions sur le degré d'ancrage de ces sociétés. En la matière, les caractéristiques d'une entreprise peuvent jouer un rôle.

Connor & Schiek(1997) ont divisé les sous-secteurs de l'industrie alimentaire en trois groupes. Selon eux, les caractéristiques des sous-secteurs ont une influence dans chacun de ces groupes sur l'établissement des entreprises.

- 1) Lorsque le coût des intrants (inputs) est élevé par rapport au chiffre d'affaires, ils parlent de branches d'activité orientées vers l'offre. La gamme de produits est limitée et les coûts supplémentaires (par exemple pour l'emballage) sont faibles. Ces branches s'installent plus régulièrement dans les zones géographiques où leurs inputs sont présents (agriculture, pêche).
- 2) Si les frais de distribution du produit dominent la colonne des coûts, ces branches d'activité sont définies comme étant orientées vers la demande. La production s'établira plutôt à proximité du client. La part élevée des frais de distribution peut être imputée tant à la nature des produits (par exemple leur caractère périssable) qu'au choix des méthodes de distribution.
- 3) Enfin, certains produits ne sont pas liés à l'intrant ou à la distribution. La colonne des coûts des entreprises n'est pas fortement influencée par la localisation. Leurs intrants sont divers. On les appelle aussi les entreprises « footloose » (sans attache), car elles peuvent organiser leur production n'importe où sans grandes différences de coûts.

Cette approche indique, sur la base des caractéristiques du produit et de la localisation de la production, comment peut naître un avantage concurrentiel.

Bien qu'il ne soit pas évident de rattacher univoquement un secteur à l'une de ces notions, les calculs propres du secrétariat du CCE (réalisés sur la base des 200 principales entreprises en termes de valeur ajoutée de la base de données VIO) révèlent qu'environ 1/5 de la valeur ajoutée pourrait être considérée comme étant « footloose », 2/5 comme étant orientée vers l'offre et 2/5 comme étant orientée vers la demande. Cela signifierait donc que la valeur ajoutée du secteur de l'alimentation a un ancrage relativement solide dans l'économie belge.

Tableau 4-27 : Structure de l'industrie alimentaire selon Connor & Schiek (1997)

Orientée vers l'offre	Orientée vers la demande	Footloose
Emballage viande	Soft drinks	Aliments en conserve
Fromage	Lait liquide	Céréales de petit-déjeuner
Beurre	Aliments pour animaux	Biscuits
Farine	Boulangerie	Confiserie
Transformation viande	Crème glacée	Chocolaterie
Volaille	Pâtes	Noix
Sucre	Chips de pomme de terre	Vins
Lait transformé	Sauces	Alcool
Transformation fruits et légumes	Bière	

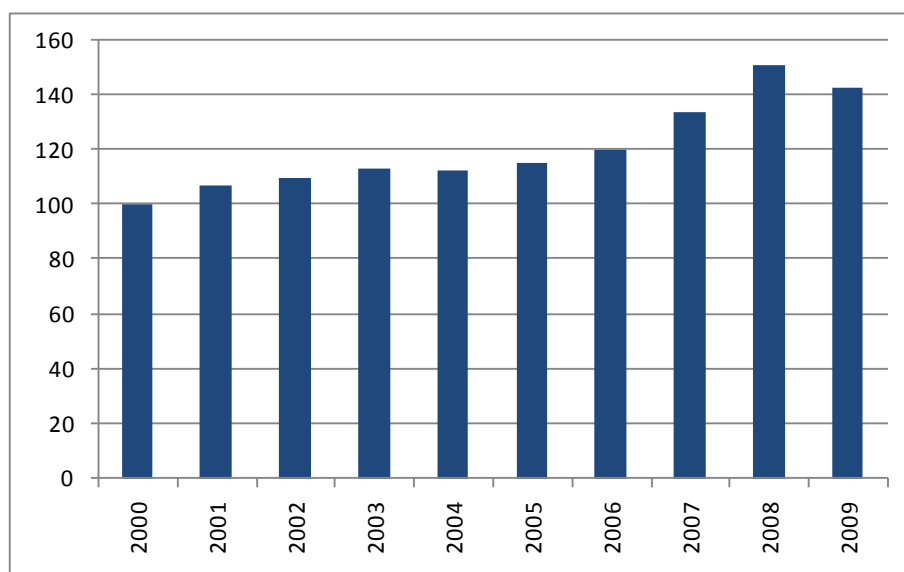
Source : Fevia

#### 4.2.10 La demande intérieure

La demande intérieure totale est la somme de la production intérieure et des importations moins les exportations.

Au cours de la période 2000-2009, la demande intérieure de produits alimentaires a connu une augmentation nominale annuelle de 4,1 % (en termes réels = 1,3 % par an). Cette hausse est la plus prononcée depuis 2006 ; cette période se caractérise également par des hausses de prix plus rapides.

Graphique 4-9 : Demande intérieure (nominale) (2000=100)



Sources : ICN et TVA

Les tableaux entrées/sorties du Bureau du Plan révèlent une série de glissements marquants.<sup>6</sup>

En ce qui concerne la composition de la demande du secteur, la part des ménages diminue. On peut considérer que ce flux de produits alimentaires est distribué via les grands canaux de distribution, en vue d'une consommation directe au sein des ménages. Les entrées de produits alimentaires dans les secteurs de l'horeca, des autres services aux entreprises, du commerce de gros et de détail et dans la rubrique « solde » (culture, sport et loisirs ainsi que les autres services et les administrations publiques) augmentent. Cette hausse compense en partie la baisse de la part des ménages.

Tableau 4-28 : Destination de la production de l'industrie alimentaire

	2000	2005
Ménages	49,3%	47,0%
Produits alimentaires et boissons	25,7%	26,6%
Hôtels et restaurants	11,7%	13,0%
Agriculture	6,9%	5,0%
Soins de santé	2,1%	2,1%
Commerce de gros	2,0%	1,8%
Commerce de détail	0,2%	1,3%
Chimie	0,9%	1,0%
Autres services commerciaux	0,1%	0,9%
Solde	1,2%	1,2%
	100%	100%

Sources : BFP - Tableaux E/S

En tant que débouché, le secteur de l'alimentation reste le deuxième par ordre d'importance et affiche une légère croissance. Plus d'un quart de la demande intérieure émane de ce secteur.

<sup>6</sup> Comme déjà mentionné les tableaux input-output 2000-2005 sont basés sur des versions différentes de comptes nationaux et ne sont donc pas parfaitement comparables.



## 5 Analyse des sous-secteurs

Il ressort des considérations précédentes que le secteur de l'alimentation se porte bien. Il est toutefois hétérogène. Les performances générales du secteur peuvent donc cacher des évolutions divergentes au sein des différents sous-secteurs. Dans ce chapitre, nous examinerons spécifiquement les sous-secteurs du secteur de l'alimentation. Sur la base d'indicateurs clés et de caractéristiques structurelles, nous sélectionnerons quelques sous-secteurs que nous examinerons ultérieurement dans le cadre d'une analyse de Porter.

### 5.1 Indicateurs clés

Les tableaux et graphiques ci-dessous montrent la taille et la croissance des sous-secteurs de l'industrie alimentaire et établit des liens entre l'évolution de la valeur ajoutée et l'évolution de l'emploi, d'abord en Belgique puis en comparaison avec les pays voisins.

Pour l'analyse des sous-secteurs, il suffit de retenir les sous-secteurs qui apparaissent dans la classification à trois chiffres de la nomenclature NACE, sauf pour le secteur 158 « Autres industries alimentaires ». Ceci se justifie par son hétérogénéité (boulangerie, biscuiterie, sucre, chocolat, pâtes alimentaires, café et thé, sauces, aliments diététiques) et sa part significative dans le secteur (environ ¼ du chiffre d'affaires).

Dans certains graphiques, les sous-secteurs sont désignés par leur code NACE. Voici en résumé les intitulés de ces codes : 151 : Viandes ; 152 : Poissons ; 153 : Transformation de fruits, légumes et pommes de terre ; 154 : Corps gras ; 155 : Produits laitiers ; 156 : Travail des grains ; 157 : Aliments pour animaux ; 1581 : Boulangerie ; 1582 : Biscuiterie ; 1583 : Sucre ; 1584 : Chocolat ; 1585 : Pâtes ; 1586 : Café et thé ; 1587 : Sauces-condiments ; 1588 : Aliments diététiques ; 1589 : Autres ; 159 : Boissons.

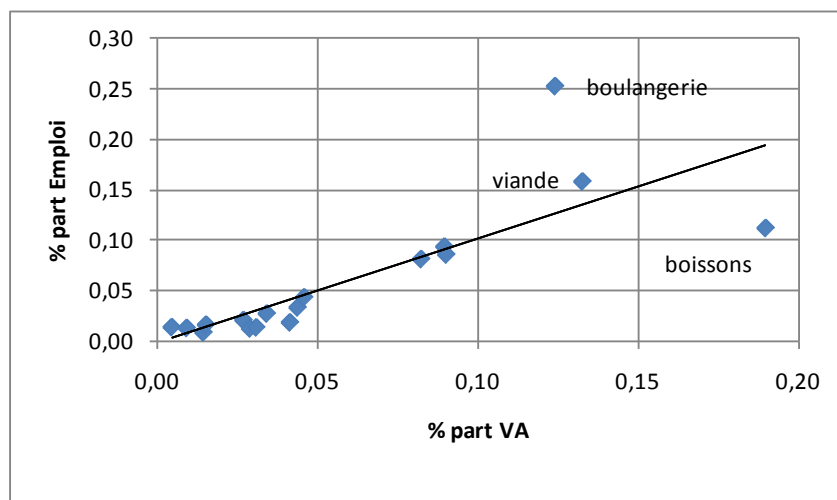
#### 5.1.1 Emploi, valeur ajoutée et productivité

##### *Belgique*

L'importance des sous-secteurs en matière d'emploi et de valeur ajoutée est illustrée dans le graphique suivant (2007). La part du sous-secteur dans le total de la valeur ajoutée du secteur de l'alimentation est représentée sur l'axe des abscisses, la part du sous-secteur dans le total de l'emploi du secteur de l'alimentation sur l'axe des ordonnées.

Il en ressort que les grands sous-secteurs de la boulangerie et de la viande sont nettement plus intensifs en main-d'œuvre, le plus grand secteur en valeur ajoutée (boissons) frappe par son intensité de capital.

Graphique 5-1 : Part du sous-secteur selon la valeur ajoutée et l'emploi dans l'industrie alimentaire

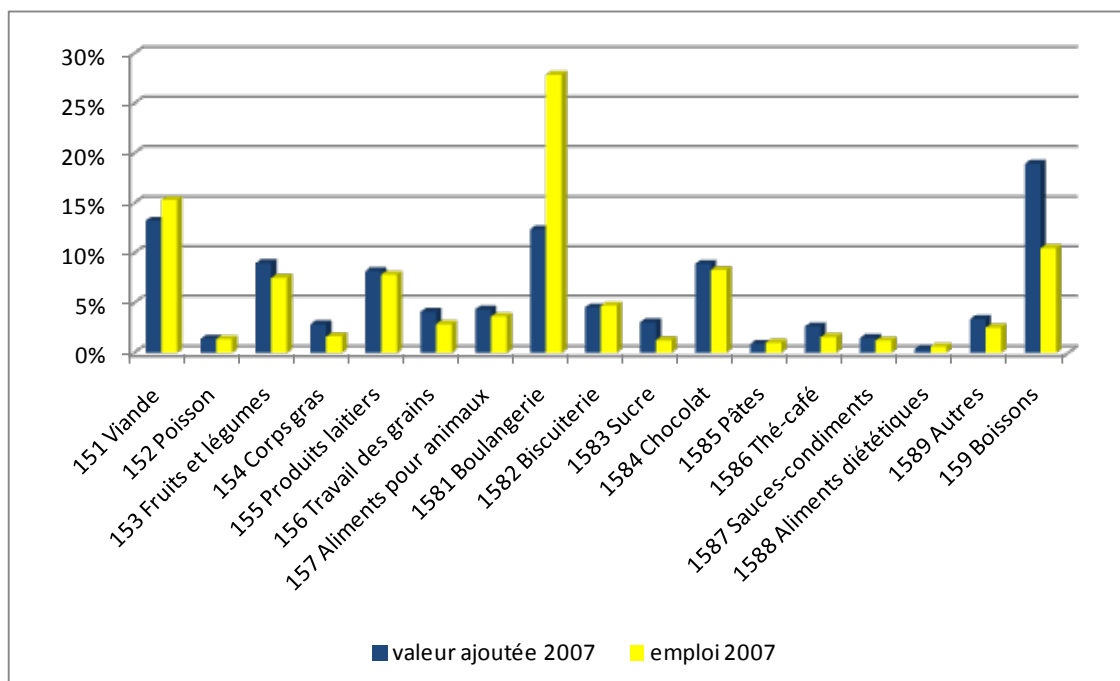


Sources : Eurostat et ONSS

Ce graphique montre qu'une majorité des sous-secteurs représentent moins de 5 % de la valeur ajoutée et de l'emploi. Six secteurs génèrent à eux seuls plus de 70 % de la valeur ajoutée et de l'emploi (les boissons, la viande, la boulangerie, le secteur laitier, les légumes-fruits-pommes de terre, le chocolat sont les plus grands sous-secteurs).

Dans le graphique ci-dessous, la part relative de chaque secteur est représentée en termes d'emploi et de valeur ajoutée.

Graphique 5-2 : Valeur ajoutée et emploi dans l'industrie alimentaire en Belgique en 2007

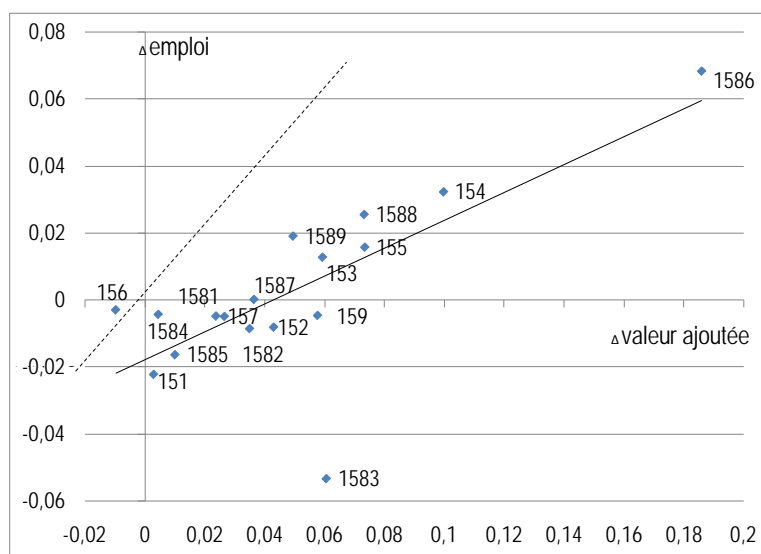


Source : Eurostat

Si l'on observe l'évolution de la valeur ajoutée et de l'emploi, la ligne de tendance du graphique ci-dessous révèle l'existence d'un lien entre la croissance de la valeur ajoutée et la croissance de l'emploi au niveau sous-sectoriel. Seul le sous-secteur du sucre s'écarte fortement de cette tendance

(ce secteur a connu un mouvement de concentration en raison de la politique agricole commune). C'est une indication de l'importance cruciale de la création de valeur ajoutée en tant que source de prospérité économique, notamment au travers de l'emploi.

Graphique 5-3 : Evolution de la croissance de la valeur ajoutée par rapport à l'emploi - Belgique 2000-2007



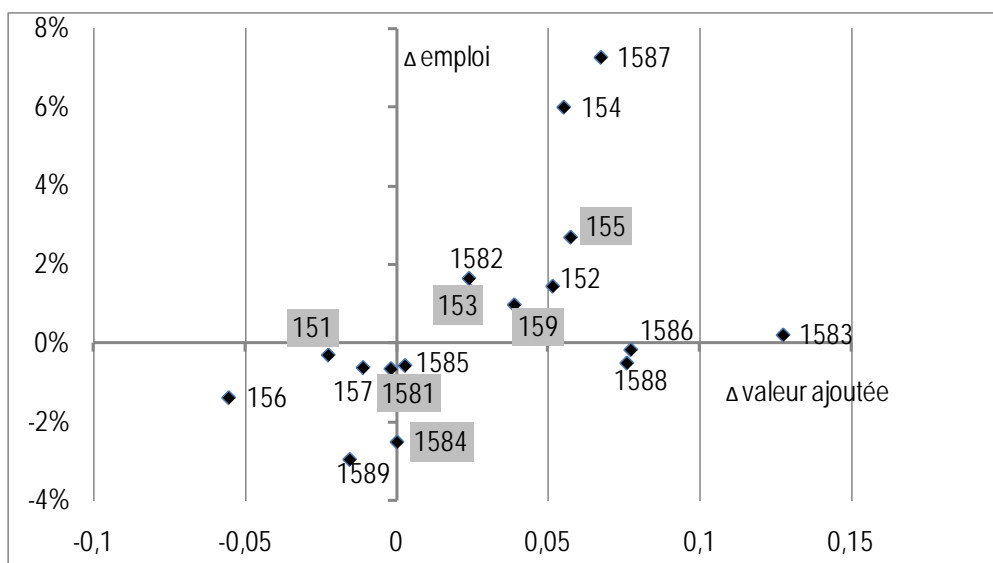
Source : Eurostat

Dans les secteurs situés sur la bissectrice (ligne en pointillé à 45°), l'emploi et la valeur ajoutée croissent au même rythme, la productivité étant dès lors constante. Les sous-secteurs situés sous la bissectrice présentent une croissance de la valeur ajoutée supérieure à celle de l'emploi et parviennent par conséquent à accroître leur productivité. C'est le cas de la plupart des secteurs. Dans un sous-secteur (travail des grains, 156), la croissance annuelle de la valeur ajoutée est négative ; l'emploi dans ce secteur stagne. De nombreux secteurs (viande, poisson, biscuiterie, sucre, pâtes...), enregistrent une baisse de l'emploi malgré une croissance annuelle positive de la valeur ajoutée (entre 0 et 6 % par an durant la période). Les autres secteurs affichent une croissance tant de la valeur ajoutée que de l'emploi. Le secteur du café et du thé réalise à cet égard la meilleure performance (environ 18 % de croissance de la valeur ajoutée et 7 % de l'emploi), mais le secteur de la transformation des fruits, légumes et pommes de terre ainsi que les secteurs des corps gras, des produits laitiers et des aliments diététiques se portent bien également.

### *Comparaison avec les pays voisins*

Plus de la moitié des exportations de l'industrie alimentaire sont réalisées vers l'Allemagne, la France et les Pays-Bas. Il paraît donc judicieux d'examiner les performances des sous-secteurs vis-à-vis de ces pays en matière de croissance de la valeur ajoutée et de l'emploi. Dans le graphique ci-dessous, les six principaux sous-secteurs, qui représentent environ 70 % de la valeur ajoutée, sont mis en évidence (code NACE en gris). Plusieurs secteurs qui se portent bien sur le plan national réalisent également de bonnes performances lorsque l'on compare les taux de croissance de la valeur ajoutée et de l'emploi en Belgique avec les taux de croissance pour l'ensemble de l'Allemagne, de la France et des Pays-Bas. Tant sur le plan de la valeur ajoutée que de l'emploi, la Belgique enregistre une croissance plus élevée dans les sous-secteurs des sauces, des corps gras, des produits laitiers, de la biscuiterie, de la transformation des fruits, légumes et pommes de terre, des poissons et des boissons (dans le quadrant supérieur droit). Nos voisins réalisent de meilleures performances dans les secteurs du travail des grains, des aliments pour animaux, de la viande et de la boulangerie.

Graphique 5-4 : Ecart de croissance de la VA et de l'emploi en BE et en DE, FR et NL - 2000-2007



Source : Eurostat

### 5.1.2 Performances à l'exportation

Le secteur de l'alimentation dans son ensemble affiche de bonnes performances en matière d'exportation et il en résulte une balance commerciale globalement positive. Au cours de la période 2000-2008, tous les sous-secteurs présentent un solde positif (surtout la viande, le chocolat et les fruits-légumes-pommes de terre), sauf les boissons, les produits laitiers et le café-thé.

La viande, la transformation des fruits, légumes et pommes de terre et les produits laitiers représentent la plus grande part des exportations alimentaires.

Dans la plupart des sous-secteurs, la Belgique présente un degré élevé de spécialisation à l'exportation<sup>7</sup>. On notera toutefois que certains secteurs se caractérisent par un degré de spécialisation légèrement plus faible et que cet indice de spécialisation évolue dans des directions diverses.

Les boissons, les corps gras, le café-thé et les préparations de viande et de poisson ont un degré de spécialisation inférieur ou égal à 1. Pour les boissons, ce taux est fortement influencé par le fait que la Belgique ne produit pas de vin. Le degré de spécialisation au niveau du thé et du café a considérablement augmenté.

Les secteurs du travail des grains, du chocolat et des fruits-légumes-pommes de terre obtiennent d'excellents résultats et améliorent leur degré de spécialisation à l'exportation. Les céréales affichent également un degré de spécialisation élevé mais elles ne peuvent renforcer leur position.

De grands secteurs comme les produits laitiers et la viande ont un degré de spécialisation à l'exportation supérieur à 1, mais celui-ci reste plutôt inchangé. Concernant le secteur de la viande, on remarquera toutefois que le sous-secteur « Viande » présente un taux nettement plus élevé que le secteur « Préparations de viande ».

<sup>7</sup> Le degré de spécialisation à l'exportation (indice de Balassa) est calculé ici comme le rapport entre la part du sous-secteur dans les exportations mondiales du sous-secteur et la part de l'industrie belge dans les exportations mondiales.

La part de tous les sous-secteurs dans les exportations belges totales est inférieure à 1 %, la viande étant le sous-secteur le plus important (0,86 %). De tous les sous-secteurs belges, le travail des grains représente la plus grande part des exportations mondiales dans leur secteur (9,59 %). Il apparaît que, dans de nombreux sous-secteurs, la valeur des exportations est très concentrée sur un nombre restreint de produits (la viande, les produits laitiers et les corps gras constituent des exceptions). Ce degré de concentration est légèrement moins prononcé au niveau du nombre de pays d'exportation, même si, dans certains grands sous-secteurs, les trois principaux pays représentent quand même environ 2/3 des exportations (viande, fruits-légumes-pommes de terre, produits laitiers, chocolat, boissons ...).

Tableau 5-1 : Part à l'exportation et degré de spécialisation à l'exportation des sous-secteurs de l'industrie alimentaire (2006)

	part dans les exportations belges en %	part dans les exportations mondiales en %	part des 3 premiers produits en %	part des 3 premiers marchés en %	indice de spécialisation à l'exportation 2006	indice de spécialisation à l'exportation 2002	évolution de la spécialisation à l'exportation
Industrie	100	3,08	15,80	48,80			
Viande	0,86	4,71	39,30	67,50	1,50	1,50	=
Préparations de fruits et légumes	0,68	7,06	73,40	62,30	2,30	1,90	?
Produits laitiers	0,67	5,22	33,10	58,10	1,70	1,80	?
Céréales et produits amylacés	0,61	6,91	71,20	58,80	2,20	2,30	?
Chocolat	0,58	9,25	87,10	56,60	3,00	2,50	?
Boissons	0,51	2,78	73,90	66,00	0,90	0,80	?
Sucre et confiserie	0,46	5,68	92,50	41,30	1,80	1,60	?
Aliments pour animaux e.a.	0,38	4,32	83,00	53,70	1,40	1,30	?
Corps gras	0,34	2,84	42,90	54,70	0,90	1,00	?
Préparations de viande et de poisson	0,24	3,02	40,80	68,80	1,00	1,10	?
Grains	0,23	9,59	92,90	32,70	3,10	2,40	?
Café et thé	0,16	2,68	89,70	74,30	0,90	0,60	?

Source : ITC

### 5.1.3 Sous-secteurs retenus pour l'analyse de Porter

Parmi les sous-secteurs examinés ci-avant, 3 secteurs sont retenus pour une analyse plus poussée. Les éléments suivants sont pris en compte dans le choix de ces sous-secteurs :

- l'évolution de la productivité ;
- l'évolution de l'emploi ;
- la taille du secteur, la préférence allant aux plus grands secteurs.

Sur la base de ces critères, 3 secteurs méritent une attention particulière :

- 1) les boissons, qui représentent environ 19 % de la valeur ajoutée de l'industrie alimentaire. L'emploi dans ce secteur est en léger recul, mais il est l'un des leaders en termes de croissance de la valeur ajoutée parmi les secteurs de plus grande taille. Le secteur des boissons enregistre une productivité croissante;
- 2) la transformation de fruits-légumes-pommes de terre, qui constitue un secteur important (environ 9 % de la valeur ajoutée de l'industrie alimentaire). Ce sous-secteur croît aussi bien sur le plan de la valeur ajoutée que de l'emploi. Ce secteur obtient également de bons résultats par rapport au groupe de référence des pays voisins;

- 3) le secteur de la viande, qui connaît une croissance modeste en termes de valeur ajoutée, mais qui perd du terrain en matière d'emploi. Pour les deux valeurs, le secteur belge de la viande se porte moins bien que dans les pays voisins;

Ces secteurs sont examinés plus en détail ci-après et dans une analyse selon le modèle de Porter (5.3).

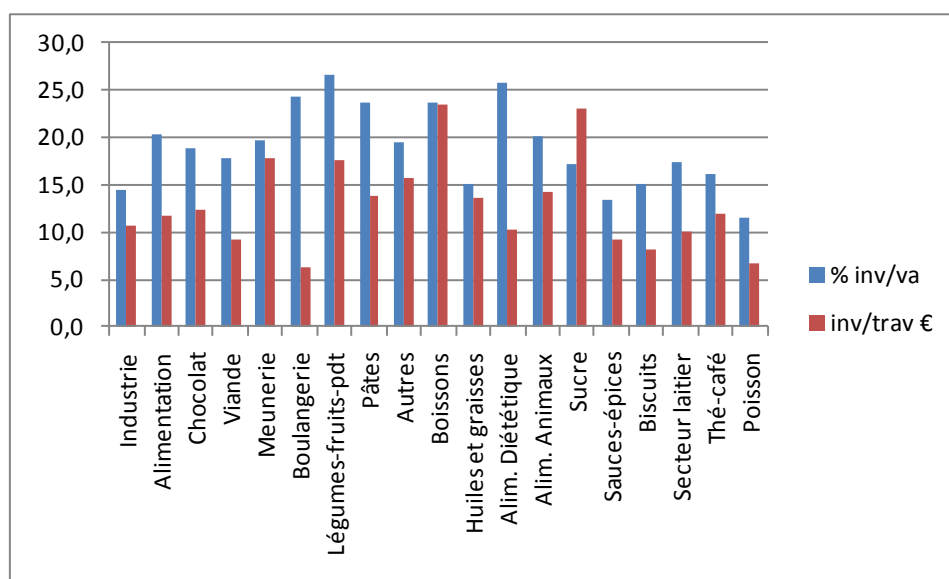
## 5.2 Caractéristiques structurelles

Les indicateurs clés des sous-secteurs seront utilisés comme données de base pour la réalisation, plus loin dans cette étude, d'une analyse selon le modèle de Porter d'un certain nombre de secteurs dont les performances relatives sont les meilleures ou les moins bonnes dans le secteur de l'alimentation. Ces performances s'expliquent notamment par les caractéristiques structurelles des sous-secteurs ; elles sont commentées ci-après pour l'ensemble des sous-secteurs.

### 5.2.1 Investissements

Les sous-secteurs de l'industrie alimentaire ont également réalisé des efforts importants, au cours de la période 2000-2007, pour maintenir à niveau les investissements, tant en pourcentage de la valeur ajoutée que par travailleur.

Graphique 5-5 : Investissements des sous-secteurs 2000-2007  
(comme % de la valeur ajoutée et par travailleur)



Source : Eurostat

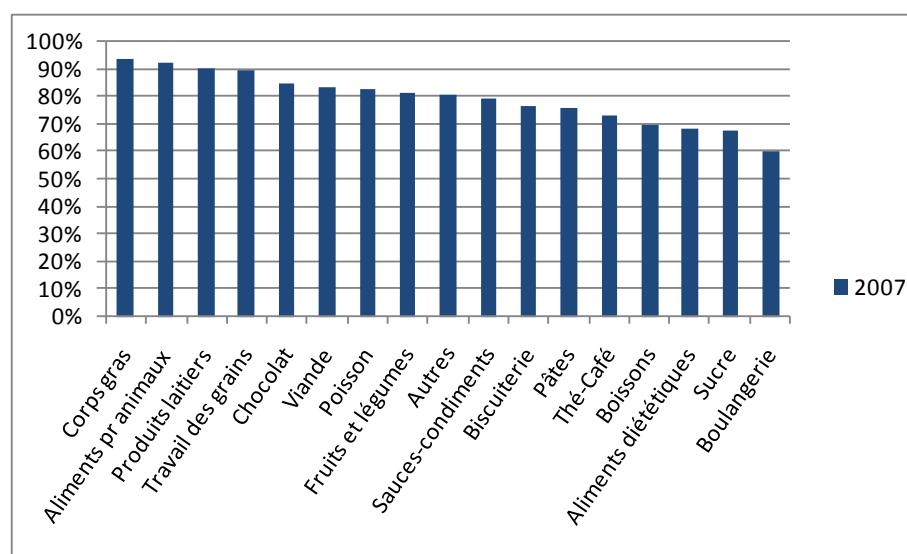
Aucune donnée sous-sectorielle n'est disponible concernant l'intensité de capital (stock de capital/heure travaillée).

### 5.2.2 Consommations intermédiaires

La part des consommations intermédiaires du secteur de l'alimentation dans son ensemble s'élevait à 80,10 % en 2007. Dans la plupart des sous-secteurs, la part des consommations intermédiaires a enregistré une légère hausse entre 1996 et 2007 (un peu plus rapide pour la biscuiterie, le chocolat, le travail des grains, la boulangerie et une baisse pour le secteur du sucre). Les sous-secteurs de

l'industrie alimentaire travaillent avec beaucoup d'intrants directement issus de l'agriculture ou ayant subi une première transformation au sein de l'industrie alimentaire. La part des consommations intermédiaires évolue à peine durant la période considérée.

Graphique 5-6 : Entrées intermédiaires des sous-secteurs 2007 (en % du chiffre d'affaires)



Source : Eurostat

Parmi les secteurs retenus pour l'analyse selon le modèle de Porter, la part des consommations intermédiaires n'augmente entre 1996 et 2007 que pour les boissons ; pour la viande et les fruits-légumes-pommes de terre, cette part se maintient au même niveau.

Les tableaux entrées-sorties du BFP (2005) présentent une ventilation supplémentaire en fonction de l'origine de ces consommations intermédiaires. Tous les secteurs, à l'exception des boissons, s'approvisionnent dans une large mesure (de 39 % à 72%) en consommations intermédiaires dans les secteurs agricole et alimentaire. Dans la plupart des secteurs, un peu moins de la moitié des inputs sont importés. Cette proportion est inférieure uniquement pour la viande, les produits laitiers, le travail des grains et la boulangerie.

Tableau 5-2 : Part des entrées de l'agriculture et de l'industrie alimentaire et des importations (2005)

		part agriculture et alimentation	par inputs importation
Viande	151	50%	25%
Poisson	152	72%	67%
Fruits-légumes-pommes de terre	153	50%	45%
Huiles et graisses	154	65%	47%
Secteur laitier	155	64%	27%
Travail du grain	156	60%	45%
Aliments pour animaux	157	63%	47%
Boulangerie-biscuits	1581;1582	39%	25%
Sucre et chocolat	1583;1584	66%	52%
Pâtes, thé-café et autres	1585 tem 1589	41%	45%
Boissons	159	22%	45%

Source : BFP- tableaux I/O

Dans le sous-secteur de la viande, 25% des inputs proviennent de l'étranger, en accroissement comparé à 2000. Un part (23%) des consommations intermédiaires est toujours issue du secteur agricole belge. Mais c'est une indication de la décroissance du caractère orienté vers l'offre de ce sous-secteur. Les fournisseurs de service livrent 12 % des inputs.

Tableau 5-3 : Entrées intermédiaires pour le sous-secteur de la viande (2005)

	importations	de BE
Agriculture	6%	23%
Industrie alimentaire	10%	11%
Transport routier et logistique	2%	5%
Commerce de gros	3%	19%
Services	1%	11%
Ind/énergie/bâtiment	4%	6%
	25%	75%

Source : BFP- tableaux I/O

Le secteur de la transformation des fruits-légumes-pommes de terre transforme également des produits agricoles de base Mais l'origine des inputs y est plus diverse. La production belge et les importations se partagent plus ou moins la provenance des consommations intermédiaires. Mais à côté de l'agriculture, l'industrie alimentaire elle-même constitue également un sous-traitant important. Le commerce de gros et la publicité et les conseils représentent chacun 1/10 des inputs.

Tableau 5-4 : Entrées intermédiaires pour le sous-secteur de la transformation des fruits-légumes-pommes de terre (2005)

	importations	de BE
Agriculture	14%	11%
Industrie alimentaire	17%	9%
Transport routier et logistique	2%	5%
Commerce de gros	0%	11%
Services	1%	9%
Ind/énergie/bâtiment	11%	10%
	45%	55%

Source : BFP- tableaux I/O

Le sous-secteur des boissons se tourne moins vers le secteur agricole et l'industrie alimentaire en tant que sources de consommations intermédiaires, qui proviennent essentiellement d'autres secteurs (dont e.a. l'industrie, l'énergie et le bâtiment). Outre les secteurs de la publicité et du conseil, le secteur de la mise en location (principalement immobilière) joue également un rôle important.

Tableau 5-5 : Entrées intermédiaires pour le sous-secteur des boissons (2005)

	importations	de BE
Agriculture	4%	0%
Industrie alimentaire	9%	9%
Transport routier et logistique	1%	3%
Commerce de gros	0%	10%
Services	3%	22%
Ind/énergie/bâtiment	28%	11%
	45%	55%

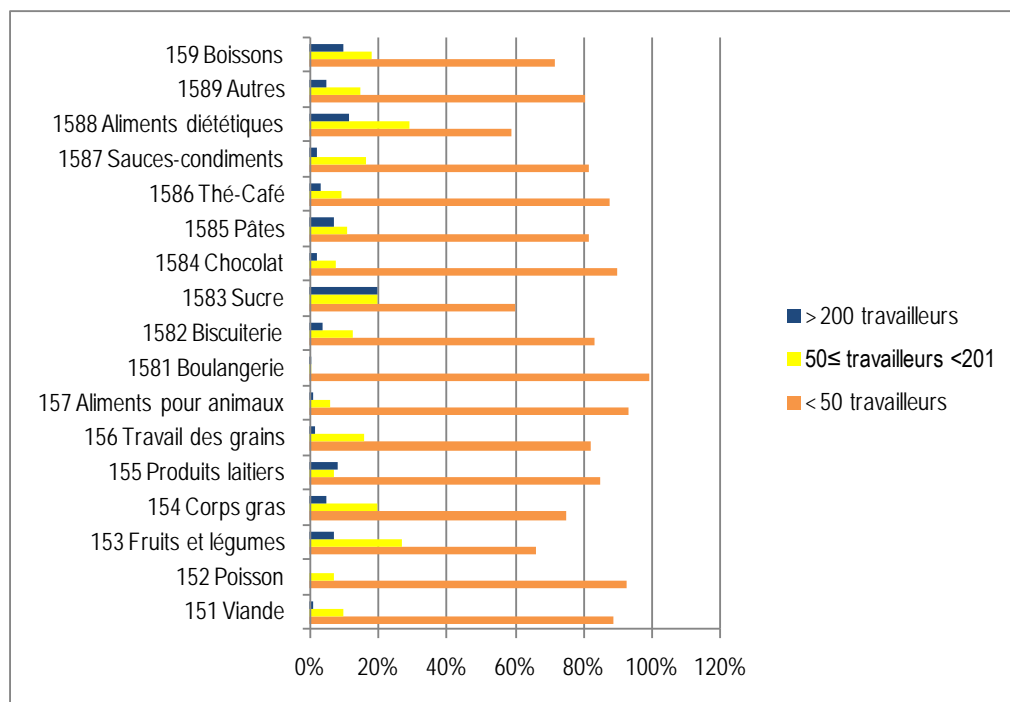
Source : BFP- tableaux I/O



### 5.2.3 Taille des entreprises et emploi

Dans la plupart des sous-secteurs de l'industrie alimentaire, la petite entreprise (<50 travailleurs) occupe une place de premier plan. À l'exception des secteurs de la transformation des fruits-légumes-pommes de terre, du sucre, des aliments diététiques et des boissons, la petite entreprise représente toujours plus de 75 % du nombre total d'entreprises du secteur.

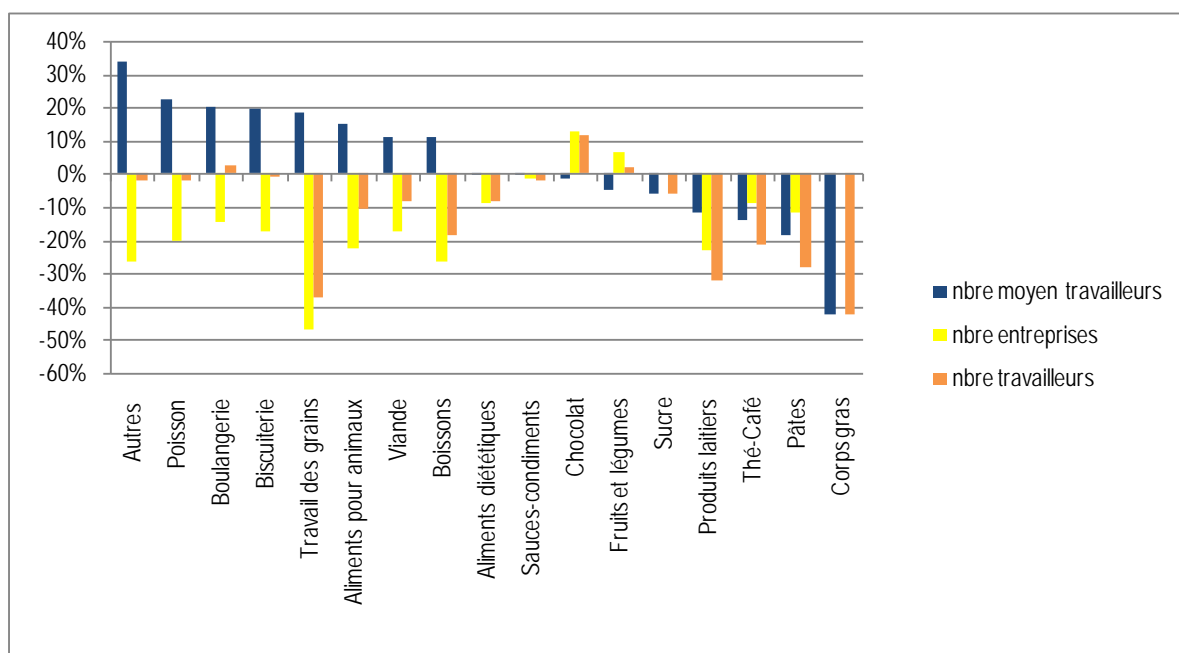
Graphique 5-7 : Ventilation des entreprises selon le nombre de travailleurs



Source : ONSS

Les économies d'échelle, exprimées en termes d'évolution de l'emploi moyen dans les entreprises, se concentrent dans les sous-secteurs du poisson, de la boulangerie, de la biscuiterie, du travail des grains, des aliments pour animaux, de la viande et des boissons. Dans certains grands secteurs, notamment les produits laitiers et les fruits-légumes-pommes de terre, la taille des entreprises diminue. Tout ceci est la résultante d'évolutions très divergentes tant sur le plan du nombre d'entreprises que sur le plan du nombre de travailleurs. Dans une grande majorité des sous-secteurs, l'emploi par entreprise et le nombre d'entreprises sont en repli au cours de la période 1995-2007. Le nombre d'entreprises et le nombre de travailleurs augmentent dans les sous-secteurs du chocolat et des fruits-légumes-pommes de terre.

Graphique 5-8 : Evolution du nombre moyen de travailleurs et du nombre d'entreprises (1995-2007)



Source : ONSS

Le tableau ci-dessous montre l'impact sur l'emploi moyen des entreprises en cessation d'activités, des entreprises nouvellement créées, des entreprises en contraction et des entreprises en expansion au cours de la période 1997-2005.

Pour certains sous-secteurs, l'impact sur l'emploi est faible dans chacun des scénarios (aliments pour animaux, autres industries alimentaires). On notera surtout que les entreprises nouvellement créées sont de taille relativement grande dans plusieurs sous-secteurs (poisson, fruits-légumes-pommes de terre, produits laitiers, travail des grains).

Tableau 5-6 : Impact moyen sur l'emploi en cas de : (1997-2005)

# travailleurs/entreprise	Fermeture	Contraction	Expansion	Création
151 Viande	-19	-16	15	19
152 Poisson	-24	-21	7	33
153 Fruits et légumes	-64	-34	39	39
154 Corps gras	-44	-33	21	2
155 Produits laitiers	-35	-12	16	37
156 Travail des grains	-5	-11	13	29
157 Aliments pour animaux	-7	-7	11	5
158 Autres	-8	-11	9	6
159 Boissons	-25	-25	26	11

Source : VIO

## 5.2.4 Rotation

De 1997 à 2005, le secteur de l'alimentation perd 193 entreprises. Les sous-secteurs accusant les plus grandes pertes sont les autres industries alimentaires (notamment la boulangerie, la biscuiterie, le chocolat...) et le secteur de la viande. Le nombre d'entreprises nouvellement créées ne peut compenser le nombre de faillites ou de cessations d'activités. Une dynamique marquante s'observe toutefois dans pratiquement tous les secteurs : le nombre d'entreprises en expansion dépasse quasi

systématiquement le nombre d'entreprises en contraction (sauf dans les sous-secteurs des corps gras et du travail des grains).

Tableau 5-7 : Nombre d'entreprises (1997-2005)

NACE	Nombre d'entreprises					1997	2005	Total	Pourcentage
	Fermeture	Contraction	Expansion	Création	Total				
151	147	131	145	96	-51	423	372	-51	-12%
152	10	5	14	5	-5	29	24	-5	-17%
153	27	17	32	27	0	76	76	0	0%
154	4	12	10	5	1	26	27	1	4%
155	41	43	49	31	-10	133	123	-10	-8%
156	19	30	24	13	-6	73	67	-6	-8%
157	40	56	60	20	-20	156	136	-20	-13%
158	617	410	686	530	-87	1.713	1.626	-87	-5%
159	41	42	59	26	-15	142	127	-15	-11%
15	946	746	1.079	753	-193	2.771	2.578	-193	-7%
Industrie manufacturière	5.794	4.756	6.021	3.995	-1.799	16.571	14.772	-1.799	-11%

Source : VIO

### 5.2.5 Entreprises internationales

Les entreprises multinationales jouent un rôle important dans le développement du secteur de l'alimentation, à la fois en termes de part dans l'emploi et la valeur ajoutée et en termes de croissance de ces mêmes grandeurs.

La part des entreprises multinationales (belges ou non) dans l'emploi des sous-secteurs dépasse presque systématiquement les 50 % (la viande et le poisson constituent des exceptions et, dans ce second secteur, on observe quand même une forte présence de multinationales non belges). Les secteurs composés de nombreuses multinationales sont les corps gras, les boissons, les produits laitiers, la transformation des fruits-légumes-pommes de terre. Au cours de la période 1997-2005, les multinationales belges ont contribué à la croissance de l'emploi dans pratiquement tous les secteurs.

Dans le secteur de la viande, l'emploi et la valeur ajoutée sont surtout concentrés dans les entreprises locales. Les EMN non belges sont en recul. Trois quarts de l'emploi et de la valeur ajoutée du secteur de la transformation des fruits-légumes-pommes de terre sont générés par les EMN (belges et étrangères). Concernant les boissons, ce sont les EMN non belges qui fournissent plus de 70 % de l'emploi et de la valeur ajoutée.

Tableau 5-8 : Part des EMN par sous-secteur dans l'emploi

Emploi Secteur	Part en % dans les sous-secteurs 2005			Croissance		
	Pas EMN	EMN BE	EMN non BE	Pas EMN	EMN BE	EMN non BE
151 Viande	69%	10%	21%	-2%	2%	-25%
152 Poisson	52%	3%	44%	-7%	23%	-23%
153 Fruits et légumes	25%	33%	42%	22%	30%	-22%
154 Corps gras	18%	43%	39%	-10%	-51%	72%
155 Produits laitiers	23%	28%	49%	-2%	-6%	4%
156 Travail des grains	27%	29%	44%	-13%	1003%	-16%
157 Aliments pour animaux	33%	39%	28%	-8%	-6%	29%
158 Autres	43%	19%	39%	4%	18%	-11%
159 Boissons	22%	9%	70%	-31%	13%	9%
15 Industrie alimentaire	39%	20%	41%	-2%	10%	-6%
Industrie manufacturière	31%	13%	55%	-14%	-6%	-8%

Source : VIO

En termes de valeur ajoutée également, la part des entreprises multinationales (belges ou non) des différents sous-secteurs est systématiquement supérieure à 50 % (à une exception près, le secteur de la viande). Les secteurs composés d'une large proportion de multinationales sont les corps gras, les boissons, les produits laitiers et le travail des grains. La valeur ajoutée augmente dans les trois catégories d'entreprises, la croissance étant positive dans pratiquement tous les secteurs.

Tableau 5-9 : Part des EMN par sous-secteur dans la valeur ajoutée

Valeur ajoutée Secteur	Part en % dans les sous-secteurs 2005			Croissance		
	Pas EMN	EMN BE	EMN non BE	Pas EMN	EMN BE	EMN non BE
151 Viande	58%	11%	30%	8%	31%	-16%
152 Poisson	41%	2%	57%	94%	24%	31%
153 Fruits et légumes	26%	37%	36%	92%	91%	49%
154 Corps gras	18%	39%	43%	10%	-53%	74%
155 Produits laitiers	18%	22%	60%	19%	11%	52%
156 Travail des grains	19%	42%	38%	15%	405%	-23%
157 Aliments pour animaux	38%	41%	20%	-3%	1%	11%
158 Autres	27%	21%	51%	30%	70%	14%
159 Boissons	16%	9%	75%	-7%	42%	45%
15 Industrie alimentaire	28%	20%	52%	17%	44%	24%
Industrie manufacturière	21%	11%	69%	14%	4%	27%

Source : VIO

### 5.2.6 Impact de la R&D et des exportations

Les données VIO permettent également d'examiner les performances des sous-secteurs en fonction de leurs efforts d'exportation et de recherche et développement.

Les exportations sont pratiquement aussi importantes pour l'emploi dans l'industrie alimentaire que dans l'industrie manufacturière. 83 % de l'emploi est généré par les entreprises exportatrices. C'est le cas pour tous les sous-secteurs, bien que dans une mesure un peu moindre pour la viande et les autres industries alimentaires. L'emploi (1997-2005) des exportateurs est en recul dans l'industrie (-11 %), mais il reste pratiquement au même niveau dans l'industrie alimentaire (-2 %). Dans l'industrie alimentaire, seuls les secteurs du travail des grains et des produits amylacés connaissent une nette augmentation. De tous les sous-secteurs, le secteur des corps gras, qui exporte beaucoup et réalise de nombreuses activités de R&D, enregistre une forte baisse de l'emploi.

Tableau 5-10 : Part dans l'emploi 2005

Secteur	Exportations	R&D et exportations		
151 Viande	70%	6%		
152 Poisson	82%	3%		
153 Fruits et légumes	95%	8%		
154 Corps gras	96%	42%		
155 Produits laitiers	95%	12%		
156 Travail des grains	94%	27%		
157 Aliments pour animaux	93%	23%		
158 Autres	74%	15%	croissance 97-05	croissance 97-05
159 Boissons	98%	13%	Exportations	R&D et exportations
15 Industrie alimentaire	83%	13%	-2%	-15%
Industrie manufacturière	88%	26%	-11%	1%

Source : VIO

Un tableau similaire se dégage au niveau des sous-secteurs en termes de création de valeur ajoutée. 90 % de la valeur ajoutée est générée par les entreprises exportatrices, l'importance combinée des exportations et de la R&D étant moins prononcée (surtout par comparaison à l'industrie). Dans pratiquement tous les sous-secteurs, à l'exception de la viande, du poisson et des autres industries alimentaires, la part des entreprises exportatrices dans la valeur ajoutée représente plus de 90 %. L'exportation apparaît donc comme une condition sine qua non pour garantir la taille du secteur. La plus forte croissance n'est pas particulièrement à mettre à l'actif des entreprises qui effectuent des efforts de R&D. Ce sont surtout les exportations qui constituent un moteur dans tous les secteurs. Les activités de R&D peuvent donner la possibilité aux entreprises de se différencier davantage, mais la valorisation de ces efforts ne semble pas toujours couler de source.

Tableau 5-11 : Part dans la valeur ajoutée 2005

Secteur		Exportations	R&D et exportations		
151	Viande	81%	7%		
152	Poisson	87%	2%		
153	Fruits et légumes	97%	7%		
154	Corps gras	98%	38%		
155	Produits laitiers	97%	13%		
156	Travail des grains	97%	24%		
157	Aliments pour animaux	91%	15%		
158	Autres	85%	21%	croissance 97-05	croissance 97-05
159	Boissons	97%	13%	Exportations	R&D et exportations
15	Industrie alimentaire	90%	16%	27%	3%
	Industrie manufacturière	91%	29%	21%	32%

Source : VIO

## 6 La compétitivité de l'industrie alimentaire belge suivant le cadre d'analyse de Michael Porter

### 6.1 Le cadre d'analyse de Porter

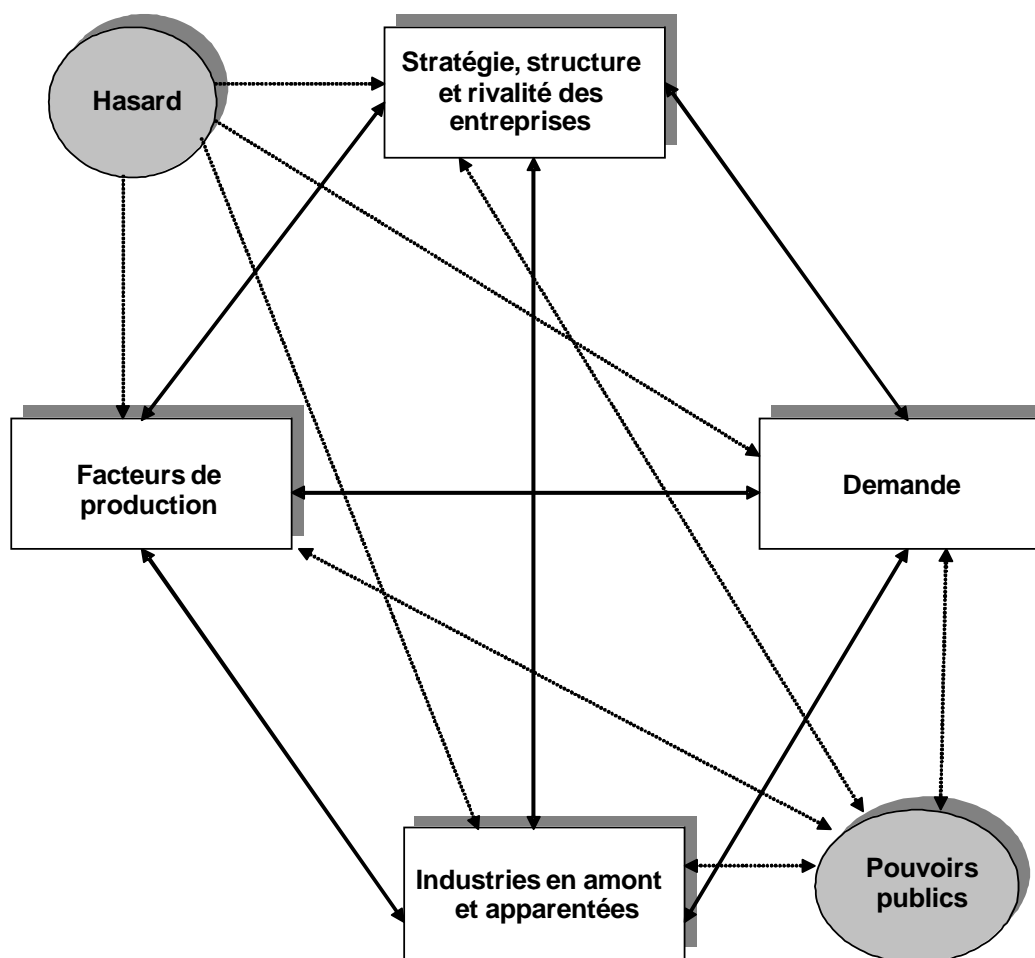
En matière de concurrence et de commerce international, on rencontre des définitions d'industries extrêmement larges, comme secteur « bancaire » ou industrie « chimique ». En matière de stratégie, ces définitions ne sont pas pertinentes car, au sein de ces secteurs, la nature de la concurrence et la spécificité des avantages concurrentiels varient grandement.

Ceci met en évidence qu'une analyse macroéconomique n'est pas suffisante pour analyser la compétitivité d'un secteur. Afin de décrire l'industrie alimentaire de manière structurée, nous utilisons par conséquent le cadre d'analyse microéconomique de Porter. Ce dernier identifie quatre facteurs qui jouent un rôle dans la détermination de la compétitivité d'un secteur :

- les facteurs de production ;
- la demande ;
- les industries en amont et apparentées ;
- la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises.

Les pouvoirs publics et des événements fortuits jouent également un rôle important dans ce cadre d'analyse. Ils ont en effet un impact considérable sur les quatre facteurs déterminant la compétitivité d'un secteur.

Figure 6-1 : Le modèle du losange de Porter ou le processus interactif de création d'avantages compétitifs



Source : M. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, ERPI, 1996

La Figure 6-1 présente les quatre déterminants de la compétitivité dans un losange symbolisant l'interaction entre ces déterminants. Chaque paramètre, et l'association des quatre, créent le contexte où naissent et s'affrontent les entreprises : la disponibilité relative des ressources et des compétences indispensables à l'obtention d'un avantage concurrentiel dans une industrie [les facteurs de production] ; les informations induisant les types d'opportunités offertes [la demande et les industries en amont et apparentées] et les directions dans lesquelles ressources et compétences seront déployées [la stratégie] ; les objectifs des actionnaires, des dirigeants et des salariés impliqués dans la promotion de la compétitivité [la structure] ; et surtout, la pression incitant les firmes à investir et à innover [la rivalité]. Selon Porter, c'est la spécificité d'un ou de plusieurs de ces quatre déterminants qui fait en sorte qu'un secteur national devance ou non ses concurrents étrangers.

La mesure dans laquelle les caractéristiques d'une économie composent un « losange » favorable à un secteur est déterminante pour la compétitivité de ce secteur. La répartition inégale des ressources naturelles, l'existence de modèles de consommation divergents et les grands investissements liés à la création de facteurs de production complexes ont pour effet qu'aucun pays ne peut être le plus compétitif dans chaque secteur. Les secteurs pouvant être constitués de sous-secteurs dans lesquels différents éléments déterminent la compétitivité, il se peut en outre qu'un pays ne soit compétitif que dans certains sous-secteurs d'un secteur.

Le modèle initial de Porter ne pouvant pas toujours expliquer la compétitivité d'un secteur dans la pratique, des approches alternatives ont été développées à plusieurs reprises. On a constaté que le losange de pays de plus petite taille contenait souvent certaines caractéristiques de leurs principaux partenaires commerciaux; ainsi, il est par exemple possible que des producteurs belges adaptent leur production au marché français.

Il convient d'ajouter qu'un certain nombre d'auteurs ont émis la critique que la présence d'entreprises multinationales exerçait une grande influence sur la compétitivité d'un secteur et que ce facteur devait dès lors être considéré comme un déterminant de la compétitivité dans le modèle de Porter.

Le modèle décrit ici est un modèle microéconomique. La réussite d'un secteur, et par extension d'une économie, est expliquée en recherchant les facteurs déterminants du succès de chaque entreprise de ce secteur. La source de la prospérité et de la compétitivité internationale d'un pays se trouve par conséquent dans ses fondements microéconomiques. Cette étude ne vise donc pas à identifier les facteurs qui déterminent la compétitivité de la Belgique, mais bien à identifier les facteurs qui sont à la base de la compétitivité des entreprises d'alimentation belges.

Comme indiqué précédemment, les sources de la compétitivité sont regroupées en quatre déterminants selon le cadre d'analyse de Porter. Chacun de ces déterminants est ensuite subdivisé par Porter en un certain nombre de facteurs sous-jacents. Pour mieux comprendre la manière dont les facteurs sous-jacents caractérisant une industrie peuvent influencer sa compétitivité, nous proposons ci-après une analyse succincte des quatre déterminants figurant dans le « losange » de Porter : l'offre, la demande, les « clusters » ou grappes, la concurrence.

### 6.1.1 Le déterminant « Offre »

Parmi les facteurs de production, nous distinguons :

- les ressources humaines ;
- les ressources en savoirs ;
- les ressources en capital ;
- les ressources naturelles ;
- l'infrastructure.

Ces facteurs peuvent à leur tour être divisés en facteurs complexes et en facteurs élémentaires. Les premiers, tels l'infrastructure de communication, les instituts de recherche, les universités et la main-d'œuvre hautement qualifiée, exigent d'importants efforts d'investissements en équipements, formation, recherche et développement contrairement aux seconds, tels les ressources naturelles, la localisation géographique ou la main-d'œuvre peu ou non qualifiée, qui échoient de façon naturelle ou qui peuvent être obtenus moyennant de faibles investissements privés ou collectifs. Il est clair que les facteurs complexes sont à la base de l'avantage compétitif, cependant il est nécessaire de disposer de facteurs élémentaires en quantité et en qualité suffisantes afin de permettre aux facteurs complexes de voir le jour.

Les facteurs de production que l'on peut facilement acheter à l'étranger sont de toute évidence à l'origine d'un avantage compétitif moins durable que les facteurs de production plus spécifiques et spécialisés. Ces derniers exigent des investissements continus et peuvent difficilement être copiés par d'autres pays. Ces dernières années, la mobilité des facteurs de production s'est globalement accrue.



Pour la compétitivité des entreprises, il est dès lors devenu plus important de développer des méthodes de production moins mobiles et plus spécifiques en recourant par exemple à des économies d'échelle, à la différenciation de produit ou aux connaissances.

### 6.1.2 La demande

Le degré d'exigence de la demande intérieure, qui contraint les firmes locales à viser toujours le niveau le plus élevé en termes de qualité de produit, de richesses de gamme de service, est à la source de l'avantage concurrentiel car il permet aux entreprises non seulement de se faire une idée de la demande globale mais d'anticiper les besoins de celle-ci.

Une demande exigeante et sophistiquée incite donc les entreprises à innover et à valoriser leur gamme de produits. De fait, une demande domestique forte et précoce ne constituera un avantage que dans la mesure où elle oriente l'industrie concernée vers des produits et des caractéristiques susceptibles de répondre au mieux à la demande internationale.

Une demande intérieure relativement grande peut permettre à une industrie de réaliser des économies d'échelle. Une faible demande intérieure peut en revanche inciter une industrie à exporter davantage. Comme nous l'avons déjà indiqué, il se peut que certains déterminants de la compétitivité d'une industrie belge aient été empruntés à ses partenaires commerciaux. C'est pourquoi il peut s'avérer intéressant, dans le cadre de cette étude, d'examiner la demande étrangère adressée à un secteur.

### 6.1.3 Industries en amont et apparentées

La présence d'industries en amont et apparentées peut procurer des avantages concurrentiels si ces firmes sont compétitives et si leurs activités sont coordonnées. La présence de fournisseurs en concurrence sur le plan global ne confèrera un avantage concurrentiel à l'industrie considérée que dans la mesure où les informations et ressources détenues par les firmes clientes profitent aux efforts d'innovation et de modernisation des fournisseurs. En outre, la proximité, de même que l'identité culturelle, favorisent la libre circulation de l'information entre firmes concurrentes.

Le part de la valeur ajoutée réalisée par les entreprises elles-mêmes dans leur production donne une image du degré de sous-traitance des entreprises au sein de leur processus de production. L'évolution de cette part indique également dans quelle mesure les entreprises se consacrent par exemple à leurs activités de base. Ceci s'inscrit dans le cadre du quatrième déterminant du « losange » de Porter, à savoir la stratégie des entreprises.

Puisque la relation entre une entreprise et ses fournisseurs et entreprises apparentées est fortement dépendante de la stratégie et de la structure de cette entreprise, nous analyserons ce déterminant en même temps que celui concernant la stratégie, la rivalité et la structure des entreprises.

L'agriculture est un fournisseur important de l'industrie alimentaire. Trop petite, l'entreprise agricole individuelle ne peut pas peser sur les conditions du marché. En outre, les réformes successives de la politique agricole commune ont eu pour conséquence d'orienter de plus en plus les prix agricoles vers le marché. Le secteur agricole est un « price-taker » (preneur de prix).

### 6.1.4 Stratégie, rivalité et structure des entreprises

La rivalité domestique contraint les entreprises à proposer, à innover, à abaisser les coûts, à améliorer la qualité et les services, à investir dans des méthodes et des nouveaux produits. Elle stimule l'innovation.

La rivalité entre les entreprises oblige en d'autres termes les entreprises à innover en permanence afin de se différencier de leurs concurrentes et de répondre le mieux possible aux exigences du marché. La dynamique du modèle de Porter souligne l'importance de ce facteur. Selon Porter, chaque avantage compétitif est en effet prédestiné à être adopté à terme par des concurrents tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Afin de pouvoir rester compétitive, une entreprise se doit donc de perpétuer ses avantages compétitifs, de revaloriser en permanence ses sources de compétitivité.

Le fait que les entreprises concurrentes parviendront un jour à copier les sources actuelles de compétitivité signifie également qu'une stratégie tournée vers l'innovation constitue une source de compétitivité plus durable qu'une stratégie axée sur l'imitation.

### 6.1.5 Le contexte au sens large

La forme des quatre déterminants et leur interaction mutuelle déterminent la compétitivité des entreprises dans un secteur. Il n'en reste pas moins que la réussite des entreprises et des secteurs est fortement influencée par des facteurs contextuels plus larges. Il est en effet possible que le « losange de Porter » dans lequel opère une entreprise ne soit plus compétitif en raison de changements intervenus dans l'environnement macroéconomique. En outre, les différents déterminants figurant dans le losange peuvent subir des modifications à la suite de développements fortuits ou politiques. En effet, via par exemple la politique de l'enseignement et la définition des normes des produits, les pouvoirs publics définissent en grande partie la forme des quatre déterminants du « losange de Porter ». Des événements imprévus peuvent placer le « losange » d'une industrie devant des défis et, partant, influencer sa composition. Les industries qui disposent du « losange » le plus favorable seront les mieux à même de transformer les défis externes en avantage compétitif.

Une analyse de la compétitivité du secteur belge de l'alimentation doit donc prendre en compte la manière dont le contexte global a donné forme aux déterminants de sa compétitivité. En observant la façon dont les entreprises d'alimentation ont réagi aux changements intervenus dans un large contexte, nous pourrions également mieux comprendre la dynamique concurrentielle qui caractérise ces entreprises. C'est pourquoi nous débutons notre analyse de la compétitivité selon la méthode de Porter par une description de l'environnement macroéconomique au moyen d'une analyse PEST. Autrement dit, nous identifierons les développements politiques, économiques, socioculturels et technologiques les plus influents pour le secteur belge de l'alimentation.

## 6.2 Description de l'environnement concurrentiel de l'industrie alimentaire via une analyse PEST

### 6.2.1 Contexte politique

L'intérêt pour les aspects environnementaux et sanitaires de la production alimentaire a été considérablement renforcé afin de garantir la sécurité alimentaire nécessaire dans la chaîne « de la fourche à la fourchette ». L'UE s'est déjà attelée par le passé à améliorer la sécurité alimentaire, mais elle s'est montrée plus active en la matière au cours de ces dernières années. Ce regain d'intérêt s'explique par les conséquences sérieuses des affaires alimentaires qui ont fait la une de l'actualité dans les années 90 (notamment la crise de la dioxine en Belgique). Non seulement la législation en matière de sécurité alimentaire a été adaptée, mais l'UE souhaite également informer de manière optimale les consommateurs des risques potentiels et entreprendre des actions en vue de minimiser ceux-ci.

La politique de l'UE en matière de sécurité alimentaire s'articule autour de quatre axes :

- les règles en matière de sécurité des denrées alimentaires et des aliments pour animaux ;
- les avis scientifiques indépendants accessibles au public ;
- les mesures visant à assurer le contrôle des règles et des processus ;
- la reconnaissance du droit du consommateur à faire un choix sur la base d'informations complètes quant à l'origine et aux ingrédients de la nourriture.

Cette politique a été concrétisée par une nouvelle législation globale connue sous le nom de législation générale des denrées alimentaires, qui a été introduite entre 2002 et 2005 et qui comporte les grands volets suivants :

- l'introduction du concept de « traçabilité ». L'ensemble du processus de production doit pouvoir être identifié, de la ferme jusque dans l'assiette ;
- la création de l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) ;
- le système d'alerte précoce en cas de crise alimentaire.

En Belgique également, le souci de la sécurité alimentaire a engendré une révision approfondie des politiques à partir de 2000. Après une phase de constitution, l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) a redéfini ses lignes politiques en 2005. Cette vision politique de l'AFSCA tient compte des attentes des différents partenaires et veut créer une valeur ajoutée selon cinq finalités :

- la réalisation d'une chaîne alimentaire sûre en limitant autant que possible l'exposition des consommateurs aux risques et en réduisant les incidents et les crises ;
- la création d'une image fiable, propre à augmenter la confiance des consommateurs et à assurer une bonne compétitivité à nos entreprises ;
- la mise en place d'un cadre juridique stable en contribuant à la simplification administrative ;
- la recherche de la complémentarité avec les secteurs ;
- une prestation de services excellente d'un point de vue opérationnel en parvenant à un service public efficace, à l'action transparente.

À l'instar du secteur agricole, l'industrie alimentaire en Belgique est fortement influencée par le contexte international. Au niveau mondial, la législation de l'OMC est déterminante.

L'Union européenne est régie par le principe de la libre circulation des marchandises. Compte tenu de l'importance de l'agriculture en tant que fournisseur, la Politique agricole commune de l'UE définit les conditions de fonctionnement de l'industrie alimentaire.

Depuis le mouvement de réforme de la Politique agricole commune, introduite en 1992 (MacSharry), les prix des produits agricoles au sein de l'Union européenne sont de plus en plus déterminés par le marché mondial. Les subventions sont progressivement supprimées. Une nouvelle série de mesures (2003) dissocie la production de l'octroi de subventions. Les grandes lignes de la politique ont été entérinées en 2009.

À l'échelle mondiale, les négociations organisées dans le cadre du Cycle de Doha se sont interrompues dans le courant de 2008 et aucun accord n'est conclu concernant la réduction des subventions des produits agricoles. La CIAA, groupement d'intérêt de l'industrie alimentaire et des boissons européenne, déplore cette situation, qui implique que l'industrie alimentaire n'aura pas un meilleur accès aux marchés émergents comme la Chine et le Brésil.

La Commission européenne estime de son côté que la compétitivité de l'industrie alimentaire européenne est trop faible pour rivaliser, en particulier avec les producteurs américains (USA) et canadiens, et ce malgré la forte croissance de la productivité au sein de l'UE. Il s'agit donc manifestement de la compétitivité hors de l'UE (non seulement aux Etats-Unis et au Canada mais aussi au Brésil et en Australie). L'UE peut jouer un rôle majeur en la matière par le lancement de négociations sur les exportations. C'est important, car les grandes entreprises d'alimentation d'origine européenne sont nombreuses. La Commission européenne a également mis sur pied un « High Level Group on the Competitiveness of the Agro-Food Industry » (groupe de haut niveau sur la compétitivité de l'industrie agroalimentaire). Ce groupe, qui se compose de membres de la Commission, de représentants de ministères nationaux et de groupements d'intérêt (employeurs, syndicats, ONG), propose que l'on apporte un soutien considérable à l'industrie alimentaire en Europe. Dans sa « feuille de route », il recommande la mise en œuvre d'initiatives majeures autour des thématiques suivantes :

- l'amélioration de la transparence de la fixation des prix et des accords contractuels tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire ;
- l'établissement d'un mécanisme contre les articles de contrefaçon ;
- une analyse SWOT permettant d'évaluer la position de l'industrie alimentaire européenne sur le marché mondial ;
- la simplification des procédures administratives afin que les PME puissent participer à des programmes de recherche ;
- l'instauration d'un dialogue social ;
- la création d'un forum européen consacré aux relations commerciales entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement alimentaire ;
- l'étude des effets des marques commerciales des distributeurs sur la compétitivité, notamment des PME ;
- la promotion des instruments européens à la disposition des PME.

### 6.2.2 Contexte économique

La fixation des prix dans l'industrie alimentaire est déterminée directement, via l'agriculture nationale, et indirectement, via l'importation de produits agricoles et via des produits issus de l'industrie alimentaire, par les prix agricoles.

Après une longue période baissière, les prix des produits agricoles ont enregistré une reprise en 2007-2008. Ce mouvement a été de courte durée et a été suivi par de nouvelles baisses des prix durant les derniers mois de 2008 et au début de 2009. Cette évolution capricieuse de la fixation des prix est une indication que de nombreux facteurs jouent un rôle sur le marché agricole mondial :

- la hausse constante de la demande mondiale ;

- l'absence de croissance continue de la productivité ;
- l'impact possible de la volatilité des prix (qui résulte notamment du recours croissant à des instruments financiers ayant des produits agricoles comme valeurs sous-jacentes) ;
- les effets de l'augmentation des prix d'autres intrants (par exemple l'énergie) ;
- les risques de change.

Les risques de volatilité des prix sont depuis longtemps couverts sur des marchés spécialisés par des parties directement concernées par les marchés de produits agricoles. Ces marchés sont toutefois également utilisés par des parties qui n'ont aucun lien avec les secteurs agricole et alimentaire.

Le secteur de l'alimentation doit également tenir compte du degré élevé de concentration dans le secteur de la distribution. Le volume destiné aux consommateurs finaux s'écoule en effet à raison de 60 % via les hypermarchés et grandes surfaces. Si l'on y ajoute les petits supermarchés et les supérettes, on obtient la quasi-totalité du volume d'affaires. Le secteur alimentaire est confronté à cette concentration de la distribution dans pratiquement toute l'Europe. Le tableau suivant illustre cette réalité.

Tableau 6-1 : Part de marché des 5 plus importants supermarchés (%)

Pays	1993	1996	2000	2004
Autriche	54	59	68	76
Belgique	60	62	66	77
Danemark	54	59	76	76
Allemagne	45	45	61	65
France	48	51	61	69
Grèce	11	28	38	46
Irlande	62	64	54	79
Italie	11	12	25	41
Pays-Bas	52	50	68	66
Portugal	36	56	52	68
Espagne	22	32	50	79

Source : Rabobank

Cette tendance devrait encore se poursuivre, car le mouvement de concentration des détaillants évolue plus rapidement que celui des entreprises d'alimentation. De cette « tension » entre la distribution et l'industrie alimentaire témoigne également une série de litiges récents (par exemple en Belgique entre Unilever et Delhaize, aux Pays-Bas entre Albert Heijn et l'industrie des boissons ...).

L'entreprise d'alimentation moyenne en Belgique et en Europe est de taille plutôt modeste, surtout en comparaison avec la situation aux Etats-Unis. Le désavantage potentiel en termes de coûts permet à des concurrents non membres de l'UE de se faire une place au soleil sur le marché. Aujourd'hui, tous les pays de l'UE regorgent de petits producteurs qui misent sur la différenciation de produit et les préférences locales. Il n'est pas certain qu'il s'agisse d'un avantage durable. La grande distribution continuera à insister, en particulier pour les produits quotidiens, sur les aspects liés au prix. Les distributeurs n'ont par ailleurs aucune difficulté à abandonner un fournisseur pour un autre. Les produits sont standardisables et, partant, substituables. La croissance des « labels privés » ou marques distributeurs confirme cette évolution.

Nous avons déjà souligné qu'en raison de leur échelle relativement modeste, les entreprises n'étaient pas toujours de taille à résister à la combativité des distributeurs (position de force lors des achats). Ce pouvoir est renforcé par les centrales d'achat communes qui interviennent au nom de plusieurs grands distributeurs.

De nombreux sous-secteurs de l'industrie alimentaire ont certes déjà connu des mouvements de consolidation ou se situent dans une telle phase. Cela varie d'un sous-secteur à l'autre : le secteur des fruits et légumes est plutôt moins concentré, à l'inverse de ceux des produits amylacés, du sucre et des produits laitiers. Le rôle d'un organe de supervision est de préserver la concurrence au sein de la chaîne et de veiller à ce que les consommateurs et les entreprises ne ressentent pas d'inconvénient. C'est pour cela que l'Union européenne surveille l'apparition éventuelle de cartels, d'alliances d'achat, d'intégration verticale et d'accords exclusifs de livraison. Il va de soi que les mesures adéquates à ce sujet doivent être prises par les autorités publiques.

Il a également déjà été dit que ce secteur se heurte dans certains cas à un problème d'image et au phénomène des « professions sensibles ». Le secteur devra, en collaboration avec l'enseignement et les autres partenaires, faire en sorte de rester capable d'attirer la main-d'œuvre qualifiée suffisante.

### 6.2.3 Contexte socioculturel

Selon les enquêtes sur le budget des ménages du SPF Economie, la part des dépenses liées à l'alimentation et aux boissons dans le budget des ménages a fortement diminué durant la période 1978-2008, passant de 21% à 15%. Cette baisse est particulièrement compensée par l'augmentation de la part de l'Horeca dans le budget du ménage (augmentation de 3,57% à 4,71% durant la même période).

La consommation totale a, sur le long terme (1978-2008), augmenté plus rapidement (+3,29%) que la consommation de denrées alimentaires et de boissons (+2,11%). Ces dernières années (2000-2008), le taux de croissance de la consommation totale et le taux de croissance de l'alimentation ont évolué plus ou moins parallèlement et la part de l'alimentation et des boissons dans les dépenses totales a légèrement augmenté (elle est passée de 14,76% à 14,92%). Ces diverses évolutions font de ce marché un marché arrivé à maturité.

La part dans le budget du ménage de bon nombre de produits connaît donc un statu quo tandis qu'un certain nombre de produits importants se caractérise par une croissance lente voire un recul (viande fraîche, viande congelée et charcuterie...); on remarque surtout pour ce qui est des produits en hausse, les divers plats préparés et les soupes.

Les préférences des consommateurs ont un impact croissant sur l'attitude de l'industrie. Ces nouvelles préférences sont conditionnées par l'évolution des revenus, les changements de composition de la population (isolés, ménages de petite taille, migration) et par les nouveaux « styles de vie ».

Le commerce et l'industrie attachent une attention réelle à ces évolutions. Notamment la distribution relève un certain nombre de tendances durables chez le consommateur : l'intérêt pour la santé et le bien-être, la recherche de la facilité d'utilisation, le souci de durabilité ainsi qu'une sensibilité permanente et croissante en termes de prix. Etant donné le rôle et l'importance de la distribution en tant que débouché de l'industrie alimentaire, ces divers changements se répercuteront certainement sur le processus de production.

## 6.2.4 Contexte technologique

Tout comme dans d'autres secteurs, il sera nécessaire de miser sur les connaissances et la technologie si l'on veut, à l'avenir, créer suffisamment de valeur ajoutée et la pérenniser.

Dans son étude « De voedingsindustrie in Vlaanderen », le VRWB souligne qu'il semble qu'il y ait suffisamment de possibilités de mieux valoriser les technologies dans l'alimentation. Cette étude met fortement l'accent sur le potentiel et l'importance des réseaux. Il importe d'éviter la fragmentation pour obtenir de bons résultats utilisables et les entreprises doivent pouvoir se tourner vers des plateformes de connaissance identifiables. Les nombreuses petites et moyennes entreprises que compte le secteur ne peuvent financer des recherches de fond.

L'application de nouvelles technologies (l'étude du VRWB fait référence au débat sur les OGM – organisme génétiquement modifié) s'appuiera sur les aspects suivants : 1) la sécurité objective et prouvée de la technologie et de son application et 2) la plus-value objective et prouvée pour le consommateur.

Les domaines dans lesquels la recherche et l'innovation peuvent se développer sont nombreux et divers : « production d'ingrédients », transformation des denrées alimentaires, biotechnologie, alimentation et santé, tests et analyses, approvisionnement et qualité de l'eau, applications TIC. Les résultats dans ces domaines seront essentiellement appliqués dans les innovations de produits et/ou de processus.

Par ailleurs, l'innovation en matière de marketing et d'organisation est également une activité importante qui se répercute sur la compétitivité du secteur. Les innovations de marketing sont définies comme étant l'introduction d'un modèle nouveau ou fortement amélioré (notamment l'emballage) ou de méthodes de vente (par exemple la vente par internet, le franchisage...) afin de rendre les biens et les services plus attrayants ou de conquérir de nouveaux marchés. Les innovations organisationnelles correspondent aux changements radicaux affectant la structure de l'entreprise ou les méthodes de gestion ayant pour but une meilleure utilisation des connaissances, l'amélioration de la qualité des biens et services ou l'amélioration de l'efficacité des flux de travail (exemples : amélioration des systèmes de gestion des connaissances, changements de structure de gestion, fusion de diverses sections ou activités, changements nouveaux ou profonds au niveau des relations avec d'autres entreprises ou des institutions publiques...).

Sur le plan européen, le Groupe de haut niveau sur la Compétitivité de l'industrie agroalimentaire qui a été créé dans le prolongement de l'étude de la Commission européenne « Competitiveness of the European Food Industry. An economic and legal assessment » constate un certain nombre de besoins en matière d'innovation et de technologie. Ici l'accent est notamment mis sur l'approche intégrée et holiste. Par le passé, l'industrie alimentaire n'était pas considérée comme particulièrement novatrice car son niveau d'investissements en R&D ne représente que la moitié du niveau des investissements de l'industrie. Le groupe de haut niveau déclare qu'il convient de relever de nouveaux défis en ce qui concerne les OGM, la biotechnologie et la nanotechnologie. On escompte que ces différents domaines contribueront à la compétitivité et à la durabilité. L'opinion publique est encore très sceptique vis-à-vis de ces innovations. De nouvelles recherches scientifiques et une bonne communication doivent éclairer cette problématique.

D'autres thèmes (déjà évoqués) sont : les questions de santé, les processus par micro-machine, la gestion de la chaîne alimentaire (connue sous le nom de « fork-to-farm approach » ou « van grond tot mond » ou « de la fourche à la fourchette ». On relève encore en bonne place les thèmes de l'accès



des PME aux plateformes de connaissance et les contacts avec d'autres acteurs importants potentiels tels que l'industrie pharmaceutique, les services, les TIC et les universités.

### **6.3 Analyse Porter des sous-secteurs sélectionnés**

Ainsi qu'il a été dit précédemment, trois secteurs ont été sélectionnés en vue d'une analyse fondée sur le losange de Porter.

Préalablement, cette analyse est brièvement appliquée à l'ensemble du cluster alimentation.

#### **6.3.1 Le cluster alimentation**

Globalement, l'évolution de la demande dans ce secteur est naturellement toujours liée aux besoins physiologiques de l'homme et de l'animal (domestique). La demande finale globale n'a cessé d'augmenter bien que la part de l'alimentation dans les dépenses totales ait fortement régressé. La demande traditionnelle de biens locaux s'est modifiée sensiblement ces dernières décennies. L'internationalisation, les voyages, le changement des habitudes alimentaires, les migrations ont fait en sorte que l'éventail des produits d'alimentation demandés et consommés s'est fortement élargi.

Le chemin parcouru par les produits alimentaires pour parvenir au consommateur et la forme sous laquelle ils sont offerts ont également connu une forte évolution. Alors que les denrées alimentaires étaient auparavant vendues quasiment du producteur au consommateur, il y a désormais de nombreuses étapes intermédiaires. La transformation des denrées alimentaires en produits complexes est à la base de la création de valeur ajoutée.

Le long chemin que parcourent les denrées alimentaires génère un autre problème : la qualité des denrées alimentaires doit être garantie tout au long du cycle. Les autorités publiques s'en préoccupent de plus en plus et développent les organes de surveillance nécessaires.

La concentration de la distribution et la dispersion de l'industrie alimentaire (celle-ci compte un nombre très important de petites entreprises) obligent le secteur alimentaire à tenir compte de la position de force en matière d'achats des chaînes de magasins. Celles-ci parviennent de plus en plus à imposer des conditions de livraison (par exemple la création d'une marque propre) et des conditions de prix aux producteurs alimentaires.

Il est frappant de constater que dans de nombreux secteurs, la création tant de valeur ajoutée que d'emploi, est l'œuvre des entreprises les plus grandes. Les entreprises plus petites doivent veiller à ce que leur taille ne les empêche pas de développer leur capacité de production et de générer un rendement suffisant.

Il n'y pas d'indication que l'accès au capital de financement de la croissance soit un problème insurmontable dans la plupart des secteurs. Ce problème ne se pose pas non plus dans le chef des entreprises internationales en raison du groupe dont elles font partie. Tous les secteurs ne parviennent pas à attirer de la main-d'œuvre compétente et formée. Certains secteurs semblent moins attrayants aux yeux des (nouveaux) travailleurs.

L'alimentation est un secteur assez hétérogène. De ce fait, la concurrence se marquera plutôt au niveau des sous-secteurs. Mais on note une dépendance croissante des secteurs entre eux : l'alimentation utilise de plus en plus de matières premières provenant du secteur de l'alimentation lui-même.



Enfin, la demande de denrées alimentaires a induit la croissance d'un certain nombre d'autres secteurs : l'industrie de l'emballage, le transport, les biens d'équipement.

### 6.3.2 L'industrie des boissons

Le secteur des boissons génère, parmi tous les sous-secteurs de l'alimentation, la valeur ajoutée la plus élevée en termes absolus. Les sous-secteurs boissons, boissons rafraichissantes et eaux affichent de bonnes performances bien que le solde commercial de ce sous-secteur dans son ensemble soit négatif (2004-2008). Le secteur des boissons fait partie des secteurs à forte croissance en matière de valeur ajoutée dans l'alimentation ; en matière d'emploi, on note un léger recul. Le solde commercial négatif du secteur dans son ensemble s'explique par l'activité très faible ou faible que la Belgique déploie, notamment en raison des conditions climatiques, dans le sous-secteur des vins et des spiritueux.

#### *La demande*

Le chiffre d'affaires de l'industrie des boissons provient à raison de 48,1% de la bière et de 40,6% des eaux minérales et des boissons rafraichissantes ; le solde est constitué par les autres boissons alcoolisées. Il va de soi qu'il y ait une demande de boissons. Les brasseries existent depuis un lointain passé.

La composition de la consommation de bières a fortement évolué : la consommation belge par tête d'habitant a constamment diminué (elle a été réduite de plus de la moitié depuis 1900 et a encore diminué de trois litres par tête entre 2006 et 2007 pour se chiffrer à 86 litres) ; la consommation belge totale se chiffre aujourd'hui à 9,1 millions d'hectolitres par an ([www.beerparadise.be](http://www.beerparadise.be)). Le secteur de la bière a réussi à s'introduire sur de nouveaux marchés (à l'exportation). C'est ainsi que la production de bières a pu augmenter pour atteindre 18,5 millions d'hectolitres par an. La consommation d'eaux et de boissons rafraichissantes a quant à elle augmenté de façon spectaculaire depuis 1980 (11,5 millions d'hectolitres) pour atteindre 26,4 millions d'hectolitres en 2007. Ces secteurs tendent également vers une augmentation des exportations. Le taux de spécialisation à l'exportation a doublé s'agissant des eaux – il est passé de 1,7 à 3,6 de 2004 à 2008 - mais a été ramené de 2,2 à 1,9 pour ce qui est des boissons rafraichissantes.

Les débouchés belges du secteur se composent de trois grands segments : les exportations, l'horeca et la distribution. La baisse historique du chiffre d'affaires de la bière est compensée par la croissance des boissons rafraichissantes et des eaux. Les principaux producteurs (essentiellement des producteurs de pils) ont mené une politique leur permettant d'offrir une gamme plus large de produits. Eux aussi incluent dans leur offre les bières d'abbaye, les bières fruitées, la bière blanche, etc. Ils peuvent ainsi offrir une gamme aussi complète que possible, notamment pour les besoins de l'horeca. Car c'est surtout là que se manifeste la baisse de la consommation de bière qui n'est que partiellement compensée par l'augmentation des ventes par le biais de la distribution.

#### *Les facteurs de production*

Les origines du plus grand groupe de brasseurs belges remontent au 14<sup>e</sup> siècle. Les facteurs de production de cette branche de l'industrie existent donc déjà de longue date. Le développement de l'industrie de la bière est également lié historiquement à la mauvaise qualité de l'eau potable et aux problèmes de santé qui en découlaient.

De nouvelles techniques de conservation apparues au 19<sup>e</sup> siècle, des techniques de réfrigération et des possibilités de transport développées au 20<sup>e</sup> siècle ont rendu la production et la distribution à grande échelle possibles et rentables.

Le niveau élevé de la valeur ajoutée par travailleur et sa croissance autorisent le secteur à verser des salaires élevés lui évitant les problèmes de recrutement de travailleurs. On ne relève aucune fonction problématique parmi les professions du secteur. Les formations au brassage sont nombreuses. Elles sont offertes à tous les niveaux (enseignement secondaire, cours du soir, enseignement supérieur et universitaire) et font souvent partie d'une formation exacte plus large (par exemple la biochimie).

Les principaux fournisseurs de l'industrie des boissons sont les services (25%), e.a. de marketing et de publicité, et la combinaison industrie/énergie/bâtiment (39%). L'agriculture et l'alimentation livrent 22% des inputs, soit la part la plus faible de tous les sous-secteurs de l'alimentation. Il est également fait appel dans une moindre mesure aux secteurs tels que la logistique et le transport (4%) et le commerce de gros (10%). Le secteur utilise également des inputs de la location, de l'achat et de la vente de biens immobiliers. Ceci révèle probablement la présence active des brasseurs dans l'horeca. Une part importante des intrants est importée (45% des inputs).

### *Stratégie, structure et rivalité*

Le secteur de la bière est défini par Connor & Schiek comme étant un secteur « axé sur la demande » : une part importante du prix de revient est liée aux frais occasionnés par la distribution du produit au client. Le producteur a tout intérêt à s'établir à proximité du client et concentre sa production dans des régions à forte densité de population. Les avantages liés à la proximité sont cependant conditionnés par la persistance de la consommation.

Après la première guerre mondiale, un fort mouvement de concentration apparaît : alors qu'il y avait plus de 3000 brasseries en 1900, il en subsiste une centaine. La Belgique compte actuellement un grand nombre de petites brasseries (qui produisent souvent des bières spéciales) côtoyées par un nombre restreint de (très) grandes brasseries (qui mettent l'accent sur les bières pils).

Les exportations se sont accrues de façon accélérée et sont sans doute à mettre à l'actif essentiellement des grandes brasseries. Le taux de spécialisation à l'exportation (Balassa) dans le sous-secteur de la bière se chiffre à 2,8 (2008) et est en hausse depuis 2004. La composition de la demande décrite en fonction du nombre de produits, est très concentrée (74% du chiffre d'affaires provient des trois produits principaux) ; il en va de même de la demande ventilée par pays importateur (les trois principaux pays sont à l'origine des deux tiers du chiffre d'affaires). Contrairement à l'industrie des boissons qui a enregistré de façon ininterrompue un solde commercial négatif pendant la période 2000-2008 (à imputer aux vins), le sous-secteur de la bière présente un surplus au fil des ans.

Il est donc évident que les exportations ont revêtu une importance de plus en plus grande pour l'industrie des boissons. L'image de la bière belge y contribue. Elle permet de positionner différemment les bières sur les marchés étrangers et de créer ainsi un surplus de valeur ajoutée. Les entreprises principales ont diversifié depuis longtemps déjà leur lieu de production en investissant directement en dehors de la Belgique et de l'Europe.

Dans ces secteurs des boissons se trouvent une majorité de petites et moyennes entreprises (218 parmi les 223 entreprises, Eurostat (2007)). Seules 5 entreprises comptent plus de 250 travailleurs mais sont à l'origine de 66% du chiffre d'affaires, de 74% de la valeur ajoutée et de 66% de l'emploi en 2007. Les multinationales belges et non belges fournissent environ les 4/5 de l'emploi et de la valeur

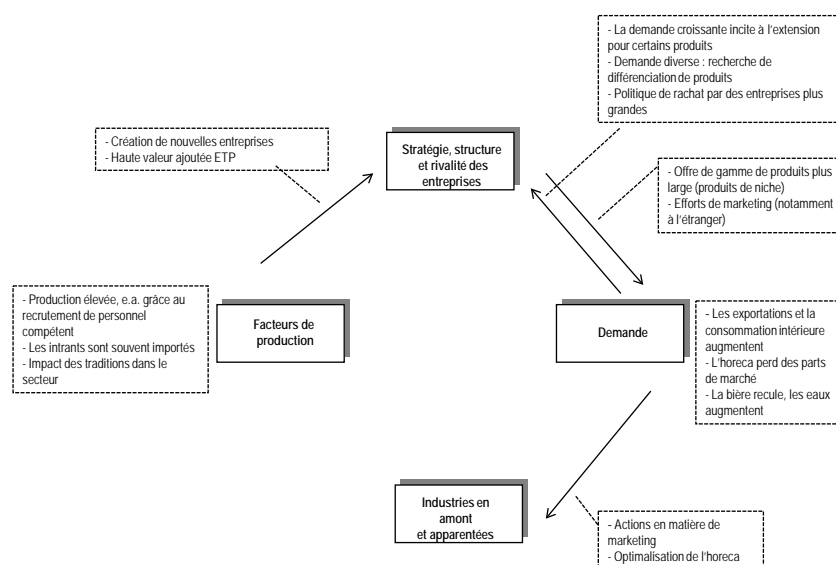
ajoutée. La croissance de ces entreprises au cours de la période 1997-2005 est plus vigoureuse que celle des entreprises non multinationales.

Le secteur des boissons se caractérise aussi par la stabilité : un nombre restreint d'entreprises se contracte tandis que bon nombre d'entreprises sont en expansion ; il y a peu d'entrants et de sortants. Le nombre d'entreprises est resté quasiment stable pendant la période 2000-2007 s'agissant de la production de bière et a légèrement diminué au niveau des eaux et des boissons rafraichissantes.

La Recherche et le Développement ne semblent pas être déterminants de la croissance du secteur. Il continue cependant à beaucoup investir puisqu'il a consacré en moyenne, pendant la période 2000-2007, environ 20% de la valeur ajoutée. Les investissements rapportés au nombre de travailleurs sont également élevés dans ce secteur.

Le secteur tend également à se concentrer sur le développement de niches dans certains marchés et pour certains produits. Une des conséquences de ceci est e.a. l'acquisition de services externes en matière de marketing et publicité.

Figure 6-2 : Boissons



### 6.3.3 Transformation des fruits et légumes et des pommes de terre

La transformation de fruits et légumes et de pommes de terre a connu, au cours de la période de 1995-2007, l'une des plus fortes croissances en termes de valeur ajoutée et d'emploi dans l'alimentation. En termes de valeur ajoutée, il s'agit du 4<sup>e</sup> sous-secteur par ordre d'importance dans l'alimentation. Il procède à la transformation de pommes de terre, de fruits et de légumes et produit des jus de fruits et de légumes. La transformation de fruits et de légumes est à l'origine de plus de la moitié de la valeur ajoutée tandis que la transformation de pommes de terre est à l'origine d'un peu moins de la moitié. Mais ce dernier secteur a connu une croissance plus marquée pendant ces dernières années.

#### *Facteurs de production*

Ces secteurs trouvent leur origine dans les bonnes conditions de culture de fruits et légumes et de pommes de terre en Belgique ainsi que dans la tradition agricole. Une bonne composition des sols et

un climat favorable ont suscité l'apparition d'une agriculture intensive pratiquée par de petites entreprises familiales. Du côté de l'agriculture, on se limitait par le passé à la vente de ces produits par le biais des canaux disponibles (criée, commerce de gros).

Le parcours de la transformation des pommes de terre et des fruits et légumes est analogue bien que la croissance de la transformation des pommes de terre se soit amorcée plus lentement.

Le secteur des légumes surgelés est très concentré géographiquement (une partie de la Flandre occidentale) tandis que la transformation de pommes de terre se situe au Nord de la ligne Hainaut-Limbourg. Les facteurs environnementaux ne sont pas les seuls à avoir permis la création de ces entreprises : il s'agit souvent de fermiers ou de négociants (en pommes de terre) qui avaient déjà développé auparavant des activités (familiales) dans ces secteurs. Le secteur des légumes congelés a été stimulé notamment par le recul de cultures traditionnelles (le lin). C'est ainsi que l'on a trouvé alors les capitaux nécessaires dans ces milieux.

Le caractère saisonnier de nombreuses cultures a également incité les agriculteurs à chercher des possibilités d'écoulement des produits plus sûres. Les cultures destinées à l'« industrie de la conserve » contribuent également à la stabilité des prix (moindre dépendance vis-à-vis des variations des prix du marché) et des revenus dans l'agriculture. La proximité physique du cultivateur et du transformateur permet la transformation rapide des matières premières dès la récolte, ce qui améliore la qualité. La taille et la croissance historiques de ces secteurs ont amené de nombreux agriculteurs à produire davantage qu'auparavant. Concrètement, il y a de nombreux accords de culture sous contrat entre l'industrie et l'agriculteur.

### *La demande*

La disponibilité de nouvelles techniques tant dans l'industrie qu'à domicile (réfrigération et congélation) a provoqué le développement de ces secteurs à partir du milieu des années '60 du siècle passé. Les techniques de conservation utilisées auparavant (notamment la mise en boîte) ont perdu de l'importance. Les entreprises de ces secteurs y ont vu la possibilité de changer leur position dans la chaîne de valeur et de s'approprier davantage de valeur ajoutée. L'évolution des styles de vie a ultérieurement conforté cette tendance (urbanisation, réduction de la taille des ménages, activités professionnelles des deux partenaires, consommation croissante de snacks).

Le marché belge apparaît cependant trop petit pour absorber la production de légumes et pommes de terre transformés. La présence d'une bonne infrastructure (réseau routier, situation centrale) permet d'aborder d'autres marchés et d'exporter de façon croissante au sein de l'Europe et vers le reste du monde. L'internationalisation a pour effet d'amener le secteur à se préoccuper suffisamment de sa compétitivité.

### *Stratégie, structure et rivalité*

L'indice de spécialisation à l'exportation a ainsi augmenté pour passer de 1,9 à 2,3 entre 2002 et 2006. Les débouchés sont concentrés tant en termes de marché que de produit : 73% du chiffre d'affaires est réalisé grâce aux 3 principaux produits et 62% du chiffre d'affaires découlent des 3 principaux marchés (pays).

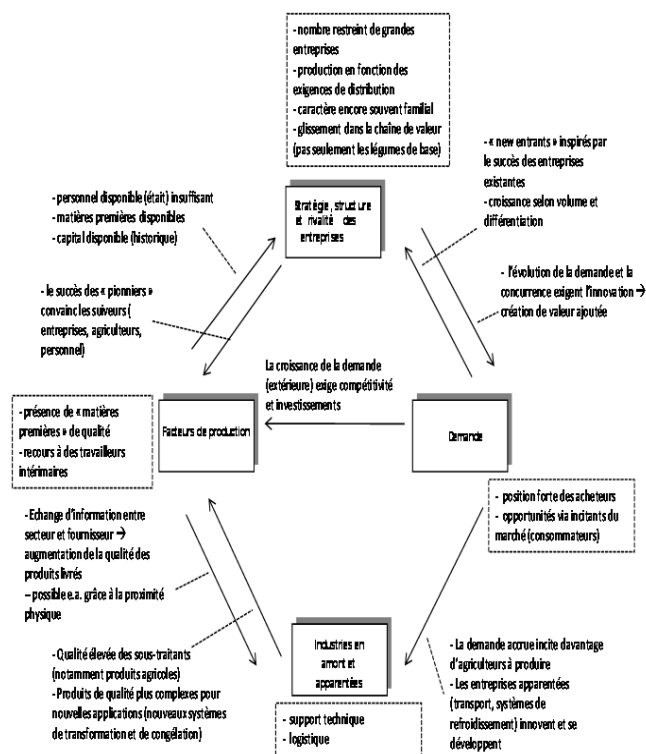
La nécessité d'être et de rester compétitif contraint le secteur à améliorer sa productivité et à faire un usage plus intense des biens de capitaux. C'est ainsi que s'amorce un cycle où se succèdent par enchaînement un accroissement des investissements, une augmentation de la production et de la productivité et, partant, la recherche de nouveaux débouchés permettant la vente de la production. La

valeur ajoutée par travailleur est supérieure dans le secteur des fruits et légumes et des pommes de terre à celle de l'alimentation dans son ensemble. C'est le secteur des pommes de terre qui réalise les meilleures performances. La comparaison avec les pays voisins montre également un niveau élevé de productivité puisque seuls les Pays-Bas affichent de meilleurs résultats.

Les principaux intrants de ces secteurs proviennent de l'agriculture, du commerce de gros et du secteur de l'alimentation même ; les secteurs de l'énergie, du transport, de l'emballage et de la main d'œuvre intérimaire (services) sont également des fournisseurs importants.

Le chiffre d'affaire lié aux légumes surgelés provient de la distribution, de la grande restauration et de l'industrie alimentaire, à raison d'environ 1/3 dans chacun des cas. La distribution, du fait de sa position de force sur le marché de détail, exerce une grande pression sur les prix et les conditions de livraison (les producteurs emballent les produits et y apposent soit les marques maison, soit les marques A et donc dans une moindre mesure recourent à leur propre politique de marque). Dans le secteur de la transformation des pommes de terre, de nombreux producteurs sont également disposés à répondre positivement aux attentes de la distribution.

Figure 6-3 : Transformation des fruits, légumes et pommes de terre



La concentration de la production agricole se révèle déterminante de la structure du secteur des légumes surgelés. Les producteurs présents sur le marché des légumes surgelés peuvent être regroupés en 4 groupes d'entreprises familiales. La proximité physique implique non seulement la concurrence entre ces entreprises sur les mêmes marchés mais également une visibilité réciproque très grande. La stratégie d'entreprise des concurrents peut être facilement observée vu les distances limitées, le caractère familial et la structure organisationnelle plane ; le cas échéant, elle peut être imitée.

De nombreuses entreprises se tournent vers la différenciation de produits afin de générer plus de valeur ajoutée. La gamme de produits de ces entreprises s'élargit. Ce n'est pas vraiment l'offre de légumes de base qui retient l'attention à cet égard mais bien la diversification des préparations (précuisson, en purée, au grill), des mélanges de légumes, des repas surgelés prêts à consommer, des différentes recettes de pommes de terre,... Certains producteurs ne se limitent pas à cet égard au secteur de la congélation mais préfèrent avoir une offre plus large – légumes frais, légumes en conserve, légumes surgelés (par exemple Bonduelle) – ou produisent également des snacks (chips).

Le secteur est cependant partiellement protégé par des barrières auxquelles se heurtent les arrivants potentiels : la nécessité de procéder à des investissements lourds, de posséder un savoir-faire spécialisé et d'atteindre une taille minimale ainsi que la lutte à mener pour avoir accès aux canaux de distribution.

L'essentiel de la valeur ajoutée (87%) de ces secteurs est fourni par un nombre restreint d'entreprises, toutes de taille moyenne ou grande. La majorité de ces entreprises fait partie des multinationales belges ou non belges. Le secteur conserve sa dynamique : de 1997 à 2005, le secteur a perdu autant d'entreprises qu'il en a vu apparaître mais parmi les entreprises qui existaient déjà, on en dénombre deux fois plus qui élargissent leurs activités par comparaison à celles qui sont en contraction.

### *Industries en amont et industries connexes*

Alors que l'évolution sur les marchés a contraint le secteur des entreprises à tendre vers des économies d'échelle, celui-ci s'est également efforcé de créer une nouvelle plus-value et de nouveaux débouchés grâce à l'innovation et au développement de produits non seulement dans le secteur proprement dit mais également dans les branches industrielles en amont. C'est ainsi que la croissance du secteur du surgelé a débouché sur le développement d'activités industrielles et de services en amont. Une entreprise créée initialement dans la spécialité industrielle de la réfrigération a donc pu être amenée, du fait de l'apparition et du développement du secteur du surgelé, à se spécialiser progressivement de plus en plus dans les applications spécifiques de la technique de la réfrigération. Dans un premier temps, cette spécialisation a été essentiellement axée sur les secteurs de la surgélation proprement dite (chambres de surgélation, tunnels de surgélation, lignes de glaçage,...) ; les applications se sont ensuite fortement diversifiées (elles vont même jusqu'au système de refroidissement pour patinoires). Ces développements ont étayé l'expansion internationale de l'entreprise et la diversification axée sur d'autres secteurs (par exemple également le transport frigorifique). Les interactions entre ces secteurs de services et le secteur de la congélation permettent des améliorations permanentes, la communication de suggestions et la continuité des processus dans l'entreprise.

Un certain nombre de fournisseurs proviennent du secteur public ou sont guidés par lui : enseignement, contrôle de qualité, recherche. Dans tous ces domaines, les systèmes, les écoles et les organisations assument leurs responsabilités.

#### **6.3.4 L'industrie de la viande**

Le secteur de la viande est, dans l'alimentation, le deuxième sous-secteur par ordre d'importance en termes de valeur ajoutée ; il suit directement le secteur des boissons. Ses performances sont cependant mitigées au vu de la croissance annuelle de la valeur ajoutée et de l'emploi.

### *La demande*

La consommation de viande a baissé en Belgique de 2002 à 2007. Ce recul est plus sensible au niveau de la viande de porc que de la viande de bœuf. La production belge de ces deux types de viande est auto-suffisante (plus de 200% de taux production s'agissant de la viande de porc). Le secteur doit donc nécessairement se tourner vers la demande extérieure.

La production du secteur de la viande est dirigée, à raison des 2/5, vers le consommateur final (concrètement le secteur de la distribution) et également à raison de 2/5 environ vers les exportations. Les autres clients importants sont l'horeca et le secteur de la viande lui-même. Le taux de concentration de la distribution est nettement plus élevé que celui de l'industrie de la viande ; il est donc difficile de répercuter lors de la vente les augmentations de frais. Le commerce extérieur du secteur de la viande génère depuis 2003 un surplus (croissant) qui s'élevait en 2008 à 1,6 milliard d'euros. Le taux de spécialisation à l'exportation (Balassa) du secteur n'augmente plus, s'étant établi à 1,5 entre 2002 et 2006. En termes de produits, les exportations du secteur sont plutôt diversifiées (environ 40% sont liés aux 3 principaux produits) mais seulement 3 pays, les pays voisins, accueillent plus de 2/3 des exportations. L'Allemagne représente même un peu plus du 1/4 de ces exportations.

### *Facteurs de production*

La valeur ajoutée par ETP est nettement moins élevée dans le secteur de la viande que dans l'ensemble de l'alimentation. La comparaison avec les pays voisins montre que l'Allemagne et la France ont des scores encore bien plus faibles tandis que les Pays-Bas enregistrent un niveau analogue à celui de la Belgique. En Belgique, la valeur ajoutée créée par l'abattage et la découpe est nettement moindre que celle qui est générée par la transformation en produits de viande (charcuterie, pâtés, saucisses...). La part de la deuxième transformation dans l'ensemble du secteur de la viande est, comparée à la Belgique, plus élevée en Allemagne. Le secteur éprouve des difficultés à recruter du personnel en nombre suffisant et à trouver de la main-d'œuvre qualifiée ; il est confronté à des professions à problèmes.

### *Industries en amont et apparentées*

Historiquement, l'industrie de la viande a pu se développer grâce au passage de l'élevage extensif à l'élevage intensif rendu possible par un certain nombre de facteurs présents après la seconde guerre mondiale. Les importations massives de matières premières pour aliments pour bétail (protéines de soja américaines) et le recyclage plus fréquent des déchets de l'industrie alimentaire humaine en aliments pour bétail a permis de fournir l'alimentation d'un nombre toujours croissant d'animaux. La lutte contre les maladies animales a sans cesse gagné en efficacité notamment grâce à l'arrivée des antibiotiques et à l'amélioration des étables. On a pu regrouper des animaux plus nombreux sans qu'il n'y ait de risque exagéré en cas d'apparition de maladies. Ce progrès combiné au développement de la mécanisation (trayeuses, abreuvoirs et râteliers entièrement automatiques), de sols entièrement grillagés pour porcs et bœufs et d'installations en batterie pour poulets et lapins, on a pu élever davantage d'animaux par travailleur. La production a augmenté considérablement (source : Centrum Agorische Geschiedenis (2003)).

Le secteur agricole est clairement un fournisseur très important du secteur de la viande (29%). La Belgique fournit une grande partie de ses « matières premières » (75%). L'agriculture est donc de loin le secteur qui fournit le plus d'intrants auquel s'ajoutent un certain nombre d'autres grands secteurs : le secteur de la viande lui-même, le commerce de gros, les services (e.a. santé). Il est quelque peu surprenant de constater que le secteur de la viande est également un grand utilisateur d'autres



services : conseil, publicité, surveillance et travail intérimaire. La part importante de la logistique semble plus évidente.

### *Stratégie, structure et rivalité*

L'industrie de la viande (NACE 151) se subdivise en abattages et découpes (première transformation) et transformation de produits de la viande (deuxième transformation). L'abattage et la découpe (NACE 1511 pour la viande et 1512 pour la volaille) est une première transformation de l'élevage de bétail et de volaille ; en aval, la seconde transformation (NACE 1513) fabrique des produits dont la valeur ajoutée est souvent plus élevée. La première transformation représente environ les 2/3 du chiffre d'affaires en Belgique (tout comme en France et aux Pays-Bas) alors qu'en Allemagne, c'est la seconde transformation qui représente environ les 2/3 du chiffre d'affaires.

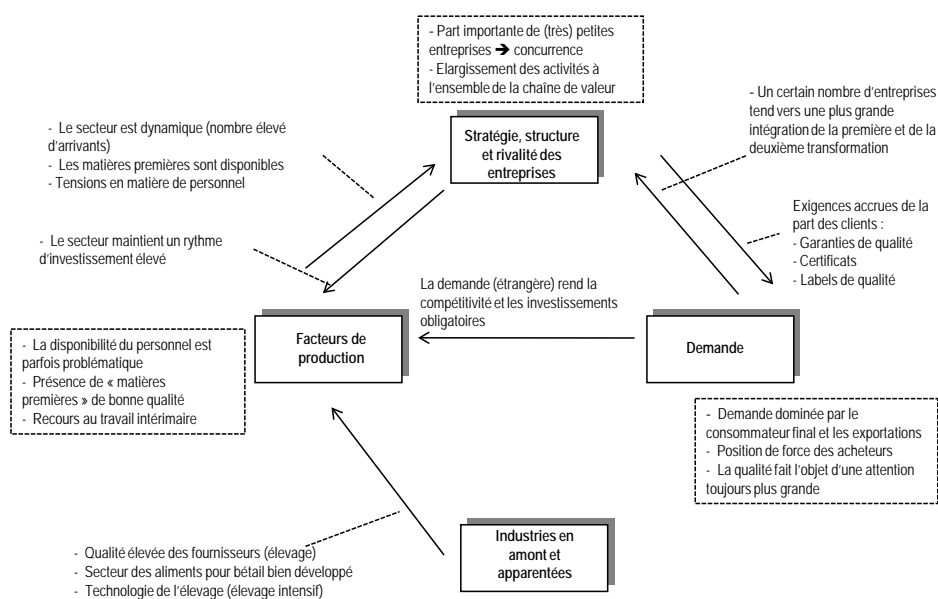
Ainsi qu'il a déjà été dit, le prix d'achat des matières premières est important dans ce secteur. La répartition de Connor & Schiek place le secteur de la viande parmi les secteurs « supply-oriented », c'est-à-dire axé sur l'offre. Il s'agit en outre de denrées périssables. L'industrie a donc tout intérêt à s'établir à proximité des éleveurs de bétail (il est probable que la proximité du consommateur intervienne également). Ceci souligne l'importance de la chaîne « locale » : le risque est réel d'avoir une contraction de l'industrie lorsque le producteur agricole abandonne sa production.

99% des entreprises de ce secteur sont des PME dont la grande majorité compte moins de 10 travailleurs. Les grandes entreprises créent environ 20% du chiffre d'affaires et 26% de la valeur ajoutée. Leur part dans l'emploi va croissante (de 21% en 2003 à 26% en 2007), ce qui indique une légère augmentation de la taille des entreprises. Les entreprises non multinationales de ce secteur représentent donc 69% de l'emploi et 58% de la valeur ajoutée (2005). Les grandes entreprises se situent essentiellement dans la seconde transformation où les 5 principales d'entre elles ont une part de marché égale à environ 60%. De grandes entreprises (par exemple Unilever) se sont retirées de certains segments de la seconde transformation (transformation en charcuterie), ce qui démontre que ces entreprises optent pour d'autres priorités. Il est possible qu'elles préfèrent une production « footloose », c'est-à-dire sans attache. Dans le secteur de la première transformation, la concurrence est plus âpre ; les 5 principales entreprises ont une part de marché d'environ 25%. Le nombre d'entreprises diminue dans le secteur de la viande. Il subsiste cependant une certaine dynamique dans le secteur : en dépit de la cessation des activités de plus d'1/3 des entreprises durant la période 1997-2005, environ ¼ des entreprises présentes en 2005 ont été créées pendant cette période. Les nombres d'entreprises en expansion et en contraction se compensent approximativement.

L'expansion internationale enjoint le secteur à être compétitif sur les marchés étrangers, surtout dans les pays voisins, l'Allemagne sortant du lot s'agissant de la viande de porc. La participation à cette croissance par les entreprises de plus faible taille passe également par le renforcement de l'internationalisation. Certains sous-secteurs (par exemple la viande de porc) créent des labels de qualité et passent des conventions avec des organisations étrangères. Afin d'engranger l'entièreté de la valeur ajoutée des diverses phases de traitement, un certain nombre de grandes entreprises procèdent à une intégration verticale plus poussée. Outre leur spécialisation acquise, soit dans la seconde transformation, soit dans l'abattage et la découpe, les entreprises intègrent des entreprises vigoureuses dans l'autre segment (par ex. en ajoutant aux activités d'abattage et de découpe la fabrication de produits de charcuterie préparés). D'autres entreprises réagissent aux besoins évolutifs des consommateurs et créent de la valeur ajoutée dans certains segments ( ex. les repas préparés).



Figure 6-4 : Viandes



## 7 Points forts et points faibles, opportunités et menaces dans le secteur de l'alimentation

Ainsi qu'il a été constaté auparavant, le secteur de l'alimentation connaît une grande hétérogénéité. La provenance des intrants, les modes de production, les caractéristiques du produit sont des facteurs qui, tous, favorisent l'existence de marchés spécifiques dans l'alimentation. La présente analyse SWOT fait autant que possible référence au secteur dans son ensemble.

### 7.1 Points forts

- Haut niveau et croissance de la productivité ;
- Productivité plus élevée que dans les pays concurrents environnants (à l'exception des Pays- Bas) ;
- Solide position à l'exportation ;
- Sauvegarde de l'emploi ;
- Rythme d'investissement élevé ;
- Certains secteurs sont davantage ancrés de par la nature du produit : « axé sur l'offre » ou « axé sur la demande » ;
- Certains secteurs peuvent se targuer de l'image « made in Belgium » : le chocolat, la bière... ;
- Part importante de petites et moyennes entreprises à même de tirer profit des niches niveau élevé de la sécurité alimentaire.

## 7.2 Points faibles

- Les exportations sont fortement concentrées dans un nombre restreint de pays, en premier lieu les pays voisins et puis les autres pays de l'UE-15 (souvent, les exportations sont matériellement limitées du fait du rayon de transport maximum).
- Evolution des exportations vers les pays émergents et les nouveaux Etats membres de l'UE : retard par rapport aux pays voisins.
- Part élevée des petites et moyennes entreprises ; taille limitée par rapport à l'innovation et à la diversification et fragilité financière.

## 7.3 Opportunités

- Intérêt croissant pour des produits de qualité et sûrs ;
- Apparition d'une demande spécialisée en raison des caractéristiques du marché (revenu élevé, société multiculturelle, style de vie, nourriture saine, facilité) ;
- Réalisation de la croissance par le biais des possibilités d'exportation ;
- Renforcer l'innovation en utilisant le potentiel des liens en réseaux, l'intégration de technologies et l'innovation de marché ;
- Renforcement du cluster des secteurs axés sur l'offre et la demande.

## 7.4 Menaces

- Ralentissement de la croissance du fait de la maturité des marchés en Europe de l'Ouest ;
- Le secteur de l'alimentation se prive d'une certaine croissance parce que les nouveaux marchés émergents ne sont pas suffisamment exploités ;
- Risque lors de grands événements qui altère la confiance des consommateurs ;
- Sensibilité exacerbée des clients face aux crises concernant la qualité et la santé ;
- Le secteur pèse trop peu lors des négociations avec le secteur de la distribution ;
- Le secteur n'est pas toujours à même d'attirer les collaborateurs adéquats ;
- La viabilité du secteur est de plus en plus influencée par les prix agricoles (fluctuants).

## 8 Défis stratégiques

Le secteur de l'alimentation a, par le passé, affiché de bonnes performances dans son ensemble. Pour assurer l'avenir de ce secteur, il faut considérer avec attention les défis qui s'annoncent et envisager les réponses possibles.

Un élément très important est la quasi saturation des débouchés tant en Belgique que dans les pays d'exportation traditionnels. Ce facteur est permanent car il découle notamment des évolutions démographiques en Europe (de l'Ouest). Les projections relatives à la croissance économique de ces régions le confirment ; la croissance la plus vigoureuse s'observera dans les prochaines années dans un certain nombre de « pays émergents ».

Les exportations sont vitales pour l'alimentation belge. Il sera dès lors nécessaire de trouver des produits et des canaux permettant d'atteindre les consommateurs de ces pays émergents. Les caractéristiques de certains produits alimentaires – produits périssables, coûts de transport relativement élevés : biens orientés vers l'offre ou vers la demande – les rendent peu adaptés à l'exportation lointaine. Le secteur peut y faire face grâce à des innovations (emballage, conservation), grâce à des produits « sans attache » dont les contraintes sont moindres et par des investissements directs sur ces nouveaux marchés.

Les autorités publiques régionales ont déjà entrepris des démarches afin de promouvoir leur secteur à l'étranger. Flanders Investment and Trade, le VLAM (Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing) et Wallonia Export and Investment offrent leurs services de rapprochement des exportateurs et des clients. Mais en général, les activités de ces institutions sont axées sur la prospection et la représentation. Si l'on veut se manifester dans des pays émergents plus éloignés, il semble souhaitable d'avoir une action plus ciblée (notamment étude des possibilités d'investir directement).

Chacun de ces objectifs est une tâche lourde pour le secteur qui se caractérise, vu le nombre d'entreprises, par des dimensions faibles ou moyennes. Les chances de voir les plus petites entreprises investir sur le plan international sont pratiquement inexistantes. L'innovation recèle également de nombreux risques et requiert une base financière suffisante. Le secteur (et certainement le segment PME) doit utiliser les évolutions de la coopération en réseaux où interviennent, outre les entreprises de l'alimentation, d'autres secteurs privés (par exemple l'emballage) ou des acteurs publics (centres de recherche, universités). Il se peut que l'on puisse agir à cet égard davantage que ce n'est l'habitude actuellement. Certains sous-secteurs, plus "ancrés" dans le tissu économique, pourraient être renforcés en intensifiant la collaboration avec d'autres entreprises et institutions.

Toutefois, il faudra également aller à la recherche d'une nouvelle valeur ajoutée sur le marché local (et par extension européen). Répondre aux besoins en évolution des consommateurs peut être un élément dans cette recherche. Le secteur a déjà fait beaucoup pour offrir de nouveaux produits par le biais de nouveaux canaux (par exemple les plats prêts à consommer vendus dans les magasins de dépannage). C'est indubitablement un marché qui s'ouvre et qui se développera vu les changements d'habitudes de vie. Le consommateur se laissera influencer non seulement par la disponibilité mais aussi par des aspects liés à la santé et au bien-être. Le secteur de l'alimentation peut certainement emboîter le pas en procédant à des innovations de marketing (importance des marques, développement d'une image de marque...).

Le secteur de l'alimentation doit gérer de façon permanente et précise sa position de maillon entre l'agriculture et la distribution. Le secteur de la distribution est très fortement structuré et quelques grands acteurs imposent les règles et les conditions (de prix) que le secteur de l'alimentation doit respecter pour pouvoir effectuer des livraisons. Du côté des intrants, c'est le marché qui fixe les prix agricoles ; ceux-ci sont sujets à des variations mais la pression haussière qui pèsera à l'avenir sur les prix des matières premières agricoles est souvent soulignée. Le secteur de l'alimentation doit veiller à ne pas être l'amortisseur placé entre ces deux tendances ; ceci pourrait nuire de façon durable à sa rentabilité. Une approche plus positive peut être le fruit d'un dialogue et d'une concertation renforcée entre les partenaires de cette chaîne.

Le secteur de l'alimentation affiche de bonnes performances en termes de croissance de la productivité dans la plupart des sous-secteurs, et ce également sur le plan international. Les sous-secteurs présentent cependant des écarts marqués en termes de valeur ajoutée par travailleur. De ce fait, il n'est pas toujours simple, dans certains cas, d'attirer des travailleurs et certaines professions comptent parmi les professions sensibles (par exemple dans le secteur de viande). Il incombe au secteur et aux pouvoirs publics d'améliorer le fonctionnement de ce marché du travail. Le secteur pourra s'assurer la croissance de la productivité en mettant l'accent sur l'innovation en matière de processus et de produits.

En matière d'innovation, un certain nombre d'organisations régionales développent des activités : Wagralim en Wallonie et Flanders Food. Wagralim promeut la mise en réseau et l'intégration dans le secteur de l'alimentation, et ce selon quatre axes de développement : la relation entre l'alimentation, la santé et la valeur nutritive, l'efficacité industrielle, l'emballage et la durabilité. Flanders Food est le pôle de compétence de l'industrie alimentaire en Flandre. Il incite les instituts de la connaissance à réaliser, à la demande du secteur, des recherches sur des thèmes spécifiques liés à l'industrie alimentaire tout en veillant à l'équilibre entre les grandes entreprises et les PME. Les instituts de la connaissance travaillent, au départ notamment des universités, dans des domaines tels que l'alimentation et la valeur nutritive, les technologies et l'ingénierie alimentaires, la conservation de denrées alimentaires. Sur le plan fédéral, des investissements importants ont été consentis, tout spécifiquement après la crise de la dioxine, dans l'organisation de la surveillance de la sécurité alimentaire (création de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire). Toutes ces mesures pénètrent-elles suffisamment dans le secteur, sont-elles en partie à l'origine de nouveaux produits à fort potentiel sur de nouveaux marchés?

Les conditions d'implantation sont fondamentales en ce qui concerne les nouveaux investissements ou les investissements d'expansion d'entreprises de grande taille qu'elles soient belges ou non (par exemple dans le secteur des boissons). Une entreprise qui envisage un tel investissement peut également songer à procéder à ces investissements dans un autre pays européen (voisin). Les formalités, le climat fiscal, la disponibilité de collaborateurs, les aides en matière d'impôt et de R&D, l'environnement de vie sont autant de facteurs qui jouent un rôle important à ce moment-là. Le contexte belge a-t-il aujourd'hui suffisamment d'atouts pour encourager les nouveaux investissements ou les investissements d'expansion et pour convaincre les investisseurs potentiels ?

Le tableau ci-dessous, la matrice de confrontation, met en regard les opportunités et les menaces provenant de l'environnement (inscrites en lignes horizontales) et les points forts (1ère colonne) et les points faibles (2e colonne). Les cellules de la matrice comprennent les questions stratégiques auxquelles le secteur de l'alimentation est confronté.

Tableau 8-1 : Défis stratégiques posés aux entreprises de l'alimentation

Défis stratégiques posés aux entreprises de l'alimentation par :		
	Points forts	Points faibles
Opportunités		
Intérêt croissant pour des produits de qualité et sûrs	Le secteur de l'alimentation réalise déjà maintenant de bonnes performances dans ce domaine. Peut-il utiliser cette base pour accroître encore ses capacités concurrentielles ? Comment s'y prendre : innovation, campagnes, rôle des pouvoirs publics ? Ces éléments peuvent être des arguments de qualité vis-à-vis des clients, également en cas d'exportation ? Comment faire en sorte que ces qualités soient appréciées en tant que telles ?	Respecter les critères de sécurité alimentaire accroît les frais : (toutes) les entreprises en sont-elles capables ? Comment gérer et maîtriser cet aspect ? Est-ce une menace pour les entreprises de petite taille ?
Apparition d'une demande spécialisée du fait des caractéristiques du marché (revenu élevé, société multiculturelle, style de vie, alimentation saine, facilité)	Les entreprises peuvent s'appuyer sur cette demande pour créer davantage de « nouvelles » valeurs ajoutées, pour développer de nouveaux produits, pour tester et conquérir de nouveaux segments définis en fonction des clients.	Le développement de nouveaux produits doit être financé, les échecs doivent être amortis. Il faut limiter les risques. Cette tâche peut être une lourde tâche pour les entreprises de petite taille.
Assurer la croissance par les possibilités d'exportation.	Opportunités grâce à la conquête de nouveaux marchés. Quel peut être le rôle des innovations logistiques et en techniques de conservation lors des exportations de (nouveaux) produits (exigences du transport, exigences de conservation) ? Comment le secteur peut-il convertir ces éléments en croissance et en économies d'échelle ? Peut-on identifier des sous-secteurs ou des segments ? Ces éléments sont importants dans la structure actuelle des exportations s'agissant d'approfondir l'offre et de créer ainsi une nouvelle valeur ajoutée.	Dans quelle mesure les produits alimentaires se prêtent-ils (en termes de possibilités de transport) à l'exportation mondiale (vers les pays émergents) ?
Renforcer l'innovation par le biais du potentiel des coopérations en réseaux, l'intégration des technologies.	Le niveau élevé d'investissement du secteur « garantit » l'intégration des nouveautés. Un certain nombre d'acteurs potentiels (institutions publiques, enseignement, secteur privé) susceptibles de participer à une coopération sont présents : Comment mettre sur pied des réseaux avec les universités et les centres de recherche ? Comment gérer la sous-traitance ?	De nombreuses entreprises sont fortement axées sur les compétences opérationnelles et internes. Les contacts et la coopération avec les acteurs présents peuvent-ils être améliorés ? La taille restreinte moyenne n'est-elle pas un obstacle ? Quelles sont l'importance et la dimension stratégique de ce type d'innovation pour ces entreprises ?

Renforcement des liens de grappe dans les secteurs axés sur l'offre et sur la demande.	Ces secteurs davantage « ancrés » ont aujourd'hui une part substantielle dans l'alimentation. Peut-on encore renforcer le lien avec le versant offre ou le versant demande ? Peut-on à l'avenir garder cette dimension locale ou faut-il aller chercher des intrants dans un environnement plus large ?	
<b>Menaces</b>		
Ralentissement de la croissance par la maturité des marchés en Europe de l'Ouest.	Les débouchés de l'alimentation belge restent dominés par l'Europe (de l'Ouest). Bonne position de départ : comment faire suffisamment appel au pouvoir d'achat de cette région ? Comment évoluer vers des produits (dont le prix est plus élevé) que le consommateur veut se procurer ? Même sur un marché mûr, un segment de marché spécifique peut faire son apparition (par exemple l'alimentation ciblée sur les groupes d'âge).	La région a de moins bonnes perspectives de croissance. Risque du conformisme et du conservatisme en matière de schéma de consommation d'une population vieillissante.
Le secteur de l'alimentation se prive d'une certaine croissance parce qu'il n'atteint pas suffisamment les marchés en expansion.	Une part considérable de la production est aux mains des grandes entreprises. Peuvent-elles se montrer plus combatives pour tirer davantage profit de ces marchés en croissance ? Peut-on vendre davantage de produits fabriqués localement dans le monde entier ?	Une partie relativement grande des biens axés sur l'offre et la demande est davantage tournée vers les marchés locaux. Ces secteurs peuvent-ils également innover suffisamment pour intervenir sur les marchés en croissance (plus lointains) ?
Risque lors d'évènements qui sape la confiance des consommateurs. Sensibilité croissante des clients face aux crises liées à la qualité et à la santé.	Le système de surveillance en place est bien développé. Le public a confiance dans l'offre. Ceci offre-t-il les garanties nécessaires aux marchés locaux et internationaux : est-ce un point fort lors des exportations ?	Quel est le poids des exigences en termes de qualité et de santé qui pèse sur les conditions de production du secteur ? Ces conditions ne sont-elles pas un handicap concurrentiel ? Les concurrents (pays voisins) sont-ils au même niveau ?
Le secteur ne pèse pas suffisamment lors des négociations avec le secteur de la distribution.	Certains secteurs parviennent à mettre sur le marché des produits forts et reconnaissables (marques). Dans quelle mesure est-ce que cela peut être renforcé et étendu ? Les produits peuvent-ils être offerts par d'autres circuits que la grande distribution ?	Le secteur de l'alimentation doit dans de nombreux cas accepter les conditions de la distribution (entre autres les marques maison, le label c,...)
Le secteur n'est pas toujours à même d'attirer les collaborateurs adéquats.	Les secteurs les plus « riches » (ex.boissons) ne rencontrent pas de grands problèmes à cet égard.	Certains secteurs sont confrontés à des pénuries permanentes de personnel : il y a des professions sensibles, par exemple dans le secteur de la viande.
La viabilité du secteur est influencée dans une mesure croissante par les prix agricoles (fluctuants).	Il existe des marchés et des techniques financières visant à rendre les prix plus stables pour les entreprises (de grande taille). Les secteurs/entreprises sont-ils/elles suffisamment familiarisés avec ces possibilités ?	Les prix des matières agricoles sont davantage que par le passé fixés par les rapports de marché ; ils oscillent, donc, ils sont incertains. Les entreprises (de petite taille) peuvent-elles s'armer suffisamment pour ne pas devoir subir ces évolutions ?

## 9 Défis politiques

Un nombre de recommandations s'impose pour les autorités publiques. Il est important qu'elles supportent le secteur sur les points suivants:

- Entreprendre en permanence des actions favorisant l'exportation
- Porter l'attention sur le fonctionnement du marché du travail en mettant l'accent sur la formation et l'enseignement
- Créer (et maintenir) un cadre optimal pour les investissements
- Suivre de près les nouvelles réglementations liés aux nouvelles technologies de l'alimentation
- Encourager et initier des activités de recherche et des projets innovants

## 10 Conclusion

Le secteur de l'alimentation dans son ensemble est un secteur important du fait de sa part importante dans la valeur ajoutée et dans l'emploi dans l'industrie manufacturière. La valeur ajoutée du secteur croît moins vite que celle de l'industrie dans son ensemble mais, les pertes d'emploi ne sont qu'une fraction de celles constatées dans l'industrie. La contribution à la balance commerciale belge est positive et en hausse.

L'industrie alimentaire évolue dans une large mesure sur des marchés mûrs. En Belgique, la maturité du marché est illustrée par l'évolution démographique et par la part en baisse de l'alimentation dans les schémas de consommation à long terme (les dernières années peuvent indiquer un revirement). 50% des exportations sont destinées aux pays voisins, 80% des exportations ont l'UE-15 pour destination. Les exportations à destination des pays émergents s'accroissent mais cette croissance ne semble pas très solide.

Pourtant, les évolutions futures du secteur devront également passer par les exportations vers ces pays (par exemple les nouveaux Etats membres de l'UE, les pays BRIC) car l'évolution démographique (par exemple en Allemagne) et le comportement de dépense (par exemple aux Pays-Bas) des pays voisins concourent plutôt à d'une stagnation.

Le secteur est hétérogène en termes de produits finaux. Il n'y a pas de filières uniques et claires reliant les sous-secteurs. Mais des grappes apparaissent du fait de la coopération avec le secteur agricole et avec le secteur des importations. Environ 1/5 des produits est négocié au sein du secteur de l'alimentation lui-même.

Le secteur est hétérogène en termes de taille d'entreprise. Certains sous-secteurs comprennent exceptionnellement beaucoup de micro-entreprises (par exemple la boulangerie). Mais le tableau général est également celui d'une multitude de petites et moyennes entreprises que côtoie un faible nombre de grandes entreprises. Bien que ces dernières ne représentent qu'à peine 1% du nombre total d'entreprises, elles assurent environ 30% de l'emploi, 40% des investissements et 50% du chiffre d'affaires. Bon nombre de ces entreprises sont des multinationales belges ou non belges.

Cette hétérogénéité recèle des pistes possibles pour assurer l'avenir du secteur en Belgique et éventuellement accroître l'importance du secteur.

- D'une part, le climat d'investissement doit être tel que les entreprises internationales peuvent envisager des activités neuves ou d'expansion en Belgique et n'envisagent pas de réduire les activités existantes.
- Par ailleurs, la compétitivité des petites et moyennes entreprises doit être suffisante pour assurer et améliorer la rentabilité. Il est également important que ces entreprises puissent continuer à innover. Vu leur taille, elles ne pourront y arriver indépendamment et devront faire appel à des tiers (réseaux, instituts de recherche, utilisation d'innovations provenant d'autres secteurs).

Une part importante des débouchés du secteur de l'alimentation arrive aux clients par le biais de la distribution. Ce secteur est dominé par un nombre restreint de grandes entreprises et/ou centrales d'achat. Beaucoup d'entreprises (de petite taille) du secteur de l'alimentation doivent prendre garde que les prix ne soient pas trop mis sous pression.

Le secteur doit continuer à miser sur l'innovation et l'internationalisation. Celles-ci seront la garantie de la demande et de la valeur ajoutée. Pour y parvenir, il faut que soient présentes un certain nombre de conditions subsidiaires : un secteur agricole performant, la disponibilité du personnel, la mise en réseau avec d'autres entreprises (de la grappe) et avec des instituts de recherche.



## 11 Bibliographie

- BERNHARD Michel, *The impact of offshoring on employment in Belgium*, Working Paper nr. 1-09, Bureau fédéral du Plan, 43p
- BERNHARD k. Michel (2010), *La part de marché à l'exportation de la Belgique 1993-2008 : changements structurels et compétitivité*, Bureau fédéral du Plan, mars 2010, 24p
- BUYSSE, Reinout, Leo SLEUWAEGEN et Sarah VANDEN BUSSCHE (2009), *Buitenlandse directe investeringen in België*, Vlerick Leuven Gent Management School, 8p
- CIAA Policy Recommendations (2008), *Input into the High Level Group on the Competitiveness of the Agro-Food Industry*, Bruxelles, 20p
- CIAA (Confédération des industries agro-alimentaires) (2009), *Data & trends of the European Food and Drink Industry 2008*, Bruxelles, 24p
- CONNOR, J.-M. et W.A. SCHIEK (1997), *Food processing : an industrial powerhouse in transition*, J.Wiley & Sons, 688p
- DE TIJD (2009a), "Het slagveld na de Knorr-oorlog", 13 août 2009, Antwerpen
- DE TIJD (2009b), "Klant blijft op de prijs letten, ook na de crisis. Pierre-Olivier Beckers, CEO Delhaize, duidt trends aan voor warenhuizen", 14 août 2009, Antwerpen
- DE VOLDERE, Isabelle et Leo SLEUWAEGEN (2008), "De Concurrentiële Positie van Ondernemingen in België", Bruxelles, CCE, 93 p.
- DEN BUTTER, Frank, A.-G. DEN BUTTER et Christiaan PATTIPEILOHY (2007), *Productivity gains from offshoring : an empirical analysis for the Netherlands*, Amsterdam, Tinbergen Institute, <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/07089.pdf>, 21p
- EUROPEAN COMMISSION (2009), *Sectoral growth drivers and competitiveness in the European Union*, Michael Peneder (Editeur), Luxembourg, 637p
- EUROPEAN COMMISSION, Enterprise and Industry (2007), *Competitiveness in the European Food Industry, An economic and legal assessment*, Luxembourg, 328p
- EUROPEAN COMMISSION, Enterprise and Industry Directorate General, Food Industry Unit (2009), *Report on the Competitiveness of the European Agro-Food Industry*, High level Group on the Competitiveness of the European Agro-Food Industry, Bruxelles, 77p
- FEVIA (1999), *Employer le changement : conditions et politique pour la croissance et l'emploi dans l'industrie alimentaire*, Bruxelles, Fevia, 76p
- FEVIA (2004), Partie 1 : Le défi de l'innovation ; Partie 2 : Analyse des forces et des faiblesses et stratégies pour l'avenir, Bruxelles, Fevia, 22p
- FEVIA (2009), *Développement économique dans l'industrie alimentaire en 2007/2008*, Documentation de base, Bruxelles, Fevia, 45p
- INTERNATIONAL TRADE CENTRE (2007), *The trade performance index*, Technical notes, Genève, ITC, 18p
- FLANDERS VEGETABLE VALLEY (2005), *De Vlaamse diepvriesgroentesector als voorbeeld van een clusteranalyse*, lieu d'édition, IWT-Observatorium, 60p
- PLATTEAU Jonathan, Tom VAN BOGAERT et Dirk VAN GIJSEGHEM (2009), *Landbouwrapport 2008*, Bruxelles, Departement Landbouw en Visserij, 310p
- PORTER, Michael (1993), « L'avantage concurrentiel des nations », Paris, *InterEditions*, 884 p.
- SPINNEWYN, Hilde (2008), *Internationalisering van de Belgische economie : analyse op basis van de filialen van Belgische ondernemingen in het buitenland tussen 1995-2005*, Bureau fédéral du Plan, décembre 2008, 59p

TIMMER, Marce P. et alü, *EUKLEMS growth and productivity accounts : an overview*, GGDC Groningen, mars 2007, 19p

VERBEECK Arnold, Koenraad DEBACKERE et Raf WOUTERS (2003), *De voedingsindustrie in Vlaanderen*, Brussel, Vlaamse Raad voor het Wetenschapsbeleid, 173p

### **Sites web**

[www.belgianmeat.com](http://www.belgianmeat.com)

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>

<http://www.euklems.net/>

<http://www.intracen.org/countries/>

<http://stats.oecd.org/index.aspx>