



2^{de} table ronde Quelle stratégie pour réussir à l'export ?

Luc LESENECAL, *Directeur commercial d'Isigny Sainte-Mère*

Marc PENN, *Directeur général de SOCOPA porc*

Jocelyn De VILLENEUVE, *Directeur Commercial DE CSR SA*

Mme Carole Louis-Perrin

Nous avons vu, à travers vos propos, qu'il y avait un enjeu important, pour la France, mais surtout pour notre région. L'Europe est ce qu'il y a de plus proche en matière d'export, mais nous allons travailler notamment dans le pays tiers, et c'est ce que je vous propose de découvrir maintenant avec cette deuxième table ronde. Plus de 70 % de nos exportations agroalimentaires vont aujourd'hui vers l'Europe. **La France est le quatrième exportateur mondial de marchandises** derrière les États-Unis, l'Allemagne et le Japon, et deuxième exportateur agroalimentaire. Dans ce contexte, nos entreprises essaient de se tailler la part du lion sur ces marchés étrangers. Certaines sont d'ailleurs d'ores et déjà parfaitement implantées à l'étranger, et dans ce que nous appelons les pays tiers. Quelques représentants de ces entreprises vont me rejoindre : M. Luc Lesenecal, Directeur général commercial de la coopérative d'Isigny Sainte-Mère ; M. Marc Penn, Directeur général de SOCOPA porc ; M. Jocelyn de Villeneuve, Directeur commercial de CSR SA, produits cidricoles. Ces trois entreprises exportent. Je reçois un quatrième invité, dont le métier est l'export et l'aide aux entreprises pour se vendre sur ces marchés mondiaux, M. Gilles Dabéziés, responsable de la Sopexa, spécialiste en conseil et marketing pour l'ensemble des interprofessions agricoles. Nous allons tenter de voir avec vous, Messieurs, quelles stratégies vous avez mis en place pour travailler sur ces marchés étrangers les plus lointains.

Marc Penn, vous êtes donc le Directeur général de la branche porcine de la SOCOPA, secteur qui emploie 2 100 personnes sur les 6 500 de l'ensemble du groupe, pour un chiffre d'affaire de 3,5 milliards de francs et un marché de 72 000 porcs par semaine. Vous disposez de trois sites pour cette filière porcine : dans le Finistère, à Évron en Mayenne, et également à Niort dans les Deux-Sèvres. Vous êtes le numéro un de l'abattage, de la découpe, et de l'export dans ce secteur du porc, et le groupe Socopa exporte 85 000 tonnes de porc vers les pays tiers, l'Asie et la Russie. Pouvez-vous nous expliquer de quand date votre expérience de ces échanges à l'export et mondiaux, et la manière dont vous avez mis en place ces filières qui vous ont permis de vous imposer de la sorte à l'étranger ?

« Le marché intérieur et le marché mondial ne demandent pas les mêmes produits »

M. Marc Penn

L'activité de la filière porc de la Socopa, aujourd'hui, à l'export, est totalement liée à la dynamique de la filière porc française qui, dans un premier temps, jusqu'aux années 90, a dû compenser son autosuffisance. Dans les années 80, le coefficient d'autosuffisance en France était de 75%. C'est donc la dynamique créée par la compétitivité et la satisfaction du consommateur, de par la qualité de la filière, qui ont permis l'équilibre entre la production et la demande et qui font que la France est passée de 75 % à 105 ou 106 %. Par ailleurs, le cadre européen était également dynamique. Historiquement, l'Europe est un producteur et exportateur de porcs, et je peux par exemple citer un pays réputé au niveau international, le Danemark, qui a su, depuis une trentaine d'années, ouvrir des marchés lointains.

C'est donc dans cette dynamique que le groupe s'est constitué une activité. Je rappelle que, dans la filière porc européenne, les échanges intra-européens sont très dynamiques depuis les années 60. C'est le cas de beaucoup de productions agricoles. Ce dynamisme a conduit chacun des pays à développer des habitudes alimentaires créant des équilibres ou des déséquilibres. Globalement, la France, avec sa filière qualité et ses habitudes alimentaires, tout en ayant au niveau mondial un coût de production supérieur au prix de compétition américain, reste tout à fait compétitive, du fait de sa prolificité en élevage, de son organisation industrielle et de l'habitude alimentaire des Français. En effet, la France est le premier consommateur de jambon. Lorsqu'un éleveur produit une carcasse, nous nous retrouvons, en tant qu'opérateurs, à démonter cette carcasse et à vendre des pièces. Le fait que les Français soient le premier consommateur au monde de jambon entraîne des compensations des coûts de production en amont et nous permet de devenir compétitifs sur le marché mondial, lequel demande d'autres produits (les pieds et les oreilles partent par exemple pour la Chine, la longe pour le marché asiatique, en général).

Cet exemple constitue donc un cas concret d'équilibre économique et de recherche permanente d'optimisation des prix sur le marché mondial. Ces objectifs sont ceux donnés par nos actionnaires. En Normandie, il s'agit de la coopérative Agrial, qui est actionnaire de Socopa, et de nos actionnaires producteurs de porcs : 2 300 éleveurs travaillent avec le groupe Socopa, et attendent donc que l'on valorise au mieux le produit. Notre objectif est donc de rechercher sur le marché mondial la meilleure valorisation, la meilleure marge, et donc le meilleur prix. Nous constatons qu'il existe des équilibres alimentaires dans certains pays, même dans les pays producteurs, comme par exemple les États-Unis, gros pays producteur et exportateur : le pourcentage important de la population hispanique aux États-Unis développe une habitude alimentaire de grignotage, et un petit bout d'os peut valoir trois fois le prix de vente en Europe. Il est donc important d'aller chercher l'avantage économique et de mettre en évidence, à travers nos réseaux commerciaux, ces écarts de prix de valorisation.

« La conquête du marché japonais facilitée par l'image des produits français »

Mme Carole Louis-Perrin

Il faut donc parfaitement connaître le terrain et les attentes de ses interlocuteurs, s'adapter, faire de la qualité. Comment expliquez-vous que, dans un contexte où la demande et les exigences sont de plus en plus fortes, vous soyez parvenus, paradoxalement, à gagner plus de parts de marché et que vous ayez progressé de manière importante dans ce secteur à l'export ?

M. Marc Penn

Je crois que l'image de la France attachée à la viande de porc est excellente, en particulier sur l'Asie. Je rappelle qu'aujourd'hui, et durant les dix dernières années, le montant des restitutions consacrées à l'exportation de viande porcine est excessivement faible. Le marché mondial a une demande pour des produits de qualité relatifs à leurs habitudes, et l'image de la France constitue un plus. Je peux citer le cas concret de la conquête et du fort développement que nous avons connu en l'Asie. En 1992, les premiers agréments des outils par le Japon, la reconnaissance de la filière porc française en amont et en aval ainsi que son développement ont abouti, jusqu'à l'an dernier, à une exportation d'environ 26 000 tonnes vers ce pays. Ce chiffre est assez faible en comparaison des importations japonaises. Le marché japonais est en effet le premier importateur mondial, avec près de 800 000 tonnes. Cependant, c'est un pays exigeant. Il rémunère le service et la qualité des produits. Les Japonais nous copient assez souvent, et nous avons développé la même démarche chez

eux afin d'adapter notre gamme à la culture japonaise, en observant leur manière de présenter les produits de leur propre production.

« La politique sanitaire est la clé d'accès aux marchés extérieurs »

Mme Carole Louis-Perrin

Vous avez aussi été victimes, nécessairement, de la crise porcine. Comment, en travaillant à l'export de cette manière, êtes-vous parvenus à gérer une telle crise et à vous adapter ? Que va-t-il se passer maintenant pour vous ?

M. Marc Penn

En effet, la crise que nous avons connue a eu un impact très fort sur la filière. Je rappelle que la politique sanitaire est la clé finale d'accès à un marché extérieur. Nous avons subi de plein fouet la fièvre aphteuse, et en particulier Socopa, avec Gacé et Évron : 60 % de notre ligne de production, 60 % de nos exportations de longues ont été arrêtés net. 250 personnes travaillaient pour le Japon, pour 400 millions de chiffre d'affaire, cela a donc été très dur à digérer. Outre le Japon, il y a eu la fermeture de tous les pays tiers, d'où un redéploiement sur l'ensemble du marché européen. Nous sommes présents sur tous ces pays et nous avons bien sûr entretenu tous les réseaux ; en l'espace de quinze jours, il a fallu redéployer toutes nos activités sur l'Europe, avec la pression et les conséquences que vous avez tous observées. Le marché a sanctionné immédiatement la fermeture des pays tiers, et il s'est écroulé de 1,14 F en l'espace d'une journée.

« Il faut beaucoup de temps pour reconquérir un marché perdu après une crise sanitaire »

Mme Carole Louis-Perrin

Cela signifie-t-il qu'il sera difficile de reconquérir ?

M. Marc Penn

La reconquête passe d'abord par l'ouverture, le référencement du pays. Je rappelle que dans le cadre du Japon, nous sommes totalement déréférencés et que nous devons donc reprendre toutes les procédures d'agrément, avec visite d'une délégation japonaise et enquête publique au Japon, ce qui demande beaucoup de temps, trop de temps. Les conséquences sont importantes. Nous estimons que la contribution de ces 25 000 tonnes que la France exportait au Japon était de l'ordre de 60 centimes du kilo au producteur, ce qui est conséquent, puisque cela représente concrètement 18 millions de francs en équivalant par semaine pour l'Ouest de la France.

« Investir un nouveau marché nécessite deux ans de prospection »

Mme Carole Louis-Perrin

Merci. Luc Lesenecal représente la coopérative laitière Isigny Sainte-Mère. L'histoire débute en 1932, et se traduit l'année dernière par un chiffre d'affaire de 956 millions de francs, dont 40 % à l'export, avec des produits connus et reconnus, dont quatre AOC : la crème d'Isigny, le beurre d'Isigny, le camembert de Normandie, le pont-l'évêque de Normandie, et deux labels rouges : la mimolette vieille et la mimolette extra-vieille, sans parler des laits infantiles et des poudres de lait. Votre coopérative a été certifiée Iso 9002 en 1990 et Agriconfiance depuis deux ans. Expliquez-nous également quelle a été votre stratégie pour réussir à vous imposer prioritairement sur ces pays tiers, et quels sont justement les pays sur lesquels vous êtes très présents aujourd'hui ?

M. Luc Lesenecal

Je voudrais ajouter deux mots sur la présentation d'Isigny Sainte-Mère. Il s'agit avant tout d'une coopérative, et j'insiste sur ce mot, qui regroupe 900 producteurs chez qui nous collectons 200 millions de litres de lait par an.

Concernant notre stratégie sur l'export, nous réalisons actuellement 40 % du chiffre d'affaire total sur ce secteur. L'export à Isigny date quasiment de la création de la coopérative : au village d'Isigny, une rue porte le nom de « rue du Brésil », puisque le beurre d'Isigny s'exportait déjà là-bas au début du siècle. Nous exportons deux types de produits bien différents. Les premiers sont les appellations d'origine contrôlée, les labels rouges, donc des produits du terroir et gastronomiques. Parallèlement, nous exportons des produits techniques, plus technologiques, ce sont nos laits infantiles. Nous exportons bien sûr en Europe, mais je pense qu'à l'heure du passage à l'euro, il est devenu difficile de parler d'export sur l'Europe. Il s'agit d'un marché communautaire, je le mettrai donc de côté. Nous exportons, en dehors de notre continent, sur vingt-cinq pays : en Asie, le Japon bien entendu, la Chine, Hong Kong, Singapour, Taiwan. Nous exportons aussi sur les États-Unis, car au-delà de la génération fast-food, il existe aussi la génération des gastronomes. Les États-Unis restent ainsi un débouché important pour l'export de nos produits AOC et de nos produits du terroir. Nous exportons bien sûr sur le Moyen-Orient, sur le Liban, sur l'Israël, et un petit peu sur tous les pays de cette région.

Mme Carole Louis-Perrin

Vous n'êtes pas arrivés là-bas en terrain conquis. Comment avez-vous travaillé ? Marc Penn nous expliquait ce besoin d'aller constater les attentes précises des interlocuteurs sur le terrain. Votre démarche était-elle similaire ? Avez-vous rencontré des difficultés ?

M. Luc Lesenecal

Je pense que pour réussir à l'export, il faut s'en donner les moyens. Il ne faut pas prendre l'export comme une fuite en avant. Pour exporter, il convient d'abord d'être solide. Concrétiser un nouveau marché nous demande deux ans. Depuis le jour où l'on s'intéresse à un pays, il nous faut compter deux ans pour envoyer le premier conteneur ou les premiers camemberts par avion, ce qui est long du point de vue de l'entreprise, et cela nécessite beaucoup de voyages et de nombreux frais d'approche : il faut donc être solide financièrement.

Nos produits représentent environ les 10 % du haut de gamme dans les produits. Notre stratégie est de posséder 50 % de ces 10 %. Nous réussissons parce que nous tentons, avant tout, de comprendre le pays, de comprendre comment fonctionne son marché et ce

qu'attend le consommateur. Un Japonais ne raisonne pas du tout comme un Américain, ni comme un citoyen du monde arabe, ni comme un Chinois. Il faut savoir qu'il existe autant de différences entre les pays asiatiques qu'entre les nôtres au sein de l'Europe, et un Chinois n'a pas les mêmes attentes qu'un Japonais.

La deuxième approche consiste à s'adapter. Nous adaptons les produits en termes de format. Sur le marché japonais, par exemple, compte tenu du coût des produits, nous avons tendance à favoriser les petits camemberts, plutôt qu'un camembert épais. De même, sur le marché des laits infantiles, nous possédons une expérience significative sur le Cambodge où, malgré la présence de gros concurrents, comme Nestlé, nous avons obtenu 52 % de parts de marché depuis sept ans à partir d'Isigny. Nous nous sommes rendus au Cambodge, nous avons essayé de comprendre, nous avons rencontré des pédiatres, nous avons déterminé une formule de lait infantile parfaitement adaptée aux besoins nutritionnels du nourrisson, qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux du petit Africain ou de l'Européen.

Ensuite, il est important de bien connaître les circuits de distribution. Il ne suffit pas d'apporter le produit sur place, il faut ensuite trouver le bon partenaire qui permettra la meilleure distribution. Si je prends à nouveau l'exemple du Cambodge, la distribution des laits infantiles se fait en scooter, et le lait infantile ne se vend pas dans les pharmacies comme en France, mais souvent sur les marchés. Ce type d'approche est déterminant.

« Le calvados, un produit du terroir normand »

Mme Carole Louis-Perrin

Merci. Jocelyn de Villeneuve, vous êtes le responsable de la société CSR SA, qui appartient au groupe Pernod-Ricard, et qui produit du calvados, du pomeau, et différents cidres. Présentez-nous ce groupe.

M. Jocelyn de Villeneuve

Nous développons des marques de cidre et des cidres normands comme Duché-Longueville et Clos Normand, mais également des jus de fruits pétillants à base de pomme, au travers d'une marque qui, pour le marché export, rappelle bien la Normandie puisqu'elle se nomme la Belle Normande. Dans notre activité, nous avons également le calvados, avec les marques Bunel et Anée.

Nous sommes relativement proches du monde agricole. Pour vous donner quelques chiffres, concernant la filière pomme de notre société, nous traitons plus de 100 000 tonnes de pommes par an, en provenance des régions de l'ouest, ce qui est relativement important pour la région.

Le goût de la pomme plaît et il est connu mondialement : c'est le deuxième goût derrière l'orange. De nombreux pays produisent donc de la pomme, mais aucun autre pays que la France ne fabrique du calvados. C'est un produit en AOC sur le territoire normand et sur le territoire du pays d'Auge. Quant aux cidres, leurs législations sont complètement différentes et distinctes selon les pays.

« La Normandie, une région mondialement connue »

Mme Carole Louis-Perrin

Sur quels pays travaillez-vous principalement à l'export ?

M. Jocelyn de Villeneuve

En dehors de la petite Europe, les grands marchés sur lesquels nous sommes présents avec le cidre sont principalement ceux des USA, du Canada, des pays scandinaves et du Japon. Le marché du cidre français est de 100 millions de litres, et il s'en exporte seulement une dizaine de millions, ce qui est relativement faible. Le marché mondial est de 900 millions de litres. Dans la législation, il existe également des *sparkling ciders*, qui sont des jus de pommes pétillants mais qui ont l'appellation *cider*, et qui sont fabriqués à base de jus de pommes. Comment s'y retrouver ? Nous avons la chance que la Normandie soit connue et reconnue mondialement, ce qui n'est pas le cas de la Bretagne (nous distribuons également des produits bretons). C'est par le biais de cette attache que nous pouvons mettre en place notre stratégie, laquelle est relativement simple dans certains pays.

Le calvados est un alcool qui est reconnu mondialement, qualitativement, par son histoire, bien sûr, mais aussi parce qu'il est unique en lui-même. On dit souvent que certains spiritueux, en vieillissant, se ressemblent. Ce n'est pas le cas des calvados. Le calvados est unique, il n'en existe qu'une seule méthode de fabrication, la méthode française. Cela constitue pour nous un point fort. En ce qui nous concerne, nous exportons le calvados dans plus de cinquante pays, et pour l'ensemble de la profession, nous savons que c'est sur l'export que nous allons trouver des relais de croissance, soit par la restauration, soit par des chaînes spécialisées dans les pays où il existe des monopoles et où nous ne pouvons pas distribuer en direct dans les supermarchés.

« La stratégie marketing passe par la recherche de la spécificité du produit »

Mme Carole Louis-Perrin

Votre voisin a parlé tout à l'heure de l'intérêt porté à la notion de terroir. Vous avez mis l'accent dans ces marchés étrangers sur l'image du produit normand.

M. Jocelyn de Villeneuve

Nous utilisons en effet l'image du produit normand, car il faut toujours identifier ce à quoi un produit peut se rapporter dans une stratégie marketing. En dehors de l'image de la Normandie, nous y avons également placé l'image de notre savoir-faire. Nous avons, avec Duché-Longueville, une spécificité de cidres de crus, c'est-à-dire des cidres de monocépages, de variétés. Or, le concept de cépage fonctionne bien à l'étranger (on le sait bien avec le vin). Nous apportons donc aujourd'hui une véritable spécificité. Tout le monde sait prendre de la pomme, la faire fermenter pour en faire un genre de cidre, qui s'appellerait *cider* à l'étranger. Face à cela, il faut apporter une spécificité, une origine et une reconnaissance. En ce qui concerne le calvados, la restauration en a donné une image très qualitative à travers le monde entier, et derrière cela, nous créons vraiment le concept et nous allons chercher des leaders d'opinion sur des grands marchés. A New York, par exemple, cela fonctionne aujourd'hui très bien.

« Adapter le produit aux goûts des consommateurs locaux »

Mme Carole Louis-Perrin

Dans le marché que vous évoquez, la qualité et l'innovation semblent très importants. On a vu qu'un effort a été réalisé, ne serait-ce que dans notre région, où on ne parle plus de calva, mais de calvados. Est-ce plus que jamais important, dans un marché comme le vôtre, de

développer un produit d'une extrême qualité, et d'innover en présentant de produits un peu nouveaux ?

M. Jocelyn de Villeneuve

Il est vrai que dans le métier du calvados, nous travaillons à la fois la qualité de nos produits et l'innovation des *packagings*. Autrefois, il y avait des calvados relativement typés, de terroir, mais ce terroir était un peu trop fort, nous devons aussi parfois nous adapter en termes de goût. Nous avons eu des expériences dans le sud-est asiatique, ainsi que dans d'autres pays, où nous avons dû adapter, avec un goût un peu plus rond, un peu plus fin, beaucoup moins fort en terme d'alcool ; de ce fait, il était bu en quantités beaucoup plus importantes. Donc aujourd'hui, nous devons vraiment nous adapter aux différents goûts.

« Les aides à la promotion font partie de la boîte verte »

Mme Carole Louis-Perrin

Gilles Dabéziés, vous êtes le responsable de la Sopexa, une société de conseil en marketing. La Sopexa dispose de 35 bureaux dans le monde, et vous possédez personnellement une grande expérience dans le domaine de l'export, puisque vous avez, avant de travailler à la Sopexa, travaillé à l'étranger dans les services liés au commerce extérieur auprès des PME. Au regard de ce que viennent de nous expliquer ces chefs d'entreprise, il se rend compte que ce n'est pas facile et qu'on ne s'improvise pas exportateur ; il faut connaître les interlocuteurs et les habitudes des marchés. Comment cela se passe-t-il ? Vous êtes là pour les aider à bien se vendre. Mais quelles sont les règles à connaître pour aller travailler à l'étranger ?

M. Gilles Dabéziés

Ce que j'ai appris en tant que fonctionnaire du ministère du Commerce extérieur, je le vis au quotidien depuis que je dirige la Sopexa. La Sopexa se situe en amont des trois entreprises qui viennent d'être décrites, puisqu'elle a pour actionnaires les offices agricoles et les interprofessions agricoles. Sa mission est de réfléchir avec les interprofessions agricoles aux décisions de marketing et à la communication des produits agroalimentaires français, pris de manière générique et collective. Nous travaillons avec l'interprofession du calvados à la promotion de l'image du calvados dans le monde, ce qui aide les entreprises qui vendent le calvados à effectuer leur travail. De la même manière, nous travaillons avec l'Onilait et les interprofessions laitières, de façon à établir la promotion et à faire connaître le fromage français dans le monde ; de même, nous travaillons avec les interprofessions de la viande bovine pour faire connaître la viande française. En ce moment, d'ailleurs, concernant la viande bovine notamment, nous réalisons une importante opération de redémarrage et de sensibilisation des consommateurs en Europe du sud suite à la crise de l'ESB. Cependant, ce marketing et cette communication sur les produits nécessitent exactement les mêmes caractéristiques que le marketing pour une marque ou un produit particulier. La raison d'être de nos 35 bureaux réside dans le fait qu'ils sont biculturels, qu'ils ont la connaissance du produit français et de la méthode de communication, de la culture de communication et de la culture de distribution du pays où ils sont implantés. En effet, il ne suffit pas de vouloir vendre et travailler à l'étranger, encore faut-il, d'une part, savoir si son produit est adapté, et il convient d'avoir la culture du produit français afin de savoir de quelle manière il est possible de le changer sans le dénaturer totalement, sans perdre son âme, et d'autre part, savoir de quelle façon communiquer, et l'exemple de la distribution du lait infantile en scooter ou sur les marchés est tout à fait prototypique.

Cette expérience, nous l'avons en ce qui concerne les marques collectives, et nous l'avons tellement que, actuellement, nous cherchons comment, sans remettre en question cette promotion collective, nos bureaux et nos savoir-faire pourraient également être mis au service des entreprises considérées individuellement, car notre réseau est expérimenté, et je trouve dommage que les entreprises françaises aient peu accès à ce réseau alors qu'il pourrait les épauler.

Je pense que vendre à l'étranger prend du temps, et le retour sur investissement n'est pas immédiat. Par ailleurs, plus le marché est éloigné et plus le retour sur investissement est difficile. Il faudra inventer un mot qui permette de distinguer les notions de marché intérieur et d'exportation, car si l'Europe devient le marché intérieur, il existe toujours des différences de coutumes de consommation, de distribution, ainsi que des différences de normes, de lois et de règlements. L'Europe est donc à mi-chemin, par certains aspects, entre la véritable exportation et le marché intérieur. Peu importe, vendre à l'étranger prend du temps, même si en Europe ça en prend moins qu'en Chine : il faut le temps que les gens aient confiance en vous, il faut le temps de découvrir les circuits, d'adapter les produits, etc. C'est la raison pour laquelle je ne crois pas à l'export pour sauver une entreprise en difficulté. En effet, il faut être fort, avoir les moyens pour exporter, et la fuite en avant, cela ne peut pas fonctionner.

Le deuxième point important est de prendre le temps de réfléchir au marketing et à la communication du produit, de même qu'à la distribution, mais celle-ci fait partie de cet ensemble. C'est le problème le plus difficile, car le contexte est très différent de ce qu'on connaît.

Pour en revenir au sujet OMC, je rappelle que, dans les appuis publics licites au regard de l'OMC, se trouve tout ce qui concerne la promotion. Je pense qu'il existe un véritable travail de réflexion à mener vis-à-vis des pouvoirs publics dans ce domaine. Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer à toutes les autres aides, comme je l'ai entendu dire tout à l'heure, il faut prendre le temps de faire évoluer les choses. Cependant, une chose est sûre, c'est que tout ce qui est de l'ordre des instruments publics d'appui à la promotion est aujourd'hui dans la boîte verte de l'OMC, c'est-à-dire licite au regard de l'OMC. Un certain nombre de nos concurrents l'ont parfaitement compris et sont en train de mettre en place de plus en plus de moyens pour appuyer les entreprises dans la promotion des produits, du fait que c'est licite. Il faut donc nous interroger, et je pense que, si les pouvoirs publics français doivent faire un effort particulier, c'est dans ce domaine de la promotion.

« S'implanter sur un marché extérieur reste compliqué »

Mme Carole Louis-Perrin

Lorsque j'écoute M. Dabéziès et les chefs d'entreprises ici présents, j'ai l'impression que l'exportation peut se faire facilement. Quels sont les écueils, selon vous ? Trouvez-vous tout de suite des interprètes tels que M. Dabéziès ? Est-il facile de profiter de réseaux du type Normanex, par exemple ? Connaît-on bien tous ces interlocuteurs, lorsqu'on est chef d'entreprise agroalimentaires, pour aider à agir à l'étranger ?

M. Marc Penn

Je crois que, effectivement, les contacts sont connus, de même que les personnes en poste dans les pays étrangers. En ce qui concerne la filière porc, pour la pénétration du marché asiatique, nous disposons depuis 1992 d'une forte collaboration avec l'office, je pense en particulier aux différentes participations de Sopexa au Foodex, qui nous ont permis de nous montrer en Asie. C'est effectivement une présence qui existe en permanence.

M. Luc Lesénécal

Je pense que les choses s'améliorent, mais je ne suis pas si optimiste que mon voisin. Au niveau régional, pour une entreprise qui veut s'attaquer à des marchés export, il est encore très difficile de trouver au même endroit le bon interlocuteur, du fait des différents aspects inhérents à l'exportation : l'aspect législatif, l'aspect réglementaire, sanitaire, les aides nécessaires au bon financement de l'export, en particulier concernant les moyens de paiement et les cours des devises. Tout cela, au niveau régional, est actuellement réparti dans de nombreux organismes. Cependant, les choses s'améliorent car on a observé depuis quelques temps un effort net. Toutefois, je pense qu'il faudrait fonctionner un petit peu « à la japonaise », c'est à dire disposer, pour une entreprise, d'un interlocuteur regroupant les compétences dans chacun de ces domaines pour aider les entreprises à démarrer. En revanche, sur le terrain, dans les pays de destination, il existe les PE qui fonctionnent de façon relativement positive.

M. Jocelyn de Villeneuve

Je pense que, dans notre filière, nous n'utilisons pas suffisamment la Sopexa. Elle nous a apporté un grand soutien lors des campagnes de communication sur le calvados ; c'est important car, dans notre marché, nous ne pourrions pas réaliser de telles campagnes. Cependant, je voudrais ajouter quelque chose : dans notre stratégie, nous avons beaucoup utilisé les contacts, par la mise en place des RP, avec les journalistes. Dans de nombreux pays, nous réalisons des conférences afin d'expliquer aux journalistes qui nous étions, ce que nous fabriquons, d'où nous venons, d'où provenaient nos produits, afin d'avoir des retombées en terme de communication. Nous réussissions même parfois à inviter quelques journalistes de passage en Europe à passer par la France et la Normandie. Je pense que cela souvent a constitué un grand relais de croissance pour nos produits en ce qui concerne l'activité cidre et calvados.

« Difficile d'adopter la méthode japonaise »

Mme Carole Louis-Perrin

Merci, M. Dabézies. Les chefs d'entreprise sont donc le bon exemple, ils ont suivi un bon parcours, même si celui-ci n'est pas toujours facile ?

M. Gilles Dabézies

Le problème abordé par M. Lesénécal constitue le gros point d'achoppement. Les organisations professionnelles d'entreprises, telles que l'ANIA ou la CFC, ont demandé aux ministres de l'Agriculture et du Commerce extérieur de les réunir dans un conseil supérieur des exportations agroalimentaires, afin de régler ces problèmes. J'y suis expert, et j'ai pu y voir travailler dernièrement M. Laloux, Directeur Régional du Commerce Extérieur de Basse-Normandie, qui s'en est bien sorti, mais avec quelques difficultés, du fait de la diversité des intervenants soulignée par M. Lesénécal, à la fois en région et à l'étranger. Un patron de PME qui doit agir vite et qui essaye d'être le plus efficace possible rencontre d'énormes difficultés à regrouper tous ces acteurs. Très franchement, hélas, M. Lesénécal, puisqu'il faut s'adapter aux pays, il y a assez peu de chances que la méthode japonaise s'impose en France, car nous sommes trop français, cependant, je pense qu'il est tout à fait possible d'améliorer considérablement ce dont nous disposons ; il y a de multiples tentatives dans ce sens, elles sont pour le moment avortées, mais nous finirons bien par parvenir à mettre en place un point d'entrée unique pour le chef d'entreprise. A la limite, qu'il y ait dix organismes publics, semi-publics, ou para-publics qui remplissent des missions différentes, soit, dès l'instant qu'ils parviennent à créer un point d'entrée unique. Ce qui intéresse le chef d'entreprise, c'est d'avoir en face de lui une personne qui lui donnera tous les renseignements ou qui a les moyens de les lui donner. C'est actuellement la grande

demande des patrons de PME, demande à laquelle les pouvoirs publics sont très sensibles. Il est évident que tout cela progresse, mais nous pouvons mieux faire.

« Un plan d'actions pour la filière viande bovine »

Intervention dans la salle

Cet après-midi, nous n'avons pas beaucoup parlé du secteur bovin, et j'aurais bien voulu revenir sur ce sujet. On nous a dit que pour exporter, il fallait être fort. D'autre part, d'après ce que nous a dit M. Lebossé de Soviba, nous voyons qu'ils se sont mis en veille, qu'ils observent toujours les marchés, mais qu'ils se rabattent aujourd'hui sur le marché intérieur. On peut s'inquiéter sur les solutions à proposer demain à cette filière. Je m'adresse donc aux représentants de la Sopexa pour savoir s'ils ont développé une stratégie à propos de cette filière en difficulté.

M. Gilles Dabéziés

La Sopexa* n'a pas développé de stratégie. Nous travaillons vraiment la main dans la main avec tous les professionnels, qu'il s'agisse des entreprises, de l'interprofession, tous les acteurs, car nous sommes bien conscients que le marché intérieur ne remplacera pas aujourd'hui tous les marchés export d'hier. Donc, dans un premier temps, nous nous sommes mis en veille, nous aussi, mais en veille active, c'est-à-dire que, de manière quasi hebdomadaire, nous interrogeons nos clients habituels, la grande distribution, dans les pays (ce sont essentiellement l'Allemagne et l'Europe du sud qui sont en cause en ce qui concerne la viande bovine), jusqu'à ce que nous constatons que le traumatisme premier, comme en France, s'efface peu à peu. Dans un deuxième temps, c'est ce qui se passe en ce moment, nous avons, sur les fronts importants, à la fois publics et interprofessionnels, lancé dans les pays concernés une campagne de sensibilisation à tout ce qui avait été réalisé techniquement auprès des professionnels de la viande, des distributeurs, des bouchers, etc. Nous avons invité et nous invitons des Grecs, des Espagnols, des Italiens, etc., et nous leur avons montré comment la législation française et la réglementation avaient évolué. Le troisième temps fort de la manœuvre, à partir du mois de décembre, consistera à lancer des campagnes auprès des consommateurs de ces pays, de manière à relancer la consommation bovine. Nous ne sommes pas sûrs de notre démarche, je l'avoue, car certains affirment que toute communication dans ce domaine doit être extrêmement prudente et progressive, après le traumatisme subi par les consommateurs, tandis que d'autres prônent une démarche beaucoup plus offensive. Il est extrêmement difficile de savoir comment le consommateur réagira et nous ne sommes pas sûrs de nous. Ce dont nous sommes certains, c'est qu'il est indispensable de redémarrer la communication auprès des consommateurs.

J'étais hier au congrès de la FNCBV, où le sujet a été longuement abordé. Je pense que les responsables professionnels et les responsables politiques sont tous conscients qu'il faut maintenant passer à la communication sur la viande bovine, et qu'il est impossible de rester l'arme au pied en France.

« L'export sur pays tiers, une nécessité pour se développer »

Intervention de la salle

Ma question s'adresse aux chefs d'entreprises. Nous avons entendu dire tout à l'heure qu'il fallait essentiellement travailler sur le marché intérieur, sur le marché européen, et que le marché international était assez aléatoire, fragile, etc. Nous avons ici trois entreprises

montrant qu'il est possible de réussir. Est-ce important, aujourd'hui, et essentiel pour vos entreprises de développer à long terme une politique de grand export sur les pays tiers ?

M. Marc Penn

En ce qui concerne le marché porcin, il est effectivement essentiel, dans le modèle de compétition, même européen, d'être présents là où nos concurrents sont présents. Il est évident qu'une politique à l'égard des pays tiers est aussi un moyen de défendre son marché intérieur. En effet, pour défendre son marché intérieur, il faut bien valoriser les produits. La filière porcine française, aujourd'hui absente des pays tiers, est actuellement en faiblesse par rapport aux filières de type danoises, en particulier, car le marché mondial du porc est un marché rémunérateur et à niches, c'est-à-dire que l'on peut récupérer, sur ce marché mondial, les avantages concurrentiels, et je pense que le Danemark investit une partie de ces avantages concurrentiels afin de conquérir, affirmer et stabiliser sa position en Europe. Il est donc essentiel, pour nous, de s'en préoccuper.

M. Luc Lesénécal

Dans le cas d'Isigny Sainte-Mère, l'export fait véritablement partie de la culture de l'entreprise, et c'est également une stratégie d'entreprise. Notre chiffre d'affaires est constitué de 40 % en export. Je pense que nous atteindrons rapidement 45 % car, de même que le marché national ou le marché communautaire vont croissants chez nous, le grand export croît au même rythme.

M. Jocelyn de Villeneuve

Dans notre filière, en ce qui concerne la consommation et l'élaboration, même si l'on sait que l'Angleterre est le premier pays producteur du concept du cidre, donc du *cidre*, derrière ce pays, arrive tout de suite le marché de l'Afrique du Sud (donc vous voyez que si nous sommes capables d'aller loin, c'est tout de suite un très gros marché), ensuite vient la France, puis de nombreux pays, parmi lesquels nous pouvons trouver notre place, à travers le grand export, qu'il s'agisse des USA, de la Finlande, etc. Pour vous donner un point de comparaison, la consommation annuelle de cidre en Finlande est de 50 millions de litres, et en France, elle est de 100 millions. Il y a donc un véritable potentiel si nous parvenons à nous introduire dans ce type de pays. Il existe selon nous une véritable perspective de croissance, y compris dans le grand export.

« Le plus difficile est de se maintenir sur un marché »

Intervention dans la salle

C'est plus un témoignage qu'une question : j'ai été attaché agricole dans de nombreux pays, de l'Afghanistan jusqu'aux États-Unis et Hong Kong. Le problème est toujours le même, à savoir que c'est toujours un travail sur le très long terme, et il y a de l'anticipation, y compris en matière de communication, car il est beaucoup plus facile de faire passer un message à quelqu'un avant les dégâts qu'après, car dans le premier cas, après les dégâts, la crédibilité est affirmée du fait de l'anticipation. Cependant, l'un des problèmes rencontrés dans la politique export française, aussi bien dans les entreprises qu'au niveau de l'État, c'est de délaisser un marché pour un autre en fonction d'une raison quelconque, alors qu'il faut toujours, au contraire, anticiper et entretenir les marchés, en commençant petit, comme l'exemple nous en est donné avec le cidre, ce qui n'est pas facile pour les entreprises. Et c'est sur ce point que le rôle des pouvoirs publics est important.

« S'exercer à l'exportation à partir du marché européen »

Mme Carole Louis-Perrin

Un dernier mot avec M. Dabéziés. Nous avons vu là des chefs d'entreprise qui avaient bien préparé leur travail à l'export. Vous dites que nous avançons, en ce qui concerne les structures et les intervenants vers lesquels peuvent se tourner ces chefs d'entreprises. Dans le même temps, les entreprises, aujourd'hui, ont bien préparé. Sentez-vous, lorsqu'elles viennent vous voir, qu'elles ont mûrement réfléchi à leur projet, qu'elles l'ont bien cerné et qu'elles sont réellement prêtes à aller sur ces marchés difficiles de l'étranger ?

M. Gilles Dabéziés

Nous avons l'un et l'autre cas. Cependant, je pense que c'est vraiment le rôle des structures régionales : c'est le rôle de Thierry Laloux*, qui vient de parler, le rôle des chambres de commerce et des chambres d'agriculture que de mûrir le projet avec les entreprises. Selon moi, on gagne du temps quand on sait exactement quelles difficultés on va rencontrer et qu'on commence à les aborder, qu'on connaît les moyens permettant de les aborder et qu'on a acquis progressivement une culture de l'export. Il a souvent été dit ce matin qu'il fallait se concentrer sur l'Europe. En ce qui concerne les primo exportateurs, ce n'est peut-être pas une bonne idée que de foncer immédiatement sur l'Afrique du Sud ou le Japon, il est préférable de commencer par le marché européen, qui est un demi-marché d'exportation, ce qui permet de se familiariser avec les premières règles d'exportations, c'est donc plus facile. Il existe des salons, et la participation à un salon en Allemagne se rentabilise plus vite qu'un salon au Japon (tel que le Foodex). Je pense donc qu'il y a un certain nombre de règles, il y a également des structures régionales qui, de plus en plus, permettent de préparer ces entreprises à l'exportation. Cependant, je pense qu'il ne faut surtout pas se replier sur le marché européen en ce qui concerne nos produits agricoles, sous prétexte que le monde est plus difficile et la concurrence plus forte (je pense au vin ou des produits de ce type). Au contraire, si nous voulons rester vivants et puissants, et que la France reste une référence agroalimentaire mondiale (ce qui est important puisque cela aide nos entreprises à exporter), il ne faut surtout pas se replier sur la Communauté européenne, mais il faut vraiment que les entreprises qui en ont les moyens travaillent à l'échelle internationale. L'exemple des trois entreprises présentes montre que si l'on veut, on peut.

Mme Carole Louis-Perrin

Je voudrais vous demander, à un chacun, un mot de conclusion à l'adresse de cette salle, aujourd'hui. Quels seraient les conseils que vous auriez à donner concernant ce travail à l'export, vous, par exemple, M. Penn ?

« Les exportateurs réclament une ouverture plus grande des marchés des pays tiers »

M. Marc Penn

La première nécessité et la première exigence en matière d'exportation, c'est l'accès au marché. Ce que vivent la filière bovine et la filière porcine actuellement vient du fait que nous n'avons pas encore, pour certains pays, tous les permis d'accès. Cela représente donc le premier seul, et effectivement, tous les moyens se doivent d'être mis en œuvre afin de faire repartir le commerce, ce qui demeure impossible sans accès sanitaires, sans reconnaissance, et sans agrément. Dans nos filières agricoles, et dans les filières animales en particulier, l'aspect sanitaire est essentiel. On peut subir des crises, on les a subies, on s'organise, mais il faut repartir, et là, il faut donner la chance de pouvoir rebondir en réouvrant les marchés des pays tiers, ce qui passe par une mobilisation générale.

« Exporter avant tout un produit régional »

M. Luc Lesénécal

Je disais tout à l'heure qu'il fallait être solide pour aller à l'export. C'est le cas lorsque l'on a subi trois crises alimentaires importantes. La Chine vient de lever son embargo le mois dernier, mais il a fallu attendre six mois sans livrer ce marché, ce qui coûte cher. Pour conclure, je dirais que la politique et la philosophie d'Isigny Sainte-Mère à l'export, c'est avant tout d'exporter les produits fabriqués par la coopérative avec le lait des producteurs de la région d'Isigny Sainte-Mère.

« Il faut s'adapter et préparer les marchés à conquérir »

M. Jocelyn de Villeneuve

Ce que je retiendrais le plus, c'est qu'il faut surtout bien identifier l'acceptabilité et le potentiel du marché que l'on vise. Nous avons entendu dire qu'il n'était pas simple de pouvoir exporter, qu'il fallait avoir beaucoup de patience. Je crois que, dans l'agriculture en général, la première étape est d'examiner le champ que l'on souhaite utiliser ; ensuite, on prépare la culture, on sème, puis on récolte. Tout cela prend beaucoup de temps, et c'est représentatif de notre travail à l'export aujourd'hui.

Mme Carole Louis-Perrin

Merci beaucoup Messieurs.