



Présentation des outils de VEILLES CONCURRENTIELLES

“Facteurs de compétitivité”



« La veille est une activité continue et en grande partie itérative, visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc...pour en anticiper les évolutions »

AFNOR 1998

Pourquoi une veille?

- **S'adapter à un environnement mouvant**
 - Anticiper : détecter les changements
 - Limiter les risques : détecter les dangers
 - Progresser : détecter les écarts
 - Innover : détecter les idées nouvelles
- **Donner des clés pour l'action**

Les différentes sortes de veille

- Veille scientifique et technologique
- Veille normative et réglementaire
- Veille communication
- Veille économique
- Veille sociétale
- **Veille concurrentielle internationale**
- Veille sectorielle

L'objectif d'une veille concurrentielle internationale

Comparer dans le temps la compétitivité de pays retenus comme concurrents de la France

L'objet : une filière agricole définie par un produit (ou une famille de produits jugée homogène)

=> En conséquence

- Repérer les concurrents
- S'intéresser aux marchés principaux sur lesquels s'exerce cette concurrence
- Définir la compétitivité au niveau d'une filière (ce qui ne se ramène pas à la somme de la compétitivité de l'ensemble des entreprises qui la composent)
- La mesure de la compétitivité d'une filière étant multi-critères, se donner les moyens de comparer des résultats de différentes natures et de les synthétiser



Le déroulement d'une veille

Une fois choisi le produit, lister les concurrents et repérer les marchés de consommation significatifs

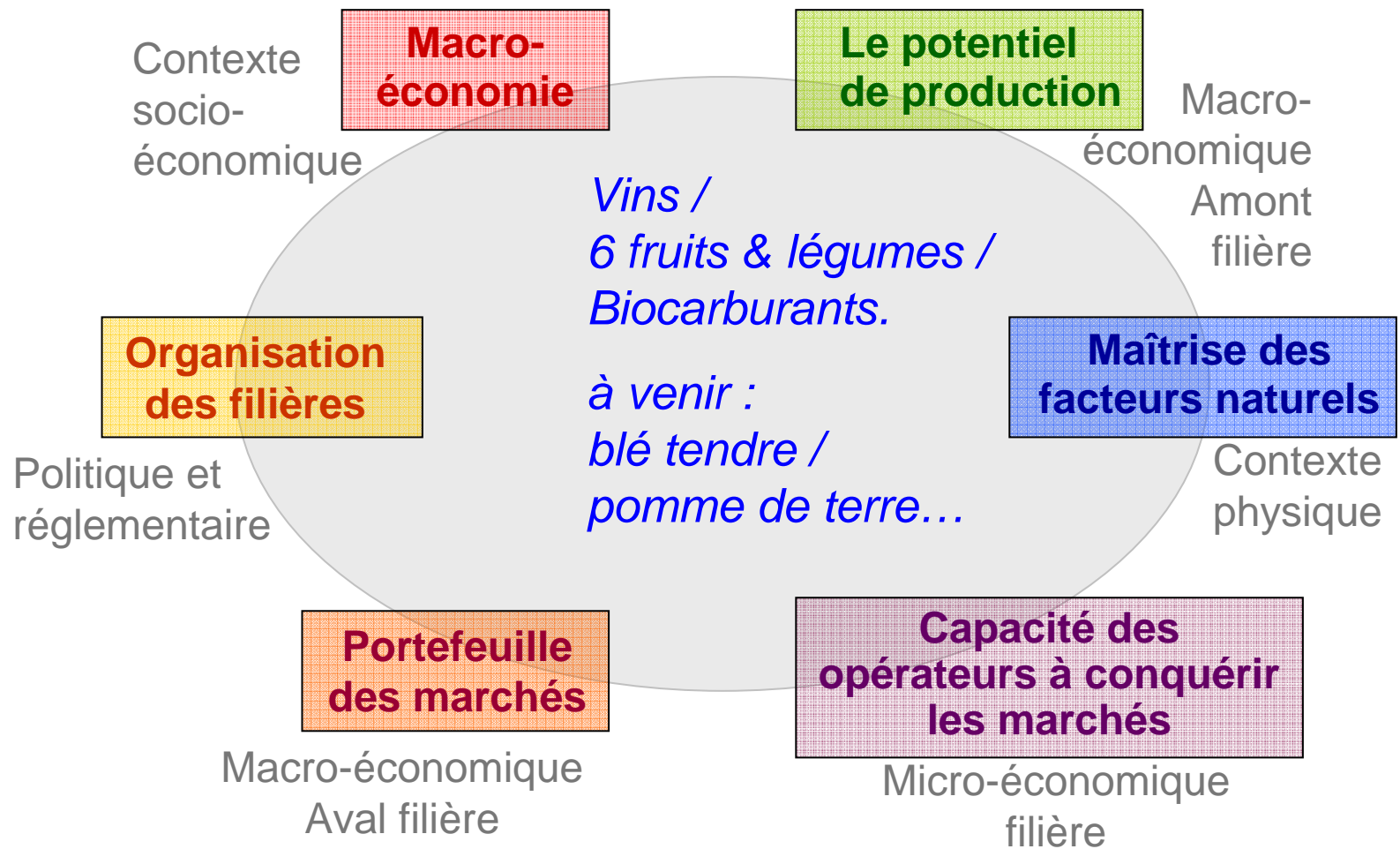
- 1 Définir et structurer les facteurs de compétitivité pertinents: éventuellement étude de compétitivité comparée (NB à l'échelle filière!)
- 2 Repérage des sources d'informations pérennes et comparables / organisation des informations récoltées
- 3 Besoin de pondération des facteurs de compétitivité et de synthèse
- 4 Résultats obtenus et utilisations possibles

Comité de pilotage associant les experts professionnels, assisté d'un prestataire



1 Mise en place de la structure de l'analyse de la compétitivité

Les axes de compétitivité communs aux veilles internationales menées à FranceAgriMer



1 Mise en place de la structure de l'analyse de la compétitivité

Les axes déclinés en facteurs de compétitivité :

Macro-économie

- Taux de change
- PIB/habitant
- Niveau de consommation et d'équipements des ménages
- Parités monétaires...

Le potentiel de production

- Niveau de la R&D
- Volumes, } (*Val.abs et*
- Surfaces, } (*évol. relative*)
- Productivité
- Prix des mat. 1^{ères} agricoles, Coût MO...

Organisation des filières

- Réglementations publiques (IG / Productivité / Pratiques techniques / Protection de l'environnement ...)
- Soutien publique amont & aval
- Degré d'organisation professionnelle & lobby adverse...

ces 50 à 70 facteurs sont propres à chaque veille

Maîtrise des facteurs naturels

- environnementaux,
- agronomiques,
- phytosanitaires,
- hydriques (eau, salinité...)
- ...

Portefeuille des marchés

- Diversité des débouchés
- Degré d'ouverture du marché intérieur (Export & Import) } (*Val.abs et*
- Consommation intérieure } (*évol. relative*)
- Image, Notoriété
- ...

Capacité des opérateurs à conquérir les marchés

- Segmentation de l'offre (Marques...)
- Présence sur les grands marchés de consommation
- Prix export,
- Concentration des opérateurs
- Qualité des outils de transformation (*si pertinent*) ...

1 Mise en place de la structure de l'analyse de la compétitivité

Les axes déclinés en facteurs de compétitivité :

Macro-économie

- Taux de change
- PIB/habitant
- Niveau de consommation et d'équipements des ménages
- Parités monétaires

Le potentiel de production

- Niveau de la R&D
- Volumes, Surfaces, } (Val.abs et évol. relative)
- Productivité
- 1ères agricoles, Coût MO...

Organisation d'

- Réglementations (IG / Productivité / Protection de l'environnement)
- Soutien public
- Degré d'organisation & lobby adverse...

Une première difficulté,
notamment au niveau du choix des facteurs au sein de chaque axe

La redondance
(en effet une certaine colinéarité des axes ou facteurs ne peut être exclue)

Les facteurs naturels

- Eau, sol, climat, salinité...

Portefeuille de

- Diversité des débouchés
- Degré d'ouverture du marché intérieur (Export & Import)
- Consommation intérieure } (Val.abs et évol. relative)
- Image, Notoriété
- ...

des opérateurs pour conquérir les marchés

- Segmentation de l'offre (Marques...)
- Présence sur les grands marchés de consommation
- Prix export,
- Concentration des opérateurs
- Qualité des outils de transformation (si pertinent) ...

Une seconde difficulté : à l'international, trouver des sources d'informations fournissant des données :

- comparables (champ couvert, méthodologie d'élaboration...),
 - traçables et accessibles régulièrement (source connue, si possible officielle),
- sur l'ensemble des facteurs de compétitivité retenus...

=> En conséquence

- 1: Certains facteurs de compétitivité ne sont pas quantifiables au sens statistique => Evaluation qualitative à partir de dires d'experts,
- 2: Recours à des mesures statistiques indirectes de ce que l'on cherche à mesurer (mesures approximatives ou « proxy »).
- 3: A l'extrême, l'absence de source fiable et la difficulté à rationaliser le dire d'expert peuvent conduire à renoncer à prendre en compte un facteur de compétitivité donné.

Le scoring

Une fois récoltées les informations relatives à chaque facteur de compétitivité, se posent 2 questions :

- Comment hiérarchiser les résultats obtenus pays par pays au sein de chaque facteur de compétitivité?

=> les abaques de notation

Correspondance linéaire continue, par classe, en cloche (notion d'optimum), hyperbolique...

- Comment additionner l'effet des différents axes et facteurs de compétitivité pour aboutir à une évaluation globale de la compétitivité des différents pays concurrents et pouvoir comparer les positions ainsi obtenues?

=> la pondération des axes

On choisit d'attribuer une note maximale de 1000 points à répartir sur les 6 axes et les 50 à 70 facteurs de compétitivité

Choix effectués en Comité de pilotage (consensus) associant les experts professionnels, assisté d'un prestataire

Tableau comparatif de la pondération des facteurs

Exemple sur l'axe « potentiel de production »

Facteurs de compétitivité	Vins	Biocarburants Bioéthanol	F&L Chou-fleur
R&D	-	35	65
Volume de production	40	45	45
Superficies / % SAU	50	30	
Pot. de croissance / SAU (surf potentielle)	50	35	
Rendement	30	55	
Encépagement / Profil variétal	30	-	45
Prix du raisin / Prix matières premières	50	50	-
Main d'œuvre	-	-	70
TOTAL	250	250	225

Prix matière première considéré comme proxy intégrant le coût de la MO pour le vin et les biocarburants

Mix produit intégré dans %SAU et Prix Matières Premières

Le type de résultats obtenus

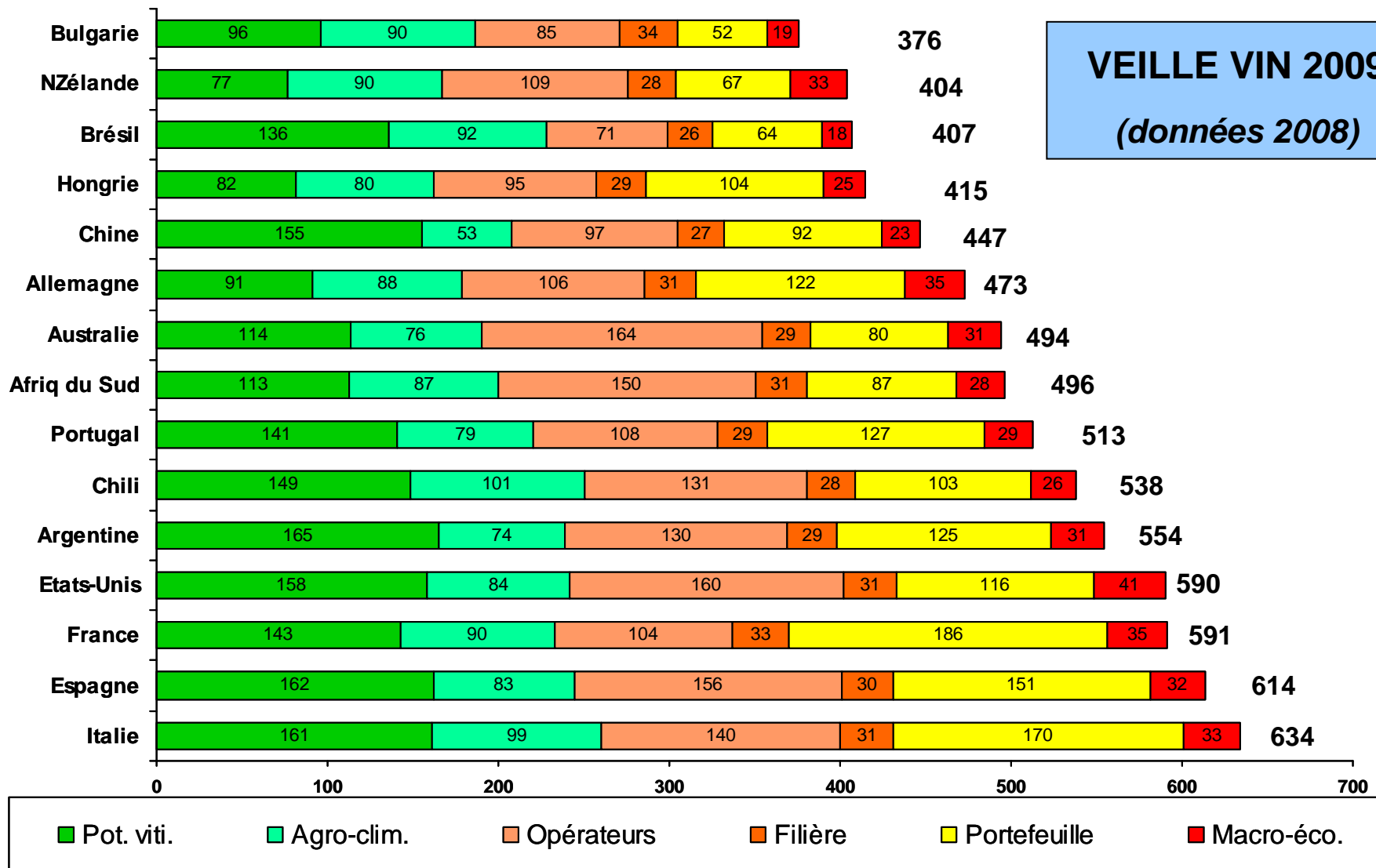
- **Positionnement des pays les uns par rapport aux autres**
- **Évolution des positions des pays compétiteurs**
- **Identification des forces et faiblesses**
- **Mise en exergue des points à améliorer (axe de réflexion)**

Les produits dérivés

- **Base de données**
- **Atlas produit / Monographie pays-produit**

4 Types de résultats et produits dérivés

Exemple : Positionnement des pays les uns par rapport aux autres

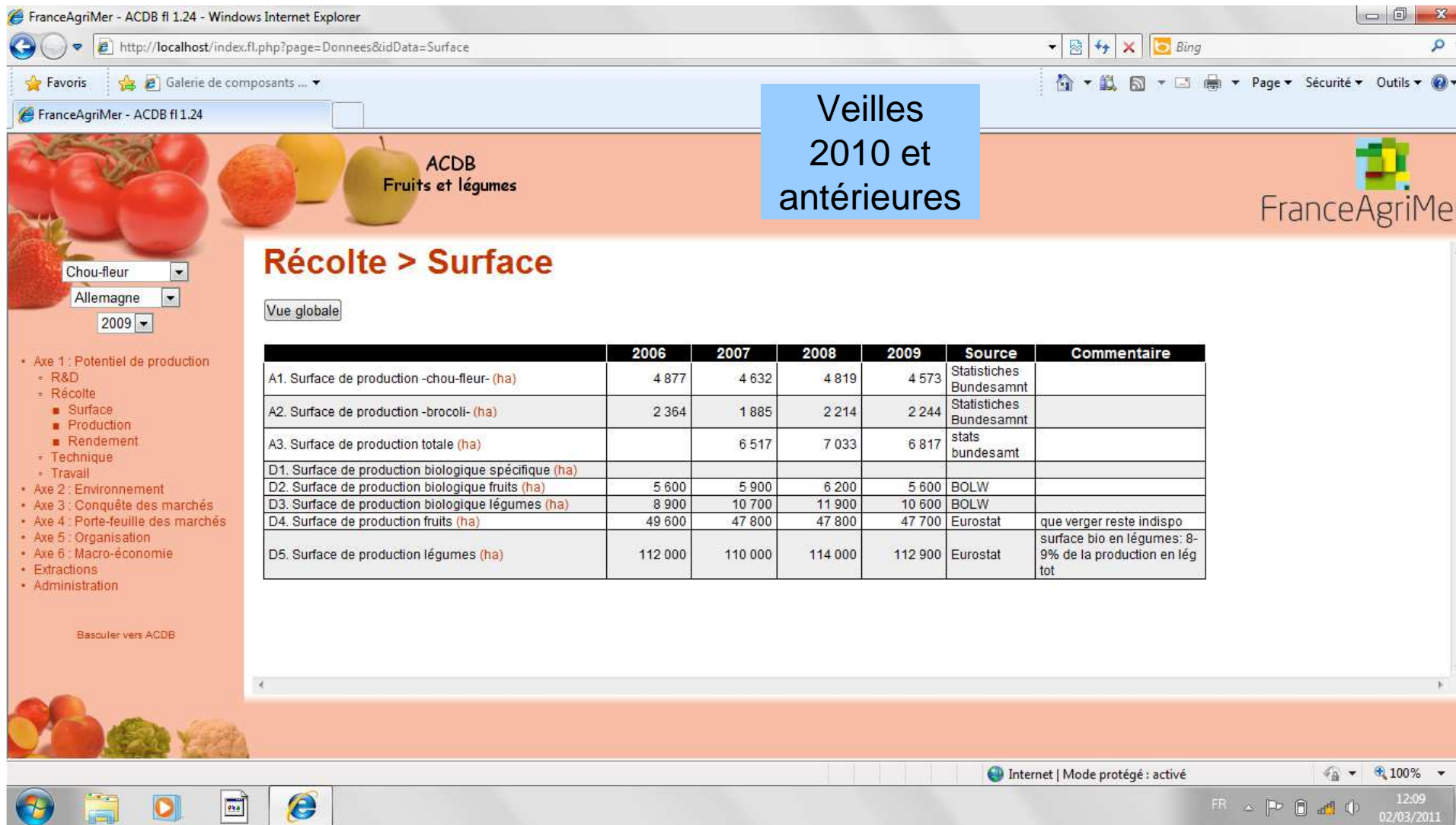


Exemple d'analyse forces-faiblesses à partir de la veille BIODIESEL

	USA (n°1 à l'époque)	Argentine (n°2)	France (n°5)
Score final	636	587	565
Forces	<ul style="list-style-type: none"> -Potentiel de production très élevé (surface, rdt) -Bonne présence sur les marchés intérieurs et extérieurs -Filière bien subventionnée 	<ul style="list-style-type: none"> -Subventionnement national élevé, concernant toute la filière -Outils adaptés à la conquête des marchés (logistique) -Fort potentiel de production 	<ul style="list-style-type: none"> -Bon potentiel de production dû notamment aux conditions agro-clim -Parc industriel récent, pleinement exploité -Carburant cher et dépendance énergétique
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> -Faible rendement énergétique et prix du soja *(hors tourteau) -Puissance des lobbies pétroliers et industriels -Sous exploitation du parc industriel 	<ul style="list-style-type: none"> -Faible rendement énergétique et prix du soja *(hors tourteau) -Marché intérieur à conquérir -Concentration forte des cultures 	<ul style="list-style-type: none"> -Réglementation stricte - Pression écologiste élevée -Faible potentiel d'augmentation des surfaces

1^{ère} année test (2010 données 2009)

Exemple de produit dérivé : Base de données F&L (choux fleur)



Veilles 2010 et antérieures

ACDB Fruits et légumes

Chou-fleur
Allemagne
2009

Récolte > Surface

Vue globale

	2006	2007	2008	2009	Source	Commentaire
A1. Surface de production -chou-fleur- (ha)	4 877	4 632	4 819	4 573	Statistisches Bundesamnt	
A2. Surface de production -broccoli- (ha)	2 364	1 885	2 214	2 244	Statistisches Bundesamnt	
A3. Surface de production totale (ha)		6 517	7 033	6 817	stats bundesamnt	
D1. Surface de production biologique spécifique (ha)						
D2. Surface de production biologique fruits (ha)	5 600	5 900	6 200	5 600	BOLW	
D3. Surface de production biologique légumes (ha)	8 900	10 700	11 900	10 600	BOLW	
D4. Surface de production fruits (ha)	49 600	47 800	47 800	47 700	Eurostat	que verger reste indispo
D5. Surface de production légumes (ha)	112 000	110 000	114 000	112 900	Eurostat	surface bio en légumes: 8-9% de la production en lég tot

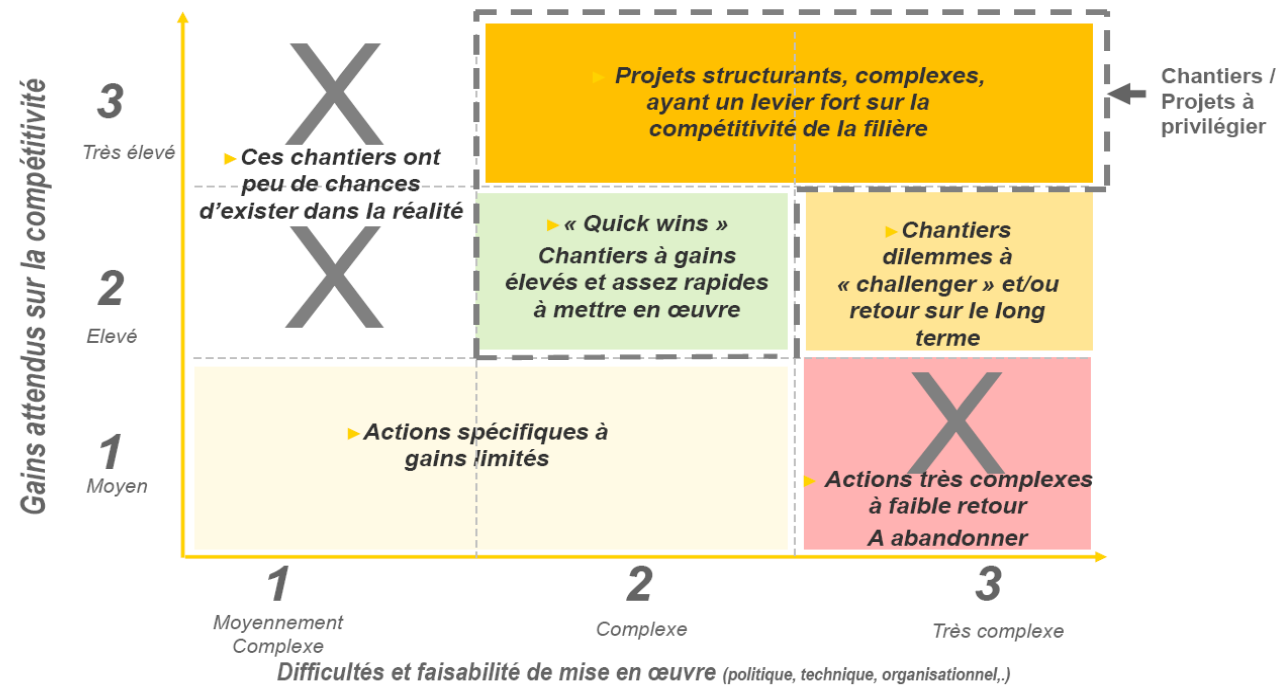
Basculer vers ACDB



UTILISATIONS DES RESULTATS DE L'ETUDE DE COMPETITIVITE

Méthode de hiérarchisation des actions Matrice Gains compétitivité // Faisabilité

Adopter, modifier ou préciser une stratégie, que ce soit au niveau filière ou entreprise



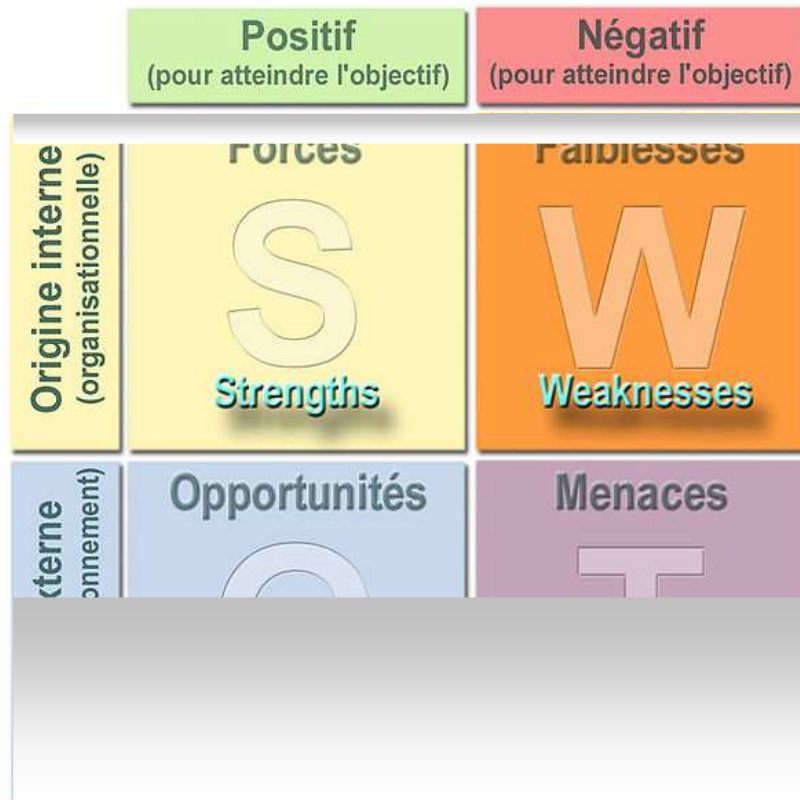
Les utilisations des veilles internationales (1)

L'accumulation des scorings sur une période de temps conséquente permet de relativiser les difficultés liées à la méthode **en raisonnant à biais constant**.

Cette accumulation permet :

- de **repérer les facteurs de compétitivité qui participent principalement à l'explication des performances export de la France** relativement à ses concurrents (et ce, au-delà des phénomènes conjoncturels susceptibles d'impacter les résultats d'une année donnée),
- et **notamment de cibler et de chercher à améliorer les facteurs principaux impactant négativement cette performance**.

Les utilisations des veilles internationales (2)



D'après M. Porter

Participer à l'établissement d'une analyse « SWOT » complète **au niveau d'une filière**, moyennant l'approfondissement de certains aspects de l'environnement des filières et de ses évolutions (1)

(1) : Aspects potentiellement éclairés par d'autres analyses comme les **prévisions** (par exemple sur le développement des échanges, les marchés émergents ou le devenir de l'environnement réglementaire international), les **évaluations** de politique publique ou les **prospectives** (cf infra).



Les outils d'aide aux choix stratégiques « filière » disponibles à FranceAgriMer



Les veilles internationales et les autres outils d'analyse stratégique (1)

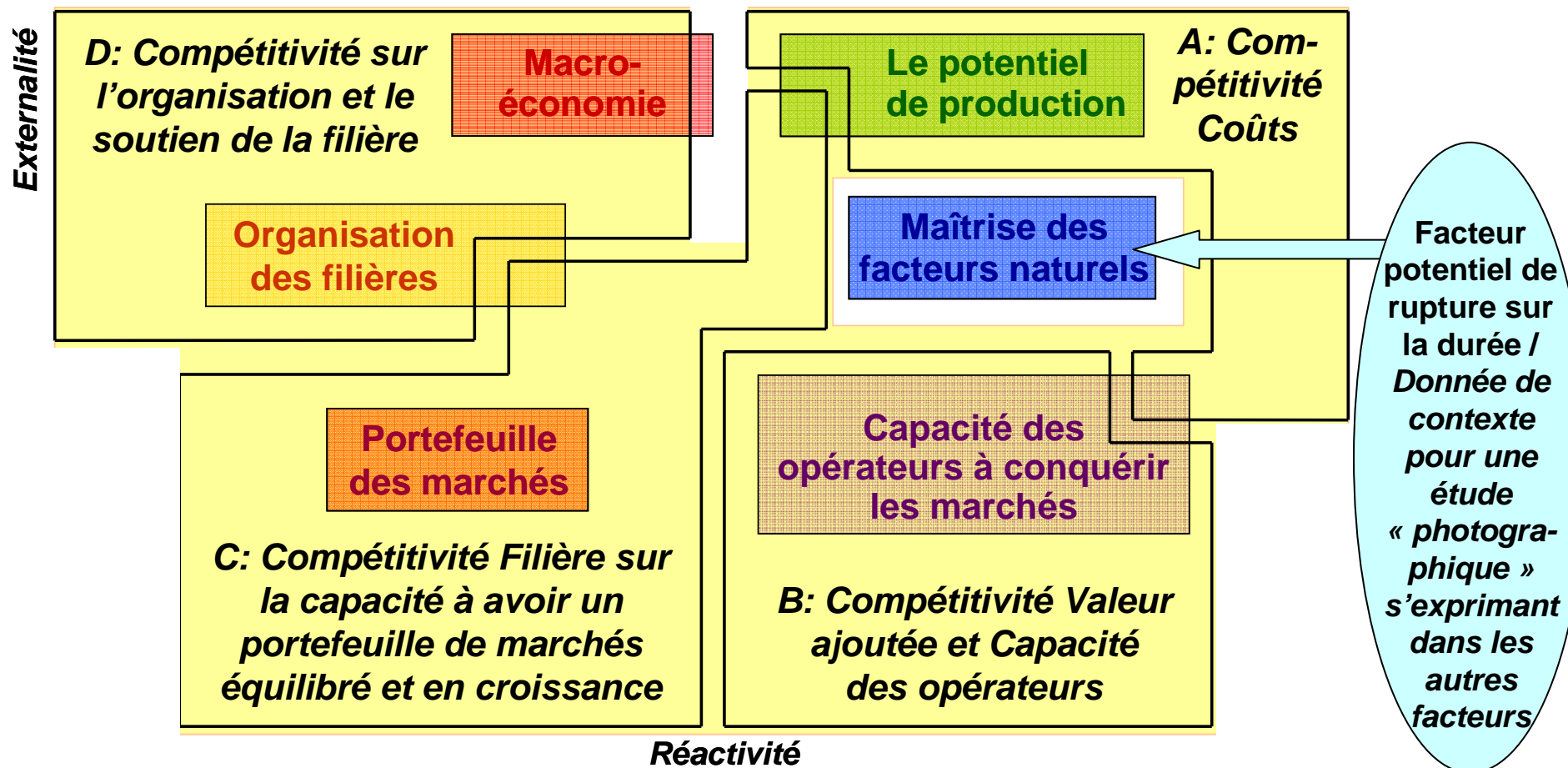
Cet outil s'inscrit dans une panoplie d'exercices développés à des degrés variables au sein de FranceAgriMer, **qui chacun**, avec ses atouts et ses limites propres, **vise à éclairer la prise de décisions stratégiques au niveau des filières**, et notamment :

1/ Les études « compétitivité des filières » réalisées depuis 2010 :

Elles mettent en évidence à une date donnée des facteurs de compétitivité relativement à un nombre restreint de concurrents, mais étendent l'analyse aux externalités positives et aux capacités d'adaptation aux changements d'une part collectives et d'autre part au niveau des entreprises leader,

Le champ des axes de compétitivité dans les différentes approches conduites au sein de FranceAgriMer

- Un diagnostic à date de la compétitivité via les études filières
- Un suivi de l'évolution de la compétitivité dans le temps via les veilles internationales



X: Champ couvert par les axes dans les études compétitivité E&Y (2010-11) **Axe de compétitivité** Champ couvert par les axes dans les veilles FranceAgriMer

Les veilles internationales et les autres outils d'analyse stratégique (2)

2/ Les prospectives

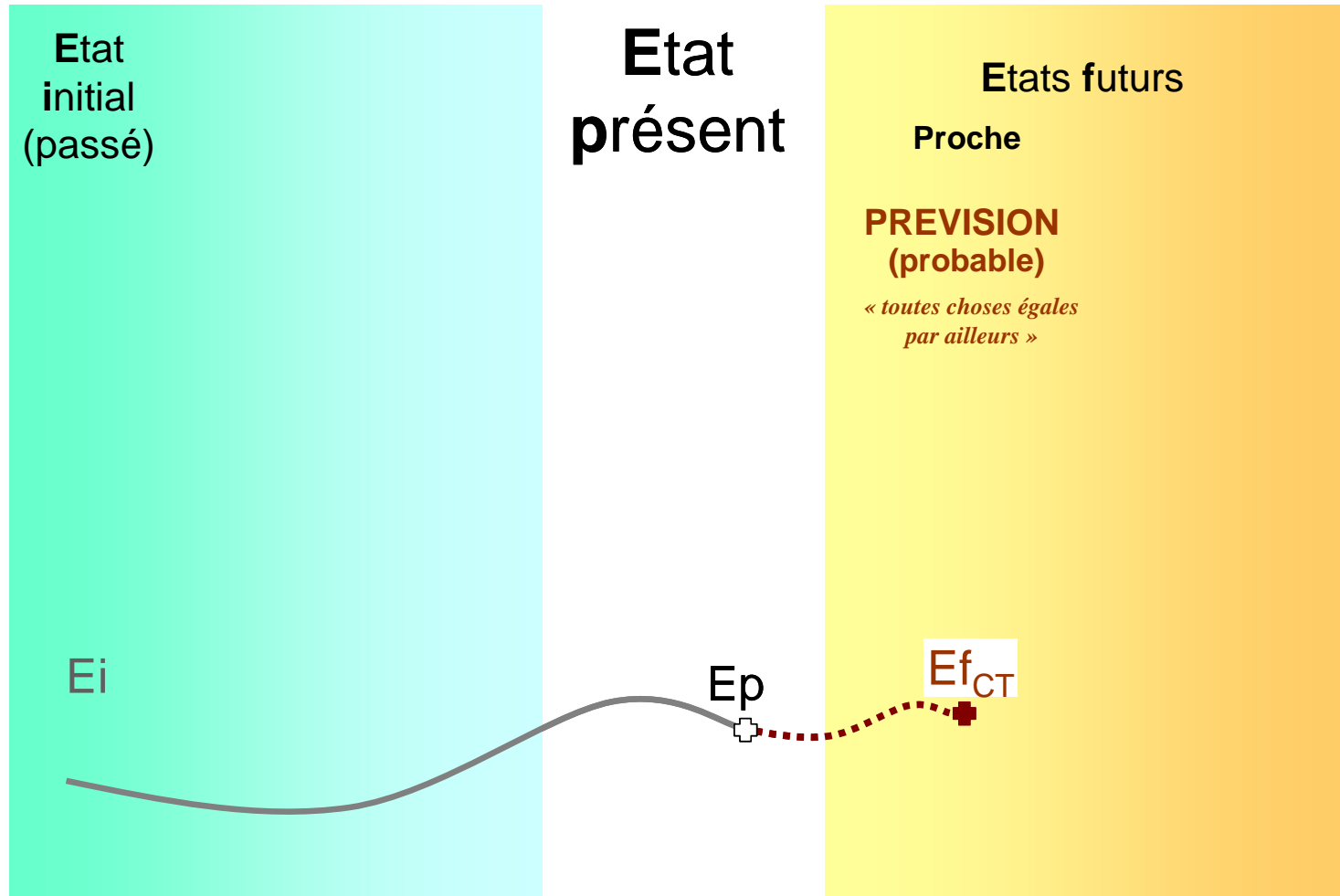
Elles visent à éclairer le long terme à travers l'écriture de scénarios décrivant des futurs possibles,

Elles offrent aux décideurs la possibilité de définir un(ou des) futur collectif souhaitable et de s'interroger sur les moyens d'en favoriser l'advenue (*ou a contrario, de repérer des trajectoires défavorables et d'agir dès maintenant pour éviter qu'elles voient le jour*).

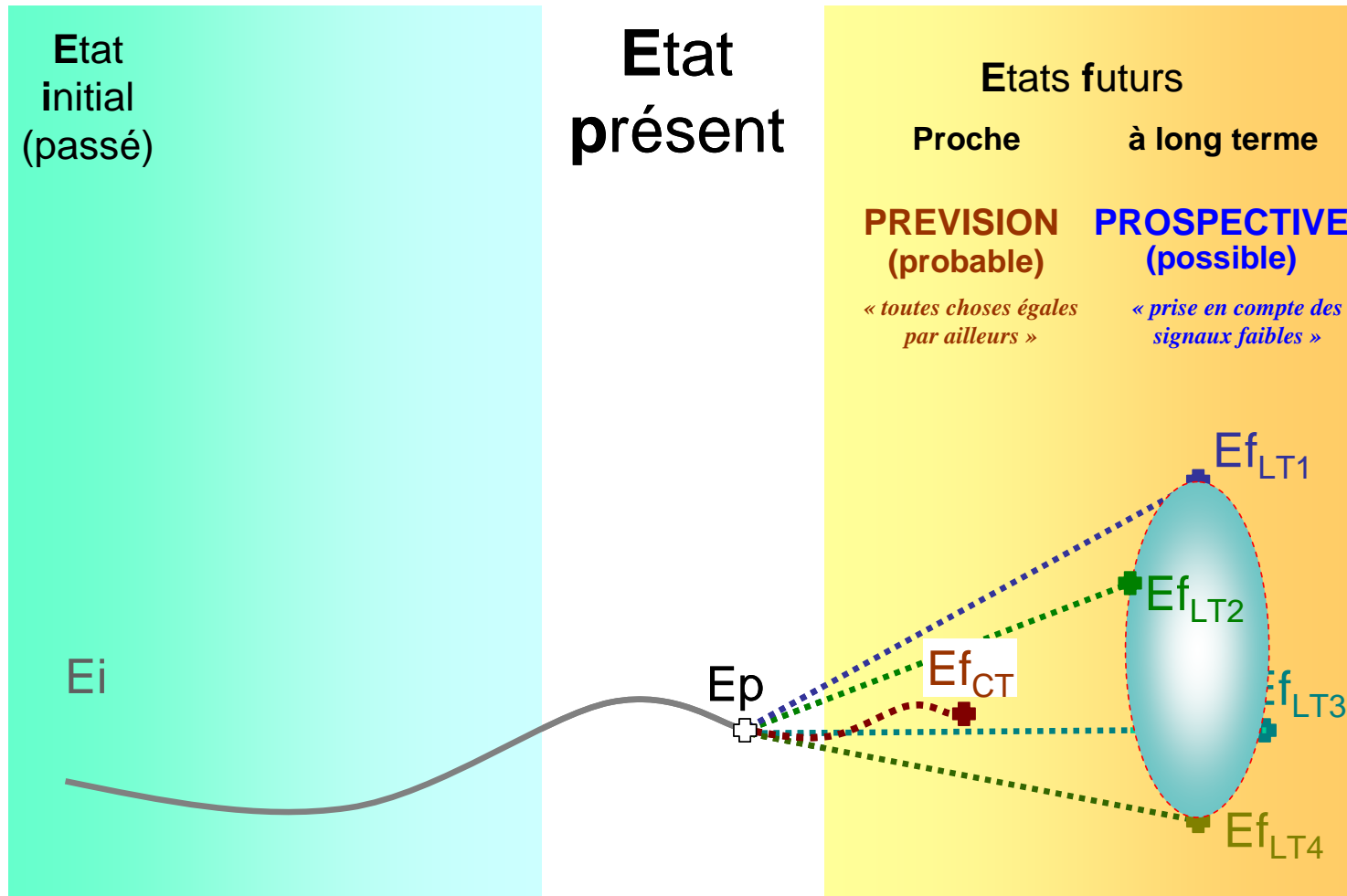
NB : S'intéressant aux tendances de long terme et aux facteurs de rupture, les prospectives aident à façonner les outils de veille au sens large.

A l'aide de ces outils, toujours menés au niveau filière (notamment les veilles internationales, les analyses SWOT, les prévisions et les prospectives), il est possible d'aider les décideurs de ces filières à la définition d'objectifs stratégiques de filière (additionnels aux stratégies d'entreprise), à partir desquels il est possible de définir des plans d'action (ou programmes stratégiques), à court, moyen et long terme.

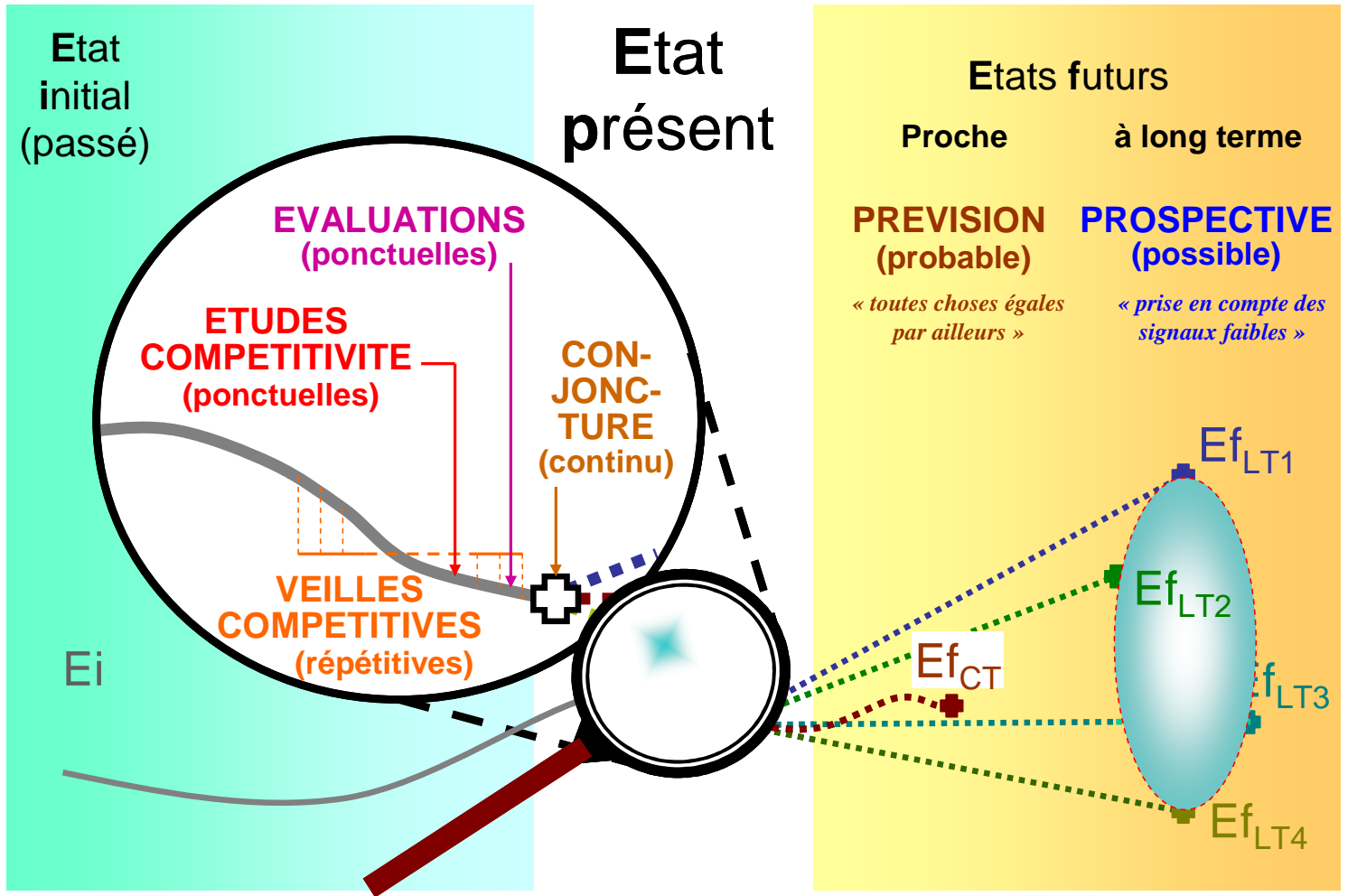
Les outils d'aide à la décision stratégique « filière » (1)



Les outils d'aide à la décision stratégique « filière » (2)



Les outils d'aide à la décision stratégique « filière » (3)



Les outils d'aide à la décision stratégique « filière » (4)

