

# **La filière agroindustrielle allemande – un aperçu**

**Paris, 26 Novembre 2012**

**Prof. Dr. Dr. Thomas Roeb M.A.  
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**

## La performance de la filière alimentaire allemande est le résultat dans une large mesure du rôle des discounters comme clients finals

La grande distribution allemande est marquée par la dominance – depuis long terme! – du discount à la Aldi et Lidl

Plus où moins boycottés par les Grandes marques aux années 60/70, Aldi développait ses marques propres, un exemple suivi par Lidl

Le manque de fournisseurs de marques propres obligeait les discounters d'aider de petites entreprises à se développer

Cette situation demandeuse et en même temps coopérative pour ces entreprises offrait et offre toujours des chances, qui à quelques exceptions près ont été saisi uniquement par des entrepreneurs ...

... parce qu'ils ont deux atouts: ils peuvent décider très rapidement et ils maîtrise en détail leur métier

Certains – mais pas tous! – ont bénéficié d'un « cluster » régionale d'entreprises de la même filière ...

... y compris des sociétés pour la production des machines pour la fabrication

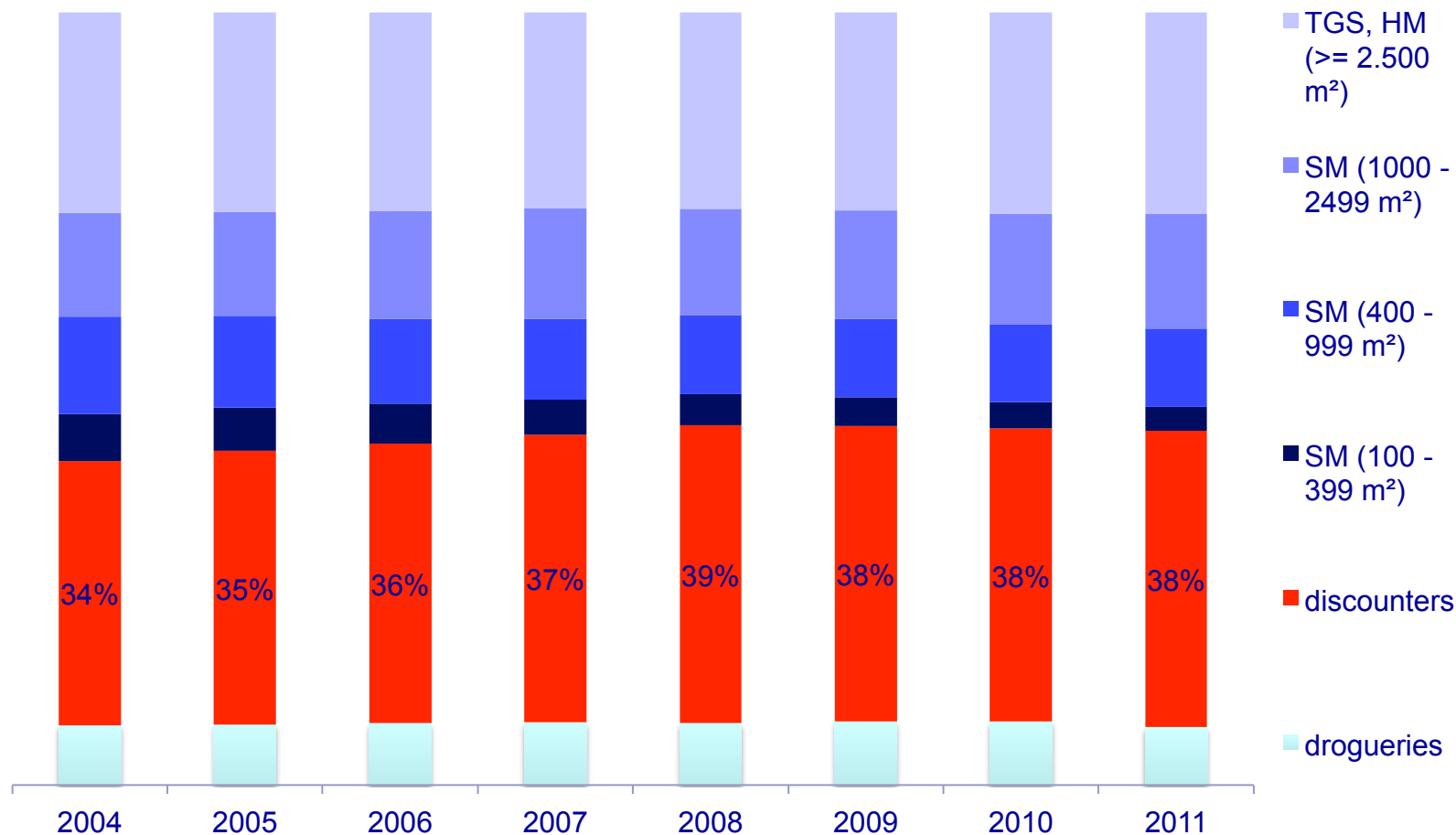
Travailler pour les discounters faisait entrer ces fournisseurs dans un cercle vertueux: d'abord, ils ont pu atteindre une grande taille ...

... et puis, ils ont pu bénéficier de cette taille pour développer l'export

Les travailleurs de l'Europe de l'Est y ont contribué, mais moins par leurs faibles coûts, mais plutôt par leur disponibilité

# La grande distribution allemande est marquée par la dominance – depuis long terme! – du discount à la Aldi et Lidl

p.d.m. de la Grande Distribution Allemande



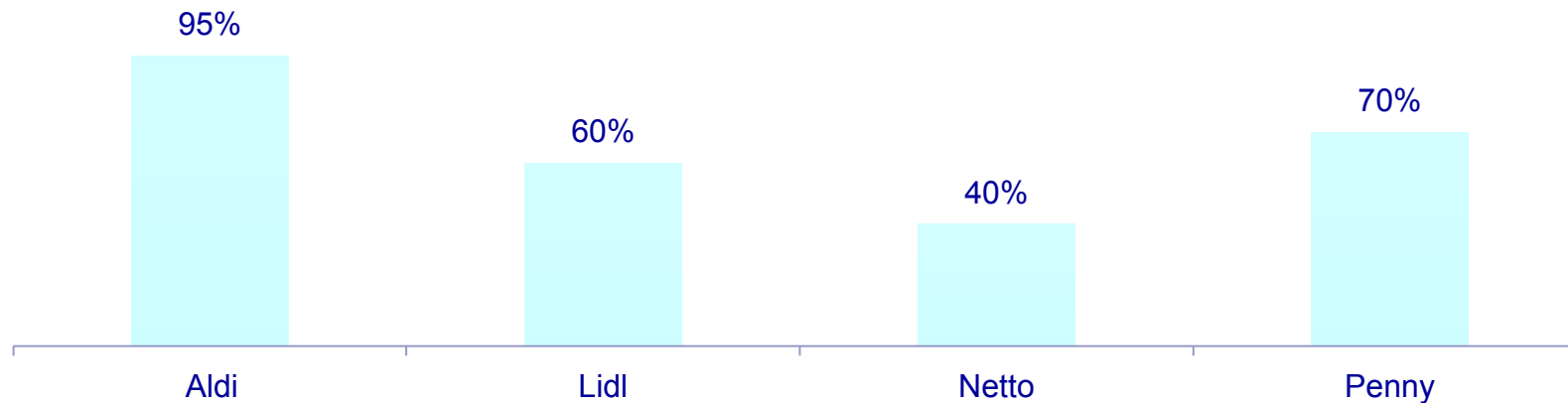
source: ACNielsen Universen 2005 - 2012

# Plus où moins boycottés par les Grandes marques aux années 60/70, Aldi développait ses marques propres, un exemple suivi par Lidl

## Les discounters et les Grandes Marques



## Part des marques propres dans le CA



## Le manque de fournisseurs de marques propres obligeait les discounters d'aider de petites entreprises à se développer

	société	produits	fournisseur d'Aldi depuis...	niveau de départ
Petites entreprises „créées“ par le discount	Stute	jus, marmélade	années 60	pétit fabricants; quelques dizaines d'employés
	Stollenwerk	légumes en conserves	1962	très grande opération agricole; aucune capacité de production
	Müller	produits laitiers	années 70	petite laiterie 4 employés
Producteur de marques „faible“ reconverti en producteur marques propres	Dalli	lessives	années 60	
	Zamek	soupes sèches	années 60	
	Lorenz Bahlsen	snacks salés	années 70	

## Cette situation offrait et offre toujours des chances, qui à quelques exceptions près ont été saisi uniquement par des entrepreneurs ...

société	produits	début de l'expansion	entrepreneur
Stute	jus, marmélade	années 60s	Egon STUTE reprend la TPE familiale, une fabrication de jus
Stollenwerk	légumes en conserves	1962	Josef STOLLENWERK possédant des vastes terrains agricole, il fonde une petite production de conserves
Müller	produits laitiers	1971	Theo MÜLLER reprend la TPE familiale, une laiterie
Tönnies	Porc, bœuf, produits «convenience»	années 90	Clemens TÖNNIES fonde avec son frère une société pour fournir la grande distribution en viande coupée
Emsland	volaille	2004	Franz-Josef ROTHKÖTTER Après être devenu un important marchand en nourriture pour volaille, il construit ex nihilo une usine pour la fabrication de volaille pour le discount, en l'occurrence Lidl

## ... parce qu'ils ont deux atouts: ils peuvent décider très rapidement et ils maîtrisent en détail leur métier

entrepreneur

Egon STUTE

reprend la TPE familiale, une fabrication de jus

Josef STOLLENWERK

possédant des vastes terrains agricole, il fonde une petite production de conserves

Theo MÜLLER

reprend la TPE familiale, une laiterie

Clemens TÖNNIES

fonde avec son frère une société pour fournir la grande distribution en viande coupée

Franz-Josef ROTHKÖTTER

après être devenu un important marchand en nourriture pour volaille, il batit une usine pour la fabrication de volaille pour le discount, en l'occurrence Lidl

formation

- apprentissage
- a travaillé dès le début dans la société familiale

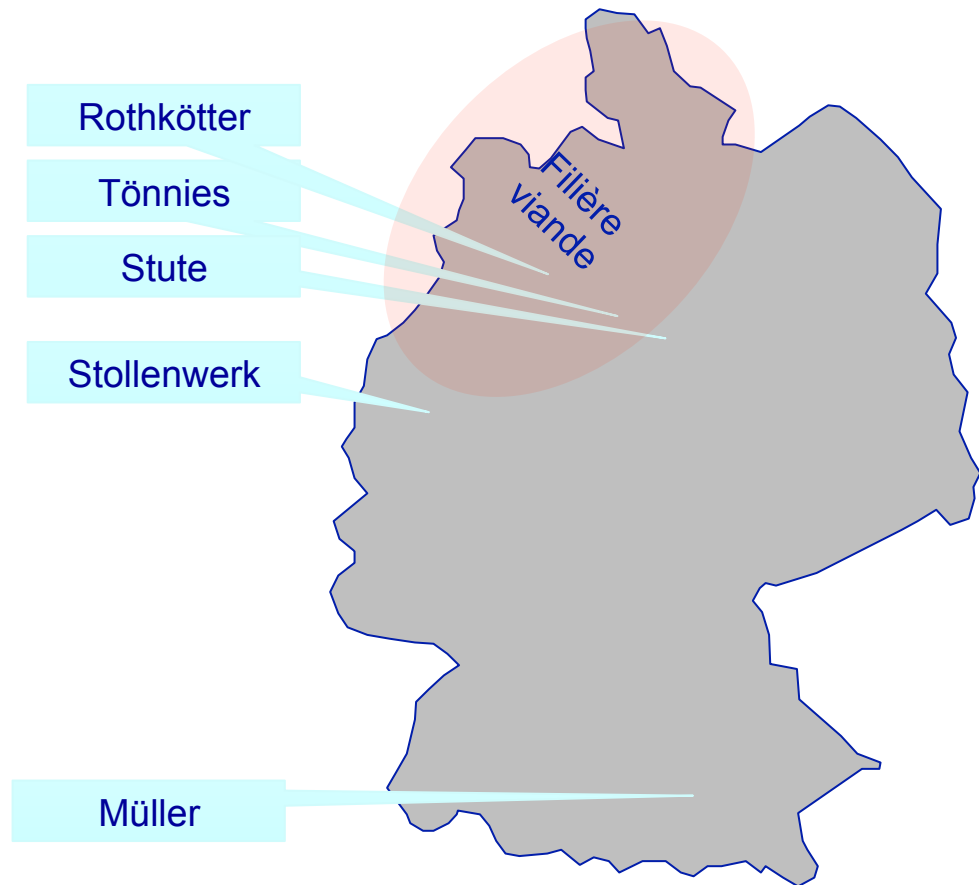
- apprentissage
- a travaillé dès le début dans la ferme familiale

- apprentissage
- a travaillé dès le début dans la société familiale

- apprentissage boucher
- a travaillé dès le début dans la boucherie familiale

- apprentissage
- a travaillé dès le début dans société familiale

## Certains – mais pas tous! – ont bénéficié d'un « cluster » régionale d'entreprises de la même filière



Dans la même région, on trouve

- des sociétés pour la production de machines agricoles come Claas,
- des PME spécialisés dans la productions de machines pour la production comme itec, CFS et Sealpack
- un secteur agricole produisant 40% de la viande national; 45% de tous les cochons allemands vivent à moins de 250 km autour de Tönnies



## ... y compris des sociétés pour la production des machines pour la fabrication



### ITEC GmbH

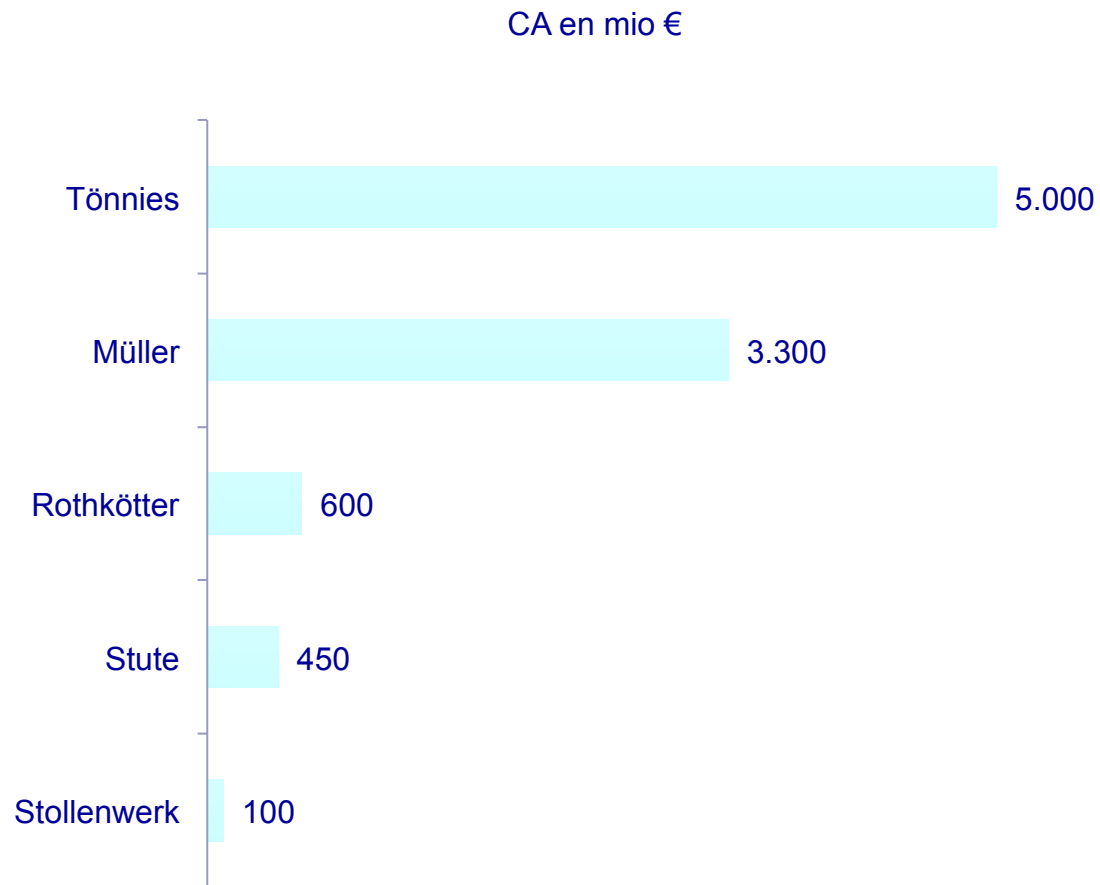
- Fondée en 1990
- Développe des machines pour la production alimentaires
- Aujourd'hui 4.000 mc surface de production
- 70 employés, principalement des ingénieurs



### Sealpac GmbH

- Fondée dans les années 90
- Développe des machines pour emballer des produits frais
- 80 employés, principalement des ingénieurs

## Travailler pour les discounter faisait entrer ces fournisseurs dans un cercle vertueux: d'abords, ils ont pu atteindre une grande taille ...



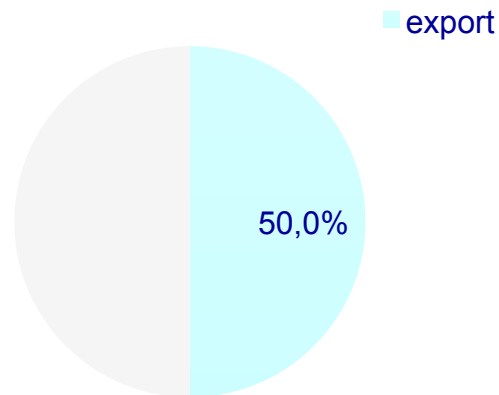
source: Prof. Dr. Dr. Thomas Roeb M.A.

Agrofinance,  
26. Novembre 2012

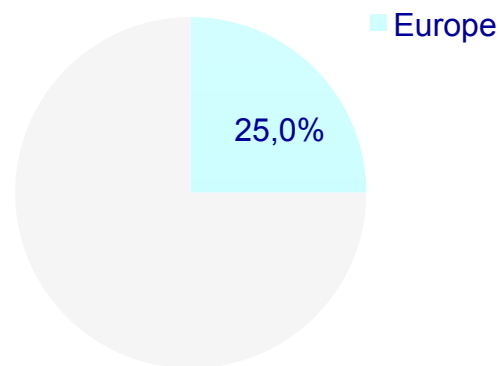
Prof. Dr. Dr. Thomas Roeb M.A.  
Institut für angewandte Handelsforschung

## ... et puis, ils ont pu bénéficier de cette taille pour développer l'export

Part du export dans le CA de Tönnies



Répartition du export de Tönnies

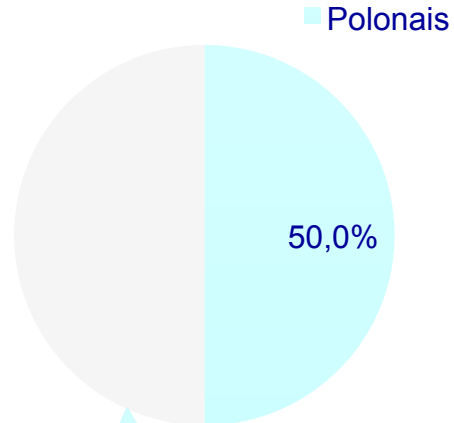


La taille facilite l'export parce que ...

- en Europe, les acheteurs sont des grands groupes de distributions qui n'accepteraient pas avec des petits fournisseurs, sauf pour les spécialités
- en dehors de l'Europe, les grands acheteurs ne sont pas des groupe du commerce de détail, mais des distributeur en gros qui ont besoin de la taille d'un Tönnies
- pour minimiser les couts logistiques, il faut bien exporter des quantités importantes
- chaque pays a ses régulations à soi; en-dessous une certaine taille, il est impossible de disposer des ressources nécessaires pour développer ces compétences

## Les travailleurs de l'Europe de l'Est y ont contribué, mais d'abord par leur disponibilité plutôt que par leurs faibles coûts

employés chez Tönnies selon nationalité



- Roumains
- autres nationalités
- même un group de Français pour une tâche spécifique, le découpage du jambon

### Les ouvriers de l'Europe de l'Est

- sont importants, parce qu'une main-d'œuvre disponible, prête à faire un travail, pour lequel les Allemands ne sont pas disponibles
- Leurs faibles coûts sont un facteur important, mais pas décisif
- D'ailleurs, leurs coûts ne sont pas tellement faibles; le salaire est de 9,50 € par heure et ils participent dans le cas de Tönnies de tous les offres supplémentaires (p.ex. crèche, gym) que les autres employés

# Avant de prendre l'Allemagne comme exemple, il faut d'abord regarder de près, ce qu'il est possible d'être transféré vers la France

## Questions clés

1. Où est-ce que l'Allemagne est vraiment supérieure à la France?
2. Dans quelle mesure est-ce que les raisons d'une supériorité sont-elles typique pour le modèle allemand?
3. Si l'Allemagne est supérieure dans un certain domaine et les raisons ne sont pas typique pour le modèle allemand, qu'est-ce qu'on peut en apprendre?

Merci beaucoup