



**Concours d'inspecteur
de la concurrence, de la consommation
et de la répression des fraudes
du 7 janvier 2020**

Concours externe dominante juridique

EPREUVE N° 2 : Option A → Gestion et Administration des Entreprises
(Durée 3 heures - coefficient 1)



Sur la base de cet article de La Tribune, présenter, dans un exposé structuré, les éléments marquants de la Stratégie de Bayer. Aborder et commenter notamment les éléments suivants :

- Forces-Faiblesses, Opportunités-Menaces
- Matrice de portefeuille d'activités
- Stratégies de croissance
- Mix Marketing

Fragilisé par les procès liés au glyphosate, Bayer veut s'imposer dans le biocontrôle

Par Giulietta Gamberini | 07/10/2019

Il n'y a pas que le glyphosate à l'horizon pour Bayer. Le colosse allemand de l'agrochimie - qui a acquis en 2018 le symbole de cette molécule contestée, Monsanto, et qui fait depuis face à de multiples plaintes - mise également sur l'avenir du biocontrôle, un ensemble de techniques utilisant, pour protéger les plantes, des organismes vivants ou des substances naturelles. "Bayer investit depuis plusieurs années dans le développement de ces solutions", et y voit une opportunité, souligne celui qui dirige au niveau mondial la recherche et le développement de la société dans ce domaine, Benoît Hartmann.

Après avoir enregistré une croissance annuelle de 10 à 15% pendant les 5 dernières années, le marché - qui s'élève à 3 milliards d'euros environ dans les pays où Bayer est présent, essentiellement l'Europe et l'Amérique du Nord - devrait en effet continuer de progresser au même rythme tout au long de la prochaine décennie, prévoit le groupe. Et ce, grâce à la capacité des produits de biocontrôle à répondre à diverses demandes, différentes selon les pays, comme l'explique Benoît Hartmann :

"En France, aux attentes croissantes des consommateurs de produits 'plus naturels'. Aux Etats-Unis, à la préoccupation des agriculteurs de préserver le rendement de leurs terres dans des conditions de stress, notamment hydrique. Dans d'autres pays, au besoin de traitements efficaces malgré le développement de résistances aux phytosanitaires conventionnels".

Bactéries et champignons

Face à la variété des techniques relevant du biocontrôle, Bayer a fait le choix de se concentrer sur celles utilisant les propriétés naturelles des champignons et des bactéries.

"Ces micro-organismes ont trois atouts : de nombreuses applications innovatrices potentielles, un procédé de production modulable qui permet d'en optimiser l'efficacité, et le fait qu'ils sont déjà utilisés par d'autres industries (y compris par la branche pharmaceutique de Bayer, NDLR), ce qui facilite les échanges de connaissances", souligne Benoît Hartmann.

Le groupe développe deux types de solutions. Celles qui, appliquées sur les plantes, permettent d'en contrôler les maladies ou les agressions par les insectes, particulièrement prometteuses sur les arbres fruitiers - relevant du biocontrôle *stricto sensu*. Et celles qui, appliquées aux semences, notamment des grandes cultures, en facilitent l'assimilation de l'azote ou d'autres nutriments - dites "biostimulantes". Selon la réglementation nationale de chaque pays et les adjuvants utilisés, elles peuvent être compatible ou non avec l'agriculture bio.

Une dimension stratégique depuis 2012

Les activités de Bayer dans ce domaine ont notamment pris une dimension stratégique en 2012, lors de l'acquisition d'une société californienne alors leader dans la production et la sélection de bactéries, Agraquest. Cette opération a été suivie par l'achat l'année suivante de l'allemande Prophyta, spécialisée dans la production de champignons, puis, en 2014, par celui de l'argentine Biagro, produisant des micro-organismes stimulateurs de la croissance des plantes.

La société mère mène en outre ses propres activités de recherche et de développement, essentiellement depuis Sacramento (Etats-Unis), où se trouvent quelque 140 chercheurs. Depuis l'acquisition de Monsanto, elle a intégré celles de sa nouvelle filiale - qui, en contrepartie, a dû interrompre son partenariat exclusif avec l'entreprise danoise spécialisée dans les enzymes Novozymes, laquelle avait, dès 2013, incarné sa volonté d'investir dans le domaine des biostimulants.

Aujourd'hui, en France, Bayer propose cinq produits, destinés à l'arboriculture, à la viticulture, au maraîchage, mais aussi aux cultures de colza, betteraves, pommes de terre, tournesol. Au niveau mondial, le groupe compte investir 100 millions d'euros en deux ans dans la recherche et le développement de solutions de biocontrôle, affirme Benoît Hartmann.

A la recherche de solutions plus efficaces

L'enjeu est notamment de développer des substances plus efficaces que celles disponibles sur le marché aujourd'hui - 500 répertoriées en France - : des *"solutions de deuxième génération optimisées, c'est-à-dire plus stables, plus simples d'utilisation, et dont le niveau d'efficacité se rapprochera de celui des produits phytosanitaires conventionnels"*, explique Bayer. Pour ce faire, l'entreprise finance également, via des bourses ou des fonds de capital-risque, des startups, des entreprises, des instituts académiques, et participe à des partenariats publics-privés comme à des consortiums.

En attendant de pouvoir commercialiser ces nouvelles solutions, le groupe tente également d'encourager les agriculteurs à utiliser les produits existants, plus complexes et parfois contraignants que les phytosanitaires conventionnels. En France, où les solutions de biocontrôle ne représentent actuellement que 5% du marché de la protection des cultures, il vient notamment d'organiser une première journée pédagogique, qui a réuni quelque 160 professionnels. Au niveau mondial, il compte également sur l'essor de l'agriculture numérique qui devrait permettre, d'une part, une réduction des produits phytosanitaires conventionnels - qui pourront ainsi être utilisés d'une manière plus précise -, d'autre part *"de mesurer la pression des maladies et d'en modéliser le développement, afin d'utiliser le biocontrôle quand il est vraiment utile"*, explique Benoît Hartmann.

Des solutions complémentaires à celles traditionnelles

Chez Bayer, d'ailleurs, le biocontrôle n'est que l'un des quatre piliers sur lesquels repose la stratégie de l'entreprise dans l'agrochimie, conçu comme complémentaire aux autres trois : l'agriculture numérique justement, les semences ainsi que les produits conventionnels de protection des plantes. Quant à la complémentarité vis-à-vis de ces dernières, Benoît Hartmann observe :

"Il peut par exemple être intéressant de préférer le biocontrôle en début de saison, quand la pression des maladies est moins forte, ou en fin de saison, pour ne pas avoir de résidus de produits conventionnels sur les produits. Mais se priver d'autres bons outils n'a pas de sens".

Ces solutions naturelles n'ont d'ailleurs même pas d'unité business dédiée au sein du groupe.

"L'objectif est que chacune des autres (consacrées aux fongicides, aux insecticides et aux semences, à l'exception de celle qui vend des herbicides, puisque les bactéries et champignons n'ont pas cette propriété, NDLR) intègre le biocontrôle dans son offre", explique Benoît Hartmann.