



# Les logiques de territorialisation dans les secteurs de la volaille et des plats préparés : la région Grand Ouest

Vanessa Persillet, Annie Lambert

## ► To cite this version:

Vanessa Persillet, Annie Lambert. Les logiques de territorialisation dans les secteurs de la volaille et des plats préparés : la région Grand Ouest. [Rapport Technique] 2011. hal-02804093

**HAL Id: hal-02804093**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02804093>**

Submitted on 5 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **Les logiques de territorialisation dans les secteurs industriels de la volaille et des plats préparés : la région Grand Ouest**

Lambert, Annie<sup>1</sup>

Persillet, Vanessa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ONIRIS (ENITIAA)

annie.lambert44@orange.fr

<sup>2</sup> INRA

SMART-LERECO (UR 1134)

Rue de la Géraudière

44316 Nantes

Vanessa.Persillet@nantes.inra.fr



# SOMMAIRE

---

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. INTRODUCTION</b>                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>II. CONTEXTE ET ENJEUX POUR LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES DU GRAND OUEST</b>                    | <b>4</b>  |
| 1. L'importance des IAA au niveau économique et géographique au niveau national                      | 4         |
| 2. Les défis pour les IAA françaises                                                                 | 7         |
| 3. Les grandes évolutions de la chaîne alimentaire, conséquences structurelles et organisationnelles | 14        |
| 4. Les enjeux pour les territoires du Grand Ouest                                                    | 17        |
| 5. La filière des industries de la volaille dans le Grand Ouest                                      | 22        |
| 6. Les industries des plats préparés dans le Grand Ouest                                             | 30        |
| <b>III. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</b>                                                        | <b>35</b> |
| 1. Les hypothèses                                                                                    | 35        |
| 2. « Ressources » et « territoire »                                                                  | 38        |
| 3. La méthodologie                                                                                   | 42        |
| <b>IV. LES FACTEURS DE LOCALISATION DANS LE SECTEUR DES INDUSTRIES DE LA VOLAILLE</b>                | <b>47</b> |
| 1. Nature des processus et localisation des entreprises                                              | 47        |
| 2. Nouveaux apports sur la typologie des entrepreneurs                                               | 57        |
| 3. Les logiques de territorialisation                                                                | 58        |
| <b>V. LES FACTEURS DE LOCALISATION DANS LE SECTEUR DES PLATS PREPARES</b>                            | <b>62</b> |
| 1. Nature des processus et localisation des entreprises                                              | 62        |
| 2. Les logiques de territorialisation                                                                | 71        |
| <b>VI. SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS</b>                                                                  | <b>76</b> |
| 1. Dynamique des logiques de co-construction et ancrage territorial                                  | 76        |
| 2. Développement des firmes et leviers de l'ancrage territorial                                      | 79        |
| 3. Le rôle des institutions publiques ou « accompagnateurs éclairés »                                | 80        |
| <b>VII. CONCLUSION</b>                                                                               | <b>82</b> |
| <b>VIII. BIBLIOGRAPHIE</b>                                                                           | <b>83</b> |

## I. INTRODUCTION

Les mouvements d'internationalisation au sein des firmes agroalimentaires françaises placent la question de l'ancrage au territoire au cœur des problématiques régionales. Au sein du programme « Pour et Sur le Développement Régional<sup>1</sup> » (2007-2011), le projet « Compétitivité Localisation Action Publique »<sup>2</sup> (CLAP) a pour principal objectif d'évaluer les gains et les coûts liés à l'agglomération des activités agricoles et agroalimentaires dans quatre régions du Grand-Ouest de la France : Bretagne, Pays de la Loire, Basse-Normandie et Poitou-Charentes.

Pour cette étude subsidiaire du programme, nous nous proposons d'examiner la pertinence de modèles de territorialisation des firmes alimentaires sur deux activités industrielles particulières, celle de la volaille d'une part et celle des plats préparés d'autre part. Ces modèles ont été établis il y a une dizaine d'années à partir d'observations dans la région des Pays de la Loire (SAIVES, 2000). À partir d'un échantillon d'entreprises couvrant tous les secteurs de l'alimentaire de la région sauf les produits laitiers, quatre logiques de « territorialisation » ont été mises en évidence. Ces logiques de contagion, de cooptation, de conservation et de consommation des ressources et aptitudes territoriales décrivent ainsi le comportement d'ancrage des firmes sur leur territoire.

Nos résultats sont basés sur l'analyse d'entretiens semi-directifs menés sur un échantillon de 27 entreprises en 2010 ainsi que sur les données de l'Enquête Annuelle des Entreprises<sup>3</sup> (INSEE). Les logiques mises en évidence dix ans auparavant restent pertinentes, nous les avons « actualisées » compte tenu des trois grandes modifications qui ont infléchi les comportements des firmes durant cette période : l'internationalisation, le développement des normes privées et les nouvelles préoccupations sociétales (développement durable, responsabilité sociétale des entreprises, etc.). Après une présentation de l'agroalimentaire en France et dans le Grand Ouest, nous présentons le cadre méthodologique de notre étude. Chaque filière de l'industrie de la volaille et des plats préparés fait ensuite l'objet d'un état des lieux et est analysée à la lumière des modèles de territorialisation. Enfin, nous proposons un cadre de réflexion intéressant les décideurs, aussi bien au sein des entreprises qu'au niveau des collectivités territoriales.

---

<sup>1</sup> Voir le site <http://www.psdrgo.org/Qu-est-ce-que-PSDR-GO/Presentation-du-programme>

<sup>2</sup> Coordonné par Karine Daniel (ESA et UR 1134, LERECO).

<sup>3</sup> Nous remercions Monique Harel (UR 1134, LERECO) pour son travail sur l'extraction des données de l'EAE.

## II. Contexte et enjeux pour les industries agroalimentaires du Grand Ouest

### 1. L'importance des IAA au niveau économique et géographique au niveau national

La France est la troisième industrie agroalimentaire (IAA) européenne et la quatrième industrie agroalimentaire mondiale après les Pays-Bas, l'Allemagne et les Etats-Unis en 2010. Le secteur des IAA constitue avec l'agriculture, un actif stratégique en France pour des raisons économique et géographique (cf. encadré 1).

#### **Encadré 1 : Les dernières évolutions de la politique industrielle agroalimentaire en France**

- *Premier trimestre 2009* : Les assises de l'agroalimentaire.
- *Septembre 2009* : Charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises de production et de transformation du secteur de l'agroalimentaire et de leurs salariés.
- *Mars 2010* : **Les états généraux de l'industrie ont identifié le secteur agroalimentaire comme l'un des dix secteurs industriels stratégiques au niveau national.** Un observatoire économique des IAA et de l'agro-industrie et un comité stratégique de l'agroalimentaire et de l'agro-industrie sont opérationnels depuis l'automne 2010 pour poursuivre la mobilisation de tous les acteurs en faveur de la compétitivité du secteur.
- *Juillet 2010* : Loi de modernisation de l'agriculture pose les principes d'**une politique publique de l'alimentation.**

Les pôles de compétitivité, mis en place à partir de 2005, constituent également un axe majeur des politiques du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire en faveur des IAA. Le renforcement des efforts d'innovation des IAA constitue une priorité, tout particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, garantes des équilibres économiques et du maintien de l'emploi sur le territoire national.

Au niveau économique, le secteur des IAA (dans sa définition la plus large) réalise un peu plus de 11 % de la valeur ajoutée de l'industrie française avec un chiffre d'affaires de plus de 158 milliards d'euros en 2009<sup>4</sup> (Graph'Agri, 2011). Le secteur emploie 571 400 salariés au niveau national et dans seize régions, le nombre de salariés moyen dépasse les 10 000. Les IAA de plus de 20 salariés ou de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, établissent un chiffre d'affaires à 137 milliards d'euros, soit près de 20 % du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière française. La première et deuxième transformation des produits de l'élevage, la viande et le lait, distingue la France des autres industries européennes. Près d'un quart du chiffre d'affaires national est en effet généré par l'activité des industries des viandes et préparations à base de viandes (21,4 %) qui marque notamment une reprise depuis 2007 avec la sortie de la crise de l'influenza aviaire pour les viandes de volaille. Avec les industries laitières (17,4 %), les boissons (15,1 %) et les fabrications d'autres produits alimentaires (17,3 %) qui regroupent notamment la fabrication de plats préparés, ces quatre

---

<sup>4</sup> Les dernières statistiques disponibles à un niveau global (INSEE, AGRESTE...) présentent principalement des données pour l'année 2009, la présentation des statistiques globales de cette première partie est donc établie pour 2009. Les données statistiques que nous avons traitées à un niveau plus détaillé sont extraites de la base de l'Enquête annuelle des entreprises pour l'année 2007 (dernière année disponible).

secteurs d'activités représentent 72 % de la valeur ajoutée générée par l'activité des IAA au niveau national.

La part de marché dans l'export agroalimentaire mondiale est de 6 % pour la France et la balance commerciale des IAA reste excédentaire de 3,7 milliards d'euros en 2009 (MAPP, 2010, p.20). Environ un cinquième du chiffre d'affaires des IAA est exporté. Les IAA ont toujours contribué à réduire le déficit industriel au niveau national (-57 milliards d'euros) avec un excédent qui oscillait entre 7 et 10 milliards depuis 1997. En 2007, la France a cédé sa place de deuxième exportateur européen de produits agroalimentaires aux Pays-Bas et sa troisième place à l'Allemagne en 2009. La baisse des exportations françaises s'explique par le fléchissement important des importations allemandes, chinoises et japonaises entre 1996-1997 et 2002-2003. En outre, entre 2004 et 2009, la France a perdu des parts de marché sur tous les produits alors que l'Allemagne, son principal concurrent sur la même période, en a gagné sur sept notamment sur les viandes (Rouault, 2010, p. 32). Après 2008, les différents chocs économiques et leurs conséquences (hausse du prix des inputs et perte de compétitivité) ont sérieusement ralenti l'activité des IAA à l'export bien que les résultats de l'année 2010 laissent prévoir une amélioration (MAPP, 2010, p. 20).

La majorité des échanges français se fait au sein de l'Union européenne (UE), 72 % des exportations et 71 % des importations en 2009 (MAAP, 2010, p.21). La France dégage ainsi un excédent de plus de 7 milliards d'euros avec l'UE. L'Allemagne est le premier client avec la Belgique, l'Italie, le Royaume-Uni (plus de 20 milliards d'euros pour les quatre premiers) et l'Espagne (4 milliards d'euros). La forte progression des expéditions vers la Belgique traduit en grande partie la modification du circuit des échanges avec les Etats-Unis, une partie des ventes françaises passe en effet par la Belgique. Hors UE, les principaux clients des IAA françaises sont les Etats-Unis (1,8 milliards d'euros), la Suisse (1,2), l'Algérie (1) et le Japon (0,9). Les pays européens incluant la Suisse font plutôt des achats de tous produits tandis que les Etats-Unis et le Japon achètent davantage de vins et spiritueux et l'Algérie des céréales. On note que l'excédent commercial est plus important sur les produits transformés que sur les produits bruts (les trois quarts du solde pour les premiers et un quart du solde pour les seconds). Et les échanges de produits transformés sont en moyenne trois fois plus importants que ceux des produits bruts.

D'un point de vue géographique, l'ensemble des IAA se répartit sur l'ensemble du territoire métropolitain français avec plus de 13 500 établissements ayant une activité avérée si l'on exclut celles qui ont moins de 20 salariés ou moins de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires (Graph'Agri, 2011). Les entreprises agroalimentaires françaises de plus de 20 salariés représentent le quart des IAA en nombre d'établissements (57 000 établissements au sens large) mais représentent l'essentiel du chiffre d'affaires (92 %) et emploient 72 % des effectifs salariés du secteur. La dispersion du tissu industriel est forte mais certaines régions se sont davantage spécialisées dans l'agroalimentaire. Les quatre premières régions françaises (Bretagne, Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-

Alpes) représentent près de la moitié du chiffre d'affaires (42 %) et de l'emploi (46 %) (cf. tableau 1 et annexe 1) et les onze premières en établissent les trois quarts (respectivement 76 % et 75 %).

**Tableau 1 : Répartition géographique des IAA de plus de 20 salariés ou de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires (Unité et milliers d'euros, 2007)**

| Région de plus forte implantation | Chiffre d'affaires net | Nombre d'entreprises | Effectif employé |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------|------------------|
| Bretagne                          | 17958,0                | 320                  | 66202            |
| Pays de la Loire                  | 11848,4                | 255                  | 47380            |
| Nord - Pas-de-Calais              | 9124,4                 | 178                  | 26654            |
| Rhône-Alpes                       | 8494,5                 | 288                  | 28205            |
| Champagne-Ardenne                 | 6996,5                 | 137                  | 13260            |
| Ile-de-France                     | 6991,3                 | 144                  | 16306            |
| Alsace                            | 5866,0                 | 126                  | 16131            |
| Aquitaine                         | 5341,1                 | 191                  | 19284            |
| Poitou-Charentes                  | 4768,9                 | 123                  | 11768            |
| Basse-Normandie                   | 4738,2                 | 91                   | 16776            |
| Midi-Pyrénées                     | 4037,5                 | 175                  | 14399            |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur        | 3575,8                 | 140                  | 11115            |

Source : EAE 2007

Les plus petits établissements représentent donc environ les trois quarts des entreprises agroalimentaires au niveau national, emploient 28 % des salariés et réalisent 8 % du chiffre d'affaires. Elles sont plus nombreuses au Sud qu'au Nord et à l'Ouest, deux pôles de concentration de l'industrie agroalimentaire qui possèdent des entreprises dont l'effectif est plus important. On notera qu'un quart (24 %) des effectifs employés dans ces petites structures travaille pour l'industrie des viandes et particulièrement dans l'industrie de la charcuterie, des plats préparés et de la découpe de la viande.

## *2. Les défis pour les IAA françaises*

À l'échelle mondiale, les grandes évolutions économiques, sociales, réglementaires et environnementales conditionnent les orientations stratégiques des activités industrielles françaises. Leurs marges de manœuvre se placent en effet dans un contexte complexe d'ouverture des marchés, de hausse du prix des matières premières, de resserrement des contraintes réglementaires, d'augmentation des exigences des consommateurs, de nouvelles préoccupations sociétales et de recherche d'innovation.

### Ouverture des marchés : les entreprises se tournent vers l'international

Le développement de l'industrie agroalimentaire européenne bénéficie et subit à la fois l'ouverture des marchés. En terme d'approvisionnement, de logistique, de ventes, de recherche et développement, les entreprises ont davantage d'opportunités. Une grande partie des importations est par exemple intégrée au sein des produits fabriqués en France et contribue à leur compétitivité. À l'inverse, une grande entreprise peut avoir une partie de ses produits fabriqués dans plusieurs pays et ce, en raison des différents marchés sur lesquels la firme opère. Cependant, la globalisation modifie les avantages comparatifs et accroît la concurrence à tous les niveaux : régional, national ou européen. Des phénomènes de dumping social affectent négativement la situation des salariés de pays comme la France et sont pour une bonne part internes à l'UE. L'élargissement de l'UE aux PECO a en effet considérablement creusé les écarts au sein même du marché européen.

L'UE se distingue également par l'incomplétude du marché unique. L'insuffisante coordination macroéconomique ou politique industrielle européenne encourage la concurrence entre les Etats membres. La politique de la concurrence est en effet la seule qui soit régie au niveau européen. Les politiques de recherche et développement demeurent nationales, ce qui engendre des surcoûts et des concurrences. Facteur aggravant, la concurrence n'a pas favorisé la constitution de géants proprement européens par la fusion d'entreprises de différents pays de l'UE. Ce processus est compliqué compte tenu du bagage historique et des aspects politiques. La Commission européenne a par ailleurs prôné depuis longtemps la limitation de l'abus de position dominante. Les entreprises se sont alors tournées vers des horizons mondiaux et ont déployé leur croissance aux USA, en Chine, etc. ce qui les rend sensibles au protectionnisme européen notamment par rapport à leur approvisionnement. Enfin, en dehors des problèmes intra-européens, la Chine représente la grande menace pour les emplois et les revenus européens.

L'ouverture des marchés provoque donc la redistribution des activités : externalisation croissante des services aux entreprises et délocalisation de certaines activités à faible valeur ajoutée (production de matières premières agricoles). La diffusion des nouvelles technologies de l'information et des



communications accentue ce phénomène, en allégeant la contrainte de proximité des marchés dans le choix d'implantation des entreprises. L'arbitrage local/ international ne se réalise plus tant sur des facteurs géographiques mais plutôt sur des facteurs socio-économiques.

#### Hausse du coût des matières premières et de l'énergie : une contrainte devenue incompressible

Comme pour les autres secteurs industriels, les IAA sont dépendantes des énergies non renouvelables (énergies dites fossiles comme les carburants) *via* les coûts de transport ou les coûts des inputs agricoles. Le diesel, principal carburant utilisé par les transporteurs, connaît une augmentation constante et plus importante que les autres carburants depuis une quinzaine d'années (INSEE, n°1355, 2011). En 1997, un litre de diesel coûtait en moyenne 0,70 euro (en euros courants). En 2007, le litre était à 1,10 euro en moyenne. Avec le développement des échanges par voie terrestre au niveau national, européen voire international, la part de l'énergie dans le coût de revient d'un produit agroalimentaire est devenu un enjeu stratégique.

Par ailleurs, les interactions entre les marchés réels, que ce soient de produits agricoles, de combustibles fossiles, de biocarburants et les marchés des instruments financiers, se sont renforcées. Le rôle de la spéculation financière sur la hausse des prix agricoles en 2006-2008 puis leur baisse en fin 2008 fait l'objet de controverse. Cette spéculation n'est pas toujours directement connectée au niveau des prix, de l'offre et de la demande « physiques » (ou marché « réel »). Elle aurait un effet de brouillage par rapport aux ajustements des prix mondiaux et accentueraient les variations de prix agricoles.

Bien qu'aucun consensus ne se dégage clairement quant à l'importance du lien entre les cours du pétrole et ceux des produits agricoles de base, il est établi que les niveaux de rendements agricoles actuels reposent essentiellement sur l'utilisation de machines agricoles et d'intrants, consommateurs d'énergies fossiles (pétrole, gaz). La répercussion de la hausse du prix du pétrole se fait directement sur les coûts de production et les coûts de transport agricoles. En 2007, la valeur de la production agricole (hors subventions) a augmenté de 8 % en un an, soit près de 5 milliards d'euros (INSEE, n°1168, 2007). Les prix des matières premières agricoles importées ont également fait un bond très important en 2007 (+29 % par rapport à 2006 et +36,4 % par rapport à 2000) alors qu'ils étaient restés à peu près stables depuis 1998-99.

Contrairement aux crises qui ont touché les années 80 et qui résultaient davantage de problèmes conjoncturels, la hausse du prix des énergies devrait être durable car les tensions vont s'accroître sur l'offre. La croissance de la part consommée par les pays de l'OCDE (un quart de la population mondiale) s'est ralentie mais elle ne s'est pas stabilisée et constitue près de la moitié (46 %) de la consommation mondiale d'énergie en 2007 (IEA, 2009, p.78). Le transport de marchandises par voies terrestre et maritime, très utilisé par les IAA, continue de se développer. Et compte tenu de leur

croissance économique, la consommation d'énergie dans les pays émergents comme l'Inde ou la Chine va se poursuivre (+83 % entre 2002 et 2007). De plus, les marchés des produits énergétiques ont également développé de fortes relations avec les marchés financiers. La spéculation risque donc de continuer à jouer un rôle dans la variation des prix des énergies.

#### Renforcement des normes publiques et privées : un plus large éventail de certifications

L'alimentation s'inscrit dans un système complexe qui évolue principalement en fonction des préférences du consommateur, exprimées en termes de plaisir gustatif ou visuel, de santé, de prix, de bien-être animal ou de respect de l'environnement. Ces différentes attentes voire exigences doivent en permanence être appréhendées par les industriels au risque de perdre des parts de marché. Après les nombreuses crises qui ont affecté le secteur agroalimentaire, la réglementation européenne relative à la sécurité sanitaire de l'alimentation humaine et animale a été renforcée (« Paquet hygiène » ou règlement (CE) n°178/2002) afin d'obtenir un niveau élevé de protection du consommateur (fournir des produits alimentaires sans risque pour la santé humaine) tout en tenant compte des enjeux économiques et culturels de chaque pays. Les IAA, comme tous les acteurs de la chaîne alimentaire (approvisionnement, conditionnement, transformation, conservation, distribution, etc.), sont au premier plan des dispositions prévues en matière d'hygiène et de traçabilité des produits. Tout en dégagant les profits nécessaires à son activité économique, chaque professionnel est responsable des produits qu'il met en marché.

En complément des mesures prises en faveur d'une amélioration de la sécurité sanitaire, le dispositif public actuel met l'accent sur la qualité nutritionnelle des produits. Cela passe par des réglementations (allégations nutritionnelles, adjonction de substances, étiquetage nutritionnel, etc.) et par des outils de prévention (tel que le Programme National Nutrition Santé –PNNS- créé en 2001, reconduit sur la période 2006-2010) ou d'observation (le baromètre « santé nutrition » réalisé en 2002 par l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES)).

L'ancien dispositif relatif aux « signes officiels de qualité » a également été renforcé en janvier 2007. Les labels officiels (Label Rouge, Appellation d'Origine Contrôlée, etc.) sont désormais regroupés en signes d'identification de la qualité et de l'origine des produits (SIQO) et gérés par un seul organisme : l'Institut national de l'origine et de la qualité (anciennement Institut national des appellations d'origine). Ces SIQO correspondent à une « garantie » et une meilleure « visibilité » du système productif (homogénéisation et signalement de la qualité) pour les consommateurs. Pour les IAA, ils constituent une opportunité de conforter ou d'accroître leurs positions sur des produits spécifiques en termes de mode de production, d'origine géographique ou de qualité nutritionnelle.

Les normes publiques constituent ainsi le socle réglementaire que tous les professionnels de l'agroalimentaire doivent respecter avec l'objectif sous-jacent d'une obligation de résultats. Près de 70 % des ventes de produits alimentaires aux consommateurs sont le fait des grandes et moyennes surfaces : supermarchés et hypermarchés. Ces dernières ont donc un pouvoir de négociation très important sur les IAA. Il se traduit lors de la fixation du prix des produits, de la définition de leur place dans les linéaires et de l'élaboration de la stratégie commerciale du distributeur (marque de distributeur entre autres). Responsables des produits qu'ils mettent en marché, les distributeurs ont progressivement mis en place des référentiels privés qui viennent s'ajouter à la réglementation publique. Chaque distributeur peut ainsi imposer son propre référentiel. Ceux-ci sont de plus en plus contraignants pour les IAA, leurs fournisseurs et les producteurs que ce soit au niveau des critères d'exigences ou du coût de l'audit. Au niveau européen, certains distributeurs principalement français et allemands, se sont regroupés autour de l'IFS<sup>5</sup>, une concentration annonciatrice d'une généralisation à moyen terme.

Tout en satisfaisant les exigences de la grande distribution, les industriels de leur côté cherchent un rééquilibrage des forces en atteignant une taille suffisante et propice à la négociation : concentration par l'intégration de la filière, élargissement de l'activité principale, etc. Par l'intermédiaire du secteur coopératif, ce phénomène de concentration s'est également étendu aux secteurs plus proches de la production. Au niveau international, certaines coopératives rachètent des entreprises étrangères ou deviennent actionnaires de grands groupes. Leur stratégie commerciale est diversifiée : marques nationales (Candia, Paysan Breton, etc.), marques de distributeurs ou valorisation de l'origine et des qualités spécifiques de produits. Dans le mouvement de restructuration qui s'opère, les coopératives peuvent tirer avantage à la fois de leur partenariat avec le secteur non coopératif et de leur lien avec la production agricole pour répondre aux exigences des consommateurs en termes de qualité et de sécurité alimentaire. D'autres coopératives optent au contraire pour une stratégie d'éclatement de la matière première agricole en produits alimentaires intermédiaires valorisées auprès de clients industriels dans et hors de l'alimentaire et dans un horizon international.

#### Les préférences du consommateur tournées vers les produits transformés

Les dépenses alimentaires (boissons et restauration incluses, tabacs non inclus (INSEE, 2009, p.29)) dans le budget consommation des ménages sont passées de 35 % en 1980 à 23 % en 2007. Depuis les années 90, la consommation alimentaire est marquée par des tendances « prêt-à-manger » et la majorité des produits n'échappent pas à cette tendance. Si cela est particulièrement vérifié pour les fruits et légumes, cela l'est aussi pour les viandes. En 45 ans, la part de l'ensemble des plats préparés à base de viande, de poisson et de légume au sein du repas a plus que doublé pour atteindre 41 % en

---

<sup>5</sup> International Food Standard : référentiel de la grande distribution franco-allemande.

2006 (INSEE, 2008, p.3) au détriment des produits frais. L'univers des plats préparés englobant de nombreux composants s'est enrichi après des préparations en conserve, par le surgelé et le frais vendus majoritairement en libre-service des grandes surfaces pour occuper les différents moments des repas. Les IAA cherchent alors à séduire les consommateurs par la variété, la fraîcheur, le service et le renouvellement des gammes dans un univers de baisse des dépenses alimentaires dans le budget des ménages.

La France comme la plupart des pays européens de l'Ouest connaît une saturation de son marché intérieur depuis de nombreuses années, la compétition s'est ainsi renforcée sur les prix et notamment avec l'arrivée du hard-discount. Les IAA reportent alors une partie de leur production sur de nouveaux segments tels que la consommation hors-domicile et l'export. L'élargissement aux douze nouveaux États, entrés dans l'UE depuis le 1<sup>er</sup> mai 2004, offre de nouvelles opportunités commerciales aux entreprises françaises, qui sont pour le moment encore assez peu focalisées vers ces zones, contrairement à d'autres pays partenaires géographiquement plus proches. Ces opportunités devraient être d'autant plus grandes que le niveau individuel de consommation y est encore faible, principalement pour des produits alimentaires tels que les produits laitiers et la viande bovine. L'essor attendu en matière de consommation alimentaire dépendra, pour une large part, du niveau de croissance économique et donc du pouvoir d'achat des consommateurs. À ce stade et compte tenu du niveau plutôt faible de PIB par habitant, la part du budget des ménages réservée à l'alimentation à domicile est, en moyenne, près de deux fois supérieure à la situation française avec des différences intra-zone importantes : de 25 % (Slovaquie) à 40 % (Roumanie) (INSEE, 2009, p.19). Cette situation conduit aussi à considérer que ces pays sont encore très sensibles au niveau des prix alimentaires pratiqués et à leurs variations dans le temps.

#### De nouvelles préoccupations sociétales : une régulation à plusieurs niveaux

La question du lien entre l'agroalimentaire et le développement durable se pose simultanément à différents niveaux : la réduction des pollutions industrielles et agricoles nuisibles pour l'environnement (pollution de l'air, des eaux souterraines, etc.) et le maintien d'activités économiques dans certaines régions françaises (occupation harmonieuse du territoire, répartition des emplois, etc.). Les IAA doivent respecter les réglementations nationales et communautaires relatives à la diminution des gaz à effet de serre (Plan national d'affectation des quotas de gaz à effet de serre). Elles doivent également se mettre en conformité avec les règles notamment européennes qui concernent les émissions de substances chimiques telles que la directive REACH (enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques) et les autres formes de pollutions (directive IPPC sur la prévention et la réduction intégrées de la pollution). Malgré des périodes de transition laissées aux IAA, les directives incitent à l'utilisation de techniques qui peuvent impliquer des investissements coûteux et particulièrement exigeants pour les petites structures.

Les enjeux écologiques liés au transport sont autant nationaux qu'internationaux. Sur le plan des échanges de marchandises, certains types de transports émettent beaucoup plus de gaz à effet de serre que d'autres. Le bateau et l'avion ne sont pour l'instant pas taxés pour leur utilisation de combustibles fossiles. Ce qui explique notamment le développement du fret aérien au cours des dernières décennies. À l'avenir, ce type de transport va donc être limité. Actuellement, l'essentiel du fret lié à la mondialisation des échanges emprunte les voies maritimes et une taxation croissante du fuel utilisé par les navires ne seraient pas de nature à infléchir les volumes des marchandises échangées de cette façon. La prise en compte des enjeux écologiques au niveau international devrait se poursuivre en 2012 avec la suite des accords signés dans le cadre du protocole de Kyoto<sup>6</sup>.

En France, une grande part des grands groupes agroalimentaires est concentrée dans les cinq premières régions françaises en termes de population et de richesse économique. Les régions défavorisées, comme les zones de montagne, se caractérisent davantage par des implantations de petites entreprises et de coopératives qui jouent un rôle essentiel dans la transformation et la valorisation des productions locales (fromages, viandes, etc.). Pour ces petites structures, les réformes en matière de respect de l'environnement seront plus contraignantes que pour les grandes que ce soit en terme de coût d'audit ou de mise en application des réglementations (socle de base général qui ne tient pas forcément compte de la taille des structures).

#### L'innovation : facteur essentiel de la compétitivité des IAA

Le marché (consommateurs, distributeurs, etc.) joue un rôle essentiel dans le processus d'innovation. Le taux d'innovation des IAA peut être mesuré en déterminant la part du chiffre d'affaires consacrée à des activités de recherche au sens large (création d'un nouveau produit ; perfectionnement du procédé de fabrication ; amélioration de la méthode de vente ; recherche de nouveaux débouchés). Ce taux d'innovation est plus élevé dans certains secteurs où les exigences des consommateurs sont grandes (boissons rafraîchissantes, préparations à base de fruits et légumes, desserts lactés) que dans d'autres (aliments pour animaux, viande bovine). De même, le taux d'innovation dans les IAA est moindre que celui observé dans d'autres secteurs industriels tels que les produits électroniques ou les cosmétiques.

L'innovation et la recherche sont plutôt le fait des grandes entreprises : 76 % des plus de 250 salariés innoveraient contre 25 % pour celles qui ont entre 10 et 20 salariés (EAE, Enquête innovation de 2004). La recherche s'effectue en partenariat (cf. encadré 2) avec de nombreux organismes publics ou privés comme le réseau des centres ACTIA (Association de coordination technique pour l'industrie alimentaire). Ces programmes de recherches sont en lien direct avec les activités des IAA mais

---

<sup>6</sup> En 2011, 191 Etats ont signé et ratifié ce protocole.

également avec l'amont agricole. Étant donné le risque d'échec dans la conception ou le lancement d'un nouveau produit, les IAA privilégient la modification, la transposition ou l'amélioration des produits et des procédés existants : améliorer la conservation des aliments, leur qualité bactériologique, en faciliter l'usage, les rendre prêts à la consommation, etc. Elles répondent également aux attentes spécifiques de la part des consommateurs en termes de produits biologiques, allégés, enrichis en vitamines ou encore à base d'ingrédients non génétiquement modifiés. Si les innovations n'apparaissent pas nécessairement comme telles aux yeux des consommateurs, elles sont pourtant souvent réelles et, à moyen terme, essentielles au maintien des parts de marché. La vente d'un produit innovant ou d'une qualité spécifique traduit une stratégie dite de « différenciation » du produit.

**Encadré 2 : Le soutien à l'innovation, forces et faiblesses, l'exemple de la région Bretagne.**

Le principe d'un Schéma régional de l'Innovation (SRI) est inscrit dans le Schéma Régional de développement économique du Conseil Régional de Bretagne depuis 2006. Il a été engagé par la région en 2007 en lien avec l'Etat et supervisé par l'Agence économique de Bretagne. L'objet de ce schéma était de mieux répondre aux besoins d'accompagnement des PME en matière d'innovation. En effet, les petites et moyennes structures sont d'une manière générale beaucoup plus défavorisées sur le plan de la recherche et développement notamment du fait du coût que cela engendre pour l'entreprise à court terme. En outre, les PME ont une masse salariale trop faible pour consacrer une partie de l'exercice à l'innovation par la recherche et développement.

Or, dans un environnement concurrentiel, la compétitivité des entreprises se situe principalement dans leur capacité à se positionner sur des produits à plus forte valeur ajoutée et notamment sur des innovations produits ou services répondant aux besoins du marché. La région Bretagne s'est donc engagée dans une forte politique de soutien à l'innovation. Cela s'est notamment traduit par une nouvelle politique de soutien aux pôles de compétitivité bretons ainsi que le soutien financier de 100 M€ de FEDER au bénéfice de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation. La mobilisation de ces crédits européens impliquait également la réalisation du SRI.

Un diagnostic sur l'état des lieux de l'innovation en Bretagne a été réalisé, ce qui a permis de valider les enjeux pour un futur plan d'action pour les années suivantes. Ce diagnostic a été réalisé sur la base des indicateurs de l'activité économique et du potentiel d'innovation de la région, sur l'analyse des éléments principaux du SRI et sur la description du fonctionnement de l'animation et de la gouvernance de l'innovation. Le diagnostic a mis en évidence l'attractivité de la région sur le plan des ressources humaines et notamment de sa qualification pour certains métiers (manufactures, IAA). En termes de dynamique de systèmes d'innovation, la Bretagne est dans la moyenne des régions françaises. Cependant, en comparaison avec d'autres régions européennes, la région est peu attractive au niveau mondial. En outre, elle souffre d'un manque d'investissements privés en recherche et développement (1,7 % au lieu des 3 % recommandés par les objectifs européens fixés à Barcelone en 2002).

Le SRI breton se base sur une structuration en réseau de près d'une centaine de structures réparties sur l'ensemble du territoire. Le réseau des conseillers technologiques et les structures spécialisées (CRITT et Centres techniques) sont reconnus pour la qualité de leur expertise technologique et leur professionnalisme. La connaissance des filières, le montage de projets collectifs et l'aptitude à travailler en réseau sont autant de points forts caractérisant ce réseau. Cependant, le diagnostic met en évidence l'insuffisante collaboration avec la recherche publique notamment en termes de transfert de compétences, de connaissances et de technologies. Il souligne également des lacunes dans le dispositif de financement pour les jeunes entreprises et dans la lisibilité de l'offre de soutien. Enfin, il n'existe pas de véritable gouvernance en matière d'innovation qui pourrait mobiliser davantage les acteurs, renforcer la cohérence, la visibilité et l'efficacité des actions définies en commun, et développer la culture de l'innovation en Bretagne.

### 3. Les grandes évolutions de la chaîne alimentaire, conséquences structurelles et organisationnelles

Face aux conséquences des politiques commerciales internationales, aux contraintes réglementaires, à la concentration de la distribution, à la saturation des marchés intérieurs et à l'évolution des comportements, à la concurrence accrue sur l'offre, le système alimentaire a évolué selon deux tendances (Lambert, 2001). La première s'est traduite par davantage de concentrations et la seconde par un fractionnement de la chaîne alimentaire afin de répondre aux exigences de la demande.

Jusqu'aux années 1970-80, la production s'inscrivait dans une logique de l'offre : « de la fourche à la fourchette ». Cette offre s'est accrue beaucoup plus rapidement que la demande du fait de l'évolution des techniques de production agricole et des performances des professionnels de la chaîne alimentaire. En parallèle, la demande alimentaire a proportionnellement régressé avec l'accroissement des revenus : depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, la loi d'Engel<sup>7</sup> met en évidence que la part du budget affectée à l'alimentation diminue avec l'élévation des revenus. Les marchés alimentaires des pays développés devenant de plus en plus saturés, une logique de production à la demande s'est imposée : « de la fourchette à la fourche ». Elle consiste en l'écoute des attentes des consommateurs (relayées par les distributeurs) et l'adaptation des outils de production pour y répondre. D'une production industrielle en flux poussés, les fabricants sont passés à une production en flux tirés et de plus en plus en flux tendus. En effet, les délais de réponse de la commande à la livraison sont en alimentaire parmi les plus courts. Une commande faite le matin (jour A) doit être livrée l'après-midi (A') ou le lendemain (jour B) ou le surlendemain (jour C) selon la distance. Les fabricants faisant varier leurs produits et leurs gammes (souvent par saison) agissent eux-mêmes avec des stocks très courts vis-à-vis de leurs fournisseurs. Or, la production au niveau de l'élevage ou de la culture répond à des exigences minimales de durée. Lesancements de production souvent sous contrats à partir de prévisions statistiques de la demande associés à des techniques de stabilisation vont permettre de s'approcher au plus près des souhaits de la demande.

Ces nouvelles contraintes ont radicalement modifié les techniques de production dans la lignée des mutations des secteurs industriels comme l'automobile. Elles ont aussi développé de nouvelles fonctions (logistique, prévision, maintenance préventive, contrôle en ligne, etc.) et de nouvelles compétences (flexibilité et polyvalence de la main-d'œuvre, souplesse et adaptabilité des outils de production) pour produire sans délais, sans défauts, sans pannes, avec très peu de stocks et au moindre

---

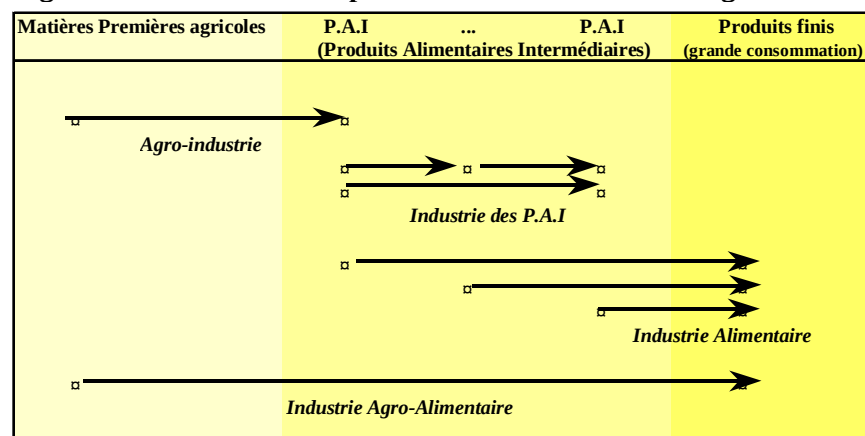
<sup>7</sup> « Ernst Engel (1821-1896) était un statisticien prussien qui, à la suite du mathématicien belge Adolphe Quételet (1796-1874), procéda aux premières mesures de consommation et de revenu des ménages. Il constata que, lorsque le revenu augmente, les dépenses alimentaires occupent une part décroissante dans l'ensemble des dépenses du ménage, alors que c'est l'inverse pour les dépenses qu'il qualifiait "de luxe" (transports, livres, journaux, sorties...), les dépenses d'habillement progressant quant à elles à peu près au même rythme que le revenu. Ces constats empiriques donnèrent naissance aux lois d'Engel. »

Alternatives Economiques Poche, n°031, novembre 2007.

coût. Ces attributs correspondent à l'univers de la production post-industrielle. La particularité de l'alimentaire est alors de travailler des produits et matières premières à durée de vie limitée. Les attentes des consommateurs pour des produits frais ou au moins à courte durée de vie ont poussé l'innovation technologique dans un univers plus hygiénique et à température maîtrisée comme la fabrication en ambiance micro-biologiquement maîtrisée dénommée « salle blanche ». Ainsi, la maîtrise des délais est complétée par la fourniture des autres qualités requises (sanitaires, organoleptiques, de praticité, d'image, etc.).

Pour remplir les nouvelles exigences posées, une évolution structurelle s'est développée progressivement. Chaque opérateur occupe de plus en plus souvent un maillon spécifique de la chaîne alimentaire (cf. figure 1). Parallèlement, le développement des groupes a imprimé une nouvelle organisation des activités de productions industrielles dans un espace européenisé afin d'obtenir la meilleure structure de coûts, diversifiant les origines des capitaux. De façon générale, les « industries agroalimentaires » du secteur des plats préparés se sont donc spécialisées sur les dernières phases de transformation consistant en l'assemblage de composants ou d'ingrédients le plus souvent stabilisés, pour répondre rapidement aux variations de la demande en tenant compte des exigences des consommateurs finaux (produits frais ou semi-frais, normalisés et sains dans un renouvellement permanent supposant beaucoup de réactivité et flexibilité). Pour approvisionner ces assembleurs, une « industrie des produits alimentaires intermédiaires » (PAI) s'est constituée, calibrant, mélangeant et conditionnant des composants prêts à l'emploi industriel, développant le champ du « business to business » en agroalimentaire. Certains, qualifiés d'« Agro-Industries », ont compris la nécessité de séparer les constituants de ces matières premières pour en faire des PAI dans une valorisation optimale et en ont fait une spécialisation (Lambert, 1997). A cette tendance lourde de structuration de la filière, vient s'ajouter une autre stratégie prônée en particulier par les coopératives, très liées à l'amont et qui tentent de prolonger le plus possible la valorisation des matières premières agricoles tout en restant sur un comportement d'IAA.

**Figure 1 : Les différentes spécialisations des industries agro-alimentaires**



Source : Lambert, 1997



Dans cette distribution des rôles tout au long de la chaîne alimentaire, certaines entreprises sont plus à même que d'autres de se recentrer sur certains segments à forte valeur ajoutée, à meilleurs taux de croissance et de profit. Le recentrage sur un métier principal voire des fonctions particulières est rendu possible par la pratique de l'externalisation et de la sous-traitance. La répartition des rôles s'effectue aussi par la conclusion de joint-venture<sup>8</sup>.

Quant aux entreprises qui se sont positionnées sur les PAI, elles commencent souvent par faire des produits intermédiaires simples permettant à leurs clients d'en tirer un avantage par la diminution des coûts. Il s'agit de PAI économiques comme par exemple des composés protéiques issus du lait en substitution de viandes. Cette activité a souvent émergé pour valoriser des sous-produits et utilise des technologies lourdes. Avec l'accroissement de la concurrence notamment internationale, les fabricants de PAI ont compris que pour fidéliser leurs clients, il fallait leur apporter soit un service complémentaire comme le portionnement des viandes pour incorporer en plats cuisinés, réalisé dans de petites structures avec une forte utilisation de main-d'œuvre, soit une complexité particulière en élaborant des PAI technologiques, véritables solutions techniques. Ils sont obtenus avec des dépenses en recherche et développement beaucoup plus élevées afin d'édifier des verrous technologiques. On pense généralement aux arômes, aux additifs mais aujourd'hui de nombreux ingrédients remplissent un rôle fonctionnel incontournable dans la fabrication. À cette compétence en innovation, il faut ajouter l'atout d'une relation commerciale dont l'approche technique s'effectue en deux temps : avant la vente pour définir le besoin du client et après la vente pour mettre en œuvre le produit sur les lignes du client. Cette double approche nécessite une main-d'œuvre très qualifiée et une excellente coordination entre les services recherche et développement, commercial et fabrication. La relation aux clients est l'élément clé tandis que l'accès à la matière première se fera par ricochet. Les distances fournisseurs-clients seront gérées en fonction de la périssabilité des produits et de la stabilisation opérée. Dans cette chaîne de valeur, il est clair que le prix de vente au distributeur constitue le plafond dans lequel par déductions successives tous les opérateurs doivent tenter de glaner la couverture de leurs frais et la constitution de leurs profits. Chaque fournisseur reçoit un prix résiduel pour la vente de ses marchandises.

Notre étude vise notamment à esquisser les conséquences de ces changements structurels en termes de choix de localisation. Quels sont les avantages à rester en proximité des zones de production ou au contraire est-il avantageux de migrer vers des zones de consommation ? L'évolution des relations clients-fournisseurs conditionne-t-elle particulièrement l'implantation des industriels des PAI ?

---

<sup>8</sup> Avec par exemple dans les produits laitiers frais de Nestlé, l'entrée de Lactalis à hauteur de 60 % du capital avec l'innovation et la fonction commerciale conservées par Nestlé et le reste de la fabrication à l'approvisionnement confié à Lactalis.

#### *4. Les enjeux pour les territoires du Grand Ouest*

Les territoires et les économies locales sont également concernés par les mutations dues au développement des transports, au durcissement des réglementations sociales et environnementales et aux pratiques commerciales qui contraignent les producteurs et les industriels. Les adaptations économique, sociale et technique des territoires deviennent un enjeu majeur de leur développement futur et conditionnent l'insertion des acteurs qui y vivent. Ces acteurs sont en effet davantage conduits à s'organiser sur leurs territoires, à concevoir et à gérer leurs propres stratégies de développement tout en s'ouvrant au reste du monde. Les territoires doivent ainsi mieux appréhender la construction de leurs futurs, l'élaboration de leurs stratégies de développement, l'aménagement et la gestion de leur environnement, le développement de leurs systèmes alimentaires ou la santé de leurs populations.

Le désengagement progressif de l'Etat de la production, des fonctions économiques d'appui au secteur agricole (approvisionnement, crédit, commercialisation) et au développement rural crée des conditions inédites dans les territoires à forte composante rurale. Il existe en effet des distorsions dans la répartition du capital de connaissances et les capacités organisationnelles et managériales. Cet accès inégal aux services indispensables au développement local suppose que l'on repense, avec les acteurs, la répartition des rôles et des fonctions entre agents privés et publics, ainsi que les contributions respectives des financements privés et publics.

La question du changement climatique et de ses conséquences environnementales met également en évidence les interdépendances entre société et environnement. Les pressions sur les ressources renouvelables et sur l'environnement tendent à croître avec les évolutions économiques et sociales.

L'émergence de nouvelles formes de gouvernance et de régulation s'inscrit dans des territoires diversement pourvus au plan de leur densité institutionnelle et de leurs capacités sociales, politiques et économiques à s'insérer dans des ensembles plus vastes. L'enjeu réside dans l'émergence des capacités d'action collective permettant l'articulation entre les dynamiques de développement local et l'élaboration des politiques publiques à différents échelons territoriaux y compris au niveau national. La gestion territoriale décentralisée est potentiellement porteuse de développements durables, mais elle se trouve face au défi d'intégrer des objectifs environnementaux, sociaux, économiques et politiques.

#### Un poids inégal de l'agroalimentaire au sein des quatre régions

Le poids des quatre régions du Grand Ouest (GO) : Bretagne, Pays de la Loire, Basse-Normandie et Poitou-Charentes que nous allons plus particulièrement étudier, représente une part importante de l'activité générée par le secteur des industries agroalimentaires au niveau national. Ces quatre régions

sont en effet à l'origine de près du tiers (29 %) en termes de chiffre d'affaires (secteur des boissons inclus), au quart du nombre d'établissements (27 %), au tiers des effectifs employés moyen (34 %) et au quart (26 %) de la valeur ajoutée (cf. annexe 2).

**Tableau 2 : Poids des quatre régions du Grand Ouest au niveau national (% , 2007)**

| Région           | Nb d'entreprises | Effectif employé | Chiffre d'affaires | Exportations | Valeur ajoutée |
|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------|----------------|
| Bretagne         | 11               | 16               | 13                 | 10           | 11             |
| Pays de la Loire | 9                | 11               | 9                  | 4            | 8              |
| Basse-Normandie  | 3                | 4                | 3                  | 3            | 3              |
| Poitou-Charentes | 4                | 3                | 3                  | 9            | 4              |

Source : EAE, 2007

Le poids des quatre régions étudiées est cependant inégal (cf. tableau 2). La Bretagne et les Pays de la Loire représentent plus d'un cinquième du chiffre d'affaires (22 %) et de la valeur ajoutée (19 %) du secteur au niveau national, un cinquième du nombre d'établissements et un quart de l'emploi (27 %). Tandis que la Basse-Normandie et Poitou-Charentes se situent au niveau plus modeste de 6 % du produit national et 7 % de l'emploi. Ou autrement dit, la Bretagne et les Pays de la Loire représentent à elles seules 76 % du chiffre d'affaires, 73 % du nombre d'établissements, 80 % du nombre moyen de salariés employés et de 72 % de la valeur ajoutée de la région du Grand Ouest.

La région du GO n'a globalement pas progressé dans le chiffre d'affaires national des IAA en dix ans (28,4 % en 1998 et 28,5 % en 2007), ni dans les ventes aux exportations (25,2 % pour les deux années) (cf. annexe 2) qui représentent un point faible sauf pour la région Poitou-Charentes confortée par les exportations de boissons alcoolisées (cette activité représente 48 % du chiffre d'affaires de cette région – cf. annexe 3). En revanche, le GO a amélioré la création de valeur (+4,9 points) et de résultat (+8,6 points) et semble miser sur l'avenir en confortant ses investissements (+3,6 points). À l'échelon régional, les Pays de la Loire ont eu une amélioration significative sur le plan des effectifs employés (+32,4 %), du chiffre d'affaires (+48 %) et de la valeur ajoutée (+68,9 %). Tandis que la Bretagne fait état d'une évolution très importante de ses résultats (x2,72 entre 1998 et 2007) sans accroissement aussi significatif du chiffre d'affaires (+20,9 %) mais en améliorant sa valeur ajoutée (+50,4 %).

Le calcul de ratios de rendement et de résultats permet d'affiner les informations sur les performances des entreprises (cf. tableau 3). Alors qu'au niveau national, la contribution de l'entreprise à la valeur de ce qu'elle produit (estimée par le taux de valeur ajoutée) a diminué entre 1998 et 2007 (-0,4 points), elle s'est au contraire améliorée pour les quatre régions du GO (entre +2,1 points pour les Pays de la Loire et +3,6 points pour la Basse-Normandie). Entre 1998 et 2007, la rentabilité des entreprises (estimée par le taux de résultat) s'est également améliorée sauf pour la Basse-Normandie.

**Tableau 3 : Ratios de résultat en France et par région du Grand Ouest en 1998 et 2007 (%)**

|                         | Taux de VA <sup>1</sup> |      | Taux de résultats <sup>2</sup> |      |
|-------------------------|-------------------------|------|--------------------------------|------|
|                         | 1998                    | 2007 | 1998                           | 2007 |
| <b>Basse-Normandie</b>  | 13,0                    | 16,6 | 2,7                            | 2,1  |
| <b>Bretagne</b>         | 12,4                    | 15,4 | 1,0                            | 2,2  |
| <b>Pays de la Loire</b> | 15,5                    | 17,6 | 1,9                            | 2,5  |
| <b>Poitou-Charentes</b> | 20,2                    | 23,0 | 5,3                            | 10,6 |
| France Métropolitaine   | 19,3                    | 18,9 | 4,3                            | 4,4  |

<sup>1</sup> Taux de Valeur Ajoutée = Valeur Ajoutée/Chiffres d'affaires HT\*100

<sup>2</sup> Taux de Résultat = Résultat courant avant impôts/Chiffres d'affaires HT\*100

Source : Nos calculs d'après EAE 1998 et 2007

Comme pour les autres indicateurs énoncés plus haut, l'importance du taux de résultats en Poitou-Charentes s'explique principalement par l'industrie des boissons (20,5 % en 2007). Pour les autres régions, les résultats se répartissent de manière plus homogène sur plusieurs activités (cf. tableau 4). On note que l'industrie de la fabrication de produits de boulangerie, pâtisserie et de pâtes (5,3 %) et l'industrie des boissons (5,1 %) participent plus largement aux résultats en Pays de la Loire ; l'industrie des fruits et légumes (4,5 %) et les autres industries alimentaires (3,9 %) en Bretagne ; les autres industries alimentaires (5 %) et les industries du poisson (3,9 %) en Basse-Normandie.

**Tableau 4 : Taux de résultat en France et par région du Grand Ouest et par activité en 2007 (%)**

| Activité                | Viandes | Poissons | Fruits et légumes | Corps gras | Produits laitiers | Grains, etc. | Boulangerie, etc. | Autres industries | Aliments animaux | Boissons |
|-------------------------|---------|----------|-------------------|------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|------------------|----------|
| <b>Bretagne</b>         | 0,8     | 3,8      | 4,5               | s          | 3,0               | s            | 3,8               | 3,9               | 2,3              | 2,1      |
| <b>Basse-Normandie</b>  | 0,5     | 3,9      | s                 | s          | 1,9               | s            | 2,1               | 5,0               | s                | 1,7      |
| <b>Pays de la Loire</b> | 2,6     | 3,0      | 3,6               | s          | 2,6               | s            | 5,3               | 2,0               | -2,3             | 5,1      |
| <b>Poitou-Charentes</b> | 1,2     | s*       | s                 | s          | 2,2               | s            | -0,2              | 3,5               | 1,5              | 20,5     |
| France                  | 1,3     | 2,2      | 3,4               | 6,6        | 2,6               | 7,0          | 4,7               | 5,2               | 1,8              | 10,4     |

\* Secret statistique

Source : Nos calculs d'après EAE 2007

Enfin, on soulignera que la rentabilité économique<sup>9</sup> des IAA suit globalement les inflexions des cycles économiques et des « crises alimentaires ». Elle était de 24 % dans les années 80, 28 % en 1990, 23 % en 1995 et 17 % en 2006 (voir aussi Rouault, 2010, p.41-43). Elle a particulièrement chuté pour le secteur des viandes, de 17 % en 1996 à 10 % en 2006, qui a été particulièrement touché par des problèmes sanitaires (ESB, grippe porcine et aviaire, etc.) pouvant avoir des conséquences sur la santé humaine. Les rentabilités les plus élevées sont surtout observées dans les fabrications les plus éloignées du monde agricole.

<sup>9</sup> Pour notre calcul, la rentabilité économique = Excédent Brut d'Exploitation/Immobilisations corporelles\*100

### Spécialisation en emploi dans l'industrie des viandes et augmentation du travail temporaire

Les quatre régions étudiées occupent une place prééminente dans l'industrie des viandes (chapitre 10.1 de la nouvelle nomenclature NAF) où elles représentent la moitié (49 %) du chiffre d'affaires et regroupent un emploi sur deux (53 %) en 2007 au niveau national (Base EAE). Les régions Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes sont parmi les cinq régions françaises les plus spécialisées en emploi<sup>10</sup> dans le secteur des viandes (cf. tableau 5 et annexe 4). Notre indicateur est un ratio qui se calcule sur la base de la part des emplois de l'industrie des viandes dans l'emploi de l'industrie agroalimentaire (chapitre 10, boissons non comprises) de la région rapportée à cette même part au niveau national<sup>11</sup>. Il s'établit donc à 1,69, 1,65 et 1,35 pour les régions Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. Il est inférieur à 1 pour la région Basse-Normandie (0,92) qui est donc moins spécialisée en emploi dans le secteur des viandes que les trois autres régions (bien que ce secteur représente un tiers (29 %) des emplois dans l'agroalimentaire de la région – cf. annexe 3).

**Tableau 5 : Indicateurs de spécialisation en emploi dans le secteur des viandes au sein de l'IAA pour les quatre régions du Grand Ouest**

| Région                  | Viandes (10.1) / IAA (10) |
|-------------------------|---------------------------|
| Limousin                | 1,9260                    |
| <b>Pays de la Loire</b> | <b>1,6887</b>             |
| <b>Bretagne</b>         | <b>1,6564</b>             |
| Haute-Normandie         | 1,3998                    |
| <b>Poitou-Charentes</b> | <b>1,3527</b>             |
| Midi-Pyrénées           | 1,2004                    |
| Auvergne                | 1,1470                    |
| Aquitaine               | 1,0773                    |
| Bourgogne               | 0,9457                    |
| <b>Basse-Normandie</b>  | <b>0,9195</b>             |

Source : Nos calculs d'après EAE, 2007.

En termes d'emploi, la densification de certaines zones en agroalimentaire et autres industries est l'une des raisons d'un taux de chômage plus faible dans les régions Bretagne et Pays de la Loire (respectivement 6,8 % et 6,7 % en 2007<sup>12</sup>) qu'au niveau national (8 %). Cependant, les salaires sont souvent plus attractifs et les conditions de travail meilleures dans les autres industries plutôt que dans l'agroalimentaire. Dans le secteur de la volaille par exemple, les conditions de travail de découpe en chambre froide sont plutôt propices au travail temporaire ou intérimaire. On constate que la part de personnel intérimaire sur le nombre de personnel permanent a en moyenne plutôt augmenté sur les dix dernières années dans les quatre régions étudiées (+6,2 points) ainsi qu'au niveau national (+6 points) (cf. tableau 6). C'est en Bretagne que l'usage de l'intérim semble avoir le plus augmenté (+8,4 points) et dépassé la moyenne régionale et nationale.

<sup>10</sup> NB : Cet indicateur ne donne pas d'indication sur le poids des régions au niveau national en terme d'emploi.

<sup>11</sup> Si cet indicateur est supérieur à 1, cela signifie que la région est davantage spécialisée en terme d'emplois dans l'industrie que l'on a choisi de caractériser sur le total de son industrie agroalimentaire par rapport à cette même part au niveau national.

<sup>12</sup> Source : Banque de données macro-économiques de l'INSEE.

**Tableau 6 : Part du coût moyen du personnel intérimaire sur les frais totaux de personnel dans le secteur de l'industrie de la volaille – Calcul de la moyenne par région du GO (% 1998 et 2007)**

| Région              | 1998                 |                      | 2007                 |                       |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
|                     | Nombre d'entreprises | Moyenne (Ecart-type) | Nombre d'entreprises | Moyenne (Ecart-type)  |
| Basse-Normandie     | 3                    | 11,4<br>(5,4)        | 4                    | 13,8<br>(5,6)         |
| Pays de la Loire    | 43                   | 7,1<br>(1,2)         | 37                   | 12,8<br>(2,4)         |
| Bretagne            | 45                   | 11,2<br>(2,5)        | 32                   | 19,6<br>(4,6)         |
| Poitou-Charentes    | 10                   | 5,7<br>(2,7)         | 7                    | 8<br>(3,9)            |
| <b>Total GO</b>     | <b>101</b>           | <b>9,0<br/>(1,3)</b> | <b>80</b>            | <b>15,2<br/>(2,2)</b> |
| <b>Total France</b> | <b>187</b>           | <b>6,4<br/>(0,8)</b> | <b>148</b>           | <b>12,4<br/>(1,5)</b> |

Source : Nos calculs d'après EAE 1998 et 2007

Il faut enfin souligner que la région du GO n'échappe pas au mouvement de concentration des entreprises dans l'industrie des viandes qui a favorisé la formation de grands groupes en France comme dans l'UE. Les cinq dernières années ont été marquées par de nouvelles fusions ou de nouveaux rachats : Bigard a racheté Socopa en 2008, Terrena a fusionné avec Unicopa sur l'activité volailles et Arrivé a été racheté par LDC en 2009. Les dix premiers groupes dont font partie LDC, Terrena, Doux et Bigard, contrôlent un cinquième des emplois. Les groupes étrangers sont minoritaires dans l'industrie des viandes (6 % en 2005). Le secteur de l'agroalimentaire est un marché mature en France comme dans l'UE. Les perspectives de croissance du secteur des viandes ne pouvaient donc se réaliser que par des achats de parts de marché. La concentration va continuer de se poursuivre notamment au travers de l'internationalisation des IAA dans les pays émergents (MAPP, 2010, p.7).

#### Des infrastructures logistiques et un accès aux marchés de consommation variables

Les entreprises agroalimentaires installées dans le GO ne sont pas dans les mêmes conditions d'accès aux marchés de consommation. La région des Pays de la Loire bénéficie d'un axe routier privilégié permettant un accès rapide à la région parisienne, à la fois important marché de consommation et plate-forme logistique de redistribution sur le marché national. Les trois autres régions ont des axes routiers qui pour l'essentiel consistent à se raccrocher de cet axe Nantes-Paris.

Au niveau portuaire, les ports de Brest, Saint-Nazaire, Lorient et la Rochelle ont des finalités et des spécialisations utiles aux entreprises du GO en matière d'importation mais pour les exportations, l'essentiel des chargements est envoyé par camion dans les ports de Rotterdam ou Amsterdam, éventuellement Le Havre.

## 5. La filière des industries de la volaille dans le Grand Ouest

L'ouverture des marchés et la diminution des restitutions aux exportations ont ralenti la croissance du secteur en France. L'industrie agroalimentaire française de la volaille (sous-chapitre 10.12Z de la nomenclature NAF - cf. annexe 8), troisième exportatrice mondiale en 1998, se trouve dans l'incapacité d'affronter la concurrence étrangère, en particulier brésilienne. En dix ans, sa production recule de 20 % (cf. encadré 3). Ses ventes hors des frontières chutent de 40 % depuis 1998 tandis que les importations font un bond de 124 % (FAOstat).

En dix ans, la filière s'est restructurée. La concentration dans le secteur de la transformation de la volaille reste toutefois plus faible que dans d'autres secteurs industriels de l'agroalimentaire en France ou dans l'UE. Le tissu industriel du secteur de la volaille est en effet caractérisé par la présence, aux côtés des leaders, de nombreuses PME. Les quatre premiers groupes assuraient 63 % du chiffre d'affaires en 2007 et les dix premiers, 80 % (Xerfi, 2008). Parmi les leaders du secteur figurent à la fois des groupes privés, souvent sous contrôle familial et des groupes coopératifs. Ces opérateurs tendent à renforcer leurs positions via des opérations de croissances externe et interne. Certains grands acteurs délocalisent une partie de leur production, d'autres misent sur l'image de la volaille née, élevée et transformée en France.

### **Encadré 3 : Le secteur de la volaille au niveau mondial et national**

Après les crises sanitaires, le contexte mondial de la filière volaille évolue favorablement pour les principaux producteurs mondiaux, les Etats-Unis (19,8 Mt), la Chine (15,8 Mt), l'UE (10,9 Mt) et le Brésil (10,7 Mt) qui représentent à eux seuls 63 % de la production mondiale (Source : FAOStat). Au sein de l'UE, c'est l'Allemagne (11,7 % de la production européenne), la Pologne (7,6 %) et l'Espagne (10,1 %) qui bénéficient d'une progression de leur production (respectivement +59 %, +40 % et +12 % entre 2000 et 2008). La France (14,7 %) premier producteur et le Royaume-Uni (13,1 %) second, se situent plutôt dans une tendance structurelle baissière (respectivement -27 % et -5 % entre 2000 et 2008).

En 2007, au niveau national, le secteur de la viande de volaille contribue au cinquième du chiffre d'affaires et au quart des effectifs totaux de l'industrie des viandes (Xerfi, 2008 et Base EAE, 2007). Les entreprises de moins de 100 salariés représentent 56 % du nombre d'entreprises du secteur de la volaille national (14 % du chiffre d'affaires) mais ce sont les entreprises de plus de 500 salariés (8 % des établissements) qui réalisent près de la moitié (43 %) du chiffre d'affaires.

En 2007, plus de 800 organismes coopératifs (coopératives, Union, SICA) interviennent dans l'IAA et le commerce de gros de produits agricoles et alimentaires. Si la part de son chiffre d'affaires est relativement faible (8 % en 2007) dans le secteur des IAA (MAPP, 2010, p.7) et si elle présente une rentabilité souvent inférieure aux moyennes sectorielles, la coopération a aujourd'hui une place incontournable dans certaines filières de première transformation. Quelques grandes coopératives telles que Terrena, Sodiaal, Tereos, Cooperl, etc. sont des acteurs déterminants dans la commercialisation et la valorisation des productions agricoles. Leurs stratégies très liées à l'amont agricole sont orientées afin de mieux répondre à la compétition internationale notamment dans les filières de produits carnés, laitiers et fruits et légumes. Comparées aux grands groupes, les contraintes

sont toutefois plus importantes. Ne pouvant se désengager de la première phase de transformation, les coopératives restent le plus souvent dans un cumul des phases de transformation pour augmenter la valeur ajoutée dans une grande diversité de métiers tandis que leurs concurrents se spécialisent et ont les moyens d'édifier des politiques de marques fortes. Leur taille et leur rentabilité d'exploitation sont souvent insuffisantes, les perspectives de développement faibles et le statut coopératif qui présente des contraintes juridiques, sont autant de freins pour les investisseurs. Certaines se lient à des capitaux coopératifs ou autres pour subsister tandis qu'une troisième voie consiste à valoriser au mieux tous les composants des matières premières en produits alimentaires intermédiaires dans une dimension internationale sous-tendant un important effort de recherche.

#### Un secteur stratégique pour les quatre régions du Grand Ouest

Pour les quatre régions du GO, et notamment la Bretagne et les Pays de la Loire, ce secteur est stratégique. Les quatre régions étudiées représentent en effet 74 % du chiffre d'affaires du secteur de la volaille au niveau national et comptabilisent plus de la moitié des établissements de transformation de la volaille (cf. tableau 7). Le poids de l'industrie de la volaille a toutefois chuté de 2 points entre 1998 et 2007 par rapport au total des activités des IAA (boissons comprises) en termes de nombre d'entreprises (10,13 % en 2007 contre 12,21 % en 1998) (cf. annexe 5).

Les entreprises de moins de 100 salariés du GO représentent 47,5 % du nombre d'entreprises au niveau national et dans le GO respectivement 7,2 % et 9,7 % du chiffre d'affaires total. Les entreprises de plus de 500 salariés du GO (12,5 % du nombre d'entreprises) réalisent 50,8 % du chiffre d'affaires du GO et 37,6 % du chiffre d'affaires national. Le Grand Ouest connaît globalement une plus forte concentration.

**Tableau 7 : Activité « Production de viandes de volailles » dans la région du Grand Ouest (2007)**

| 10.12Z* – Production de viandes de volailles | Nombre d'établissements | Effectif salarié moyen | Valeur ajoutée <sup>1</sup> | Investissement corporel <sup>2</sup> |
|----------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Pays de la Loire                             | 37                      | 8 671                  | 296,9                       | 40,2                                 |
| Bretagne                                     | 32                      | 9 022                  | 261,0                       | 30,7                                 |
| Poitou-Charentes                             | 7                       | 1 405                  | 47,3                        | 3,8                                  |
| Basse Normandie                              | 4                       | 1 317                  | 33,8                        | 6,7                                  |
| <b>TOTAL GO</b>                              | <b>80</b>               | <b>20 415</b>          | <b>639,2</b>                | <b>81,5</b>                          |
| France Métropolitaine                        | 148                     | 27 411                 | 885,8                       | 109,4                                |
| <b>Poids GO</b>                              | <b>54 %</b>             | <b>74 %</b>            | <b>72 %</b>                 | <b>74 %</b>                          |

\* : nouvelle nomenclature ; 1. VA au coût des facteurs ; Unité : milliers d'euros par personne ; 2. Unité : millions d'euros.  
Source : EAE 2007

Le chiffre d'affaires des IAA en volailles a légèrement progressé (69 % en 98 et 74 % en 2007), notamment grâce à la forte progression des Pays de la Loire. Les ventes à l'exportation sont plus faibles en valeur qu'en 1998 notamment pour la Bretagne (-34 %) mais le poids du GO s'est accentué



(+ 10 points) pour représenter 91 % du total France en 2007. L'amélioration de la création de valeur (+ 8 points) est essentiellement due à la nette progression des Pays de la Loire (+38 %) et de la Bretagne (+30 %). En revanche, la création de résultats a nettement chuté (- 22 points) ce qui est principalement dû à la région Bretagne (-1,7M en 1998 à -29,6M en 2007). Les investissements du GO représentent les trois quarts des investissements nationaux en 2007. De gros investissements ont été réalisés dans la région des Pays de la Loire (+75 %) et en Basse-Normandie (x6 sur la période), ce qui a augmenté les investissements totaux du GO (+13 points) entre 1998 et 2007.

En terme d'emploi du secteur, l'indicateur de spécialisation (cf. tableau 8 et annexe 4) permet de souligner que les quatre régions étudiées sont davantage spécialisées que l'ensemble des régions françaises dans le secteur de la volaille que dans le reste du secteur des viandes et notamment les régions Poitou-Charentes et Pays de la Loire<sup>13</sup> (respectivement 1,71 et 1,53).

**Tableau 8 : Indicateur de spécialisation en emploi dans le secteur des viandes de volaille au sein du secteur des viandes pour les quatre régions du Grand Ouest**

| Région               | Viandes de volailles (10.12Z) / Viandes (10.1) |
|----------------------|------------------------------------------------|
| Bourgogne            | 2,9080                                         |
| Corse                | 1,8571                                         |
| Poitou-Charentes     | 1,7105                                         |
| Pays de la Loire     | 1,5295                                         |
| Aquitaine            | 1,5097                                         |
| Centre               | 1,4824                                         |
| Basse-Normandie      | 1,2368                                         |
| Bretagne             | 1,1197                                         |
| Nord - Pas-de-Calais | 0,5683                                         |
| Midi-Pyrénées        | 0,5241                                         |

Source : Nos calculs d'après EAE, 2007.

#### Restructuration de la filière amont

L'implantation des industries de la volaille est historiquement liée à la présence d'un nombre important d'exploitations dans les quatre régions du Grand Ouest. Durant la dernière décennie, l'amont agricole de la filière a subi des changements notables.

**Les spécialisations régionales se sont renforcées.** En 2008, la Bretagne est au premier rang national pour les effectifs de poulet de chair (32 %), de dinde (39 %) et de poules pondeuses d'œufs de consommation (37 %) (cf. annexe 6). Les Pays de la Loire sont en tête pour le canard à rôti (38 %). Les régions Bretagne et Pays de la Loire représentent à elles seules 53 % des effectifs de poulets de chair en France. On note également une position particulière des Pays de la Loire sur les produits à plus forte valeur ajoutée (cf. Encadré 4) avec notamment une concentration de l'abattage des poulets

<sup>13</sup> Rappel : Cet indicateur se calcule sur la base de la part des emplois de l'industrie de la volaille de la région sur l'industrie des viandes de la région rapportée à cette même part au niveau national.

label rouge de 8 000 à 60 000 tonnes. Cela ne dépasse pas 4 500 pour les trois autres régions du GO (moins de 700 pour Poitou-Charentes).

**Encadré 4 : Focus sur le foie gras, une activité d'importance pour le Grand Ouest.**

La production de foie gras de canard est très localisée. L'élevage traditionnel est présent dans toutes les régions de France mais est surtout concentré sur cinq grands bassins de production. En 2007, les régions de l'Ouest de la France (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Pays de la Loire, Poitou-Charentes et Bretagne) ont produit 97 % de la production totale française. Activité d'importance pour les Pays de la Loire puisque la région participe à hauteur de 14,5 % de la production française (34 506 milliers de têtes). Forts d'une progression importante sur les sept dernières années (+27 %), les Pays de la Loire ont produit 3 500 tonnes en 2007 et rattrapent la région Midi-Pyrénées (4000 tonnes), second producteur au niveau national.

La production (19,1 milliers de tonnes en 2006) et la consommation (17,7 milliers de tonnes) nationales de foie gras sont également en augmentation constante depuis une trentaine d'années. Le canard compte pour 98 % de la production et 2 % pour l'oie contre un ratio de 80/20 en 1980. Les prix continuent d'augmenter régulièrement depuis 30 ans (23,32 euros/kg en 2007 contre 21,51 euros/kg en 1980). La consommation par habitant augmente également, elle a dépassé les 280 grammes en 2006.

Les exportations comptent pour 20 % de la production et concernent surtout les foies gras crus. Elles augmentent régulièrement depuis 10 ans avec une nette accélération en 1999-2000. Les produits transformés, contenant au moins 75 % de foie gras, représentent 33 % des exportations. Les principaux clients européens sont l'Espagne, la Belgique et la Suisse (1780, 630 et 420 tonnes). Des freins à l'exportation apparaissent toutefois avec les crises sanitaires (influenza aviaire) et les campagnes sur le bien-être animal dans certains pays (USA et Royaume-Uni notamment).

Les importations étaient plutôt stagnantes depuis 20 ans mais en 2007 (4 150 tonnes), elles ont très nettement augmenté (+55 % par rapport à 2006). Le principal fournisseur est la Bulgarie à raison d'un volume de 2 370 tonnes (57% des importations françaises). La plupart des Bulgares n'en consomment pas et la majorité de la production est exportée vers la France. Le produit est importé en totalité sous la forme de foie gras cru, la préparation étant assurée par les entreprises françaises. Les foies gras d'oies représentent 17 % des importations et viennent en majorité de Hongrie (2 600 tonnes) dont 90 % de sa production est destinée à la France.

Cependant, pour la majorité des espèces de volailles de chair, on assiste à **une stagnation de la production**. Après plus d'une décennie d'expansion, de 1988 à 2001, notamment pour les dindes et les poulets, la filière de la volaille de chair est en repli pour la majorité des espèces. Entre 2001 et 2005, les effectifs de gallus se sont réduits de 10 % et ceux de dindes de 25 % au niveau national. En 2007, la production est remontée (+4,2 % par rapport à 2006) mais un nouveau repli de 5 % est constaté début 2009, toutefois ce sont les effectifs de canards qui sont les plus concernés avec une réduction souhaitée par l'interprofession. Depuis 2000, la majorité des productions de volailles est en perte de vitesse dans les quatre régions du Grand Ouest (cf. annexe 6). En 2007, la production revenait au niveau de 2005 (sauf pour les dindes) suite à la crise de l'influenza aviaire de 2006. Cependant, sur les huit dernières années, les Pays de la Loire et la région Poitou-Charentes sont les plus touchées par la réduction de la production de poulets de chair (respectivement -13 % et -27 % entre 2000 et 2008). La Bretagne et la Basse-Normandie sont davantage touchées par la réduction des effectifs de poules pondeuses d'œufs de consommation (respectivement -21 % et -30 %), les effectifs de canard (respectivement -20 % et -29 %) et les effectifs de dindes (respectivement -44 % et -43 %).

Dans le même temps, les abattages de volailles ont connu un ralentissement de la demande dû à l'incertitude vis-à-vis de la crise internationale qui a commencé en 2006 et a semblé perdurer en 2009

et début 2010. La baisse a été la plus importante pour les dindes (-5,3 % de bêtes abattues), les canards et notamment les canards à rôtir (-6,9 %) et les canards à gaver (-9,2 %). Les explications diffèrent selon la filière. Pour les dindes, les éleveurs gardent les animaux plus longtemps par manque de débouchés. En ce qui concerne les canards à gaver, cela vient répondre aux objectifs fixés par les organisations professionnelles de la filière.

**Les filières « spécialisées » dans les signes de qualité<sup>14</sup>** (Label Rouge, Certification de conformité produit (CCP) ou Agriculture Biologique) représentent un quart de la production de volailles en 2008. D'une façon générale, la production de volailles sous signe de qualité progresse lentement. La crise économique et la hausse des prix des matières premières ont impacté les abattages de poulet toutes qualités de -10,7 %. Mais la baisse a été plus marquée pour le Label Rouge (-13,7 %) qui a été plus impacté par la crise de l'influenza aviaire d'octobre 2005 à début 2006. Les abattages de poulets « autres qualités » qui représentent un tonnage faible ont semblé profiter de la crise et ont triplé de volume entre 2003 et 2007. La crise n'a pas eu d'influence sur la production bio (1 %) qui est restée stable entre 2003 et 2007.

Comme pour les industries, on note également **une concentration des exploitations**. Pour ces dernières, la crise de l'influenza aviaire a joué un rôle non négligeable puisque qu'entre 2004 et 2008, 18 % des élevages ont disparu (Agreste, 2010). Dans le même temps, la filière volaille française s'est fortement intégrée : elle s'est organisée autour d'un nombre limité de groupes transformateurs qui disposent le plus souvent d'outils abattage et dont l'activité d'élevage est réalisée par des exploitations agricoles majoritairement organisées selon le modèle familial. En Bretagne, 92 % de la production est intégrée. Plus de 90 % des éleveurs ont des contrats d'intégration si on inclut les contrats coopératifs.

Depuis 2000, **la production d'aliments composés pour animaux décroît**. Or, les produits consommés pour l'alimentation animale sont essentiellement issus des productions nationales (94 %). Seulement 6 % des matières nécessaires sont importées. Les aliments pour volaille représentent une activité majeure du secteur (environ 39 % du total de la production d'aliments composés) mais sont en repli depuis 2006 notamment en raison des crises économique et aviaire.

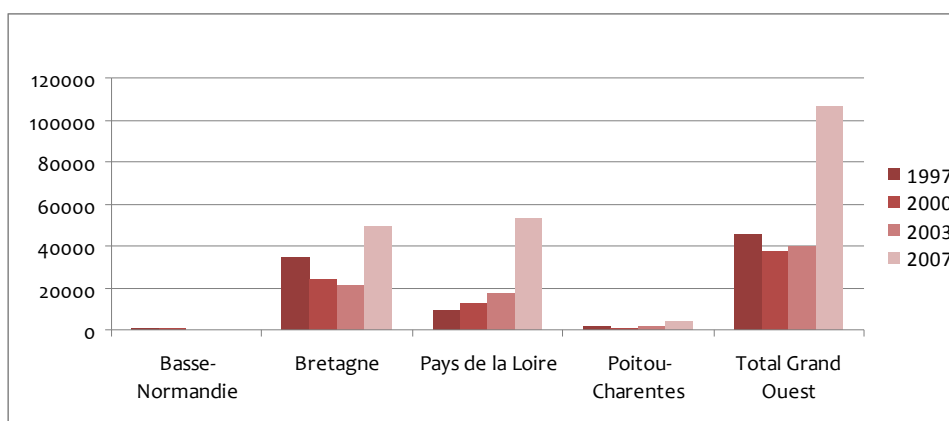
---

<sup>14</sup> La loi d'orientation agricole de 2006 distingue trois grandes catégories de valorisation des produits agricoles et alimentaires. Les signes d'identification de la qualité et de l'origine regroupent appellation d'origine contrôlée (AOC), appellation d'origine protégée (AOP) et indication géographique protégée (IGP), Label Rouge, spécialité traditionnelle garantie (STG) ainsi que l'agriculture biologique (AB). La seconde catégorie reprend les mentions valorisantes telles que « produit fermier », « produit de montagne », « produit de pays » et « vin de pays ». La troisième catégorie concerne les démarches de certification de conformité des produits (CCP).

### Concurrence accrue avec les autres pays producteurs

Suite aux accords commerciaux internationaux dans le domaine agricole (Accords de Marrakech en 1994), les pays producteurs hors UE sont progressivement venus concurrencer la production européenne. Depuis une décennie, l'augmentation des importations ainsi qu'un ralentissement des exportations françaises se sont accélérés pour la majorité des espèces. Les importations nationales ont donc progressé de plus de 20 % entre 2006 et 2009. En 2006, le secteur a connu un revers avec un tassement de la consommation et des embargos décrétés par de nombreux pays pour se prémunir de l'influenza aviaire. En 2009, les importations proviennent à 96 % de l'UE (Pays-Bas, Belgique, Allemagne) et la croissance des importations s'explique principalement par la concurrence des pays tiers comme le Brésil et les Etats-Unis en raison de l'impact défavorable laissé par la grippe aviaire et les pertes de marché qui s'accroissent sur le marché européen (Agreste, 2009). Les Pays de la Loire et la Bretagne n'ont pas échappé à une augmentation significative de leurs importations de volailles entre 2003 et 2007 (respectivement x3 et x2,36) (cf. figure 2).

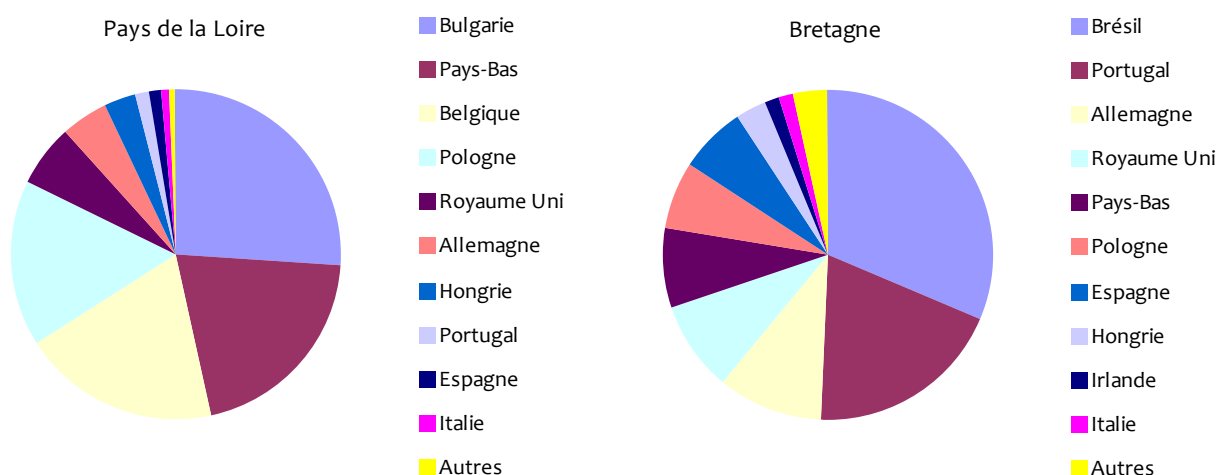
**Figure 2 : Les importations de volailles dans le Grand Ouest (1997-2007, en milliers d'euros)**



Source : Direction Générale des Douanes Françaises, 2007

Pour ces deux régions, les importations restent essentiellement d'origine européenne à l'exception du Brésil, premier fournisseur de la Bretagne (cf. figures 3 et 4 et annexe 7).

**Figures 3 et 4 : Pays exportateurs de volailles<sup>15</sup> vers le Grand Ouest (2007, en milliers d'euros\*)**



\* Pour des raisons de confidentialité, nous n'indiquons pas la valeur des importations.

Source : Direction Générale des Douanes Françaises, 2007

La préférence communautaire est aussi affaiblie par la concurrence des produits congelés importés des pays tiers, le développement des productions allemandes et polonaises, le développement d'importations à droits de douanes réduits sous forme de viandes huilées ou encore de préparations contenant moins de 57 % de viande en provenance des pays tiers (Brésil et Thaïlande). L'UE a en effet prolongé en juin 2007 les mesures prévoyant des quotas d'importation à taux réduit pour trois catégories de produits : les viandes salées ou saumurées, les préparations à base de dinde et les préparations cuites à base de poulet. Ces mesures ont continué d'affaiblir les parts de marché françaises sur l'espace européen et notamment sur les marchés espagnol, anglais et allemand. Auparavant excédentaire grâce aux ventes sur le marché européen, la balance commerciale (en valeur) française en viandes de volailles (hors préparation) s'est notamment réduite de 75 % entre 1999 et 2009, la viande de poulet représentant à elle seule 70 % des exportations et 85 % des importations (Agreste, 2009). Le solde extérieur est devenu surtout déficitaire vers les pays de l'UE et régresse vers les pays tiers. Avec ses principaux clients européens tels que la Belgique (14 %), l'Allemagne (12 %), le Royaume-Uni (10 %) et l'Espagne (10 %), les importations françaises (+118 % entre 1999 et 2009) ont augmenté plus rapidement que les exportations (+44 % entre 1999 et 2009). Parmi les pays tiers, les principaux clients sont l'Arabie Saoudite, le Yémen et la Russie. Les exportations vers l'Europe occidentale, la Russie et le Moyen-Orient ont diminué depuis 2005 au profit des pays d'Asie, d'Afrique et les pays d'Europe orientale. Il faut noter également que les exportations vers les Etats-Unis ont subi une perte de près des deux tiers, conséquence de la fermeture du marché américain suite à la crise aviaire de 2006.

<sup>15</sup> Chapitre 2 Groupe 7 de la nomenclature des douanes : Viandes et abats comestibles, frais, réfrigérés ou congelés, des volailles

### Baisse structurelle de la consommation de viandes et regain des produits élaborés

Les produits issus des industries de la volaille sont principalement destinés à la consommation des ménages (60 %) via les grandes surfaces (85 %) et les circuits spécialisés (15 %). Le reste se partage entre la restauration hors domicile (20 %) et les industries agroalimentaires de plats préparés (20 %). Après plusieurs années difficiles suite aux différentes crises sanitaires, la consommation nationale de viande<sup>16</sup> s'est redressée en 2007, notamment pour la volaille (+3,4 % en volume entre 2005 et 2007, Agreste, 2009). La consommation de viandes de volaille s'est ensuite stabilisée (-1 % de 2007 à 2009). Il faut toutefois noter que le niveau de consommation (hors auto-consommation) actuelle (2009) est équivalent (en millions d'euros au prix de l'année 2005) au niveau observé au début des années 1990 (Base INSEE<sup>17</sup>). La filière volaille avait en effet bénéficié d'un report de la consommation de viandes bovine et porcine, secteurs qui ont souffert de l'ESB et de la peste porcine.

Sur le marché de la consommation des viandes, la viande de volaille est globalement avantagée par rapport à la viande bovine. Elle représente 28 % de la consommation de viandes en 2009 contre 15 % dans les années 70. Plusieurs raisons à cela : son coût qui reste inférieur à la viande bovine et une meilleure image d'un point de vue diététique et environnemental (l'impact sur la production de gaz à effet de serre serait moindre). Il faut cependant noter qu'à la suite de la dernière crise économique, la volaille a été la viande dont les prix ont le plus augmenté (+3,3 % entre 2006 et 2007 et +6,3 % entre 2007 et 2008).

Par ailleurs, les découpes de poulet (prêts à cuire, émincés, désossés, en dés, en tranches, etc.) sont davantage plébiscitées ces dernières années par les consommateurs ainsi que les produits élaborés à base de découpes de poulet (manchons, ailes rôties, etc.). Ces produits se vendent plus cher que des produits bruts comme le poulet entier mais ils correspondent davantage aux modèles alimentaires actuels basés sur des produits faciles et rapides à utiliser. Le développement de cette offre explique le poids important des volumes destinés à la transformation dans la production totale (environ 20 % selon Xerfi, 2008). On notera qu'en une décennie, la consommation (en valeur, base 2005) des ménages pour les produits des industries agroalimentaires a augmenté de 11,2 % tandis que la consommation pour les produits de l'agriculture n'a progressé que de 2,5 %. En outre, Les consommateurs sont également sensibles aux « garanties » des filières qualité, même si ces produits sont plus chers, pour des raisons d'hygiène, de sécurité et de respect du bien-être animal.

---

<sup>16</sup> Basée sur la consommation indigène brute de viande dans le pays qui est obtenue par calcul à partir des abattages, augmentés des importations et diminués des exportations totales de viandes (y compris produits à base de viandes, charcuteries, graisses). Agreste, définitions.

<sup>17</sup> Consommation des ménages, Comptes de la Nation, Base 2005.

## 6. *Les industries des plats préparés dans le Grand Ouest*

Activité particulière dans les IAA, les plats préparés présentent un grand intérêt dans le cadre de l'analyse des logiques de territorialisation. Ils se caractérisent par une large gamme de produits finis avec des composants issus d'origines très diverses (viandes, poissons, légumes, céréales, produits laitiers et céréaliers) présentés le plus souvent en frais avec des durées de vies courtes mais aussi en surgelés ou en conserves. Cette activité a été longtemps abordée par les statisticiens (de 1993 à 2007) au sein des codes NAF (cf. annexe 8) en fonction de leur composant principal : Préparation industrielle de produits à base de viandes (15.1E) ; Industrie du poisson (15.2Z) ; Préparation de jus de fruits et de légumes (15.3C) ; Transformation et conservation de légumes (15.3E) ; Fabrication industrielle de pain et pâtisserie fraîche (15.8A) et éventuellement Industries alimentaires non classées (15.8Z).

Avec la nouvelle nomenclature de 2008, les activités de plats préparés sont principalement regroupées dans une catégorie particulière « Fabrication de plats préparés » (10.85Z) ce qui consacre de nouveau leurs particularités. Cependant, le changement de nomenclature ne simplifie pas l'analyse statistique du secteur et les comparaisons dans le temps. En outre, une entreprise multi-activités est rangée dans un code NAF en fonction de son activité principale (il est courant que les « entreprise poly-régionale » de la classification EAE aient aussi plusieurs activités). Pour des entreprises qui coiffent plusieurs étapes de la chaîne alimentaire, l'activité d'élaboration des produits en plats préparés n'est pas facilement identifiable. La caractérisation de cette activité au sein de chaque région est également rendue plus difficile.

Les plats préparés sont donc à aborder d'un point de vue analytique comme des industries d'assemblage. Elles utilisent majoritairement des produits semi-finis ou PAI, des composants issus de matières premières qui ont déjà connu des transformations. Elles se situent comme modalité exemplaire d'un processus de fractionnement de la chaîne alimentaire qui s'est accru depuis une vingtaine d'années (cf. partie II. 3.). Les exigences de la demande et la fabrication de produits en flux tirés (de la fourchette à la fourche) dans des exigences de délais de fabrication et livraison très courts et d'adaptation rapide des produits (production presque sans stock) se formalisent donc par une recherche de spécialisation des différents opérateurs tout au long de la chaîne alimentaire.

En 2007, l'industrie des plats préparés identifiée avec la nomenclature 2008 représente 3 % du chiffre d'affaires des industries agroalimentaires au niveau national (EAE, 2007). Les entreprises de moins de 100 salariés représentent 61 % du nombre d'entreprises du secteur (15 % du CA) mais ce sont les entreprises de plus de 500 salariés (6 % des entreprises) qui réalisent 42 % du chiffre d'affaires. En France, le secteur est dominé par les filiales des géants de l'industrie agroalimentaire tels que

Nestlé (Suisse). Cette structure oligopolistique est entretenue par une course à l'innovation (cf. partie II. 2.), notamment sur les segments des surgelés et du frais. Les fabricants déclinent leurs gammes en variant les recettes et les présentations. Il s'agit principalement de résister à la pression des marques de distributeurs, à l'origine de près de la moitié des ventes en valeur sur le segment des plats cuisinés surgelés en GMS. Les fabricants de plats cuisinés continuent d'investir dans leur outil productif soutenus par l'intérêt des consommateurs pour le « prêt-à-manger ». Le potentiel national de ce marché continue d'entraîner de nouveaux investissements de la part des grands groupes nationaux (Fleury Michon, Marie (LDC) et Stalaven (Euralis)).

Le poids de l'industrie des plats préparés dans le GO sur le total de l'activité agroalimentaire du GO (boissons comprises) en 2007<sup>18</sup> représente 6,3 % en termes de nombre d'établissement. Cependant, le poids des quatre régions étudiées représentent 44 % du chiffre d'affaires du secteur au niveau national et comptabilise plus du tiers des établissements de transformation (cf. tableau 9 et cf. annexe 9). La région du GO réalise également près de la moitié de la valeur ajoutée et des investissements corporels (46 % pour les deux indicateurs) du secteur au niveau national.

**Tableau 9 : Présentation de l'activité « Fabrication de plats préparés » dans la région du GO (2007)**

| 10.85Z* - Fabrication de plats préparés | Nombre d'établissements | Effectif salarié moyen | Valeur ajoutée <sup>1</sup> | Investissement corporel <sup>2</sup> |
|-----------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Basse Normandie                         | 7                       | 531                    | 31 724                      | 2 592                                |
| Bretagne                                | 27                      | 4 960                  | 200 599                     | 27 244                               |
| Pays de la Loire                        | 12                      | 2 528                  | 118 517                     | 18 005                               |
| Poitou-Charentes                        | 4                       | 316                    | 12 257                      | 1 987                                |
| <b>TOTAL GO</b>                         | <b>50</b>               | <b>8 335</b>           | <b>363 097</b>              | <b>49 828</b>                        |
| France Métropolitaine                   | 135                     | 18 430                 | 783 336                     | 108 499                              |
| <b>Poids GO</b>                         | <b>37 %</b>             | <b>45 %</b>            | <b>46 %</b>                 | <b>46 %</b>                          |

\* : nouvelle nomenclature ; 1. VA au coût des facteurs ; Unité : milliers d'euros par personne ; 2. Unité : millions d'euros.

Source : EAE 2007

La concentration des entreprises est moins flagrante que pour d'autres secteurs de l'agroalimentaire comme la volaille mais la répartition du chiffre d'affaires reste similaire. Les entreprises de moins de 100 salariés du GO représentent la moitié (52 %) du total des entreprises du secteur dans le GO et 24 % du chiffre d'affaires total. Tandis que les entreprises de plus de 500 salariés du GO ne représentent que 10 % des entreprises du secteur mais réalisent 42 % du chiffre d'affaire du GO et 19 % du chiffre d'affaires national du secteur des plats préparés. Ces grandes entreprises sont principalement situés en Bretagne et Pays de la Loire.

<sup>18</sup> Une comparaison dans le temps n'est pas possible pour les motifs de modification de nomenclature évoqués précédemment et l'évolution de cette activité est minorée du fait du classement d'une entreprise par son activité principale.



### Déterminants de la consommation de plats préparés : la qualité versus le prix

Du point de vue du consommateur, les plats préparés se distinguent selon trois segments technologiques : le frais, l'appertisé et le surgelé. En période de difficultés économiques, l'appertisé bénéficie d'importants effets de report. Ce segment est sur un positionnement prix moins élevé que le surgelé et le frais. La dernière crise alimentaire de 2007 a notamment été bénéfique pour l'appertisé qui a renoué avec la croissance. Bien qu'adaptés aux modes de consommation actuels (recherche de gain de temps, repas déstructurés, etc.), les produits frais ont été pénalisés par des prix structurellement plus élevés. Les surgelés se placent comme une alternative idéale entre les deux précédents segments. Profitant de multiples atouts tels que la praticité, la qualité et le prix, ils sont davantage sophistiqués en termes de recettes que l'appertisé et moins cher que le frais.

Il est important de préciser que le secteur des plats préparés est au cœur d'une bataille entre marques propres (ou marques nationales) et marques de distributeurs (MDD). Les marques propres font office de leader sur les marchés et permettent de tirer les prix et la qualité vers le haut. Elles représentent une référence pour les consommateurs. En parallèle, les MDD représentent une part importante des marchés ; de 44 % en rayon produits frais (contre 26 % en 1999) à 85 % en rayon surgelés (contre 31 % en 1999) (Distribook 2010, Linéaires). En outre, le réservoir de croissance reste conséquent en France comparé à d'autres pays européens tels que la Suisse, la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Mises en place par les distributeurs, les MDD profitent de véritables stratégies telles que celles dont bénéficient les marques nationales. Les évolutions sont cependant contrastées selon les catégories. Les MDD « classiques » sont en léger recul mais elles représentent toujours 77 % des parts au sein du marché des MDD. Les « thématiques » enregistrent la plus forte progression de ces dernières années. Elles suivent une véritable stratégie de différenciation en ciblant et en fidélisant certains types de clientèle. Cette stratégie permet un écart de prix avec les marques nationales moins important (12 %) qu'avec les MDD « classiques », écart encore plus important avec les MDD entrée de gamme ou premier prix que les distributeurs ont ouvert pour contrer le hard-discount.

Les MDD offrent également une possibilité de développement pour les petites et moyennes entreprises (PME) et les industriels en général et pour les plats préparés en particulier. Les producteurs de MDD sont de trois types (Bergès-Sennou *et al.*, 2003, p.6) ; 1. les grandes firmes qui produisent à la fois leurs marques propres et des MDD ; 2. les PME qui se spécialisent dans la production de biens particuliers et concentrent leur production sur les MDD ; 3. les distributeurs ou grossistes qui possèdent leurs propres usines de production et fabriquent leur MDD pour leurs magasins. Pour les grands groupes industriels, les MDD permettent de combler les ruptures ou baisses de charge des lignes de production. Parmi ces grands groupes, certains sont fournisseurs exclusifs de MDD, elles constituent alors leur cœur de métier et leur objectif est d'acquérir une force de frappe à l'international. Pour les fabricants de grandes marques nationales, les MDD répondent à une double logique de

rentabilisation de l'outil industriel et de massification d'achat de denrées<sup>19</sup>. Pour les PME, les enseignes de grands distributeurs garantissent un volume et des prix fixés sur une durée de contrat longue, ce qui assure une relative stabilité financière. Poussées par l'enseigne, les PME peuvent profiter de ces MDD pour proposer des produits innovants. Pour les PME fournisseurs quasi-exclusifs de MDD, l'innovation et la réactivité sont leur marque de fabrique. Pour les PME à stratégie mixte, les MDD servent de tremplin pour passer du local au national.

Dans de nombreux pays européens comme la France, on s'est orienté vers la constitution d'un petit nombre de distributeurs contrôlant une part importante du marché. Et de façon générale, plus le secteur de la distribution est concentrée plus les MDD prennent une place importante (Bergès-Sennou *et al.*, 2003, p.5). Un problème se pose pour les distributeurs lorsqu'ils doivent arbitrer pour les places en rayon des produits de leur enseigne. Contrairement à la promotion des marques nationales, les distributeurs doivent assurer eux-mêmes la promotion de leur marque. Lorsque ces derniers disposent de programmes efficaces de commercialisation de leurs produits, non seulement les MDD leur permettent de dégager des marges brutes plus importantes mais ils se servent souvent de cet argument pour obtenir des marques nationales de meilleures conditions, de meilleurs prix ou un meilleur approvisionnement (Hoch, Raju, 1999). Cette stratégie de compression des coûts vient alors directement impacter les marges des entreprises et notamment des PME qui se sont spécialisées dans les MDD. La diversification de leur portefeuille de clientèle est bien souvent la seule solution viable financièrement.

---

<sup>19</sup> HOCH S. J., RAJU J. S. (1999) Dossier « L'art du marketing : Les MDD, menaces pour les marques nationales », Les échos.

## **Bilan Partie II**

Les quatre régions ne présentent pas les mêmes caractéristiques dans le domaine alimentaire et n'ont pas connu les mêmes évolutions entre 1998 et 2007. La région Poitou-Charentes est surtout dominée par l'activité des boissons surtout alcoolisées destinées pour une grande part à l'export. La Basse-Normandie occupe une place faible dans l'univers agroalimentaire français et est marquée par une activité laitière qui nécessite une proximité forte avec les lieux de production. Les univers de Bretagne et Pays-de la Loire sont plus complexes couplant activités traditionnelles, PME innovantes sur des activités de niche et grands groupes. Ces deux régions possèdent un secteur agroalimentaire significatif à l'échelle nationale en termes de chiffre d'affaires et d'emploi. Il constitue également un enjeu de compétitivité à l'échelle internationale.

L'examen de deux secteurs en particulier, les activités volailles et plats préparés, mettent en évidence que les entreprises ont de plus en plus recours aux importations. Comment se produit cet arbitrage entre approvisionnement à proximité et les importations ? Ou autrement dit, comment garder un certain équilibre entre rentabilité financière et maintien du tissu local de production ?

Les éléments concernant le secteur des plats préparés soulignent les exigences de lien aux fournisseurs et de livraison rapide aux clients (le plus souvent la grande distribution). Quels choix en matière de localisation s'opèrent aujourd'hui pour gérer les contraintes ? De plus en plus d'entreprises s'implantent en région parisienne pour des fabrications de sandwiches. Quels défis doivent alors relever les entreprises plus excentrées des lieux de consommation ?

Après avoir souligné les caractéristiques de la méthodologie employée pour cette étude, nous développerons notamment des éléments de comportement des firmes enquêtées concernant leur attachement au bassin de production et la proximité avec le marché de consommation.

### III. Cadre théorique et méthodologique

Nous rappelons ici que notre étude s'inscrit dans le cadre du projet « Compétitivité Localisation Action Publique » (CLAP) qui a pour principal objectif d'évaluer les gains et les coûts liés à l'agglomération des activités agricoles et agroalimentaires dans les quatre régions du Grand-Ouest. Les enjeux spécifiques de l'étude concernent trois principaux aspects : le maintien du tissu économique et des pôles d'activités agroalimentaires dans la région du Grand-Ouest ; la stratégie politique à maintenir ou à renforcer dans chaque région ; l'adaptation aux changements internationaux dans le domaine de l'agroalimentaire. En effet, au sein du débat sur la localisation optimale des firmes par rapport aux marchés des inputs et des outputs, se pose la question de l'importance de l'ancrage territorial comme source de compétitivité et force d'attraction des firmes dans le Grand Ouest.

Autrement dit, du point de vue de la firme, des entrepreneurs : quelle définition et quelle construction de son territoire ? Quelle pérennisation sur un territoire ? Quels éléments – ou caractéristiques des territoires – sont perçus comme déterminants ? Ces déterminants dépendent-ils de la filière d'activité ? Ces questions doivent mettre en évidence les facteurs de localisation des firmes. La question complémentaire est celle du maintien des firmes sur un territoire et donc des éléments déjà présents ou à mettre en œuvre pour les y maintenir.

#### 1. Les hypothèses

L'approche qualitative ou le recours aux entretiens semi-directifs (cf. méthodologie ci-après) était ici requise afin de discuter de l'historique de l'entreprise et de sa situation actuelle en termes de détention du capital, du niveau et du type d'activité, des caractéristiques des produits et de la clientèle. Les interlocuteurs les mieux placés que nous avons contactés étaient soit les responsables d'entreprises soit les directeurs industriels. Les objectifs sous-jacents de ces entretiens visaient à vérifier nos séries d'hypothèses.

**La première hypothèse concerne la stratégie d'approvisionnement fonction de la gamme de produits élaborés et des disponibilités locales.** Les transformateurs en plats préparés achètent des matières premières et produits semi-finis dans un rayon géographique de plus en plus large notamment par des importations en dehors de l'UE. Les relations commerciales ont tendance à se pérenniser par des formes contractuelles englobant des mentions susceptibles de répondre aux cadres légaux (normes publiques) et d'exigences des acheteurs (normes privées). On se posera ici les questions concernant la nature des approvisionnements, leurs localisations (local, régional, national, UE, hors UE), les types de relations selon les fournisseurs (confiance, contrats, achats spots et ponctuels) et leur évolution dans le temps.

La formalisation des relations commerciales sous la houlette de normes publiques et privées oblige à sélectionner des fournisseurs susceptibles de se conformer aux normes publiques et privées. Depuis quand les firmes sont-elles confrontées à ces nouvelles exigences ? Quels choix de normes pour l'entreprise et donc pour ses fournisseurs ? Quelle en est l'incidence sur la localisation des activités de transformation ? Dans quelle mesure sont impactés les approvisionnements ?

Cette seconde hypothèse englobe également la prise en compte des nouvelles préoccupations relatives au bilan carbone, au développement durable et au bien-être animal qui se traduit en partie comme une inversion de la tendance à l'internationalisation des approvisionnements. Cette préoccupation est-elle prise en compte actuellement ? Les firmes envisagent-elles de changer de fournisseurs pour cette raison ?

**La seconde hypothèse est liée au renforcement de l'appartenance régionale par l'utilisation de signes officiels de qualité et autres incitations publiques au développement local particulièrement pour les PME.** Quelles sont les stratégies d'approvisionnement qui en découlent ? On se posera aussi les questions relatives à l'historique et au développement actuel des signes officiels de qualité dans l'entreprise. L'appui au développement local fait-il partie des priorités de l'entreprise ?

**La troisième hypothèse concerne l'arbitrage des contraintes de production et de marché par différents types de gouvernance<sup>20</sup> de l'entreprise.** Elle se caractérise par le fait que les transformateurs en plats préparés ou en volailles doivent gérer des dates limites de consommation de leurs produits (voire des dates limites de distribution correspondant à la mise en rayon). La dimension de leur marché en produits finis et produits semi-finis est fonction de la gestion de ces contraintes et ceci peut entraîner une organisation logistique et industrielle délocalisée. Pour cela, en fonction de leur taille,

les entreprises s'orientent vers une structuration de groupe évoluant de plus en plus vers un objectif financier. L'origine des capitaux et la gouvernance qui en découle détermine la pérennité d'une entreprise sur un territoire. On étudiera plus particulièrement dans ce cas, les types de produits (fonction de leur DLC), les processus de prise de commande, de production, de livraison, etc. et la répartition des ateliers de fabrication sur les zones géographiques. Cette hypothèse souligne également l'importance des ressources naturelles (matières premières, main d'œuvre) d'un territoire et donc de l'attraction qu'il présente pour l'entreprise dans un souci d'efficience.

En outre, la question de la concentration financière, économique et/ou technique de la firme ou du groupe sur son territoire en découle. Dans quelle mesure la firme est-elle amenée à sortir de son

---

<sup>20</sup> La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Nous faisons la distinction entre gouvernance industrielle et gouvernance financière lorsque la stratégie de l'entreprise est soit principalement orientée à des fins de pérennité des outils industriels, soit principalement orientée à des fins de croissance et de profitabilité immédiate.

territoire d'origine pour des contraintes de distance d'accès au marché final ? Quelles alliances (processus de rachat, concentration, fusion, union commerciale, etc.) contracte-t-elle ? Quelles organisations logistique et industrielle met-elle en place ? Enfin, quelles ressources l'entreprise génère-t-elle pour favoriser son ancrage, notamment quelles ressources immatérielles comme la constitution de réseaux ?

**La quatrième hypothèse concerne la détention des capitaux qui induit une gouvernance spécifique et qui détermine la pérennité d'une entreprise sur un territoire.** Quels sont les objectifs particuliers de développement local selon que les capitaux sont contrôlés par une famille ou un groupe d'anonymes : motivations de l'entrepreneur, responsabilité sociétale des entreprises, effets d'agglomération, effets d'entraînement, versus les contraintes d'ancrage (outil industriel) ? Quel est le niveau de satisfaction, les avantages concernant l'implantation ? Qu'est-ce qui pourrait déclencher une délocalisation ? Quelles sont alors les conditions nécessaires pour préserver le tissu local ou régional ? Et quel est le lien entre les firmes et les politiques publiques de développement (créations d'emplois, contrats de qualifications, aides à l'export, etc.) et les évolutions de ces politiques publiques pour le maintien des activités sur un territoire.

**La cinquième hypothèse repose sur le fait que les crises sanitaires peuvent favoriser le développement de nouvelles formes de coordination** qui concernent l'ensemble des opérateurs de la filière (y compris les producteurs). Ces nouvelles formes de coordination s'accompagnent souvent d'une différenciation qualitative des produits (certification de conformité, signes officiels de qualité, etc.) et d'une mise en avant, au niveau des consommateurs, de caractéristiques d'élevage (type d'alimentation animale, bien-être animal, etc.). Nous analyserons l'évolution des formes relationnelles et de leurs déterminants au sein des deux filières. La principale question soulevée concerne la réorganisation d'une filière après un choc exogène (crise sanitaire), en termes d'approvisionnement et en termes de débouchés.

**La dernière hypothèse tient compte des incitations publiques** (niveau local, régional : créations d'emploi, contrats de qualifications, aides à l'export) **et des évolutions des politiques publiques comme éléments de maintien sur un territoire.** Quelles sont les perceptions des firmes sur les avantages et/ ou inconvénients des politiques publiques et des dépenses collectives (infrastructures) ? Quels sont les impacts sur la localisation de sites, les collaborations, la mutualisation de ressources au sein d'un espace industriel (ZI), etc. ? Quelle est la dynamique d'actions ou d'inactions de l'entreprise : est-elle consommatrice de ressources ou créatrice de valeurs et d'effets d'entraînement (à rapprocher de la quatrième hypothèse) ? On examinera dans ce cadre la définition que les firmes donnent au territoire (donné ou construit).

## 2. « Ressources » et « territoire »

La notion ou la définition d'un territoire varie dans le temps et selon les disciplines de recherche. Elle apparaît dans les années 1960-1970 dans les disciplines de géographie et de sociologie. La géographie en fait un concept central mais en donne différentes définitions. Les années 1980-1990 en voient une intégration tardive dans l'économie. Il en ressort alors une diversité des usages du territoire :

- Le territoire comme **frontière** : spécialisation des pays ou des régions (Ricardo) ; biens publics et concurrence entre territoires (Thiébout, Buchanan).
- Le territoire comme **surface** : les modèles de Von Thünen, des places de marché (Losch, Weber), de concurrence spatiale (Hotelling, Thisse, Fujita) et d'agglomération (Krugman, économie géographique, économie urbaine).
- Le territoire comme **système** : les approches sectorielles en sciences régionales (Isard, Polèse) ; la régulation sectorielle et territoriale (Boyer, Benko, Lipietz, Storper) ; les premiers travaux sur districts industriels et Système Productif Localisé (SPL) (Becattini, Courlet) ; les modèles d'offre composite territoriale ; l'analyse territoriale, l'évaluation de projet de développement local ; l'analyse des systèmes agraires.
- Le territoire se **construit par interactions** : milieux innovateurs (Maillat), cluster (Porter), réseaux locaux d'innovation (Cohendet) ; économie de proximité (Rallet, Zimmermann, Pecqueur, Torre...) ; et SYstèmes Agroalimentaires Localisés (SYAL).
- Puis on assiste à un renouvellement de l'analyse économique des **dynamiques locales de production** avec des interrogations sur les districts industriels (Becattini, 1991) ; le milieu innovateur (Maillat, 1992) ; le cluster (Porter, 1998) ; et le Système Productif Localisé (SPL) (DATAR, 2001).

**La méthodologie d'enquête et d'analyse** que nous utilisons se base sur le travail d'Anne-Laure Saives (Saives, 2000) lui-même axé sur la compréhension des stratégies spatiales des entreprises agroalimentaires en se situant à une échelle d'observation infra-nationale : celle de la région. Selon les hypothèses à l'origine de ses travaux, le modèle de la localisation n'existerait que dans l'absolu ; l'entreprise se « territorialise ». **La territorialisation** fait alors référence à des jeux d'interactions et de proximités localisés entre acteurs d'une même aire géographique et créateurs de ressources localisées. A.-L. Saives a mobilisé des outils de l'économie spatiale (localisation et incertitude, organisation territoriale), de l'économie industrielle (économies externes, proximités et apprentissage, construction territoriale) et du champ des théories des firmes (resource based view, évolutionnistes, analyse transactionnelle).

**L'enjeu théorique est de comprendre les comportements spatiaux des firmes d'un point de vue stratégique, dynamique et contingent.** L'aspect stratégique permet de caractériser ces comportements et de comprendre leur nature stratégique en s'interrogeant sur les propriétés des ressources et aptitudes territoriales durablement sources d'avantages concurrentiels. L'aspect dynamique permet d'identifier les ressources et les aptitudes territoriales de la firme liées au territoire. C'est à travers cet aspect qu'il est notamment nécessaire d'étudier les processus d'approvisionnement, de production, de logistique, de vente et de décision qui guident la lecture des firmes. L'aspect contingent permet de s'interroger sur les mécanismes d'appropriation par les firmes de ressources et aptitudes territoriales.

**Le modèle d'analyse des facteurs de localisation des IAA** permet donc de penser l'ancrage d'une firme sur un territoire - substrat de ressources et d'aptitudes spécifiques d'acteurs locaux (Azoulay et Weinstein, 2000) - activé par des logiques de construction, fondées sur l'interaction et l'apprentissage et facilitées par les proximités géographiques et organisées des acteurs. Afin d'expliquer les logiques de territorialisation, l'analyse passe notamment par le décryptage des avantages de la localisation et par la définition des territoires dans la littérature économique et de gestion. C'est dans la théorie des ressources que l'on va caractériser les facteurs de localisation comme des ressources mobilisées par la firme afin de mieux appréhender ses sources d'avantages concurrentiels territorialisés.

#### Définition des propriétés des ressources stratégiques

A.-L. Saives propose un cadre d'analyse simplifié des facteurs et moyens de la firme, inspiré de Penrose (1959) et Amit et Shoemaker (1993), en distinguant les ressources (plus proches de la notion de ressources physiques) des compétences ou aptitudes (plus proches des ressources organisationnelles). L'activation des ressources et aptitudes territoriales est facilitée par les jeux de proximités géographique, technique et organisationnelle dans le cas d'une **activation simple** (autorité) et en plus par des proximités physique, culturelle et relationnelle dans le cas d'une **activation complexe** (partenariat). Ces deux modes d'activation diffèrent selon que les capacités dynamiques de l'apprentissage, moteurs de la compétitivité, sont exogènes (activation simple) ou endogènes (activation complexe). **Les stratégies de territorialisation des firmes** seraient donc fondées sur une logique reposant sur un continuum de modes d'activations simple à complexe de ressources et d'aptitudes territoriales, logique d'activation facilitée par des jeux de proximités.



La définition du territoire retenue par A.-L. Saives est basée sur les concepts des économistes industriels et régionaux (Marshall, Resource based view, Evolutionnistes, Bréchet (1996), Julien et Marchesnay (1997), Colletis et Pecqueur (1995), Zimmermann (1995)). Le territoire est une forme d'**organisation industrielle**, un **espace construit** par la firme et structuré par des réseaux, et un **milieu** constitué par :

- **un ensemble spatial limité** concrètement à la commune, au district et à la région administrative de l'entreprise, ainsi qu'à la géographie sans frontières de ses réseaux d'appartenance ;
- **un collectif d'acteurs**, constitué d'acteurs industriels, d'institutionnels (publics et para-publics) et de « chercheurs » ;
- **des éléments matériels** (entreprises, infrastructures) **et immatériels** (savoir-faire) ;
- **des logiques d'interaction et d'apprentissage** générant des ressources spécifiques locales par le biais de relations marchandes et non marchandes entre acteurs.

La « Nouvelle Economie Géographique » fournit des éléments supplémentaires de caractérisation du choix du territoire. Les entreprises vont arbitrer entre les coûts de transports (fournisseurs vers industries, industries vers clients, etc.) et le coût du travail. Elles auront tendance à se localiser près du marché final même si les coûts du travail sont plus élevés. Les fournisseurs auront intérêt à se rapprocher ainsi que toutes les activités pouvant se raccrocher à ce « pôle ». Au final, **l'agglomération** nourrit l'agglomération : c'est l'effet boule de neige. Toutefois, si les coûts du travail deviennent importants, certaines préféreront se (re-) localiser dans la région périphérique.

Par ailleurs, si l'on considère les territoires en tant que maillon d'une chaîne de valeurs mondialisée, ils s'inscrivent dans des **réseaux**. Les liens organiques sont plutôt pensés au niveau des entreprises (groupes) multinationales. Aucun développement n'est véritablement exogène : les investisseurs alimentent en général des concentrations sectorielles préexistantes. Le renouvellement industriel est le fruit de l'évolution des technologies et des conditions de la géo-économie internationale.

Les premiers modèles développés dans le cadre de la « Nouvelle Economie Géographique » ne permettent cependant pas d'expliquer la persistance d'une industrie rurale. L'approche par filière (Gaigné, Goffette-Nagot, 2008) qui se différencie de l'approche Centre-Périphérie, vient compléter ces notions de « territoire » du point de vue des industries. Gaigné *et al.* mettent en avant l'hétérogénéité des zones rurales avec la coexistence de deux grands types d'espaces dits ruraux<sup>21</sup>. D'une part, des zones rurales sous influence urbaine sur lesquelles ce sont les mécanismes des marchés fonciers qui agissent sur la localisation des activités non agricoles. D'autre part, des zones rurales autonomes, sur

---

<sup>21</sup> Le rural est défini en opposition aux villes. Gaigné *et al.* retiennent la définition de l'INSEE pour la ville : les zonages en aires urbaines (ZAU), centrés sur les pôles urbains et définis comme les unités urbaines qui offrent au moins 5 000 emplois. Le reste de l'espace est considéré comme rural.

lesquelles le fonctionnement des marchés locaux du travail va agir. Cette approche met en évidence des termes de l'arbitrage réalisé par les firmes entre une localisation urbaine et une localisation dans un espace à faible densité de population. Deux importantes observations sont alors établies pour expliquer des dynamiques rurales contemporaines. La première concerne le faible niveau des migrations entre marchés urbains et ruraux du travail. La seconde souligne que les ajustements sur les marchés du travail dépendent davantage du jeu des mobilités sectorielles que des migrations. Ces deux observations suggèrent donc de tenir compte du fonctionnement des marchés locaux du travail et de leurs éventuelles imperfections dans l'analyse de la localisation industrielle dans les bassins d'emplois ruraux.

Cette approche filière s'insère dans la lignée des économistes industriels et régionaux (Saives, 2002, p.87) qui estiment que ces organisations territoriales en milieu rural offrent une compétitivité aux entreprises qui peut être notamment fondée sur un milieu favorable au développement de compétences individuelles spécialisées et spécifiques, par le jeu de la stimulation de processus d'apprentissages collectifs (proximités géographique et organisée des acteurs d'un milieu dynamique). **L'existence d'un milieu** favorise la réduction de l'incertitude et la baisse des coûts de transaction localement. Le milieu est aussi un environnement fait d'un ensemble de plusieurs réseaux. Selon ces économistes régionaux, un milieu industriel innovateur<sup>22</sup> dans lequel peut s'insérer la firme, est un cadre organisé de relations entre acteurs qui réduit l'incertitude et permet le développement de processus d'apprentissage collectifs. Le type de milieu dans lequel évolue l'entreprise, du rural autonome au rural sous influence urbaine, du rural agricole au pôle agroalimentaire, du rural isolé au milieu innovateur, va donc influencer la dynamique d'activation des ressources et des réseaux accessibles par l'entreprise et son ancrage sur le long terme.

---

<sup>22</sup> Le milieu est innovateur « lorsqu'il est capable de s'ouvrir à l'extérieur et d'y recueillir des informations, voire des ressources diverses. Le milieu innovateur par essence s'ouvre sur la diversité de l'environnement en s'enrichissant dans la réceptivité au changement. Le milieu est innovateur lorsque ses ressources sont organisées, coordonnées et mises en relations par des structures économiques, culturelles et techniques qui rendent les ressources exploitables pour de nouvelles combinaisons productives ». (Saives, 2002, p.56)

### 3. *La méthodologie*

Le modèle d'analyse des facteurs de localisation des IAA (Lambert et Saives, 1997) repose d'une part sur la caractérisation de la mobilisation des ressources localisées par la firme et donc de la performance et des sources de la compétitivité à base territoriale. D'autre part, le modèle aboutit à un cadre analytique du comportement des firmes selon quatre logiques de territorialisation.

Pour mener nos analyses, deux activités sont ciblées : la filière volaille et les industries de plats cuisinés. Ces deux secteurs d'importance pour le Grand Ouest permettent de réunir des problématiques de localisation/ délocalisation liées à l'amont agricole et aux effets de la libéralisation des échanges d'une part et d'autre part, de rencontrer des logiques de localisation conciliant marché de consommation et fournisseurs de produits semi-finis. Dans un contexte de concurrence accrue de territoires emboîtés, on évalue la cohérence des stratégies conduites au regard de l'utilisation de l'argument spatial comme support à la mise en place d'actions collectives, que l'initiative émane du monde agro-industriel (diversité des modes de qualification : Label Rouge, AOC, CCP) ou d'acteurs institutionnels (politiques de développement local à différentes échelles). En outre, dans un contexte de nouvelles modalités de construction de liens sociaux à différents niveaux, on s'interroge sur les liaisons entre responsabilités sociales des entreprises et ancrage territorial.

En proposant une approche typologique des firmes, nous espérons fournir un outil d'aide à la décision aussi bien pour les firmes ancrées ou à la recherche d'un territoire (et non d'un lieu) d'implantation que pour les institutionnels prenant en partie en charge l'entretien du moteur de la compétitivité du collectif.

#### Les processus clés de l'industrie agroalimentaire

La caractérisation de la mobilisation des ressources localisées par la firme et donc de la performance et des sources de la compétitivité à base territoriale est réalisée selon une méthode d'investigation (Saives, 2002) de l'activation des ressources liées au territoire fondée sur les processus de la firme. La structure de notre questionnaire s'élabore donc sur la base des processus clés des entreprises de transformation agroalimentaires : approvisionnement, production, logistique, vente et décision, qui permettent d'identifier les ressources et aptitudes stratégiques de la firme, sources d'avantages concurrentiels, et ainsi de caractériser les quatre logiques de territorialisation.

Le **processus d'approvisionnement** de matières premières et de produits alimentaires intermédiaires (PAI) a pour objectif le respect d'un rapport délai de livraison/coût/qualité d'inputs alimentaires. Ce processus est essentiel dans l'agroalimentaire où la part des matières premières dans le prix de revient des produits est souvent supérieure à 50 %. Le processus d'approvisionnement répond à quatre caractéristiques essentielles : le prix, les quantités, les caractéristiques recherchées et les délais. Les récentes normes publiques ou privées se sont ajoutées en toile de fond. Le tableau suivant présente

l'arbitrage local/ global opéré par les entreprises en fonction de plusieurs critères : disponibilités, éventail des intrants, image recherchée et nombre de produits.

**Tableau 10 : Les caractéristiques du processus d'approvisionnement**

| Optimisation des caractéristiques : | Fonction des disponibilités                   | Fonction de l'éventail des intrants | Fonction de l'image recherchée    | Fonction du nombre de produits |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| - prix                              | Local/global<br>Contrat/confiance/opportunité |                                     |                                   |                                |
| - quantités                         | Contrat si rareté                             | Local/global                        |                                   |                                |
| - caractéristiques                  |                                               |                                     | Local/global<br>Contrat/confiance |                                |
| - délais                            |                                               |                                     |                                   | Local/global                   |

L'objectif du **processus de production** réside dans l'obtention d'un produit fini satisfaisant des spécifications réglementaires liées à des qualités organoleptiques et socio-économiques (variété et durée de vie des produits). Il se caractérise par les techniques de production mises en place : artisanales avec une forte utilisation de main-d'œuvre, industrielles avec une intensification de la mécanisation pour obtenir une production de masse ou post-industrielles en réponse aux exigences de la demande avec incorporation de services.

Le **processus de logistique** (externe) a pour objectif le respect d'un délai commande-livraison. Il est fortement impacté par les conditions de préparation de commande et de transport. Ces fonctions peuvent être externalisées ou réalisées en interne.

Le **processus de vente**, adapté à la stratégie de l'entreprise (Marque De Distributeur, Marque propre de fabricant,...) a pour objectif de répondre aux demandes (promotion, conception...) des clients intermédiaires (industriels, grande distribution, RHD...) et finals (consommateurs : demande de variété, innovation, tradition).

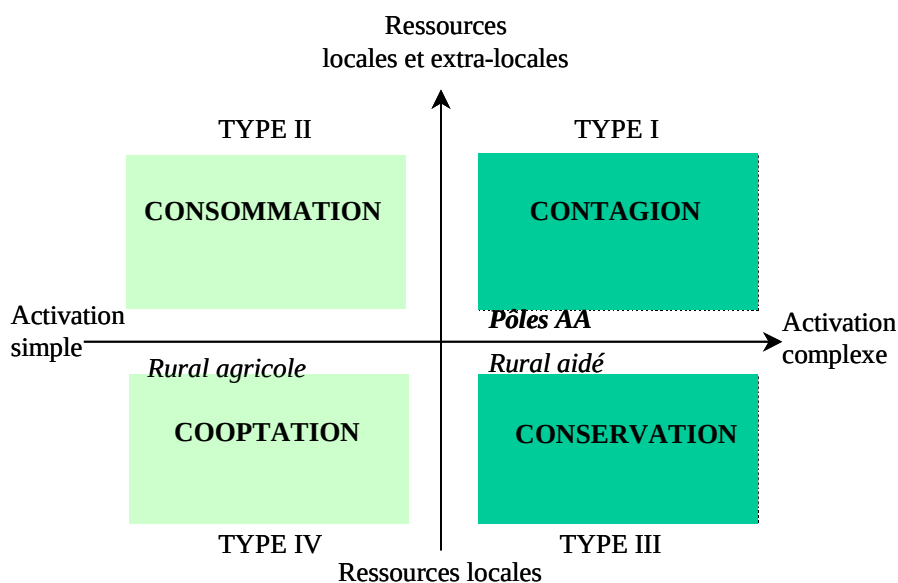
Le **processus de décision** implique un décideur assimilé à l'entrepreneur, des moyens financiers (appartenance ou non à un groupe, propriété du capital...), et une structure (PME, grande entreprise). A.-L. Saives a utilisé la typologie d'entrepreneurs de Marchesnay (1998) pour qualifier le processus de décision des entreprises étudiées.

- L'entrepreneur isolé est sur un territoire peu dense en activités industrielles et particulièrement alimentaires. Il fait état de son sentiment d'abandon, des handicaps qu'il perçoit dans sa situation géographique.
- L'entrepreneur notable est à la tête d'une entreprise ancienne à forte notoriété. Il se situe dans la continuité du sillon tracé par sa famille le plus souvent et jouit des ressources du milieu local.
- L'entrepreneur nomade correspond plutôt à celui qui recherche l'efficacité. Il est souvent dépendant des décisions du groupe d'appartenance.
- L'entrepreneur entreprenant correspond souvent à des entreprises dont le dirigeant est le créateur ou se situe à la deuxième génération. Il est dans une double quête d'efficacité concurrentielle et de légitimation territoriale plutôt fondées sur la réalisation de soi.

### Les logiques de territorialisation

Sur la base de la description de ces processus et des modes d'activation simple à complexe de ressources et d'aptitudes territoriales, les liens de l'entreprise au lieu d'implantation (**de la localisation à la territorialisation au sens d'une construction compétitive de ressources sur un territoire**) s'organisent alors selon quatre logiques de territorialisation dominantes : consommation, conservation, cooptation et contagion (Saives, 2002).

**Figure 5 : Quatre logiques de co-construction de ressources et aptitudes territoriales**



Source : Saives A.-L. (2002)

Dans les travaux d'origine, la logique de **contagion** est donc particulièrement mise en évidence pour des activités d'assemblage, gérées en ateliers flexibles avec des entrepreneurs entreprenants développant des réseaux locaux.

La logique de **cooptation** correspond à des entreprises plus isolées dans des comportements de type isolé à notable positionnées sur des produits relativement stables participant à une offre concentrée répartie géographiquement plus ou moins formellement, en occupant un créneau de marché spécifique. Ils gèrent le plus souvent leurs approvisionnements dans des relations de confiance.

La logique de **conservation** mentionne l'existence de bastions locaux structurés par des relations de filières avec des approvisionnements garantis par contrats avec des producteurs locaux et utilisant les identifications de signes de qualité territoriaux.

La logique de **consommation** correspond à des entreprises de grande taille, appartenant à un groupe, positionnées sur des fabrications d'aval de la chaîne alimentaire en industries alimentaires jouant l'opportunité dans leurs approvisionnements, l'industrialisation poussée de leurs fabrications en continu, de culture plutôt nomade sous-entendant une attitude de consommation opportuniste des ressources de leur territoire.

### Logiques de territorialisation et territoires construits

À ces quatre logiques correspondent des « territoires » non pas donnés mais construits. Ainsi, la logique de **contagion** engendre un territoire de firme proche du modèle du **milieu innovateur**. La logique de **consommation** renvoie aux dynamiques industrielles de développement exogènes où les modes d'organisation industrielle sont limités à l'enceinte de l'unité de production et peuvent avoir des effets d'entraînement local sur un ensemble de firmes indigènes dans une dynamique de type **pôle** de croissance, sur un technopôle local. La logique de **conservation** repose sur un territoire-filière ou milieu-filière local qui peut s'apparenter pour partie (pour les PME) à une forme de **micro-district industriel**<sup>23</sup> spécialisé. Enfin, la logique de **cooptation** d'acteurs plus ou moins locaux repose sur un milieu-corporation ou **micro-district-corporation**. L'approche organisationnelle du territoire des firmes permet ainsi la compréhension des conditions de la stabilité de la création technologique.

### La méthodologie d'enquête

Au stade préalable de l'enquête, l'objectif est de constituer un échantillon représentatif d'entreprises des secteurs de la volaille et des plats préparés. La base de l'enquête annuelle des entreprises de l'INSEE (cf. annexe 10) nous a permis de faire un état des lieux de l'importance des deux secteurs dans les quatre régions du Grand Ouest (cf. partie II) et la sélection des entreprises selon des critères de taille, de type de produits, de technologies et de type de gouvernance. Nous avons sélectionné à la fois des petites structures et des groupes (cf. annexe 11) afin d'atteindre une représentativité tant en terme de nombre d'employés, de chiffre d'affaires qu'en terme de stratégie d'entreprise (cf. tableau 11).

**Tableau 11 : Description de l'échantillon des entreprises enquêtées**

| Nombre d'employés | Vol. | PC | Chiffre d'affaires (M€) | Vol. | PC | Taille de la commune d'implantation (nb d'habitants) | Vol. | PC | Distance de la 1 <sup>ère</sup> ville de + de 50000 habitants | Vol. | PC |
|-------------------|------|----|-------------------------|------|----|------------------------------------------------------|------|----|---------------------------------------------------------------|------|----|
| < 20              | 0    | 4  | < 20                    | 1    | 8  | < 2 000                                              | 2    | 2  | < 15                                                          | 1    | 4  |
| 20-49             | 0    | 1  | 20-49                   | 1    | 5  | 2 000-4 999                                          | 1    | 6  | 15-29                                                         | 1    | 5  |
| 50-99             | 2    | 3  | 50-99                   | 2    | 2  | 5 000-9 999                                          | 2    | 5  | 30-44                                                         | 2    | 2  |
| 100-249           | 0    | 4  | 100-499                 | 1    | 4  | 10 000-19 999                                        | 3    | 3  | 45-59                                                         | 3    | 3  |
| 250-499           | 2    | 4  | > 500                   | 3    | 0  | > 20 000                                             | 0    | 3  | > 60                                                          | 1    | 5  |
| > 500             | 4    | 3  |                         |      |    |                                                      |      |    |                                                               |      |    |

<sup>23</sup> Les districts industriels sont « des entités socio-économiques performantes à l'exportation, centrées sur une branche industrielle et reposant sur un tissu dense d'interactions, souvent de nature informelle, entre petites firmes spécialisées dans les différentes phases du processus productif, un marché local du travail et une communauté de valeurs orientées vers le développement local » (Rallet et Torre, 1995, p17-18).

Les entretiens ont tous été réalisés sur la base d'un questionnaire semi-directif (cf. annexe 12) auprès des dirigeants, directeurs de production, directeurs industriels ou directeurs commerciaux. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits intégralement. L'intérêt est à la fois de pouvoir utiliser les informations textuelles en tant que fait énoncé par les entrepreneurs et également de pouvoir codifier ces informations à des fins d'analyse statistique.

Le questionnaire couvre les thèmes liés aux cinq processus précédemment cités : de l'historique de l'entreprise et de son dirigeant, la provenance des inputs, les processus de production, les infrastructures logistiques, la politique commerciale, les ressources, les réseaux et l'implication de l'entreprise dans le développement local. Pour l'analyse statistique, chaque processus est donc caractérisé par plusieurs variables (binaires, continues ou nominales) (cf. annexe 13) issues soit des informations recueillies par les entretiens soit de la base EAE. Ces variables sont traitées selon une analyse multi-critères<sup>24</sup> permettant de mettre en évidence les facteurs similaires ou différenciés qui caractérisent les actions des entreprises.

Le processus d'**approvisionnement** comporte des variables liées à la part des achats de matières premières dans le chiffre d'affaires, à la disponibilité des inputs aux niveaux régional, national et international, à la relation contractuelle avec les fournisseurs et à la prise en charge ou non du transport amont. Le processus de **production** est caractérisé par le modèle de production, la longueur des séries, les phases de transformation alimentaire opérées par l'entreprise, les procédures qualités mises en place et quelques éléments concernant la gestion des ressources humaines. Le processus **logistique** est pris en compte grâce aux variables telles que le délai entre la commande et la livraison vers les clients, l'étendue de la zone de diffusion des produits, la prise en charge ou non du transport aval, l'existence d'une plate-forme logistique propre au sein de l'entreprise. Le processus de **vente** concerne des variables liées aux types de clientèle, aux relations et au suivi de la clientèle, aux types de certification produits valorisés par l'entreprise, l'existence de marque propre ou la production pour des distributeurs, la réputation ou l'ancienneté des activités et des variables liées aux exportations de l'entreprise. Le processus de **décision** est caractérisé par des renseignements concernant le dirigeant (origine locale, implication locale, statut par rapport à la propriété du capital, etc.), le type de milieu urbain ou rural où est localisée l'entreprise, la dépendance stratégique, la capacité d'investissement propre ou liée à la localisation.

Les résultats de nos analyses sont donc présentés pour chaque secteur dans les deux parties suivantes : les profils d'entrepreneurs rencontrés, la description des processus, les logiques de territorialisation et les types de territoires d'implantation pour chaque région.

---

<sup>24</sup> A l'aide du logiciel SPAD.

#### IV. Les facteurs de localisation dans le secteur des industries de la volaille

Les résultats des travaux d'enquêtes portent sur huit entreprises des quatre régions étudiées : Bretagne (2), Pays de la Loire (4), Poitou-Charentes (1), et Basse Normandie (1). Les firmes enquêtées représentent près des trois quarts du chiffre d'affaires de la filière (73 %). Ces entreprises ont principalement été sélectionnées par des critères de taille (petite ou grande structure), de type de produits et de niveau de transformation (uniquement PAI ou PAI et produits finis plus ou moins élaborés), et de type de gouvernance (industrielle ou financière).

##### 1. Nature des processus et localisation des entreprises

La reconnaissance des différentes logiques de territorialisation des firmes étudiées pour le secteur de la transformation de la volaille implique donc en premier lieu la description de leurs processus d'approvisionnement, production, logistique, vente et décision. Nous terminerons par le processus de décision dont l'importance est primordiale dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

Notre échantillon est composé à la fois de très grands groupes dont l'activité est diversifiée (profils 1.1 et 1.2) (préparation en viandes de volailles, plats préparés...) et de petites structures spécialisée en découpe de volailles (profils 2 et 3).

**Tableau 12 : Les profils de l'échantillon d'entreprises du secteur volaille**

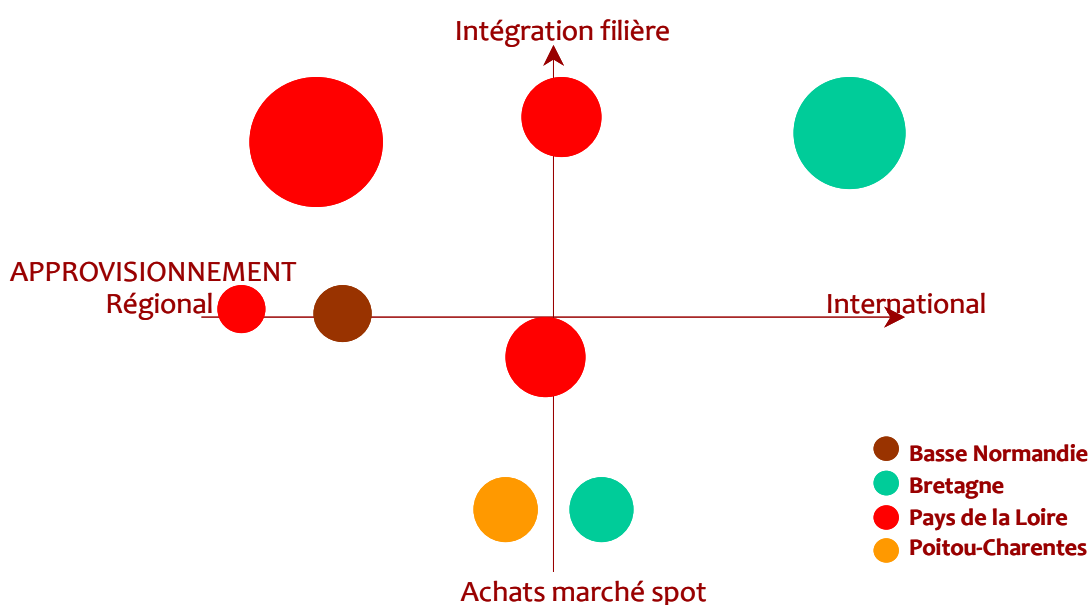
| Profils | Libellé                                                      | Région                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|         | <b>Firmes sur territoires organisés en pôles industriels</b> |                                                               |
| 1.1     | Groupes à gouvernance industrielle                           | Pays de la Loire<br>+ établissements dans<br>d'autres régions |
| 1.2     | Groupes à gouvernance financière                             | Bretagne<br>+ établissements dans<br>d'autres régions         |
|         | <b>Firmes sur territoires ruraux agricoles ou aidés</b>      |                                                               |
| 2       | Entreprises familiales isolées                               | Basse Normandie<br>Poitou-Charentes                           |
| 3       | Entreprises isolées à gouvernance financière                 | Poitou-Charentes<br>Bretagne                                  |



### Le processus d'approvisionnement

Pour nos premiers profils d'entreprises, les approvisionnements se font principalement dans la région du GO avec des contrats d'intégration avec les fournisseurs, la prise en charge du transport amont et des implantations dans d'autres régions (ou d'autres pays) sur le même modèle (cf. figure 6<sup>25</sup>). Cette quasi-intégration de la chaîne assure ainsi la conformité aux cahiers des charges qu'impose l'entreprise de transformation (elle-même soumise aux cahiers des charges clients tels que IFS, BRC, normes Hallal, etc.) et aux délais. Les entreprises travaillent en flux tendus et doivent pouvoir compter sur un approvisionnement régulier.

**Figure 6 : Variables discriminantes du processus d'approvisionnement, industries de la volaille**



Les plus petites structures s'approvisionnent également en majorité dans la région d'implantation ou les régions limitrophes tout en ayant le souci de ne pas s'approvisionner sur les zones d'élevage des concurrents directs : « Ça n'a pas vraiment évolué, ça reste la partie ancrée Pays de la Loire, Poitou-Charentes. Pas Bretagne parce qu'on a un concurrent qui est là-bas donc on essaye de s'entendre convenablement. »<sup>26</sup> Les achats se font principalement par contrat avec des fournisseurs d'aliments qui coordonnent l'élevage (profil 2) ou sur les marchés spot (profil 3) aux niveaux régional, national voire international pour compléter un approvisionnement.

Les nouvelles préoccupations en matière de bien-être animal, de développement durable (bilan carbone) ou de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) font partie de la stratégie des grandes entreprises (profil 1) : « elles sont importantes aujourd'hui pour le consommateur donc il faut

<sup>25</sup> Les figures des parties 4 et 5 de ce rapport présentent le positionnement des entreprises (un cercle par entreprise) sur un plan factoriel à deux axes représentant les variables explicatives les plus significatives. Ces représentations sont issues de l'analyse multifactorielle des données.

<sup>26</sup> La description des processus est enrichie de citations provenant des entretiens. Nous gardons toutefois confidentielle l'identité des entreprises.

*en tenir compte, c'est un choix européen d'avoir mis ça et le consommateur, c'est le client donc il faut l'écouter.* » Tout comme la sécurité sanitaire, ces préoccupations sont devenues parties intégrantes des cahiers des charges pour leurs fournisseurs. Cela fait partie de l'image globale recherchée par l'entreprise pour la vente de ses produits. Certaines (profil 1 et 2) ont fait le choix de valorisation de leurs produits sous un signe officiel de qualité (Label Rouge, Certifié Qualité, Agri-confiance), ce qui renforce encore davantage le lien entre les fournisseurs et l'entreprise par l'intermédiaire du cahier des charges. En revanche, pour les entreprises qui ont opté pour une stratégie de volume (profil 3) qui sont notamment des PME dans notre échantillon, les exigences sanitaires correspondent le plus souvent aux minima imposés par la réglementation européenne que ce soit pour les entreprises de transformation ou pour les fournisseurs (HACCP voire ISO pour les entreprises qui peuvent supporter le coût d'une mise aux normes ISO, cf. encadré 5). Ceci pour des raisons de coûts supplémentaires engendrés par la mise en application de nouveaux cahiers des charges. Cela n'empêche cependant pas une certaine prise de conscience : *« Ca commence à être regardé dans l'entreprise ; [...] on est obligé de faire des choses. »*

#### **Encadré 5 : Méthode HACCP et norme ISO**

L'**HACCP** est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments (*NF V 01-002*). Ce système est basé sur sept principes : 1) Procéder à une analyse des dangers ; 2) Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP) ; 3) Fixer le ou les seuil(s) critiques(s) ; 4) Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP ; 5) Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé ; 6) Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement ; 7) Constituer un dossier dans lequel figureront toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application. La mise en place de l'HACCP se fait en suivant une séquence logique de douze étapes, dont l'analyse des dangers (biologiques (virus, bactéries...), chimiques (pesticides, additifs...) et physiques (bois, verre...)) et la détermination des points critiques pour leur maîtrise.

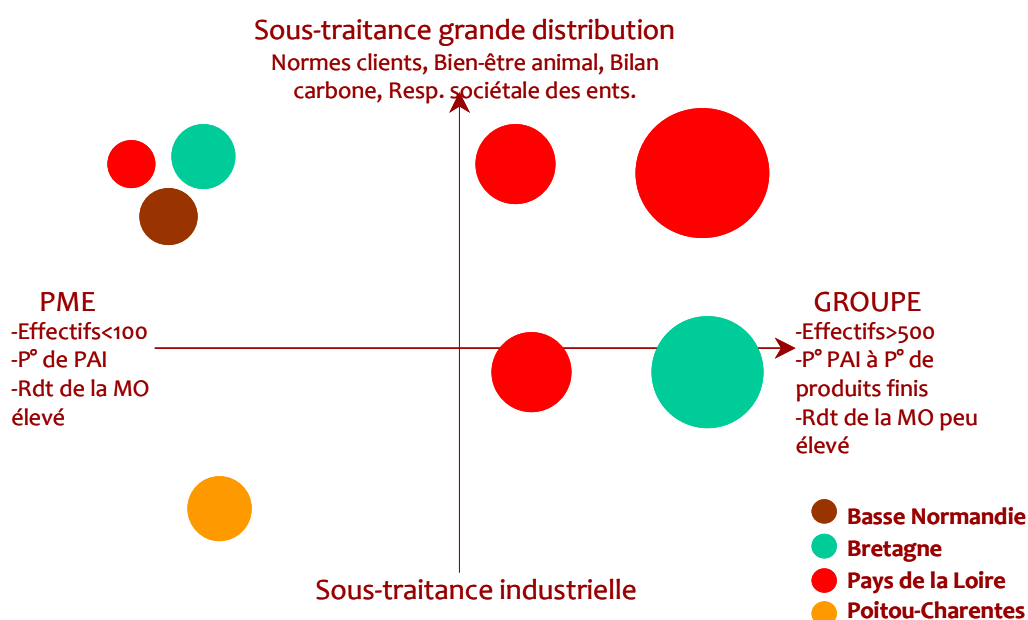
La méthode HACCP est intégrée depuis 1993 aux règlements et directives européens concernant l'hygiène des denrées alimentaires. Surtout utilisée pour le traitement des produits animaux (viandes, lait et poissons) et le traitement industriel de ces derniers à l'origine, elle a été progressivement intégrée à la plupart des cahiers des charges privés. Cependant l'HACCP, n'est pas une norme certifiable *stricto sensu*. C'est une méthode reconnue et décrite par une organisation internationale, la commission du Codex Alimentarius. Elle constitue donc un *modus operandi* pour les entreprises sans pour autant générer des coûts supplémentaires liés à l'audit de certification comme pour une norme telle que l'ISO.

L'**ISO** est donc une norme, élaborée par consensus et approuvée par un organisme de normalisation reconnu. L'ISO 9001, la certification la plus plébiscitée par les industries agroalimentaires, est une norme qui s'intéresse à la gestion de la qualité des produits alimentaires (et non à leur sécurité comme l'HACCP). Gérée par l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO se place à un niveau international. L'organisation compte 160 pays membres dont les représentants contribuent à l'élaboration de normes répondant autant aux exigences des institutions publiques que du secteur privé. Devant la multiplication des référentiels intégrant l'HACCP, et devant un réel besoin d'harmonisation des pratiques dans un marché mondialisé, l'ISO a publié en 2005 la norme ISO 22000 qui intègre l'HACCP et l'ISO 9001. Ainsi, un professionnel peut faire certifier son système de gestion de la sécurité des aliments basé sur l'application des principes de l'HACCP.

### Le processus de production

Ce processus se caractérise par la prise en charge de l'abattage ou non et un fonctionnement en ateliers de découpe pour toutes les entreprises. Les entreprises vont alors être différenciées selon leur taille, le type de production et la clientèle (cf. figure 7). Pour les plus grandes, des petites ou moyennes séries de produits élaborés viennent compléter la production en ateliers. Elles intègrent toutes les étapes de la chaîne sauf l'élevage (couver, alimentation animale, abattage, découpe, produits élaborés), les usines sont généralement proches des intrants et le process de production de masse est orienté par la demande. Autrement dit, la réponse aux commandes se fait en flux tendus, selon une flexibilité relative à la segmentation de clientèle (grande distribution, restauration hors domicile, export, etc.) principalement représentée par les grandes surfaces en termes de volumes vendus.

**Figure 7 : Variables discriminantes du processus de production, industries de la volaille**



En ce qui concerne les **PME familiales**, on est dans le cas d'une chaîne industrielle intégrée abattage-découpe. Les séries de produits élaborés sont assez rares pour des raisons d'économies d'échelle. En revanche, la valeur ajoutée du produit peut reposer sur les cahiers des charges de produits sous signes officiels de qualité (le Label Rouge est notamment très plébiscité) qui concerne le mode de production amont mais qui reste valorisable sur des produits de découpe.

Les **PME isolées à gouvernance financière** optimisent au maximum leur outil de production et ne gèrent qu'un atelier de découpe-assemblage-conditionnement. Cela demande une très faible qualification de la main d'œuvre et permet de minimiser le coût de celle-ci par un fort pourcentage d'embauche d'intérimaire. Cela permet aussi de mieux s'ajuster aux « pics » d'activité de l'entreprise.

Dans la maîtrise de l'outil industriel, on notera ici l'importance du facteur main d'œuvre en termes de quantité, de qualifications (sur les machines et pratiques hygiéniques principalement), et de motivations (travail d'abattage et de découpe en température basse). En effet, comparée à d'autres activités présentes dans la région du GO notamment dans le secteur de la construction automobile ou de bateaux, l'activité de transformation de la volaille apparaît comme moins attractive (travail à la chaîne exposé au froid et faible rémunération). Les PME rencontrent ainsi le même problème que les grandes sinon davantage notamment auprès des jeunes même non qualifiés : *« Les postes spécialisés sont très durs à pourvoir : la maintenance en électronique, il faut mettre le prix. »* Par ailleurs, l'éloignement par rapport aux pôles urbains constitue ici une contrainte (versus avantage pour l'approvisionnement), les entreprises sont confrontées à une *« population vieillissante et les départs en retraite vont être difficiles à renouveler étant donné la localisation de l'entreprise. »*

La rareté peut toutefois être compensée par de plus fortes rémunérations : *« C'était difficile de trouver pour les postes en abattage. Actuellement ce n'est plus vrai. On fait très peu de recrutement en direct pour les postes industriels [le plus souvent par des agences d'intérim]. Si vous avez un bon taux de rémunération, l'agence vous trouve quelqu'un. »*, ou par des accords institutionnels : *« il y a un moment, on a eu la volonté de s'ouvrir : session de formation avec les agences d'intérim mais retour en arrière. Il y a aussi eu une tentative de main d'œuvre partagée notamment avec le Puy du fou. Cela n'a pas donné de bons résultats. Plus des gens proches de la restauration que de l'agro-alimentaire. »*

Enfin, les coûts liés à la mise aux normes des outils ainsi que les inspections sanitaires semblent peser de manière trop conséquente sur le budget et le « temps » des petites structures : *« Diminuer la pression des administrations déjà, ça permettrait à tout le monde de travailler sereinement, trop de papiers, trop de contrôles... Les administrations n'ont plus le rôle de conseil mais un rôle de répression. »*

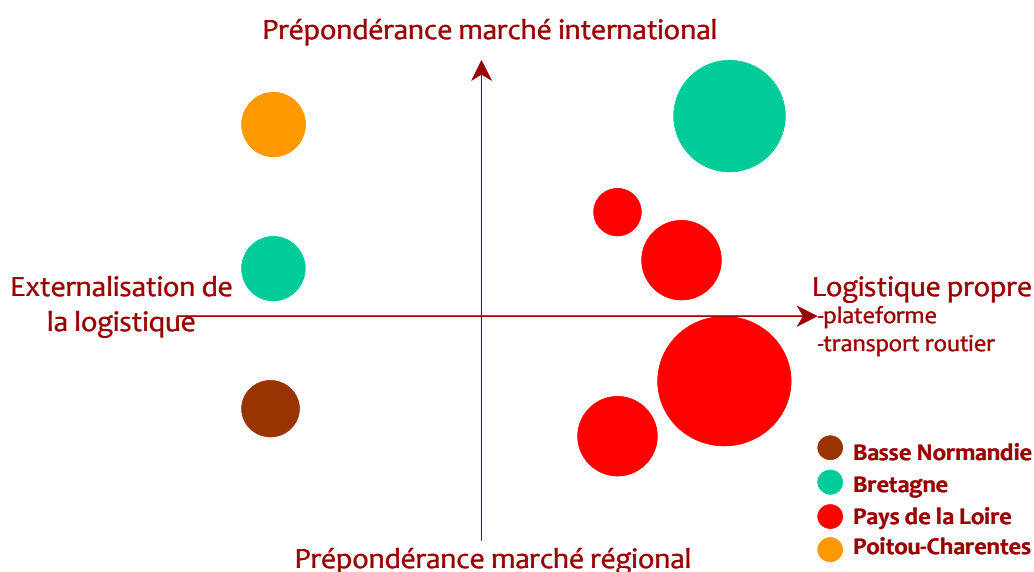
En termes d'implantation, et comme nous l'avons dit précédemment, la localisation d'une unité se fera prioritairement par rapport à **l'approvisionnement**, la proximité avec un abattoir et dans certains cas, **le bassin d'emploi**. La plupart des structures de notre échantillon ont au moins une fois fait l'objet d'une reprise d'outil industriel et de la main d'œuvre locale. Pour ces industries du secteur de la volaille, l'implantation se fera beaucoup moins par rapport aux marchés de consommation bien que certaines entreprises concilient les deux notamment dans les régions privilégiées par de grands pôles urbains comme en Pays de la Loire.

### Le processus logistique

Selon les résultats de notre analyse, le processus logistique de notre échantillon dépend principalement des critères relatifs à la taille de l'entreprise et à la dimension de marché (cf. figure 8). Ce processus impacte peu les critères d'ancrage au territoire mais il est parfois discriminant dans la stratégie globale des entreprises. Pour les **plus grandes entreprises** (profil 1) qui ont une clientèle à la fois nationale et internationale, la logistique de distribution est organisée et mutualisée sur la plate-forme de la firme et/ou du client. Pour celles qui prennent en charge l'abattage, le transport des animaux vivants vers l'entreprise est le plus souvent sous leur contrôle.

Pour les **PME**, la logistique est le plus souvent externalisée. Les expéditions se font à partir des usines, dans les limites d'accès par transporteurs. La prise en charge interne peut s'élever à 50 % du transport (profil 2) ou être totalement prise en charge pour une expédition vers la plate-forme du client (profil 3) notamment pour les exportations. Il est rare que les entreprises louent ou achètent des plates-formes pour gérer leurs stocks mais certaines y ont toutefois recours.

**Figure 8 : Variables discriminantes du processus logistique, industries de la volaille**



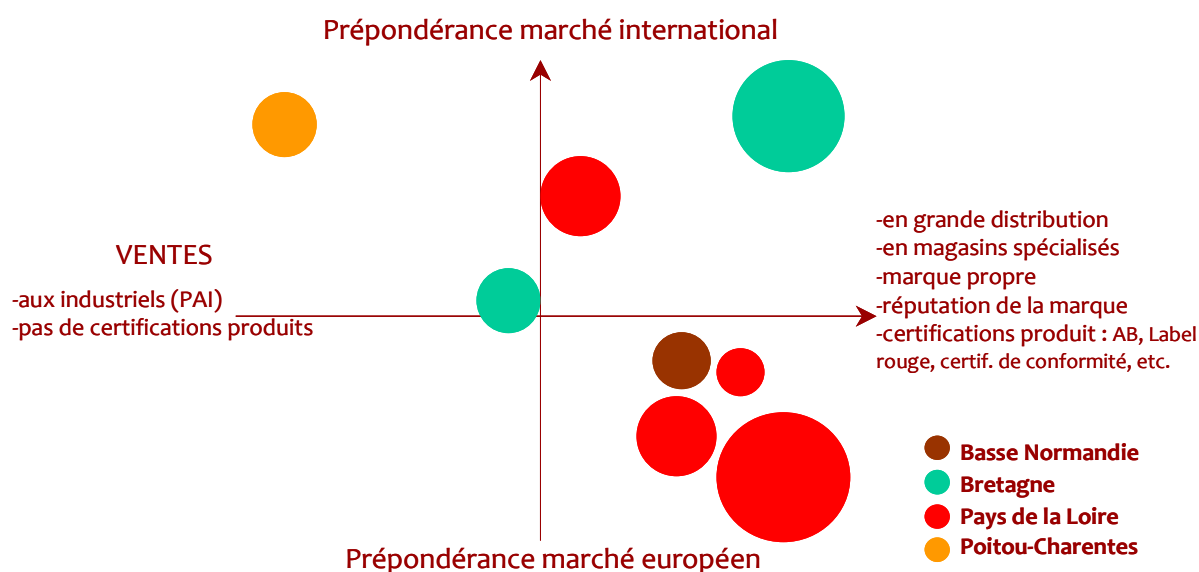
Pour toutes les entreprises, les marchandises sont transportées par camion non seulement parce que le transport frigorifique est nécessaire pour certains produits mais aussi parce que ça reste le moyen le plus économique : « *tout part en camion vers les marchés français, italien, espagnol, etc. On ne se sert absolument pas de la gare, d'ailleurs, elle fonctionne très peu cette gare et ça se fait très peu le fret en train. C'est cher, moins pratique que le camion et ce n'est pas quelque chose qui est dans l'état d'esprit des commerciaux aujourd'hui. On a besoin de transports essentiellement frigorifiques puisque les produits sont congelés ou réfrigérés.* » Pour leur logistique d'entrée des composants ou de sortie des produits, les entreprises positionnées près de grands axes routiers ou dans des sites à forte densité de transport sont donc clairement avantagées. Les entreprises isolées ou éloignées des grands axes

doivent restreindre leurs ambitions concernant la diffusion de leurs produits. Enfin, la localisation à proximité d'installations portuaires performantes constitue clairement un avantage pour la logistique d'entrée des inputs ou pour les exportations : « *vers la Russie, c'est envoyé à Brest et ça part en bateau.* », à condition que les chargements ne soient pas trop importants. Certains ports tels que Saint Nazaire, Lorient ou La Rochelle ne se sont pas assez modernisés pour être suffisamment attractifs sur des gros volumes.

### Le processus de vente

La stratégie des **grandes entreprises** repose ici sur plusieurs supports commerciaux ; marque propre, signes officiels de qualité ou encore marque de distributeur selon le degré d'élaboration des produits et la dimension du marché (cf. figure 9). Au sein de l'UE, les marchés de consommation connaissent une très faible croissance notamment pour les produits peu élaborés. La conquête de nouveaux marchés se fait donc principalement par des innovations produits sous le cachet d'une marque propre ou MDD. Pour les marchés extérieurs à l'UE tels que les pays de l'Est, la Russie ou les pays du Moyen-Orient, on est sur des stratégies de volume avec une conquête de la clientèle par les prix.

**Figure 9 : Variables discriminantes du processus de vente, industries de la volaille**



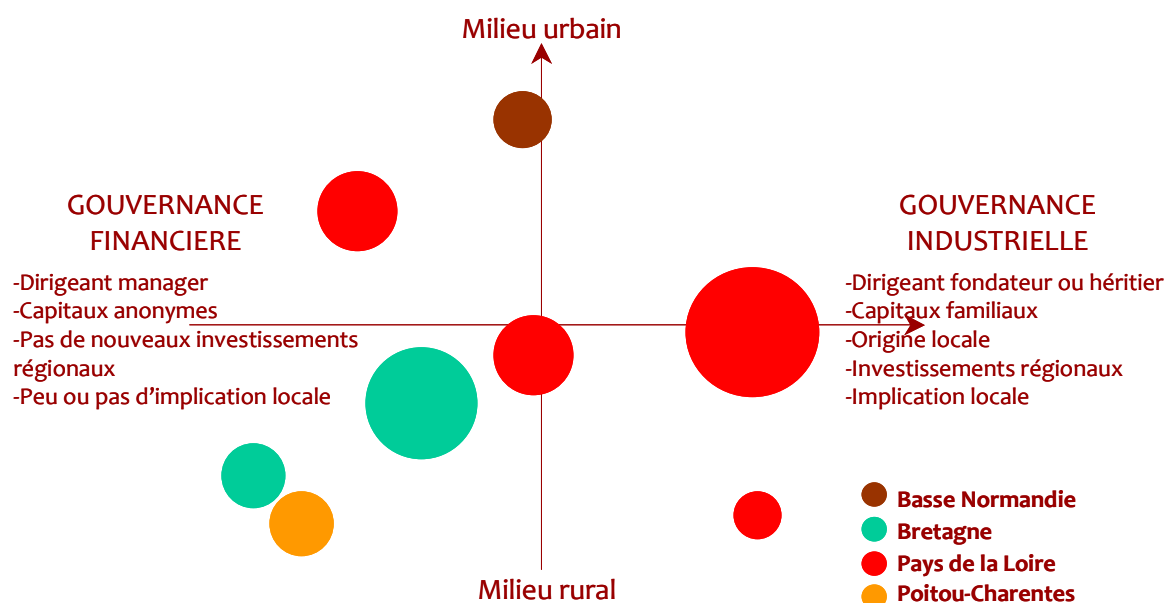
Pour les **PME**, étant donné le niveau d'élaboration peu élevé des produits : découpes de volailles ou volailles entières, le terrain est peu propice à une politique d'innovation ou de marque propre. L'utilisation des SIQO se fait dans certains cas pour les volailles entières et pour la découpe mais cela reste difficile dans un marché déjà saturé. La plupart des ventes se font à des grossistes sur des marchés régionaux (profil 2) et les exportations se font généralement en association à plusieurs entrepreneurs afin d'optimiser les chargements. Certaines PME se sont spécialisées uniquement dans la découpe de volailles (PAI) et sous-traitent pour d'autres industriels de la transformation (profil 3).

La localisation va clairement influencer sur le processus de vente dans le cas d'utilisation de signes d'appartenance à un territoire pour la commercialisation des produits. Dans le cas du secteur de la volaille, le Label Rouge reste très plébiscité et est souvent associé à une espèce de volailles spécifiques à un territoire. De manière générale, tous les opérateurs en produits finis segmentent leurs offres autour de notion de produit de terroir dans des dimensions de marché plus ou moins élargies selon la taille de l'entreprise.

### Le processus de décision

L'analyse révèle que l'investissement régional, l'origine locale du dirigeant et l'implication locale sont les trois variables binaires (sur 27 pour ce processus) les plus discriminantes du processus de décision (cf. annexe 14). Dans une moindre mesure, les entreprises se différencient également par le fait que le dirigeant soit fondateur ou héritier, et que le capital soit familial d'un côté, et dirigeant manager et capital anonyme de l'autre. Ce processus est également corrélé avec des taux plus importants d'investissement et de valeur ajoutée lorsque les réponses aux trois précédentes variables binaires sont positives, avec des taux d'exploitation et de profit plus importants lorsque les réponses sont négatives (cf. figure 10).

**Figure 10 : Variables discriminantes du processus de décision, industries de la volaille**



Les **grandes entreprises** (profil 1.1 et 1.2) se décomposent en deux groupes en raison de leurs stratégies : industrielle ou financière. Les premières sont donc caractérisées par une culture familiale ou entrepreneuriale à gouvernance industrielle. La localisation choisie par l'entrepreneur est liée à son histoire personnelle : *« Je dois être la cinquième génération, j'ai un papier de 1906 de mon arrière grand-père qui ramassait les volailles dans le sud [du département x] »*. Il existe une importante dynamique locale entre les entrepreneurs (Association locale ou régionale, club d'entrepreneurs, mutualisation de certains biens logistiques, échange ou prêt de main d'œuvre) ainsi qu'une réelle implication dans la vie locale (subventions aux associations, participation à des événements locaux). Les collaborations sont également très installées avec les écoles d'apprentis ou d'ingénieurs. On note une faible incidence des aides publiques (surtout au départ) quelque soit leur provenance (régional, national, européen) mais un très fort réseau relationnel au sein des instances publiques locales, régionales voire nationales.

Les secondes sont issues de capitaux familiaux à gouvernance industrielle et sont passées en partie sous gouvernance financière. À l'inverse des premières, c'est la recherche d'une optimisation qui a guidé leur localisation : *« il a eu la vision industrielle très tôt et la volonté de faire évoluer son affaire vers une partie plus industrialisée. Il a quitté [une grande zone de consommation] pour venir s'installer [dans un bassin de production] »*. Le positionnement se fait principalement en fonction des sources d'approvisionnement entre local et international, toujours avec l'objectif de répondre à des contraintes productives en flux tendus. Le relationnel avec les autres entrepreneurs, les instances publiques ou le milieu scolaire se fait plutôt par opportunités que par réel souci d'implication dans le développement du tissu économique local ou régional.

Ce profil de grandes entreprises correspond à un **processus d'innovation**<sup>27</sup> très poussé comparé aux deux profils qui vont suivre. Notamment grâce aux moyens financiers et humains qui peuvent être mobilisés mais également pour des raisons de leadership sur le marché. L'innovation produit<sup>28</sup> est interne à la firme et n'est pas partagé pour des raisons de concurrence forte dans le secteur. L'innovation organisationnelle est souvent mutualisée entre industriels afin de mieux répondre aux exigences des clients. L'innovation process peut être à la fois interne et externe.

Le reste de notre échantillon est donc composée de petites et moyennes entreprises (**PME**) : familiales ou d'origine familiale récemment rachetées (profil 2) ou isolées à gouvernance financière (profil 3). Ces dernières sont souvent le fruit de la reprise d'un outil industriel et d'une localisation d'opportunité : *« Purement pour des aspects pratiques compte tenu des locaux disponibles »* ou des

---

<sup>27</sup> Processus supplémentaire que nous intégrons dans le processus de décision car il n'impacte pas la localisation des entreprises. Le processus d'innovation constitue cependant un élément clé du processus de décision et du processus de vente.

<sup>28</sup> **L'innovation de produit** correspond à l'apparition d'un produit nouveau ou encore à un produit déjà existant mais incorporant une nouveauté. **L'innovation de procédé** (ou de process) correspond à l'apparition de nouvelles techniques/ méthodes de production et/ ou de vente. Enfin **l'innovation organisationnelle** correspond à l'apparition d'une nouvelle organisation du travail, elle rejoint l'innovation de procédé.



aides publiques pour le maintien de l'entreprise en local. Alors que dans le premier cas, l'implication locale est beaucoup plus intégrée au schéma d'évolution de l'entreprise et les réseaux sont beaucoup plus développés : « *Autour de chez nous, rencontre avec d'autres entrepreneurs de toutes catégories professionnelles pour échanger sur des sujets généraux.* » En revanche, l'implication dépasse rarement le niveau local.

En termes d'innovation, elle est souvent très faible que ce soit au niveau du produit, de l'organisation (trop complexe) ou du process. Le processus d'innovation apparaît par « choc externe », autrement dit en cas d'exigences d'un client (innovation organisationnelle grâce aux cahiers des charges) ou par impulsion des fabricants de matériels (innovation process).

En termes d'implantation, et surtout d'optimisation de la localisation, comme nous l'avons dit précédemment, cela fait partie intégrante de la stratégie d'une partie des entreprises que nous avons enquêtées (profil 1.2 et profil 3). Même si une partie de l'approvisionnement est internationalisée, la localisation de l'entreprise n'a pas été planifiée sans étudier les ressources disponibles en local (élevages, abattoirs, aliments pour animaux, maintenance industrielle, etc.). Cela ne correspond pas forcément à une optimisation de l'implantation par rapport aux marchés de consommation mais pour ces entrepreneurs, l'arbitrage se fait clairement en faveur de la proximité avec l'amont. Pour les autres profils d'entreprises, l'implantation résulte davantage d'un historique lié au premier propriétaire bien souvent en étroit lien avec une activité d'amont (élevage ou abattage de volailles). Dans tous les cas, le dirigeant s'est employé et s'emploie à développer l'efficacité de son territoire (implication dans la dynamique locale et dans les organisations professionnelles, rencontres et/ ou collaborations avec les autres entrepreneurs). La distance avec les bassins de consommation n'est logiquement pas une contrainte lorsque les infrastructures routières et la desserte par des transporteurs sont denses. La sous-traitance de services est également largement employée pour optimiser les compétences et les coûts d'intervention. Les entreprises isolées minimisent alors leurs besoins et s'adaptent à leur milieu : « *On est ici, on pourra pas bouger l'usine* ».

## 2. Nouveaux apports sur la typologie des entrepreneurs

Comme nous l'avons déjà souligné, le processus de décision est déterminant dans le choix de localisation des entreprises. Leur implantation est en effet souvent soit due à l'origine locale du dirigeant, soit à son choix d'optimisation de l'outil industriel. Les logiques de territorialisation des firmes enquêtées qui vont découler de l'analyse des processus, se déterminent également avec le profil des entrepreneurs. Les quatre comportements managériaux en matière de localisation définis par Marchesnay, repris par A.-L. Saives (cf. méthodologie) sont ici enrichis sur la base de notre échantillon d'entreprises dans les deux secteurs étudiés<sup>29</sup>.

**L'entrepreneur isolé** se situe souvent dans une histoire contrariée. Il correspond à des dirigeants fondateurs de PME qui ont parfois repris un bâtiment industriel pour l'utiliser à de nouvelles fins. D'un projet initial rêvé, ils sont contraints de reprendre pied dans une réalité qu'ils n'ont pas suffisamment bien cernée et anticipée. S'ils devaient recommencer, ils pensent pour la majorité qu'avec le recul et considérant certaines difficultés de leur activité, ils se localiseraient ailleurs ; dans une zone franche, près d'axes routiers, de réseaux de transport ou de plus grand bassin de consommation. Pour l'entrepreneur qui a opté pour une stratégie de niche, il a revu ses objectifs de recettes régionales avec des produits locaux étant donné leurs coûts et leurs limites de diffusion accentuées par la saisonnalité de la période estivale sur la côte atlantique par exemple.

**L'entrepreneur notable** est dans le prolongement de l'héritage familial et dans une logique patrimoniale d'intégration locale. Entre pérennité et croissance, il conduit les évolutions nécessaires pour répondre aux attentes du marché en matière d'évolution des produits et des technologies pour conserver sa place ; de leader si l'entreprise est de taille importante (plus de 500 salariés), de suiveur si l'entreprise est de taille moyenne.

**L'entrepreneur nomade** essaie de concilier global et local. Selon le type de gouvernance du groupe, il a plus ou moins de marge de manœuvre. Lorsque ce groupe répond plus à une gouvernance financière à court terme, il a peu de liberté pour développer les unités locales. Il doit trouver les moyens de démontrer la supériorité des outils industriels ou du savoir-faire de la main-d'œuvre locale pour limiter d'éventuelles restructurations. Les groupes à gouvernance plus industrielle agissent davantage sur la durée en envisageant le renforcement des investissements pour améliorer les outils industriels sélectionnés. Lors du regroupement de sites, la mobilité de la main-d'œuvre peu qualifiée est réduite. Le dirigeant salarié du groupe préfère un milieu industriel dense. Selon la logique du groupe, son implication locale est réduite dans le cas d'une gouvernance financière, auto-centrée dans le cas d'une gouvernance industrielle.

---

<sup>29</sup> Cette typologie des entrepreneurs enrichie sera également utilisée pour la partie suivante concernant le secteur des plats préparés.

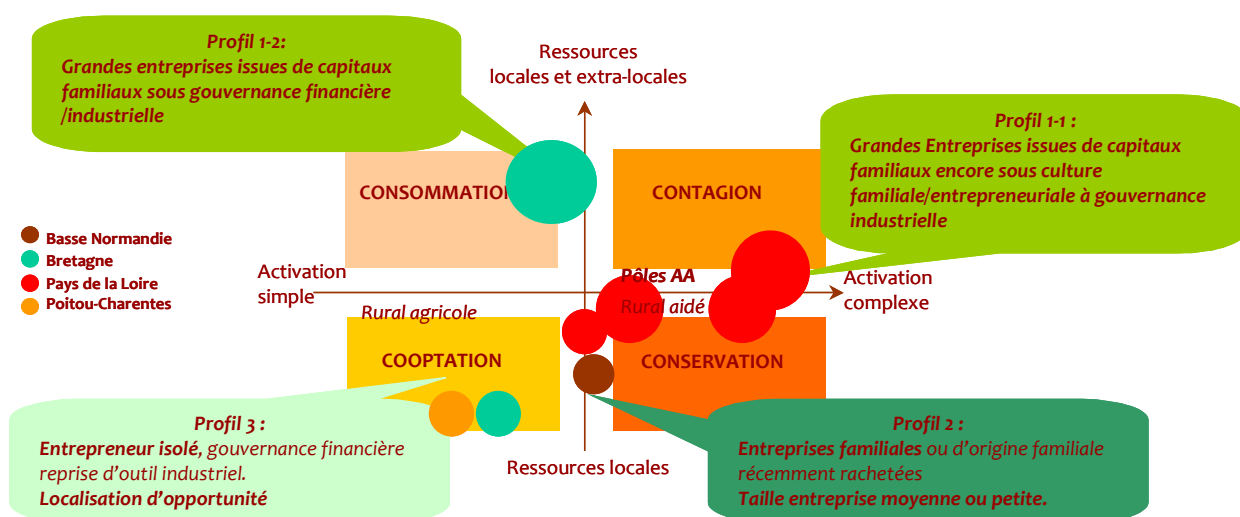
**L'entrepreneur entreprenant** est positionné dans un milieu industriel innovateur dans lequel nous distinguons deux attitudes :

- l'entrepreneur **opportuniste** s'est positionné dans un milieu propice mais il contribue très peu à la constitution de ressources pour le territoire ; il ne fait pas preuve d'un attachement particulier et conduit des acquisitions dépourvues d'une logique d'ancrage. En cela il est proche de l'entrepreneur nomade ;
- l'entrepreneur **impliqué** contribue fortement au développement de son territoire par son appartenance à de nombreux réseaux (club d'entrepreneurs, administration ou association locales) ; il agit avec une conscience de l'intérêt de son entreprise mais aussi d'un intérêt collectif répondant aux attributs développés dans la responsabilité sociétale de l'entrepreneur (norme ISO 26000)<sup>30</sup>.

### 3. Les logiques de territorialisation

Malgré des cas isolés, la configuration du territoire d'exercice des unités de l'entreprise est un élément d'importance qui se dégage clairement de nos enquêtes. Et les dirigeants d'entreprises qui recherchent la croissance ou la pérennité de leurs activités sont particulièrement concernés par des actions pour l'améliorer. Dans nos travaux élargis à quatre régions sur deux secteurs de l'agroalimentaire, la pertinence de la typologie utilisée dans les travaux d'A.-L. Saives (cf. méthodologie) se vérifie toujours (cf. figure 11 et annexe 15).

**Figure 11 : Les logiques de territorialisation du secteur industriel de la volaille par région**



<sup>30</sup> « L'ISO 26 000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. Elle définit la responsabilité sociétale comme la Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Source : AFNOR.

La **région Bretagne** se distingue plutôt par une **logique de consommation** au sein de **pôles agroalimentaires ruraux** déjà constitués. Les entrepreneurs (groupes à gouvernance financière) sont plutôt opportunistes ou nomades. Leur activité est centrée sur une optimisation des flux et une stratégie de conquête de nouveaux marchés par les prix. Ils cherchent également à se développer au niveau national et international en se localisant dans d'autres régions ou pays riches en matières premières. L'organisation logistique est également optimisée afin de couvrir le territoire national. Les trois processus qui agissent en local sont l'approvisionnement, la production et la logistique. La **logique de cooptation** est également présente en Bretagne et se résume à une activation très faible du tissu local. L'entreprise, de taille moyenne, se place dans une stratégie de sous-traitance et le principal intérêt de la localisation est en lien avec l'approvisionnement et la logistique.

En **région des Pays de la Loire**, les entreprises (groupes à gouvernance industrielle) sont également situés sur des **pôles agroalimentaires ruraux** mais en suivant plutôt une **logique de contagion** (proche conservation). Les entrepreneurs impliqués oeuvrent pour la poursuite d'une histoire familiale ou par conviction sur le savoir-faire de la région. Dans tous les cas, ils s'appuient fortement sur l'amont agricole et sur les possibilités d'en valoriser le terroir. La réussite et la croissance peuvent conduire aussi à sortir du territoire d'origine mais pour reproduire le même schéma d'intégration sur d'autres territoires dotés d'un même savoir-faire. La conquête des marchés se fait aussi bien par les prix que par une forte politique de marque propre qui conforte l'image de l'entreprise dans sa région, au niveau national voire international. Les marchés de consommation sont rendus accessibles par un réseau logistique très dense et par des localisations d'usines de transformation près de tous les grands bassins de production de volailles. Quatre processus impactent le local : approvisionnement, production, logistique et décision. La présence de grandes firmes multinationales ayant une forte stratégie d'intégration a maillé les structures et les salariés sur le territoire. L'adhésion de l'amont avec ces stratégies est primordiale afin d'éviter les délocalisations.

C'est en **Poitou-Charentes** et en **Basse-Normandie** que nous avons rencontré le plus d'entrepreneurs isolés principalement en **logique de cooptation** dans un **milieu rural agricole** et en **logique de conservation** (limite cooptation). Ils se différencient surtout par le processus de vente, les uns optant pour la commercialisation de leurs produits avec une référence à un signe officiel de qualité et d'autres optant pour une position de sous-traitant pour des entreprises de transformation (notamment en plats préparés). Ces entreprises ont principalement recours à un approvisionnement local ou régional mais importent également pour respecter les contraintes de production et pour satisfaire leur clientèle. Les entrepreneurs sont isolés que ce soit du point de vue du tissu économique (pas de synergies) ou du réseau d'acteurs (club d'entrepreneurs, associations) mais par opportunité, ils peuvent monter des alliances comme la mutualisation de transport pour l'export. Deux processus ont des impacts locaux : approvisionnement et production.

## **Bilan pour notre échantillon d'industries de la volaille**

L'examen des processus fait ressortir l'importance :

- d'une localisation dans un milieu industriel proche des exploitations, d'un bassin d'emploi et des infrastructures routières ;
- du processus de décision dans l'implantation initiale de l'entreprise, lien au territoire d'autant plus forte que le dirigeant y a des racines ;
- du processus de vente dans les orientations stratégiques de l'entreprise, la production et donc les inputs sont directement corrélés aux préférences du marché de consommation ;
- du pôle industriel voire pôle industriel spécialisé en agroalimentaire dans le maintien des entreprises en local ;
- de la référence au terroir, à la région, à des signes officiels de qualité, plus aisée sur les produits de première transformation ;
- des profils d'entreprises correspondant aux logiques de consommation et de cooptation qui sont les profils les moins ancrés au territoire : principalement en région Bretagne et pour les petites structures toutes régions.

## Synthèse des processus et logiques de territorialisation par profil des industries de la volaille

| Processus                 | Description profils                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Logique                                                                                                                                                                |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Décision</b>           | <p><b>1.1 Entreprises issues de capitaux familiaux encore sous culture familiale/ entrepreneuriale sous gouvernance industrielle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Taille entreprise importante.</li> <li>-Localisation choisie par l'entrepreneur relié à son histoire personnelle, dynamique locale entre entrepreneurs, implication dans la vie locale.</li> <li>-Faible incidence des aides publiques (surtout au départ).</li> </ul> <p><b>1.2 Entreprises issues de capitaux familiaux sous gouvernance financière</b>-Taille entreprise importante. -Localisation optimale recherchée avec internationalisation.</p> | <p><b>Contagion</b><br/>(proche conservation)<br/>Pôles agroalimentaires ruraux Milieu innovateur</p> <p><b>Consommation</b><br/>(proche contagion)Pôles AA ruraux</p> |
| <b>Approvisionnement</b>  | <p>-<b>Approvisionnement surtout GO</b> avec contrats d'intégration + implantation autres régions (ou autres pays pour 1.2) sur le même modèle.</p> <p>-Quasi-intégration de la chaîne assurant conformité aux cahiers des charges et délai.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                        |
| <b>Production</b>         | <p>-<b>Intégration</b> de toutes les étapes de la chaîne sauf élevage (couver, alimentation animale, abattage, découpe, produits élaborés) et process de production de masse orienté par la demande ; suite d'ateliers pour produits élaborés. Usines proches des intrants.</p> <p>-Réponses aux commandes, flux tendus, flexibilité, segmentation de <b>clientèles multiples</b> (grande distribution et RHD).</p> <p>-<b>Maîtrise de l'outil industriel.</b> Importance du facteur main d'œuvre : quantité, qualifications, motivations.</p>                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| <b>Logistique externe</b> | <p>-Logistique de <b>distribution organisée et mutualisée</b> (plate-forme de la firme ou/ du client).</p> <p>-Réseau de transport dense et optimisé.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| <b>Vente</b>              | <p>-<b>Plusieurs supports commerciaux</b> selon degré d'élaboration des produits : marque, SIQO, MDD, export.</p> <p>-<b>Marchés en très faible croissance.</b> Conquête de nouveaux marchés par les prix (pays de l'est ou Moyen-Orient) ou par innovation/marque (UE).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| <b>Innovation</b>         | <p>-Produit : interne à la firme.</p> <p>-<b>Concurrence forte.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
| <b>Décision</b>           | <p><b>2. Entreprises familiales ou d'origine familiale récemment rachetées et isolées</b></p> <p>Taille entreprise moyenne ou petite.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Conservation</b><br>(proche cooptation)                                                                                                                             |
| <b>Approvisionnement</b>  | <p>-<b>Achats par contrats</b> avec des fournisseurs d'aliments qui coordonnent l'élevage.</p> <p>-Difficulté si implantation dans zones à faible densité d'élevage ou zones d'élevages des concurrents.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| <b>Production</b>         | <p>-<b>Intégration</b> de la chaîne industrielle abattage-découpe.</p> <p>-Assez faible élaboration des produits. -Main d'œuvre : rareté compensée par accords institutionnels.</p> <p>-<b>Coût de la mise aux normes</b> des outils.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| <b>Logistique externe</b> | <p>-Expédition à partir des usines, limite d'accès par transporteurs.</p> <p>-Prise en charge interne à 50 % du transport.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| <b>Vente</b>              | <p>-Positionnement produits : volailles entières ou découpées.-Utilisation SIQO difficile dans marché encombré.-Vente à des grossistes sur <b>marchés régionaux</b>.-Association à plusieurs pour export.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |
| <b>Innovation</b>         | <p>-Produit : très <b>réduite</b>.</p> <p>-Organisationnelle : trop <b>complexe</b> ou seulement sur exigences clients.</p> <p>-Process : externe par fabricants matériels.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| <b>Décision</b>           | <p><b>3. Entrepreneur isolé ou nomade, gouvernance financière</b></p> <p>Reprise d'outil industriel, localisation d'opportunité.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Cooptation</b><br>Rural agricole                                                                                                                                    |
| <b>Approvisionnement</b>  | <b>Achats d'opportunité</b> : régional + international, exigences sanitaires.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |
| <b>Production</b>         | <p>-Découpe, assemblage et conditionnement.</p> <p>-Coût de la main d'œuvre minimisé, intérim et faible qualification.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
| <b>Logistique externe</b> | Expédition sur plate-forme du client.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                        |
| <b>Vente</b>              | Positionnement produits : découpe (Produits Alimentaires Intermédiaires surtout).=> <b>Sous-traitance</b> pour donneurs d'ordre industriels.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| <b>Innovation</b>         | Dynamique d'innovation <b>en relation avec les clients</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |

## V. Les facteurs de localisation dans le secteur des plats préparés

Les résultats des travaux d'enquêtes sur le secteur des plats préparés<sup>31</sup> portent sur 19 entreprises des quatre régions Bretagne (8), Pays de la Loire (4), Poitou-Charentes (4), et Basse Normandie (3). Elles représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires des quatre régions (54 %) dans le secteur des plats cuisinés. Comme pour le secteur de la volaille, les entreprises ont principalement été sélectionnées par des critères de taille, de type de produits et de niveau de transformation et de type de gouvernance (industrielle ou financière, appartenance à un groupe).

### 1. Nature des processus et localisation des entreprises

Notre échantillon se structure en trois grands profils : des entreprises familiales (petites ou grandes structures) (profil 1.1), complétées par des entreprises appartenant à des grands groupes industriels (profil 1.2) et des petites structures (profils 2 et 3).

**Tableau 13 : Les profils de l'échantillon d'entreprises du secteur des plats préparés**

| Profils    | Libellé                                                                                                                                                                    | Région                               |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>1.1</b> | <b>Firmes sur territoires organisés en pôles agroalimentaires spécialisés :</b><br>Entreprises issues de capitaux familiaux encore sous culture familiale/entrepreneuriale | Pays de la Loire,<br>Bretagne        |
| <b>1.2</b> | Entreprises dépendantes de groupes industriels                                                                                                                             |                                      |
| <b>2</b>   | <b>Firmes sur territoires ruraux agricoles</b><br>Entreprises isolées – Recettes régionales                                                                                | Basse Normandie,<br>Poitou-Charentes |
| <b>3</b>   | Entreprises isolées – Sous-traitance                                                                                                                                       | Poitou-Charentes,<br>Bretagne        |

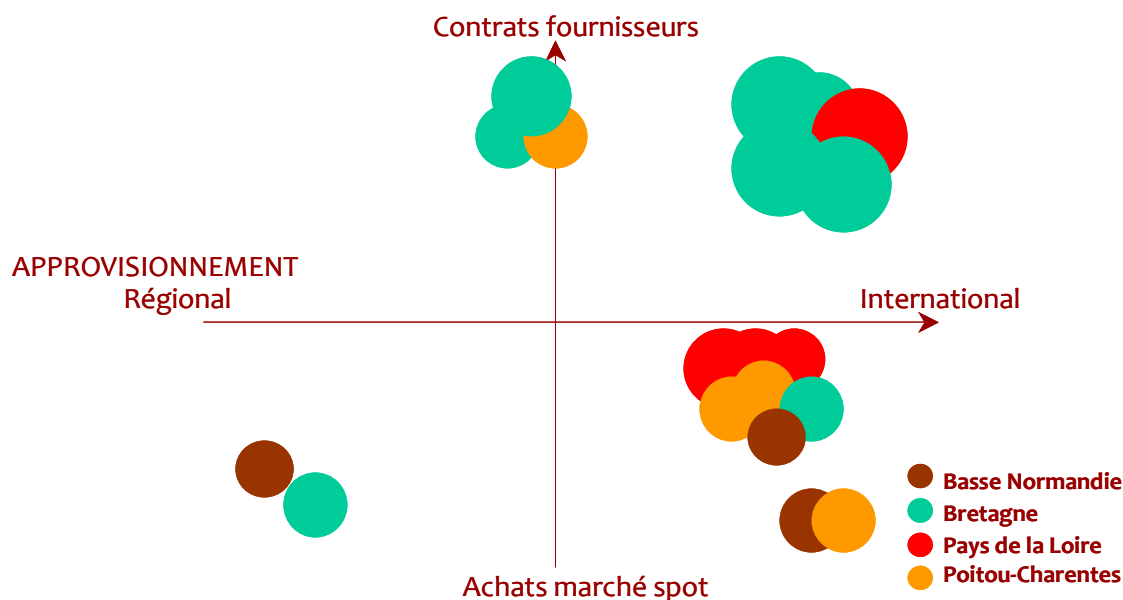
### Le processus d'approvisionnement

Les entreprises de notre échantillon s'approvisionnent quasiment toutes (17/19) aussi bien au niveau régional qu'au niveau international avec cependant des degrés divers pour des raisons économiques le plus souvent ou par rareté du produit (cf. figure 12) : « On est resté en plats cuisinés parce qu'on avait un certain nombre de matières premières qui étaient produites sur place, [...] Bien que maintenant, ça devienne moins intéressant parce qu'en Allemagne, c'est moins cher. On est obligé de s'approvisionner ailleurs et en particulier dans l'UE. De plus en plus parce qu'on a pas su produire en région des produits de qualité au bon prix. Donc, à partir de ce moment-là, on va chercher

<sup>31</sup> Nos enquêtes couvrent des entreprises correspondant aussi bien aux anciens secteurs susceptibles d'abriter l'activité plats préparés qu'à la nouvelle nomenclature 2008 (cf. Annexe 8).

ailleurs. » « On a besoin de faire du sourcing à l'étranger, tout dépend du site où vous êtes mais à un moment donné... Regardez les entreprises en Vendée, elles font du sourcing à l'étranger mais elles achètent d'abord en Vendée. »

**Figure 12 : Variables discriminantes du processus d'approvisionnement, plats préparés**



Les entreprises agroalimentaires en général et les entreprises du secteur des plats préparés en particulier travaillent en flux tendus et doivent pouvoir compter sur un approvisionnement régulier. Pour les plus grandes entreprises, les achats se font généralement en direct pour de grandes quantités et basés sur une contractualisation. Cependant, elles n'excluent pas pour autant les grossistes qui constituent une sorte de parachute en cas de rupture d'approvisionnement.

Pour les achats en petites quantités et sur une gamme étendue d'intrants, la plupart des entreprises et notamment les PME vont préférer l'approvisionnement auprès des grossistes. La relation est souvent fondée sur la confiance ou l'opportunité, en fonction de ce que les deux parties peuvent s'apporter réciproquement. Si l'entrepreneur a opté pour une stratégie « terroir » (profil 2), ses approvisionnements se font au maximum au niveau régional voire national : « Nous, nos produits viennent de France, avec des entreprises françaises. » Cela fait partie intégrante de l'image qu'il souhaite véhiculer et de ses convictions concernant la dynamique territoriale. En outre, ses produits qui se situent dans le haut de gamme sont corrélés avec une image de produits frais, ce qui restreint aussi le cercle des fournisseurs : « On travaille beaucoup les fruits et légumes frais [à 95 %] et de plus en plus avec des producteurs locaux : carottes et poireaux achetés sur la côte. »

Comme pour le secteur des industries de la volaille, les nouvelles préoccupations en matière de développement durable sont intégrées à la stratégie des grandes entreprises avec une application partielle ou complète : « on voit bien, c'est une problématique, même pour le consommateur, c'est de



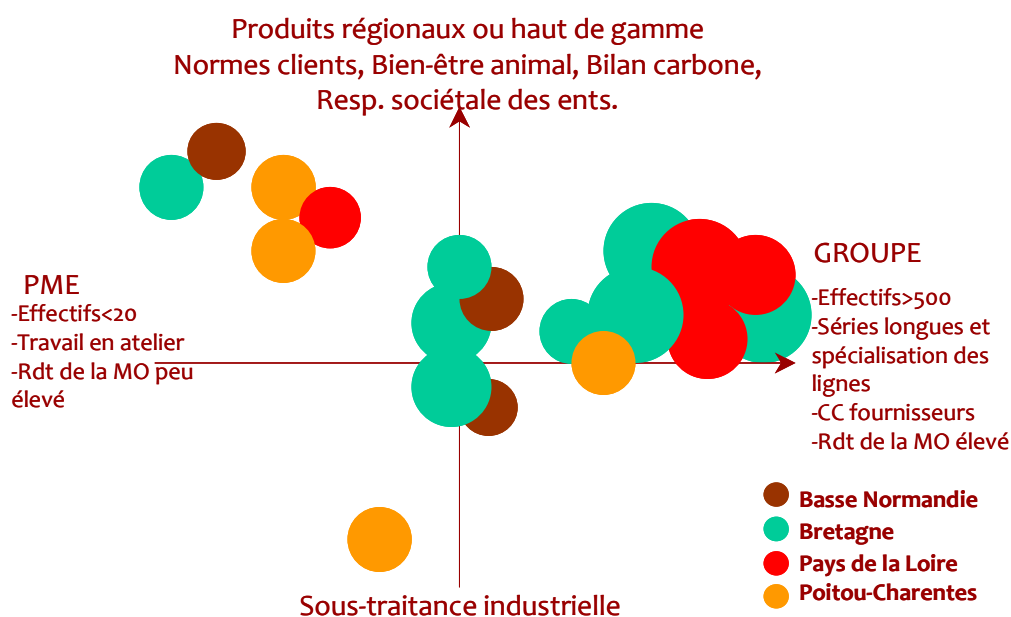
*plus en plus fort. Diminuer les emballages, au-delà des aspects développement durable, chez nous il y a une cellule développement durable depuis des années, c'est une préoccupation, ça va faire 4-5 ans qu'on a quelqu'un dans le développement durable. On a même été coté par nos fournisseurs, comme Carrefour, fournisseur qualité or. Référence qu'on sort de temps en temps. C'est une démarche dont on se soucie, c'est plus une préoccupation quotidienne. Mais l'aspect économique est important et ça, ça s'impose aussi, au-delà de l'aspect citoyen. »* Tout comme la sécurité sanitaire, ces préoccupations sont devenues parties intégrantes des cahiers des charges pour leurs fournisseurs. Cela fait partie de l'image globale recherchée par l'entreprise pour ses produits tout en conciliant ces aspects avec la santé financière de l'entreprise. Les PME sont au stade de la réflexion à ce sujet, ne percevant pas (pour le moment) de conséquences directes sur leurs activités.

### Le processus de production

Dans le secteur des plats préparés, le processus de production se caractérise *a minima* par un fonctionnement en ateliers plus ou moins spécialisés, allant du néo-artisanal à forte composante en main-d'œuvre aux petites séries à l'écoute de la demande de la production post-industrielle, en passant par la production de masse de la production industrielle pour l'appertisé et le surgelé : *« En cuisine, il y a peu de technologies.[L'activité est] En frais et en surgelés, depuis le début. J'ai exclu l'appertisé et le sec qui sont d'autres métiers. »* Les activités plats préparés, typiques de l'assemblage, se caractérisent également par un grand nombre de produits et de références.

La segmentation de nos entreprises se fait surtout par la taille et par le type de clientèle (cf. figure 13). Les plus grandes entreprises et certaines entreprises de taille moyenne (profils 1 et 3) ont opté pour la production à grande échelle et peuvent répondre aux besoins de la sous-traitance industrielle et de la grande distribution, de la RHF ou du catering aérien. Des différences peuvent apparaître entre plats préparés surgelés à durée de vie plus longue et plats préparés frais à durée de vie courte pour l'accès au marché de consommation. L'exportation est notamment plus facile pour les produits surgelés que pour les produits frais : *« Recentrage vers le surgelé : choix technique et d'efficience sur des séries moyennes à grandes pour atteindre rapidement un point d'équilibre économique et à [...] aller chercher des grands comptes à l'échelon européen. »* Les coûts de production seront également diminués par la fabrication en séries plus longues pour des produits surgelés, alors que les produits frais correspondent majoritairement à des séries plus courtes donc plus coûteuses : *« C'est une petite boîte. L'objectif n'est pas de faire une multinationale. Ce que je peux proposer ce sont les produits que je fais sans baisser mes prix. Pour la GMS, je ne souhaite pas proposer des produits différents et moins chers. »*

**Figure 13 : Variables discriminantes du processus de production, plats préparés**



Sur ce type de produits frais, cela correspond à l'activité des plus petites structures (profil 2) qui commercialisent principalement des produits ultra-frais et haut de gamme pour une clientèle constituée de particuliers, de magasins spécialisés ou de la restauration hors foyer à petite échelle : « On a été très peu en grande distribution, ce n'est pas notre métier. Un tout petit peu au démarrage mais on n'y est plus. On est sur la restauration et circuits spécialisés comme Picard qui ont une démarche assez proche du marché de la restauration. » Ces différences peuvent avoir un impact sensible sur la localisation. Pour ce dernier profil, la clientèle se trouve obligatoirement dans un rayon kilométrique restreint (entre 50 et 150 km selon la taille de l'entreprise) : « J'ai une activité surtout de vente à emporter le midi qui tourne très très fort ce qui a entraîné l'ajout de bungalows, cela va bien comme cela alors on continue. Avec vente directe le midi, livraisons pour des fêtes... »

En terme de stratégie générale d'implantation, lorsqu'une entreprise a évolué vers une structure de groupe avec plusieurs entités qui se sont spécialisées, les acquisitions successives se sont souvent faites dans un espace géographique plus large aboutissant à de nouveaux choix (fermetures, création de plate-forme de regroupement, etc.) pour optimiser ensuite la coordination logistique des différentes unités. Ces nouvelles acquisitions ont été le plus souvent le résultat d'opportunités d'achat de concurrents. Le critère de la localisation peut alors être abordé lors des restructurations et réorganisations industrielles et logistiques : « Il fallait trouver d'autres débouchés commerciaux et donc la partie événementiel traiteur a été peu à peu abandonnée et on s'est transformé en industrie de l'agroalimentaire. » « On a fait une ligne avec des petites tartes, qu'on voulait faire à [la ville A] mais on n'avait pas le process donc on les a déplacées à [la ville B] et à [la ville C], on était également en saturation sur les canapés salés donc on a déplacé les canapés à [la ville B]. Donc, à [la ville C], on

*ne fait plus que des petits fours aujourd'hui. On a trois sites de production aujourd'hui et chacun spécialisé sur un process de fabrication. »* Cependant, lorsque des motifs d'opportunité (reprise d'outil ou de main d'œuvre) ont seulement guidé de nouvelles acquisitions sans réflexion sur la localisation, l'optimisation industrielle et économique des différents sites n'est pas réalisée : *« Si je devais avoir un raisonnement purement financier, [ce critère d'accès au marché final] devrait entrer en ligne de compte, avoir un site de production à [la ville A], ce n'est pas super habile avec un baril de pétrole qui monte à 150 euros. Avec une pente dangereuse. Ça donne un coût de revient industriel qu'on intègre pour les coûts de stockage, ça peut être un poste de dépense important. »*

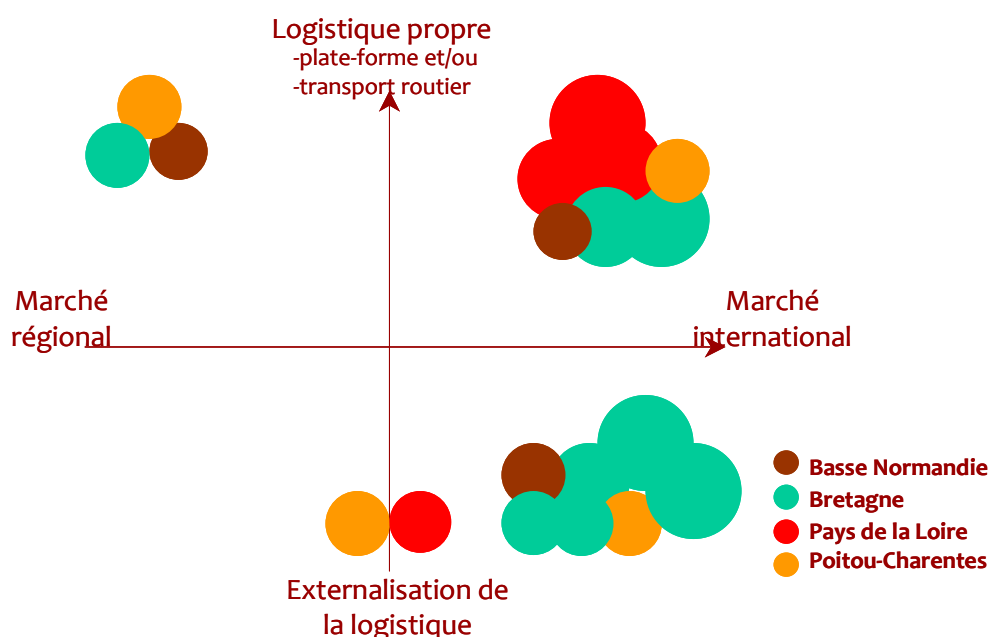
Une nouvelle unité pourra également être créée ou rachetée lorsque la localisation permet de s'approcher des marchés de consommation soit en proximité directe, la région parisienne est alors privilégiée, soit pour combler la limite de livraison des DLC courtes avec nouvelle implantation à environ 600 ou 700 km de l'usine d'origine, l'équivalent d'une journée de transport par camion. Par ailleurs, lorsqu'une entreprise est située dans un milieu industriel dense et organisé, elle cherche à profiter au maximum de ce milieu et implante de nouvelles unités dans une distance proche jusqu'à la limite de la disponibilité en main-d'œuvre. Cette limite est éventuellement repoussée par des échanges et contributions réciproques liées aux différences d'activités selon les saisons entre plusieurs entreprises.

En se maintenant sur un milieu industriel, agroalimentaire ou non, les entreprises bénéficient de toutes les activités complémentaires nécessaires (transport, maintenance, nettoyage, analyse, conseil, etc.). Il existe cependant une limite de distance pour le recrutement d'une main-d'œuvre peu qualifiée (30 km maximum).

### Le processus logistique

La logistique dépend principalement des critères relatifs à la taille de l'entreprise et à la dimension de marché (cf. figure 14). Pour les PME comme pour les plus grandes entreprises, la logistique est toujours externalisée. Dans le cas d'une petite entreprise (TPE de moins de 20 salariés) sur un marché local, l'acheminement des produits aux clients est directement pris en charge.

**Figure 14 : Variables discriminantes du processus de logistique, plats préparés**



Pour leur logistique d'entrée des composants ou de sortie des produits, les entreprises positionnées près de grands axes routiers ou dans des sites à forte densité de transport sont clairement avantagées. Certaines ont des commandes suffisantes pour faire des expéditions en camion complet : *« Optimisation du taux de remplissage des camions pour approvisionnement sur toutes les GMS en France. »* Tandis que les entreprises isolées ou éloignées des grands axes doivent restreindre leurs ambitions pour la diffusion de leurs produits : *« ce n'est pas l'idéal, ils ne passent pas tous les jours. On travaille avec cinq ou six transporteurs. »*

La proximité d'installations portuaires performantes accompagnées de plates-formes relais (marchés ou grossistes) surtout pour la logistique d'entrée des inputs peut également être un avantage. Pour l'acheminement des produits vers l'étranger, une organisation spécifique est prise en charge par les transporteurs. Mais pour certaines destinations, une organisation inter-entreprises est parfois suscitée par les fabricants eux-mêmes et pas seulement coordonnée par un transporteur en situation de quasi-monopole (notamment pour le transport en froid positif ou négatif).

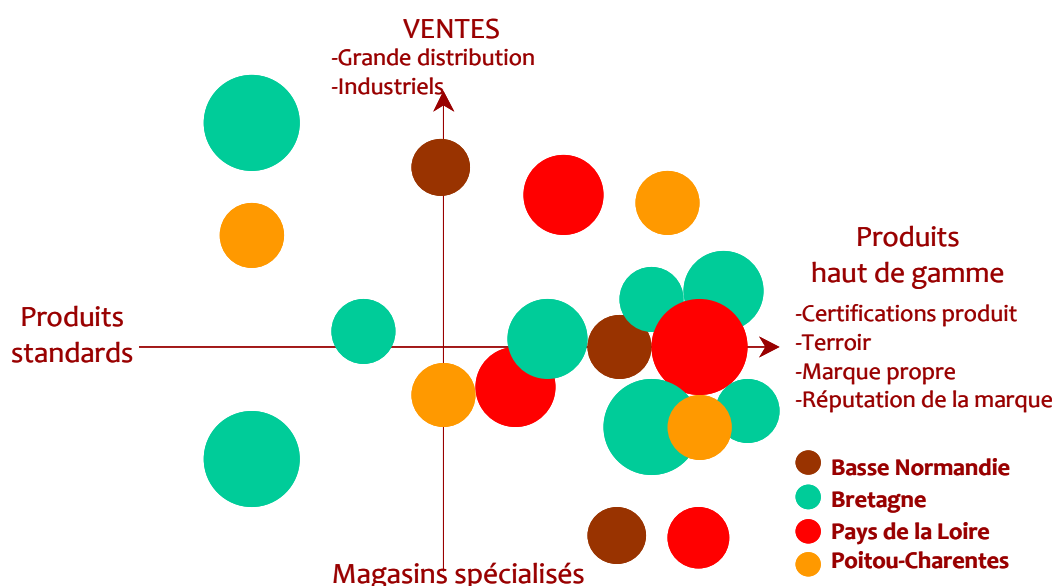
Il n'est pas rare que les entreprises louent ou achètent des plates-formes pour gérer leurs stocks : *« La plate-forme logistique a existé depuis le début [et] reliée au réseau ferré. Elle a été modernisée dans les années 1985 en gardant la liaison ferrée. Elle permet de passer les 80 000 tonnes de produits finis sur la France. »*

### Le processus de vente

Le processus de vente va discriminer notre échantillon d'entreprises dans le cas d'utilisation de signes d'appartenance à un territoire et d'une manière plus générale de certification produit pour la commercialisation des produits (cf. figure 15). Il apparaît très nettement que ce segment qui vise à qualifier des produits de terroir est essentiellement utilisé par les PME voire les TPE qui s'adressent surtout à un marché local. Pour les plats préparés, il faudrait faire référence à des recettes issues d'un patrimoine culinaire régional et cela s'avère vite très limitatif dans la dimension de marché et surtout dans le degré d'innovation et de renouvellement des gammes : *« Des produits peuvent avoir une identité régionale à condition de se situer plutôt en haut de gamme et d'être soutenus par une marque bien installée. C'est la limite des référencements régionaux. »* D'après certains entrepreneurs, les plats préparés peuvent avoir une typicité française trop marquée pour les marchés à l'export. Il faudrait atteindre une forte réputation sur un produit de référence élaboré en grandes quantités pour utiliser la référence à un territoire en dehors du dit territoire : *« Exporter de la charcuterie dans les autres pays, c'est très compliqué car les habitudes de consommation sont spécifiques et le marché très concurrencé. En plats cuisinés, même schéma, on a besoin d'avoir des produits spécifiques en Grande Bretagne, en Allemagne, en Espagne ou développer un schéma de partenariats avec des participations dans des unités de transformation : apport de savoir-faire et prise de participations. »*

Les plus grandes entreprises privilégient davantage les marques propres associées à des certifications produits pour des ventes destinées à la grande distribution nationale voire européenne. Elles se retrouvent en compétition avec les entreprises qui choisissent la sous-traitance pour les distributeurs, certains ayant même opté pour des dénominations à connotation terroir (Reflets de France de Carrefour par exemple) même si un équilibre est nécessaire entre leurs marques propres leaders et ces MDD : *« dans les plats cuisinés, on est à 50 % [de MDD], au-delà, ils commencent à détruire le marché. Souvent, si le marché est en décroissance, c'est pas par hasard. Parce que la marque si elle fait bien son travail, elle stimule la consommation. Trop de MDD tue le marché mais ça [les distributeurs] le savent, tous ceux qui sont allés trop loin reviennent en arrière. »*

**Figure 15 : Variables discriminantes du processus de vente, plats préparés**



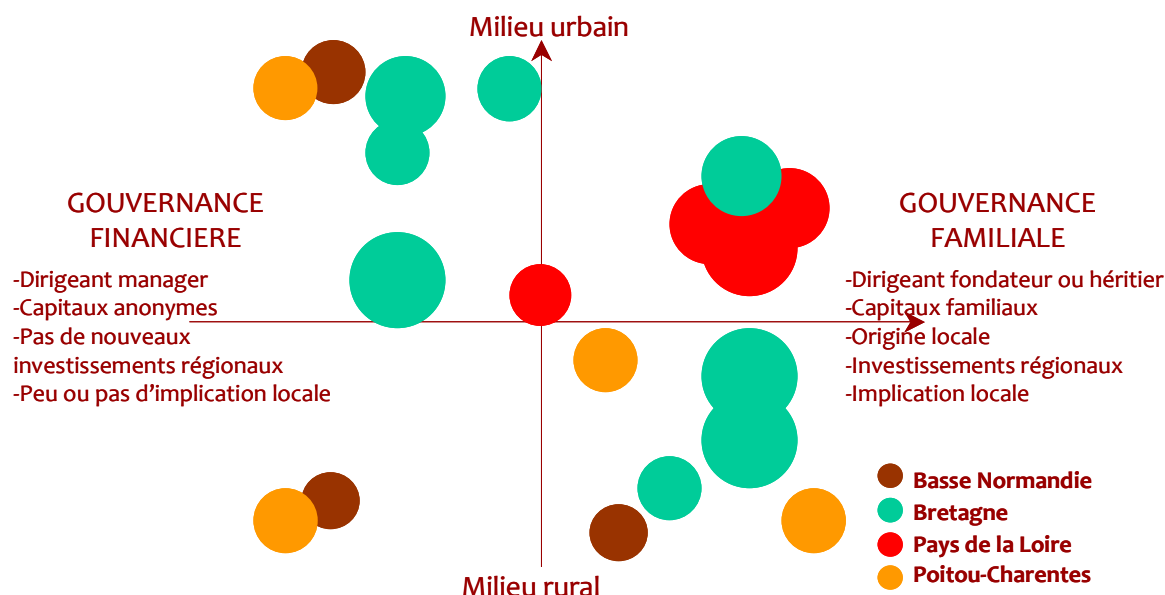
Comme pour le processus de production, la dimension du marché et les dates limites de consommation sont à intégrer dans la réflexion du processus de vente. Si la technologie et surtout l'image du frais sont conservées dans la stratégie de l'entreprise, il n'est pas envisageable de prolonger les durées de vie. L'extension de marché passe alors par une implantation industrielle déportée dans un rayon de 600 à 700 km.

### Le processus de décision

Notre échantillon se décompose donc en quatre profils managériaux. Les deux premiers correspondent à des structures de grande taille dont l'activité est insérée sur des territoires organisés en pôles agroalimentaires spécialisés. Ces deux profils se distinguent par le mode de gouvernance et l'implication dans le tissu économique des pôles (cf. figure 16). Dans le cas des entreprises issues de capitaux familiaux (profil 1.1), elles restent encore sous culture familiale/ entrepreneuriale. La localisation choisie par l'entrepreneur est souvent liée à son histoire personnelle. La dynamique locale entre entrepreneurs et l'implication dans la vie locale font partie intégrante de cette histoire de l'entreprise. L'image de l'entreprise est donc fortement liée à celle du territoire sur lequel elle est implantée et aux ressources de base qu'il possède : « *L'Ouest est un avantage, c'est un grand avantage en termes de matières premières, les entreprises agroalimentaires sont dans l'Ouest, c'est pas par hasard.* » Malgré un fort réseau relationnel notamment au niveau des instances publiques, les aides publiques n'apparaissent pas comme un élément décisif dans la décision d'implantation : « *Région dynamique, on est soutenu par les régions soit par les infrastructures, soit par les programmes. Pas de soutien direct.* »

Dans le cas des entreprises dépendantes de groupes industriels ou financiers (profil 1.2), la stratégie de localisation est largement basée sur les performances et l'organisation optimale du groupe. On est dans une logique opportuniste d'implantation sur un territoire déjà organisé et sur une faible contribution de l'entreprise concernant le développement du dit territoire.

**Figure 16 : Variables discriminantes du processus de décision, plats préparés**



Les deux autres profils (profils 2 et 3) correspondent à des entreprises isolées en milieux ruraux agricoles. Ils diffèrent principalement par leur processus de vente. Dans le premier cas, la stratégie est basée sur la vente de produits régionaux. Cette spécificité confère à l'entreprise un certain avantage en terme d'image et de valeur ajoutée mais confine l'entreprise sur son territoire. Les produits régionaux n'étant reconnus que dans un périmètre local ou régional : « *c'était la connotation terroir donc on avait bien défini le nom pour avoir son positionnement. [...] Son positionnement, à l'époque, je l'ai écouté par rapport au marché c'est-à-dire qu'il y avait besoin de produits de terroir, de positionnement et c'est ce que j'ai essayé de faire. En faisant des produits de qualité, sur lesquels, pour l'asseoir, j'ai choisi de me présenter au concours de [la région] parce que c'était une reconnaissance des produits de terroir etc. Et là, on a un peu trusté le concours parce qu'on a eu 53 médailles en 13 ans.* » Dans le second cas, les entreprises sont utilisatrices d'un outil industriel et se positionnent en tant que sous-traitants pour des entreprises de transformation ou de la restauration hors domicile. Le lien au territoire n'est perçu qu'en termes d'approvisionnement et de production (outil et main d'œuvre).

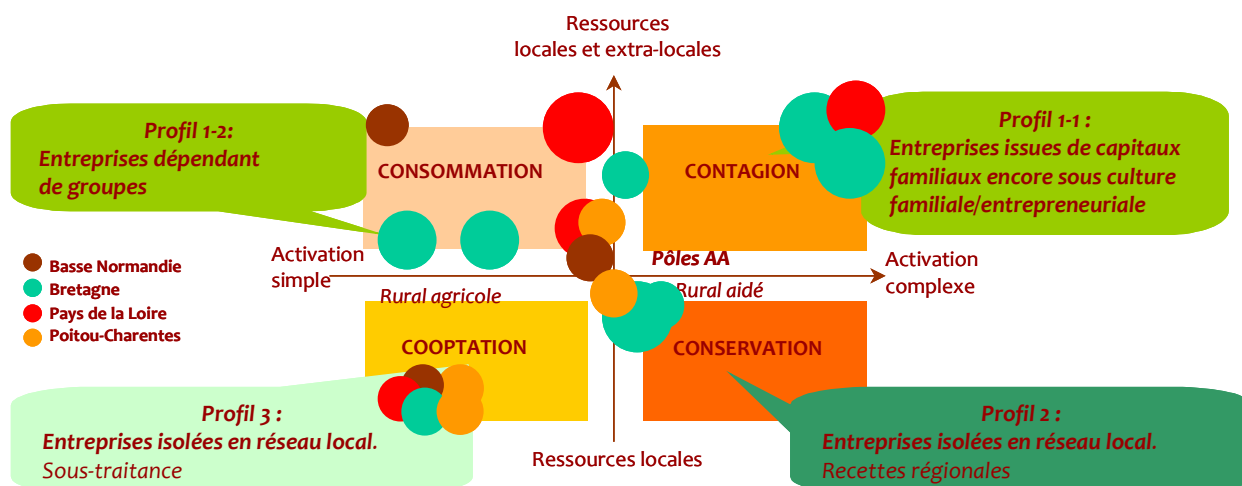
Une partie des entrepreneurs que nous avons rencontrés ont clairement posé la proximité des matières premières comme critère déterminant de localisation lors de la création de l'activité de l'entreprise : « *il y a une raison de l'implantation [dans la ville D (zone de production)], c'est que me situant sur le marché des plats cuisinés, j'estimais que comme tout cuisinier que j'avais été, il fallait faire son*

*marché. Le positionnement était stratégique et je ne me serai pas mis à Marseille, je me suis mis dans un endroit privilégié, au cœur de la Bretagne. Je ne suis pas né Breton. ».* Cependant, la diversité des composants utilisés et l'internationalisation des approvisionnements rendent le critère de choix initial moins attractif de nos jours. D'un autre côté, l'optimisation par une nouvelle implantation pour accéder à de nouveaux marchés de consommation n'est pas toujours possible. Le dirigeant s'emploie alors à développer l'efficacité de son territoire. La distance ne pose pas de problème lorsque les infrastructures routières et la desserte par des transporteurs sont denses. La sous-traitance de services est également largement employée pour optimiser les compétences et les coûts d'intervention. Les entreprises isolées minimisent alors leurs besoins et s'adaptent à leur milieu.

## 2. Les logiques de territorialisation

L'examen des cinq processus et des profils d'entrepreneurs des 19 entreprises enquêtées dans le secteur des plats préparés permet de caractériser l'ancrage de celles-ci selon la région d'implantation (cf. figure 17 et annexe 16).

**Figure 17 : Les logiques de territorialisation du secteur des plats préparés par région**



La région **Bretagne** possède un tissu industriel dense en plats préparés, tous les types de logiques s'y rencontrent sur des **pôles agroalimentaires spécialisés**. Ces pôles favorisent l'implication des dirigeants qui cherchent à utiliser des composants locaux en priorité, agissant sur les infrastructures et la dynamique d'animation, d'innovation et de défense des intérêts professionnels. Le **dirigeant impliqué** cherche les synergies possibles avec les autres entrepreneurs localisés dans un rayon proche (échange ou renfort de main d'œuvre, logistique). Il se situe dans une volonté de développement régional (responsabilité sociétale de l'entrepreneur exprimée ou non) et contribue à la structuration de ces pôles agroalimentaires sur un territoire rural par définition (cf. partie ressources et territoires).



L'éloignement des marchés de consommation est compensé par une optimisation de l'organisation logistique parfois en collaboration avec d'autres entreprises et par la fidélisation d'une main-d'œuvre locale qualifiée et efficace qui adhère au projet d'entreprise du dirigeant (souvent créateur). Quatre processus impactent le local : approvisionnement, production, logistique et décision.

Certains entrepreneurs (souvent créateurs) se révèlent plus **opportunistes** et n'hésitent pas à miser sur des opérations d'achats d'unités industrielles dans la région avec soutien financier des collectivités locales, ou en dehors de la région s'il existe des opportunités financières. Leur rôle dans la région est plutôt suiveur qu'acteur de premier rang. Ils se rapprochent d'une **logique de consommation**. Cette logique se rencontre aussi dans des entreprises détenues par des capitaux anonymes et extérieurs à la région. Le dirigeant salarié dispose d'une certaine marge de manœuvre pour agir localement à condition de rester dans les exigences de la gouvernance financière dont les objectifs ne coïncident pas forcément avec le développement d'un territoire. Les unités de production doivent démontrer leur efficacité pour gagner leur maintien en local. Aussi tout est pensé vers la performance et nécessite une cohésion et une adhésion des salariés au projet d'entreprise. En outre, un territoire organisé en pôle agroalimentaire s'avère densément pourvu en services, infrastructures, transports et compétences, cela minimise les risques de délocalisation.

Pour les **entrepreneurs notables** de la région, la relation avec les autres acteurs du pôle (fournisseurs, entreprises de sous-traitance, institutionnels, etc.) est très importante pour la dynamique locale et pour l'image de marque. Les produits ne font pas forcément référence à une identité territoriale mais la notoriété de l'entrepreneur s'est construite sur le lien entre son entreprise et sa région d'implantation.

Dans les entreprises bretonnes de moins de 20 salariés, les **entrepreneurs isolés** se défendent en prenant toutes les fonctions en charge (dont le transport) et en positionnant leurs produits dans le haut de gamme des produits régionaux (stratégie de niche). Leur évolution devra passer par des modifications profondes tant au niveau du processus de production que celui de la logistique et de la vente. Le dirigeant créateur devra s'entourer de nouvelles compétences et savoir passer des seuils de taille pour lesquels les contraintes financières sont certaines. Au stade de cette petite taille d'entreprise, le dirigeant-créditeur est l'entreprise autant qu'il la possède (il a et il est l'entreprise) et peut difficilement s'engager sur des actions de dynamique locale par manque de temps ou par manque de conviction dans les réels apports des politiques ou des réseaux. Il travaille essentiellement dans le court terme.

En **Pays de la Loire**, deux logiques s'expriment surtout. D'une part la **logique de contagion** avec des **entrepreneurs impliqués** qui oeuvrent par conviction pour un ancrage et un développement local au sein de pôles agroalimentaires spécialisés. Dans ce cas, tout est fait pour favoriser les synergies locales mais la réussite et la croissance les ont également conduits à sortir du territoire d'origine et à rechercher des antennes dans des territoires de région plus ou moins limitrophes. La contrainte de

transport pèse en effet au-delà d'une moyenne de 600 km pour des marchés de consommation extra-locaux sur des produits à durée de vie courte.

D'autre part, la **logique de consommation** pour des petits groupes à stratégie opportuniste. Ce sont surtout les processus de logistique et de vente qui guident l'activité de l'entreprise sur le territoire, les Pays de la Loire étant bien dotés en services et infrastructures et permettant un accès facilité à d'importants marchés de consommation. La région dispose aussi d'une bonne densité industrielle s'organisant en **pôle industriels ou spécialisés dans l'agroalimentaire** permettant d'activer facilement des compétences variées. Dans ce cas, l'ancrage au territoire participe des actions de l'entreprise autant que des performances du territoire et assure une certaine pérennité des sites industriels.

La région **Poitou-Charentes** présente le plus d'entrepreneurs isolés sur des territoires ruraux. Ils mentionnent très clairement la faiblesse du soutien par les politiques publiques régionales ou autres. Ils se différencient surtout par le processus de vente, les uns optant pour la commercialisation de leurs produits avec une référence régionale (Produit en Poitou-Charentes) et d'autres optant pour une position de sous-traitant (Marques De Distributeurs) de grands groupes de distribution français ou étrangers. Les entrepreneurs **isolés « produits régionaux »** (profil 2) ont recours à un approvisionnement local dans la mesure du possible car ils rencontrent des difficultés évidentes pour les produits de la pêche et pour certains produits « exotiques ». Ils se limitent à un marché local pour la diffusion de leurs produits principalement parce qu'ils travaillent sur des recettes locales, ce qui limite la portée des cibles de consommateurs. Ils se situent en logique de conservation (proche cooptation) dans le sens où ils contribuent à l'identité culturelle du territoire et à son développement économique. Cinq processus ont des impacts locaux : approvisionnements, production, logistique, vente, décision mais avec assez peu d'activation complexe.

On rencontre également des entrepreneurs **opportunistes en logique de cooptation**. Ils se situent plutôt dans une stratégie de compression des coûts et sont contraints par leurs clients. Pour éviter d'être pris dans un étau, ils se donnent un peu de capacités de réactions par un large éventail de clients. Ils diminuent leurs coûts par une localisation proche de dessertes routières et une logistique sous-traitée. Leur taille ne leur permet pas de réaliser des économies d'échelle nécessaires à une meilleure adéquation avec leur stratégie. Ils sont donc à l'affût de tout élément permettant une diminution des coûts de revient mais contraint de rester sur place. Quatre processus ont des impacts locaux : approvisionnements, production, logistique, décision.

Enfin, la région **Basse-Normandie** présente un tissu industriel très hétérogène avec des entrepreneurs **nomades en logique de consommation** et **isolés en logique de cooptation**, en milieu rural agricole. Les opportunités se sont créées selon le type de clientèle visé. Une partie des entrepreneurs nomades se sont positionnés sur un métier de traiteur avec une clientèle variée en RHF, grossistes, grande

distribution voire industriels. Le positionnement se fait sur des marques propres avec parfois une certification produit (Agriculture Biologique) mais pas sur le terroir qui limiterait le champ des possibilités de vente. Les entrepreneurs isolés se positionnent davantage sur des ventes en restauration hors foyer avec une image et une marque correspondant à un savoir-faire régional. Pour autant, ils ne sont pas forcément force participative dans le développement de leur territoire comme le sont les entrepreneurs impliqués.

### **Bilan pour notre échantillon d'industries des plats préparés**

L'examen des processus fait ressortir l'importance :

- d'une localisation dans un milieu qui dispose d'avantages de proximité avec un grand marché de consommation et d'organisation de pôles spécialisés en agroalimentaires et dans une moindre mesure en termes d'approvisionnement ;
- d'une organisation confortant d'abord les implantations initiales dans un milieu industriel puis dans un deuxième temps, de nouvelles unités font sortir l'entreprise de son territoire d'origine ;
- une logique de contagion produisant des effets d'entraînement et la constitution de pôles agroalimentaires ruraux développant de l'innovation et l'attraction de nouvelles activités ;
- des logiques de consommation et de cooptation dans le secteur des plats préparés, c'est-à-dire des stratégies de localisation opportunistes et susceptibles d'évoluer à moyen terme si les coûts de revient ne sont pas satisfaisants ;
- des stratégies de niche pour les entreprises isolées qui se positionnent dans un périmètre géographique restreint par la périssabilité des produits et par la concurrence très forte dans des régions comme la Bretagne ou les Pays de la Loire

## Synthèse des processus et logiques de territorialisation par profil des industries des plats préparés

| Processus                 | Description profils                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Logique                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Décision</b>           | <p><b>1.1 Entreprises issues de capitaux familiaux encore sous culture familiale/ entrepreneuriale</b><br/>                     -Localisation choisie par l'entrepreneur relié à son histoire personnelle, dynamique locale entre entrepreneurs, implication dans la vie locale.<br/>                     -Faible incidence des aides publiques.</p> <p><b>1.2 Entreprises dépendants de groupes industriels-</b> Localisation sur performances et organisation optimale du groupe</p> | <p><b>Contagion</b>(proche consommation)<br/>                     Pôles agroalimentaires ruraux Milieu innovateur<br/> <b>Consommation</b><br/>                     (proche contagion)Pôles AA ruraux</p> |
| <b>Approvisionnement</b>  | -Approvisionnements compétitifs par <b>sourcing international</b> .<br>-Construction d'une chaîne de proximité assurant multiplicité, diversité, conformité à cahiers des charges et délai.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Production</b>         | <p><b>-Atelier en milieu industriel.</b><br/> <b>-Spécialisation</b> sur un segment de la chaîne de valeur et process de production orienté par la demande : réponses aux commandes, flux tendus, flexibilité, segmentation de <b>clientèles multiples</b> (grande distribution et RHD).<br/> <b>-Maîtrise de l'outil industriel.</b> Importance du facteur main d'œuvre : quantité, qualifications, motivations.</p>                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Logistique externe</b> | -Logistique de <b>distribution organisée et mutualisée</b> (plate-forme de la firme ou/ du client).<br>-Réseau de transport dense et optimisé.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Vente</b>              | -Dimension des marchés à relier aux DLC des produits : DLC courtes en A pour A ou B et DLC longues plus facilement stockées et exportées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Innovation</b>         | -Dynamique d'innovation <b>interne</b> à la firme. Sujets communs abordés en réseaux locaux ou entre professionnels.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Décision</b>           | <p><b>2. Entreprises isolées – Recettes régionales</b><br/>                     Taille entreprise moyenne ou petite.<br/>                     Réseau local.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Conservation</b><br/>                     (proche cooptation)Rural agricole</p>                                                                                                                     |
| <b>Approvisionnement</b>  | -Sourcing régional et plus, selon les contraintes saisonnières.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Production</b>         | -Processus spécifique.<br>-Main d'œuvre qualifiée en interne et stable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Logistique externe</b> | -Expédition à partir des usines, limite d'accès par transporteurs.<br>-Prise en charge du transport à 50 % en interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Vente</b>              | -Positionnement produits : spécialisés sur le terroir et le bio comme niches de marché.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Innovation</b>         | -Dynamique d'innovation interne à la firme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Décision</b>           | <p><b>3. Entreprises isolées – Sous-traitance</b><br/>                     Histoire contrariée, localisation d'opportunité : changement de technologie, de clientèle, de produits, reprise d'activité.<br/>                     Taille entreprise moyenne ou petite.</p>                                                                                                                                                                                                               | <p><b>Cooptation</b><br/>                     Rural agricole</p>                                                                                                                                          |
| <b>Approvisionnement</b>  | -Achats d'opportunité : sourcing international, exigences sanitaires fortes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Production</b>         | -Assemblage et conditionnement.<br>-Faible coût de la main d'œuvre.<br>-Process en continu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Logistique externe</b> | -Expédition sur plate-forme du client.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Vente</b>              | -Positionnement produits : sous-traitance pour donneurs d'ordre industriels ou clientèle en restauration (pas de fonction commerciale).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Innovation</b>         | -Dynamique d'innovation en relation avec les clients.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |

## VI. Synthèse et propositions

Pour clôturer nos travaux, nous synthétisons tout d'abord les logiques de co-construction, des profils des entrepreneurs issus de nos analyses à la lumière de leur dynamique territoriale. Nous proposons ensuite quelques réflexions sur le lien entre développement des entreprises et les leviers de leur ancrage territorial de façon à induire des visées prospectives. Nous terminons par le rôle des institutions publiques au niveau du développement local, les perceptions et souhaits exprimés des entreprises et tentons quelques suggestions en ce domaine.

### *1. Dynamique des logiques de co-construction et ancrage territorial*

Dans les deux secteurs des industries de la volaille et des plats préparés que nous avons enquêtés, à une certaine dotation en ressources de départ est venue s'adjoindre une dynamique variable de créations et d'activation de ressources aussi bien par les entrepreneurs que par les institutions publiques. D'une entreprise à l'autre, d'un territoire donné à un autre et d'une région à l'autre, nous avons qualifié les modes d'activation et les ressources territoriales co-construites par les firmes ainsi que leur nature stratégique par rapport à la problématique de l'implantation. Nous avons également établi les profils d'entrepreneurs rencontrés en s'appuyant sur une typologie liée aux logiques de co-construction des ressources territoriales par les firmes.

Il ressort donc de nos analyses que les entreprises qui se positionnent dans une **logique de contagion** avec des **dirigeants impliqués** sont constitutives de nouvelles ressources sur un territoire. Dans les constats que nous avons réalisés particulièrement en **Bretagne** et **Pays de la Loire**, où cette logique est davantage présente que dans les deux autres régions du Grand Ouest, cette démarche a systématiquement entraîné une constitution de **pôles agroalimentaires ruraux**. Ces pôles sont donc spécialisés et suscitent une dynamique de développement d'activités. Un tel environnement participe en effet à l'attraction d'autres industriels de l'agroalimentaire voire d'autres secteurs de l'industrie ainsi que de différentes activités de service (transport, nettoyage, laboratoires, maintenance, etc.). Un pôle ainsi pourvu permet aux firmes de réaliser des économies d'échelle même pour de petites entreprises bénéficiaires de services communs. Les entrepreneurs impliqués interviennent auprès des décideurs publics pour faire évoluer les infrastructures et l'aide aux industriels. La principale limite se situe surtout au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre peu qualifiée (on atteint un taux de chômage très bas étant donné la densité industrielle) et de l'attractivité des emplois en milieu rural pour des cadres. **Ces pôles agroalimentaires spécialisés constituent ainsi une sorte de garantie à une pleine activation des ressources territoriales, au maintien du tissu industriel et à l'attractivité du territoire dans une perspective de croissance et d'économies d'échelle.**

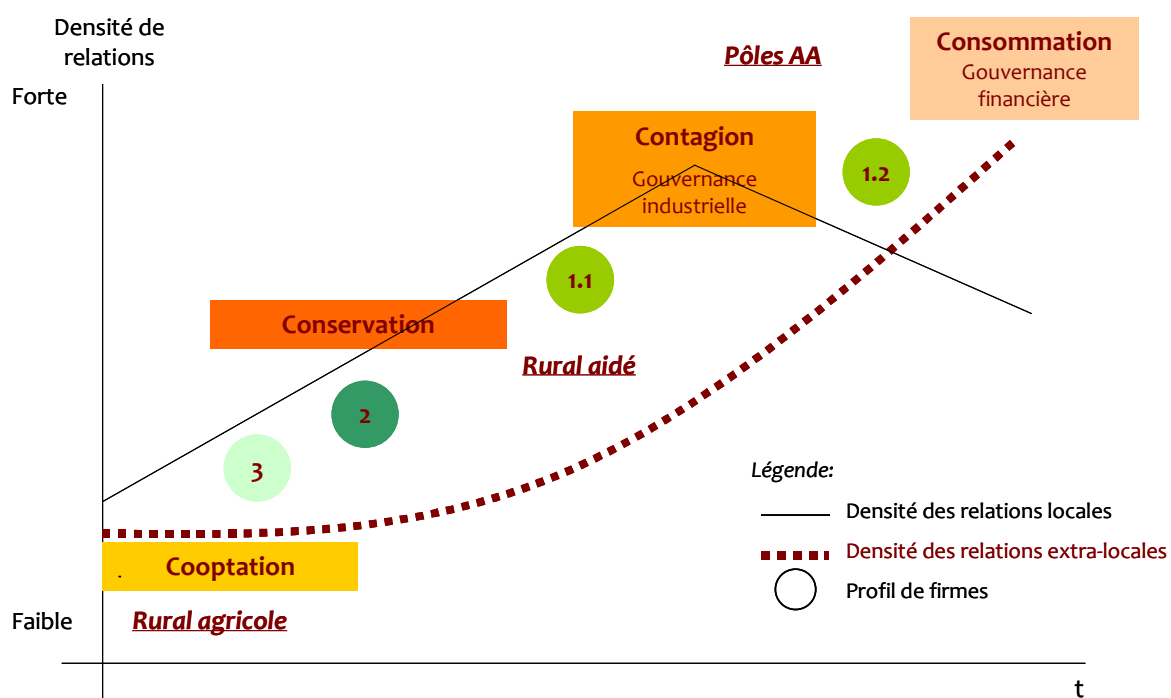
Les autres profils d'entrepreneurs que nous avons rencontrés répondent à des logiques différentes et non-optimales en termes de création ou de maintien de ce type de tissu industriel. Les entreprises en **logique de consommation** vont par **opportunisme** se retrouver soit sur des **technopoles** soit sur ces mêmes **pôles agroalimentaires ruraux** auxquels elles participent dans la limite des exigences de rentabilité financière qu'elles se fixent ou qui leur sont posées (en cas d'appartenance à un groupe). **Une re-localisation de l'activité est possible et l'éventualité de ce départ pèse sur la gestion du territoire puisque ce sont en général de grandes entreprises.**

Les entreprises en **logique de conservation** sont moins représentées dans notre échantillon et se situent principalement sur des activités de transformation de la volaille. C'est la **filière** définie par l'amont qui structure ces entreprises plus que les territoires ou les régions. La référence au territoire est spécialement mentionnée au travers d'une **stratégie de produits de terroir ou de signes officiels de qualité** liés à une appartenance territoriale, principalement pour les produits de la volaille. Certaines entreprises s'émancipent de cette stratégie de filière liée à l'amont par croissance externe et évoluent vers d'autres activités de type plats préparés. La difficulté est alors de concilier plusieurs métiers et de trouver des synergies entre eux. S'affranchir de l'amont agricole local constitue également une tentation dans une période où les produits importés représentent de plus en plus une opportunité en termes de rentabilité sauf pour les coopératives qui par définition n'abandonneront pas l'amont agricole local. **Le risque de cette logique territoriale pèse alors principalement sur le maintien des activités agricoles de production fournissant ces industries.**

Les entreprises de notre échantillon en **logique de cooptation** correspondent en général aux entreprises les plus **isolées** géographiquement et professionnellement. Le **milieu rural** dans lequel elles sont implantées les incite à des stratégies commerciales de produits régionaux ou à des stratégies de compression des coûts notamment en produits alimentaires intermédiaires basiques qui utilisent toutes les opportunités du local (notamment bas salaires, flexibilité de la main-d'œuvre, disponibilités des approvisionnements, etc.) Les premières sont retranchées sur des **niches régionales** et ont une clientèle de fait restreinte par l'image du terroir auquel la marque fait référence. Les secondes se positionnent en **sous-traitants**, façonniers des industriels ou de la restauration. Cette dernière situation peut perdurer si la distance aux clients reste acceptable du point de vue économique (fonction du surenchérissement des coûts de transport) et si le portefeuille de clients est suffisamment large pour éviter la brutale perte d'activité. **Le risque d'abandon du site industriel est évidemment beaucoup plus important pour les sous-traitants dont la logique managériale est complètement déconnectée d'une logique territoriale.**

Ces différentes logiques sont ainsi l'expression de rapports au territoire plus ou moins forts et évolutifs dans le temps (Figure 18). Chacune combine des relations locales et extra-locales avec plus ou moins d'intensité. Les entrepreneurs **impliqués** et se situant dans une **logique de contagion** sont ceux qui ont la plus **grande densité de relations locales** et quelques relations extra-locales. Ils représentent véritablement les **acteurs de la construction** de nouvelles ressources et capacités sur leurs territoires. À l'inverse les entreprises qui sont dans une logique de consommation sont tournées vers l'extérieur selon les marges de manœuvre laissées à leurs dirigeants par la gouvernance financière. Elles peuvent plus ou moins renforcer leurs relations locales mais suivant toujours une stratégie opportuniste.

**Figure 18 : Dynamique des logiques de co-construction des ressources et aptitudes territoriales**



Source : Lambert et Saives, enrichi pour cette étude.

## *2. Développement des firmes et leviers de l'ancrage territorial*

L'ancrage territorial que nous avons caractérisé est au final une notion très fortement liée au cycle de vie des industries : croissance, pérennité et disparition. L'examen de **trois phases de développement** des entreprises permet de brosser les difficultés qu'elles doivent surmonter pour évoluer.

**a. L'émergence avec la création par le porteur de projet.** Celui-ci, persuadé du bien-fondé de son idée et disposant en général de moyens financiers limités, cumule rarement toutes les compétences nécessaires (techniques, commerciales, financières). La faiblesse de ses moyens financiers et les contraintes de l'endettement ne lui permettent pas de s'entourer en interne d'appuis suffisants. Mais une externalisation de certaines tâches peut permettre de lever bien des difficultés et éviter des erreurs. La proximité de services et/ou des formes de mutualisation permettant de répondre à certaines questions et obligations légales libèrent le dirigeant pour qu'il se consacre à l'essentiel : la fabrication du ou des produits et leur commercialisation. L'accès à un espace suffisant dans un environnement satisfaisant constitue une autre difficulté que les collectivités locales peuvent contribuer à lever.

**b. La croissance** conduit au passage de la structure de très petite entreprise (moins de 10 salariés) à la PME puis à la grande entreprise. Dans ces étapes, le dirigeant cherche à s'entourer des compétences nécessaires et à optimiser son activité en générant de nouvelles ressources (maintenance, formation, transport, infrastructures, etc.). Le partage d'expériences et la convergence de vues avec d'autres entrepreneurs dans un rayon proche contribuent fortement à la résolution de problèmes communs. La constitution progressive de pôles d'activités plus ou moins spécialisés renforcent les ressources disponibles et attirent de nouveaux investisseurs et nouvelles compétences.

**c. L'ouverture à de nouveaux marchés et à de nouveaux propriétaires.** La progression et la pérennisation de l'activité d'une entreprise passe à un moment donné par l'ouverture à de nouveaux marchés. De nouveaux moyens et compétences sont requis. Là encore la mutualisation et divers appuis éventuellement relayés par les collectivités locales offrent des solutions. Dans les étapes de croissance que connaît toute entreprise en système libéral, la limite du capital individuel ou familial appelle une ouverture du capital à un moment donné. C'est une phase complexe, souvent accompagnée d'une modification de la gouvernance. Les objectifs d'actionnaires anonymes sont en effet souvent totalement extérieurs à la firme et s'organisent autour d'une rentabilité immédiate de leurs placements. De générateurs de ressources sur un territoire, la firme passe progressivement à un comportement d'utilisateurs de ressources locales conduisant dans certains cas à un épuisement de celles-ci. Les relations extra-locales l'emportent sur le local jusqu'à la décision de délocalisation vers des zones mieux dotées.



Pour limiter cette issue défavorable au territoire, notre étude fait ressortir **quatre piliers** essentiels qui participent fortement au **lien entre l'entreprise et le territoire**.

**1. Le savoir-faire** : une « culture de l'agroalimentaire » résulte d'une formation sur des savoir-faire particuliers sur du moyen voire du long terme. La main d'œuvre est dotée de compétences et aptitudes spécifiques tout en étant très compétitive et les délocalisations sont ainsi freinées notamment pour la plupart des industries des plats préparés en milieu rural.

**2. Le réseau de professionnels** : de la maintenance aux conseils entre entrepreneurs, en passant par les Unions d'industriels, les bénéfices sont incontestables pour l'entreprise. Cela constitue également un élément d'attractivité du territoire incomparable. La volonté d'implication dans un réseau de professionnels spécialisés dans l'agroalimentaire ou non témoigne en général d'une volonté d'ancrage au territoire.

**3. La référence au terroir** : les stratégies d'entreprises liées à des produits ou des marques faisant explicitement référence au terroir ou à la région établissent la réputation, l'image, la « protection du territoire ». Cette protection garantit un attachement, un ancrage inimitable des industries au territoire mais elle correspond souvent à certains types d'entreprises tels que des PME en plats préparés ou des entreprises commercialisant des produits peu transformés tels que les volailles entières.

**4. Le lien entre agriculture et agroalimentaire** : des évolutions conjointes entre les acteurs de l'amont et les industriels vers une stratégie commune constituent un gage d'une véritable adhésion et implication sur le long terme.

### *3. Le rôle des institutions publiques ou « accompagnateurs éclairés »*

L'écho des firmes tend souvent à minimiser voire à contester le rôle des institutions publiques. Les critiques sont nombreuses sur l'absence des aides, le niveau excessif des contrôles et les défauts des infrastructures existantes (notamment portuaires). Il reste vrai que la décision d'entreprendre revient au décideur privé mais il est possible de recommander des actions des institutions publiques comme « accompagnateurs éclairés ». Il nous semble que la caractérisation des logiques d'ancrage des firmes au territoire participe de cet éclairage. Pour l'avoir utilisée à plusieurs reprises, nous en avons vérifié la pertinence analytique.

La caractérisation des territoires du rural isolé au pôle agroalimentaire spécialisé permet ainsi de réfléchir au renforcement de certaines zones pour les **faire évoluer vers des statuts de pôle**. La limite d'une ressource essentielle comme la main-d'œuvre peu qualifiée permet de situer les seuils limites de taille de ces pôles sauf s'il existe un accompagnement des migrations de population nécessaires couplé à la construction des équipements de formation et infrastructures. C'est à ces conditions que les entreprises, spécialement les grandes, en logique de consommation sous la houlette d'une gouvernance financière freineront leur délocalisation.

**L'appui public, s'il est nécessaire, devrait porter sur l'ensemble des acteurs qui concourent à la dynamique du pôle** incluant les fournisseurs de matières premières agricoles et les transformateurs mais aussi tous ceux qui contribuent au bon fonctionnement de ces activités : transport, maintenance, nettoyage, intérim, etc. sans parler de ce qui relève directement de la prise en charge publique comme la formation.

Parallèlement les entreprises qui utilisent des signes de qualité marquées par une référence à un terroir continueront leur activité en maintenant les liaisons avec l'amont agricole. **L'édification de marques collectives mérite d'être soutenue par les instances locales** et les moyens pour les faire connaître doivent être adéquats et d'une portée suffisante (les bons médias pour les bonnes cibles de consommateurs) mais la diffusion de ces produits régionaux connaît des limites géographiques et culturelles.

**L'image véhiculée par les emplois dans le secteur agroalimentaire pourrait être améliorée** afin de réduire les difficultés à trouver des personnes qualifiées. Cela passe notamment par une revalorisation des formations manuelles, un partenariat entre industriels et enseignants des lycées professionnels.

Favoriser l'implication des entrepreneurs, soutenir le développement d'un noyau voire d'un pôle industriel, encourager l'innovation sont des exemples de politiques courantes. Elles sont déjà utilisées dans des régions à forte concentration d'activités agroalimentaires telles que la Bretagne et les Pays de la Loire. Les régions qui sont moins densément fournies en activités agro-alimentaires réclament des orientations similaires (notamment en Poitou-Charentes) dans la perspective de maintien des IAA sur le territoire.

## VII. CONCLUSION

Cette étude avait pour but de caractériser l'ancrage des firmes et leurs liens aux territoires du Grand-Ouest mais aussi de valider et prolonger une méthode d'analyse élaborée par Anne-Laure SAIVES. L'utilisation de la méthode sur deux activités particulières comme les industries de la volaille et des plats préparés et sur quatre régions a permis de caractériser les acteurs et les territoires. Les quatre régions du Grand Ouest ont donc un poids et des concentrations très différentes de leurs activités agroalimentaires, accompagnés de dynamiques locales dont la caractérisation est principalement fonction de la densité d'activités d'une part et du contrôle du capital d'autre part. Ce constat réalisé dans deux secteurs distincts permet de percevoir des seuils d'alerte au développement de pôles spécialisés et les facteurs de risque introduits par l'évolution dans la détention du capital. Grâce aux nuances et compléments apportés notamment au titre de la gouvernance, il devrait se révéler utile aux décideurs publics pour orienter des politiques de développement local cohérentes et efficaces. Le point de vue des industriels a donc été privilégié pour cette étude parce que leur action est essentielle dans la création et le maintien des emplois sur un territoire à deux niveaux. D'une part, lorsqu'ils maintiennent leur activité industrielle sur un site et d'autre part, lorsqu'ils oeuvrent à renforcer les avantages (ou ressources) du site afin de conforter ou d'améliorer son efficacité.

**Déterminer les différents profils de décideurs et les logiques d'ancrage au territoire qui les animent permet de cibler les meilleurs interlocuteurs du développement local.** La compétitivité du territoire du Grand Ouest dans le domaine agroalimentaire au niveau national voire au niveau européen passe par l'association des forces vives comprenant des acteurs impliqués publics ou privés et une allocation efficace des ressources disponibles sur le territoire. Il sera utile de prolonger ces travaux par un examen plus affiné des territoires (rural agricole, rural sous dominante urbaine, pôles spécialisés) sur lesquels sont implantées les entreprises afin de faire pour la période actuelle un état des ressources disponibles (entreprises sous-traitantes, sociétés de services, offre des collectivités locales, associations d'entrepreneurs, main-d'œuvre qualifiée ou non, approvisionnements, etc.) et d'envisager leurs perspectives d'accroissement ou d'épuisement à venir. Il sera également pertinent de compléter ces travaux par un bilan de l'efficacité des politiques publiques et de leur nécessaire évolution sous contraintes ou par choix des décideurs.

## VIII. BIBLIOGRAPHIE

### ARTICLES&OUVRAGES académiques

- Azoulay, Weinstein (2000) Les compétences de la firme, *Revue d'économie industrielle*, n°93, 4<sup>e</sup> trim., pp. 117-154
- Bagoula C., Daniel K., Chevassus-Lozza E., Gaigné, C. (2009) *Trade liberalization and regional location : Evidence from French agroindustry*, Association de Sciences Régionale de Langue Française, XLVI<sup>ème</sup> colloque, Clermont Ferrand, 20 p.
- Baumard P. (2007) Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopération, *Revue Française de Gestion*, pp. 135-145.
- Ben Arfa N., Rodriguez C., Daniel K. (2009) Dynamiques spatiales de l'agriculture française, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (4), pp. 807-834.
- Bergès-Sennou F., Bontems P., Réquillart V. (2003) *L'impact économique du développement des marques de distributeurs*, Working Paper, Université de Toulouse, Juin, 26 p.
- Foresight (2011) *The Future of Food and Farming*, Final Project Report, The Government Office for Science, Londres, Royaume-Uni.
- Gaigné C., Goffette-Nagot F. (2008) Localisation rurale des activités industrielles. Que nous enseigne l'économie géographique ?, *Revue d'études en Agriculture et Environnement*, 87 (2008-2), 101-130.
- Gallaud D. et al. (2009) *L'innovation dans les entreprises agroalimentaires : quels indicateurs territorialisés ?*, Association de Sciences Régionale de Langue Française, XLVI<sup>ème</sup> colloque, Clermont Ferrand, 24 p.
- Giovanni B. et al. (2007) La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, N°176, pp. 87-98.
- Hirczak M. et Mollard, A. (2004) *Différenciation par la qualité et le territoire versus coordination sectorielle : conflit ou compromis ? L'exemple de la Bresse* Journées de la proximité : Proximité, réseaux et coordination, Marseille, 2004/06/17 ; 2004/06/18 - Université de la Méditerranée, Réseau Proximités Recherche en Economie Industrielle et Spatiale en France, Marseille. 2004/06, 19 p.
- Lambert A. et Saives A.-L. (1997) *Comportements et facteurs de localisation des activités industrielles agro-alimentaires dans la région des Pays de la Loire*, Rapport de recherche, ENITIAA, Nantes, 98p.
- Lambert A. (2001) La désintégration verticale : une réponse aux exigences de flexibilité dans les industries alimentaires, *Revue Gestion 2000*, janvier-février 2001.
- Rallet A. et Torre A. (eds) (1995) *Economie Industrielle et Economie Spatiale*, Economica, Paris.
- Saives A.-L. (2002) *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, Edit. L'Harmattan. Paris, 492 p.
- Saives A.-L. ; Desmarteau R H (2010) *Stratégies et milieux de territorialisation des firmes : le cas des entreprises de transformation agroalimentaire au Québec*, Communication aux 4<sup>èmes</sup> journées de recherches en sciences sociales INRA-SFER-CIRAD, Agrocampus Rennes, 9-10 décembre 2010, 35 p.
- Torre A. (eds) (2005) *Proximité et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, INRA, « Science en marche », 337 p.
- Touzard J.-M. (2007) *Territoires et filières – Quelles perspectives pour l'analyse économique ?*, CIRAD, Concepts et méthodes en économie des filières – Application aux Pays du Sud.

## DOCUMENTS SPECIALISES

Agreste (2008) *L'agriculture, la forêt et les industries agroalimentaires*

Agreste (2001) *L'agriculture, la forêt et les industries agroalimentaires*

Agreste (1998) *L'agriculture, la forêt et les industries agroalimentaires*

Agreste conjoncture (2011) *IAA : une activité soutenue sur fond de hausse de prix*, Synthèse n°2011/156, juillet.

Agreste conjoncture (2009) *Volailles : la concurrence des pays tiers se développe pour les préparations de viandes*, Synthèse n°2009/85, septembre.

Alim'Agri (2011) *Agriculture, alimentation, pêche, ruralité, aménagement du territoire... Les chiffres* Hors-Série n°25, 50 p.

Bretagne Innovation (2008) *Schéma Régional de l'Innovation*, Novembre 2008, 150 p.

Graph'Agri (2011) *L'agriculture, la forêt et les industries agroalimentaires*, Agreste, Données en ligne : <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/publications/graphagri/article/graphagri-france-2010>

INRA-ITAVI (2009) *Prospective : la filière avicole française à l'horizon 2025*. Groupe de travail Prospective avicole, 89 p.

Insee Dossier (2009) *La consommation des ménages depuis 50 ans*, 19 p.

Insee Première (2011) *En 2010, la hausse du prix du pétrole amplifie l'inflation*, n°1355, juin.

Insee Première (2010) *L'agroalimentaire : un marché intérieur arrivé à maturité*, n°1283, février.

Insee Première (2008) *Le repas depuis 45 ans : moins de produits frais, plus de plats préparés*, n°1208, septembre.

Insee Première (2007) *Les comptes prévisionnels de l'agriculture pour 2007*, n°1168, décembre.

Insee Première (2007) *Le budget automobile des ménages s'adapte aux prix des carburants*, n°1159, octobre.

International Energy Agency (2009) *World Energy Outlook*, 698 p.

MAAP (2010) *Enjeux des industries agroalimentaires*, 44 p.

Observatoire des territoires (2009) *Dynamiques et développement durable des territoires ?*, Synthèse, janvier 2009, 25 p.

OCDE (2011) *Stratégie pour une croissance verte : agriculture et agroalimentaire*, Rapport préliminaire. 90 p.

Rouault Ph. (2010) *Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes*. 147 p.

Xerfi (2008) *Volaille – industrie et négoce*. 92 p.

Xerfi (2008) *Plats cuisinés*. 69 p.

## Résumé

Les quatre régions du Grand Ouest ; Bretagne, Basse-Normandie, Pays de la Loire et Poitou-Charentes, représentent le tiers (29 %) du chiffre d'affaires (secteur des boissons incluse) généré par le secteur des industries agroalimentaires au niveau national, le quart du nombre d'établissements (27 %), le tiers des effectifs employés moyen (34 %) et le quart (26 %) de la valeur ajoutée. Pour ces régions, et notamment la Bretagne et les Pays de la Loire, l'ambition est de pérenniser cette spécialité agroalimentaire en soutenant l'existant et en améliorant son attractivité. Sur la base d'entretiens réalisés auprès de 27 firmes alimentaires des secteurs industriels de la volaille et des plats préparés, des logiques de « territorialisation » qui combinent des processus d'activation des ressources et des comportements d'entrepreneurs distincts sur un territoire donné sont mises en évidence. Elaborées dix ans auparavant dans les travaux d'A.-L. Saives (2002), ces logiques ont été « actualisées » compte tenu des trois grandes modifications qui ont infléchi les comportements des firmes durant cette période : l'internationalisation, le développement des normes et les nouvelles préoccupations sociétales. Les résultats des traitements qualitatifs et statistiques des entretiens montrent que dans les deux secteurs, l'implantation des firmes était, à l'origine, essentiellement liée à l'approvisionnement. Durant la dernière décennie, le comportement d'ancrage s'est complexifié en raison des nouvelles opportunités offertes aux entreprises par la mondialisation des échanges et les nouvelles technologies. La localisation d'origine et la détention du capital se révèlent en premier lieu des éléments structurants de l'ancrage des firmes. En termes de territoire, les pôles agroalimentaires spécialisés présents dans les régions Bretagne et Pays de la Loire jouent en second lieu un rôle essentiel dans le maintien des industriels sur site. Ces pôles réunissent en effet un ensemble d'éléments garantissant des économies d'échelle et des synergies. En revanche, les entreprises isolées en milieu rural comme en Basse-Normandie et en Poitou-Charentes sont davantage défavorisées d'un point de vue de la logistique, de l'approvisionnement, de la sous-traitance et des réseaux de professionnels. En dernier lieu, en fonction des différentes situations d'entreprises rencontrées, un ancrage sur le long terme reposerait sur quatre piliers complémentaires et non-exclusifs : un savoir-faire, un réseau de professionnels, une référence au terroir et un lien agriculture-agroalimentaire.

## Mots clés

Stratégie des firmes ; Localisation des firmes ; Organisation industrielle ; Ressources territoriales ; Secteur alimentaire.

~~~~~\*\*\*~~~~~\*\*\*~~~~~\*\*\*~~~~~

## Summary

The four regions of the West part of France ; Bretagne, Basse-Normandie, Pays de la Loire and Poitou-Charentes, account for about one third (29 %) of the national agri-food sector revenue (beverages sector included), about one fourth of the amount of firms (27 %), about one third of the average number of employees (34 %) and about one fourth (26 %) of the value added. Concerning these regions, especially Bretagne and Pays de la Loire, a goal is to perpetuate this agri-food specialisation in supporting the existing resources and in improving its attractiveness. On the basis of interviews conducted in 27 firms belonging to the poultry industries and processed food sectors, « logiques de territorialisation » logics which combine some distinctive processes of resource activation and manager behaviours on a given territory are highlighted. An analysis of the location of agri-food firms in the context of a regional development program was published by Anne-Laure Saives in 2002. This project considers the same issue ten years later. The project's objectives are to validate and to extend the methods of Saives in order to address the current situation facing agri-food firms: internationalization, development of standards and new societal issues. The results of qualitative and quantitative treatments sort out that in the two sectors, firm location was essentially linked with sourcing. During the last decade, the reasons for firm location became more complex. More opportunities were given to firms consequent to the globalization and new technologies. First, the original location and the shareholding appear as structural elements of firm anchorage. Second, in terms of territory, the specialised agri-food « pôles » of Bretagne and Pays de la Loire have a critical role in maintaining these industries. These « pôles » compile elements which bestow economies of scale and synergies. Nevertheless, the isolated firms in rural areas like in Basse-Normandie and Poitou-Charentes have fewer advantages in terms of logistics, sourcing, subcontractors and professional networks. Last, depending on the different situations of the surveyed firms, a long term anchorage would be based on four complementary and non-exclusive elements : a know-how, a professional network, a reference to the "terroir" and a link between agriculture and the agri-food system.

## Keywords

Firm strategies ; Firm location ; Industrial organisation ; Territorial resources; Food sector.



# **Les logiques de territorialisation dans les secteurs industriels de la volaille et des plats préparés : la région Grand Ouest**

## **ANNEXES**

Lambert, Annie<sup>1</sup>

Persillet, Vanessa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ONIRIS (ENITIAA)

annie.lambert44@orange.fr

<sup>2</sup>INRA

SMART-LERECO (UR 1134)

Rue de la Géraudière

44316 Nantes

Vanessa.Persillet@nantes.inra.fr

## LISTE DES ANNEXES

---

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Annexe 1 : Les régions françaises dans l'industrie agroalimentaire</i>                                                               | 88  |
| <i>Annexe 2 : Les industries agro-alimentaires des régions du Grand Ouest</i>                                                           | 90  |
| <i>Annexe 3 : Indicateurs des activités des IAA dans le Grand Ouest</i>                                                                 | 91  |
| <i>Annexe 4 : Indicateurs de spécialisation en emploi dans le secteur des viandes et de la volaille pour les régions du Grand Ouest</i> | 93  |
| <i>Annexe 5 : Les industries de la volaille dans les régions du Grand Ouest</i>                                                         | 94  |
| <i>Annexe 6 : Production de volailles dans les régions du Grand Ouest</i>                                                               | 95  |
| <i>Annexe 7 : Pays exportateurs de volailles vers les régions du Grand Ouest</i>                                                        | 97  |
| <i>Annexe 8 : Nomenclature NAF</i>                                                                                                      | 99  |
| <i>Annexe 9 : Les industries des plats cuisinés dans les régions du Grand Ouest</i>                                                     | 102 |
| <i>Annexe 10 : Description de la base EAE</i>                                                                                           | 103 |
| <i>Annexe 11 : Echantillon des entreprises enquêtées en 2010</i>                                                                        | 104 |
| <i>Annexe 12 : Questionnaire des enquêtes auprès des opérateurs 2010</i>                                                                | 105 |
| <i>Annexe 13 : Liste des variables descriptives des processus clés des IAA</i>                                                          | 107 |
| <i>Annexe 14 : Résultat global de l'AFCM, les principales variables discriminantes</i>                                                  | 110 |
| <i>Annexe 15 : Les caractéristiques des entreprises enquêtées dans le secteur de la volaille</i>                                        | 115 |
| <i>Annexe 16 : Les caractéristiques des entreprises enquêtées dans le secteur des plats préparés</i>                                    | 116 |

---



***Annexe 1 : Les régions françaises dans l'industrie agroalimentaire***  
(2007, million d'euros ou unité)

| Région                      | Nombre<br>d'entreprises* | Région                      | Effectif<br>employé |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|
| France Métropolitaine       | 2950                     | France Métropolitaine       | 424160              |
| Bretagne                    | 320                      | Bretagne                    | 66202               |
| Rhône-Alpes                 | 288                      | Entreprises Poly-régionales | 56671               |
| Pays de la Loire            | 255                      | Pays de la Loire            | 47380               |
| Aquitaine                   | 191                      | Rhône-Alpes                 | 28205               |
| Nord - Pas-de-Calais        | 178                      | Nord - Pas-de-Calais        | 26654               |
| Midi-Pyrénées               | 175                      | Aquitaine                   | 19284               |
| Ile-de-France               | 144                      | Basse-Normandie             | 16776               |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur  | 140                      | Ile-de-France               | 16306               |
| Champagne-Ardenne           | 137                      | Alsace                      | 16131               |
| Alsace                      | 126                      | Midi-Pyrénées               | 14399               |
| Poitou-Charentes            | 123                      | Champagne-Ardenne           | 13260               |
| Centre                      | 112                      | Centre                      | 12513               |
| Languedoc-Roussillon        | 109                      | Bourgogne                   | 12216               |
| Auvergne                    | 104                      | Poitou-Charentes            | 11768               |
| Bourgogne                   | 102                      | Provence-Alpes-Côte d'Azur  | 11115               |
| Basse-Normandie             | 91                       | Lorraine                    | 11079               |
| Lorraine                    | 68                       | Picardie                    | 9552                |
| Franche-Comté               | 65                       | Languedoc-Roussillon        | 9515                |
| Picardie                    | 64                       | Auvergne                    | 9474                |
| Haute-Normandie             | 55                       | Haute-Normandie             | 6476                |
| Entreprises Poly-régionales | 48                       | Franche-Comté               | 5412                |
| Limousin                    | 43                       | Limousin                    | 3351                |
| Corse                       | 12                       | Corse                       | 421                 |

\* Entreprises de plus de 20 salariés ou de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires

| Région                      | Chiffre d'affaires | Région                      | Exportations directes |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------|
| France Métropolitaine       | 137728,4           | France Métropolitaine       | 25444,8               |
| Entreprises Poly-régionales | 24796,3            | Nord - Pas-de-Calais        | 3153,7                |
| Bretagne                    | 17958              | Entreprises Poly-régionales | 3049                  |
| Pays de la Loire            | 11848,4            | Bretagne                    | 2455,9                |
| Nord - Pas-de-Calais        | 9124,4             | Champagne-Ardenne           | 2349,3                |
| Rhône-Alpes                 | 8494,5             | Poitou-Charentes            | 2202,3                |
| Champagne-Ardenne           | 6996,5             | Ile-de-France               | 1646,4                |
| Ile-de-France               | 6991,3             | Alsace                      | 1447,1                |
| Alsace                      | 5866               | Rhône-Alpes                 | 1354,7                |
| Aquitaine                   | 5341,1             | Pays de la Loire            | 1103,7                |
| Poitou-Charentes            | 4768,9             | Provence-Alpes-Côte d'Azur  | 928,2                 |
| Basse-Normandie             | 4738,2             | Aquitaine                   | 752                   |
| Midi-Pyrénées               | 4037,5             | Haute-Normandie             | 664,2                 |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur  | 3575,8             | Basse-Normandie             | 658,6                 |
| Centre                      | 3496,4             | Picardie                    | 630,2                 |
| Picardie                    | 3324,3             | Lorraine                    | 601,1                 |
| Bourgogne                   | 3077,1             | Bourgogne                   | 495,7                 |
| Lorraine                    | 2783,9             | Languedoc-Roussillon        | 471,6                 |
| Auvergne                    | 2722,9             | Midi-Pyrénées               | 444,4                 |
| Haute-Normandie             | 2699,3             | Centre                      | 439,1                 |
| Languedoc-Roussillon        | 2353,7             | Franche-Comté               | 377,5                 |
| Franche-Comté               | 1752,1             | Auvergne                    | 161,3                 |
| Limousin                    | 907,7              | Limousin                    | 57,6                  |
| Corse                       | 73,7               | Corse                       | 0,8                   |

| Région                      | Valeur ajoutée |
|-----------------------------|----------------|
| France Métropolitaine       | 26051,2        |
| Entreprises Poly-régionales | 4454,6         |
| Bretagne                    | 2771,4         |
| Pays de la Loire            | 2090,5         |
| Nord - Pas-de-Calais        | 1860           |
| Champagne-Ardenne           | 1840,8         |
| Rhône-Alpes                 | 1532,1         |
| Alsace                      | 1421,3         |
| Ile-de-France               | 1242,5         |
| Poitou-Charentes            | 1095,2         |
| Aquitaine                   | 985,6          |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur  | 792,2          |
| Basse-Normandie             | 788,6          |
| Centre                      | 686,6          |
| Midi-Pyrénées               | 678,1          |
| Lorraine                    | 643            |
| Picardie                    | 622,9          |
| Bourgogne                   | 591,6          |
| Auvergne                    | 543,8          |
| Languedoc-Roussillon        | 515,7          |
| Haute-Normandie             | 421            |
| Franche-Comté               | 301,3          |
| Limousin                    | 151,7          |
| Corse                       | 20,8           |

Source : EAE, 2007

**Annexe 2 : Les industries agro-alimentaires des régions du Grand Ouest**  
(1998 et 2007) (million d'euros)

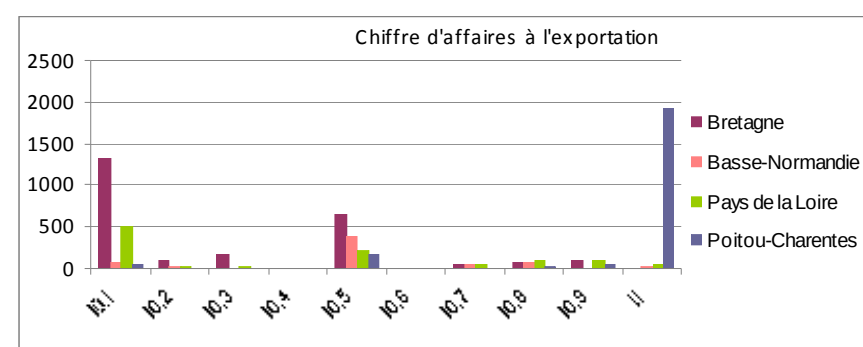
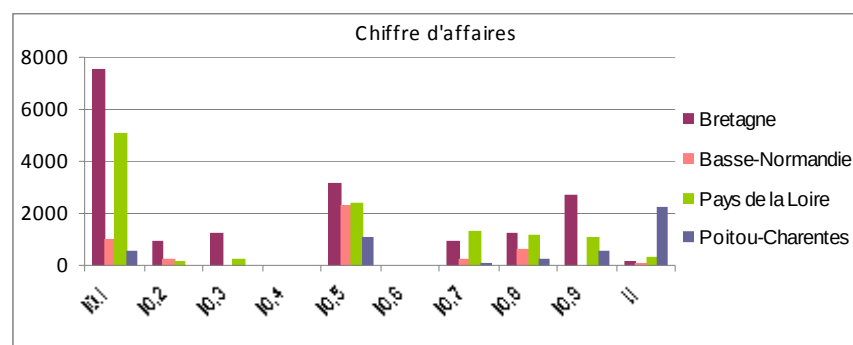
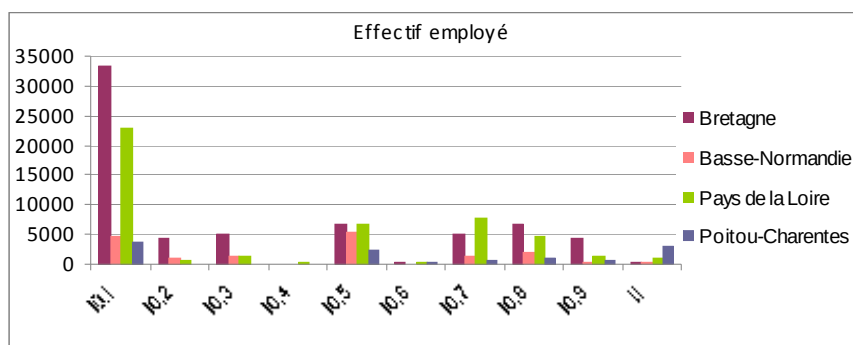
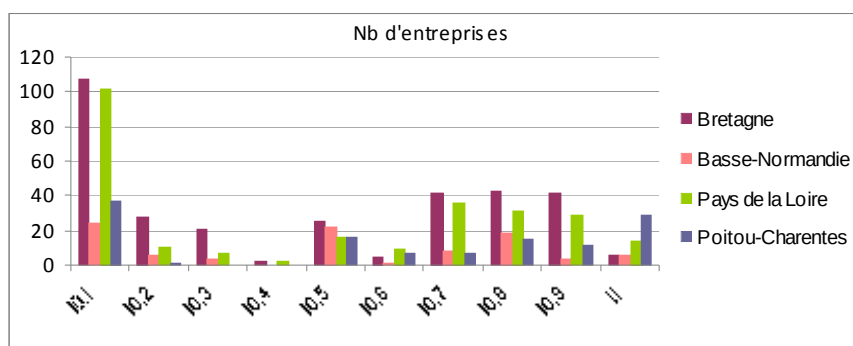
| Région           | Nombre d'entreprises |              |           | Effectif salarié moyen |              |               |
|------------------|----------------------|--------------|-----------|------------------------|--------------|---------------|
|                  | 1998                 | 2007         | variation | 1998                   | 2007         | variation     |
| Basse-Normandie  | 100                  | 91           | -9,00%    | 13 033                 | 14 380       | 10,30%        |
| Bretagne         | 331                  | 320          | -3,30%    | 50 847                 | 57 839       | 13,80%        |
| Pays de la Loire | 266                  | 255          | -4,10%    | 31 776                 | 42 081       | <b>32,40%</b> |
| Poitou-Charentes | 130                  | 123          | -5,40%    | 11 702                 | 10 423       | -10,90%       |
| Ensemble FRANCE  | 3 110                | 2 950        | -5,10%    | 365 765                | 372 882      | <b>1,90%</b>  |
| <b>Poids GO</b>  | <b>26,6%</b>         | <b>26,7%</b> |           | <b>29,4%</b>           | <b>33,4%</b> |               |

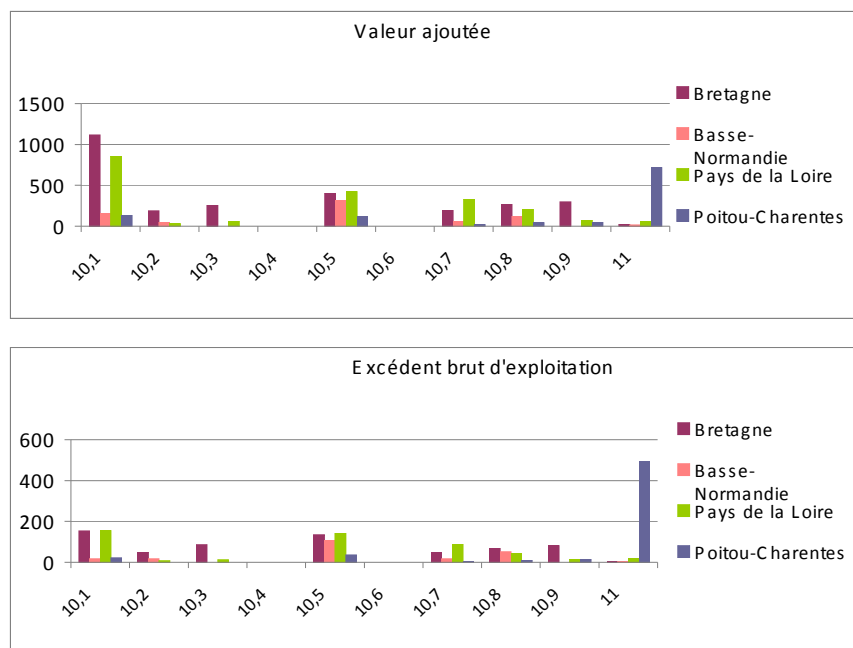
|                  | Chiffre d'affaires net |              |               | Ventes à l'exportation |              |               | Valeur ajoutée |              |               |
|------------------|------------------------|--------------|---------------|------------------------|--------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
|                  | 1998                   | 2007         | variation     | 1998                   | 2007         | variation     | 1998           | 2007         | variation     |
| Basse-Normandie  | 4 247,20               | 4 738,20     | 11,60%        | 538,20                 | 658,60       | <b>22,40%</b> | 553,20         | 788,60       | <b>42,60%</b> |
| Bretagne         | 14 850,80              | 17 958,00    | 20,90%        | 2 067,70               | 2 455,90     | <b>18,80%</b> | 1 843,00       | 2 771,40     | <b>50,40%</b> |
| Pays de la Loire | 8 004,30               | 11 848,40    | <b>48,00%</b> | 928,10                 | 1 103,70     | <b>18,90%</b> | 1 237,40       | 2 090,50     | <b>68,90%</b> |
| Poitou-Charentes | 3 618,20               | 4 768,90     | 31,80%        | 1 441,70               | 2 202,30     | 52,80%        | 732,40         | 1 095,20     | <b>49,50%</b> |
| Ensemble FRANCE  | 108 199,50             | 137 728,40   | <b>27,30%</b> | 19 724,10              | 25 444,80    | <b>29,00%</b> | 20 838,30      | 26 051,20    | <b>25,00%</b> |
| <b>Poids GO</b>  | <b>28,4%</b>           | <b>28,5%</b> |               | <b>25,2%</b>           | <b>25,2%</b> |               | <b>21,0%</b>   | <b>25,9%</b> |               |

|                  | Résultat courant avant impôts |              |                | Excédent brut d'exploitation |              |           | Investiss. corp hors apports |              |               |
|------------------|-------------------------------|--------------|----------------|------------------------------|--------------|-----------|------------------------------|--------------|---------------|
|                  | 1998                          | 2007         | variation      | 1998                         | 2007         | variation | 1998                         | 2007         | Variation     |
| Basse-Normandie  | 115,9                         | 99,7         | -14,00%        | 185,5                        | 224,1        | 20,80%    | 76,5                         | 143,5        | <b>87,60%</b> |
| Bretagne         | 147,0                         | 400,1        | <b>172,20%</b> | 417,9                        | 635,3        | 52,00%    | 299,3                        | 430,0        | 43,70%        |
| Pays de la Loire | 155,7                         | 293,6        | <b>88,60%</b>  | 335,4                        | 499,2        | 48,80%    | 205,1                        | 308,8        | 50,60%        |
| Poitou-Charentes | 191,5                         | 504,7        | <b>163,60%</b> | 315,5                        | 586,2        | 85,80%    | 91,5                         | 114,4        | 25,00%        |
| Ensemble FRANCE  | 4 705,80                      | 5 996,30     | <b>27,40%</b>  | 7 734,80                     | 8 868,10     | 14,70%    | 3 082,60                     | 3 918,00     | <b>27,10%</b> |
| <b>Poids GO</b>  | <b>13,0%</b>                  | <b>21,6%</b> |                | <b>16,2%</b>                 | <b>21,9%</b> |           | <b>21,8%</b>                 | <b>25,4%</b> |               |

Source : EAE 1998 et 2007

### Annexe 3 : Indicateurs des activités des IAA dans le Grand Ouest





Source : EAE 2007

### Légende :

- 10.1 - INDUSTRIE DES VIANDES
- 10.2 - INDUSTRIE DU POISSON
- 10.3 - INDUSTRIE DES FRUITS ET LEGUMES
- 10.4 - INDUSTRIE DES CORPS GRAS
- 10.5 - INDUSTRIE LAITIÈRE
- 10.6 - TRAVAIL DES GRAINS, FABRICATION DE PRODUITS AMYLACÉS
- 10.7 - FAB. DE PRODUITS DE BOULANGERIE-PÂTISSERIE ET DE PÂTES
- 10.8 - AUTRES INDUSTRIES ALIMENTAIRES
- 10.9 - FABRICATION D'ALIMENTS POUR ANIMAUX
- 11 - FABRICATION DE BOISSONS

Les montants des indicateurs sont en millions d'euros sauf s'ils sont calculés par effectif, dans ce cas, c'est en millier d'euros.

## Annexe 4 : Indicateurs de spécialisation en emploi dans le secteur des viandes et de la volaille pour les régions du Grand Ouest

| 1. Indicateur de spécialisation en viandes (10.1) au sein des IAA (10) |        | 2. Indicateur de spécialisation en viandes de volailles (10.12Z) au sein des viandes (10.1) |        |
|------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Région                                                                 |        | Région                                                                                      |        |
| Limousin                                                               | 1,9260 | Bourgogne                                                                                   | 2,9080 |
| Pays de la Loire                                                       | 1,6887 | Corse                                                                                       | 1,8571 |
| Bretagne                                                               | 1,6564 | Poitou-Charentes                                                                            | 1,7105 |
| Haute-Normandie                                                        | 1,3998 | Pays de la Loire                                                                            | 1,5295 |
| Poitou-Charentes                                                       | 1,3527 | Aquitaine                                                                                   | 1,5097 |
| Midi-Pyrénées                                                          | 1,2004 | Centre                                                                                      | 1,4824 |
| Auvergne                                                               | 1,1470 | Basse-Normandie                                                                             | 1,2368 |
| Aquitaine                                                              | 1,0773 | Bretagne                                                                                    | 1,1197 |
| Bourgogne                                                              | 0,9457 | Nord - Pas-de-Calais                                                                        | 0,5683 |
| Basse-Normandie                                                        | 0,9195 | Midi-Pyrénées                                                                               | 0,5241 |
| Corse                                                                  | 0,8032 | Champagne-Ardenne                                                                           | 0,5101 |
| Alsace                                                                 | 0,7790 | Auvergne                                                                                    | 0,3938 |
| Rhône-Alpes                                                            | 0,7514 | Rhône-Alpes                                                                                 | 0,3786 |
| Languedoc-Roussillon                                                   | 0,7004 | Languedoc-Roussillon                                                                        | 0,1837 |
| Lorraine                                                               | 0,6696 | Ile-de-France                                                                               | 0,1577 |
| Champagne-Ardenne                                                      | 0,6631 | Alsace                                                                                      | 0,0311 |
| Franche-Comté                                                          | 0,6068 | Haute-Normandie                                                                             | 0,0238 |
| Picardie                                                               | 0,5864 | Franche-Comté                                                                               | 0,0000 |
| Centre                                                                 | 0,5400 | Limousin                                                                                    | 0,0000 |
| Ile-de-France                                                          | 0,3013 | Lorraine                                                                                    | 0,0000 |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur                                             | 0,2926 | Picardie                                                                                    | 0,0000 |
| Nord - Pas-de-Calais                                                   | 0,2073 | Provence-Alpes-Côte d'Azur                                                                  | 0,0000 |

Calcul de l'indicateur 1 :

(Emploi dans l'industrie des viandes de la région/Emploi dans l'industrie agroalimentaire de la région)  
 (Emploi total national dans l'industrie des viandes/Emploi total national dans l'industrie agroalimentaire)

Calcul de l'indicateur 2 :

(Emploi dans l'industrie de la volaille de la région/Emploi dans l'industrie des viandes de la région)  
 (Emploi total national dans l'industrie de la volaille /Emploi total national dans l'industrie des viandes)

Si le coefficient > 1 ; la région est davantage spécialisée en emploi au niveau du numérateur par rapport au dénominateur. Par exemple, la région Poitou-Charentes est la troisième région française à être davantage spécialisée en emploi dans les industries de la volaille que dans d'autres industries des viandes (bœuf, mouton...) par rapport à cette même part au niveau national, le coefficient est de 1,71.

Il faut toutefois souligner que cet indicateur ne donne pas l'importance de l'emploi en valeur au sein des industries. Par exemple, la région Poitou-Charentes est plus fortement spécialisée en viandes de volailles que les régions Bretagne et Pays de la Loire bien que ces dernières soient les premières régions en termes d'emploi pour les industries de la volaille.

**Annexe 5 : Les industries de la volaille dans les régions du Grand Ouest**  
(1998 et 2007) (milliers d'euros)

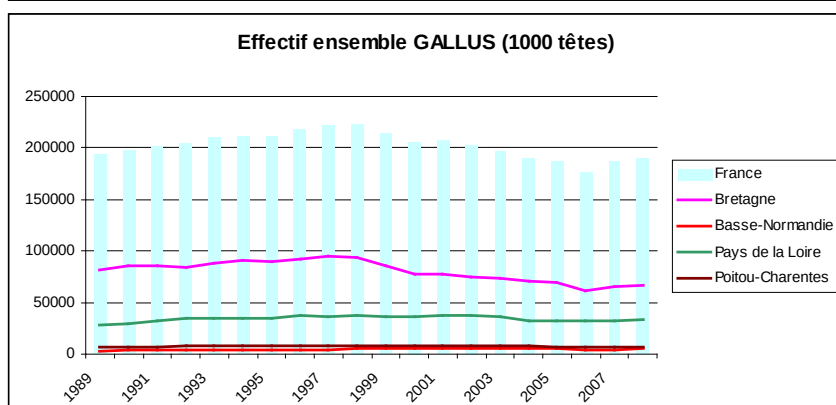
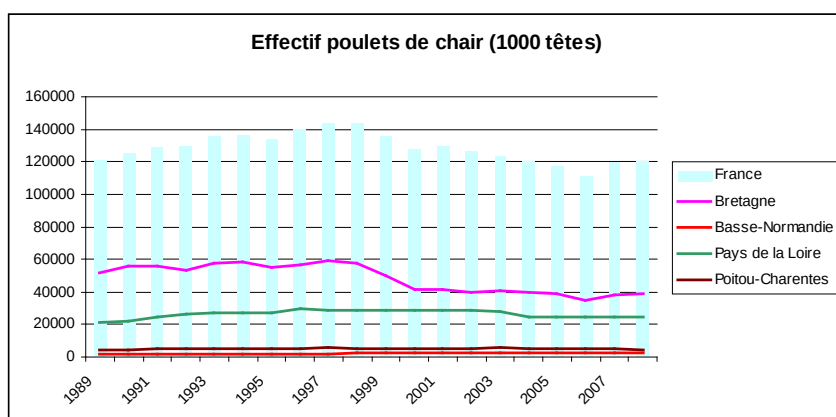
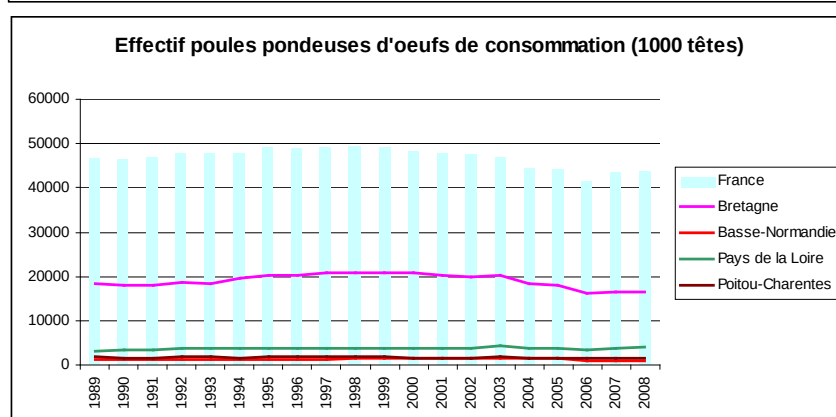
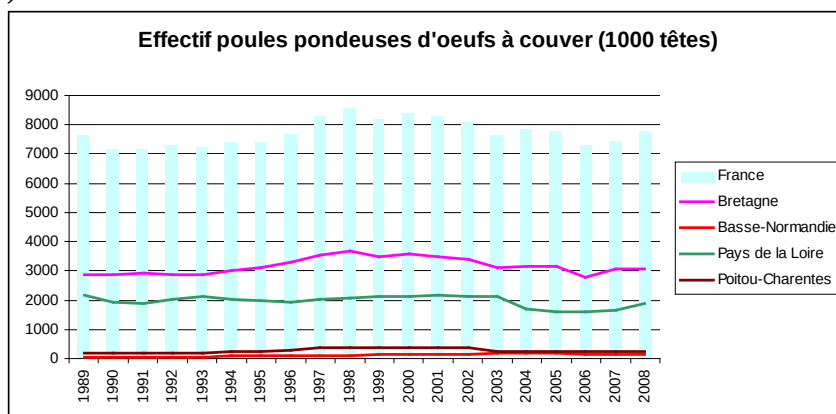
| Région           | Nombre d'entreprises |            |            | Effectif salarié moyen |              |            |
|------------------|----------------------|------------|------------|------------------------|--------------|------------|
|                  | 1998                 | 2007       | variation  | 1998                   | 2007         | variation  |
| Basse-Normandie  | 3                    | 4          | <b>33%</b> | 839                    | 1 317        | <b>57%</b> |
| Bretagne         | 45                   | 32         | -29%       | 9 487                  | 9 022        | -5%        |
| Pays de la Loire | 43                   | 37         | -14%       | 6 566                  | 8 671        | <b>32%</b> |
| Poitou-Charentes | 10                   | 7          | -30%       | 1 593                  | 1 405        | -12%       |
| Ensemble FRANCE  | 187                  | 148        | -21%       | 28 941                 | 27 411       | -5%        |
| <b>Poids GO</b>  | <b>54%</b>           | <b>54%</b> |            | <b>64%</b>             | <b>74,5%</b> |            |

|                  | Chiffre d'affaires net |            |             | Ventes à l'exportation |              |            | Valeur ajoutée (bcf) |            |            |
|------------------|------------------------|------------|-------------|------------------------|--------------|------------|----------------------|------------|------------|
|                  | 1998                   | 2007       | variation   | 1998                   | 2007         | variation  | 1998                 | 2007       | variation  |
| Basse-Normandie  | 136 937                | 291 952    | <b>113%</b> | 20 825                 | 25 022       | 20%        | 26 487               | 33 874     | 28%        |
| Bretagne         | 2 126 773              | 1 897 558  | -11%        | 975 246                | 639 554      | -34%       | 201 343              | 261 087    | 30%        |
| Pays de la Loire | 1 347 374              | 2 024 192  | <b>50%</b>  | 132 505                | 212 996      | <b>61%</b> | 215 376              | 296 963    | <b>38%</b> |
| Poitou-Charentes | 247 344                | 98 863     | -60%        | 64 333                 | 7 932        | -88%       | 42 717               | 47 342     | 11%        |
| Ensemble FRANCE  | 5 585 767              | 5 825 579  | 4%          | 1 477 675              | 967 848      | -35%       | 762 410              | 885 891    | 16%        |
| <b>Poids GO</b>  | <b>69%</b>             | <b>74%</b> |             | <b>81%</b>             | <b>91,5%</b> |            | <b>64%</b>           | <b>72%</b> |            |

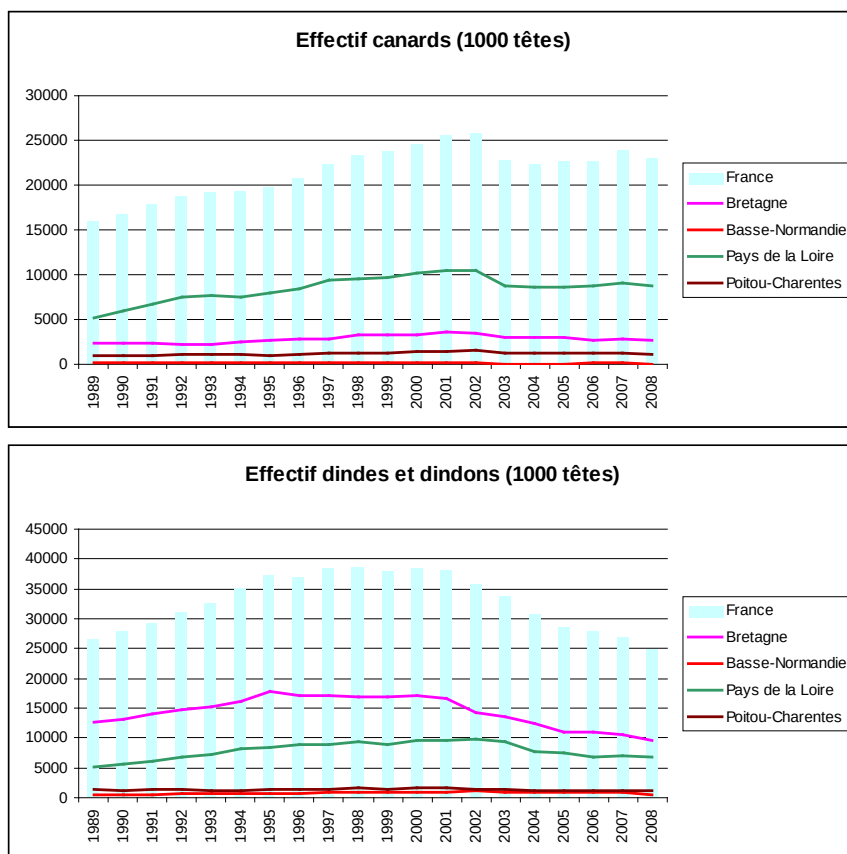
|                  | Résultat courant avant impôts |            |           | Excédent brut d'exploitation |            |            | Investiss. corp hors apports |              |             |
|------------------|-------------------------------|------------|-----------|------------------------------|------------|------------|------------------------------|--------------|-------------|
|                  | 1998                          | 2007       | variation | 1998                         | 2007       | variation  | 1998                         | 2007         | Variation   |
| Basse-Normandie  | 3 000                         | -4 099     | -237%     | 12 118                       | 6 332      | -48%       | 1 158                        | 6 705        | <b>479%</b> |
| Bretagne         | -1 781                        | -29 669    | -1566%    | 51 055                       | 70 092     | <b>37%</b> | 23 030                       | 30 797       | 34%         |
| Pays de la Loire | 41 891                        | 60 262     | 44%       | 95 578                       | 115 269    | 21%        | 22 984                       | 40 265       | <b>75%</b>  |
| Poitou-Charentes | -1 662                        | 93         | -106%     | 15 768                       | 19 349     | 23%        | 11 570                       | 3 809        | -67%        |
| Ensemble FRANCE  | 47 662                        | 48 423     | 2%        | 278 812                      | 306 920    | 10%        | 95 380                       | 109 411      | 15%         |
| <b>Poids GO</b>  | <b>87%</b>                    | <b>55%</b> |           | <b>62,5%</b>                 | <b>69%</b> |            | <b>61,5%</b>                 | <b>74,5%</b> |             |

Source : EAE 1998 et 2007

## Annexe 6 : Production de volailles dans les régions du Grand Ouest (1989-2008)

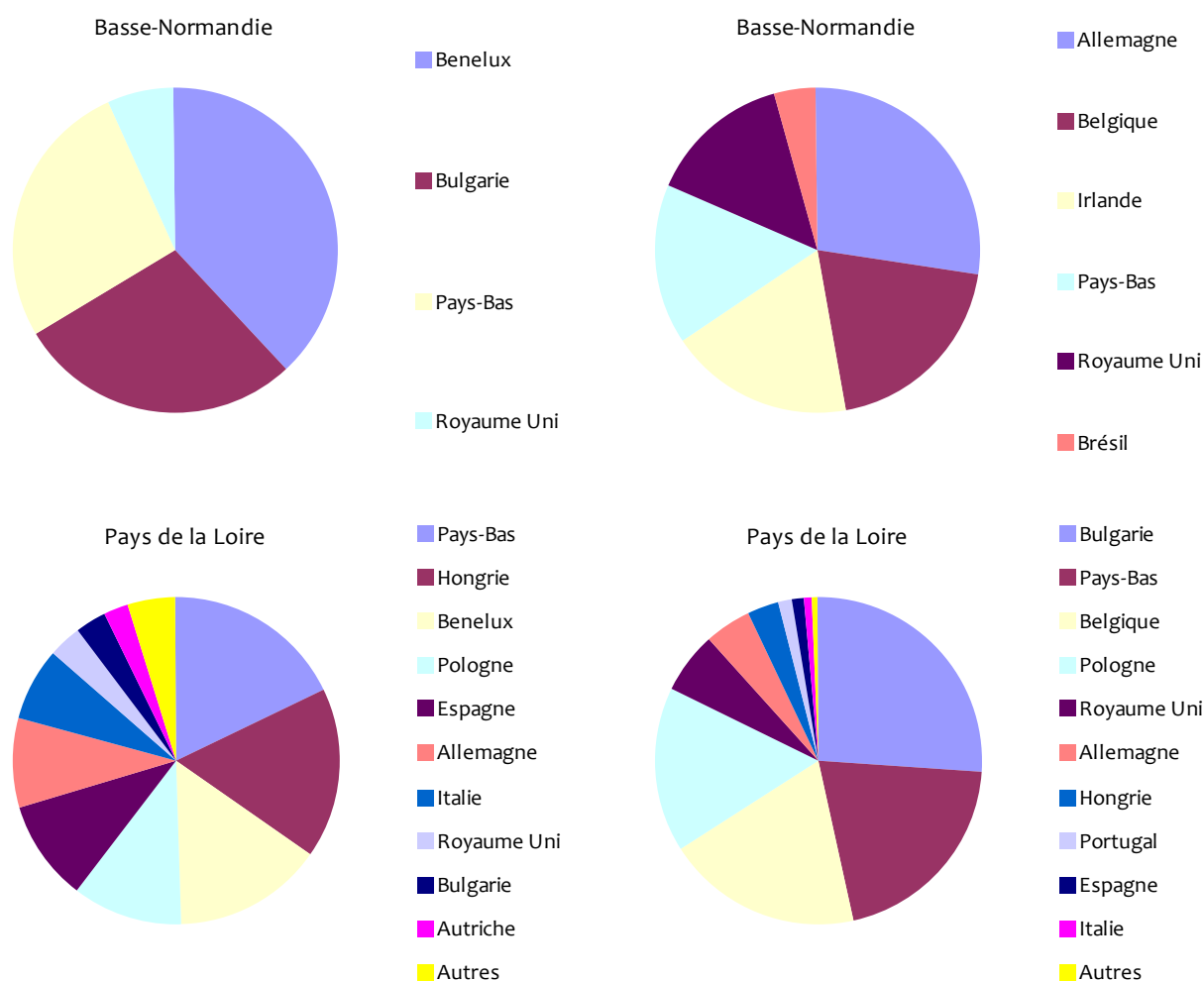




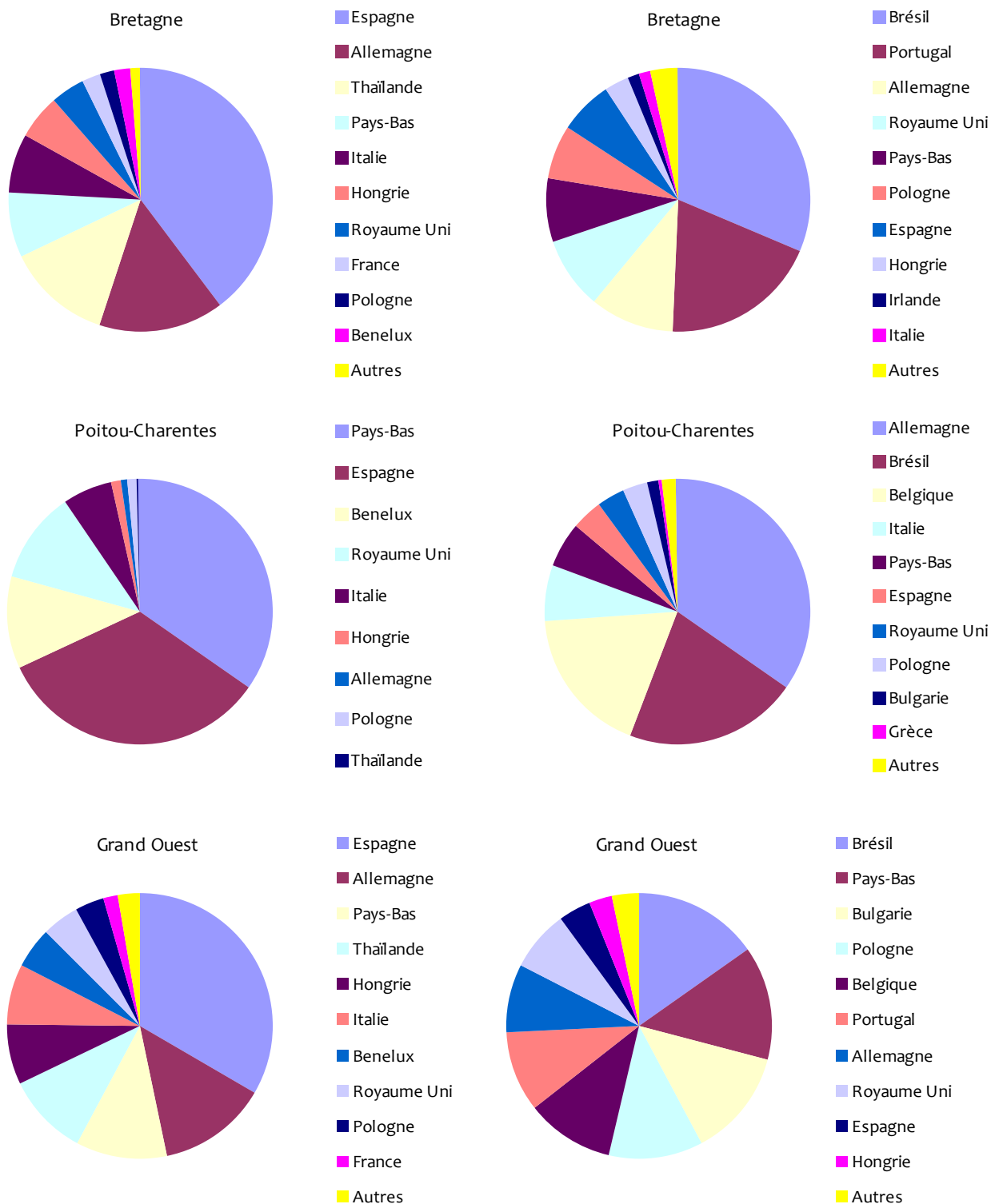


Source : AGRESTE

Annexe 7 : Pays exportateurs de volailles<sup>32</sup> vers les régions du Grand Ouest  
(en milliers d'euros\*) en 1997 (à gauche) et 2007 (à droite)



<sup>32</sup> Chapitre 2 Groupe 7 de la nomenclature des douanes : Viandes et abats comestibles, frais, réfrigérés ou congelés, des volailles



\*Pour des raisons de confidentialité, nous n'indiquons pas les valeurs des importations.

Source : Direction Générale des Douanes, 1997 à 2007

## Annexe 8 : Nomenclature NAF

*« Les industries agroalimentaires regroupent trois divisions de la nouvelle nomenclature d'activité française (NAF<sup>33</sup>) de l'INSEE : les industries alimentaires, la fabrication des boissons, et l'industrie du tabac. Les industries alimentaires comprennent la transformation des produits de la culture, de la sylviculture et de la pêche en aliments pour l'homme ou l'animal et la production de divers produits intermédiaires non directement alimentaires. Cette activité génère fréquemment des produits associés de valeur diverse (par exemple peaux pour l'activité d'abattage ou tourteaux pour la production d'huile).*

*La division est organisée en sous filières : viandes, poissons, fruits et légumes, corps gras, produits laitiers, meunerie et travail du grain, aliments pour animaux et autres filières alimentaires. La production est le plus souvent effectuée pour compte propre mais peut aussi l'être pour compte de tiers, notamment l'abattage à façon. Cette division ne comprend pas la préparation de plats pour consommation immédiate, comme dans les restaurants.*

*Certaines activités sont considérées comme manufacturières (par exemple les boulangers, pâtisseries, charcutiers, etc., qui vendent leur propre production), même s'il y a vente au détail dans le propre magasin du producteur. Cependant, lorsque le traitement est minimal et n'aboutit pas à une réelle transformation (boucherie, poissonnerie) le classement s'effectue dans la section "Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles".*

*La fabrication de boissons comprend la fabrication de boissons, telles que les boissons non alcoolisées et les eaux minérales, la fabrication de boissons alcoolisées obtenues principalement par fermentation, de bières et de vins, ainsi que la fabrication de boissons alcoolisées distillées. Elle ne comprend pas la production de jus de fruits et de légumes, de boissons à base de lait, de produits à base de café, de thé ou de maté qui ressortent des industries alimentaires.*

*La fabrication de produits à base de tabac comprend la transformation d'un produit agricole, le tabac, en un produit destiné à la consommation finale. »*

Pour en savoir plus sur la NAF rev2 : voir le site [www.insee.fr](http://www.insee.fr) rubriques « Définitions et méthodes » ou « Révision de la NAF en 2008 ».

---

<sup>33</sup> La NAF rev2 est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Liste des codes NAF correspondants aux secteurs de la volaille (en jaune) et des plats préparés (en orange).

**AVANT le 01.01.2008 (NAF 1993 et NAF rev1 2003) :**

|       |                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------|
| 15    | Industries alimentaires                                   |
| 15.1  | Industrie des viandes                                     |
| 15.1A | Production de viandes de boucherie                        |
| 15.1C | Production de viandes de volailles                        |
| 15.1E | Préparation industrielle de produits à base de viandes    |
| 15.1F | Charcuterie                                               |
| 15.2  | Industrie du poisson                                      |
| 15.2Z | Industrie du poisson                                      |
| 15.3  | Industrie des fruits et légumes                           |
| 15.3A | Transformation et conservation de pommes de terre         |
| 15.3C | Préparation de jus de fruits et légumes                   |
| 15.3E | Transformation et conservation de légumes                 |
| 15.3F | Transformation et conservation de fruits                  |
| 15.4  | Industrie des corps gras                                  |
| 15.4A | Fabrication d'huiles et graisses brutes                   |
| 15.4C | Fabrication d'huiles et graisses raffinées                |
| 15.4E | Fabrication de margarine                                  |
| 15.5  | Industrie laitière                                        |
| 15.5A | Fabrication de lait liquide et de produits frais          |
| 15.5B | Fabrication de beurre                                     |
| 15.5C | Fabrication de fromages                                   |
| 15.5D | Fabrication d'autres produits laitiers                    |
| 15.5F | Fabrication de glaces et sorbets                          |
| 15.6  | Travail des grains - fabrication de produits amylacés     |
| 15.6A | Meunerie                                                  |
| 15.6B | Autres activités de travail des grains                    |
| 15.6D | Fabrication de produits amylacés                          |
| 15.7  | Fabrication d'aliments pour animaux                       |
| 15.7A | Fabrication d'aliments pour animaux de ferme              |
| 15.7C | Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie          |
| 15.8  | Autres industries alimentaires                            |
| 15.8A | Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche |
| 15.8B | Cuisson de produits de boulangerie                        |
| 15.8C | Boulangerie et boulangerie-pâtisserie                     |
| 15.8D | Pâtisserie                                                |
| 15.8F | Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation      |
| 15.8H | Fabrication de sucre                                      |
| 15.8K | Chocolaterie, confiserie                                  |
| 15.8M | Fabrication de pâtes alimentaires                         |
| 15.8P | Transformation du thé et du café                          |
| 15.8R | Fabrication de condiments et assaisonnements              |
| 15.8T | Fabrication d'aliments adaptés à l'enfant et diététiques  |
| 15.8V | Industries alimentaires n.c.a.                            |
| 15.9  | Industrie des boissons                                    |
| 15.9A | Production d'eaux de vie naturelles                       |
| 15.9B | Fabrication de spiritueux                                 |
| 15.9D | Production d'alcool éthylique de fermentation             |
| 15.9F | Champagnisation                                           |
| 15.9G | Vinification                                              |
| 15.9J | Cidrerie                                                  |
| 15.9L | Production d'autres boissons fermentées                   |
| 15.9N | Brasserie                                                 |
| 15.9Q | Malterie                                                  |
| 15.9S | Industrie des eaux de table                               |
| 15.9T | Production de boissons rafraîchissantes                   |

**APRES le 01.01.2008 (NAF rev2) :**

C Industrie manufacturière

10 Industries alimentaires

10.1 Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande

10.12 Transformation et conservation de la viande de volaille

**10.12Z Transformation et conservation de la viande de volaille**

| Cette sous-classe comprend                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Cette sous-classe comprend aussi                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'exploitation d'abattoirs se livrant à l'abattage, à la préparation et à l'emballage de volailles</li> <li>- la production de viandes de volailles (volailles entières ou en portions individuelles), fraîches, congelées ou surgelées</li> <li>- l'extraction de graisses de volailles comestibles</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la production de plumes, de peaux et de duvets, bruts et apprêtés</li> <li>- la préparation des abats</li> </ul> |
| <b>Cette sous-classe ne comprend pas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                           |
| - le conditionnement de viandes de volailles, pour compte propre (cf. 46.32A) ou pour compte de tiers (cf. 82.92Z)                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                           |

C Industrie manufacturière

10 Industries alimentaires

10.8 Fabrication d'autres produits alimentaires

10.85 Fabrication de plats préparés

**10.85Z Fabrication de plats préparés**

Cette sous-classe comprend la fabrication industrielle de plats cuisinés élaborés prêts à être consommés (c'est-à-dire préparés, assaisonnés et cuits). Ces plats sont traités (congelés, réfrigérés, surgelés, appertisés ou sous-vide) en vue de leur conservation et généralement emballés et étiquetés pour la vente.

Pour être considéré comme un plat préparé, une préparation doit contenir des ingrédients appartenant à au moins deux familles distinctes (hors assaisonnement) de produits parmi les suivantes : produits à base de viande, produits à base de poisson, crustacés ou mollusques, produits à base de légumes ou de fruits, produits à base de pâtes, produits à base d'œufs, de fromage ou de céréales.

| Cette sous-classe comprend                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cette sous-classe comprend aussi |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fabrication industrielle de plats préparés à base de viande ou de volaille</li> <li>- la fabrication industrielle de plats préparés à base de poisson, crustacés ou mollusques</li> <li>- la fabrication industrielle de plats préparés à base de légumes, y compris pommes de terre ou de fruits</li> <li>- la fabrication industrielle de plats préparés à base de pâtes</li> <li>- la fabrication industrielle de pizzas surgelées ou conservées d'une autre manière</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                  |
| <b>Cette sous-classe ne comprend pas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fabrication de préparations de produits frais ou ne comportant pas deux ingrédients (cf. sous-classe ad hoc de la division 10)</li> <li>- la fabrication de charcuteries (cf. 10.13A)</li> <li>- la fabrication artisanale de préparations périssables vendues en charcuterie avec vente au détail (cf. 10.13B)</li> <li>- la fabrication de préparations périssables telles que les préparations charcutières à base de légumes (cf. 10.39A) ou les sandwiches (cf. 10.89Z)</li> <li>- le commerce de gros de plats et de repas préparés (cf. 46.38B)</li> <li>- le commerce de détail de plats et repas préparés (cf. 47.11 et 47.29Z)</li> <li>- la préparation de plats et de repas pour consommation immédiate (cf. 56.10)</li> <li>- la préparation et la cuisson de pizzas à emporter ou livrées (cf. 56.10C)</li> <li>- les activités des entreprises fournissant des repas (cf. 56.29)</li> <li>- la préparation de plateaux-repas destinés aux transporteurs aériens et similaires et plus généralement à la restauration collective (cf. 56.29A)</li> </ul> |                                  |

**Annexe 9 : Les industries des plats cuisinés dans les régions du Grand Ouest**  
(milliers d'euros, 2007\*)

|                  | Nombre<br>d'entreprises |             | Effectif salarié<br>moyen |             | Chiffre<br>d'affaires net |             |
|------------------|-------------------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| Région           | 2007                    | Reg/ GO (%) | 2007                      | Reg/ GO (%) | 2007                      | Reg/ GO (%) |
| Basse-Normandie  | 7                       | 14          | 531                       | 6           | 257 490                   | 13          |
| Bretagne         | 27                      | 54          | 4 960                     | 60          | 1 070 322                 | 55          |
| Pays de la Loire | 12                      | 24          | 2 528                     | 30          | 574 753                   | 29          |
| Poitou-Charentes | 4                       | 8           | 316                       | 4           | 53 117                    | 3           |
| Ensemble FRANCE  | 135                     |             | 18 430                    |             | 4 402 373                 |             |

**Poids GO**                      **37%**                                      **45%**                                      **44%**

|                  | Ventes à<br>l'exportation |           | Valeur ajoutée |           |
|------------------|---------------------------|-----------|----------------|-----------|
|                  | 2007                      | % Reg/ GO | 2007           | % Reg/ GO |
| Basse-Normandie  | 11 815                    | 13        | 31 724         | 9         |
| Bretagne         | 54 877                    | 61        | 200 599        | 55        |
| Pays de la Loire | 17 135                    | 19        | 118 517        | 33        |
| Poitou-Charentes | 5 869                     | 7         | 12 257         | 3         |
| Ensemble FRANCE  | 296 164                   |           | 783 336        |           |

**Poids GO**                      **30%**                                      **46%**

|                  | Résultat<br>courant<br>avant impôts |           | Excédent brut<br>d'exploitation |           | Investiss.<br>corp hors<br>apports |           |
|------------------|-------------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|
|                  | 2007                                | % Reg/ GO | 2007                            | % Reg/ GO | 2007                               | % Reg/ GO |
| Basse-Normandie  | 6 962                               | 12        | 12 928                          | 14        | 2 592                              | 5         |
| Bretagne         | 32 107                              | 58        | 45 448                          | 50        | 27 244                             | 55        |
| Pays de la Loire | 15 357                              | 28        | 29 578                          | 33        | 18 005                             | 36        |
| Poitou-Charentes | 1 379                               | 2         | 2 669                           | 3         | 1 987                              | 4         |
| Ensemble FRANCE  | 113 389                             |           | 159 885                         |           | 108 499                            |           |

**Poids GO**                      **49%**                                      **57%**                                      **46%**

Source : EAE 2007

\* Le changement de nomenclature rend impossible la comparaison sur les deux périodes 1998 et 2007. Les entreprises classées en 1085Z en 2007 recensent des entreprises provenant des catégories 151E, 152Z, 153A, 153E, 153F, 158A, 158M, 158V. Cependant, certaines entreprises appartenant à ces catégories ne se retrouvent pas en 1085Z après le changement de nomenclature, tandis que d'autres entreprises n'y étaient pas et se retrouvent en 1085Z après 2007.

## Annexe 10 : Description de la base EAE

« L'enquête annuelle d'entreprise (EAE) est réalisée dans les différents secteurs de l'économie non agricole : industrie, commerce, services, construction et transports. Les services statistiques des divers ministères en sont chargés pour leur domaine de compétence, une coordination d'ensemble étant assurée sous l'égide de l'INSEE, qui réalise également directement l'enquête pour le commerce et les services.

L'EAE est élaborée dans le cadre du règlement n° 58/97 du Conseil du 20 décembre 1996 relatif aux statistiques structurelles sur les entreprises. Elle permet de fournir des informations régulières sur les structures et les résultats économiques de l'appareil productif. Elle coexiste avec d'autres investigations statistiques sur l'appareil productif au sein du système de statistique d'entreprise (SSE). Rapprochée par l'INSEE des sources fiscales dans la constitution du système unifié de statistique d'entreprise (SUSE), elle contribue notamment à l'élaboration des Comptes de la Nation.

La répartition du champ de l'EAE entre les différents services enquêteurs est effectuée en référence à l'activité principale exercée (APE) des entreprises. C'est ainsi qu'il incombe au Service de la Statistique et de la Prospective (SSP) d'interroger les entreprises dont l'activité principale appartient aux industries alimentaires et des boissons. Les chiffres recensés sont globalisés dans cette activité principale sans ré-imputation des chiffres des autres activités dans d'autres rubriques.

Les résultats<sup>34</sup> concernent les entreprises de France métropolitaine employant 20 salariés et plus au 31 décembre de l'année n ou réalisant plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires au cours de l'exercice n, et exerçant à titre principal une activité industrielle de transformation agroalimentaire (IAA hors transformation du tabac).

Par ailleurs, l'INSEE est aussi chargé de suivre les entreprises de transformation agroalimentaires des départements d'outre-mer (DOM). Enfin, les petites entreprises de l'industrie agroalimentaire ayant à la fois moins de 20 salariés et moins de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires ne sont pas enquêtées par l'EAE du SSP, mais étaient interrogées une fois tous les quatre ans par l'INSEE, dans le cadre de l'Enquête sur les Petites Entreprises Industrielles (EPEI). Les deux dernières ont porté sur les exercices 1997 et 2001. Depuis l'année de constat 2001, les principales données économiques de ces entreprises sont estimées par le SSP à partir de sources administratives.

Au 1er janvier 2008 est entrée en vigueur la version révisée de la nomenclature d'activités française (NAF rév. 2). Cette publication est réalisée selon cette nouvelle version. L'ancienne codification des activités sur quatre positions a été abandonnée au profit d'une codification sur cinq positions, dont les quatre premières correspondent exactement à la nomenclature européenne. »

La concordance de nomenclatures dans l'EAE pour les secteurs volailles et plats préparés :

| 2008  | 2003                                    |
|-------|-----------------------------------------|
| 1012Z | 151C                                    |
| 1085Z | 151E/152Z/153A/153E/153F/158A/158M/158V |

<sup>34</sup> Dans la base originale, les montants des indicateurs sont en milliers d'euros sauf s'ils sont calculés par effectif, c'est en millier d'euros. Sur la base en ligne, les montants sont en millions d'euros.



*Annexe 11 : Echantillon des entreprises enquêtées en 2010*

| <b>Entreprises du secteur de la volaille</b>     | <b>Fonction du contact</b>           |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Doux</b>                                      | Directeur industriel                 |
| <b>Euralis</b>                                   | Directeur financier                  |
| <b>Favid</b>                                     | Responsable de production            |
| <b>LDC</b>                                       | PDG                                  |
| <b>Ramon</b>                                     | Directeur Général                    |
| <b>Socadis</b>                                   | Directeur Général                    |
| <b>Terrena gastronome</b>                        | Directeur communication              |
| <b>Volvico</b>                                   | Directeur commercial                 |
| <b>Entreprises du secteur des plats préparés</b> | <b>Fonction du contact</b>           |
| <b>Atlantique Alimentaire</b>                    | Directeur Général                    |
| <b>Bocage restauration</b>                       | Directeur Général                    |
| <b>Claude Léger</b>                              | Directeur Général                    |
| <b>Cuisine solution</b>                          | Directeur industriel                 |
| <b>Farmor</b>                                    | Directeur Général (de l'usine)       |
| <b>Fleury Michon</b>                             | Directeur Recherche et Développement |
| <b>Gartal Mareval</b>                            | Directeur Général                    |
| <b>Houdebine</b>                                 | Directeur Général                    |
| <b>Larzul</b>                                    | Directeur Général (de l'usine)       |
| <b>Marie (LDC)</b>                               | PDG                                  |
| <b>Milleret</b>                                  | Directeur Général                    |
| <b>Nature et Compagnie</b>                       | Directeur Général                    |
| <b>Peneau</b>                                    | Directeur Général adjointe           |
| <b>Saint-Antoine Charcuterie</b>                 | Directeur de l'entreprise            |
| <b>Saveurs Traiteur</b>                          | Directeur Général adjointe           |
| <b>Stalaven</b>                                  | Directeur industriel                 |
| <b>Tipiak</b>                                    | Directeur de la branche              |
| <b>Traiteur de la Touque</b>                     | Directeur Général                    |
| <b>Traiteur de Paris</b>                         | Directeur administratif et financier |

## Annexe 12 : Questionnaire des enquêtes auprès des opérateurs 2010

### **Présentation de l'entreprise :**

- date de création
  - grandes étapes historiques
  - détention actuelle du capital
  - dirigeants
  - nombre de salariés
  - produits fabriqués => PAI ou PGC
  - DLC => Produits finis
- ⇒ Dans les deux cas, quels sont les clients (GMS, RHF) (marché intérieur –dimension régionale nationale) marché international (export, implantation dans autres pays) ?
- modalités de prise de commande et délais de livraison
  - répartition des ateliers de fabrication / zone géographique
  - implantations récentes : fabrication, logistique, commerciale

### **Les approvisionnements :**

- Nature des approvisionnements
- zone d'achats des inputs (matières premières ou produits semi-finis)
- importation, moyens de transports (route, fer, maritime, plateforme logistique...), lien avec les contraintes environnementales émergentes (bilan carbone, développement durable...)
- modalités : contrats, achats ponctuels.... Evolution ?
- Inflexion des relations aux fournisseurs du fait des normes (HACCP, BRC, IFS) prise en compte de certains thèmes actuels : développement durable, bien-être animal... et vérifier si la gouvernance est subie ou dirigée.
- Quelles sont les évolutions perçues ou vécues par l'entreprise ? comment elle perçoit l'attachement territorial et ses activités dans ce contexte ?

### **La politique commerciale :**

- Utilisation d'une référence régionale, territoriale ou géographique dans la politique commerciale (liaison à l'amont par la prise en compte de SOQ) ?
- Qu'est-ce que l'entreprise affiche en communication externe par rapport à l'ancrage territorial ? quels noms, quels termes y font référence ?
- utilisation d'autres supports à consonance géographique
- Est-ce que l'entreprise a une connaissance pointue de son marché ? Enquêtes conso ? Est –ce que les clients sont attachés à cette image « territoriale » ? Est-ce que ça compte parmi les préoccupations de l'entreprise ?
- autres

### **Les ressources de l'entreprise :**

- Main d'Oeuvre : qualifications, limites quantitatives sur un espace donné, distance de recrutement)
- Apports extérieurs : subventions, infrastructures, réseaux de communication....
- Services (entretien, maintenance), transport (entreprises de transports, infrastructures routières), énergies, bureautiques...
- Temps d'accès à la plateforme parisienne ?
- structures formation recherche
- club d'entrepreneurs

=> Quelles ressources étaient indispensables au moment du lancement ? Comment l'entreprise en a-t-elle ajouté d'autres ? Lesquelles sont apparues sans intervention de l'entreprise ?

=> Est-ce que l'entreprise estime qu'elle est bien localisée ? ou bien, est-ce qu'il y a une réflexion par rapport à une nouvelle implantation qui serait plus avantageuse ?

### **Les pratiques de collaboration :**

- relations de collaborations entre industriels même secteur ou non
- alliances stratégiques : sur le plan commercial, industriel, approvisionnements, innovation, recherche
- participation à des réseaux

- participation à des programmes de recherche et processus d'innovation (gestion en interne ou en externe ? où sont les compétences ?)
- adhésion à des pôles de compétitivité ou autre ?
- conditions, incitations, etc. pour rester sur place ?

=> Comment l'entreprise caractérise ces collaborations ? Est-ce qu'il existe un sentiment d'adhésion à une synergie, un territoire ou les deux ou autres ?

**Implications de l'entreprise dans le développement local :**

- recherche de soutien public ?
- contribution à la structuration de l'espace économique ?
- développement local et projet de l'entreprise (RSE) ?

**Vision plus globale de l'environnement :**

Périmètre, rayonnement de l'entreprise : comment est-il perçu ?

**Les perturbations externes :** crise énergétique, crise financière, crise sanitaire, quelle retombée sur l'activité de l'entreprise ? Quel degré de sensibilité ? Comment cela influence-t-il la stratégie de l'entreprise ?

Quels sont les risques liés à l'avenir ? Quelles sont les solutions pour garantir à la fois la continuité de l'attachement territorial et la compétitivité de la firme ?

*Remarque :*

*Cette étude sera conduite en garantissant la confidentialité des informations collectées.*

### Annexe 13 : Liste des variables descriptives des processus clés des IAA<sup>35</sup>

| Processus         | Libellé des variables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Approvisionnement | <p><i>Achat de matières premières/CA (%)</i></p> <p>Disponibilité des inputs</p> <p>Région,<br/>National,<br/>International</p> <p>Relation contractuelle avec les fournisseurs</p> <p>Prise en charge du transport amont</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Production        | <p>Modèle de production</p> <p>Spécialisation des lignes</p> <p>Flexibilité des lignes (Ateliers)</p> <p>Longueur des séries</p> <p>Séries courtes</p> <p>Séries longues</p> <p>Phases de transformation alimentaire</p> <p>Phase amont</p> <p>PAI</p> <p>Prêt à consommer</p> <p>Sous-traitance pour les industriels</p> <p>Sous-traitance pour les RHD, distributeurs</p> <p>Saisonnalité de l'activité</p> <p>Procédures qualité</p> <p>Mise aux normes réglementaires</p> <p>Normes clients (IFS, BRC, ...)</p> <p>Cahier des charges fournisseurs</p> <p>Bilan carbone</p> <p>Bien-être animal</p> <p>Responsabilité sociale des entreprises</p> <p>Gestion des ressources humaines</p> <p>o Disponibilité de la MO</p> <p>Effectif permanent (6 classes<sup>36</sup>)</p> <p><i>Evolution de l'emploi depuis 3 ans (%)</i></p> <p><i>VA/Effectifs (%)</i></p> <p><i>Coût du personnel intérimaire/frais de personnel (%)</i></p> <p>o Qualification de la MO</p> <p>Services laboratoire, formation ou conseil à proximité (isolement ou appartenance à un pôle)</p> <p>o Organisation interne des activités</p> <p>Appartenance à une union industrielle</p> <p><i>Nombre d'établissements de l'entreprise</i></p> <p><i>Etablissements hors région</i></p> <p><i>Etablissements UE</i></p> <p><i>Etablissements hors UE</i></p> <p><i>Sous-traitance industrielle/VA (%)</i></p> |

<sup>35</sup> Basées sur les travaux de Saives, 2000.

<sup>36</sup> 1 : <20 salariés – 2 : 20-49 – 3 : 50-99 – 4 : 100-249 – 5 : 250-499 – 6 : >500

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Logistique | Délai commande livraison vers clients<br>A pour plus que C<br>Zone de diffusion<br>Régionale<br>Nationale<br>UE<br>Internationale<br>Prise en charge du transport aval<br>Plateforme logistique propre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Vente      | <i>Concentration de l'activité</i><br><i>Taux de croissance annuel de l'activité (%)</i><br>Clientèle<br>GMS<br>Grossistes<br>RHD/RHF<br>Magasins spécialisés<br>Industriels<br>Relations et suivi de la clientèle<br>Certification<br>Référence au terroir/régionale<br>AB<br>LR<br>Autres<br>Marques<br>Propre<br>Distributeur<br>Réputation /ancienneté des activités/marque reconnue<br><i>Taux d'exportation export /Ventes en France (%)</i><br><i>Croissance des ventes export (%)</i><br><i>Export vers UE (%)</i><br><i>Export hors UE (%)</i>                                           |
| Décision   | Dirigeant<br><i>Age du dirigeant</i><br>Type de dirigeant<br>Fondateur/actionnaire majoritaire<br>Héritier/actionnaire majoritaire<br>Manager/Actionnaire minoritaire<br>Origine locale du dirigeant<br>Implication locale<br>Appartenance à un réseau professionnel<br>Facteurs personnels et cadre de vie<br><i>Taille de la commune (5 classes<sup>37</sup>)</i><br><i>Distance ville&gt;50 000 habitants (5 classes<sup>38</sup>)</i><br>Dépendance stratégique<br>Localisation du siège social<br>Hors région<br>Détenction de capital<br>Familial<br>Coopératif<br>Anonyme<br>International |

<sup>37</sup> 1 : <2000 habs - 2 : 2000 à 4999 - 3 : 5000 à 9999 - 4 : 10000 à 19999 - 5 : >20000

<sup>38</sup> 1 : <15 km - 2 : 15 à 29 - 3 : 30 à 44 - 4 : 45 à 60 M - 5 : >60 km

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | Lieu des acquisitions des entreprises<br>Hors région<br>Etranger<br><i>Activité principale (%)</i><br>Capacité d'investissement liée à la localisation<br>Localisation en zone aidée<br>Aides<br>Locales<br>Départementales<br>Régionales<br>Nationales<br>Européennes<br>Capacité d'investissement propre<br><i>Date (année) de rachat de l'établissement</i><br>Achat d'entreprise depuis deux ans<br>Appartenance à un groupe<br><i>Chiffre d'affaires (5 classes<sup>39</sup>)</i><br><i>Croissance du CA (%)</i><br><i>VA/CA moyen (%)</i><br><i>EBE/CA (%)</i><br><i>Frais financiers/CA (%)</i><br><i>Taux de profit (%)</i><br><i>Capital de l'entreprise</i><br><i>Fonds propre de l'entreprise</i><br><i>Fonds propres sur capitaux empruntés</i><br><i>Investissements d'extension/Productivité (%)</i><br>Lieu des investissements<br>En région<br>Hors région |
| Autres variables Socio-Démographique | <i>Numéro SIREN</i><br><i>Code postal</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

<sup>39</sup> 1 : <20 M€ - 2 : 20 à 49 M – 3 : 50 à 99 M – 4 : 100 à 499 M – 5 : >500 M

## Annexe 14 : Résultat global de l'AFCM<sup>40</sup>, les principales variables discriminantes

### Les entreprises de l'échantillon du secteur de l'industrie de la volaille

#### DESCRIPTION DES AXES FACTORIELS

DESCRIPTION DU FACTEUR 1  
PAR LES MODALITES ACTIVES

| ID.                     | V. TEST | LIBELLE MODALITE | LIBELLE DE LA VARIABLE                          | POIDS | NUMERO |
|-------------------------|---------|------------------|-------------------------------------------------|-------|--------|
| 1                       | -2.41   | Lplp             | Plateforme logistique propre                    | 5.00  | 1      |
| 1                       | -2.41   | Vaut             | Certification_Autres                            | 5.00  | 2      |
| 1                       | -2.30   | Pncl             | Normes clients                                  | 6.00  | 3      |
| 1                       | -2.30   | Vlr              | Certification_LabelRouge                        | 6.00  | 4      |
| 1                       | -2.30   | Ptf1             | Production amont                                | 6.00  | 5      |
| 1                       | -2.30   | Pccf             | Cahiers des charges fournisseurs                | 6.00  | 6      |
| 1                       | -2.30   | Lreg             | Zone de diffusion régional                      | 6.00  | 7      |
| 1                       | -2.22   | Pfle             | Flexibilité des lignes                          | 4.00  | 8      |
| 1                       | -2.22   | Ptf3             | Production prêt à consommer                     | 4.00  | 9      |
| 1                       | -2.22   | Dihr             | Investissements hors région                     | 4.00  | 10     |
| 6                       | -2.22   | >500 wiés        | Effectifs                                       | 4.00  | 11     |
| 1                       | -2.22   | Puni             | Appartenance à une union industrielle           | 4.00  | 12     |
| 1                       | -2.22   | Psc              | Séries courtes                                  | 4.00  | 13     |
| 1                       | -2.06   | Dlet             | Acquisitions autres établissements à l'étranger | 3.00  | 14     |
| 5                       | -2.06   | >500 M€          | Chiffre d'affaires                              | 3.00  | 15     |
| 1                       | -2.06   | Psep             | Services à proximité                            | 3.00  | 16     |
| Z O N E C E N T R A L E |         |                  |                                                 |       |        |
| 0                       | 2.06    | PsepN            | Services à proximité                            | 5.00  | 137    |
| 0                       | 2.06    | DletN            | Acquisitions autres établissements à l'étranger | 5.00  | 138    |
| 0                       | 2.22    | PfleN            | Flexibilité des lignes                          | 4.00  | 139    |
| 0                       | 2.22    | PuniN            | Appartenance à une union industrielle           | 4.00  | 140    |
| 0                       | 2.22    | PscN             | Séries courtes                                  | 4.00  | 141    |
| 0                       | 2.22    | Ptf3N            | Production prêt à consommer                     | 4.00  | 142    |
| 0                       | 2.22    | DihrN            | Investissements hors région                     | 4.00  | 143    |
| 0                       | 2.30    | PnclN            | Normes clients                                  | 2.00  | 144    |
| 0                       | 2.30    | Ptf1N            | Production amont                                | 2.00  | 145    |
| 0                       | 2.30    | PccfN            | Cahiers des charges fournisseurs                | 2.00  | 146    |
| 3                       | 2.30    | 50-99 wiés       | Effectifs                                       | 2.00  | 147    |
| 0                       | 2.30    | VlrN             | Certification_LabelRouge                        | 2.00  | 148    |
| 0                       | 2.30    | LregN            | Zone de diffusion régional                      | 2.00  | 149    |
| 0                       | 2.41    | VautN            | Certification_Autres                            | 3.00  | 150    |
| 0                       | 2.41    | LplpN            | Plateforme logistique propre                    | 3.00  | 151    |

PAR LES VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES

| COORD.                  | POIDS | LIBELLE DE LA VARIABLE                        | MOYENNE | ECART-TYPE | NUMERO |
|-------------------------|-------|-----------------------------------------------|---------|------------|--------|
| -0.78                   | 8.00  | Nombre d'établissements dans l'UE             | 0.75    | 0.97       | 1      |
| -0.72                   | 8.00  | Nombre d'établissements                       | 6.13    | 6.09       | 2      |
| -0.63                   | 8.00  | Nombre d'établissements hors région           | 4.13    | 5.88       | 3      |
| -0.34                   | 8.00  | Nombre d'établissements hors UE               | 0.12    | 0.33       | 4      |
| -0.32                   | 8.00  | Taux de frais financiers                      | 8.00    | 12.40      | 5      |
| Z O N E C E N T R A L E |       |                                               |         |            |        |
| 0.40                    | 8.00  | Taux d'exploitation                           | 4.62    | 5.02       | 16     |
| 0.41                    | 8.00  | Taux d'exportation vers l'UE                  | 13.00   | 16.12      | 17     |
| 0.48                    | 8.00  | Date de création ou rachat de l'établissement | 1977.75 | 18.03      | 18     |
| 0.64                    | 8.00  | Rendement de la main d'oeuvre                 | 35.48   | 16.24      | 19     |
| 0.67                    | 8.00  | Part activité principale dans le CA           | 84.50   | 13.09      | 20     |

<sup>40</sup> Analyse factorielle en correspondances multiples

DESCRIPTION DU FACTEUR 2  
PAR LES MODALITES ACTIVES

| ID.                     | V.TEST | LIBELLE MODALITE | LIBELLE DE LA VARIABLE            | POIDS | NUMERO |
|-------------------------|--------|------------------|-----------------------------------|-------|--------|
| 5                       | -2.48  | 250-499 wiés     | Effectifs                         | 2.00  | 1      |
| 1                       | -2.48  | <2000 habs       | Taille de la commune              | 2.00  | 2      |
| 3                       | -2.48  | 50-99 M€         | Chiffre d'affaires                | 2.00  | 3      |
| 1                       | -2.02  | Ltra             | Prise en charge du transport aval | 4.00  | 4      |
| 1                       | -2.02  | Dimp             | Implication locale du dirigeant   | 4.00  | 5      |
| Z O N E C E N T R A L E |        |                  |                                   |       |        |
| 0                       | 2.02   | LtraN            | Prise en charge du transport aval | 4.00  | 150    |
| 0                       | 2.02   | DimpN            | Implication locale du dirigeant   | 4.00  | 151    |

PAR LES VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES

| COORD.                  | POIDS | LIBELLE DE LA VARIABLE                        | MOYENNE | ECART-TYPE | NUMERO |
|-------------------------|-------|-----------------------------------------------|---------|------------|--------|
| -0.76                   | 8.00  | Achat de matières premières                   | 57.38   | 11.03      | 1      |
| -0.60                   | 8.00  | Part activité principale dans le CA           | 84.50   | 13.09      | 2      |
| -0.28                   | 8.00  | Taux d'investissement                         | 12.88   | 7.70       | 3      |
| -0.09                   | 8.00  | Date de création ou rachat de l'établissement | 1977.75 | 18.03      | 4      |
| Z O N E C E N T R A L E |       |                                               |         |            |        |
| 0.39                    | 8.00  | Taux de frais financiers                      | 8.00    | 12.40      | 16     |
| 0.44                    | 8.00  | Taux d'exportation                            | 22.63   | 16.75      | 17     |
| 0.70                    | 5.00  | Part sous-traitance industrielle dans VA      | 12.80   | 8.13       | 18     |
| 0.71                    | 8.00  | REGION                                        | 49.13   | 9.14       | 19     |
| 0.76                    | 7.00  | Coût personnel interimaire                    | 14.57   | 6.61       | 20     |

DESCRIPTION DU FACTEUR 3  
PAR LES MODALITES ACTIVES

| ID.                     | V.TEST | LIBELLE MODALITE | LIBELLE DE LA VARIABLE                          | POIDS | NUMERO |
|-------------------------|--------|------------------|-------------------------------------------------|-------|--------|
| 1                       | -2.08  | Vgro             | Clientèle_grossistes                            | 3.00  | 1      |
| 1                       | -2.00  | Dcop             | Détention du capital_Coopératif                 | 2.00  | 2      |
| Z O N E C E N T R A L E |        |                  |                                                 |       |        |
| 0                       | 2.00   | DcopN            | Détention du capital_Coopératif                 | 6.00  | 149    |
| 0                       | 2.08   | VgroN            | Clientèle_grossistes                            | 5.00  | 150    |
| 4                       | 2.24   | 45-59 kms        | Distance de la première ville > 50000 habitants | 3.00  | 151    |

PAR LES VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES

| COORD.                  | POIDS | LIBELLE DE LA VARIABLE                        | MOYENNE | ECART-TYPE | NUMERO |
|-------------------------|-------|-----------------------------------------------|---------|------------|--------|
| -0.49                   | 8.00  | Date de création ou rachat de l'établissement | 1977.75 | 18.03      | 1      |
| -0.33                   | 7.00  | Coût personnel interimaire                    | 14.57   | 6.61       | 2      |
| -0.27                   | 5.00  | Part sous-traitance industrielle dans VA      | 12.80   | 8.13       | 3      |
| -0.27                   | 8.00  | Taux de VA                                    | 21.50   | 14.17      | 4      |
| -0.24                   | 8.00  | Age du dirigeant                              | 56.75   | 7.43       | 5      |
| Z O N E C E N T R A L E |       |                                               |         |            |        |
| 0.33                    | 8.00  | Rendement de la main d'oeuvre                 | 35.48   | 16.24      | 16     |
| 0.37                    | 8.00  | Taux d'exportation                            | 22.63   | 16.75      | 17     |
| 0.37                    | 8.00  | Taux d'exportation vers l'UE                  | 13.00   | 16.12      | 18     |
| 0.56                    | 8.00  | REGION                                        | 49.13   | 9.14       | 19     |
| 0.79                    | 8.00  | Taux d'investissement                         | 12.88   | 7.70       | 20     |



## Les entreprises de l'échantillon du secteur de l'industrie des plats préparés

DESCRIPTION DES AXES FACTORIELS

DESCRIPTION DU FACTEUR 1

PAR LES MODALITES ACTIVES

| ID. | V. TEST | LIBELLE MODALITE | LIBELLE DE LA VARIABLE                     | POIDS | NUMERO |
|-----|---------|------------------|--------------------------------------------|-------|--------|
| 1   | -3.27   | Pnc1             | Normes clients                             | 13.00 | 1      |
| 0   | -3.26   | Ptf2N            | Production PAI                             | 13.00 | 2      |
| 1   | -3.05   | Pccf             | Cahiers des charges fournisseurs           | 4.00  | 3      |
| 1   | -3.00   | Lue              | Zone de diffusion_européen                 | 15.00 | 4      |
| 1   | -2.91   | Dir              | Investissements en région                  | 6.00  | 5      |
| 1   | -2.84   | Ps1              | Séries longues                             | 3.00  | 6      |
| 1   | -2.84   | Pspe             | Spécialisation des lignes                  | 3.00  | 7      |
| 6   | -2.82   | >500 wiés        | Effectifs                                  | 3.00  | 8      |
| 1   | -2.81   | Prse             | Responsabilité sociale des entreprises     | 8.00  | 9      |
| 1   | -2.81   | Dimp             | Implication locale du dirigeant            | 8.00  | 10     |
| 1   | -2.79   | Pstd             | Sous-traitance pour les distributeurs, RHD | 16.00 | 11     |
| 1   | -2.78   | Vrep             | Réputation des activités                   | 8.00  | 12     |
| 1   | -2.74   | Lint             | Zone de diffusion_international            | 9.00  | 13     |
| 1   | -2.72   | Vmdd             | Marque de distributeur                     | 12.00 | 14     |
| 4   | -2.71   | 100-499 M€       | Chiffre d'affaires                         | 4.00  | 15     |
| 1   | -2.71   | Dher             | Dirigeant_Héritier                         | 6.00  | 16     |
| 1   | -2.70   | Dihr             | Investissements hors région                | 5.00  | 17     |
| 1   | -2.46   | Aint             | Inputs_international                       | 17.00 | 18     |
| 1   | -2.46   | Lnat             | Zone de diffusion_national                 | 17.00 | 19     |
| 1   | -2.46   | Dach             | Achat d'entreprise depuis deux ans         | 3.00  | 20     |
| 1   | -2.45   | Acon             | Contrat avec les fournisseurs              | 5.00  | 21     |
| 1   | -2.25   | Psep             | Services à proximité                       | 9.00  | 22     |
| 1   | -2.22   | Anat             | Inputs_national                            | 13.00 | 23     |
| 1   | -2.20   | Dres             | Appartenance à un réseau professionnel     | 12.00 | 24     |
| 1   | -2.14   | Dgrp             | Appartenance à un groupe                   | 11.00 | 25     |
| 0   | -2.07   | DfonN            | Dirigeant_Fondateur                        | 14.00 | 26     |

### Z O N E C E N T R A L E

|   |      |          |                                            |       |     |
|---|------|----------|--------------------------------------------|-------|-----|
| 1 | 2.07 | Dfon     | Dirigeant_Fondateur                        | 5.00  | 126 |
| 0 | 2.14 | DgrpN    | Appartenance à un groupe                   | 8.00  | 127 |
| 0 | 2.20 | DresN    | Appartenance à un réseau professionnel     | 7.00  | 128 |
| 0 | 2.22 | AnatN    | Inputs_national                            | 6.00  | 129 |
| 0 | 2.25 | PsepN    | Services à proximité                       | 10.00 | 130 |
| 0 | 2.45 | AconN    | Contrat avec les fournisseurs              | 14.00 | 131 |
| 0 | 2.46 | DachN    | Achat d'entreprise depuis deux ans         | 16.00 | 132 |
| 0 | 2.46 | LnatN    | Zone de diffusion_national                 | 2.00  | 133 |
| 0 | 2.46 | AintN    | Inputs_international                       | 2.00  | 134 |
| 0 | 2.70 | DihrN    | Investissements hors région                | 14.00 | 135 |
| 0 | 2.71 | DherN    | Dirigeant_Héritier                         | 13.00 | 136 |
| 0 | 2.72 | VmddN    | Marque de distributeur                     | 7.00  | 137 |
| 0 | 2.74 | LintN    | Zone de diffusion_international            | 10.00 | 138 |
| 0 | 2.78 | VrepN    | Réputation des activités                   | 11.00 | 139 |
| 0 | 2.79 | PstdN    | Sous-traitance pour les distributeurs, RHD | 3.00  | 140 |
| 0 | 2.81 | DimpN    | Implication locale du dirigeant            | 11.00 | 141 |
| 0 | 2.81 | PrseN    | Responsabilité sociale des entreprises     | 11.00 | 142 |
| 0 | 2.84 | PspeN    | Spécialisation des lignes                  | 16.00 | 143 |
| 0 | 2.84 | Ps1N     | Séries longues                             | 16.00 | 144 |
| 0 | 2.91 | DirN     | Investissements en région                  | 13.00 | 145 |
| 1 | 2.95 | <20M€    | Chiffre d'affaires                         | 8.00  | 146 |
| 1 | 3.00 | <20 wiés | Effectifs                                  | 4.00  | 147 |
| 0 | 3.00 | LueN     | Zone de diffusion_européen                 | 4.00  | 148 |
| 0 | 3.05 | PccfN    | Cahiers des charges fournisseurs           | 15.00 | 149 |
| 1 | 3.26 | Ptf2     | Production PAI                             | 6.00  | 150 |
| 0 | 3.27 | Pnc1N    | Normes clients                             | 6.00  | 151 |

PAR LES VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES

| COORD.                  | POIDS | LIBELLE DE LA VARIABLE                        | MOYENNE | ECART-TYPE | NUMERO |
|-------------------------|-------|-----------------------------------------------|---------|------------|--------|
| -1.00                   | 2.00  | Part sous-traitance industrielle dans VA      | 2.50    | 1.50       | 1      |
| -0.64                   | 19.00 | Nombre d'établissements                       | 2.79    | 2.40       | 2      |
| -0.51                   | 19.00 | Nombre d'établissements hors région           | 0.79    | 1.67       | 3      |
| -0.46                   | 18.00 | Nombre d'établissements hors UE               | 0.06    | 0.23       | 4      |
| -0.46                   | 18.00 | Nombre d'établissements dans l'UE             | 0.17    | 0.69       | 5      |
| Z O N E C E N T R A L E |       |                                               |         |            |        |
| 0.24                    | 15.00 | Taux d'exportation hors UE                    | 0.60    | 1.40       | 16     |
| 0.31                    | 17.00 | Achat de matières premières                   | 44.35   | 10.49      | 17     |
| 0.50                    | 13.00 | Coût personnel interimaire                    | 21.00   | 15.50      | 18     |
| 0.63                    | 18.00 | Date de création ou rachat de l'établissement | 1986.28 | 17.27      | 19     |
| 0.71                    | 17.00 | Taux de VA                                    | 23.82   | 6.96       | 20     |

DESCRIPTION DU FACTEUR 2  
PAR LES MODALITES ACTIVES

| ID. | V. TEST | LIBELLE MODALITE | LIBELLE DE LA VARIABLE                     | POIDS | NUMERO |
|-----|---------|------------------|--------------------------------------------|-------|--------|
| 0   | -3.92   | DfamN            | Détention du capital_Familial              | 7.00  | 1      |
| 1   | -3.81   | Dman             | Dirigeant_Manager                          | 8.00  | 2      |
| 1   | -3.63   | Dany             | Détention du capital_Anonyme               | 6.00  | 3      |
| 0   | -3.36   | DoriN            | Origine locale du dirigeant                | 10.00 | 4      |
| 4   | -2.74   | 100-249 wiés     | Effectifs                                  | 4.00  | 5      |
| 0   | -2.72   | LtraN            | Prise en charge du transport aval          | 15.00 | 6      |
| 0   | -2.57   | VscN             | Suivi de la clientèle                      | 7.00  | 7      |
| 1   | -2.51   | Vgms             | Clientèle_GMS                              | 13.00 | 8      |
| 2   | -2.47   | 20-49 M€         | Chiffre d'affaires                         | 5.00  | 9      |
| 1   | -2.45   | Dgrp             | Appartenance à un groupe                   | 11.00 | 10     |
| 0   | -2.38   | LregN            | Zone de diffusion_régional                 | 7.00  | 11     |
| 1   | -2.29   | Lue              | Zone de diffusion_européen                 | 15.00 | 12     |
| 0   | -2.23   | DfonN            | Dirigeant_Fondateur                        | 14.00 | 13     |
| 1   | -2.18   | Aint             | Inputs_international                       | 17.00 | 14     |
| 1   | -2.18   | Lnat             | Zone de diffusion_national                 | 17.00 | 15     |
| 1   | -2.14   | Pstd             | Sous-traitance pour les distributeurs, RHD | 16.00 | 16     |

Z O N E C E N T R A L E

|   |      |          |                                            |       |     |
|---|------|----------|--------------------------------------------|-------|-----|
| 0 | 2.14 | PstdN    | Sous-traitance pour les distributeurs, RHD | 3.00  | 137 |
| 0 | 2.18 | AintN    | Inputs_international                       | 2.00  | 138 |
| 0 | 2.18 | LnatN    | Zone de diffusion_national                 | 2.00  | 139 |
| 1 | 2.23 | Dfon     | Dirigeant_Fondateur                        | 5.00  | 140 |
| 1 | 2.29 | <20 wiés | Effectifs                                  | 4.00  | 141 |
| 0 | 2.29 | LueN     | Zone de diffusion_européen                 | 4.00  | 142 |
| 1 | 2.38 | Lreg     | Zone de diffusion_régional                 | 12.00 | 143 |
| 0 | 2.45 | DgrpN    | Appartenance à un groupe                   | 8.00  | 144 |
| 0 | 2.51 | VgmsN    | Clientèle_GMS                              | 6.00  | 145 |
| 1 | 2.57 | Vsc      | Suivi de la clientèle                      | 12.00 | 146 |
| 1 | 2.72 | Ltra     | Prise en charge du transport aval          | 4.00  | 147 |
| 1 | 3.36 | Dori     | Origine locale du dirigeant                | 9.00  | 148 |
| 0 | 3.63 | DanyN    | Détention du capital_Anonyme               | 13.00 | 149 |
| 0 | 3.81 | DmanN    | Dirigeant_Manager                          | 11.00 | 150 |
| 1 | 3.92 | Dfam     | Détention du capital_Familial              | 12.00 | 151 |

PAR LES VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES

| COORD.                  | POIDS | LIBELLE DE LA VARIABLE                   | MOYENNE | ECART-TYPE | NUMERO |
|-------------------------|-------|------------------------------------------|---------|------------|--------|
| -0.69                   | 17.00 | Achat de matières premières              | 44.35   | 10.49      | 1      |
| -0.58                   | 17.00 | Taux d'exploitation                      | 4.51    | 4.26       | 2      |
| -0.56                   | 18.00 | Taux d'exportation                       | 8.50    | 16.92      | 3      |
| -0.54                   | 15.00 | Taux d'exportation vers l'UE             | 9.67    | 17.37      | 4      |
| -0.46                   | 15.00 | Taux d'exportation hors UE               | 0.60    | 1.40       | 5      |
| Z O N E C E N T R A L E |       |                                          |         |            |        |
| 0.28                    | 18.00 | Nombre d'établissements dans l'UE        | 0.17    | 0.69       | 16     |
| 0.28                    | 18.00 | Nombre d'établissements hors UE          | 0.06    | 0.23       | 17     |
| 0.30                    | 17.00 | Taux de VA                               | 23.82   | 6.96       | 18     |
| 0.34                    | 19.00 | Nombre d'établissements                  | 2.79    | 2.40       | 19     |
| 1.00                    | 2.00  | Part sous-traitance industrielle dans VA | 2.50    | 1.50       | 20     |

DESCRIPTION DU FACTEUR 3  
PAR LES MODALITES ACTIVES

| ID.                     | V. TEST | LIBELLE MODALITE | LIBELLE DE LA VARIABLE                          | POIDS | NUMERO |
|-------------------------|---------|------------------|-------------------------------------------------|-------|--------|
| 0                       | -3.25   | PstiN            | Sous-traitance pour industriels                 | 17.00 | 1      |
| 0                       | -3.25   | VindN            | Clientèle Industriels                           | 17.00 | 2      |
| 0                       | -3.15   | VautN            | Certification_Autres                            | 16.00 | 3      |
| 1                       | -3.00   | Dres             | Appartenance à un réseau professionnel          | 12.00 | 4      |
| 0                       | -2.90   | VabN             | Certification_AB                                | 14.00 | 5      |
| 1                       | -2.44   | Prse             | Responsabilité sociale des entreprises          | 8.00  | 6      |
| 0                       | -2.40   | LadN             | Délai livraison en A plus que pour C            | 14.00 | 7      |
| 5                       | -2.26   | 250-499 wiés     | Effectifs                                       | 4.00  | 8      |
| 1                       | -2.24   | Areg             | Inputs_régional                                 | 17.00 | 9      |
| 1                       | -2.11   | Psep             | Services à proximité                            | 9.00  | 10     |
| 1                       | -2.09   | Pbea             | Bien-être animal                                | 3.00  | 11     |
| 0                       | -2.08   | DletN            | Acquisitions autres établissements à l'étranger | 17.00 | 12     |
| Z O N E C E N T R A L E |         |                  |                                                 |       |        |
| 1                       | 2.08    | Dlet             | Acquisitions autres établissements à l'étranger | 2.00  | 140    |
| 3                       | 2.08    | 30-44 kms        | Distance de la première ville > 50000 habitants | 2.00  | 141    |
| 0                       | 2.09    | PbeaN            | Bien-être animal                                | 16.00 | 142    |
| 0                       | 2.11    | PsepN            | Services à proximité                            | 10.00 | 143    |
| 0                       | 2.24    | AregN            | Inputs_régional                                 | 2.00  | 144    |
| 1                       | 2.40    | Lad              | Délai livraison en A plus que pour C            | 5.00  | 145    |
| 0                       | 2.44    | PrseN            | Responsabilité sociale des entreprises          | 11.00 | 146    |
| 1                       | 2.90    | Vab              | Certification_AB                                | 5.00  | 147    |
| 0                       | 3.00    | DresN            | Appartenance à un réseau professionnel          | 7.00  | 148    |
| 1                       | 3.15    | Vaut             | Certification_Autres                            | 3.00  | 149    |
| 1                       | 3.25    | Vind             | Clientèle Industriels                           | 2.00  | 150    |
| 1                       | 3.25    | Psti             | Sous-traitance pour industriels                 | 2.00  | 151    |

PAR LES VARIABLES CONTINUES ILLUSTRATIVES

| COORD.                  | POIDS | LIBELLE DE LA VARIABLE                        | MOYENNE | ECART-TYPE | NUMERO |
|-------------------------|-------|-----------------------------------------------|---------|------------|--------|
| -1.00                   | 2.00  | Part sous-traitance industrielle dans VA      | 2.50    | 1.50       | 1      |
| -0.38                   | 17.00 | Achat de matières premières                   | 44.35   | 10.49      | 2      |
| -0.30                   | 19.00 | REGION                                        | 48.58   | 10.23      | 3      |
| -0.19                   | 19.00 | Nombre d'établissements                       | 2.79    | 2.40       | 4      |
| -0.17                   | 18.00 | Date de création ou rachat de l'établissement | 1986.28 | 17.27      | 5      |
| Z O N E C E N T R A L E |       |                                               |         |            |        |
| 0.12                    | 18.00 | Nombre d'établissements hors UE               | 0.06    | 0.23       | 16     |
| 0.15                    | 18.00 | Taux d'exportation                            | 8.50    | 16.92      | 17     |
| 0.20                    | 17.00 | Taux de frais financiers                      | 2.41    | 1.25       | 18     |
| 0.21                    | 15.00 | Taux d'investissement                         | 12.53   | 7.35       | 19     |
| 0.43                    | 15.00 | Taux d'exportation hors UE                    | 0.60    | 1.40       | 20     |

Annexe 15 : Les caractéristiques des entreprises enquêtées dans le secteur de la volaille

| Régions (Nb)         | Processus de décision        | Logique de territorialisation                                    | Activation  | Réseaux                                                                                                            | Relations<br>L : locales<br>EL : extra-locales |
|----------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Pays de la Loire (1) | Entreprenant impliqué        | Contagion proche<br>Conservation<br>Milieu industriel            | Complexe    | Relationnel<br>Politique<br>Professionnel                                                                          | L et EL                                        |
| Pays de la Loire (1) | Notable                      | Conservation proche<br>Contagion<br>Filière                      | Complexe    | Professionnel, Recherche,<br>Scolaire en L et un peu EL,<br>souhait de dyper + l'EL                                | L et un peu EL                                 |
| Pays de la Loire (1) | Notable                      | Conservation proche<br>Contagion<br>Filière                      | A mi-chemin | Politique, Professionnel en L<br>et en un peu EL                                                                   | L et un peu EL                                 |
| Basse-Normandie (1)  | Isolé                        | Conservation proche<br>Cooptation                                | Simple      | Politique                                                                                                          | L                                              |
| Bretagne (1)         | Entreprenant<br>Opportuniste | Contagion qui a évolué vers<br>Consommation<br>Milieu industriel | A mi-chemin | Logistique, Scolaire,<br>Politique, Professionnel<br>"utile"                                                       | L et EL                                        |
| Bretagne (1)         | Isolé<br>Financier           | Cooptation<br>Milieu rural                                       | Simple      | Logistique                                                                                                         | Faibles en L                                   |
| Pays de la Loire (1) | Isolé<br>Familial            | Cooptation<br>Milieu rural                                       | A mi-chemin | Syndicat, Professionnel,<br>Scolaire, Alliance<br>stratégique en local, peu<br>d'extra-local hormis les<br>clients | L                                              |
| Poitou-Charentes (1) | Isolé<br>Financier           | Cooptation<br>Milieu rural                                       | Simple      | Professionnel avec ent.<br>actionnaire                                                                             | Faibles en L                                   |

Annexe 16 : Les caractéristiques des entreprises enquêtées dans le secteur des plats préparés

| Régions (Nb)         | Processus de décision                                           | Logique de territorialisation                                 | Activation  | Réseaux                                                      | Relations<br>L : locales<br>EL : extra-locales |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Bretagne (2)         | Entreprenant impliqué, dominante familiale                      | Contagion<br>Milieu industriel innovateur                     | Complexe    | Innovation<br>Logistique<br>Institutionnel<br>Professionnel  | L et EL                                        |
| Bretagne (1)         | Entreprenant opportuniste                                       | Contagion proche consommation<br>Micro-district               | A mi-chemin | Relationnel<br>Institutionnel                                | L et EL                                        |
| Pays de la Loire (1) | Entreprenant impliqué, dominante familiale                      | Contagion<br>Milieu industriel innovateur                     | Complexe    | Innovation<br>Logistique                                     | L et EL                                        |
| Bretagne (2)         | Notable, détention familial                                     | Conservation<br>Milieu rural                                  | Complexe    | Institutionnel                                               | L                                              |
| Basse-Normandie (1)  | Nomade sous gouvernance financière                              | Consommation avec repositionnement dans milieu industriel     | Simple      | Logistique<br>Innovation                                     | EL                                             |
| Basse-Normandie (1)  | Nomade sous gouvernance industrielle                            | Consommation proche Cooptation                                | A mi-chemin | Professionnel,<br>Institutionnel<br>Innovation               | L                                              |
| Bretagne (2)         | Nomade, sous gouvernance financière                             | Consommation<br>Milieu industriel                             | Simple      | Institutionnel<br>Logistique                                 | L et EL                                        |
| Pays de la Loire (1) | Entreprenant opportuniste, Groupe sous gouvernance industrielle | Contagion qui a évolué vers Consommation<br>Milieu industriel | A mi-chemin | Logistique<br>Institutionnel                                 | L et EL                                        |
| Pays de la Loire (1) | Nomade, sous gouvernance financière                             | Consommation avec repositionnement dans milieu industriel     | A mi-chemin | Professionnel,<br>Institutionnel                             | L et EL                                        |
| Poitou-Charentes (1) | Entreprenant opportuniste                                       | Consommation<br>Milieu industriel                             | A mi-chemin | Relationnel<br>Professionnel,<br>Institutionnel<br>Scolaires | L et EL                                        |
| Basse-Normandie (1)  | Isolé                                                           | Cooptation<br>Milieu rural                                    | Simple      | Professionnel<br>/ Produits régionaux                        | L                                              |
| Bretagne (1)         | Isolé                                                           | Cooptation<br>Milieu rural                                    | Simple      | Professionnel<br>/ Produits régionaux                        | L                                              |
| Pays de la Loire (1) | Isolé                                                           | Cooptation<br>Milieu rural                                    | Simple      | Professionnel                                                | L                                              |
| Poitou-Charentes (1) | Isolé                                                           | Cooptation Proche Conservation<br>Milieu rural                | A mi-chemin | Professionnel<br>/ Produits régionaux                        | L et un peu EL                                 |
| Poitou-Charentes (1) | Isolé                                                           | Cooptation<br>Milieu rural                                    | Simple      | Professionnel<br>/ Produits régionaux                        | L                                              |
| Poitou-Charentes (1) | Isolé                                                           | Cooptation<br>Milieu rural                                    | Simple      | Professionnel<br>/ Sous-traitance                            | L                                              |