Unité Mixte de Recherche
MOISA
Marchés Organisations
Institutions Stratégies d'Acteurs

Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolutions 1998 - 2010

Marjorie Domergue, Jean-Pierre Couderc,
Géraldine Rivière-Giordano, Carole Maurel

Décembre 2012

Série Recherches n° 08

Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolutions 1998 - 2010

Comité éditorial :
Marjorie DOMERGUE, SupAgro, UMR1110 Moisa, F-34000 Montpellier, France
Jean-Pierre COUDERC, SupAgro, UMR1110 Moisa, F-34000 Montpellier, France
Géraldine RIVIÈRE-GIORDANO, SupAgro, UMR1110 Moisa, F-34000 Montpellier, France
Carole MAUREL, Université Montpellier 1, F-34000 Montpellier, France

La plupart des auteurs de ce cahier de recherche sont membres du LabEx Entreprendre, unique « Laboratoire d'Excellence » dédié à l'entrepreneuriat, retenu en France dans le cadre de l'appel à projets des « Investissements d'Avenir ».

Décembre 2012
Série Recherches n° 08

UMR Moisa, Campus SupAgro-INRA
2, place Pierre Viala
34060 Montpellier cedex 2-France
Tél : 33 (0)4 99 61 25 51
Fax : 33 (0)4 67 63 54 09
http://umr-moisa.cirad.fr

Dynamiques des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998 - 2010

Sommaire général

1. Le dynamisme des entreprises agroalimentaires régionales, une question de filière, de taille et de gouvernance ? 7

Marjorie DOMERGUE, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Jean-Pierre COUDERC, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Louis Antoine SAÏSSET, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Coop de France Languedoc-Roussillon, F-34800 Lattes, France

2. Les innovations dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : intensité, déterminants, effets sur la performance, et accompagnement 37

Marjorie DOMERGUE Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Jean-Pierre COUDERC, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Leïla TEMRI, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

3. Innovation et développement durable dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. 61

Leïla TEMRI, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Géraldine RIVIERE – GIORDANO, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Myriam-Emilie KESSARI, Groupe SupdeCo Montpellier Business School, MRM, F-34000 Montpellier, France

4. Evolution des stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon 1998 – 2010 75

Adélie VERSEPUECH, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Foued CHERIET, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

5. Stratégies de marque : pour quelle création de valeur ? Application aux entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon . . 99
Béatrice SIADOU-MARTIN, Université Montpellier 2, MRM, F-34000 Montpellier, France
Philippe AURIER, Université Montpellier 2, MRM, F-34000 Montpellier, France
Jean-Pierre COUDERC, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

6. Structuration de l'organisation logistique des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon 113
Géraldine RIVIERE – GIORDANO, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

7. Performances financières des entreprises agroalimentaires non coopératives du Languedoc-Roussillon, 2003-2009 127
Julien CADOT, ISG, F-75000 Paris, France
Jean-Pierre COUDERC, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

8. Pérennité et performances des entreprises : quels liens potentiels ? 141
Foued CHERIET, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Marjorie DOMERGUE Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Nargisse EL KHARRAZI, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

9. Les coopératives exportatrices sont-elles différentes des autres entreprises exportatrices ? Etat des lieux dans le Languedoc-Roussillon. 155
Carole MAUREL, Université Montpellier 1, MRM, F-34000 Montpellier, France

10. Les coopératives : « naturellement » plus responsables ? Le cas des coopératives du Languedoc-Roussillon 169
Myriam-Emilie KESSARI, Groupe SupdeCo Montpellier Business School, MRM, F-34000 Montpellier, France
Géraldine RIVIERE – GIORDANO, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Leïla TEMRI, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

11. Méthodologie d'enquête auprès des établissements agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon 2010-2011 : sondage, bilan de la collecte et extrapolation des résultats 183
Marjorie DOMERGUE Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Jean-Pierre COUDERC, Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Édito

Jusqu'en 2008, les statistiques publiques de l'Insee ne permettaient d'étudier que les entreprises de plus de 20 salariés (enquête annuelle d'entreprise : EAE). Afin de disposer d'une image plus complète, l'enquête « EAA du LR » a été initiée pour la première fois en 1998, par la volonté des principaux acteurs de l'agroalimentaire régional (l'association Languedoc-Roussillon Industries Agroalimentaires, Coop de France-LR, La Direction de l'Agriculture de l'Alimentation et de la Forêt, la Région-LR). Ces derniers ont souhaité un élargissement du champ – adapté pour tenir compte des spécificités locales - à un seuil de 3 salariés et plus, aux activités de commerce de gros qui participent à la création de valeur via l'allotissement et le conditionnement dans certaines filières, mais également un élargissement du champ de questionnement, afin de balayer l'ensemble des aspects de la vie de l'entreprise. Ceci pour pouvoir s'interroger sur les causes d'un plus (ou moins) grand dynamisme du secteur agroalimentaire, premier secteur industriel (hors BTP) de la région.

Aujourd'hui, l'enquête « EAA du LR » permet d'avoir une photographie de la sphère agroalimentaire régionale complémentaire à celle du dispositif ESANE (Elaboration des statistiques annuelles d'entreprise), devenu exhaustif depuis 2009 et portant sur les entreprises 'unités légales' déposant des déclarations fiscales ou sociales à l'administration. Notamment, les trois « clichés » de l'enquête EAA du LR de 1998, de 2003 et de 2010 ont permis de tirer des conclusions sur les 'dynamiques' qui sont à l'œuvre dans la sphère agroalimentaire régionale depuis 12 ans et de les diffuser largement, dans un document de 20 pages publié sous timbre Agreste.

Les ouvrages publiés à l'issue des trois enquêtes ont évolué : le premier, réalisé en collaboration avec le service statistique de la Draaf sous timbre Agreste en 2000, était plutôt destiné aux chefs d'entreprise dans la forme des articles, le second de 2006, et celui-ci en 2012 sont plutôt orientés « recherche ». Les politiques d'évaluation sur le mode « *publish or perish* » conditionnent fortement les carrières des jeunes enseignants et chercheurs…
Cet ouvrage se présente donc sous forme d'un recueil de « working papers » dont la plupart sont destinés à être publiés dans des revues à comité de lecture. Les résultats n'en restent pas moins tout aussi riches pour qui s'y intéresse, en proposant, comme tout travail de recherche, parfois des réponses et parfois de nouveaux questionnements sur les sujets abordés.

En bref, « Dynamiques des EAA du LR 1998 - 2010 » propose des analyses plus fouillées sur certains thèmes d'intérêt choisis par les acteurs de l'agroalimentaire régional, et réalisées par des membres d'équipes de recherche en sciences de gestion qui contribuent, pour la plupart, aux travaux du LabEx 'Entreprendre' de Montpellier.
Nous remercions l'ensemble des chercheurs et enseignants-chercheurs qui se sont investis dans l'exploitation des résultats de cette enquête et dans l'élaboration de ce recueil. Nous tenons ensuite à remercier les membres du comité de pilotage du projet qui – premiers acteurs de terrain – ont permis d'enrichir leurs questionnements, et enfin nous souhaitons remercier et adresser nos souhaits de « meilleur vent » aux dirigeants des entreprises enquêtées.

Jean Pierre Couderc et Marjorie Domergue

Le dynamisme des entreprises agroalimentaires régionales, une question de filière, de taille et de gouvernance ?

Marjorie DOMERGUE
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Jean-Pierre COUDERC
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Louis Antoine SAÏSSET,
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Coop de France Languedoc-Roussillon, F-34800 Lattes, France

Introduction : 12 ans de recul sur la sphère agroalimentaire régionale 8
1. Les filières et métiers ont un fort déterminisme sur le dynamisme des entreprises. 11
1.1. Le vin, une activité qui reste dominante en région, malgré la perte de vitesse 11
1.2. Filière fruits et légumes : le commerce de gros supplante les autres activités, avec une domination du marché Saint Charles International 12
1.3. Dérivés de céréales : concentration et dynamisme 14
1.4. Produits divers : une filière en plein essor 15
1.5. Produits animaux : l'activité poisson/ produits de la mer se développe 16
2. Oui, la taille compte, mais pas seulement 17
2.1. Le pilotage 17
2.2. Une stratégie qui laisse transparaître un contexte de crise pour certaines filières, et des objectifs de croissance pour d'autres 19
2.3. L'autre force des entreprises agroalimentaires régionales : l'investissement immatériel 22
3. Focus sur le système coopératif régional, principal acteur de la filière vins 26
3.1. Les coopératives, actrices incontournables de l'agroalimentaire régional 26
3.2. Les coopératives dans la filière viti-vinicole française et leur position dominante en Languedoc-Roussillon 28
3.3. Comparaison entre coopératives appartenant (ou non) à un groupement de commercialisation . . 30
Conclusion 33
Bibliographie 35

INTRODUCTION : 12 ANS DE RECUL SUR LA SPHÈRE AGROALIMENTAIRE RÉGIONALE

Après les deux enquêtes de 1998 et de 2003, cette dernière enquête EAA-LR, réalisée en 2010 sur les résultats de l'année 2009, est teintée d'un contexte de crise, conjuguant crise économique et agricole, plus marquée encore que lors de l'enquête de 2003 et ayant particulièrement atteint la filière vitivinicole en région.

Malgré ce contexte, le chiffre d'affaires de la sphère agroalimentaire est resté quasiment stable en euros constants depuis 2002, atteignant les 8,6 milliards d'euros. Cependant, cette stabilité cache des évolutions inégales au sein des différentes filières (voir partie 1 de cet article). Les résultats de cette étude sur les dynamiques des EAA-LR nous renseignent sur plusieurs évolutions majeures de la sphère agroalimentaire sur cette période de 12 ans, parmi lesquelles nous retiendrons principalement :

1. Une diminution du nombre d'établissements qui composent la population (- 33 % en 12 ans), tendance qui s'accélère au fil des années (on dénombrait 1384 établissements en 1997, 1174 en 2002, et moins de 900 en 2009). Les établissements sont de moins en moins nombreux mais de plus en plus gros : l'effectif salarié moyen par établissement est passé de 14 à 22 salariés entre 1997 et 2009. **La première réponse des entreprises agroalimentaires régionales à la crise est donc la concentration, la taille étant un élément essentiel pour la compétitivité**, puisqu'elle permet de réaliser des économies d'échelle et d'importants investissements matériels, mais aussi immatériels, tels que développer des programmes de recherche et d'innovation, mettre en place une politique marketing ou encore assurer une présence à l'export. Malgré cette tendance à la concentration, la population de la sphère agroalimentaire régionale reste encore largement composée de petites entreprises : 80 % d'entre elles comptent en effet moins de 20 salariés.

2. Un bouleversement du poids relatif des différentes filières, avec la perte de vitesse des filières traditionnelles, principaux « moteurs de l'agriculture locale ». La filière *« vins »* en premier lieu a été la plus durement touchée par la crise, accusant une perte de 26 % à la fois de ses ventes et de ses établissements entre 2002 et 2009. La filière *« fruits et légumes »* a certes connu un regain d'activité entre 2002 et 2009, mais ce regain est en grande partie expliqué par l'augmentation de l'activité de « commerce de gros / conditionnement[1] » du marché Saint Charles International au sein de cette filière, qui, en termes relatifs, s'approvisionne désormais de moins en moins en région pour l'achat de ses matières premières agricoles. Parallèlement, les filières *« dérivés de céréales »* et *« produits divers »*, moins « traditionnelles » pour la région (et surtout moins consommatrices de matières premières agricoles régionales) ont largement développé leurs ventes et se placent aujourd'hui au 2ème et 3ème rang régional, avec des établissements qui se sont particulièrement concentrés (35 salariés permanents en moyenne pour la filière *« dérivés de céréales »* et 33 pour la filière *« produits divers »*).

3. Un net accroissement de l'export, qui progresse de 36 % sur la période 2002 – 2009 pour s'établir à 1,5 milliard d'euros, soit 18 % du CA régional, les 3 filières exportatrices étant les filières *« vins »*, *« dérivés de céréales »* (grâce au développement d'établissements spécialisés en alimentation animale) et *« fruits et légumes »*, en particulier grâce au marché Saint Charles International, qui totalise à lui seul près des 2/3 des exportations de cette filière. Les destinations d'export évoluent également, puisqu'on note une forte hausse des destinations lointaines, hors Union Européenne et en particulier l'Asie et l'Amérique du nord.

Les résultats présentés dans cet article introductif et dans les suivants doivent être interprétés avec nuance, et pour plus de précisions, le lecteur intéressé consultera **l'article n° 11 de ce recueil, où Marjorie Domergue et Jean-Pierre Couderc détaillent la méthodologie d'enquête (sondage, bilan de la collecte et extrapolation des résultats) et le questionnaire d'enquête qui figure en annexe de cet article méthodologique.**

1 - Concernant les activités de commerce de gros, seuls entrent dans le champ de l'enquête les établissements créant de la valeur ajoutée par des opérations d'emballage ou d'allotissement selon des critères spécifiés dans l'article méthodologique

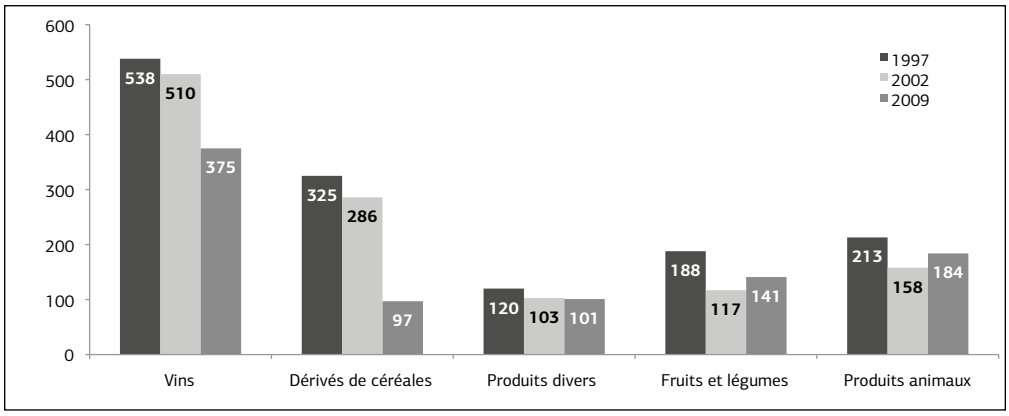
EVOLUTIONS 1997 – 2009 PAR FILIÈRE

Tableau 1 : Chiffre d'affaires par filière (en Millions d'€)

	CA en M€ 2009			Evolution en %
	1997	2002	2009	2002/2009
Vins	3 084	4 152	**3 072**	**-26**
Dérivés de céréales	1 049	1 168	**1 674**	**43**
Divers	1 592	1 206	**1 458**	**21**
Fruits et légumes	1 324	1 277	**1 364**	7
Produits animaux	981	1 183	**1 084**	-8
Total	**8 030**	**8 986**	**8 652**	**-4**

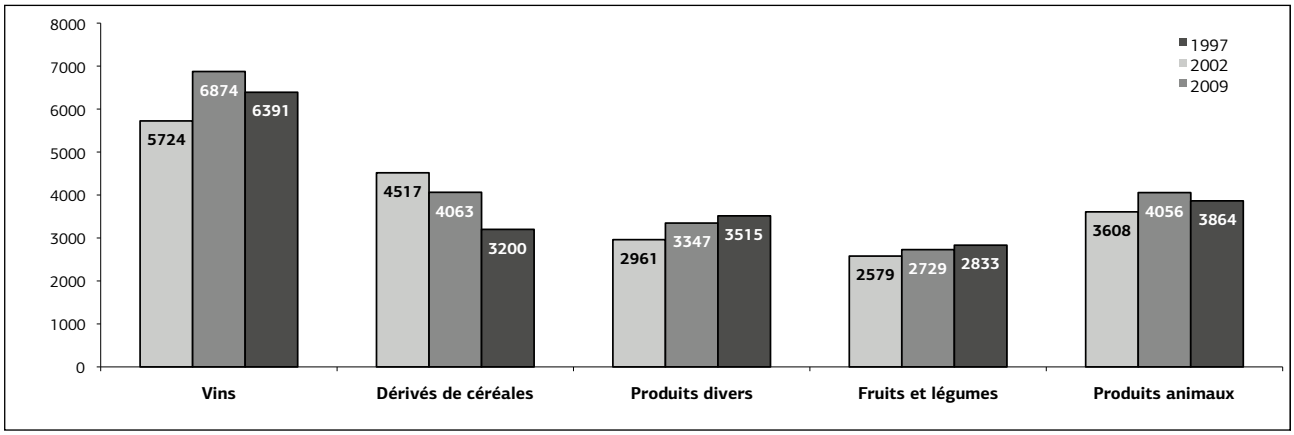
Sources : enquêtes EAA du LR 1998, 2003 et 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Figure 1 : Evolution du nombre d'établissements par filière entre 1997 et 2009



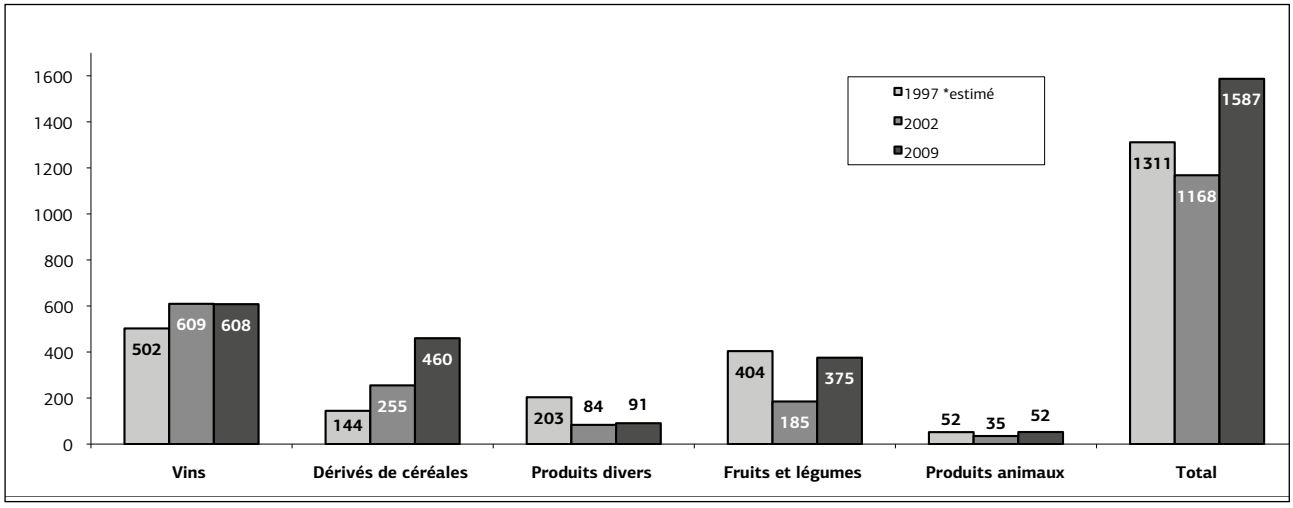
Sources : enquêtes EAA du LR 1998, 2003 et 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Figure 2 : Evolution de l'emploi permanent (en ETP) par filière entre 1997 et 2009



Sources : enquêtes EAA du LR 1998, 2003 et 2010 (Domergue et Couderc, 2012), résultats établissements.

Figure 3 : Evolution du chiffre d'affaire export par filière (en millions d'€ 2009)



Sources : enquêtes EAA du LR 1998, 2003 et 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Tableau 2 : Part (en valeur) des matières premières agricoles achetées en région, par filière en 2009[2]

	% de MPA achetées en région
Vins	79 %
Fruits et légumes	33 %
Dérivés des céréales	25 %
Produits animaux	38 %
Produits divers	14 %
Ensemble	**48 %**

Sources : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Tableau 2 bis : Raisons d'approvisionnement en matières premières agricoles non issues de la région

	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers	Ensemble
Absence de fournisseurs pour les produits recherchés	**31 %**	**51 %**	37 %	38 %	**49 %**	**41 %**
Quantités offertes insuffisantes	2 %	**20 %**	7 %	20 %	5 %	12 %
Moindre coût	**17 %**	3 %	14 %	2 %	6 %	7 %
Absence de produits sous un cahier des charges spécifique	1 %	3 %	2 %	5 %	8 %	4 %
Aucune/Nsp	47 %	10 %	24 %	34 %	28 %	30 %
Autre	3 %	14 %	16 %	1 %	5 %	6 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Source : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

2 - approche « agrégée pondérée », sur l'ensemble de la population d'établissements (voir encadré « précisions méthodologiques » page 32).

Tableau 3 : Répartition des circuits de distribution en France par filière en 2009[3]

		Grande distribution (1)	Grossiste cash &carry	Magasins spécialisés	Restauration dont CHR	Vente directe	Autres EAA	Cessions internes	Collectivités	Autres	Total CA France
Vins	% CA	38 %	6 %	3 %	3 %	7 %	18 %	21 %	0 %	5 %	100 %
	M€	939	143	65	62	179	452	510	-	114	2 464
Fruits et légumes	% CA	52 %	19 %	5 %	8 %	1 %	10 %	3 %	0 %	2 %	100 %
	M€	513	185	53	83	5	95	34	-	21	989
Dérivés des céréales	% CA	3 %	20 %	3 %	1 %	4 %	59 %	9 %	0 %	2 %	100 %
	M€	37	240	34	8	45	719	105	1	25	1 214
Produits animaux	% CA	39 %	11 %	10 %	9 %	22 %	4 %	3 %	1 %	1 %	100 %
	M€	405	117	107	90	226	41	31	10	6	1 032
Produits divers	% CA	26 %	6 %	4 %	29 %	3 %	2 %	8 %	13 %	9 %	100 %
	M€	350	81	59	390	36	20	104	180	120	1 340
Ensemble	**% CA**	**32 %**	**11 %**	**5 %**	**9 %**	**7 %**	**19 %**	**11 %**	**3 %**	**4 %**	**100 %**
	M€	**2 244**	**766**	**318**	**633**	**490**	**1 328**	**783**	**190**	**286**	**7 039**

(1) : par centrales d'achats et en direct (super, hyper et hard discount)

Sources : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

1. LES FILIÈRES ET MÉTIERS ONT UN FORT DÉTERMINISME SUR LE DYNAMISME DES ENTREPRISES

Dans cette première partie, nous rappelons les principaux résultats publiés dans la restitution Agreste sur les établissements (Domergue et Couderc, 2011), avec pour chaque filière des éléments complémentaires apportant un éclairage plus détaillé sur l'évolution de leurs activités. Comme nous l'avons souligné plus haut, les filières agroalimentaires régionales n'ont pas connu les mêmes évolutions face à la crise.

1.1. LE VIN, UNE ACTIVITÉ QUI RESTE DOMINANTE EN RÉGION, MALGRÉ LA PERTE DE VITESSE

Il est avant tout important de préciser que la filière « *vins* » étudiée dans notre enquête est décomposée en deux catégories d'acteurs : les producteurs de vin (dont l'activité principale est la production de raisin et la vinification) et le négoce. A noter que la frontière entre ces deux catégories est de plus en plus floue, avec entre autres le développement d'activités « aval » par un certain nombre de coopératives. L'activité négoce - en réalité beaucoup plus large que la simple activité d'achat et revente de vin - regroupe à la fois les grands opérateurs « traditionnels » du négoce de vins, les établissements rattachés à de grands opérateurs nationaux ou internationaux, les filiales spécialisées de la grande distribution, mais également quelques entreprises de négoce local (Bruté de Rémur et Montaigne, 2000).

La coopération garde un poids prépondérant dans la filière : les coopératives, groupements et unions représentent en effet les deux tiers des établissements de la filière vins - et les trois quart si l'on ajoute les domaines ou entreprises commerciales contrôlés par un groupe coopératif (l'évolution du secteur coopératif *stricto sensu* dans la filière « *vins* », sera développée dans la partie 3 de cet article).

3 - approche « agrégée pondérée », sur l'ensemble de la population d'établissements (voir encadré « précisions méthodologiques » page 32).

En 2009, le chiffre d'affaires de la filière s'élève à 3 milliards d'euros, soit une chute de 26 % par rapport à 2002, qui témoigne de l'impact de la crise viticole en région ces dernières années (tableau 1). La filière « *vins* » reste toutefois la première filière agroalimentaire régionale, mais sa part relative a désormais nettement diminué et elle ne représente plus que 36 % du CA régional (contre 46 % en 2002). Parallèlement, le nombre d'établissements, qui était resté stable entre 1997 et 2002, accuse lui aussi une baisse de 26 % (figure 1). Outre la crise, le phénomène est également favorisé par l'accentuation des fusions entre caves coopératives ces dernières années. L'effectif salarié n'a baissé « que » de 7 % sur la période concernée (figure 2). La filière viticole s'est donc surtout concentrée, d'autant que pour les établissements de plus de 20 salariés, on note une hausse de 40 % du nombre de salariés permanents. Avec près de 6 400 salariés, la filière *vins* reste la première pourvoyeuse d'emplois de la sphère agroalimentaire régionale et garde son poids relatif (32 % de l'emploi agroalimentaire régional).

Des approvisionnements en matières premières agricoles issus à près de 80 % de la Région

Près de 80 % des matières premières agricoles (MPA) achetées par les établissements de la filière sont issues de la région, comme le montre le tableau 2. Les trois quarts des établissements déclarent acheter la totalité de leurs matières premières en région. Les 20 % de matières premières agricoles achetées hors région sont le fait des négociants (qui vendent également du vin issu d'autres régions) et également de quelques gros établissements contrôlés par des coopératives, qui s'approvisionnent notamment dans le 'grand Sud', de Bordeaux à la Provence. Les principales raisons avancées pour expliquer l'approvisionnement en MPA non issues de la région sont « l'absence de fournisseurs pour les produits recherchés » (31 % des réponses) et un « moindre coût (17 %) (tableau 2 bis).

Le débouché national domine

Concernant les ventes, le débouché national domine largement puisque 80 % des ventes sont réalisées en France, dont 28 % en région. La grande distribution est le circuit incontournable au plan national pour la filière « *vins* » (38 % du CA France, super, hyper et hard discount confondus), puis les cessions internes (21 % du CA France, nombre de coopératives revendant à leurs groupements), et enfin la vente aux autres EAA (18 %) (tableau 3), ce qui est logique compte tenu de la part de la production produite en vrac. A noter que le CA France de la filière présenté dans nos résultats inclut une certaine part « de doubles comptes », en raison de ventes en vrac entre coopératives et unions ou groupements, et entre coopératives et négociants ou filiales de commercialisation (voir partie 3 de cet article). Enfin, seulement 7 % du CA France est réalisé en vente directe au consommateur, ce mode de vente concernant plutôt les petits établissements (la part réalisée en vente directe n'est plus que de 5 % pour les établissements de plus de 20 salariés)

Les exportations sont restées stables en valeur absolue depuis 2002 (figure 3), à 600 millions d'euros, mais ont augmenté de 15 % à 20 % en proportion du CA total (en chute) de la filière. Les ventes à l'export ont donc mieux résisté à la crise et - fait notable - les destinations de ventes qui ont le plus progressé sont les ventes hors UE, les 2 principaux marchés cités étant les marchés asiatiques et l'Amérique du nord. Concernant les ventes dans l'UE, les pays du Nord de l'Europe restent les débouchés traditionnels, et plus particulièrement l'Allemagne, la Belgique, les Pays Bas et le Royaume Uni.

1.2. FILIÈRE FRUITS ET LÉGUMES : LE COMMERCE DE GROS SUPPLANTE LES AUTRES ACTIVITÉS, AVEC UNE DOMINATION DU MARCHÉ SAINT CHARLES INTERNATIONAL

La filière « *fruits et légumes* », qui avait connu une période très difficile entre 1997 et 2002, voit son CA remonter de 7 % entre 2002 et 2009 pour s'établir à 1,3 milliard d'euros (tableau 1). Les pertes en nombre d'établissements survenues entre 1997 et 2002 (-38 %) laissent placent à un regain (+21 %), toutefois insuffisant pour retrouver le niveau de 1997 (figure 1). A l'intérieur de cette filière, on observe certaines mutations du poids des différentes activités entre 2002 et 2009, que nous pouvons présenter au niveau des entreprises afin de mieux comprendre la répartition de la création de valeur entres les activités (tableau 4).

Tableau 4 : Evolution des activités des entreprises de la filière *« fruits et légumes »* entre 2002 et 2009

	Nb entreprises			Effectif salarié permanent			CA (en M€ 2009)			CA export (en M€ 2009)			Valeur ajoutée (en M€ 2009)		
	2002	2009	*Evolution 02-09*	2002	2009	*Evolution 02-09*	2002	2009	*Evolution 02-09*	2002	2009	*Evolution 02-09*	2002	2009	*Evolution 02-09*
Grossistes avec activité de conditionnement	47	62	32 %	655	951	45 %	358	730	104 %	68	243	258 %	36	63	74 %
dont marché Saint Charles International	*15*	*26*	*73 %*	*203*	*508*	*150 %*	*143*	*540*	*279 %*	*26*	*231*	*779 %*	*12*	*44*	*260 %*
Transformation, IVème gamme	22	33	50 %	1 237	870	-30 %	432	220	- 49 %	73	26	-65 %	89	48	-46 %
Coopératives et producteurs indépendants	42	46	10 %	657	1 012	54 %	221	415	88 %	31	107	248 %	39	38	-2 %
Total filière F&L	**111**	**141**	**27 %**	**2 549**	**2 833**	**11 %**	**1 011**	**1 364**	**35 %**	**171**	**375**	**119 %**	**164**	**149**	**-9 %**

Source : enquêtes EAA 2003 et 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises.*

Fait nouveau par rapport à 2002, c'est désormais l'activité de « commerce de gros » qui contribue le plus à la création de valeur ajoutée au sein de la filière, par des opérations d'emballage ou d'allotissement. En effet, cette activité s'est largement développée (hausse de 32 % en nombre d'entreprises et de 45 % du nombre de salariés permanents), essentiellement par le fait du marché Saint Charles. Celui-ci représentait 8 % de l'effectif salarié de la filière en 2002 et en représente 18 % en 2009. L'importante hausse du chiffre d'affaires, de l'export et de la valeur ajoutée de l'activité « commerce de gros » entre 2002 et 2009 confirme son développement, avec toujours une part importante attribuée au marché Saint Charles, notamment pour l'export (Saint Charles International représente à lui seul 62 % du CA export de la filière fruits et légumes). L'activité « commerce de gros » est désormais celle qui génère le plus de CA et de CA export (alors qu'en 2002, la « transformation/ IVème gamme » était en première place), et le plus de valeur ajoutée. Le poids du marché Saint Charles International est donc devenu prédominant : il représente 40 % du CA, 62 % de l'export et 29 % de la valeur ajoutée de la filière.

Le nombre d'entreprises de transformation/ IVe gamme a lui aussi augmenté (de 50 %, mais sur un effectif de départ réduit). Malgré cette hausse, l'activité transformation a perdu 30 % de son effectif salarié permanent. Cela suggère que de grosses entreprises ont disparu sur la période 2002 - 2009, et que de petites, plus nombreuses (sans doute de transformation de produits locaux) ont émergé, augmentant le nombre d'unités sans compenser les pertes en effectif. L'évolution très négative du CA (-49 %), mais surtout du CA export qui a chuté de 65 % et de la valeur ajoutée (-46 %) confirme que malgré une hausse du nombre d'entreprises, celles-ci sont plus petites et beaucoup moins portées sur l'export.

Les coopératives et les producteurs indépendants ont connu une hausse de 10 % en nombre d'entreprises et de 54 % en nombre de salariés permanents[4]. En dépit d'une forte hausse du CA des coopératives et producteurs (+ 88 %), et un CA export qui augmente presque autant que celui des grossistes (+248 %), la valeur ajoutée baisse de 2 %, reflétant l'hyper compétitivité qui règne dans ce secteur.

Les producteurs et transformateurs ont donc perdu de la valeur ajoutée au profit des producteurs de matières premières agricoles et des intermédiaires de la distribution en général : grossistes (qui comme on l'a vu plus haut ont largement gagné en VA), et autres circuits de distribution. On notera que la grande distribution est en effet devenue le débouché national dominant pour la filière (52 % du CA France en 2009), et les grossistes le second débouché (19 % du CA France) (tableau 3).

Conséquence de cette évolution : une filière qui s'approvisionne de moins en moins en région

L'évolution de la filière vers une activité commerce de gros de plus en plus marquée explique (mais en partie seulement), que la part d'achats de matières premières agricoles issues de la région s'amenuise (voir tableau 5):

4 - Cette hausse d'effectif importante suggère une possible confusion de la part des répondants entre salariés permanents et main d'œuvre temporaire. Nous appelons donc à la prudence quant à ce résultat.

Tableau 5 : Part (en valeur) des matières premières agricoles achetées en région dans la filière « *fruits et légumes* » par type d'activité

	% de MPA achetées en région	
	2002	**2009**
Grossistes avec activité de conditionnement	42	9
dont marché Saint Charles International	**24**	*1*
Transformation, IVème gamme	23	8
Coopératives et producteurs indépendants	97	86
Total filière F&L	**55**	**33**

Source : enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*.

Tableau 5 bis : Raisons d'achat des matières premières agricoles hors région citées par les dirigeants de la filière « *fruits et légumes* », par type d'activité

	Grossistes avec activité conditionnement	Transformation / conserve/ IVème gamme	Coopératives et producteurs indépendants
Absence de fournisseurs pour les produits recherchés	**64%**	**54%**	7%
Quantités offertes insuffisantes	9%	23%	**47%**
Moindre coût	0%	11%	0%
Aucune/NSP*	12%	12%	14%
Autre	16%	0%	32%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises.*

en 2002, 55 % des MPA provenaient de la région, alors qu'en 2009, cette part est passée à 33 %. Les grossistes s'approvisionnent de moins en moins en région de manière très marquée (encore une fois avec l'augmentation du poids de ceux du marché Saint Charles qui importent leur marchandise majoritairement d'Espagne et du Maroc), mais les autres opérateurs de la filière également. Pour les transformateurs, la part de MPA achetées en Région est passée de 23 à 8 %, et de 97 à 86 % pour les coopératives et producteurs indépendants. On notera, avec toute la prudence liée à des données déclaratives, que la principale raison invoquée pour expliquer l'approvisionnement hors région n'est pas le moindre coût de produits trouvés ailleurs, mais l'absence de fournisseurs en région pour les prduits recherchés, pour ce qui concerne les grossistes et les transformateurs (respectivement cités par 54 et 64 % des dirigeants). Les coopératives et producteurs indépendants déclarent que ce sont les quantités insuffisantes offertes en région qui les poussent à s'approvisionner ailleurs.

1.3. DÉRIVÉS DE CÉRÉALES : CONCENTRATION ET DYNAMISME

Filière très hétérogène, puisqu'on y trouve à la fois de grandes entreprises industrielles (minoteries, alimentation animale) que des établissements issus de l'artisanat (boulangeries de plus de 6 salariés), la filière « *dérivés de céréales* » affiche, en dépit de la crise, une importante progression de ses ventes depuis 2002. Avec 43 % de croissance, cette filière se place au second rang du palmarès régional (tableau 1), en particulier grâce au dynamisme d'établissements spécialisés dans l'alimentation animale. Malgré cette croissance de chiffre d'affaires, la filière a beaucoup souffert de la dispari-

tion de petits établissements (- 66 %[5] entre 2002 et 2009), et est également la plus durement touchée par les pertes d'emploi : elle a perdu 21 % de son effectif salarié permanent sur la même période (figures 1 et 2). Cette baisse très importante de l'effectif salarié permanent concerne là encore uniquement les petits établissements : pour les établissements de plus de 20 salariés, l'emploi a augmenté de 60 %. Dans cette filière, ce sont donc les petits établissements traditionnels, artisans boulangers et pâtissiers, qui ont particulièrement souffert depuis 2002. Dans les gros établissements (alimentation animale, coopératives céréalières et boulangeries et pâtisseries industrielles) l'emploi a mieux résisté, voire progressé. Conséquence logique des « disparitions » de petits établissements, c'est dans la filière dérivés de céréales que le phénomène de concentration est le plus marqué : de 14 salariés en 2002, l'effectif moyen est désormais passé à 33.

Concernant la répartition par type d'activité : les boulangeries représentent encore près des trois quarts des établissements de la filière en 2009. Les petits établissements ayant disparu (ou étant passés hors champ) comme souligné plus haut, il s'agit de boulangeries de taille relativement importante, avec un effectif moyen de 17 salariés. Les établissements industriels, qui représentent plus d'un quart de la filière, affichent des effectifs de taille importante, de 73 salariés en moyenne (tableau 6).

Tableau 6 : Taille moyenne des établissements de la filière *« dérivés de céréales »*

	Nombre d'établissements	Nombre moyen de salariés
Boulangeries / pâtisseries	70	17
Autres Industries (alimentation animale, meunerie, autres)	27	73
Total filière dérivés de céréales	**97**	**33**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

5 - Certains de ces établissements n'ont pas réellement disparu mais sont passés hors du champ de l'enquête car ayant « perdu » des salariés depuis 2002 (cf. article méthodologique)

La filière « *dérivés de céréales* » a donc su rapidement évoluer pour s'adapter. Elle s'est concentrée de manière très marquée ces dernières années, avec des établissements moins nombreux, mais de plus en plus gros pour la rendre de plus en plus compétitive, alors que bon nombre de petits établissements n'arrivent pas à survivre et disparaissent, ou se rétractent.

Autre signe de dynamisme et d'expansion, l'exportation s'est accrue de 80 %, pour atteindre 460 M€ (figure 3), et le taux d'exportation de la filière est passé de 22 à 27 % entre 2002 et 2009. Les destinations sont proches : Europe principalement, les deux pays les plus cités étant l'Allemagne et l'Espagne.

1.4. PRODUITS DIVERS : UNE FILIÈRE EN PLEIN ESSOR

La filière « *produits divers* », qui regroupe de nombreuses et diverses productions (notamment les boissons non alcoolisées, la fabrication de plats préparés, les huiles, les condiments, le chocolat, … : voir la définition des filières dans l'article 11 : méthodologie de l'enquête), a vu son CA augmenter de 21 % pour s'établir à 1 458 M€ et représente désormais 17 % du CA régional (tableau 1). La filière a conservé un effectif quasi-stable (-2 %) en nombre d'établissements, et progresse de 5 % en nombre de salariés : avec 3 500 salariés permanents, elle se place au troisième rang de l'agroalimentaire régional, avec un effectif moyen de 35 salariés par établissement, le plus élevé parmi les filières étudiées. Il est d'ailleurs assez difficile de caractériser cette filière, compte tenu de la diversité des activités qui la composent. De toutes les filières de la sphère agroalimentaire, c'est celle qui porte le moins d'intérêt aux « produits du terroir », avec seulement 14 % des MPA achetées en région, ce qui est logique puisque de nombreux produits sont obligatoirement importés (cacao, café, thé).

Si les importations de la filière sont importantes, ses exportations sont en revanche relativement faibles : 91 M€, soit 6 % de son CA (figure 3) et concernent principalement des destinations européennes (Belgique, Allemagne Royaume Uni, Espagne), bien que l'export vers des destinations plus lointaines commence également à se développer (2 % du CA), notamment vers les Etats Unis et le Japon.

Tableau 7 : Poids des activités de la filière « produits animaux »

Filière produits animaux	Grossistes cash & carry	Nombre moyen de salariés	CA 2009 (en M€ 2009)	CA export 2009 (en M€ 2009)	% de MPA achetées en région
Produits laitiers (glaces, laiteries et fromages), œufs	20	8	31	0,9	31%
Poissons/ produits de la mer	60	12	200	46,0	41%
Viandes (boucheries, abattage, charcuteries, préparations à base de viande)	104	29	853	5,5	38%
Ensemble	**184**	**21**	**1 084**	**52,4**	**38%**

Source : Enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Tableau 8 : Répartition des circuits de distribution en France par type d'activité pour la filière « produits animaux » (en % du CA France)

	Grande distribution(1)	Grossistes cash &carry	Magasins spécialisés	Restauration dont CHR	Vente directe	Autres EAA	Cessions internes	Collec-tivités	Autres
Produits laitiers	36%	18%	11%	11%	15%	0%	0%	10%	0%
Poisson/ produits de la mer	37%	16%	5%	15%	13%	11%	4%	0%	0%
Viande	40%	10%	11%	7%	24%	3%	3%	1%	1%
Total	**39%**	**11%**	**10%**	**9%**	**22%**	**4%**	**3%**	**1%**	**1%**

(1) par centrales d'achats et en direct (super, hyper et hard discount).
Source : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Les ventes en France sont partagées entre la restauration hors foyer, les CHR (29 % du CA France) et la grande distribution (26 % du CA France). Enfin, fait notable, les collectivités représentent 13 % du débouché commercial de la filière *« produits divers »* en France (tableau 3).

1.5. PRODUITS ANIMAUX : L'ACTIVITÉ POISSON/ PRODUITS DE LA MER SE DÉVELOPPE

La filière « *produits animaux* » (regroupant le poisson, les produits laitiers – glaces et fromages – les viandes, la charcuterie, ainsi que les plats préparés essentiellement à base de ces produits) est restée en marge des progressions des autres filières, avec un chiffre d'affaires en baisse de 8 % (tableau 1).
Le nombre de ses établissements - qui avait chuté de 26 % entre 1997 et 2002 a repris du poids - avec une hausse de 16 % (figure 1) - grâce à la création d'activités nouvelles, notamment dans les activités poissons et produits de la mer. Avec 3 800 salariés permanents, la filière *« produits animaux »* est la seconde pourvoyeuse d'emplois au niveau régional, malgré un emploi salarié qui a baissé de 5 %. L'effectif moyen par établissement a ici diminué, passant de 26 à 21 salariés en moyenne, ce qui s'explique par le fait que de nouveaux établissements (donc de petite taille) ont été créés.
Au sein de cette filière, l'activité *« viande »* (boucheries, traiteurs, abattoirs et découpe de viande en gros, préparations de viande) est dominante (tableau 7) : elle représente plus de la moitié des établissements et génère près de 80 % du CA, avec des établissements de grande taille (29 salariés en moyenne).
L'activité *« poissons et produits de la mer »*, qui s'est développée ces dernières années (le nombre d'entreprises de ce secteur a presque doublé depuis 2002), est caractérisée par des établissements de plus petite taille (12 salariés permanents en moyenne), qui sont largement tournés vers l'export. Cette activité génère à elle seule 88 % du CA export de la filière *« produits*

animaux », et près d'un quart de ses ventes totales sont réalisées à l'international, sur le marché européen (principalement vers l'Espagne et l'Italie, mais également vers la Belgique, les Pays Bas et l'Allemagne).

Enfin, l'activité « *produits laitiers* » concerne des établissements artisanaux, qui représentent 11 % du nombre d'établissements de la filière mais participent pour une part marginale à son CA (moins de 3 %).
Le premier débouché commercial sur le marché français est la grande distribution (39 % des ventes) (tableau 8). Mais la filière « *produits animaux* » est également caractérisée par une très forte proportion de ventes réalisées en direct au consommateur : ce circuit représente en effet un quart du CA France de l'activité viande (avec la présence de boucheries et de traiteurs), 15 % des ventes de produits laitiers et 13 % des ventes de l'activité « *poisson/ produits de la mer* ».

En complément des choix de circuits de distribution, **Géraldine Giordano propose une analyse de la structuration de l'organisation logistique des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon (article n°6 de ce recueil).**

2. OUI, LA TAILLE COMPTE, MAIS PAS SEULEMENT

Comme nous l'avons vu plus haut, la taille a été l'un des éléments déterminants de résistance à la crise. Les établissements de plus de 20 salariés, qui représentent 22 % des établissements agroalimentaires régionaux en 2009, et pèsent 75 % du CA régional, sont devenus moteurs dans le maintien de l'activité agroalimentaire régionale.
Cependant, en dehors de la taille et de la filière, qui sont bien sûr des facteurs influençant le dynamisme des entreprises, nous nous proposons dans cette seconde partie, d'apporter une vision plus managériale des autres facteurs qui conditionnent le développement de ces entreprises : le pilotage, la stratégie, l'investissement immatériel, et enfin la gouvernance – avec la mise en parallèle du secteur coopératif par rapport aux autres entreprises, en prenant le cas de la filière « *vins* ».

2.1. LE PILOTAGE

Profil du dirigeant : des dirigeants plus jeunes, et mieux formés qu'il y a 12 ans

Le rôle du dirigeant est le principal facteur de réussite ou d'échec d'une entreprise durant les premières années de création : son expérience, sa formation ainsi que son âge vont définir ses qualités managériales et sa capacité à insuffler une évolution à l'entreprise (Peacock, 2000 ; Teurlai, 2004). Par la suite, dans des TPE/ PME, le profil du dirigeant va pleinement conditionner les prises de décisions stratégiques et l'avenir de l'entreprise. Dans les entreprises (non coopératives), dans la moitié des cas les prises de décisions stratégiques vont être prises par le dirigeant seul. Pour 89 % des coopératives, ces décisions sont prises en concertation au niveau du conseil d'administration (tableau 9).
Dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, le portrait-type du dirigeant en 2009 est un homme (14 % des entreprises seulement sont dirigées par des femmes, voir Figure 4), âgé en moyenne de 49 ans et ayant une formation d'un niveau bac + 4 et plus (tableaux 10 et 11). Un profil type qui a quelque peu évolué en 12 ans, puisque lors de l'enquête EAA de 1998, Jean-Louis Rastoin et Hervé Remaud relevaient que le chef d'entreprise agroalimentaire « type » était âgé en moyenne de 53 ans avec une formation de niveau baccalauréat (Rastoin et Remaud, 2000). Les dirigeants sont donc plus jeunes et surtout mieux formés, conséquence probable de la concentration des entreprises, la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur étant généralement croissante avec la taille de l'entreprise. Il est en effet remarquable de constater qu'en 2009, 67 % d'entre eux ont une formation supérieure (d'un niveau bac +2 et plus), alors qu'en 1997, ils n'étaient que 33 % à avoir ce niveau d'études. On trouve dans les filières « *vins* » et « *fruits et légumes* » les niveaux de formation les plus élevés (près de la moitié des dirigeants ont une formation d'un niveau bac + 4 et plus) et dans la filière « *produits animaux* » les niveaux de formations les plus faibles, ce qui était déjà le cas en 1997. Enfin, lorsque le dirigeant a plus de 55 ans, 61 % d'entre eux disent avoir réfléchi à leur succession.

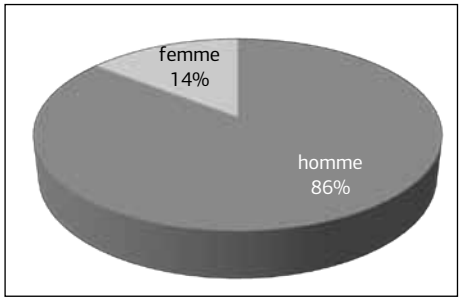
Pilotage de l'entreprise : le profil des dirigeants

Tableau 9 : Prises de décisions stratégiques selon le mode de gouvernance

Décisions prises par :	Coopératives	Autres entreprises
Le dirigeant/chef d'entreprise, seul	11%	49%
Le dirigeant/chef d'entreprise, au sein d'un comité / réunions de directions	89%	51%
Total	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises.*

Figure 4 : Part des femmes parmi les dirigeants d'entreprises du Languedoc-Roussillon



Source : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 10 : Age moyen du dirigeant par filière

	Âge moyen du dirigeant
Vins	49
Fruits et légumes	50
Dérivés des céréales	47
Produits animaux	50
Produits divers	48
Total	**49**

Source : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 11 : Niveau de formation du dirigeant, par filière

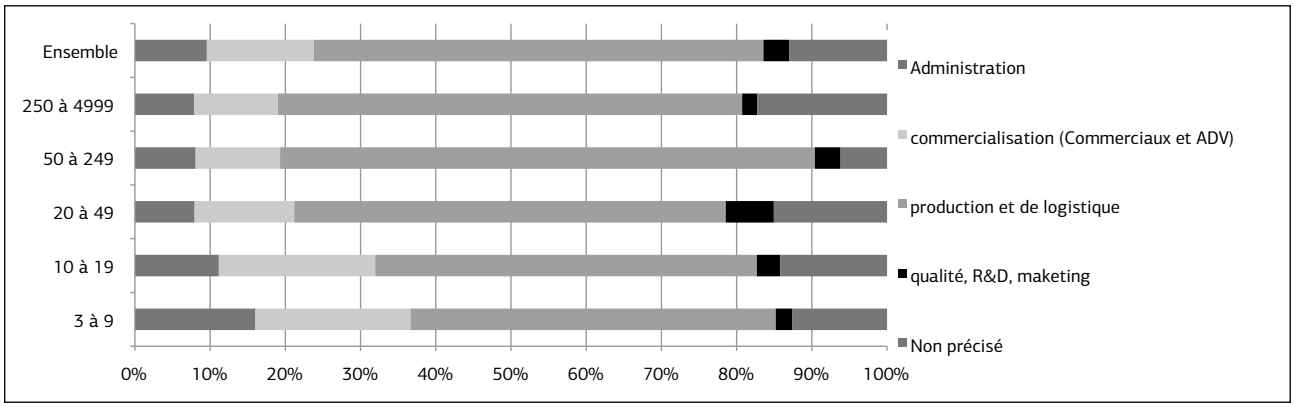
	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers	Total
Niveau Bac + 4 et plus	49%	46%	25%	16%	32%	37%
Niveau Bac + 2 / Bac + 3	33%	27%	26%	22%	39%	30%
Niveau Bac	9%	5%	26%	15%	9%	11%
Niveau BEP, CAP	4%	9%	7%	21%	8%	9%
Autodidacte	3%	7%	12%	24%	9%	10%
Nsp	1%	5%	3%	2%	3%	2%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : enquête EAA du LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises.*

Ressources humaines : un manque de moyens sur les fonctions commerciales

Sur l'ensemble des entreprises, 60 % des salariés permanents occupent des fonctions de production et logistique, et 10 % des fonctions d'administration et de direction (figure 5). Les fonctions commerciales (commerciaux France et export, et administration des ventes inclus) n'occupent finalement que 14 % des salariés, ce qui est relativement faible et laisse clairement apparaître l'aversion, souvent reprochée à l'industrie française, à consacrer suffisamment d'efforts et de moyens à la commercialisation et à la valorisation de ses productions. Enfin, l'effort consenti pour l'immatériel (la qualité, le marketing, la R&D) n'est que de 3 % en terme d'emplois occupés. Curieusement, c'est dans les

Figure 5 : Répartition des salariés permanents selon les principales fonctions occupées et la taille de l'entreprise



Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

entreprises de 20 à 49 salariés que cet effort est le plus important (6 % des emplois permanents), alors qu'il n'est plus que de 2 % pour les ETI, de plus de 250 salariés. Ces résultats peuvent toutefois être nuancés du fait de la part importante des fonctions « non précisées » (13 %, et 17 % pour les entreprises de plus de 250 salariés).

2.2. UNE STRATÉGIE QUI LAISSE TRANSPARAÎTRE UN CONTEXTE DE CRISE POUR CERTAINES FILIÈRES, ET DES OBJECTIFS DE CROISSANCE POUR D'AUTRES

Dans les petites entreprises, les décisions stratégiques sont rarement formalisées, situation qui s'explique en partie par la surcharge d'activité des dirigeants de ces TPE, débordés du fait de la rareté des ressources en cadres. Ainsi, seule une petite majorité d'entreprises (52 %) ont un comportement stratégique planifié sur les 3 à 5 ans à venir. 63 % des coopératives, dont le pilotage est encadré par un conseil d'administration plus actif, planifient leur stratégie, contre 46 % pour les autres entreprises (tableau 12).

Tableau 12 : Réponse à la question « Le comportement stratégique de votre entreprise est-il plutôt formalisé et planifié sur les 3 à 5 ans à venir? »

	Coopératives	Autres entreprises	Ensemble
Oui	63 %	46 %	52 %
Non	34 %	52 %	46 %
Nsp	3 %	2 %	2 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

Cette planification suppose de partager une vision à moyen terme de l'entreprise, **Foued Cheriet, Marjorie Domergue et Nargisse El Kharrazi s'interrogent ainsi sur les liens entre performances et pérennité de l'entreprise (voir article n°8).**

En terme de positionnement stratégique, il faut souligner une corrélation intéressante avec le 'dynamisme' étudié plus haut : les dirigeants d'entreprises des filières « *produits divers* », « *fruits et légumes* » et « *dérivés de céréales* » s'estiment pour la majorité d'entre eux plutôt « leader », c'est-à-dire anticipant la demande et devançant la concurrence alors que dans la filière « *produits animaux* », la grande majorité des dirigeants déclare avoir un comportement « suiveur », de réaction aux évolutions de la demande et de la concurrence. La filière « *vins* » est partagée sur le sujet. Les coopératives sont plus nombreuses à déclarer avoir un comportement de suiveur que les autres entreprises.

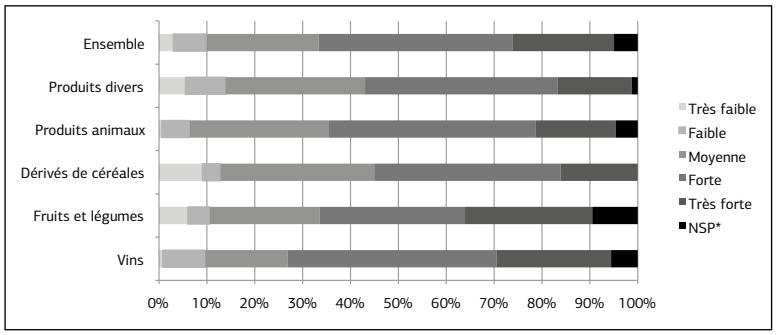
Tableau 13 : Réponse à la question « En terme d'action stratégique, votre entreprise est-elle plutôt leader ou suiveur ? »

	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers	Ensemble
Leader	50%	54%	55%	28%	56%	47%
Suiveur	45%	36%	42%	64%	36%	46%
Nsp	4%	10%	2%	8%		5%
Autre	1%				9%	1%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

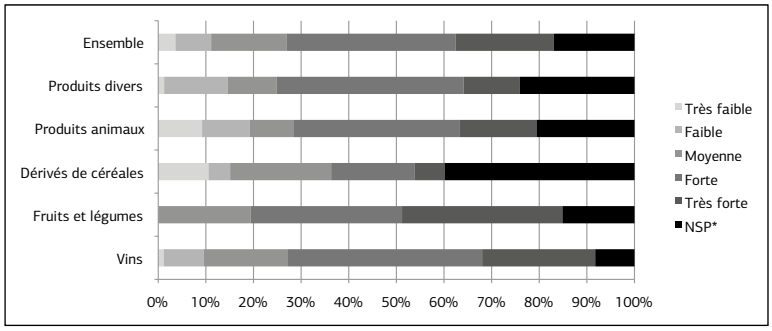
Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

Figure 6 : Perception de l'intensité de la concurrence selon les filières et les marchés

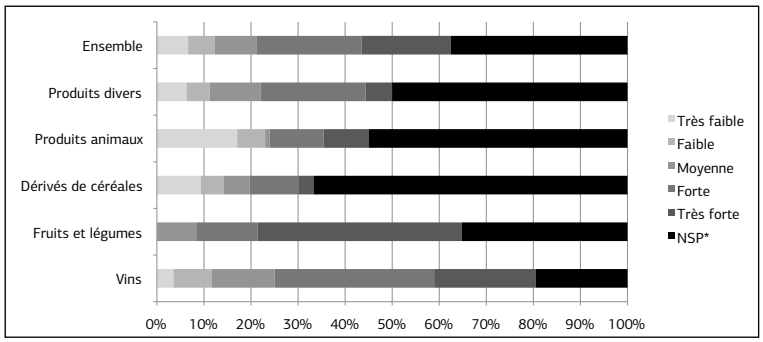
Sur le marché régional



Sur le marché national



Sur le marché international



Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

Perception de l'intensité de la concurrence

La concurrence est ressentie comme forte par les dirigeants, que ce soit sur le marché régional, national et international (figure 6). En effet, seuls 10 % d'entre eux disent percevoir la concurrence comme très faible ou faible sur le marché régional, et 11 % sur le marché national. Dans la filière *« dérivés de céréales »* l'intensité de la concurrence semble être moins ressentie que dans les autres filières. Sur le marché international (pour lequel se sont exprimés uniquement les dirigeants des entreprises exportatrices), la concurrence est ressentie comme très forte dans la filière *« fruits et légumes »* (43 % des réponses) et comme plutôt forte dans la filière *« vins »* (34 % des réponses).

Objectifs stratégiques : améliorer la gestion plutôt que la croissance

Lorsque l'on demande aux dirigeants de citer les objectifs stratégiques de leur entreprise pour les 3 à 5 prochaines années, on constate que le premier objectif qui guide l'ensemble des entreprises de la sphère agroalimentaire régionale est « d'améliorer la rentabilité » (46 % des réponses), cité bien plus fréquemment que « gagner des parts de marché en volume ou en valeur » (40 %). Par ailleurs, 10 % des entreprises citent la recherche d'une taille critique.

Signe d'un contexte de crise, constat d'une chute continue de la valeur ajoutée créée depuis une décennie et reflet d'un certain pessimisme, dans l'ensemble, les entreprises se placent donc plus dans une logique de gestion, d'économie, d'optimisation des process, que dans une posture de conquête de marchés ou d'accroissement des ventes.

Les chiffres moyens présentés dans le tableau 14 présentent cependant une certaine hétérogénéité selon les filières et on notera que les filières *« dérivés de céréales »* et *« produits divers »* - les 2 filières de la sphère agroalimentaire en expansion - affichent un objectif prioritaire de « gagner des parts de marché en volume ou en valeur» (cités par 46 % et 52 % de leurs dirigeants, respectivement).

Un examen des réponses à la question des objectifs poursuivis selon un tri par tranche de salarié ne fait pas apparaître de facteur de discrimination : l'amélioration de la rentabilité est l'objectif le plus fréquemment cité, que ce soit par les petites ou les grandes entreprises. **Les performances financières des entreprises (non coopératives) du LR sont donc analysées par Julien Cadot et Jean-Pierre Couderc (article n°7 de ce recueil).**

La principale force perçue par les dirigeants : la qualité des produits

A la question *« Quelles sont à votre avis les 2 principales forces de votre entreprise vis-à-vis de vos clients? »*, les responsables interrogés ont répondu en priorité *« des produits de qualité supérieure »*, suivi de *« produits liés au terroir, l'histoire ou à la culture régionale »*. Les compétences techniques (maîtrise de la qualité) se placent donc avant les compétences économiques : la compétitivité des prix est la réponse donnée en priorité par seulement 15 % des dirigeants. Les aspects environnementaux ne semblent pas du tout être perçus comme une force vis-à-vis des clients (1 % des réponses), mis à part dans la filière *« fruits et légumes »* où cette réponse a été parfois citée (mais seulement par 7 % des répon-

Tableau 14 : Les objectifs stratégiques des entreprises par filière

	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers	Ensemble
Gagner des parts de marché en volume ou en valeur	42%	37%	46%	28%	52%	40%
Améliorer la rentabilité	43%	46%	36%	62%	43%	46%
Rechercher une taille critique	13%	13%	10%	3%	5%	10%
Nsp	0%	3%	4%	5%	0%	2%
Autre	3%	1%	4%	2%	0%	2%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

dants). Pourtant, le label Agriculture Biologique est utilisé par 28 % des établissements de la filière *« fruits et légumes »* et par 20 % de la filière *« produits divers »* pour la commercialisation du produit principal…
Une fois encore, l'intérêt porté à une approche plus orientée 'clients' via d'éventuels services ou adaptations n'apparaît guère, si ce n'est pour la filière *« produits divers »*.

Les moyens mobilisés : développer la clientèle France et créer de nouveaux produits pour certains, diminuer les coûts de fabrication pour d'autres

Les entreprises vont mobiliser un certain nombre de moyens pour atteindre leurs objectifs cités plus haut.
Le moyen prioritaire mis en œuvre pour atteindre leurs objectifs (tableau 16) est, pour 36 % des entreprises, le « développement de la clientèle en France », puis en second, la diminution des coûts de fabrication (18 % des réponses), ce second moyen étant en accord avec l'objectif « d'améliorer la gestion et la rentabilité de l'entreprise », explicité plus haut.
Le « développement de l'export » et « la création de nouveaux produits » sont cités ensuite (par 13 % des dirigeants pour l'un et l'autre).
Paradoxalement, une seule filière affiche un objectif assez marqué de développer l'export : la filière *« vins »* (24 % des établissements). Les efforts d'exportation dans cette filière, en expansion comme nous l'avons souligné plus haut, devraient donc poursuivre leur croissance. Paradoxalement, le développement de l'export n'est pas le moyen prioritaire envisagé par les entreprises de la filière *« fruits et légumes »* (8 % des réponses), alors que pour cette filière le CA export a augmenté beaucoup plus vite que le CA France ces dernières années.
Bien avant de développer l'export, la filière *« fruits et légumes »* cite « la création de nouveaux produits » (20 % des dirigeants), et - fait notable - la création de partenariats (16 %), moyen qui n'apparaît pas du tout prioritaire pour les autres filières. Ces 2 faits dénotent d'un certain dynamisme d'innovation dans cette filière, dont le développement repose entre autre sur l'innovation produit grâce au développement de la IVe gamme. La création de nouveaux produits est également le second objectif des filières *« dérivés de céréales »* et les *« produits divers »*, ce qui est logique puisque ce sont les 2 filières les plus innovantes de la sphère agroalimentaire. (Voir l'article n°2 sur l'innovation de ce recueil).
Enfin, 20 % des entreprises de la filière *« vins »* et 18 % de la filière *« produits animaux »* citent la diminution des coûts de fabrication comme un moyen prioritaire d'atteindre leurs objectifs à court terme, ce qui est cohérent avec l'objectif de ces 2 filières d'améliorer la rentabilité, et donne une confirmation du contexte de crise ressenti dans ces secteurs, qui ont vu leur CA se contracter ces dernières années.
A noter que la diminution des coûts de fabrication est un moyen plus fréquemment cité par les petites entreprises de 3 à 5 salariés et également par les coopératives (24 %, contre 11 % pour les autres entreprises).

2.3. L'AUTRE FORCE DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES RÉGIONALES : L'INVESTISSEMENT IMMATÉRIEL

Marques et signes de qualité

Le développement de marques devient un axe majeur de la stratégie générale des entreprises, en participant à la différenciation de l'offre. Au-delà du « capital notoriété » qu'elle représente, la marque est également un élément moteur dans l'établissement de relations de long terme avec les consommateurs.
La principale stratégie de marque utilisée en 2009 (par 58 % des établissements) est la marque propre, et la seconde l'absence de marquage (30 %). Les filières *« dérivés de céréales »* et *« produits animaux »* commercialisent la majeure partie de leur production sans marque (ce phénomène étant expliqué par la présence dans ces filières des artisans boulangers et charcutiers traiteurs). Les filières *« vins »*, *« produits divers »* et *« fruits et légumes »* commercialisent davantage leurs produits sous marque propre.
Parmi les établissements commercialisant sous marque propre, 38 % l'utilisent de façon exclusive, alors que les autres jouent sur plusieurs stratégies, combinant marque propre, marque de distributeur (MDD) et marque d'un autre producteur. Parmi ces combinaisons de stratégies de marque, la plus adoptée correspond à la marque propre accompagnée de produits vendus sous MDD. Les MDD sont en 2009 utilisées par 22 % des établissements, avec une fréquence plus importante dans

Tableau 15 : La principale force de l'entreprise perçue par le dirigeant vis-à-vis de clients

	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers	Ensemble
Des prix compétitifs (+ bas que ceux des concurrents)	14%	9%	21%	13%	29%	15%
Des produits de qualité supérieure	36%	54%	45%	43%	33%	41%
Des produits liés au terroir ou à l'histoire de la culture régionale	29%	9%	12%	23%	10%	21%
Les services offerts aux clients (notamment après-vente)	9%	12%	7%	8%	14%	10%
Votre capacité d'adaptation et d'innovation	7%	5%	3%	1%	14%	6%
Des produits respectueux de l'environnement	0%	7%	0%	0%	0%	1%
Des produits responsables ou éthiques	1%	0%	0%	2%	0%	1%
Aucune/Nsp	0%	0%	0%	2%	0%	0%
Non pertinent (clients sont les consommateurs directs)	2%	0%	13%	4%	0%	3%
Autre	1%	3%	0%	4%	0%	2%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

Tableau 16 : Moyen prioritaire mis en œuvre l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques

	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers	Ensemble
Développer la clientèle France	27%	33%	57%	37%	54%	36%
Développer la clientèle à l'exportation	24%	8%	0%	5%	6%	13%
Créer de nouveaux produits	5%	20%	10%	16%	29%	13%
Améliorer la notoriété de vos produits	7%	9%	10%	5%	0%	7%
Créer / développer un système de communication (TIC) performant	1%	0%	0%	3%	0%	1%
Développer la formation des salariés	1%	0%	4%	2%	2%	1%
Diminuer les coûts de fabrication	20%	7%	13%	18%	8%	16%
Créer des partenariats	9%	16%	3%	6%	0%	8%
Aucun/Nsp	0%	1%	0%	2%	0%	1%
Autre	0%	6%	4%	5%	1%	5%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

Tableau 17 : Politique de marque par filière pour la commercialisation du produit principal en 2009, part des établissements

	MDD	Marque autre producteur	Marque propre	Pas de marque	Nsp
Vins	19%	8%	68%	25%	1%
Fruits et légumes	37%	30%	67%	16%	2%
Dérivés de céréales	20%	8%	42%	46%	0%
Produits animaux	13%	8%	35%	49%	6%
Produits divers	25%	17%	65%	22%	2%
Ensemble	**22%**	**13%**	**58%**	**30%**	**2%**

Le tableau ci-dessus présente le cumul d'utilisation des marques. Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements*

Tableau 18 : Utilisation de la marque collective Sud de France par filière

Utilisation de la marque Sud de France	
Vins	54%
Fruits et légumes	35%
Dérivés de céréales	10%
Produits animaux	24%
Produits divers	19%
Ensemble	**36%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats entreprises*

Tableau 19 : Utilisation de signes de qualité pour le produit principal par filière en 2009

	AOP	IGP	Label Rouge	AB	Aucun signe
Vins	49%	63%	0%	4%	7%
Fruits et légumes	10%	0%	2%	28%	63%
Dérivés de céréales	9%	0%	11%	8%	77%
Produits animaux	10%	3%	19%	8%	62%
Produits divers	6%	0%	0%	20%	73%
Ensemble	**26%**	**27%**	**5%**	**11%**	**42%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements*

la filière « *fruits et légumes* » (37 % des établissements). Cependant, seuls 5 % utilisent uniquement les MDD pour la commercialisation du produit principal, ce qui traduit pour les autres une certaine volonté de rester, au moins partiellement, indépendants de la distribution organisée. **Le choix d'une stratégie de marque pertinente étant réputée créer plus de richesse pour l'entreprise, Béatrice Siadou Martin, Philippe Aurier et Jean Pierre Couderc abordent le lien entre stratégie de marque et création de valeur (article n°5 de ce recueil).**

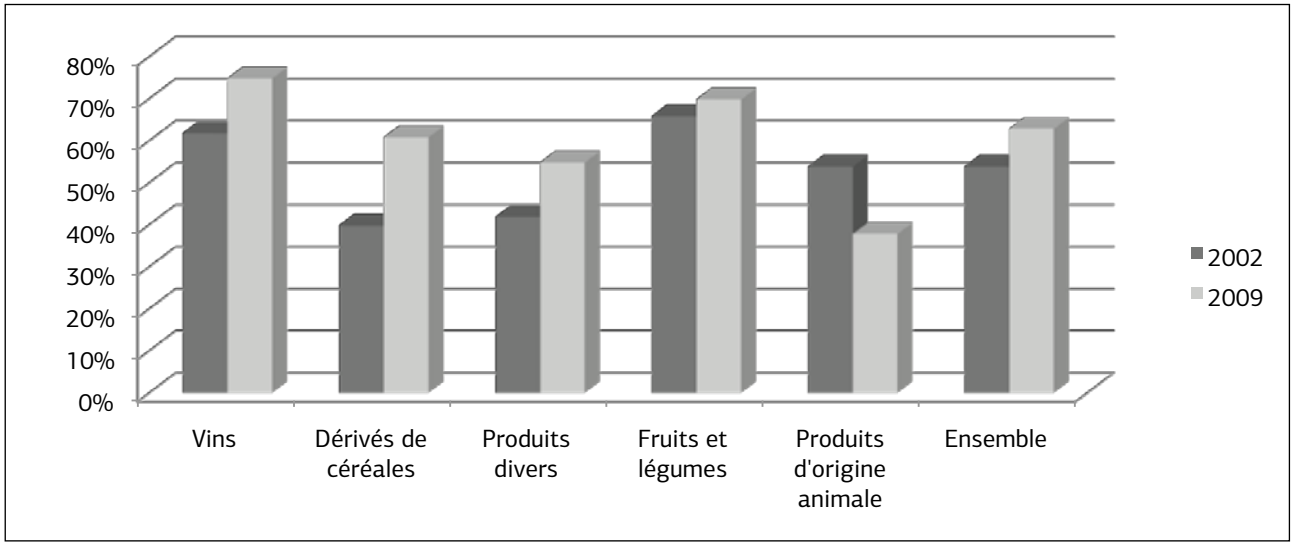
Enfin, notons que la marque collective Sud de France est utilisée par 36 % des établissements en 2009, principalement dans la filière « *vins* » (plus d'un établissement sur deux), suivie de la filière « *fruits et légumes* » (plus d'un sur trois). Sud de France est également utilisée par 14 % des établissements n'ayant aucune politique de marque par ailleurs, se substituant ainsi à une stratégie de marque individuelle.

L'utilisation des signes de qualité est constante depuis 1997 : autour de 60 % des établissements y ont recours.

Marque d'un fort lien d'appartenance au territoire (et au terroir), les signes de qualité les plus répandus dans l'agroalimentaire régional sont l'AOP[6] (ex AOC) et l'IGP[7], utilisés par plus d'un établissement sur quatre. Cette forte utilisation est en particulier due à la filière « *vins* » (49 % d'utilisation d'AOP et 63 % d'IGP), et dans une moindre mesure pour l'AOP, aux filières « *fruits et légumes* » (10 %), « *produits animaux* » (10 %) et « *dérivés de céréales* » (9 %). Par ailleurs, 11 % des établissements ont leur produit principal certifié en Agriculture Biologique. Il s'agit surtout des filières « *fruits et légumes* » (28 % des établissements) et « *produits divers* » (20 %). Enfin, le label rouge est utilisé par 19 % des établissements de la filière « *produits animaux* » et par 11 % de la filière « *dérivés de céréales* ».

6 - Appellation d'Origine Protégée
7 - Indication Géographique Protégée

Figure 7 : Part des établissements ayant réalisé au moins une innovation au cours des trois dernières années



Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Les liens entre stratégie de marque et utilisation de normes ou signes de qualité, ainsi que le choix des circuits de distribution et l'exportation sont explorés plus en détail par Adélie Versepuech et Foued Cheriet (article n°4).

Innovation

Près de deux établissements sur trois déclarent avoir réalisé au moins une innovation sur les 3 dernières années, soit 9 % de plus qu'en 2002, parmi lesquels 73 % ont réalisé des innovations de produit, 40 % des innovations de procédé, 51 % des innovations d'emballage et 44 % des innovations organisationnelles.

Selon les déclarations des dirigeants, la filière la plus innovante est la filière « *vins* » (75 % d'établissements déclarés innovants), suivie de la filière « *fruits et légumes* » (70 %), puis de la filière « *dérivés de céréales* », au sein de laquelle la proportion d'établissements innovants a fortement augmenté entre 2002 et 2009, la disparition de nombreux petits établissements dans cette filière expliquant ce constat.

Ces résultats déclaratifs, doivent cependant être interprétés avec une certaine prudence car basés sur la perception (parfois approximative et contingente) de ce qu'est une « innovation » pour le dirigeant d'entreprise ayant répondu à l'enquête (comme la plupart des recherches sur l'innovation). **Marjorie Domergue, Jean Pierre Couderc et Leïla Temri proposent ainsi une approche qualitative de l'innovation, à partir d'une typologie s'appuyant sur le cadre proposé par le manuel d'Oslo, et permettant d'apporter des précisions sur la perception de l'innovation par les dirigeants des entreprises, la nature des innovations réalisées et leur degré de nouveauté (article n°2).**

Développement durable

Lorsque l'on demande aux chefs d'établissements de donner une définition en quelques mots du développement durable, plus du tiers d'entre eux n'en a pas une idée précise. Les deux tiers peuvent en donner une définition « approximative », qui même si elle ne contient pas l'un des 3 mots clés attendus (environnement, social ou économique), fait état de préoccupations écologiques ou de réduction des déchets. Enfin, 4 % affichent ouvertement une opinion dissidente ou ironique face à cet enjeu émergent.

Tableau 20 : Pouvez-vous définir le développement durable en 4 ou 5 mots ?

	%
A une définition approximative*	61 %
Ne sait pas définir le développement durable	35 %
Opinion dissidente ou ironique	4 %
Total	**100 %**

*qui contient l'un des termes : «environnement», «économique», «social», «réduction des déchets» ou «écologie»

Source : enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

Parmi les 42 % des dirigeants d'établissements « sachant définir correctement le développement durable »[8], plus de la moitié déclarent avoir mis en place une démarche spécifique de développement durable au sein de leur unité. Sur l'ensemble des établissements, cela en représente environ le quart, ce qui est plutôt satisfaisant compte tenu de leur faible taille. C'est dans la filière *« fruits et légumes »* que cette démarche est la plus fréquente (72 % des établissements).
Leïla Temri, Géraldine Rivière Giodano et Myriam Emilie Kessari ont mesuré l'intensité de cet engagement dans le développement durable, grâce à une échelle de mesure de la qualité des démarches responsables, puis ont analysé le lien entre développement durable et innovation (article n°3).

Tableau 21 : Part des établissements déclarant avoir mis en place une démarche développement durable (parmi les établissements sachant définir le développement durable)

	Part des établissements concernés (%)
Fruits et légumes	72 %
Produits divers	59 %
Vins	58 %
Dérivés des céréales	37 %
Prod d'origine animale	32 %
Ensemble	**56 %**

Source enquête EAA-LR 2010 (Domergue et Couderc, 2012), *résultats établissements.*

8 - ie : ayant cité les 3 mots clés : social, environnemental et économique.

3. FOCUS SUR LE SYSTÈME COOPÉRATIF RÉGIONAL, PRINCIPAL ACTEUR DE LA FILIÈRE VINS

3.1. LES COOPÉRATIVES, ACTRICES INCONTOURNABLES DE L'AGROALIMENTAIRE RÉGIONAL

Sur les 878 entreprises dénombrées dans la sphère agroalimentaire régionale, 314 (soit près de 36 %) sont des coopératives, des groupes coopératifs ou des unions de coopératives et 44 (soit 5 %) sont des entreprises contrôlées par des groupes coopératifs.

Les coopératives sont avant tout présentes dans la filière « *vins* » (2 entreprises sur 3 de cette filière), la filière « *fruits et légumes* » (1 entreprise sur 3) et plus modérément dans la filière « *produits animaux* » (5 % des entreprises sont des coopératives, et si l'on prend en compte les SA contrôlées par des groupes coopératifs, le poids de la coopération est de 12 % dans cette filière). La filière « *dérivés de céréales* » ne compte que 4 % de groupes coopératifs, mais ceux-ci sont de taille très importante.

Avec plus de 5 400 salariés permanents, les coopératives agricoles représentent près du tiers de l'emploi agroalimentaire régional, et plus de la moitié de l'emploi permanent dans les vins. Le CA des coopératives toutes filières confondues s'élève à 2,7 milliards d'€, soit 36 % du CA global régional des entreprises.

Il est de 1,3 milliard d'€ dans la filière « *vins* », soit 46 % du CA de la filière et de 0,6 milliard d'€ dans la filière « *fruits et légumes* » (en tenant compte pour cette filière des établissements contrôlés par des groupes coopératifs, soit un total de 45 établissements), soit 48 % du CA de cette filière. Concernant la filière « *dérivés de céréales* », trois grands groupes coopératifs représentent à eux seuls 49 % de son CA.

Les spécificités du système coopératif, et son influence sur le dynamisme des entreprises ont fait l'objet de

Tableau 22 : Poids du secteur coopératif sur la population d'entreprises

	nombre	%
Coopératives stricto sensu	301	34%
Groupes coopératifs	6	1%
Unions de coopératives	7	1%
Etablissements contrôlés par un groupe coopératif	44	5%
Autres établissements (non coopératifs)	521	59%
Ensemble	**878**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 23 : Dénombrement des coopératives par filière

	Coopératives, groupements et unions de coopératives		Autres entreprises (dont SA appartenant à des groupes coopératifs)		total
	Nb	%	Nb	%	
Vins	255	69%	116	31%	371
Fruits et légumes	42	30%	99	70%	141
Dérivés des céréales	4	4%	90	96%	93
Produits animaux	9	5%	168	95%	178
Produits divers	3	3%	92	97%	95
Total	**314**	**36%**	**565**	**64%**	**878**

Source : Enquête EAA -LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 24 : Poids du secteur coopératif sur l'ensemble de la population

	Toutes filières			
	Nombre	Salariés permanents	Effectif moyen	CA 2009 en M€
Coopératives, groupements ou unions	314	5 437	17,3	2 734
Etablissements contrôlés par un groupe coopératif	44	1 787	40,6	743
Autres entreprises	521	11 532	22,1	4 230
Total	**878**	**18 757**	**21,3**	**7 707**

Source : Enquête EAA -LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

plusieurs études dans cet ouvrage. **Carole Maurel propose ainsi une analyse des performances à l'export des coopératives en comparaison avec les autres entreprises exportatrices (article n°9).**

Par ailleurs, les coopératives se positionnant « naturellement », de par leurs principes de fonctionnement et leurs valeurs spécifiques, comme des « acteurs du développement durable », **Myriam Emilie Kessari, Géraldine Rivière Giordano et Leïla Temri ont approfondi le lien entre la gouvernance coopérative et les principes de la responsabilité sociétale des entreprises (article n°10).**

Des commentaires ayant été faits plus haut sur le poids et les stratégies particulières du système coopératif dans les filières régionales, nous nous concentrerons dans la suite de ce chapitre 3 sur la filière phare de la coopération en région : la viti-viniculture.

3.2. LES COOPÉRATIVES DANS LA FILIÈRE VITI-VINICOLE FRANÇAISE ET LEUR POSITION DOMINANTE EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

La filière viti-vinicole en France est caractérisée par une forte et ancienne présence des coopératives. On enregistre en 2010 pas moins de 715 structures, pour 20 000 salariés et près de 5 Mds € de chiffre d'affaires. Ainsi, en 2009, la production des coopératives vinicoles représentait 49 % du volume national de production (hors Charentes). D'après les données des Vignerons Coopérateurs de France (Source : Coop de France, 2010), les coopératives du secteur vinicole se caractérisent par une taille moyenne plus faible que celle des coopératives des autres filières[9]. Cependant, elles concentrent près de la moitié du volume de la production avec une très forte présence pour certaines appellations et indications géographiques (72% des IGP notamment).

Rappelons qu'en région Languedoc-Roussillon, l'agriculture représente 50 000 emplois soit 6 % du total, alors qu'avec 19 000 emplois l'agroalimentaire concentre 25 % de l'effectif salarié industriel régional. Agriculture et agroalimentaire sont toujours dominés par la vigne et le vin : la viticulture représente de l'ordre de 50 % de la production agricole de la région, un tiers de la SAU régionale, la moitié des exploitations…

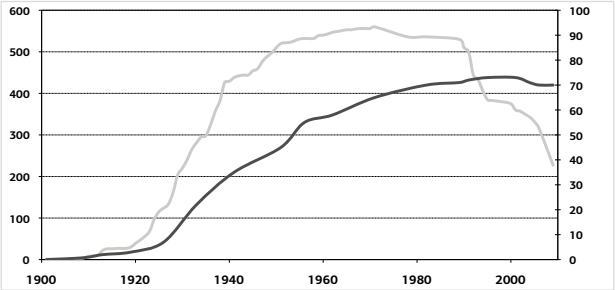
En termes de volumes produits et de surface, le Languedoc-Roussillon reste la première région viticole au monde avec 12 millions d'hl produits en 2010 sur 30 % du vignoble français de raisins de cuve soit 230 000 hectares. Mais, la région représente seulement 13 % du CA viticole national avec à peine 2 milliards d'€. Sur le plan national, le Languedoc-Roussillon est le second exportateur en volume après le Bordelais, mais le quatrième en valeur, une bonne part de ses vins de cépages étant exportée par des entreprises d'autres régions françaises.

Le Languedoc-Roussillon compte 210 caves coopératives en 2010 (Saïsset et Chériet, 2012)[10], une centaine de 'négociants' et plus de 3 000 caves particulières, renommées 'vignerons indépendants'. Cependant, depuis quelques années, la filière viti-vinicole régionale subit de plein fouet la crise mondiale du vin, avec comme conséquence, une baisse de la production et des surfaces (46 000 ha arrachés avec primes entre 2005 et 2010 ayant entrainé une baisse de 25 % du volume récolté), ainsi qu'une forte restructuration, débouchant sur la concentration des caves coopératives.

Concernant les volumes produits par la coopération vinicole, la taille moyenne des caves de la région est supérieure à la moyenne nationale : 40 000 hl en 2010 contre 26 000 hl à l'échelle nationale. Cependant, en termes de chiffres d'affaires réalisés, les coopératives méridionales sont près de deux fois plus « petites » : 3,5 M€ en moyenne dans la région, contre 6,7 M€ à l'échelle nationale. Cette situation provient de la plus faible part des AOP dans la production, et de la prépondérance des ventes au négoce ou à leurs groupements de vin en vrac, expliquant en partie leur bien moindre valorisation relative.

Par ailleurs, l'évolution séculaire du nombre des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon est marquée par plusieurs phases décrites par de nombreux chercheurs (Touzard et al, 1998). Comme le montre la figure 8, le mouvement de concentration s'est accéléré de 1988-1989 à 1995 (effet du règlement européen 1442/88 relatif aux primes d'abandon définitif), avec une relative stabilité jusqu'en 1999, puis un nouveau cycle fort à partir de 2001 jusqu'en 2010.

Figure 8 : Evolution du nombre de coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon



1941 : *438 coopératives vinicoles* ; 1971 : *560* ; 1989 : *530* ; 2001 : *360* ; 2010 : *210*

Sources : Touzard et al (2008) et COOPERFIC®

9 - Taille moyenne des coopératives agricoles et agroalimentaires par branche en France (CA moyen 2009 en Millions d'Euros) : vin : 6,7 ; fruits/légumes : 15 ; lait : 16 ; céréales : 56,4 ; Viande : 55,7

10 - Précisons que les résultats de l'enquête EAA dénombrent 246 Coopératives « stricto sensu » pour l'année 2009. L'écart entre ces 2 chiffres s'explique à la fois par un certain nombre de fusions qui ont été opérées entre 2009 et 2010, et également par la marge d'incertitude dans les 2 estimations du nombre de coopératives.

Tableau 25 : Concentration des caves coopératives en Languedoc-Roussillon et production moyenne

Année	Production des coopératives (hl)	Nombre de coopératives	Production moyenne par coopérative (hl)
1980	23 141 000	536	43 173
1990	15 884 000	510	31 145
2000	14 546 000	375	38 789
2010	8 400 000	210	40 000

Sources : DGDDI, CCVF et COOPERFIC® in Saïsset et Chériet (2012).

Tableau 26 : Poids relatif de la coopération dans la filière « vins » du Languedoc-Roussillon

Echantillon redressé	Nombre d'entreprises		CA 2009		Salariés permanents		Volume 2009		
Filière vins	Nombre	(en %)	CA 2009 (millions d'€)	(en %)	Nombre	Effectif moyen	Nombre	Volume (milliers d'Hl)	(en %)
Domaines privés ou négociant	92	25%	1 133	40%	2 265	24,6	80	7 578	36%
Coopératives stricto sensu	243	66%	1 077	38%	3 473	13,7	243	10 795	51%
Groupements et unions	10	3%	246	9%			10	850	4%
SA ou SAS contrôlées par un groupe coopératif	24	6%	411	14%	590	24,6	24	2 072	10%
Total	**368**	**100%**	**2 867**	**100%**	**6 328**	**17,2**	**356**	**21 295**	**100%**

Source : Enquête EAA -LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Les opérations de restructuration des caves coopératives du LR se sont accélérées à partir de 2004, année marquant le début de la crise de mévente sur le marché du vrac à l'échelle internationale. Au total, ce sont 160 coopératives vinicoles qui ont disparu par fusion-absorption entre 2000 et 2010, représentant une diminution de 43 % de la population globale d'entreprises, comme le montrent Saïsset et Chériet (2012). En fait, le nombre de caves coopératives en 2010 est sensiblement le même qu'en 1929, avant l'essor de la deuxième vague de la production de masse. La différence réside dans le fait que la coopération ne contrôlait que 20 % de la production à la fin des années 1920, alors qu'elle concentre actuellement près des deux-tiers des volumes produits en LR.

Ainsi, entre concentration des entreprises d'une part et arrachages de l'autre, la taille moyenne des 210 caves est en 2010 supérieure de 9 000 hl par rapport à celle des 510 caves des années 1990 (tableau 25), mais reste inférieure à celle des années 1980.

Dans ce contexte de profondes mutations dans la filière vitivinicole régionale, il convient de s'interroger sur l'influence du système de gouvernance particulier lié au statut coopératif (principe démocratique « un homme, une voix », tandem Président-Directeur, ...) qui prévaut dans les coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon, ainsi que sur leurs stratégies et leur dynamisme. Lors de l'enquête EAA 2010, 93 coopératives vinicoles, unions, groupements et filiales ont été interrogées. Elles sont représentatives, après redressement, de 253 entreprises du périmètre coopératif régional (voir tableau 26), représentant 65 % des volumes et 60 % du CA des vins produits et commercialisés par le LR en 2009. Rappelons que les volumes, ainsi que le CA de la filière, comprennent des doubles comptes, composés d'apports

de vins en vrac entre les coopératives et leurs unions ou groupements, ainsi que de ventes ou de cessions de vins entre les coopératives et les négociants ou leurs filiales de commercialisation, qui représenteraient de l'ordre d'un milliard d'Euros en 2009 (Thomé et Couderc, 2011).

En bref, il est possible de confirmer que c'est dans la filière « *vins* » en particulier, que la région Languedoc-Roussillon, malgré un effort qualitatif important (les AOP et IGP sont devenues prééminentes), pêche par un déficit de valorisation de ses productions. Ceci semble pouvoir s'expliquer en partie du fait des ventes très importantes de vins en vrac encore majoritairement pratiquées par le système coopératif.
La création et l'investissement des coopératives dans des groupements et unions de producteurs dans les années 1970-80 était pourtant justement destiné à suppléer un 'négoce' jugé inapte à surmonter ce handicap des « vins du Midi », et la question se pose donc aujourd'hui de la performance relative, pour leurs apporteurs, des coopératives ayant (ou non) adhéré à ces structures de commercialisation.

3.3. COMPARAISON ENTRE COOPÉRATIVES APPARTENANT (OU NON) À UN GROUPEMENT DE COMMERCIALISATION

Dans la suite de cette analyse, nous nous intéresserons uniquement aux coopératives stricto sensu, en comparant des variables (structure, performance, gouvernance) pour les 2 groupes suivants :

- **Les coopératives stricto sensu appartenant à un groupement** (24 établissements dans l'échantillon, et 73 dans l'échantillon redressé)
- **Les coopératives stricto sensu n'appartenant pas à un groupement** : (soit 54 établissements dans l'échantillon et 170 dans l'échantillon redressé).

L'adhésion à un groupement (ou union) peut se justifier *a priori* par un regroupement de l'offre et par les économies d'échelle attendues au plan industriel (centre d'embouteillage), mais surtout marketing (communication et équipe de vente). En fait, on trouve 163 apporteurs en moyenne pour l'ensemble des caves coopératives, mais le sociétariat est un peu plus nombreux dans les caves appartenant à un groupement (177 apporteurs en moyenne), avec une surface moyenne d'apport plus importante également (1 092 ha, contre 864 en moyenne pour l'ensemble). Les caves qui adhèrent à un groupement sont en moyenne de plus grande taille, avec des apporteurs plus nombreux et possédant un vignoble plus important. Les quatre plus gros adhérents, qui représentent entre 2 et 2,5 % du nombre d'apporteurs, concentrent 22 % de la valeur des apports de raisins pour les caves autonomes, mais seulement 14 % pour celles appartenant à un groupement, ceci reflétant le plus grand nombre d'adhérents constatés.
Mais, comme le détaille le tableau 27, la rémunération moyenne par hectare (prix moyen des MPA en €/ha) est assez nettement inférieure dans les caves liées à un groupement.

Une partie de l'explication peut provenir du signe de qualité : 50 % des coopératives étudiées commercialisent leur produit principal sous AOP et 65 % sous IGP (tableau 28). Mais les coopératives n'appartenant pas à un groupement sont plus tournées vers l'IGP (69 %), alors que les coopératives appartenant à un groupement sont plus tournées vers l'AOP (64 %). Ces plus faibles rendements en AOP, conjugués à des prix qui ne se distinguent pas suffisamment des IGP peuvent-ils expliquer des revenus par hectare (payés par les coopératives à leurs adhérents) plus faibles de près de 1 000 € ?

Logiquement, les coopératives appartenant à un groupement sont plus nombreuses à commercialiser en vrac (75 %), contre 60 % pour l'ensemble de la population. Mais environ 25 % d'entre elles commercialisent également des produits conditionnés, le plus souvent destinés à la vente directe et aux circuits courts, complémentaires des ventes en circuits longs ou organisés développés par leur groupement.

Comme l'indique le tableau 26, le nombre moyen de salariés permanents s'élève à 14 environ pour l'ensemble des caves coopératives et groupements, bien en-dessous du niveau moyen des autres entreprises de la filière (environ 25), alors que, contrairement au négoce, toutes les coopératives vinifient. La différence se joue en bonne partie au niveau de la fonction commerciale, très peu développée dans les 144 caves spécialisées

Tableaux 27 et 27 bis : Comparaison des adhérents, structures d'apports et concentration des apports entre les coopératives appartenant ou n'appartenant pas à un groupement

Comparaison des adhérents et des structures d'apports en 2009	N	Nombre moyen d'apporteurs	Surface moyenne d'apport (en ha)	Surface par apporteur	Achat MPA total Keuros	Prix moyen des MPA par ha en euros
Coopérative n'adhérant pas à un groupement	170	157	769	4,9	461 608	3 531
Coopérative adhérant à un groupement	73	177	1092	6,2	202 580	2 541
Ensemble	**243**	**163**	**864**	**5,3**	**664 188**	**3 164**

Concentration des apports	N	Achat MPA total Keuros	MPA apportées par les 4 plus importants Keuros	% d'apport des 4 fournisseurs les plus importants
Coopérative n'adhérant pas à un groupement	170	461 608	101 359	22%
Coopérative adhérant à un groupement	73	202 580	28 956	14%
Ensemble	**243**	**664 188**	**130 314**	**20%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 28 : Poids relatif du signe de qualité dans les coopératives appartenant ou n'appartenant pas à un groupement

Signe de qualité du produit principal		AOP	IGP
Coopérative n'adhérant pas à un groupement	Effectif	75	118
	%	44%	69%
Coopérative adhérant à un groupement	Effectif	46	39
	%	64%	53%
Ensemble	**Effectif**	**121**	**157**
	%	**50%**	**65%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 29 : Modes de commercialisation du vin dans les coopératives appartenant ou n'appartenant pas à un groupement

Mode de commercialisation principal		Conditionné	Vrac total	Vrac partiel	Total
Coopérative n'adhérant pas à un groupement	Effectif	42	90	38	**170**
	%	25%	53%	22%	**100%**
Coopérative adhérant à un groupement	Effectif	11	54	7	**72**
	%	15%	75%	10%	**100%**
Ensemble	Effectif	53	144	45	**242**
	%	22%	60%	19%	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 30 : Gouvernance : niveau de formation du dirigeant dans les coopératives appartenant ou n'appartenant pas à un groupement

Niveau de formation du directeur		Niveau Bac + 4 et plus	Niveau Bac + 2 / Bac + 3	Niveau Bac et inférieur	Total
Coopérative n'adhérant pas à un groupement	Effectif	64	76	30	170
	%	38%	45%	18%	100%
Coopérative adhérant à un groupement	Effectif	39	20	14	73
	%	53%	27%	19%	100%
Ensemble	**Effectif**	**103**	**96**	**44**	**243**
	%	**42%**	**40%**	**18%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

Tableau 31 : Effort d'intéressement à l'attention des salariés pratiqué par les coopératives appartenant ou n'appartenant pas à un groupement

		Oui	Non	Total
Coopérative n'adhérant pas à un groupement	Effectif	16	154	170
	%	9%	91%	100%
Coopérative adhérant à un groupement	Effectif	2	71	73
	%	3%	97%	100%
Ensemble	**Effectif**	**18**	**225**	**243**
	%	**7%**	**93%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Saïsset, 2012), *résultats entreprises.*

vrac (qui représentent encore 60 % des coopératives de la région, cf. : tableau 29). En outre, la partie production (vinification, assemblage et stockage), de plus en plus automatisée, a fortement gagné en productivité et est de moins en moins utilisatrice de main d'œuvre permanente. Même si elles sont légèrement plus importantes (de l'ordre de 20 %) que les autres, les coopératives qui ont confié tout ou partie de leur commercialisation à un groupement ont, quant à elles, 25 % de salariés en plus. De fait, les 'doubles comptes' semblent s'ajouter, à moins que la différence ne vienne aussi d'une moindre modernisation des installations techniques des caves coopératives membres d'un groupement ? Cependant, on ne note pas de différence significative dans la propension à innover (produit, process, emballage ou organisationnel) entre ces différents acteurs de la filière « *vins* » en Languedoc-Roussillon.

En ce qui concerne la gouvernance des coopératives, on notera qu'il n'y a pas de différence entre les 2 groupes (caves adhérentes ou non à un groupement ou union) aussi bien au niveau de la taille moyenne du conseil d'administration, qui tourne autour de 14 membres, que de la fréquence des réunions qui s'élève en moyenne à 13 par an.

On ne constate pas non plus de différence concernant l'âge moyen du dirigeant, proche de 48 ans dans tous les cas. Lorsque le dirigeant est âgé de plus de 55 ans, la succession n'est planifiée que dans 57 % des cas. Il semblerait que cette planification soit plus marquée pour les coopératives n'appartenant pas à un groupement.

Concernant le niveau de formation du dirigeant, 82 % des dirigeants ont un niveau supérieur à bac +2, dont plus de la moitié supérieur ou égal à bac +4. Il semblerait que les dirigeants d'un niveau supérieur à bac +4/ bac +5 soient plus nombreux pour les coopératives appartenant à un groupement (tableau 30).

Par ailleurs, aucune coopérative du LR ne pratique de politique de versement d'intérêts aux parts sociales à ses adhérents, préférant répartir la valeur créée sous forme de rémunération des apports. Enfin, du fait de leur taille souvent limitée et de leurs habitudes qui ne sont pas orientées vers ce mode de rémunération,

les caves coopératives mettent rarement en œuvre une politique d'intéressement à l'attention des salariés (tableau 31).

En bref, des investissements et des efforts considérables ont été consentis, d'abord dans la restructuration du vignoble et dans des unités modernes de vinification et de conditionnement, et ont permis de repositionner les vins régionaux de façon très compétitive au plan qualitatif. Toutefois, malgré le regroupement de l'offre et l'orientation client via les unions et les groupements, le système coopératif viti-vinicole de la région recherche encore aujourd'hui une valorisation de ses productions suffisamment satisfaisante pour les vignerons, qui permettrait de stopper enfin l'arrachage du vignoble. Doit-on invoquer une concentration, et donc une compétitivité commerciale peut-être encore insuffisante par rapport aux évolutions constatées sur les autres filières régionales, ou bien encore la gouvernance coopérative qui doit surmonter un double conflit d'intérêt (adhérents à la fois fournisseurs et copropriétaires, complexité du double étage coopérative-groupement) théoriquement coûteux et spécifique à ces types de firme ? Les analyses proposées ici le laissent à penser, mais ne permettent pas de significativement confirmer ces pistes de réflexion.

CONCLUSION

Pour la troisième fois en douze ans, l'enquête « EAA du LR » nous permet d'analyser les évolutions des filières, établissements et entreprises qui composent la sphère agroalimentaire régionale.
Tout d'abord, il va de soi que l'hétérogénéité des entreprises interrogées d'une part, ainsi que la complexité de leur environnement et de leur fonctionnement d'autre part (reflété par leur évolution démographique, avec un nombre impressionnant de disparitions, mais aussi de créations) sont des facteurs limitant notre capacité à tout décrire et tout expliquer.
Ensuite, les « dynamiques » que nous constatons sont souvent les résultantes de plusieurs facteurs potentiellement explicatifs et récursifs : par exemple, la gouvernance est-elle l'un des déterminants de la performance, ou bien est-ce la croissance et la taille de l'entreprise qui conditionnent en partie l'ouverture (voulue ou subie) du système de gouvernance ?
C'est donc en toute humilité, et avec les nuances qui s'imposent, que nous résumerons ici les résultats issus de cette dernière enquête qui nous semblent les plus marquants.

1. Certaines filières font preuve de plus de dynamisme (croissance du CA, des effectifs salariés, de la valeur créée, etc.) que les autres.
    - Il s'agit d'abord de la filière *« dérivés de céréales »*, leader sur tous les critères, qui s'est fortement restructurée avec de grands établissements industriels compétitifs et innovants, ayant développé quelques marques notoires d'une part et un recentrage sur des productions artisanales et des 'recettes' locales d'autre part.
    - Puis, la filière regroupant des *« produits divers »*, fondée sur des produits agricoles importés (café, cacao, condiments), des recettes régionales (boissons et plats cuisinés traditionnels ou diététiques, desserts glacés ou non) et de plus en plus, sur des concepts innovants (alicaments, additifs naturels, ingrédients non allergènes). Cette filière 'patchwork' est adossée à quelques grandes entreprises innovantes, ainsi qu'à des *start-up* souvent issues des incubateurs et pépinières de la recherche régionale.

A l'inverse, les filières vitivinicoles, de conditionnement et préparation de fruits et légumes, traditionnellement dominantes en région, ou encore la filière issue des productions animales (à l'exception des produits de la mer), ont connu des crises internationales à répétition. Mais les turbulences de leurs environnements permettent-elles à elles seules de justifier l'essentiel de leur stagnation ou leur régression ?

2. L'objectif premier de développement des ventes en France, exprimé par plus d'un tiers des chefs d'entreprises interrogés dans toutes les filières, passe donc sans doute par plus d'investissements immatériels (qualité, formation, innovation, marques…), qui sont sensés permettre de créer plus de différenciation et plus de valeur. Mais le fait que ces investisse-

ments soient à la fois 'fixes' et 'risqués', donc non finançables par la dette, suppose une taille et/ou des marges importantes pour pouvoir les engager sans mettre en péril la pérennité de l'entreprise. L'exportation est un objectif important pour la filière *« vins »*, mais quelles entreprises de cette filière ont véritablement les moyens d'assumer une conquête coûteuse (et hautement risquée) de marchés de plus en plus lointains et 'exotiques' ?

3. Bien sûr, nous constatons depuis douze ans que la concentration est en marche dans toutes les filières et semble s'accélérer, ce qui devrait faciliter l'accès pour de plus en plus d'entreprises à ces investissements immatériels qui apparaissent dans nos analyses comme porteurs de croissance. Mais dans le même temps, la création globale de valeur régresse, et avec un taux de l'ordre de 20 % de VA/CA, il est difficile de trouver les ressources en interne pour investir plus... C'est le challenge de l'agroalimentaire régional, mais aussi français, qu'il faudra tenter, avec sans doute un accompagnement ciblé et pertinent des pouvoirs publics, de relever...

Précision méthodologique concernant les résultats publiés dans cet ouvrage

L'approche « agrégée pondérée » ou l'approche « micro » :
Les résultats de l'analyse des indicateurs diffèrent selon que l'on considère la valeur d'un indicateur pour la population des entreprises dans son ensemble, ou la valeur moyenne de ce même indicateur dans la population considérée (c'est-à-dire la valeur qu'aurait chacune des entreprises si elles étaient toutes identiques).

Nous attirons l'attention du lecteur sur une précision qui concerne certains résultats publiés dans cet ouvrage. Il est important de bien prendre en compte le point de vue de l'auteur pour leur interprétation. En effet, l'analyse des indicateurs peut être faite de deux façons :

- **soit en se plaçant du point du vue de l'ensemble de la population des entreprises considérées** (approche agrégée pondérée),
- **soit en se plaçant du point de vue de « l'entreprise moyenne »,** en calculant la moyenne arithmétique non-pondérée de l'indicateur sur la population considérée (approche micro)

Exemple :
La vente directe représente 7 % des ventes totales de la filière « vins » en France, indique que le total des ventes directes dans la filière représente 7% du total des ventes réalisées par la filière dans son ensemble (c'est l'approche agrégée pondérée, utilisée pour l'élaboration de résultats statistiques se référant à la population).
Cependant, en raison de l'hétérogénéité des entreprises, on montre qu'*une entreprise de la filière « vins » réalise en moyenne 15 % de ses ventes en France par vente directe* (c'est l'approche micro).
Cette seconde vision de l'entreprise « moyenne » permet, dans certains cas, de mieux refléter les choix stratégiques que font, « en moyenne » les chefs d'entreprise, sans prise en compte du poids relatif des entreprises dans ce calcul. **Pour éviter toute confusion ou erreur d'interprétation des résultats, l'utilisation de cette seconde méthode sera précisée le cas échéant dans la méthodologie de l'article.**

BIBLIOGRAPHIE

Bruté de Rémur C., Montaigne E. (2000), « Filière vins, Métamorphose, diversité et reconquête », Dynamique des entreprises agroalimentaires, Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon, Agreste Graal.M. 223 p.

Coop de France (2010), « Poids économique et social 2010 de la coopération agricole et agroalimentaire française », novembre, 44 pages.

Domergue M., Couderc JP., « L'agroalimentaire, pilier de l'économie Régionale, tient le cap. Etat des lieux et évolution de la sphère agroalimentaire du Languedoc-Roussillon de 1997 à 2009 », Agreste, nov.2011, 20 p.

Peacock, R. (2000), Failure and assistance of small firms, *Working Papers, School of Accountancy, South Australian Institute of Technology*

Rastoin J.L., Remaud H. (2000), « Les entreprises agroalimentaires régionales ont-elle une stratégie ? », Dynamiques des entreprises agroalimentaires, Regards Croisés sur le Languedoc-Roussillon, Agreste – Graal.M, 223 p.

Saïsset L.A., Cheriet F., (2012), « Grandir, oui, mais comment ? Analyse de la concentration par fusions des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon », *RECMA*, n° 326, p. 45-63.

Teurlai, J-C. (2004), Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? *Cahier de recherche CREDOC,* n°197, février.

Thomé O. et Couderc J.P. (2011), « Analyse financière des structures aval de la filière vitivinicole français, Entreprises et Coopératives 2007-2009 »**,** Rapport de recherche UMR Moisa et Crédit Agricole SA, en partenariat avec CCVF, AGEVE et France Agrimer, 87 pages.

Touzard J.M., Chiffoleau Y., Coehlo A., Dreyfus F., (2008), « Les coopératives de la vigne et du vin: un essai d'analyse à l'échelle internationale », colloque SFER *Les coopératives agricoles, mutations et perspectives*, 28-29 février, 14 pages.

Les innovations dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : intensité, déterminants, effets sur la performance et accompagnement

Marjorie DOMERGUE – Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Jean-Pierre COUDERC – Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France
Leïla TEMRI – Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 38
1. L'innovation et ses déterminants 38
1.1. Définition classique : la nature de l'innovation 38
1.2. Innovation technologique 39
1.3. Innovation ou changement : le degré de « radicalité » de l'innovation 40
1.4. Les déterminants de l'innovation dans la littérature 40
1.5. Hypothèses de recherche 42
2. L'innovation dans les EAA du LR : état des lieux 42
2.1. L'approche déclarative 42
2.2. L'approche qualitative : typologie de l'innovation 43
2.3. Perception de leur propre niveau d'innovation par les dirigeants d'entreprises 46
2.4. Effet du cumul d'innovation sur le degré de radicalité 46
3. Les déterminants de l'innovation 46
3.1. Effet filières 46
3.2. Taille et âge de l'entreprise 49
3.3. Gouvernance 49
3.3.1. Age et niveau de formation du dirigeant 49
3.3.2. Ouverture du capital 49
4. Quels liens entre innovation et performance ? 51
4.1. Impact du niveau d'innovation sur la croissance du chiffre d'affaires 51
4.2. Impact sur l'export 53
4.3. Impact sur la performance financière 53
5. Stratégies d'innovation et accompagnement 53
5.1. Difficultés et obstacles pour innover 53
5.2. Veille 55
5.3. Partenariats et financements 55
Conclusion 58
Résultats 58
Limites 59
Implications managériales 59
Perspectives de recherche 59
Bibliographie 59

INTRODUCTION

Dans ce travail, nous nous proposons d'analyser les déterminants de l'innovation en fonction d'une typologie qui distingue non seulement la nature de l'innovation, mais aussi le degré de « radicalité » ou de « nouveauté » de cette innovation, à partir de l'enquête réalisée auprès des 322 entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon. Il s'agit d'une question rarement traitée dans la littérature. Dans l'agroalimentaire, Mangematin et Mandran (1999) ont analysé les liens entre « intensité » de l'innovation et proximité avec la recherche publique.

L'innovation est un concept largement utilisé, mais encore assez mal défini, malgré des tentatives de formalisation. Le Manuel d'Oslo constitue la référence en la matière, et la plupart des enquêtes d'innovation dans les entreprises sont élaborées à partir des prescriptions de cet ouvrage qui, comme la plupart des travaux, analyse l'innovation à travers la typologie classique, issue des travaux pionniers de Schumpeter, fondée sur la « nature » de l'innovation : produit, procédé, organisationnelle. Dans ce travail, nous élaborons, dans un premier temps, une typologie qualitative des innovations, en nous intéressant à la nature des innovations réalisées, mais également en distinguant les innovations technologiques (produits, procédés, emballage) des innovations immatérielles (organisationnelles) et en prenant en compte le degré de nouveauté (radicalité) de ces innovations. Nous caractérisons ensuite chacun de ces types, et identifions les déterminants de l'innovation, les performances financières pour chacun d'entre eux, puis analysons les stratégies d'innovation, notamment les partenariats. Le secteur agroalimentaire est considéré par l'OCDE comme un secteur à faible intensité technologique (OCDE, 2011). De plus, il est considéré comme faisant appel à des relations Inter-organisationnelles, notamment avec les fournisseurs, ou éventuellement les clients, en tant que « moteurs » de l'innovation. Les résultats de ce travail nous permettront de mieux caractériser l'innovation dans le secteur agroalimentaire, et d'identifier des déterminants et des modalités différents selon l'intensité de l'innovation.

1. L'INNOVATION ET SES DÉTERMINANTS

Définir l'innovation n'est pas chose aisée, et malgré de nombreux débats, la question est loin d'être tranchée. Nous envisagerons successivement plusieurs questions relatives à la définition de l'innovation, à savoir sa nature, l'approche technologique ou non, et enfin les différentes classifications selon le degré de « radicalité » de l'innovation. Nous étudierons ensuite les déterminants principaux de l'innovation, tout particulièrement dans les industries agroalimentaires, mais aussi plus globalement dans les PME, compte tenu de la structure de l'industrie agroalimentaire régionale.

1.1. DÉFINITION CLASSIQUE : LA NATURE DE L'INNOVATION

La plupart des travaux statistiques s'appuient aujourd'hui sur le Manuel d'Oslo (OCDE, 2005), qui vise à fournir un cadre de référence pour les enquêtes d'innovation dans les entreprises, à un niveau international, afin de faciliter les comparaisons.
La définition proposée dans cet ouvrage découle des travaux pionniers de Schumpeter (1999). Celui-ci avait en effet précisé que l'innovation est l'« exécution de nouvelles combinaisons » (Schumpeter 1999, p. 95) de « choses » et de « forces », pouvant prendre cinq formes :

- fabrication d'un bien nouveau (non connu par les consommateurs), ou d'une qualité nouvelle,
- introduction d'une méthode de production nouvelle, autrement dit non connue dans la branche d'activité, qui peut également prendre la forme de nouveaux procédés commerciaux,
- ouverture d'un marché nouveau pour la branche de l'industrie d'un pays donné, existant antérieurement ou non,
- maîtrise d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés, accessibles ou non antérieurement,
- mise en place d'une nouvelle organisation[1].

1 - Il s'agit ici d'organisation industrielle, telle qu'un monopole ou une situation de monopole.

L'OCDE (2005) a repris ainsi cette définition : « *Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ». Cette définition fait référence à la nature de l'innovation, et s'inspire de la classification opérée par Schumpeter, mais est loin d'épuiser toutes les questions relatives à sa définition. Elle restreint le champ de l'innovation à quelques axes bien définis et délimités, les produits, les procédés, et plus récemment l'innovation de commercialisation et d'organisation. Les services sont considérés comme un secteur d'application et non un type d'innovation.

Les innovations de produits concernent à la fois les biens et les services, et se caractérisent par une amélioration sensible des caractéristiques fonctionnelles ou d'utilisation du produit en question.

Les innovations de procédés concernent les méthodes de production ou de distribution, et impliquent « *des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel* » (OCDE, 2005, p. 57). Innovation de produit comme de procédé peuvent avoir une composante technologique importante.

Les innovations de commercialisation consistent en « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit* » (OCDE, 2005, p. 58). Elles concernent donc les aspects marketing du produit. Dans l'agroalimentaire, il est précisé qu'un changement de saveur ou de forme d'emballage est assimilé à une innovation de commercialisation.

Enfin, les innovations organisationnelles correspondent à « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme* » (OCDE, 2005, p. 60).

1.2. INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Les premières versions du Manuel d'Oslo ne traitaient que de l'innovation technologique concernant les produits et les procédés. La définition du caractère « technologique » posait d'ailleurs problème dans la seconde édition du Manuel d'Oslo, et était plutôt appuyée par des exemples que par une définition précise, d'autant plus que la signification du mot « technologique » pouvait être variable selon les pays (OCDE, 2002). Le Manuel précise que « technologique » signifie « *qui améliore objectivement les performances du produit ou du procédé* ». Il s'agit donc d'une définition floue, qui suppose une mesure « objective » de l'amélioration des performances d'un produit ou d'un procédé, mesure difficilement vérifiable en pratique au cours d'enquêtes auprès d'entreprises. Basalla (1988), définit la technologie, plus précisément le terme « technology » comme « *l'invention, la production, et les usages des artefacts matériels* ». La technique renvoie donc, selon cet auteur, à des éléments matériels, ce qui implique que le non technique fait référence à l'immatériel.

Le secteur agroalimentaire est considéré par l'OCDE (2011) comme un secteur à faible intensité technologique, en fonction de l'intensité de sa R&D (de l'ordre de 1% du chiffre d'affaires). Les innovations sont dans ce cas généralement progressives, et une part importante de l'innovation est liée à l'adoption de nouvelles technologies provenant d'autres secteurs. Cette adoption peut cependant avoir d'importantes répercussions sur l'organisation concernée (OCDE, 2005). De plus, Bhattacharya et Bloch (2004) ont montré qu'il existe des déterminants différents de l'innovation selon que l'industrie est low-tech ou high-tech. Enfin, Breschi et al. (2000) ont montré que les modes d'innovation sont fortement liés au niveau technologique des secteurs, quels que soient les pays concernés… sauf pour l'agroalimentaire.

La classification que nous avons adoptée distingue quatre catégories d'innovations selon leur nature :

- produit
- procédé
- emballage
- organisationnelle.

L'innovation « commerciale » définie par l'OCDE a donc été réduite à l'aspect emballage, tandis que certaines innovations de commercialisation, telles que de nouveaux circuits de distribution ont été classées en innovations organisationnelles. Cette adaptation permet de mieux distinguer les aspects réellement technologiques, c'est-à-dire ici renvoyant directement aux produits ou aux procédés de production, emballage compris, des aspects immatériels, qui concernent davantage l'organisation et la gestion de l'entreprise.

1.3. INNOVATION OU CHANGEMENT : LE DEGRÉ DE « RADICALITÉ » DE L'INNOVATION

L'OCDE (2005) précise également que l'élément de nouveauté pris en compte fait référence à l'entreprise, et non au marché ou au monde entier, répondant ainsi à l'une des difficultés de définition de l'innovation : comment en effet distinguer l'innovation du changement ? Tout comme dans le manuel d'Oslo, nous avons adopté le critère de la perception de l'adoptant, autrement dit la nouveauté pour l'organisation, indépendamment d'une mise en œuvre antérieure dans une autre organisation. L'appréciation est laissée au répondant. Ce critère est différent de l'étendue de l'impact d'une innovation (sur l'organisation, sur le marché, sur le monde entier). Nous distinguons ici les nouveautés pour l'entreprise, dites « mineures », les nouveautés pour le marché ou la Région, appelées « majeures », et les changements dits de « modernisation », qui ne constituent pas réellement des innovations pour l'entreprise, mais de simples extensions ou transpositions d'éléments déjà existants dans l'entreprise (voir partie 2.2.2. Approche qualitative : typologie de l'innovation). Nous avons préféré ce critère à l'impact, car celui-ci est difficile à évaluer au moment de l'enquête, étant susceptible de se manifester longtemps après.

1.4. LES DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION DANS LA LITTÉRATURE

Les comportements et performances en matière d'innovation diffèrent selon un certain nombre de facteurs, dont certains ont été bien identifiés. Nous avons sélectionné un certain nombre d'entre eux, parmi les plus fréquemment cités, pour analyser leur impact sur le degré de radicalité de l'innovation, et pas seulement la propension à innover.

- L'effet **sectoriel** a été démontré depuis longtemps, notamment grâce aux travaux de Pavitt (1984), qui classe l'agroalimentaire dans la catégorie des « producteurs intensifs », pratiquant la production de masse. Pour nos travaux cette classification reste trop large. Au sein de l'agroalimentaire, les enquêtes empiriques (Ambiaud, 2009 ; Lesieur, 2011) montrent systématiquement des différences entre les filières, en terme de pourcentage d'entreprises innovantes, ou de natures d'innovations, sans qu'aucune tendance pérenne ne se dégage. L'impact sur le degré de radicalité de l'innovation, en revanche, ne semble pas avoir été étudié.

- La **taille** est la variable qui est la plus fréquemment étudiée pour discriminer les comportements d'innovation (Becheikh et al., 2006). Un effet taille positif est démontré dans la majorité des études. Dans l'agroalimentaire, les enquêtes empiriques montrent une propension à l'innovation plus importante avec la taille de l'entreprise (Ambiaud, 2009 ; Lesieur, 2011). Mangematin et Mandran (1999) observent, toujours dans l'agroalimentaire, l'existence d'un effet taille positif sur ce qu'ils appellent l'intensité de l'innovation : plus la taille de l'entreprise, mesurée par le nombre de salariés est importante, plus les innovations sont radicales. Les mêmes résultats sont obtenus en considérant le chiffre d'affaires rapporté à la valeur ajoutée.

- **L'âge de l'entreprise** est également un facteur pris en compte dans un certain nombre d'études (Becheikh et al., 2006). Selon ces auteurs, deux thèses s'affrontent. Selon la première, les firmes les plus anciennes ont pu accumuler de l'expérience et des connaissances nécessaires pour innover. La seconde stipule que les firmes les plus anciennes sont enfermées dans des routines et procédures qui les empêchent d'intégrer des nouveautés et constituent des barrières à l'innovation. Pour Becheikh et al. (2006) cependant, il est difficile de conclure clairement, car le nombre de travaux sur ce thème est relativement réduit.

- Le rôle du **dirigeant** est particulièrement important pour les petites entreprises, pourtant peu de travaux concernant les caractéristiques de celui-ci en tant que déterminant de l'innovation ont été menés. C'est généralement les compétences et qualifications des salariés qui sont étudiées (Huiban et Bouhsina, 1997). Becheikh et al. (2006) mentionnent des travaux sur le rôle du top Management, et l'influence de certains traits de personnalité du dirigeant, et de quelques caractéristiques démographiques telles que son niveau

de formation sur l'innovation. Alter (2011) note également que le dirigeant peut freiner l'innovation.

- L'influence du **mode de gouvernance** ou de la **structure de propriété** sur l'innovation a été étudiée dans un certain nombre de travaux. Ainsi, par exemple, une enquête réalisée par l'observatoire des PME (2006) révèle que les moyennes entreprises faisant partie de groupes ont une propension à l'innovation supérieure à celle des entreprises indépendantes, mais la relation est inverse pour les petites entreprises. Les enquêtes réalisées dans l'agroalimentaire confirment le rôle positif de l'appartenance à un groupe sur l'innovation, quelle que soit la taille de l'entreprise (Ambiaud, 2009). Couderc et Stephany (2006) ont montré lors de la précédente enquête réalisée en Languedoc-Roussillon l'influence positive du degré d'ouverture du capital sur l'innovation, quelle que soit sa nature.

- Il existe des divergences dans la littérature concernant le **lien entre innovation et performances** économiques, certains auteurs associant à l'innovation de meilleures performances, d'autres au contraire de moins bonnes. Freel (2000a) a analysé en détail les différences entre PME innovantes et non innovantes dans cette perspective. Il constate qu'en termes de profit, les résultats sont contrastés : il n'y a pas de différence significative lorsque l'on considère le profit en valeur absolue, mais les firmes innovantes ont un profit rapporté à l'effectif en ETP plus important que les non innovantes. Selon Geroski et Machin (1992), cités par Freel (2000a) le profit rapporté au chiffre d'affaires est plus important, de manière persistante, pour les firmes les plus innovantes. Cet effet serait dû à une diminution des coûts de production simultanément à une augmentation de la performance des produits. Il faut noter par ailleurs qu'en termes de chiffre d'affaires, mais aussi de performance globale des firmes, il peut exister un décalage entre les investissements réalisés et le retour sur investissement, qui peut s'étaler sur plusieurs années.

- Plusieurs travaux mentionnent enfin un lien positif entre exportation et innovation. Freel (2000a) fait une distinction entre export ou non, variable binaire pour laquelle il n'observe pas de différence entre entre-

Tableau 1 : Les déterminants de la propension à innover et de la « radicalité » de l'innovation : présentation des hypothèses de recherche

Hypothèse et signe	Enoncés	Relations étudiées	Références et résultats empiriques antérieurs
H1	La filière de production influe sur la propension à innover et sur le degré de radicalité de l'innovation	Filière / radicalité de l'innovation	Pavitt (1984), Ambiaud (2009), Lesieur (2011)
H2 (+)	Les plus grandes entreprises ont une propension plus forte à innover et à réaliser des innovations radicales	Taille (effectif et CA) / radicalité de l'innovation	Schumpeter (1999), Becheikh et al.(2006), Ambiaud (2009), Lesieur (2011), Mangematin et Mandran (1999)
H3a (+)	Les dirigeants dont le niveau de formation est élevé ont une plus forte propension à innover et à réaliser des innovations radicales	Gouvernance : profil du dirigeant, ouverture du capital / radicalité de l'innovation	Becheikh et al. (2006)
H3b (+)	Les entreprises dont la gouvernance est ouverte ont une propension plus forte à innover et à réaliser des innovations radicales		Couderc et Stéphany (2006)
H4a (+)	Les entreprises qui réalisent des innovations radicales ont une propension plus forte à avoir une forte croissance (CA)	Radicalité de l'innovation/ Croissance (CA, CA export)	Freel (2000)
H4b (+)	Les entreprises qui innovent et qui réalisent des innovations radicales ont une propension plus forte à exporter		Freel (2000)

prises innovantes et non innovantes, et la proportion du chiffre d'affaires à l'export. Pour ce second type de mesure, il constate une corrélation entre innovation et exportation.

- Enfin de nombreux travaux ont montré le rôle positif des relations de coopération sur l'innovation et se sont efforcés d'identifier les facteurs favorisant leur meilleure utilisation (Freel, 2000b).

Il faut enfin remarquer que ces différents facteurs sont susceptibles d'avoir une influence différente selon la nature de l'innovation (Fort et al., 2005 ; Laforêt, 2007). Mais très peu de travaux ont traité de ces déterminants en fonction de l'intensité des innovations.

1.5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Ce rapide examen de la littérature nous permet de formuler plusieurs hypothèses, synthétisées dans le tableau 1

2. L'INNOVATION DANS LES EAA DU LR : ETAT DES LIEUX

Les premiers traitements de données se sont basés sur la question d'introduction à la partie Innovation : *« au cours des 3 dernières années, avez-vous réalisé au moins une innovation de produit/ de procédé/ d'emballage/ organisationnelle ? »*, avec un cumul possible des types d'innovations.

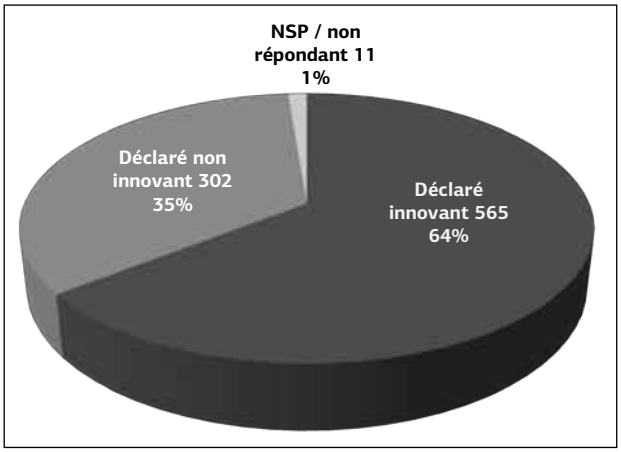
Comme discuté plus haut, le fait que l'analyse soit fondée sur la déclaration de l'innovation par le dirigeant d'entreprise ayant répondu à l'enquête, et basée sur sa perception souvent approximative et contingente de ce qu'est une « innovation », implique que les résultats présentés ici (comme la plupart des recherches sur l'innovation) doivent être interprétés avec une certaine prudence.

2.1. L'APPROCHE DÉCLARATIVE

Les déclarations des chefs d'entreprise à la question d'introduction permettent d'apporter une première information : le classement des entreprises en 2 catégories :
- celles qui se déclarent « non innovantes »
- celles qui se déclarent « innovantes », avec pour ces dernières une précision sur le cumul des différents types d'innovations réalisés.

Les résultats de cette première approche sont présentés dans la figure 1.

Figure 1 : Part des entreprises déclarant avoir réalisé au moins une innovation (tous types d'innovations confondus) entre 2006 et 2009



Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Près des 2/3 (64%) des entreprises, contre un peu plus de la moitié (54%) dans l'enquête 2003, déclarent avoir réalisé au moins une innovation sur les 3 dernières années, parmi lesquelles 73% ont réalisé des innovations de produit, 40% des innovations de procédé, 51% des innovations d'emballage et 44% des innovations organisationnelles.

Par ailleurs, le cumul des différents types d'innovations réalisées (tableau 2) nous renseigne sur la fréquence d'innovation des entreprises : 39% d'entre elles déclarent ne réaliser qu'un seul type d'innovation, 27% cumulent 2 types d'innovations, 20% cumulent 3 types d'innovations et enfin 13% cumulent 4 types d'innovations.

Tableau 2 : Cumul des innovations déclarées par les établissements innovants au cours des 3 dernières années

	Un seul type d'innovation	Cumul 2 types d'innovations	Cumul 3 types d'innovations	Cumul 4 types d'innovations	Total
Produit	25%	29%	27%	19%	100%
Procédé	14%	27%	25%	33%	100%
Emballage	15%	25%	33%	26%	100%
Organisation	18%	20%	32%	31%	100%
Ensemble	39%	27%	20%	13%	100%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Dans certaines entreprises, l'innovation peut en effet prendre la forme d'un 'cercle vertueux' : une idée de nouveau produit entraînera éventuellement une modification de procédé, qui elle-même nécessitera de faire évoluer l'organisation, puis elle débouchera sur un nouvel emballage. C'est ce qui contribue à expliquer que la plupart des entreprises innovantes cumulent plusieurs types d'innovation.

Par ailleurs, lorsqu'un seul type d'innovation est réalisé, il s'agit dans 47% des cas d'une innovation produit et dans 20% des cas d'une innovation organisationnelle (résultat non visible dans le tableau 2 qui présente des % en lignes).

2.2. L'APPROCHE QUALITATIVE : TYPOLOGIE DE L'INNOVATION

La question ouverte *« citez les principales innovations réussies menées par l'entreprises au cours des 3 dernières années »*, va permettre d'apporter des précisions sur la perception de l'innovation par les dirigeants des entreprises, la nature des innovations réalisées et leur degré de nouveauté.

Définitions, précisions et choix méthodologiques :

Choix de classement par degré de nouveauté : Les innovations dites « de rupture », celles qui changent les règles du jeu et bouleversent les filières ou secteurs industriels sont très rares dans l'agroalimentaire. On peut citer l'appertisation, la lyophilisation, la cuisson extrusion, par exemple, et l'on voit qu'elles n'interviennent que tous les 30 à 40 ans ! Aujourd'hui la recherche tend à utiliser le Manuel d'Oslo pour qualifier les innovations « majeures » (celles qui sont technologiquement innovantes, et surtout qui sont nouvelles pour le marché ou le secteur), ce qui exclut les innovations organisationnelles de cette catégorie, même si la création d'une nouvelle marque, par exemple, peut avoir des répercussions plus importantes sur l'entreprise qu'un produit nouveau…
Le classement par degré de nouveauté pourra être sujet à caution et des choix méthodologiques arbitraires ont été opérés. Par exemple, le lancement d'une nouvelle gamme d'un produit déjà existant dans l'entreprise a été classé en innovation de modernisation produit, alors que le lancement d'une gamme « bio » a été classé en innovation mineure, car impliquant l'adoption de changements importants, nouveaux pour l'entreprise (approvisionnement entre autres).

Choix de classement par type d'innovations : Il est à noter que la frontière est parfois subjective dans le classement des différents types d'innovation. L'utilisation d'un nouveau cépage doit-elle être considérée comme une innovation de produit ou de procédé ? Le manuel d'Oslo définit une innovation technologique de procédé dans le cas de l'adoption de méthodes de production technologiquement nouvelles ou sensiblement améliorées, y compris les méthodes de livraison du produit, ces méthodes pouvant impliquer des modifications portant sur l'équipement ou l'organisation de la production. Dans notre cas nous avons considéré que les innovations portant sur les méthodes de livraison du produit et de commercialisation relèvent de l'immatériel et donc des innovations organisationnelles, de même que la création de nouvelles marques (comme expliqué plus haut). Par définition (voir développement théorique plus haut), ces innovations organisationnelles ne peuvent appartenir à la catégorie des innovations « majeures ».

Tableau 3 : Typologie de l'innovation dans les entreprises agroalimentaires du LR

Type d'innovation / Degré d'innovation	INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES			IMMATERIEL
	Produit	**Procédé**	**Emballage**	**Organisationnelle**
Majeure Nouveauté : pour la filière pour le marché pour la Région	Création d'une nouvelle recette Création d'un nouvel assemblage de vins **19%**	**Mise au point d'un nouveau procédé** **Ex :** Mise en place de levure liquide pour la fabrication de pain Création d'un réceptacle de cueillette pour les olives **2%**	**Conception d'un nouvel emballage** **Ex :** Conditionnement spécial vin bio conçu pour le bivouac Sachet cuisson sur produits festifs/ poulet avec atmosphère protectrice **2%**	
	Confidentiel 2%			
Mineure Nouveauté pour l'entreprise	**Introduction d'un nouveau produit** **Ex :** Nouveau cépage Vin apéritif aromatisé Vin sans alcool Vin à faible degré Vin pétillant Vin perlant Rosé très clair Cuvée Merlot Syrah Muscat sec AOC Rouge Crémant rosé Tomate riche en lycopène Pastèque sans pépins IVème gamme Olives avec nouveaux parfums Rôti sous vide à longue durée de vie **Développement d'une gamme « bio diet santé »** **Lancement d'une gamme bio** Transformation des produits pour vente aux collectivités Création nouveau secteur activité, **Ex :** granule bois, fabrication de compost (coop viti), valorisation déchets abattage **15%**	**Adoption d'un nouveau procédé :** **Ex :** Nouveau procédé de vinification Procédé de préparation des mouts avant fermentation Vinification à l'ancienne Vendange tardive Vinification par flottation Nouvelle machine Mécanisation de la récolte Travail sous vide Mise en fonction machine à petits pains Achat d'un nouveau groupe de panification Création d'un moulin à huile Achat d'une calibreuse (fruits) Achat de speed packers **10%**	**Adoption d'un nouvel emballage, déjà existant dans la filière:** **Ex :** PET BIB (bag in box) Capsule à vis Modification de verrerie Fût à bière jetable recyclable Conditionnement sous operculage par injection de gaz Abricot en barquette **10%**	**Ex :** Nouvelle marque Nouveau débouché commercial (ex : vente par Internet/ circuits courts) Mises en place de démarches qualité, Haccp, Iso, Traçabilité), Nouvelle gestion des apports, Nouveau cahier des charges de production, Mise en place de gestion emplois/ compétences Utilisation d'un nouveau bâtiment Adhésion à une autre coopérative, **8%**
Modernisation Déjà existant dans l'entreprise Pas une innovation	**Nouvelle gamme de produits/** **Amélioration d'un produit existant** **Ex :** Développement du portefeuille de produits Mise en place d'une gamme complémentaire Amélioration du fruité du vin Découpe de la volaille (pour une société d'abattage) **8%**	**Modernisation de l'outil existant** **Ex :** Modernisation outil de chauffage vendange Changement d'un mode de cuisson du pain Modification système de gestion du froid Amélioration qualité du refroidissement Tri au niveau du pré-calibrage Investissement technique (ni innovant pour secteur ni pour entreprise) **7%**	**Modernisation des emballages déjà utilisés par l'entreprise** **Ex :** Nouvelle étiquette/ Nouvelle charte graphique Relooking emballage Nouveau volume de conditionnement Nouvelle forme de bouteille **5%**	**Amélioration continue organisation interne** **Ex :** Recrutement Formation du personnel Nouvelle organisation interne Aménagement du temps de travail Management stratégique Nouveaux horaires Utilisation de nouveaux véhicules Achat matériel informatique Renouvellement image entreprise Travaux pour rendre les locaux plus fonctionnels **10%**
Non significatif	nsp, aucune réponse, ou réponse imprécise de type « nouveau produit » ou « nouvel emballage » sans précisions **donnée par la question H4 (innovant pour l'entreprise ou pour le secteur) 2%**			

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Réponses non significatives : dans certains cas, l'innovation est décrite avec trop d'imprécisions pour pouvoir être qualifiée : les réponses données de type « nouveau produit », « nouveau procédé » ou « nouvel emballage » sans plus de précisions sont classées en « non significatif », la nouveauté étant appréciée par le dirigeant d'entreprise ayant répondu à l'enquête. Une partie de ces réponses non significatives ont dans un second temps pu être « reclassées » en innovation majeure ou mineure grâce à la question : « *Parmi toutes ces innovations, y en a-t-il une que vous considérerez comme technologiquement innovante pour le secteur/ pour l'entreprise* ». Sur la base de la réponse à cette question, lorsque le dirigeant considère son innovation technologiquement innovante pour le secteur, celle-ci a été classée en « innovation majeure », lorsqu'elle l'est pour l'entreprise, elle a été classée en « innovation mineure », et enfin, une innovation considérée comme technologiquement innovante ni pour le secteur ni pour l'entreprise a été classée en « modernisation ».
En réponses non significatives sont également classées les non-réponses et « nsp ».

Confidentialité : 2% des dirigeants n'ont pas souhaité communiquer sur leurs innovations, pour des raisons de confidentialité. Nous partons de l'hypothèse que la confidentialité est indicatrice d'un niveau d'innovation majeur, et avons donc classé ces entreprises parmi les entreprises « innovantes majeures ».

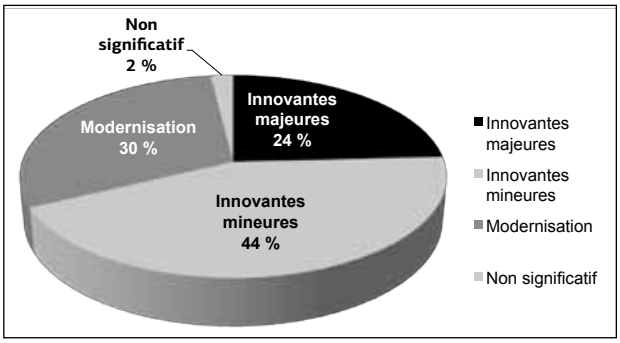
La typologie qui suit s'appuie donc (cf. : encadré) sur le cadre proposé par le manuel d'Oslo, adapté au champ des entreprises que nous étudions, l'innovation n'ayant pas les mêmes caractéristiques en agroalimentaire que dans d'autres secteurs industriels.
La ventilation (pourcentage) présentée dans le tableau 3 est indicative et ne tient pas compte du cumul des innovations (certains dirigeants n'ayant cité qu'une seule innovation, d'autres plusieurs). C'est la première réponse qui a été retenue, ou la seconde si le niveau de l'innovation citée en second est supérieur à celle citée en premier.

Nous établissons ainsi une classification selon le degré de radicalité de ces innovations, que nous proposons d'apprécier selon 3 niveaux :
- les « innovations majeures » (ou maximales selon le manuel d'Oslo) : nouveauté pour le marché sur lequel l'entreprise opère, nouveauté pour la filière ou pour la région. Il s'agit de la création par l'entreprise d'une nouvelle recette, mise au point d'un nouveau procédé, création d'un nouvel emballage.
- les « innovations mineures » (ou minimales selon le manuel d'Oslo) : nouveauté pour l'entreprise seulement, c'est à dire l'adoption par celle-ci d'un produit, procédé, emballage ou organisation déjà utilisés et connus dans la filière.
- la « modernisation » : investissements réalisés par l'entreprise pour améliorer l'outil existant, qui ne sont pas considérés comme des innovations.

De nombreux exemples d'innovations cités ont été consignés dans le tableau suivant (tableau 3) pour mieux comprendre les choix méthodologiques ayant permis d'aboutir à cette typologie, qui reste bien sûr à considérer avec toutes les précautions qui s'imposent compte tenu d'une certaine subjectivité.

Les résultats (pourcentages par case) de cette typologie présentés dans le tableau 3 n'ont pas de réelle signification statistique compte tenu des biais et des imprécisions, mais ils permettent d'apprécier le degré d'innovation des entreprises agroalimentaires régionales et de définir 3 catégories d'entreprises parmi celles qui se déclarent innovantes : les entreprises innovantes majeures (24 % des entreprises innovantes), les entreprises innovantes mineures (44 % des entreprises innovantes dont 35 % réalisent des innovations technologiques et 8 % des innovations organisationnelles) et les entreprises « en modernisation » (30 %) (Figure 3)

Figure 3 : Résultats de la typologie des catégories d'entreprises innovantes



Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 4 : Perception des dirigeants sur leur propre niveau d'innovation

Perception des dirigeants sur leur propre niveau d'innovation	nb	%
Innovant technologiquement pour le secteur	184	32%
Innovant technologiquement pour l'entreprise seulement	147	26%
Innovant technologiquement ni pour le secteur, ni pour l'entreprise	212	37%
NSP*	23	4%
Total	**566**	**100%**

Source : Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

2.3. PERCEPTION DE LEUR PROPRE NIVEAU D'INNOVATION PAR LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

A la question « *Parmi ces innovations, y en a-t-il au moins une que vous considérez comme technologiquement innovante pour le secteur ou pour l'entreprise ?* », *près d'un tiers* (32%) des dirigeants d'entreprises innovantes considèrent au moins l'une de leurs innovations comme technologiquement innovante pour le secteur. Il semblerait donc que les dirigeants aient tendance à un peu surestimer leur degré d'innovation, puisque dans notre typologie, seulement un quart (24%) des entreprises réalisent des innovations technologiques majeures.
Par ailleurs, 37% des dirigeants d'entreprises déclarées innovantes considèrent qu'aucune de leur innovation n'est technologiquement innovante, ni pour le secteur ou pour l'entreprise, ce qui est assez proche des résultats de notre typologie (selon laquelle 38% des innovations réalisées sont soit des innovations organisationnelles soit des modernisations).

2.4. EFFET DU CUMUL D'INNOVATION SUR LE DEGRÉ DE RADICALITÉ

Nous avons cherché à savoir si le cumul des différents types d'innovations avait un effet sur la radicalité de l'innovation. Les tests statistiques ne montrent pas de relation significative entre les 2 variables, ce qui tendrait à infirmer l'effet de « cercle vertueux » de l'innovation.

3. LES DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION

A l'issue de notre typologie, nous disposons de 4 échantillons distincts : le premier concerne 57 entreprises réalisant des innovations majeures, le second 95 entreprises réalisant des innovations mineures, le troisième 62 entreprises réalisant des innovations de type « modernisation » et le quatrième 98 entreprises déclarées non innovantes.

Sur le plan méthodologique, l'objet de l'analyse est d'identifier les déterminants de l'innovation parmi les facteurs suivants : la filière de production, la taille de l'entreprise, sa gouvernance, et de mesurer un éventuel impact de la radicalité de l'innovation (et plus largement, de la propension à innover) sur la croissance. Nous avons procédé à des tests de comparaisons de moyennes pour identifier les différences significatives entre les 4 groupes d'entreprises par rapport aux variables identifiées, à savoir : la filière, l'âge et la taille de l'entreprise (nombre de salariés et CA), le profil du dirigeant (âge et niveau de formation), le type de gouvernance (ouverture du capital) et enfin la croissance (en termes de croissance de CA, et de CA export). Les caractéristiques des 4 échantillons et les résultats des tests sont présentés dans les tableaux ci-après[2].

3.1. EFFET FILIÈRES

On observe que la filière a un effet sur la radicalité de l'innovation et la propension à innover (tableau 5).
On notera, parmi les entreprises réalisant des inno-

2 - Les tableaux présentés dans le texte concernent les échantillons redressés. Les tests statistiques ont été réalisés avec les échantillons non redressés.

Tableau 5 : Répartition par filière selon le profil d'entreprises innovantes

		Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en moder-nisation »	Entreprises non innovantes	Ensemble
vins	Effectif	27	156	89	88	360
	%	8%	43%	25%	24%	100%
fruits et légumes	Effectif	32	45	21	42	140
	%	23%	32%	15%	30%	100%
dérivés des céréales	Effectif	26	11	20	34	91
	%	29%	12%	22%	37%	100%
produits animaux	Effectif	23	19	27	101	170
	%	14%	11%	16%	59%	100%
produits divers	Effectif	28	16	14	37	95
	%	29%	17%	15%	39%	100%
Total	**Effectif**	**136**	**247**	**171**	**302**	**856**
	%	**16%**	**29%**	**20%**	**35%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 6 : Taille et âge des entreprises selon le profil d'entreprises innovantes

Echantillons	Entreprises innovantes majeures N=137	Entreprises innovantes mineures N = 247	Entreprises en modernisation N = 171	Entreprises non innovantes N = 302	Résultats test Student
Effectif salarié permanent (ETP)	44	20	16	15	Moyenne significativement différente** entre **Majeures** et 3 autres groupes
CA 2009 (Keuros)	18 897	6 901	4 924	7 923	Moyenne significativement différente** entre **Majeures** et 3 autres groupes
Age entreprise	28.7	49.6	40.5	35.9	Moyenne significativement différente*** entre **Majeures** et **Mineures** , et entre **Mineures** et **Non innovantes**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

vations majeures, une proportion plus importante des filières :

- *« produits divers » :* filière comprenant la fabrication de plats préparés, particulièrement encline à la réalisation de nouvelles recettes, et des produits alimentaires intermédiaires, ou additifs alimentaires, secteur dynamique car très porté sur les innovations produits
- *« dérivés de céréales »,* qui regroupe notamment les activités de boulangerie pâtisserie (en partie industrielles), innovantes en recettes également (de biscuits ou de pain)
- dans une moindre mesure, la filière *« fruits et légumes »* est également surreprésentée, parmi les entreprises réalisant des innovations majeures, et ceci notamment

grâce à l'innovation dans les produits de IVème gamme, qui peuvent prendre la forme d'innovations recettes (par ex : légumes aromatisés à cuire dans l'emballage, sachets de champignons déshydratés), et favorisent bien sûr les innovations majeures d'emballage.

Parmi les entreprises réalisant des innovations mineures, on note une proportion plus importante de la filière *« vins »*. En effet, la moitié des établissements de cette filière utilisent l'AOP pour la commercialisation de leur produit principal (Domergue et Couderc, 2011), et sont soumis à un cahier des charges restrictif, limitant probablement la réalisation d'innovations majeures de produit (nouvel assemblage de vins). Les entreprises de la filière « *vins* » se tournent donc plus vers l'introduction de produits nouveaux pour l'entreprise, comme les vins à faible degré, vins pétillants, rosés faiblement colorés, etc. ou les investissements techniques visant à améliorer le procédé de vinification.

Dans le groupe modernisation, on retrouve logiquement, pour la même raison, la filière *« vins »* mais également les *« dérivés de céréales »*.
Enfin, la filière *« produits animaux »*, qui regroupe notamment les activités viande (boucherie, abattage), est logiquement (et traditionnellement) plus représentée que les autres parmi les entreprises non innovantes.

Ces particularités par filière seront à prendre en compte pour l'interprétation des résultats qui suivent. On notera que toutes les enquêtes « innovation » réalisées au niveau national dans le secteur agroalimentaire (Ambiaud, 2007, 2009) montrent des différences entre filières, mais les plus innovantes sont rarement les mêmes d'une enquête à l'autre. Ce constat est peut-être lié à des effets d'imitation au sein des filières.

Tableau 7 : Âge moyen du dirigeant selon le profil d'entreprises innovantes

	Entreprises innovantes majeures N=137	Entreprises innovantes mineures N = 247	Entreprises en modernisation N = 171	Entreprises non innovantes N = 302	Résultats test Student
Age dirigeant	50.3	47	48.7	50.6	Moyennes significativement différentes** entre **majeures** et **mineures** et entre **mineures** et **non innovantes**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 8 : Profil d'entreprises innovantes selon le niveau de formation du dirigeant[1]

		Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »	Entreprises non innovantes	Ensemble
Niveau bac + 4 et plus	Effectif	60	107	72	74	313
	%	19%	34%	23%	24%	100%
Niveau Bac + 2 / Bac + 3	Effectif	45	99	39	81	264
	%	17%	38%	15%	31%	100%
Niveau Bac et moins	Effectif	22	26	35	92	101
	%	13%	15%	20%	53%	100%
Total	**Effectif**	**127**	**232**	**146**	**247**	**752**
	%	**17%**	**31%**	**19%**	**33%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

1 - Les effectifs des échantillons sont moins importants pour cette question car la modalité « autodidacte », dont les effectifs étaient inférieurs à 5 a été supprimée pour pouvoir réaliser un test du Chi 2

3.2. TAILLE ET ÂGE DE L'ENTREPRISE

Le tableau 6 nous indique une différence significative du nombre moyen de salariés permanents et du chiffre d'affaires moyen en 2009 entre les entreprises réalisant des innovations majeures et les 3 autres groupes. Les « innovantes majeures » ont une taille significativement plus importante que les autres. Dans ce tissu de PME, des seuils à une vingtaine, puis une cinquantaine de salariés permettent sans doute de disposer des moyens et compétences nécessaires pour entrer dans le cercle vertueux de l'innovation majeure. Elles se distinguent aussi des « innovantes mineures » par leur âge (les « innovantes majeures » étant en moyenne plus jeunes). On peut rejoindre ici la thèse des firmes les plus anciennes enfermées dans des routines et procédures qui constituent autant de barrières à l'innovation radicale (cf. § 1.4).

3.3. GOUVERNANCE

3.3.1. AGE ET NIVEAU DE FORMATION DU DIRIGEANT

Bien que statistiquement significative, la différence d'âge entre les dirigeants d'entreprises innovantes majeures et de non innovantes, plus âgés en moyenne de 3 ans que les dirigeants d'entreprises innovantes mineures est difficilement interprétable. On peut penser que l'âge du dirigeant peut avoir deux effets opposés : dans un cas, il permet au dirigeant d'avoir accumulé suffisamment d'expérience et d'apprentissages, d'avoir un réseau d'information important, lui permettant de réaliser des innovations majeures. Pour d'autres, l'aversion au risque qui augmenterait avec l'âge aura à l'inverse tendance à freiner l'innovation. Cette question mériterait toutefois d'être approfondie.

Par contre il y a bien une relation attendue entre le niveau de formation du dirigeant et le profil d'innovation de l'entreprise : les entreprises non innovantes étant sur représentées dans la catégorie « niveau bac et moins », les entreprises réalisant des innovations mineures dans la catégorie « bac+2, bac + 3 » et les entreprises innovantes en général (majeures avant tout, mais aussi mineures et de modernisation) dans la catégorie « niveau bac + 4 et plus ». Ces résultats confirment ceux identifiés par Becheikh et al. (2006).

3.3.2. OUVERTURE DU CAPITAL

Les investissements immatériels, et l'innovation en particulier, peuvent devenir des « cercles vertueux » dans certaines entreprises. Ils partent d'abord d'une gouvernance « ouverte » et éclairée (des actionnaires, partenaires et pouvoirs publics qui les accompagnent), passent par des

Tableau 9 : Profil d'entreprises innovantes selon le mode de gouvernance[2]

		Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »	Entreprises non innovantes	Ensemble
Familial >95%	Effectif	29	36	39	**118**	222
	%	13%	16%	18%	**53%**	100%
familial majoritaire	Effectif	**31**	25	30	**59**	145
	%	**21%**	17%	21%	**41%**	100%
Dispersé ou contrôlé (familial < 33%)	Effectif	**37**	36	25	38	136
	%	**27%**	26%	18%	28%	100%
Coopératif et contrôlé par un groupe coopératif	Effectif	38	**150**	75	83	346
	%	11%	**43%**	22%	24%	100%
Total	**Effectif**	**135**	**247**	**169**	**298**	**849**
	%	**16%**	**29%**	**20%**	**35%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

2 - Les effectifs des échantillons sont moins importants pour cette question la modalité « régie », dont les effectifs étaient inférieurs à 5 a été supprimée pour pouvoir réaliser un test du Chi 2

Tableau 10 : Croissance moyenne du chiffre d'affaires entre 2007 et 2009 selon le profil d'entreprises innovantes

	Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »	Entreprises non innovantes	Ensemble
Croissance moyenne du Chiffre d'affaires sur la période 2007 - 2009	23%	0%	11%	11%	10%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 11 : Profil d'entreprises innovantes selon le degré d'internationalisation

		Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »	Entreprises non innovantes	Ensemble
non exportatrice (export < 5% du CA)	Effectif	87	127	86	**199**	499
	%	17%	25%	17%	**40%**	100%
oui (export compris entre 5 et 29% du CA)	Effectif	40	**93**	**59**	50	242
	%	17%	**38%**	**24%**	21%	100%
international (export> 30%)	Effectif	10	26	25	**53**	114
	%	9%	23%	22%	**46%**	100%
Total	**Effectif**	**137**	**246**	**170**	**302**	**855**
	%	**16%**	**29%**	**20%**	**35%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

investissements et actions de formation et d'apprentissage de progrès et de recherche de nouveauté, pour déboucher sur des projets de recherche et ou développement, qui, s'ils sont réussis, créent plus de valeur globale pour les parties prenantes et de rentabilité pour les actionnaires. Le réinvestissement d'une partie de ces profits dans de nouveaux projets innovants conclut ce cercle vertueux (Couderc et Stephany, 2006). La gouvernance est donc l'un des déterminants essentiels et premiers de l'innovation, une gouvernance 'fermée' étant supposée limiter fortement les capacités de veille, l'ouverture de l'entreprise sur les évolutions potentielles du métier ou sur les partenariats potentiels.

De façon attendue, les entreprises non innovantes sont sur sur-représentées parmi les gouvernances de type familial > 95%, supposées peu ouvertes (tableau 9). L'ouverture du capital à des investisseurs extérieurs semble donc bien faciliter aussi la plus grande propension de l'entreprise à l'innovation. Il est également intéressant d'observer qu'une gouvernance de type familial majoritaire (qui a partiellement ouvert son capital) favorise aussi les innovations majeures, tout comme un contrôle dispersé ou contrôlé qui caractérise *a priori* des entreprises d'une taille plus importante et disposant de plus de moyens et compétences.

Les coopératives et firmes contrôlées par un groupe coopératif sont globalement plus innovantes que les autres entreprises (elles sont sous-représentées dans la catégorie des « non innovantes »), mais ont plutôt tendance à se limiter à des innovations mineures et des modernisations (notons ici un effet filière important, puisque les coopératives sont majoritairement représentatives de la filière *« vins »,* qui a tendance à réaliser plus d'innovations mineures et de modernisation, comme vu au paragraphe 3.1). L'interprétation de ces résultats doit donc rester prudente, car il y a sans doute un effet filière important (potentialité d'innovation plus ou moins grand, et secteurs d'activité demeurant plus ou moins familiaux) qui vient nuancer les résultats attendus.

4. QUELS LIENS ENTRE INNOVATION ET PERFORMANCE ?

4.1. IMPACT DU NIVEAU D'INNOVATION SUR LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le tableau 10 nous permet de constater que ce sont les entreprises qui réalisent des innovations majeures qui obtiennent les plus forts taux de croissance, tandis que celles réalisant des innovations mineures connaissent une évolution nulle, celles n'innovant pas (modernisation ou non innovantes) ayant un score de 11% de croissance de chiffre d'affaires entre 2007 et 2009. Il semblerait donc, à première vue, que l'innovation mineure ne génère pas de gain de chiffre d'affaires. Il faut cependant prendre en considération le décalage entre la mise en œuvre d'innovations et le retour sur investissement.
Ici, nous ne pouvons affirmer que le supplément ou non de chiffre d'affaires est directement lié aux innova-

Tableau 12 : Comparaison de ratios de performance financière selon le profil d'entreprises innovantes

	Entreprises innovantes majeures N=137	Entreprises innovantes mineures N = 247	Entreprises en modernisation N = 171	Entreprises non innovantes N = 302	Résultats test Student
CA / Effectif en €	34 123	46 124	47 529	40 428	NS
VA / CA en %	29.9	19.9	24.1	19.3	Différence significative***entre : - majeures et mineures - majeures et non innovantes - modernisation et non innovantes Différence significative** entre : - mineures et modernisation
EBE / CA en %	6.7	6	4.1	1.8	Différence significative***entre : - majeures et non innovantes
EBE / Actif en %	10.8	4.5	7.1	6.1	Différence significative *** entre : - majeures et mineures
RCAI / Kpropres en %	42.1	-1.2	10.3	6.2	Différence significative**entre : - majeures et mineures

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 13 : Comparaison de ratios de performance financière selon le cumul des innovations

	Cumul 4 types d'innovations N=76	Cumul 3 types d'innovations N=114	Cumul 2 types d'innovations N=153	Un seul type d'innovation N = 223	Résultats test Student
CA/ Effectif	37182	62808	43026	36222	NS
VA/CA	22.9	21.9	26.8	22.7	NS
EBE/ CA	3.9	4.3	10.6	4	NS
EBE/ Actif	7.2	6.0	8.5	6.4	NS
RCAI/ Kpropres	15.7	25.2	31.5	-8.0	Différence significative entre 1 et 2 au seuil de 5%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 14 : Phase de l'innovation la plus compliquée pour les entreprises innovantes

	Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »
Trouver l'idée d'innovation	28%	42%	38%
Transformer l'idée en cahier des charges	14%	19%	5%
Gérer le projet d'innovation	15%	9%	4%
Mettre en place la production industrielle	24%	15%	4%
Lancer la commercialisation du produit	9%	11%	14%
Aucune/ nsp	7%	3%	30%
autre	2%	1%	5%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 15 : Part du personnel affecté à des activités de R&D/ innovation

	Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »	Entreprises non innovantes	Ensemble
Part des entreprises ayant du personnel affecté à des activités de R&D (cadres et non cadres)	27%	5%	6%	4%	8%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 16 : Principal obstacle à l'innovation, entreprises innovantes et non innovantes

	Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en modernisation »	Entreprises non innovantes
Absence de service de R & D	34%	17%	19%	14%
Perception d'un risque économique trop important	8%	13%	19%	8%
Coûts d'innovation trop élevés	10%	22%	7%	6%
Difficulté d'introduire de nouvelles références	9%	12%	14%	12%
Peur de l'échec par rapport à la notoriété de la marque	1%	0%	7%	3%
Manque de source de financement appropriée	9%	14%	7%	3%
Rigidités organisationnelles dans l'entreprise	5%	11%	10%	0%
Manque d'information sur les technologies et/ ou sur les marchés	3%	4%	1%	4%
Aucun/nsp	17%	5%	15%	49%
Autre	3%	2%	3%	2%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

tions, les résultats du tableau 12 peuvent en effet être tempérés par un probable effet taille (les entreprises innovantes majeures étant les plus grandes, et par un effet filière, expliquant en partie l'absence de croissance de CA des innovantes mineures dans lesquelles la filière viticole, qui traverse une crise sans précédent, est surreprésentée), mais il y a cependant une forte présomption pour que ce lien existe.

4.2. IMPACT SUR L'EXPORT

De façon surprenante, il semblerait à première vue que ce ne sont pas les entreprises les plus exportatrices qui réalisent le plus d'innovations majeures, mais les non exportatrices.
Toutefois, les entreprises moyennement exportatrices semblent globalement plus innovantes, et sont proportionnellement celles qui réalisent le plus d'innovations mineures et de modernisations.

Pour répondre à la demande des marchés étrangers, l'activité d'export nécessite peut être plus des « adaptations », sous forme d'innovations incrémentales (et de modernisation) que d'innovations radicales. Par ailleurs, les produits exportés par les EAA régionales sont pour la plus grande part des produits de terroir (la filière *« vins »,* avec ses AOP et IGP, est la première filière exportatrice), qui comme nous l'avons relevé précédemment, sont moins concernés par l'innovation radicale.

4.3. IMPACT SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Ces tests de comparaisons de moyenne de l'effet de l'innovation (degré ou fréquence) sur les ratios de performance financières présentés dans les tableaux 12 et 13 sont difficilement interprétables car l'hétérogénéité des entreprises dans chacune des classes étudiée est très forte (les écarts types sont très élevés et bien supérieurs aux moyennes obtenues). Il est clair que l'innovation n'est que l'un des déterminants éventuels de la performance, ce qui explique des tests de signification statistiques décevants. On remarquera toutefois que les entreprises innovantes majeures semblent bien avoir des créations de valeur globale (VA) et des rentabilités des capitaux investis supérieures aux autres, alors que, de façon contre intuitive, le cumul d'innovation ne semble pas avoir le même effet.

Il faut sans doute en conclure que l'on doit mesurer conjointement l'effet d'autres déterminants de la performance (taille, filière, etc.) pour tenter d'isoler et de mesurer l'impact réel de l'innovation sur la performance (voir à ce sujet Couderc et Stephany, 2003).

5. STRATEGIES D'INNOVATION ET ACCOMPAGNEMENT

5.1. DIFFICULTÉS ET OBSTACLES POUR INNOVER

Le questionnaire d'enquête nous permet ensuite d'avoir des informations précises (mais toujours déclaratives, donc à interpréter avec prudence) sur les phases les plus compliquées de l'innovation et les principaux obstacles rencontrés.
Les réponses données par les dirigeants d'entreprises de profils différents en matière d'innovation vont nous permettre de mettre en évidence s'il existe ou non une véritable stratégie d'innovation, en particulier chez les entreprises réalisant des innovations majeures.

Ainsi, selon les dirigeants d'entreprises innovantes, la phase de l'innovation la plus compliquée est de trouver l'idée d'innovation, quel que soit le profil d'entreprises innovantes (tableau 14). La tendance à citer cette réponse est cependant (mais logiquement) beaucoup plus marquée chez les dirigeants d'entreprises réalisant des innovations mineures (cité par 42% des dirigeants), ou de la modernisation (cité par 38% des dirigeants), que chez les entreprises réalisant des innovations majeures (28% des réponses).

Cette réponse est bien sûr à mettre en relation directe avec la mise en place ou non d'un service R&D (tableau 15) au sein de ces entreprises : seules 5% des entreprises réalisant des innovations mineures et 6% des entreprises réalisant des modernisations déclarent avoir

Tableau 17 : Principale difficulté à la mise en place de la production industrielle d'une innovation (question ouverte)

Principale difficulté à la mise en place de la production industrielle d'une innovation.	%
Convaincre les fournisseurs/ partenaires	13%
Contrainte financière (coût d'investissement prohibitif)	**26%**
Contrainte logistique/ organisation/ formation du personnel	**34%**
Difficulté technologique	13%
autre/ nsp	14%
Total	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 18 : Part des entreprises déclarant faire de la veille

	Entreprises innovantes majeures	Entreprises innovantes mineures	Entreprises « en moder-nisation »	Entreprises non inno-vantes	Ensemble
Part des entreprises faisant de la veille	82%	74%	71%	58%	69%
Part des entreprises faisant de la veille **par Internet**	67%	55%	50%	39%	50%
Part des entreprises faisant de la veille **par presse professionnelle**	65%	60%	58%	43%	54%
Part des entreprises **sous-traitant la veille (bureau d'études)**	15%	20%	17%	5%	13%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 19 : Types de veille réalisés (parmi les entreprises réalisant de la veille)

	De marché	Concurrentielle	Technologique
Part des entreprises réalisant de la veille	75%	67%	60%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 20 : Les partenaires de l'innovation

	Entreprises inno-vantes majeures	Entreprises inno-vantes mineures	Entreprises « en modernisation »
Fournisseurs / équipementiers	**44%**	**48%**	**48%**
Clients ou consommateurs	21%	**28%**	**31%**
Bureaux d'études	**30%**	21%	27%
Autres entreprises du même secteur d'activité	8%	22%	21%
Recherche (organismes publics et universités)	16%	**23%**	12%
Pôles de compétitivité	3%	7%	8%
Recherche et pôles de compétitivité	2%	5%	5%
Centres professionnels	5%	11%	11%
Aucun partenariat	24%	21%	27%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

des salariés (cadres et non cadres) affectés à de telles activités, alors que 27% des entreprises réalisant des innovations majeures « se donnent les moyens d'innover » en ayant du personnel spécifique R&D (rappelons que les entreprises innovantes majeures sont d'une taille significativement plus importante que les autres ce qui est également un facteur expliquant ce résultat) et disposent généralement d'une gouvernance plus ouverte ou 'éclairée'.

Malgré cette importante différence en matière d'effort de R&D, l'absence de service R&D est quand même, et de très loin, le principal obstacle à l'innovation cité par ces mêmes entreprises innovantes majeures (34% des réponses) (tableau 16), ce qui montre que les entreprises les plus innovantes, mais n'ayant pas encore de service R&D, considèrent que la mise en place d'un tel service est le premier facteur de déclenchement et de pérennisation du 'cercle vertueux' de l'innovation.
Pour les entreprises réalisant des innovations mineures, ce sont plutôt les coûts d'innovation qui sont le principal obstacle, alors que les entreprises réalisant des modernisations citent à la fois le risque encouru et l'absence de service R&D. Enfin, les dirigeants d'entreprises non innovantes n'ont, en majorité, pas su répondre à la question ou considèrent qu'il n'y a aucun obstacle à l'innovation, puisqu'ils ne cherchent pas à innover…

A noter que pour les entreprises innovantes majeures, la phase de l'innovation la plus compliquée (tableau 14) est ensuite de mettre en place, s'il y a lieu, sa production industrielle. L'exploitation de la question ouverte *« pourquoi est-ce la phase la plus compliquée selon vous ? »* (tableau 17), permet de développer les principales difficultés relatives à cette mise en place de la production industrielle, mise en avant par les dirigeants. Il s'agirait en premier lieu de contraintes logistique ou de formation du personnel, suivi de contraintes financières (coût prohibitif).

5.2. VEILLE

Si 69% des entreprises déclarent faire de la veille (Internet, presse professionnelle, ou en sous-traitant l'opération de veille) (tableau 18), ce pourcentage est plus important chez les entreprises innovantes majeures (82%), et décroit avec le niveau d'innovation, ce qui est assez logique : les entreprises les plus innovantes montrent plus d'intérêt à capter l'information, et mettent en œuvre les moyens humains pour le faire. Il est intéressant de constater que si le type de veille qui prédomine est la veille par la presse professionnelle (54% des entreprises) et par Internet (50% des entreprises), qui sont des moyens facilement accessibles et peu coûteux, la sous-traitance d'une veille personnalisée à un prestataire extérieur est quand même utilisée par 20% des entreprises innovantes mineures et par 17% des entreprises en modernisation, alors que seulement 15% des entreprises innovantes majeures sous traitent la veille (mais elles ont, du fait de leur taille généralement plus importante, plus de moyens pour l'internaliser).

Les entreprises innovantes mineures et en modernisation essaient donc de compenser l'absence de compétences internes en R&D en externalisant certains services. Mais le coût de ces prestations est-il vraiment compensé alors que le CA supplémentaire apporté par des innovations reste faible ?

Parmi les entreprises qui réalisent de la veille, la priorité porte sur la veille de marché (75%), - leur première préoccupation n'étant pourtant pas la commercialisation des innovations (voir tableau 14, environ 10% seulement des entreprises interrogées déclarant que cette phase est la plus compliquée) - puis de la veille concurrentielle (75%) et enfin de la veille technologique (60%) (tableau 19).

5.3. PARTENARIATS ET FINANCEMENTS

Les premiers partenaires de l'innovation cités par les dirigeants d'entreprises sont les fournisseurs et équipementiers (cumulés en région et hors région), quel que soit le profil d'entreprise innovante (cités par 48% des entreprises innovantes mineures et modernisation, et 44% des entreprises innovantes majeures) (tableau 20). Les entreprises innovantes mineures et modernisation citent ensuite les clients ou consommateurs (respectivement 28% et 31%) alors que les entreprises innovantes majeures citent en deuxième les bureaux d'études (30%).

Tableau 21 : Relation entre partenariats d'innovation et obtention de soutien financier

	Aucun soutien	soutien financier (Région, Etat, CIR...)
Fournisseurs, équipementiers...	68%	32%
Clients ou consommateurs	67%	33%
Autres entreprises de votre secteur d'activité	79%	21%
Pôles de compétitivité	27%	73%
Partenariat recherche : université ou organisme public	31%	69%
Partenariat recherche ET pôle de compétitivité	28%	72%
Centres professionnels	60%	40%
Bureaux d'études, sociétés de conseil spécialisées	66%	34%
Aucun	82%	18%
Ensemble	**70%**	**30%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 22 : Obtention d'un soutien financier par profil d'entreprise innovante

Innovantes majeures	Innovantes mineures	Modernisation	Ensemble
26%	33%	25%	30%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 23 : Part (en % dans le CA 2009) des innovations « produits » réalisées sur les 3 dernières années

Innovantes majeures	Innovantes mineures	Modernisation	Ensemble
7%	12%	5%	8%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 24 : Part des entreprises déclarant avoir connu des échecs dans leurs projets d'innovations

Innovantes majeures	Innovantes mineures	Modernisation
43 %	28 %	30 %

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Tableau 25 : Raisons des échecs rencontrés pour mener à bien les projets d'innovation

Raisons de l'échec	Innovantes majeures	Innovantes mineures	Modernisation
Technologiques	30 %	21 %	55 %
Commerciales	36 %	26 %	48 %
Financières	21 %	46 %	15 %

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Domergue, Couderc et Temri, 2012)

Le biais introduit dans cette étude par l'absence d'innovation organisationnelle dans les innovations majeures limite évidemment l'importance des clients dans le processus qui mène à ce type d'innovation, alors que globalement, ils sont réputés être les premiers partenaires et initiateurs des innovations incrémentales, qui sont de très loin les plus fréquentes dans la sphère agroalimentaire.

Il est ensuite surprenant de constater que les entreprises innovantes majeures font moins appel à la recherche (organismes publics et universités, en région et hors région) que les innovantes mineures (qui sont 23% à citer la recherche comme partenaires d'innovation). Pourtant, le partenariat avec la 'recherche institutionnelle' est devenu un quasi préalable pour l'obtention de subventions ou d'aides aujourd'hui !
L'explication vraisemblable est que l'innovation produit « majeure », c'est-à-dire la création d'une nouvelle 'recette', ou encore d'un processus ou emballage technologiquement innovant, selon notre typologie, n'aurait pas besoin d'un partenariat avec un centre de recherche pour être développée / ou bien souffrirait de la crainte que la confidentialité ne soit pas bien respectée / ou encore de la réputation d'être trop "théorique" qui caractérise la recherche agronomique d'Etat, souvent très éloignée des contingences du développement économique. Cette dernière, fonctionnant en effet sur une temporalité différente, dissuade peut-être les entreprises innovantes majeures d'établir ce type de partenariat et les incite plutôt à se tourner vers les bureaux d'études plus réactifs et malléables ?
De même, les pôles de compétitivité sont plus souvent cités comme partenaires par les entreprises en modernisation (8%) et innovantes mineures (7%) que les innovantes majeures, alors qu'ils sont d'abord supposés mettre en relation 'recherche institutionnelle' et entreprises dans des programmes collaboratifs. Il faudra sans doute encore du temps avant que les malentendus évoqués plus haut ne s'estompent…
Par ailleurs, on peut aussi supposer que les entreprises innovantes mineures et en modernisation qui ne disposent pas de leurs propres services R&D sont peut-être plus enclines à aller chercher les compétences dont elles manquent via des partenariats avec la recherche et/ ou les pôles de compétitivités, que les innovantes majeures ?

Côté financements, le tableau 21 montre clairement l'intérêt de (certains) partenariats par rapport à l'obtention de financements de l'innovation (tous types de financements confondus : Etat, Région, Crédit Impôt Recherche).

Tout d'abord, seules 30% des entreprises innovantes déclarent avoir reçu un soutien financier pour leur projet d'innovation. Ce pourcentage tombe à 18% pour les entreprises qui innovent sans partenaire. Et il n'est que de 21% pour les entreprises innovant en partenariat avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.

Les partenariats avec les pôles de compétitivité et/ ou les organismes de recherches ont un intérêt incontestable puisque 73% des entreprises déclarant innover en partenariat avec des pôles et 69% avec la recherche (et 72% en cumulant recherche et pôle de compétitivité) perçoivent des financements pour leurs projets d'innovation. Les partenariats avec des centres professionnels semblent également présenter un intérêt (mais nettement moindre), dans l'obtention d'un financement (40% des entreprises ayant ce type de partenariats ont perçu des financements). Rappelons aussi que le Crédit Impôt Recherche ne représente que 3% des soutiens obtenus par les entreprises, et il faudra s'interroger sur cet échec relatif d'un dispositif attractif a priori, mais perçu comme ayant des conditions d'utilisation trop contraignantes…

Finalement, les partenaires les plus couramment cités par les entreprises : fournisseurs, clients, bureaux d'études, ne sont pas ceux qui favorisent l'obtention d'un soutien financier quelconque.

Ainsi, ce sont les entreprises innovantes mineures qui sont les plus nombreuses à obtenir des soutiens financiers pour leurs projets d'innovation (33% de ces entreprises), puisque ce sont les plus nombreuses à tisser des partenariats favorisant l'obtention de financements (recherche et pôles de compétitivité) (tableau 22).
Rappelons que ces entreprises sont celles (dans notre typologie) qui réalisent des innovations « techniques » (introduction de nouveaux procédés et emballages) qui, même s'ils ne constituent pas de nouveauté pour le secteur ou le marché, sont peut-être les types d'innovations

les plus « éligibles » pour des demandes de financements, contrairement aux innovations majeures de produits, qui concernent la création de nouvelles recettes.

Enfin, la part des produits innovants dans le chiffre d'affaires 2009 n'est que de 8% pour l'ensemble des entreprises innovantes (tableau 23). Cette part est plus importante pour les entreprises innovantes mineures (12%) que pour les entreprises innovantes majeures (7%), les nouvelles recettes étant probablement plus difficiles et longues à « lancer » sur le marché que l'adoption de nouveaux produits déjà existants ailleurs et connus des consommateurs. Enfin, cette part n'est, plus logiquement, que de 5% pour les entreprises en modernisation.

Ce résultat 'décevant' peut aussi s'expliquer par le nombre d'entreprises déclarant avoir connu des échecs dans leurs projets d'innovation (tableau 24) et par les raisons avancées pour expliquer ces échecs (tableau 25). Les entreprises innovantes majeures sont plus nombreuses (43%) que les autres groupes (respectivement 28 et 30 %) à déclarer avoir connu des échecs dans des projets d'innovation antérieurs, et ce principalement pour des raisons commerciales. Le lancement d'un nouveau produit sur le marché est un processus souvent long et parfois infructueux.
Enfin, les entreprises réalisant des innovations mineures avancent plutôt des raisons financières pour expliquer leurs échecs tandis que les entreprises en modernisation sont plus freinées par des obstacles d'ordre technologique.

CONCLUSION

RÉSULTATS

Cette étude montre en premier lieu un effet filière sur la propension à innover ainsi que sur le degré de radicalité de l'innovation. Toutes les filières n'ont pas, par nature, le même « potentiel » d'innovation : les filières *« produits divers »* et *« dérivés de céréales »* sont naturellement plus portées vers la création de nouvelles recettes, ainsi que dans une moindre mesure la filière *« fruits et légumes »*, notamment grâce à la IV gamme. La filière *« vins »*, peut-être freinée dans l'innovation radicale de produits par les contraintes des signes de qualité qu'elle utilise, est beaucoup tournée vers les innovations incrémentales ou « routinières » : dans cette filière, les entreprises adoptent des produits, techniques ou emballages déjà existants.
La taille de l'entreprise est également un critère discriminant concernant la capacité d'innovation. Les entreprises les plus grandes ayant plus de capacité interne à « s'approprier » les connaissances et technologies (existence de service R&D, mise en place de dispositifs de veille), et à s'organiser (structures, moyens, compétences) pour innover, alors que les petites entreprises qui n'ont pas ces moyens doivent externaliser ces services ou collaborer avec d'autres pour en bénéficier.
Les activités d'innovations radicales sont liées à la gouvernance : les compétences du dirigeant, son niveau d'études qui apparaît clairement comme un déterminant de ce type d'innovation, lui permet sans doute d'avoir une vision « éclairée » du marché, nécessaire à l'introduction d'un nouveau produit, processus long et parfois difficile. Par ailleurs, une gouvernance « ouverte », probablement parce qu'elle favorise les relations avec l'extérieur et la mise en place de partenariats, est également un critère favorisant l'innovation radicale.

Enfin, le fait de réaliser des innovations majeures semble influencer favorablement la croissance (en termes d'augmentation de CA) des entreprises innovantes. En revanche, ni la radicalité de l'innovation, ni la propension à innover ne semblent avoir d'impact sur l'export. Concernant l'effet de l'innovation sur la performance financière, les résultats dégagés ici ne permettent pas de tirer de conclusion, l'innovation n'étant que l'un des déterminants de la performance. Cette question mériterait d'être approfondie.

On notera par ailleurs que, quel que soit le degré de radicalité de l'innovation, trouver l'idée représente la difficulté majeure pour toutes les entreprises, mais surtout pour les innovantes mineures et modernisation. Pour les innovantes majeures, l'absence de service R&D reste le principal obstacle à l'innovation

LIMITES

Ce travail, qui présente une tentative de mesurer le degré de radicalité d'innovation est basé sur une méthodologie non exempte de subjectivité, que ce soit à la source de l'information, le questionnaire d'enquête étant basé sur du déclaratif, ou lors du traitement, dans les choix méthodologiques pour classer les différents types et niveaux d'innovations. Ce travail pose donc les bases d'une méthodologie qui reste à approfondir et les résultats sont à considérer avec prudence.

Malgré la focalisation de cette étude sur la sphère agroalimentaire d'une région, l'hétérogénéité des entreprises, du fait de filières, secteurs, métiers, tailles et gouvernances différentes, ne permet pas d'avoir des résultats très significatifs et probants, et surtout pas forcément généralisables à d'autres contextes. La complexité évoquée de la construction d'un cercle vertueux de l'innovation ferait qu'il serait réservé aux très grandes entreprises ayant bâti des structures et des compétences adéquates ?

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

La sphère agroalimentaire du Languedoc-Roussillon est composée à plus de 80% de petites entreprises, de moins de 20 salariés. Ces dernières de disposent peut-être pas de capacités suffisantes en interne pour mener à bien des projets d'innovation radicale. Les pistes les plus fructueuses à court terme pour tenter d'améliorer la propension à innover des EAA du LR concernent sans doute le renforcement de la collaboration recherche-entreprises, afin que ces entreprises puissent bénéficier des compétences collectives via le dispositif d'accompagnement régional (Transfert LR, Pôles de compétitivité, LRIA, ...) mis à leur disposition.
Cette piste est d'autant plus intéressante que cette étude a montré l'intérêt incontestable des partenariats avec des organismes de recherche et du soutien des pôles de compétitivité pour l'accompagnement et l'obtention de financements des projets d'innovation.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Il serait intéressant d'approfondir dans de futures recherches l'analyse de « l'intensité d'innovation », c'est-à-dire le cumul des différents types d'innovations (produit, procédé, emballage, organisationnelle) et de son impact sur la propension à réaliser des innovations radicales. Enfin, l'étude des liens entre gouvernance, radicalité de l'innovation et performance financière serait également un sujet méritant d'être retenu.

BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (2011), « Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation », Gestion, vol.36, n°2011/4, pp. 5-10

Ambiaud E., (2007), Le marché comme ressort de l'innovation agroalimentaire, n°192,4 p.

Ambiaud E., (2009), Les entreprises étoffent leur offre, Agreste-Primeur, n°225, 4 p.

Basalla G. (1988), The Evolution of Technology, Cambridge, CUP (cite par Goffi, 2006)

Becheikh N., Landry R., Amara N. (2006), "Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003", Technovation, n°26, pp. 644-664

Bhattacharya M., Bloch H. (2004), « Determinants of innovation », Small Business Economics, n°22 , pp. 155-162

Breschi S., Malerba F., Orsenigo L. (2000), « Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation », The Economic Journal, n°110 (April), pp. 388-410

Couderc J.P., Stephany E. (2006), Gouvernance, innovation et performance des EAA du Languedoc-Roussillon, pp. 145-162 in Couderc J.P et Couderc M. eds Dynamiques des Entreprises Agroalimentaires (ESS) du Languedoc-Roussillon : évolutions 19998-2003, Montpellier : UMR MOISA série Cahier de Recherche n°03-2006

Domergue M., Couderc JP., (2011), L'agroalimentaire, pilier de l'économie Régionale, tient le cap. Etat des lieux et évolution de la sphère agroalimentaire du Languedoc-Roussillon de 1997 à 2009, Agreste, nov.2011, 20 p.

Fort F., Rastoin J.-L., Temri L., (2005), Les déterminants de l'innovation dans les petites entreprises agroalimentaires, *RIPME*, 18 (1), pp. 47-72

Freel M. (2000a), "Do small innovating firms Outperform Non-Innovators ?", Small Business Economics, n°14, pp. 195-210
Freel M., (2000b), External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship and regional development*, vol. 12, pp. 245-266

Geroski, P., Machin, S. (1992) 'Do Innovating Firms Outperform Non-innovators?',
Business Strategy Review (Summer), pp.79–90.

Huiban J.P., Bouhsina Z. (1997), « Innovation, qualité du facteur travail et efficacité productive », Revue Economique, vol. 48, n°3, pp. 605-614

Laforet S. (2009), "Effect of size, market and strategic orientation on innovation in non high-tech manufacturing smes", European Journal of Marketing, Vo. 43, n° ½, pp. 188-212

Lesieur C. (2011), "Enquête innovation 2006-2008 - l'agroalimentaire innove en faveur de l'environnement", Agreste Primeur n°269,4 p.

Mangematin V., Mandran N., (1999), Les entreprises peu intensives en R&D peuvent-elles bénéficier des externalités de la recherche publique ? Implications our les politiques de soutien à l'innovation, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°53, pp. 28-47

Observatoire des PME, (2006), PME et innovation technologique. Pour une relation plus naturelle , *Regards sur les PME,* n°10, OSEO Services

OCDE (2002), Manuel d'Oslo – La mesure des activités scientifiques et technologiques - Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 2ème édition

OCDE (2005), Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3ème édition,

OCDE (2011), ISIC REV.3 Technology intensity definition, disponible à l'adresse : http://www.oecd.org/sti/industryandglobalisation/48350231.pdf

Pavitt K. (1984), « Sectoral pattern and technical change : towards a taxonomy and a theory », Research Policy, n°13, pp. 343-373

Schumpeter J. (1999), Théorie de l'évolution économique: Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture, trad. Par Anstett J.-J., Paris : Dalloz.

Innovation et développement durable dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

Leïla TEMRI
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Géraldine RIVIERE – GIORDANO
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Myriam-Emilie KESSARI
Groupe SupdeCo Montpellier Business School, MRM, F-34000 Montpellier, France

Introduction 62
1. Innovation et développement durable dans les entreprises : un champ d'étude récent 62
1.1. Innovation et développement durable : des approches différentes, des concepts intégrateurs . 63
1.2. Quels liens entre innovation et développement durable dans l'entreprise ? 64
2. La relation innovation – RSE dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. . . . 66
2.1. Méthodologie 66
2.2. Résultats et commentaires 67
2.2.1. Statistiques descriptives 67
2.2.2. La double relation entre dynamique d'innovation et démarche responsable 68
Conclusion 69
Bibliographie 70
Annexes 72

INTRODUCTION

La question des relations entre l'innovation et le développement durable ou, plus précisément, la RSE[1], dans les entreprises, a jusqu'alors donné lieu à relativement peu de travaux, qui analysent principalement les dimensions stratégiques de l'innovation environnementale (Temri, 2011). La littérature s'est récemment emparée de cette relation, en mettant notamment en avant l'intégration du développement durable dans l'entreprise comme générateur d'innovation (Mathieu et Soparnot, 2007 ; Labelle, 2008 ; Nidumolu et al., 2009 ; Berger-Douce, 2011) ; Lebas et Poussing (2011), quant à eux, parlent de co-évolution entre pratiques de RSE et innovation technologique. D'autres travaux enfin associent les deux notions au sein de concepts intégrateurs tels que l'éco-innovation, pour la dimension environnementale, ou l'innovation responsable pour une approche plus large de la RSE.
Le cas des entreprises agroalimentaires parait particulièrement intéressant et ce, à plusieurs titres. Elles appartiennent au premier secteur industriel français avec un chiffre d'affaires de 147 milliards d'euros, qui constitue donc une priorité d'ordre stratégique pour l'économie nationale. L'innovation constitue de plus une préoccupation prépondérante des entreprises de ce secteur, au premier rang desquelles les petites et moyennes entreprises (Rapport ministériel sur les Enjeux des industries agroalimentaires, 2010).

Il convient dès lors de se demander si, à l'image des chiffres nationaux, les entreprises agroalimentaires languedociennes s'inscrivent dans une dynamique d'innovation et si le développement durable est de nature à induire des innovations ou à accompagner leur développement.

L'objectif de cette communication est d'étudier ces relations à la lumière des particularités de l'innovation et de la RSE dans le secteur agroalimentaire. Pour ce faire, une enquête a été réalisée auprès de 322 entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon et visait notamment à les interroger sur la déclinaison des principes du développement durable dans leur organisation, autrement dit sur la RSE, mais aussi sur leur dynamique d'innovation. L'étude de la relation entre innovation et développement durable est respectivement effectuée à partir de l'analyse des innovations décrites et d'une échelle de mesure des actions sociétales réalisées. Ainsi, nous testons le lien entre les types d'innovations réalisées et l'engagement des entreprises dans les différentes dimensions du développement durable.

Dans une première partie, nous rappellerons les principaux travaux ayant analysé la relation entre innovation et développement durable dans les entreprises, en spécifiant les particularités de l'agroalimentaire à cet égard.

Dans une seconde partie, nous présenterons et commenterons les résultats de notre étude.

1. INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ENTREPRISES : UN CHAMP D'ÉTUDE RÉCENT

Si les travaux sur l'innovation dans les entreprises sont déjà relativement anciens et abondants dans la littérature académique, ceux portant sur le développement durable sont plus récents, le concept étant lui-même apparu plus tardivement. De ce fait, les publications se proposant de joindre les deux concepts sont encore plus rares.

Mathieu (2010) note toutefois que les liens entre l'innovation technique et développement durable ont été analysés depuis relativement longtemps, dans un premier temps dans un sens négatif, puis dans un sens plus positif. Ainsi, l'innovation technologique est d'abord apparue comme l'une des causes majeures de la non-durabilité dans les économies, plus particulièrement dans le domaine environnemental. Elle engendre un certain nombre d'externalités négatives telles que des pollutions, mais peut aussi avoir des impacts sociaux négatifs, du moins à court terme (destruction d'emplois liés à l'augmentation de la productivité par exemple).

1 - Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Aujourd'hui toutefois, l'innovation, plus particulièrement l'innovation technologique, apparaît de plus en plus comme une opportunité permettant de favoriser la contribution de l'entreprise au développement durable, soit, selon la Commission Européenne (2002), la RSE, tout en confortant la position concurrentielle des entreprises, en créant des avantages concurrentiels. Nous rappellerons dans un premier temps pourquoi, d'un point de vue conceptuel, les deux domaines semblent éloignés, mais ont tendance aujourd'hui à se rejoindre autour de nouveaux concepts tels que l'éco-innovation ou l'innovation responsable. Nous examinerons ensuite les travaux empiriques récents portant sur le lien entre les deux notions, et préciserons dans ce cadre les spécificités de l'agroalimentaire

1.1. INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : DES APPROCHES DIFFÉRENTES, DES CONCEPTS INTÉGRATEURS

L'innovation, qu'elle soit technologique ou non, est généralement vue comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises, indispensable pour leur survie (Lengnick-Hall, 1992). Le développement durable, ou la RSE, a contrario peuvent être perçus comme une contrainte, engendrée par la pression de l'opinion publique et des gouvernements (Nidumolu et al., 2009). Ils sont à ce titre très éloignés des préoccupations pratiques des entreprises (Porter et Kramer, 2006). Cependant, de plus en plus de travaux montrent que développement durable et performance économique ne sont pas antinomiques, bien au contraire, car des mesures permettent à la fois de réaliser des économies, en matière de coûts énergétiques ou de ressources, par exemple , ou de répondre à des opportunités de marché, tout en contribuant à la préservation de l'environnement.

Par ailleurs, Le Bas et al. (2010, p. 1366), relèvent que l'innovation et la RSE sont généralement analysées selon deux catégories d'approches de la théorie de la firme « différentes et disjointes». Ainsi, l'innovation est généralement analysée en termes de connaissances, captées dans l'environnement, à travers des réseaux, combinées aux connaissances internes détenues dans la firme, traitées et transformées en nouvelles connaissances concrétisées dans les innovations de toute nature. Ce type d'approche mobilise généralement la théorie des ressources et compétences, développée notamment par Wernfelt (1984), Hamel et Prahalad (1990), ou encore les « capacités dynamiques » (Teece et Pisano, 1994). Mowery et al. (1998), Gardet et Mothe (2010), ou encore Burger-Helmchen et Frank (2011) mobilisent ces théories dans le domaine de l'innovation, le plus souvent dans le cadre de problématiques d'alliance et coopération.

La RSE, quant à elle s'inscrit le plus souvent dans des approches en termes de parties prenantes (*Stakeholders theory*), mais d'autres approches existent. Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) les situent entre deux extrêmes : d'un côté les approches néoclassiques, qui postulent que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit, de l'autre le courant du « *Business Ethics* », qui met en avant la nécessité morale, pour l'entreprise, d'exercer ses activités de manière socialement responsable. La théorie des parties prenantes peut se situer, selon les points de vue, dans l'une ou l'autre des deux perspectives : dépendance de la firme par rapport à des ressources fondamentales provenant d'acteurs externes, ou bien obligation morale de tenir compte des besoins de différentes catégories de parties prenantes externes.

Ces approches a priori disjointes peuvent cependant être conciliées autour d'un point commun : le rôle des ressources. Hart (1995) note ainsi que l'une des aptitudes clés des firmes, dans une perspective d'avantage compétitif durable, réside dans ses ressources lui permettant de faire face à l'enjeu environnemental. C'est ce qu'il dénomme « *a natural-resource-view of the firm* ». Cette approche permet de prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes, en particulier à travers une bonne gestion des produits, tout au long de leur cycle de vie, et peut procurer des avantages concurrentiels à la firme. Cet apport se situe clairement dans le champ environnemental, dans une perspective stratégique.

Par ailleurs, deux concepts lient explicitement innovation et développement durable. Le premier, l'éco-innova-

tion, se situe lui aussi dans le champ environnemental. Mathieu (2010) relève qu'il s'agit d'un concept aux contours encore flous, tout comme celui d'innovation, pourtant développé bien antérieurement, et pour lequel de nombreuses définitions sont proposées, soulevant les mêmes questionnements et aboutissant à des typologies similaires à celles de l'innovation classique (nature, processus/résultat, technologique/non technologique, intensité du changement induit, degré de radicalité, etc.). Toutes ont cependant en commun d'inclure un objectif d'amélioration de l'état de l'environnement, ou de prévention de sa dégradation, par une réduction de l'impact environnemental des innovations, ou une meilleure utilisation des ressources. L'éco-innovation se situe le plus souvent dans une acception technologique –nouveaux produits, nouveaux procédés-, mais aussi nouveaux services. C'est dans ce champ que se situent les technologies propres. Toutefois, comme l'innovation en général, son domaine d'application tend à s'étendre. L'OCDE (2010, p. 15) définit ainsi l'éco-innovation : « une innovation se traduisant par une diminution- fortuite ou intentionnelle- de l'incidence environnementale ». Elle inclut dans les « domaines-cibles » de l'éco-innovation, outre les produits et les procédés, les méthodes de commercialisation, les organisations et les institutions. C'est assurément dans ce domaine de l'éco-innovation, et plus particulièrement dans sa dimension technologique, que l'on trouve le plus de littérature. Ainsi, plusieurs travaux cherchent à identifier les déterminants de l'innovation environnementale (Cleff et Rennings, 1999 ; Conceição et al., 2006 ; Horbach, 2008), d'autres les choix stratégiques en matière environnementale et leurs déterminants (Noci et Verganti, 1999 ; Del Brio et al., 2003), ou encore les liens entre innovation environnementale et performance de l'entreprise (Pavelin et Porter, 2007 ; Lefebvre et al., 2003).

Un autre concept, plus large mais plus récent, se développe actuellement : celui d'innovation responsable. Ingham (2011, p.20), la définit ainsi : « *l'intégration volontaire et proactive des considérations sociales et environnementales, dans les stratégies, les comportements et les processus et qui produisent des solutions nouvelles et plus performantes par le développement et l'utilisation productive de ressources et qui ont pour résultat de créer de la valeur « sociétale » (économique, sociale et/ou environnementale)* ». Ce terme recouvre à la fois l'innovation « verte », « environnementale » ou encore éco-innovation, et l'innovation « sociale », dont l'objectif est de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités, et qui implique une diversité d'acteurs.
Enfin, Mc Gregor et Fontrodona (2008) mentionnent également le concept de « design durable » (*sustainable design*), qui concerne la manière dont les designers prennent en compte les préoccupations environnementales et sociales pour proposer des solutions innovantes.

Dans ces deux types d'approches, innovation et développement durable se confondent au sein des concepts. D'autres approches ont tenté d'étudier les liens entre les deux aspects sans les intégrer.

1.2. QUELS LIENS ENTRE INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE ?

Au-delà de l'innovation à orientation environnementale, sociale ou sociétale, développée dans le cadre des stratégies visant à la performance économique fondée sur la durabilité, quelques travaux récents se sont intéressés aux liens entre innovation et RSE sans chercher à intégrer les deux concepts.

Mc Gregor et Fontrodona (2008) relèvent que peu de travaux relient les deux concepts. Outre ceux portant sur le design durable, ils considèrent que les récents développements relatifs à l'Open Innovation (innovation ouverte), fondés sur les travaux pionniers de Chesborough (2003), impliquent directement les parties prenantes et peuvent à ce titre être considérés comme des ponts entre les deux courants, même si ces ponts ne les relient que partiellement.

Plus récemment, des travaux francophones ont exploité des données d'enquêtes réalisées dans des entreprises luxembourgeoises afin d'identifier des relations entre innovation et RSE. Ainsi, Le Bas et al. (2010) ont mis en évidence « *l'existence d'une relation forte, statistiquement significative, entre le fait d'être une entreprise innovante et le fait d'adopter une démarche RSE* ». En particulier, la réalisation d'innovations de produits

ou de procédés, mais pas organisationnelle, a un impact positif sur la propension à mettre en œuvre des démarches RSE. Etre un leader technologique a également un effet positif sur l'engagement dans des démarches de RSE. Un effet taille positif est observé. Les auteurs montrent en outre que les firmes innovantes ont tendance à mettre en œuvre la RSE suivant plusieurs dimensions simultanément. Ils interprètent ces observations en considérant que « *le comportement RSE de l'entreprise peut être assimilé à un investissement dans une technologie sociale, dont l'adoption devrait avoir un impact positif sur les performances des firmes au même titre que et en complémentarité avec l'innovation technologique.* » Toutefois, les données innovations concernent la période 2004-2006, tandis que celles sur la RSE sont relatives à 2008. La relation est ici testée dans le sens « Innovation technologique déterminant de la RSE ».

A partir de sept études de cas d'entreprises françaises, Bocquet et Mothe (2010) analysent la relation entre RSE et innovation en fonction de la taille de l'entreprise. Plus précisément, elles cherchent à déterminer si l'engagement dans la RSE peut conduire à l'innovation technologique. Elles constatent que les entreprises engagées dans des démarches RSE réactives développent principalement des innovations incrémentales, alors que celles ayant opté pour une RSE stratégique mettent en œuvre des innovations technologiques plus radicales, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Les auteurs interprètent ces résultats en considérant que lorsque la RSE est stratégique pour l'entreprise, les relations avec les parties prenantes sont plus nombreuses, alors que lorsqu'elle est seulement réactive, les entreprises concentrent leurs efforts sur certaines parties prenantes, notamment internes, les employés puis les clients. Dans les PME, la RSE est fortement intégrée dans les valeurs du dirigeant, ce qui lui permet de réaliser des innovations radicales en combinant la dimension stratégique avec une démarche informelle. Enfin, la variable sectorielle illustre l'influence de la culture professionnelle sur la RSE : dans certains secteurs, les pressions sont plus importantes, et la RSE peut procurer plus facilement un avantage compétitif. La relation est ici étudiée dans le sens RSE déterminant de innovation technologique.

Une troisième contribution nous semble particulièrement intéressante pour notre travail, car elle intègre RSE et innovation dans une même approche, sans pour autant les confondre. Mc Gregor et Fontrodona (2008), dans le cadre d'une étude exploratoire ayant pour objectif d'identifier des moyens d'intégrer la RSE dans le management courant des PME, proposent un modèle de cercle vertueux entre innovation et RSE : l'innovation peut être orientée vers la RSE lorsqu'elle est motivée par des valeurs et aboutit alors à des produits et services à vocation sociale, autrement dit « faire les bonnes choses », tandis que la RSE peut être axée vers l'innovation lorsqu'elle est justifiée par la recherche de création de valeur ; dans ce cas, les efforts socialement responsables se situent au niveau du processus, en faveur, par exemple des employés ou des fournisseurs, autrement dit « faire les choses bien ». Ce modèle prend donc en compte la relation RSE-Innovation dans les deux sens, même si les modalités de fonctionnement de ce cercle vertueux ne sont pas vraiment explicitées.
Ces différentes contributions nous permettent de proposer une analyse bidirectionnelle de la relation innovation-RSE. Il nous reste maintenant à préciser les particularités de l'agroalimentaire au regard de l'innovation et du développement durable.

L'agroalimentaire est généralement considéré comme un secteur de faible intensité technologique selon la classification de l'OCDE (OCDE, 2011). Il n'en est pourtant pas moins innovant que les autres secteurs, en France, puisque selon les dernières enquêtes réalisées au niveau national, 61% des entreprises agroalimentaires de plus de 10 salariés ont innové entre 2006 et 2008 (Lesieur, 2011), contre 41% pour l'ensemble des sociétés de plus de 10 salariés, tous secteurs confondus, et 52,6 % pour l'industrie (Bouvier, 2010). L'agroalimentaire se caractérise toutefois par l'importance de l'innovation marketing, qui concerne 35% des entreprises agroalimentaires de plus de 20 salariés, contre 19% pour les autres entreprises manufacturières (Lesieur, 2011). L'innovation organisationnelle est la plus importante, comme pour l'ensemble des entreprises et les entreprises industrielles. La taille, le secteur, l'appartenance à un groupe, ainsi que l'exportation, apparaissent comme des déterminants de l'innovation dans les IAA. Les coopérations sont nettement plus nombreuses pour

les grandes entreprises, mais restent davantage nationales que pour les autres industries. Elles sont réalisées avec des entreprises de l'amont, mais aussi, de plus en plus, de l'aval, ce type de lien ayant un effet positif sur l'innovation produit (Galliano et al., 2011).

Si les enquêtes sur l'innovation dans les entreprises agroalimentaires sont réalisées depuis maintenant plus de 10 ans, en France, le comportement des entreprises agroalimentaires en matière de RSE n'est enregistré que depuis quelques années seulement. Une enquête annuelle est réalisée depuis 2005 auprès des établissements de plus de 20 salariés. Elle porte essentiellement sur les dépenses de protection de l'environnement. Il apparaît que globalement, le poste d'investissement le plus important est celui du traitement des eaux usées, alors que dans les autres industries manufacturières, la préservation de la qualité de l'air et la lutte contre l'effet de serre occupent la première place. Les industries agroalimentaires consomment en effet de grandes quantités d'eaux pour le lavage des matières premières et le nettoyage des équipements de production (Masero et al., 2011). Un effet taille et un effet secteur sont également observés, en raison des caractéristiques techniques des différentes productions. Il n'est donc pas surprenant que les résultats de la dernière enquête innovation réalisée en France aient fait état d'un pourcentage plus important que la moyenne des entreprises françaises en matière d'innovations agroalimentaires en faveur de l'environnement, et ce d'autant plus que les entreprises sont de grande taille (Lesieur, 2011). Gallaud et al. (2012) démontrent que ce n'est pas la pression réglementaire qui incite les entreprises agroalimentaires à innover en faveur de l'environnement, et établissent une typologie des comportements. Enfin, une étude réalisée en 2008 auprès des PMI de l'Ile de France montre que les PMI agroalimentaires sont plus engagées que la moyenne de ce type d'entreprise dans le développement durable, sur toutes les composantes, environnementale comme ressource humaines ou territoriales (Terlier, 2009). Elles chercheraient avant tout, à travers cet engagement, à valoriser leur image auprès des consommateurs, dans un secteur particulièrement affecté par les crises sanitaires. Toutefois, l'auteur observe que les chefs de PMI agroalimentaires mettent en avant moins que les autres l'innovation comme moyen de mettre en œuvre le développement durable. Cette observation est peut-être à rapprocher de celle de Gallaud et al. (2012), qui constatent qu'en matière d'environnement, certaines petites entreprises agroalimentaires déclarent réaliser des innovations immatérielles pour le développement durable.

Après cet exposé des approches et observations d'ores et déjà réalisées sur la thématique, nous présentons maintenant notre méthodologie et nos principaux résultats.

2. LA RELATION INNOVATION – RSE DANS LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU LANGUEDOC-ROUSSILLON.

2.1. MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, cet article vise à démontrer que les sociétés sont d'autant plus innovantes qu'elles ont développé une démarche responsable de qualité. Nous testons également l'influence de la taille de l'établissement, mesurée par le chiffre d'affaires (CA) et de la filière d'appartenance sur cette relation, soit :

Innovation = f(Démarche responsable, CA, Filière)

Pour ce faire, il a été nécessaire de proposer successivement une mesure de la qualité de la démarche responsable et de la dynamique d'innovation caractéristiques de chaque entreprise de l'échantillon.

L'analyse de la qualité de la démarche responsable de chaque entreprise a donné lieu à l'élaboration d'une échelle de mesure qui détaille, par pilier, les actions supposées représentatives du comportement responsable des entreprises (cf annexe 1). A titre d'exemple, la qualité des actions sociales est notamment appréhendée au regard de l'instauration de dispositions favorables aux salariés ou de l'existence d'une politique d'intéressement. De même, le pilier sociétal est censé témoigner de l'appropriation des exigences

relatives au développement durable par l'initiation de démarches, telles que l'obtention de la certification ISO 22000 ou 26000, mais aussi de l'intérêt de sous-traiter le pilotage de la démarche développement durable à une personne dédiée, ou encore de mettre un point d'honneur à réaliser la majorité des activités commerciales à l'échelle locale. Enfin, la maîtrise de l'empreinte environnementale de chaque entreprise est notamment appréhendée au regard des efforts visant à économiser des ressources naturelles, à produire sous exigences de l'agriculture biologique, à solliciter la certification ISO 14000, ou encore à réaliser des diagnostics énergétiques et bilans carbone. L'application de cette échelle de mesure aux sociétés de l'échantillon permet de leur attribuer une note sur 20, intitulée « note_DD ».

La dynamique d'innovation a quant à elle été évaluée selon deux mesures distinctes.

L'innovation a tout d'abord été mesurée au moyen d'une variable binaire (Etab_Innov), codée 0 dans l'hypothèse où l'établissement enquêté ne déclare aucune innovation sur les trois dernières années et 1 si elle en a réalisé une ou plus. Dans ce cas, nous avons eu recours à une régression logistique binaire multiple du fait d'une part, que la variable à expliquer est de nature qualitative et binaire et d'autre part, que l'objectif était de tester l'influence de multiples variables supposées être explicatives que sont, la note représentative de leur démarche responsable (note_DD), l'importance de leur chiffre d'affaires (CA_09) et leur appartenance à une certaine filière (Codfil).

La deuxième mesure de l'innovation a consisté à élaborer un score d'innovation (Score_Innov_Tot) au regard des déclarations d'entreprises quant à la mise en œuvre d'une innovation de produit, de procédé, d'emballage et/ou d'une innovation organisationnelle, sur les trois dernières années d'activité. Ce score se décompose ainsi en 4 modalités croissantes, la modalité 0 signifiant que l'entreprise n'a réalisé aucune innovation et la modalité 4 stipulant qu'elle a réalisé au moins une innovation de chaque type. Cette deuxième mesure a été utilisée dans l'objectif de tester la relation inverse, à savoir l'influence de la dynamique d'innovation, successivement mesurée par les variables Score_Innov_Tot et Etab_Innov, sur la qualité de la démarche responsable initiée (note_DD), en prenant également en considération, l'influence probable de la taille de l'établissement et de sa filière d'appartenance.

Note DD = f(Innovation, CA, Filière)

L'analyse de cette deuxième relation se justifie par l'état de l'art présenté en première partie, qui démontre que la réalisation d'innovations a un impact positif sur l'engagement responsable des entreprises. Pour ce faire, nous avons eu recours au modèle de la régression linéaire au motif que la variable à expliquer, à savoir la note représentative de la qualité de la démarche responsable, est une variable qualitative et continue.

Cette méthodologie se veut être cohérente avec l'ambition générale de cet article qui est de tester le lien entre la propension des entreprises à innover et leur inscription dans une démarche développement durable, sans préjuger du sens prioritaire de la relation.

2.2. RÉSULTATS ET COMMENTAIRES

Les résultats de la régression logistique binaire multiple permettent d'analyser dans un premier temps si le comportement plus ou moins responsable des sociétés de l'échantillon les prédispose à innover. Les résultats de deux régressions linéaires permettent ensuite de se prononcer sur une éventuelle influence de la dynamique d'innovation sur la qualité de la démarche responsable mise en œuvre.

2.2.1. STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Les sociétés de l'échantillon appartiennent de manière décroissante aux filières « *Vins* », « *Produits animaux* », « *Fruits et légumes* », « *Dérivés de céréales* » et « *Produits divers* ». Il apparaît que 62,4% des sociétés déclarent avoir développé au moins une innovation (cf tableau 1).

En ce qui concerne la note relative à la démarche responsable, force est de constater que seules 13 entreprises approchent la moyenne théorique de 10 et que 139

Tableau 1 : Statistiques descriptives des principales variables

		N	Pourcentage marginal
Score Innov_Tot	0	121	37,6%
	1	79	24,5%
	2	46	14,3%
	3	34	10,6%
	4	42	13,0%
Etab_Innov Codfil	0	121	37,6%
	1	201	62,4%
	« *Vins* »	129	40,1%
	« Fruits & Légumes »	50	15,5%
	« Dérivés de céréales »	42	13,0%
	« Produits animaux »	65	20,2%
	« Produits divers »	36	11,2%
Total		**322**	**100,0%**

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Tableau 2 : Note représentative de la qualité de la démarche responsable

Note DD	Moyenne	N	Ecart-type	Variance
1,48	1,50	2	2,121	4,500
2,22	,33	18	,840	0,706
2,96	,87	45	1,179	1,391
3,70	,87	46	1,128	1,271
4,44	1,26	39	1,428	2,038
5,19	1,24	33	1,437	2,064
5,93	1,64	39	1,405	1,973
6,67	1,94	31	1,569	2,462
7,41	1,65	23	1,402	1,964
8,15	2,37	19	1,422	2,023
8,89	2,36	14	1,151	1,324
9,63	1,33	9	1,000	1,000
10,37	3,33	3	1,155	1,333
11,11	1,00	1	.	.
Total	**1,37**	**322**	**1,409**	**1,984**

13 Entreprises

139 entreprises

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

sociétés obtiennent une note supérieure à la moyenne de l'échantillon qui est de 5,3 (cf tableau 2). Même si ces résultats traduisent des actions sociétales encore insuffisantes, ils confirment la prise de conscience par les entreprises de leur responsabilité sociale et laissent présager une évolution favorable des pratiques.

2.2.2. LA DOUBLE RELATION ENTRE DYNAMIQUE D'INNOVATION ET DÉMARCHE RESPONSABLE

Dans un premier temps, il apparaît que les entreprises qui obtiennent les meilleures notes en matière de démarche responsable sont également celles qui innovent. Si l'appartenance à la filière « *produits animaux* » apparaît comme étant un frein à la politique d'innovation, la taille de l'entreprise, mesurée sur la base de son chiffre d'affaires, n'apparaît pas comme étant significative (cf annexe 2). Ce dernier résultat est plus surprenant dans la mesure où ce sont généralement les plus grandes entreprises qui sont également les plus innovantes. Il convient néanmoins de constater que si cette variable n'apparaît pas comme étant significative, le sens de la relation entre la taille de l'entreprise et la dynamique d'innovation est en revanche positif, ce qui semble donc cohérent. Il est probable que la non-significativité de cette variable soit affectée par la composition de l'échantillon, principalement constitué de petites entreprises.

Dans un deuxième temps, les résultats des deux analyses de régression démontrent le fait que les entreprises les plus engagées dans une démarche responsable de qualité sont également les plus innovantes et présentent les niveaux de chiffre d'affaires les plus élevés. Ces entreprises sont en revanche exclues des filières « *Dérivés de céréales* » (significativité au seuil de 1%), « *Produits animaux* » et « *Produits divers* » (significativité au seuil de 5%) (cf annexes 3 & 4).

Aussi, conformément aux résultats de certaines études antérieures, il semble légitime de penser que les politiques d'innovation et de développement durable sont susceptibles de s'encourager réciproquement.

CONCLUSION

RÉSULTATS

Ces résultats nous confirment ainsi le double lien entre innovation et développement durable, l'engagement dans le développement durable étant lié positivement à l'innovation. Toutefois, cette relation ne se présente pas de la même façon dans les deux sens. L'intensité de l'engagement dans le développement durable, mesuré par la note DD, a une influence significative sur le fait d'innover ou non. La filière intervient également dans cette relation, mais bien que la taille présente une relation positive avec la note développement durable, elle n'a pas d'influence significative. Inversement, le fait d'innover ou pas, ou plutôt l'étendue des domaines d'innovation touchés (innovation de produit, de procédé, d'emballage, ou organisationnelle) ont un impact significatif sur la qualité de l'engagement dans le développement durable. Nous constatons ici encore un effet secteur (filière), mais également, cette fois-ci, un effet taille significatif.

Ces résultats peuvent être interprétés au regard du modèle de Mc Gregor et Fontrodona (2008), qui postule l'existence d'un « cercle vertueux » entre innovation et RSE dans les entreprises. Dans nos enquêtes, innovation et développement durable ont été mesurés indépendamment l'un de l'autre, tout au moins dans les données que nous avons utilisées. Une relation apparaît pourtant de manière significative. Le développement durable est en effet de plus en plus important dans les entreprises agroalimentaires, notamment dans les petites, comme nous l'avons mentionné précédemment. Les petites entreprises constituent la grande majorité de notre échantillon. L'engagement dans le développement durable se traduit par un comportement innovateur, mais il est également intéressant de constater que les entreprises innovantes sont également celles qui sont les plus engagées en matière de RSE, et ceci de manière concomitante.

LIMITES

Les données collectées ne nous permettent pas, toutefois, d'identifier les valeurs qui ont orienté tant les innovations que l'engagement dans le développement durable, ce qui ne nous permet pas de valider entièrement les hypothèses de Mac Grégor et Fontrodona (2008). Pour ces auteurs, les innovations orientées par la création de valeur s'adressent en priorité aux employés, aux clients et à la supply chain, tandis que celles axées sur les valeurs concernent avant tout la communauté et l'environnement.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

D'un point de vue managérial, nous avons montré que l'engagement dans le développement durable et l'innovation vont de pair, même s'il ne s'agit pas forcément des mêmes actions. Il apparaît donc de plus en plus important d'analyser comment les entreprises innovent tout en s'engageant davantage dans le développement durable, afin d'identifier les modalités d'accompagnement les plus pertinentes.

PISTES DE RECHERCHE

Pour aller plus avant dans la validation de ce modèle, une analyse plus fine devrait être réalisée en décomposant les différentes dimensions de la RSE, d'une part, les types d'innovations réalisées d'autre part. Les données ne nous permettent pas d'analyser les innovations réalisées en termes de contribution au développement durable. Cette question devrait être abordée lors des prochaines enquêtes. Par ailleurs, une compréhension plus fine des processus, à l'aide d'enquêtes en profondeur, permettrait d'améliorer l'accompagnement, comme indiqué plus haut. Enfin, un effet filière ayant été démontré, il serait sans doute pertinent d'approfondir cet aspect.

BIBLIOGRAPHIE

Agreste (2011), État des lieux et évolutions de la sphère agroalimentaire du Languedoc-Roussillon de 1997 à 2009. Disponible sur : http://www.agroalimentaire-lr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/ressources%20documentaires/etudes/archive_agreste_dadp2_2004.pdf

Bocquet R., et Mothe C. (2010), « Exploring the relationship between CSR and innovation : A comparison betwenn small and large-sized Franch companies", Revue Sciences de Gestion, n°80, pp. 101-119

Berger-Douce, S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? » ; Revue française de gestion, Vol. 6, no. 215, p. 147-166.

Bouvier A. (2010), « Les sociétés innovantes de 10 salariés ou plus – Quatre sur dix entre 2006 et 2008 », Insee Première, n° 1314, 4 p.

Burger-Helmchen T. et Frank L. (2011), « La création de rentes : une approche par les capacités dynamiques », Innovations, n°35 (2011/2), pp. 89-111

Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2007), « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.

Chesborough H. (2003), Open Innovation : The new imperative for creating and profiting from technology, Boston, MA/ Harvard Business School Press

Cleff, T. and K. Rennings (1999), "Determinants of Environmental Product and Process Innovation", European Environment 9 (5), 191-201.

Commission of the European Communities (2002), *Corporate Social Responsibility: a Business Contribution to Sustainable Development*, COM (2002)° 347 final, 24 p.

Conceição P., Heitor M.V., Vieira P.S. (2006), « Are environmental concerns drivers of innovation ? Interpreting Portuguese innovation data to foster environmental foresight », Technological Forecasting & Social Change, 73, pp. 266-276

Del Brio J.A, et Junquera B. (2003), " A review of literature on environmental innovation management in SMEs: implication for public policies", *Technovation*, 23, 939-948.

Galliano D., Garedew L., Magrini M.B. (2011), « Les déterminants organisationnels de l'innovation produit : les spécificités des firmes agroalimentaires françaises », pp. 50-68 in DGCIS (ed). L'innovation dans les entreprises : moteurs, moyens et enjeux

Gardet E. et Mothe C. (2010), « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », Revue Française de Gestion, n°204 (2010/5°, pp. 171-186

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The Core Competencies of the Corporation», Harvard Business Review, vol. 68, n° 3.

Hart S.(1995), « A Natural-Resource-Based View of the firm », Academy of Management Review, Vol. 20, n°4, pp. 986-1014

Horbach, J. (2008), "Determinants of Environmental Innovation – New Evidence from German Panel Data Sources." In: Research Policy 37 (2008), 163-173.

Ingham M. (2011), « Vers l'innovation responsable ; pour une vraie responsabilité sociétale », Bruxelles : Ed. De Boeck

Le Bas C., Poussing N., Haned N. (2010), « Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploration sur données d'entreprises », Economies et Sociétés, série « Dynamique technologique et organisation », W, n°12, 8/2010, pp. 1363-1385

Le Bas, C. and N. Poussing. (2011), "Is Complex Innovation More Persistent than Single? An Empirical Analysis of Innovation Persistence Drivers". CEPS/INSTEAD Working Paper.

Lefebvre, E., L.-A. Lefebvre et S. Talbot. 2003. " Determinants and impacts of environmental performance in SMEs ", R&D Management 33 (3), 263-83.

Lengnick-Hall C.A. (1992) « Innovation and competitive advantage : What we know and What we need to learn », Journal of Management, 18 : pp. 399-429

Lesieur C. (2011), "Enquête innovation 2006-2008 - L'agroalimentaire innove en faveur de l'environnement", Agreste Primeur n°269,4 p.

MacGregor S.P., Fontrodona J. (2008), "Exploring the fit between CSR and Innovation", WP-759, University of Navarra, IESE CBS, July, 21 p. disponible à l'adresse : http://ssrn.com/abstract=1269334

Masero J., Mirouse B., Amorich S. (2011°, "Dépenses d'investissement antipollution des industries agroalimentaires – Les choix d'investissement dépendent de l'activité", Agreste Primeur, n° 257, 4 p.

Mathieu A. (2010), « Développement durable et innovation : dépasser l'antagonisme pour une complémentarité au service de la performance globale », pp. 159-181 in E. Reynaud ed Stratégies d'entreprises et développement durable, L'Harmattan

Mathieu A., Soparnot R. (2007), « L'appropriation du concept de développement durable en entreprise : un générateur d'innovation », Communication à la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007

Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S.(1998), "Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm", Research Policy, n° 27, pp. 507–523

Labelle F. (2008), « La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs », Actes du IXème CIFEPME, Louvain-la Neuve, Luxembourg

Nidumolo R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. (2009), "Why sustainability is now the key driver of innovation?" Harvard Business Review, September 2009

Noci, G. et R. Verganti (1999). "Managing « green » product innovation in small firms", R&D Management, 29: 1, 3-15.

OCDE (2010), L'éco-innovation dans l'industrie : favoriser la croissance verte, OCDE, 304 p.

OCDE (2011),ISIC REV.3 Technology intensity definition, disponible à l'adresse : http://www.oecd.org/sti/industryandglobalisation/48350231.pdf

Pavelin S., Porter L.A. (2007), "The corporate social performance content of innovation in the U.K.", Journal of Business Ethics, vol. 80, n°4, pp. 711-725

Porter, M. E., and M. R. Kramer, 2006. « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », Harvard Business Review, vol., n° p. 78-92.

Rogers E.M. (1962°, Diffusion of innovations, New-York : The Free Press

Teece, D. J., G. Pisano, (1994), "The dynamic capabilities of firms: An introduction". Indust. Corporate Change 3(3) 537–556.

Temri L. (2011), « Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un cadre d'analyse » Innovations. Cahiers d'économie de l'innovation. n °34, pp 11-36.

Terlier A. (2009), "Le développement durable dans les PMI de l'agroalimentaire », Paris : CROCIS –CCIP, 4 p.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, pp.171-180

ANNEXES

Annexe 1 : Echelle de mesure de la qualité des démarches responsables individuelles

Pratiques responsables	Pilier Social	Pilier Sociétal	Pilier Environnemental
Mise en place de mesures sociales (0, 1 ou 2 dans la liste proposée)	/2		
Existence d'une politique d'intéressement	/1		
Pratique favorable au versement d'intérêts aux parts sociales	/1		
Existence d'un « porteur » d'une démarche spécifique de développement durable		/1	
Obtention de la certification ISO 22000		/1	
Obtention de la certification ISO 26000		/1	
% du montant des achats de matières premières agricoles acheté en région supérieur à 50%		/1	
% du chiffre d'affaires réalisé en région supérieur à 50%		/1	
Lors de la conclusion d'un contrat de matières premières agricoles, priorité accordée au respect des normes de production sociales ou environnementales		/1	
Existence d'un équivalent temps plein dédié à « la qualité, l'environnement, le développement durable »		/1	
Embauche prévue en « qualité, environnement, développement durable » dans les 12 prochains mois		/1	
Vis à vis de vos clients, les deux principales forces de votre entreprise sont : des produits respectueux de l'environnement et/ou des produits responsables ou éthiques (0, 1 ou 2)		/2	
Vis à vis du consommateur final, les deux principales forces de votre entreprise sont : des produits respectueux de l'environnement et/ou des produits responsables ou éthiques (0, 1 ou 2)		/2	
Labellisation « agriculture biologique » associée aux trois premiers produits (0, 1, 2 ou 3)			/3
Obtention de la certification ISO 14000			/1
Réalisation d'un diagnostic énergétique			/1
Réalisation d'un bilan carbone			/1
Amélioration des performances sur le poste « Eau »			/1
Amélioration des performances sur le poste « Energie »			/1
Amélioration des performances sur le poste « Déchets »			/1
Amélioration des performances sur le poste « Effluents »			/1
Amélioration des performances sur le poste « Gaz à effet de serre »			/1
Totaux	**/4**	**/12**	**/11**
Notation globale	**/27**		

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Annexe 2 : Résultats de la régression logistique binaire multiple

Variable à expliquer : Etab_Innov

	Khi-Deux	ddl	Sig.
Modèle	54,148	6	,000

Tests	
-2log-vraisemblance	372,153
R-Deux de Cox & Snell	,155
R-Deux de Nagelkerke	,211

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Note_DD	,437	,076	33	1	,000	1,548
CA_09	,000	,000	2.1	1	,147	1
Codfil			10,722	4	,030	
Codfil= *« Vins »*	-,195	,438	,199	1	,655	,822
Codfil= *« Fruits et Légumes »*	-,356	,497	,515	1	,473	,700
Codfil= *« Dérivés de céréales »*	,539	,517	1,085	1	,298	1.714
Codfil= *« Produits animaux »*	-,859	,465	3,414	1	,065	,424

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Annexe 3 : Régression linéaire n°1 recourant à la variable Score_Tot_Innov pour mesurer la dynamique d'innovation

Variable à expliquer : Note_DD

	R	R-Deux	R-Deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
Modèle	,513	,263	,246	1,803

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Modèle	Σ des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D (Fisher)	Sig.
Régression ANOVA	363,069	7	51,867	15,948	,000

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
Score_Innov_Tot	,451	,076	,306	5,925	,000
CA_09	$1,640^{E}$-5	,000	,269	5,506	,000
Codfil= « Fruits & Légumes »	-,254	,302	-,044	-,840	,401
Codfil= *« Dérivés de céréales »*	-1,542	,321	-,251	-4,801	,000
Codfil= *« Produits animaux »*	-,891	,282	-,173	-3,163	,002
Codfil= *« Produits divers »*	-,961	,341	-,146	-2,814	,005

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Annexe 4 : Régression linéaire n°2 recourant à la variable Etab_Innov pour mesurer la dynamique d'innovation

Variable à expliquer : Note_DD

	R	R-Deux	R-Deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
Modèle	,505	,255	,241	...

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Modèle	Σ des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D (Fisher)	Sig.
Régression ANOVA	352,395	6	58,733	17,986	,000

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
Etab_Innov	1,365	,213	,319	6,414	,000
CA_09	1,662^{E}-5	,000	,273	5,580	,000
Codfil= « Fruits & Légumes »	-,205	,301	-,036	-,680	,497
Codfil= *« Dérivés de céréales »*	-1,518	,321	-,247	-4,722	,000
Codfil= *« Produits animaux »*	-,908	,280	-,176	-3,238	,001
Codfil= *« Produits divers »*	-,862	,342	-,131	-2,521	,012

Source : Enquête EAA - LR 2010 (Rivière-Giordano, Temri et Kessari, 2012)

Evolutions des stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : 1998-2010

Adélie VERSEPUECH
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Foued CHERIET
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 76
1. Stratégies de marque pour le produit principal 77
1.1. Type de marque et filière 78
1.2. Type de marque et taille de l'entreprise 79
1.3. Type de marque et norme et/ou référentiel privé 80
1.4. Architecture de la marque propre 82
2 Stratégies de marque et signes de qualité 83
2.1. Signes de qualité et filière 83
2.2. Signes de qualité et taille de l'entreprise 84
2.3. Signes de qualité et type de marque 84
2.4. Marque collective et filière 84
2.5. Marque collective et autres types de marques 86
3 Stratégies de marque et circuits de distribution 86
3.1. Circuits de distribution et filière 86
3.2. Circuits de distribution et taille de l'entreprise 87
3.3. Circuits de distribution et type de marque 88
3.4. Circuits de distribution et norme et/ou référentiel privé 89
3.5. L'évolution des marques de distributeur 89
4. Stratégies de marque, accès aux marchés et exportation 89
4.1. Accès aux marchés et filières 90
4.2. Accès aux marchés et taille de l'entreprise 91
4.3. Accès aux marchés et type de marque principale 91
4.4. Accès aux marchés, signe de qualité et/ou marque collective 92
5. Discussion des résultats 93
6. Conclusions, implications managériales et préconisations 96
Bibliographie 97

INTRODUCTION : CONTEXTE ET NOTIONS DE MARQUES

La gestion de la marque a depuis toujours occupé une place stratégique en marketing. La marque est aujourd'hui considérée comme un véritable capital de l'entreprise, au sens économique du terme, ce qui la place au cœur de toutes les préoccupations. C'est ainsi que Coca-Cola a été classée en 2010 1ère marque mondiale par la société Interbrand, avec une estimation de sa valeur à plus de 70 milliards de dollars.

Le socle de base de toute marque repose sur sa notoriété : le consommateur doit penser à la marque dès qu'il pense à la catégorie de produits. Par exemple, Pierre Martinet *le traiteur intraitable*, a franchi la barre des 80% de notoriété assistée, ce résultat attestant de la bonne santé de la marque. Vient ensuite la notion fondamentale d'image de marque, qui se doit d'être crédible et légitime, la dotant ainsi d'une identité forte et définissant son champ de compétence, appelé aussi territoire de marque. A titre d'illustration, Danone qui voulait se construire une image de marque santé et bien-être, a revendu en 2000 sa branche d'activité bière qui était pourtant une source de revenus non négligeable.

Notre étude a pour objectif de mettre en évidence les stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon en fonction de leur profil, tout en étudiant l'évolution de ces choix stratégiques entre 1997 et 2009. Pour cela, nous nous référerons dans cet article aux travaux réalisés précédemment sur l'enquête de 1997 (Aurier P. et J-P. Couderc, 2000) et sur celle de 2002 (Aurier P. et Rodhain A., 2003).

La marque est un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Elle peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel à l'origine d'un capital de notoriété. Au-delà du nom ou du signe qu'elle utilise, elle exprime une valeur, un savoir-faire, une histoire, un engagement, qui aident le consommateur dans son choix. La marque n'est pas le produit : elle en est le sens, elle en définit l'identité dans le temps et dans l'espace (Kapferer J-N., 2000).

Comme les gammes de produits, les architectures de marque permettent d'organiser la variété de l'offre au sein d'un ensemble compréhensible par le consommateur et l'acheteur (Aurier P. et Sirieix L, 2009). Plusieurs catégories de marques peuvent être distinguées.

- La marque « produit » : chaque produit ou famille de produit à un nom de marque différent.
- La marque « gamme » : elle permet de capitaliser les efforts de plusieurs produits sous le même nom. La même marque est utilisée pour un ensemble de produits satisfaisant le même besoin.
- La marque « ombrelle » : elle permet de commercialiser sous la même marque des produits qui ne satisfont pas les même besoins et qui ne sont donc pas dans la même gamme.
- La marque « à étage » : Il s'agit d'un croisement entre la marque gamme et la marque produit. L'offre est structurée en sous famille ayant chacune des caractéristiques particulières, par exemple Nestlé la marque mère est sous divisée en marques filles telles que Nescafé ou Nesquick.

Les fonctions de la marque sont nombreuses notamment en ce qui concerne les consommateurs et les clients/acheteurs. Tout d'abord, la marque protège et rassure, en constituant une signature de l'entreprise qui s'engage sur la qualité de ses produits et gagne ainsi la confiance des consommateurs. La marque facilite la reconnaissance du produit grâce à ses attributs intrinsèques tels que son nom, son logo et son packaging. Elle est également gage de praticité et de gain de temps par le rachat à l'identique et peut conduire à la fidélisation du consommateur. La marque est donc une clé de réussite pour faciliter et provoquer l'acte d'achat. De plus, elle peut apporter des bénéfices spécifiques liés à son positionnement différencié. Ce rôle est bien mis en évidence sur le marché du café avec des positionnements familiaux, conviviaux ou encore sensuels qui mettent en jeu des bénéfices provenant plus de la marque que du produit. Enfin, la marque peut être une précieuse alliée dans les négociations avec les distributeurs. En effet, une marque forte a plus de capacité à pénétrer les circuits de distribution, à gagner des parts de linéaire, à bien être exposée et à imposer

des prix de vente plus élevés (Aurier P. et Sirieix L, 2009). Pour une société, la marque est donc un réel avantage concurrentiel avec une logique de différenciation de l'offre. L'entreprise capitalise ses efforts marketing autour d'un nom unique pour en acquérir l'exclusivité, dans le but de créer une différence forte et durable, pour se démarquer de ses concurrents (Kapferer J-N., 2000).

Les politiques de marques des entreprises agroalimentaires de la région

Les entreprises du Languedoc-Roussillon ont depuis longtemps perçu l'importance de la gestion stratégique de la marque et la question de créer et soutenir une marque propre, s'est donc posée à chacune d'entre elles. A cette interrogation, il n'y a pas de réponse toute faite et grâce aux différentes enquêtes réalisées, il a été possible de voir qu'il n'existe pas une tendance unique en termes de stratégies de marque.

Lors de l'enquête de 1997, la mondialisation des marchés et l'hyper compétitivité avaient conduit de nombreuses entreprises à concentrer leurs efforts sur des marques fortes. Le pourcentage des EAA du LR commercialisant leur produit principal sous marque propre, était ainsi de 61%. Alors que cette tendance paraissait durable, la proportion des EAA utilisant une marque propre chute de manière inquiétante à 40% en 2002. De plus, il est possible d'observer un développement important du circuit de distribution « revente à d'autres EAA » qui progresse à 36% en 2002 contre 23% en 1997. Une possible transformation du Languedoc-Roussillon en « région sous-traitante » est donc à craindre suite aux résultats de l'enquête 2002, ce qui entraînerait une perte de valeur ajoutée pour les entreprises et un fort déficit d'image pour la région et ses produits.

Suite à ces constats, il est donc légitime de s'interroger sur les stratégies de marque des EAA du LR. Dans cet article, grâce à l'analyse de l'enquête 2009, nous verrons si les stratégies de marque diffèrent selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises et comment ces dernières ont évolué ces dix dernières années. Il sera entre autres intéressant de voir si le phénomène de sous-traitance s'est accentué ou a été au contraire inversé par un retour en force des marques propres.
L'industrie agroalimentaire est le premier secteur industriel du Languedoc Roussillon hors BTP et est composée de près de 80% de petites entreprises de moins de 20 salariés et de très petites entreprises de moins de 10 salariés.
Afin de traiter l'ensemble des enjeux majeurs des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, cet article est composé de 4 sections. Tout d'abord, la première partie nous permettra d'exposer les stratégies de marque en fonction du profil des entreprises (filière, taille, normes, etc.). Dans une seconde section, nous aborderons la thématique des signes de qualité et nous verrons s'il existe des liens entre ces derniers et les stratégies de marque mises en place par les entreprises. La troisième partie nous permettra d'appréhender les corrélations entre type de marque et circuits de distribution. Enfin, la quatrième partie traitera des stratégies de marque et de l'accès aux marchés, dans le but d'identifier si celles-ci sont en lien avec la capacité d'une entreprise à sortir de sa région d'origine, pour commercialiser ses produits dans le reste de la France voire à se lancer dans l'export. In fine, les conclusions de cette analyse nous permettront de formuler des préconisations pour les EAA, dans l'objectif de maximiser la création de valeur ajoutée et le développement du tissu agroalimentaire du Languedoc-Roussillon.

1. STRATÉGIES DE MARQUE POUR LE PRODUIT PRINCIPAL

Les entreprises agroalimentaires ont pour la plupart, plusieurs produits et donc des stratégies de marque différentes. Nous avons choisi dans cet article de nous focaliser sur la stratégie de marquage du produit principal et de laisser de côté les produits secondaires. Ce choix se justifie par le fait que le produit principal représente en moyenne 72% du CA, pour les EAA du LR. De plus, pour 50% des EAA, ce premier produit est même à l'origine de 80% du CA. Enfin, 24% se déclarent strictement mono-produit, la part du produit principal étant alors égale à 100% du CA. Concernant le 2ème et 3ème produit, ceux-ci représentent respectivement 27% et 12%, d'où un focus sur le produit principal.

Tableau 1 : Répartition des trois premiers produits dans le CA total des EAA du LR

En % du CA		Part du produit 1	Part du produit 2	Part du produit 3
Moyenne		72%	27%	12%
Centiles	25	50%	20%	8%
	50	80%	28%	10%
	75	100%	35%	15%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Alors qu'en 2002 53% des EAA commercialisaient leur produit principal sous marque propre, elles sont aujourd'hui 58% à avoir choisi cette stratégie de marque. De plus, le nombre d'entreprises vendant leur premier produit sans marque a diminué, passant de 39% à 30% en l'espace de 7 ans.

Ce constat est rassurant car le phénomène de sous-traitance observé en 2002 semble diminuer. Cela profite aux stratégies marketing tendant à soutenir des marques propres, synonymes de valeur ajoutée et de gain d'image, tant pour les EAA que pour la région.

Concernant les autres types de marquage, les MDD sont également en légère augmentation, tout comme la commercialisation sous MAP. Quel que soit le type de marque adopté, les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon tendent à diminuer la commercialisation sans marque afin de maximiser la création de valeur et pérenniser leur image de marque.

Tableau 2 : Répartition par % de l'effectif d'entreprises selon le type de marque utilisé

Type de marque	% de l'effectif 2002	% de l'effectif 2009
Sans marque	39%	30%
Marque propre	53%	58%
MDD	18%	22%
MAP	9%	13%
NSP	0.1%	2%
Total	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

L'observation détaillée des stratégies de marque, nous permet de voir que l'augmentation des marques propres ne se traduit pas par une hausse des stratégies de marque propres seules, mais par celles alliant la commercialisation sous marque propre et sous un autre type de marquage. En effet, la catégorie qui connait la plus forte augmentation par rapport à 2002 est la stratégie de « marque propre et MDD » avec + 4 points.

Tableau 3 : Répartition détaillée par % de l'effectif d'entreprises selon le type de marque utilisé

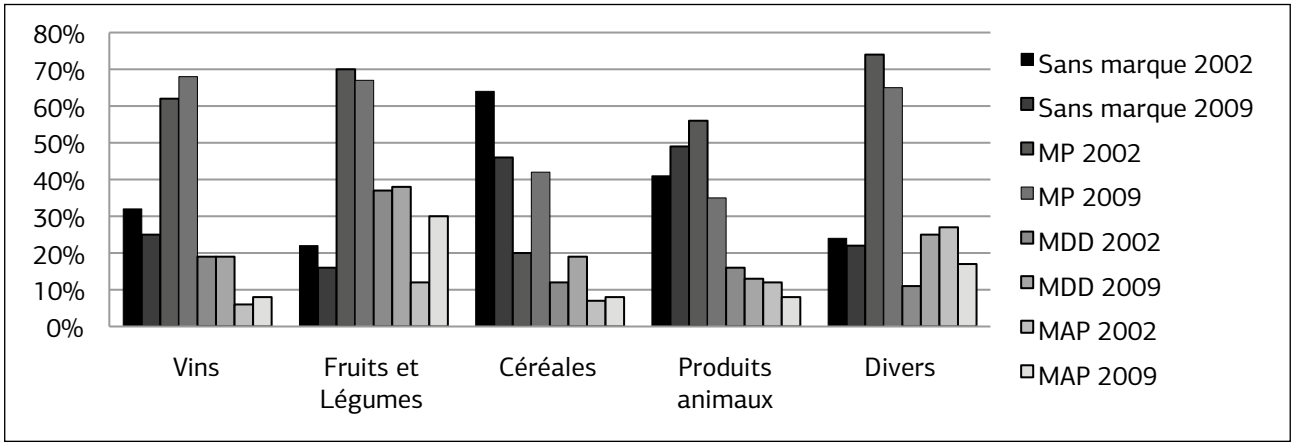
Type de marque(s)	% de l'effectif 2002	% de l'effectif 2009
Sans marque	39%	30%
Marque propre uniquement	38%	38%
MDD uniquement	6%	5%
MAP	2%	4%
Marque propre et MDD	8%	12%
Marque propre et MAP	4%	4%
MDD et MAP	0.2%	1%
Marque propre, MDD et MAP	3%	4%
NSP	0.1%	2%
Total	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

1.1. TYPE DE MARQUE ET FILIÈRE

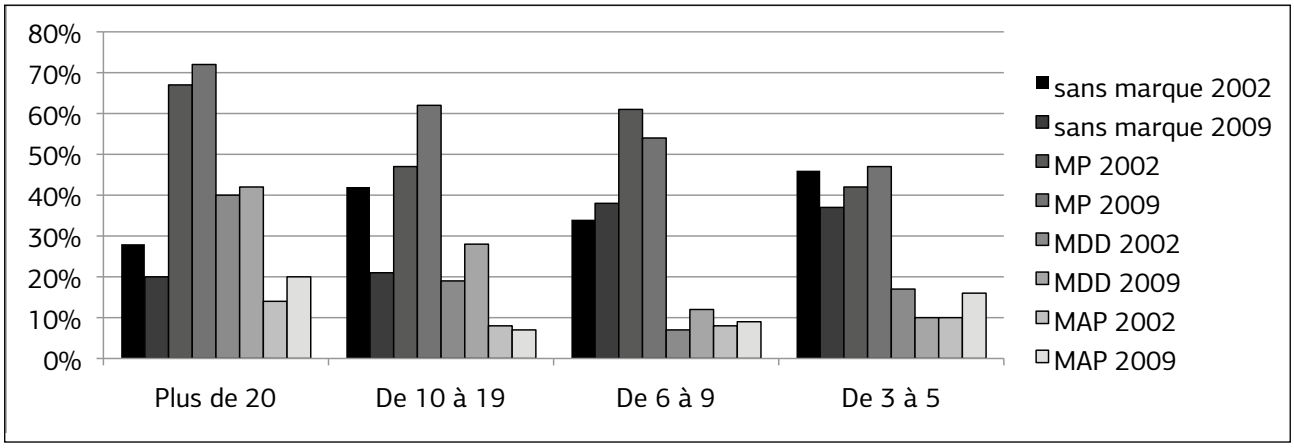
Nous pouvons noter grâce à la figure 1 que les pratiques de marquage sont assez hétérogènes entre filières. La filière « *vins* » a connu une augmentation des stratégies de marque propre et simultanément une diminution des ventes sans marque qui passent de 32% en 2002 à 25% en 2009.

Figure 1 : Répartition du type de marque utilisé par filière



Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Figure 2 : Répartition du type de marque utilisé selon la taille de l'entreprise



Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

La filière « *fruits et légumes* » garde un fort taux de commercialisation sous marque propre et un taux important de MDD. La filière « *dérivés de céréales* » connait une augmentation spectaculaire de la proportion de marques propres passant de 20% en 2002 à 42% en 2009, soit une augmentation de 110%. Alors que cette filière paraissait être une des plus fragiles en 2002, nous pouvons observer un réel effort pour sécuriser la valeur ajoutée et pérenniser la filière « *dérivés de céréales* » dans le Languedoc-Roussillon .La filière « *produits animaux* » parait davantage en difficulté, avec une hausse de la commercialisation sans marque et une forte diminution des stratégies de marque propre, tombant à 35% en 2009 contre 56% en 2002. Enfin, dans la filière « *produits divers* » nous pouvons noter une augmentation des MDD qui passent de 11% à 25% avec parallèlement une diminution des marques propres et de celles d'autres producteurs.

Globalement, la tendance sur l'ensemble des filières va vers une baisse de la commercialisation sans marque, avec en priorité un transfert des stratégies de marquage vers les marques propres.

1.2. TYPE DE MARQUE ET TAILLE DE L'ENTREPRISE

Comme nous l'avons vu précédemment, les EAA du LR sont constituées principalement de petites et très

petites entreprises. Afin d'étudier en détail les stratégies de marque selon chaque profil d'entreprise, il était donc nécessaire de construire une classification qui soit représentative du tissu agroalimentaire de la région. La classification retenue par tranche d'effectif est récapitulée dans le tableau n°4, chaque classe représente environ un quart de l'effectif total des entreprises.

Tableau 4 : Répartition de l'effectif selon la taille de l'entreprise en nombre de salariés

Taille	Pourcentage de l'effectif
+ de 20 salariés	21,7%
10 à 19 salariés	21,4%
6 à 9 salariés	29,7%
3 à 5 salariés	27,1%
Total	**100,0%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

La figure 2 met en évidence le type de marquage utilisé pour le produit principal selon la taille de l'entreprise (en nombre de salariés) en 2002 et 2009.

Il existe des disparités dans les stratégies de marque selon la taille des entreprises. Tout d'abord, les très petites entreprises entre 3 à 5 salariés connaissent une augmentation de la commercialisation sous marque propre mais également de la commercialisation sous la marque d'un autre producteur.
Les entreprises entre 10 à 19 salariés ont elles connu une forte augmentation des marques propres de 47% à 62% en 2009 et également une hausse des MDD de 19% à 28%. Les entreprises de plus de 20 salariés commercialisent moins sans marque en 2009 et davantage en marque propre, MDD et marque d'un autre producteur. Cette catégorie a le plus fort taux de marque propre (72%), de MDD (42%) mais aussi de MAP (20%). Enfin, les entreprises de 6 à 9 salariés sont quant à elles à part, car leur taux de commercialisation sans marque a augmenté et le taux de marque propre diminué, passant de 61% en 2002 à 54% en 2009

De manière générale, toutes les tailles d'entreprises connaissent une augmentation de la commercialisation sous marques propres, venant du fait qu'elles ne souhaitent plus vendre leur produit principal sans marque. Nous pouvons également constater que le taux de marque propre augmente avec la taille de l'entreprise. Plus celles-ci ont une taille conséquente moins elles commercialisent leur produit principal sans marque, ayant sans doute plus de ressources pour soutenir une stratégie de marque.

1.3. TYPE DE MARQUE ET NORME ET/OU RÉFÉRENTIEL PRIVÉ

Le tableau 5 présente le type de marque utilisé en fonction des normes et/ou référentiels privés détenus par l'entreprise.

Tout d'abord, la mise en place de la procédure HACCP influence positivement le taux de marque propre et surtout de MDD. De la même manière les entreprises qui détiennent une certification ISO 9000 (Système de management de la qualité) commercialisent 68% de leur produit principal avec une marque propre et 36% avec une MDD, contre 57% et 20% pour les entreprises qui n'ont pas cette norme. La norme environnementale ISO 14000 semble jouer positivement sur la commercialisation sous MDD. Cependant, seulement 10 entreprises sur 874 détiennent cette norme, ces résultats ne sont donc pas représentatifs. La norme ISO 22000 (Système de management de la sécurité des Aliments) a quant à elle un impact positif sur la commercialisation via marque propre et MDD. Elle entraine également une forte chute des ventes sans marque qui passent de 31% à 5% pour les entreprises possédant cette norme. Enfin, pour les deux référentiels privés BFR et IFS, les résultats sont similaires. Lorsqu'une entreprise possède au moins l'un de ces deux référentiels, alors son taux de commercialisation sous marque propre augmente. Cependant, le constat le plus frappant reste la très forte augmentation de la vente de MDD : avec le référentiel IFS ou BRC, les entreprises montent à 76% de commercialisation de leur produit principal sous MDD. Cela parait logique étant donné que ces deux référentiels

Tableau 5 : Répartition du type de marquage en fonction des normes et référentiels privés en place

Norme - référentiel privé Sans marque		Type de marque(s)s			
		Marque propre	MDD	MAP	
HACCP	Oui	30%	62%	29%	10%
	Non	31%	54%	14%	16%
ISO 9000	Oui	19%	68%	36%	13%
	Non	32%	57%	20%	13%
ISO 14000	Oui	11%	56%	44%	0%
	Non	30%	58%	21%	13%
ISO 22000	Oui	5%	76%	36%	5%
	Non	31%	58%	21%	13%
BRC	Oui	6%	87%	76%	26%
	Non	31%	56%	19%	12%
IFS	Oui	5%	88%	76%	21%
	Non	33%	55%	16%	12%
Total		**30%**	**58%**	**22%**	**13%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 6 : Répartition des architectures de marque propre de 1997 à 2009

Marque propre	% 1997 (parmi entreprises ayant une marque propre)	% 2002 (parmi entreprises ayant une marque propre)	% 2009 (parmi entreprises ayant une marque propre)
Par gamme	9%	25%	13%
Pour plusieurs gammes	24%	20%	23%
Pour tous produits	67%	55%	62%
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 7 : Architecture de la marque propre en fonction de la filière

Filière	Marque propre								
	Par gamme 1998	Par gamme 2002	Par gamme 2009	Plusieurs gammes 1998	Plusieurs gammes 2002	Plusieurs gammes 2009	Tous produits 1998	Tous produits 2002	Tous produits 2009
Vins	13%	34%	20%	30%	21%	25%	57%	45%	55%
F & L	3%	6%	8%	21%	13%	17%	76%	81%	80%
Céréales	4%	7%	10%	18%	21%	38%	77%	73%	52%
Produits Animaux	14%	14%	5%	20%	13%	16%	66%	73%	79%
Divers	1%	36%	2%	25%	33%	26%	74%	30%	72%
Total	**9%**	**25%**	**13%**	**24%**	**20%**	**23%**	**67%**	**55%**	**64%**

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

privés sont reconnus par les distributeurs, qui en règle générale en exigent au moins un des deux pour que l'entreprise puisse commercialiser sous MDD.

Globalement, une entreprise qui possède des normes et/ou référentiel privés, est plus à même de réduire sa commercialisation sans marque pour vendre son produit principal sous marque propre et/ou MDD. De plus, les référentiels privés demandés par les distributeurs sont une condition quasi indispensable pour pouvoir soutenir une politique de marque de distributeur.

1.2. ARCHITECTURE DE LA MARQUE PROPRE

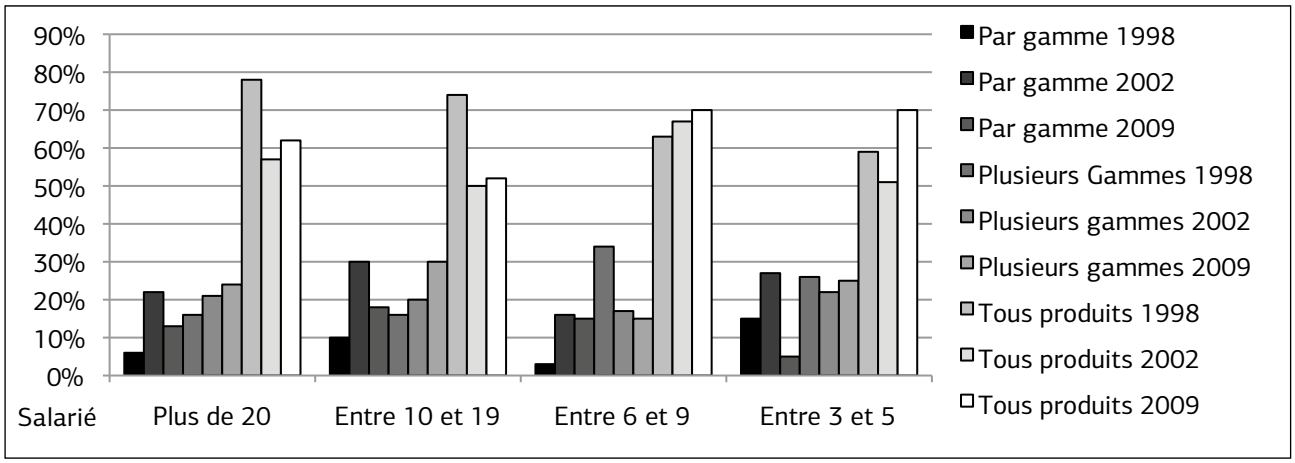
Concernant l'architecture des marques propres des entreprises du Languedoc-Roussillon, nous pouvons constater que la marque « tous produits » est l'architecture la plus utilisée. Elle est en augmentation par rapport à 2002, passant de 55% à 62%.

Alors que l'architecture « une marque pour plusieurs gammes » reste stable, nous pouvons observer que « la marque par gamme » chute largement passant de 25% à 13% en 2009. Globalement, l'architecture de marque moyenne de 2009 est revenue à ce qu'elle était en 1998.

L'analyse de l'architecture de marque par filière montre que plusieurs tendances se dessinent. Les filières « *fruits et légumes* », « *produits animaux* » et « *produits divers* » ont en majorité (entre 70% et 80%) une politique de marque unique pour tous leurs produits. La filière « *dérivés de céréales* » se distingue, ayant en 2009 une forte augmentation des entreprises qui possèdent une marque propre pour plusieurs de leurs gammes. Cette proportion est passée de 18% en 1998 à 38% en 2009. Enfin, la filière « *vins* » est celle qui a une architecture de marque la plus hétérogène avec 20% des entreprises ayant une marque par gamme, 25% pour plusieurs gammes et 55% pour tous les produits. Cette politique d'architecture de marque complexe s'explique par le fait que dans cette filière, les EAA développent des gammes assez complexes qui peuvent se décliner selon le terroir, la qualité ou encore le prix, ayant alors besoin de plusieurs marques pour assurer leur différenciation.

Globalement, plus la taille de l'entreprise augmente plus l'utilisation d'une marque tous produits diminue. En effet, plus la structure est importante plus celle-ci aura un besoin de diversification qui passe entre autres par une architecture de marque plus complexe. De plus, il est plus difficile pour des très petites structures de soutenir et de faire vivre plusieurs marques. Il parait plus logique pour ces entreprises de concentrer tous leurs efforts sur un nom unique pour maximiser sa notoriété.

Figure 3 : Architecture de la marque propre en fonction de la taille de l'entreprise



Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

2. SIGNES DE QUALITÉ ET MARQUES COLLECTIVES

Dans le secteur de l'agroalimentaire, la marque cohabite avec d'autres signes de qualité : les labels, les certificats de conformité à des normes et des appellations d'origines contrôlées. La multiplication de ces autres signes résulte d'un double objectif : protéger et promouvoir. Les appellations d'origines ont pour but de protéger une agriculture et des produits dont la qualité est éminemment liée à un terroir et un savoir-faire spécifique. Elles segmentent le marché en refusant l'appellation à tout produit non né dans une zone délimitée et élevé selon les usages traditionnels. Les labels sont des instruments de promotion. Ils s'inscrivent dans une conception de qualité plus scientifique et industrielle. Le label établit une segmentation correspondant à des paliers de qualité objective. Il ne s'agit plus de typicité mais de correspondance à des critères objectifs.

Les signes de qualité constituent un message palliant en partie l'absence de marque : ils créent un palier de qualité et donc une différenciation. Ils sont une aubaine pour les PME en motivant leur effort de qualité et en délivrant une information sur leurs produits, ces dernières n'ayant pas toujours les ressources nécessaires pour se lancer dans l'aventure de la marque propre (Kapferer J-N., 2000). L'utilisation des signes de qualité fait partie intégrante des stratégies marketing des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. En effet, 58% d'entre elles utilisent au minimum un signe de qualité pour la commercialisation de leur produit principal. Cependant, depuis 1997, ce taux est en stagnation voire même en régression étant donné que 64% des EAA détenaient au moins un signe de qualité en 1998 contre 59% en 2002.

La tendance des dix dernières années à utiliser majoritairement des signes de qualité géographique se confirme : 26% des entreprises possèdent une AOC et 27 % une IGP. Ce sont donc 52% des EAA qui ont fait le choix de commercialiser leur produit principal en bénéficiant de l'image du Languedoc-Roussillon par l'intermédiaire d'un signe de qualité.

De plus, le Label Agriculture Biologique est en progression, étant utilisé par 11% des entreprises contre 6% en 2002. Les tendances de consommation de produits plus naturels et écoresponsables sont de plus en plus présentes dans notre société. Aujourd'hui, de nombreux consommateurs voient un vrai bénéfice supplémentaire dans le label AB, créant ainsi de la valeur ajoutée pour les entreprises qui en disposent. Enfin, nous pouvons constater que le Label Rouge reste minoritaire avec seulement 5%.

2.1. SIGNES DE QUALITÉ ET FILIÈRE

L'utilisation des signes de qualité par filière est très hétérogène comme le montre le tableau 8. Tout d'abord, la filière « *vins* » est de loin celle qui utilise le plus de signes de qualité : 94% des entreprises les utilisent dont 50% des AOC et 63% des IGP, certaines en possédant même plusieurs. Les autres filières s'appuient plus faiblement sur les signes de qualité pour commercialiser leur produit principal : 47% pour les Fruits et Légumes, 46% pour les Produits Animaux, 38% pour les produits Divers et seulement 34% pour les Céréales.

Tableau 8 : Utilisation de signes de qualité en fonction de la filière en 2009

Filière	Type de signe de qualité					
	AOC	IGP	Label Rouge	AB	Autre	Aucun
Vins	50%	63%	0%	4%	0%	6%
Fruits et légumes	11%	0%	2%	28%	4%	63%
Céréales	10%	0%	11%	8%	1%	76%
Produits Animaux	10%	3%	16%	7%	5%	64%
Divers	6%	0%	0%	21%	6%	72%
Total	**26%**	**27%**	**5%**	**11%**	**2%**	**42%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

La filière « *dérivés de céréales* », qui a donc le taux de possession de signes de qualité le plus bas, pourrait sembler en position de faiblesse, comme en 2002. Cependant, depuis 7 ans cette filière s'est engagée dans une politique de marque propre, doublant ainsi son taux d'utilisation de marque propre. De cette façon, la filière « *dérivés de céréales* » semble aujourd'hui davantage solide, pouvant sécuriser la marge dégagée dans la filière. Un deuxième constat est le cas de la filière « *produits animaux* ». En effet, nous avons vu que cette filière a connu une nette baisse du taux de possession de marque propre, ce qui est préoccupant. Cependant, cette filière avec 46% d'entreprises possédant au moins un signe de qualité, s'appuie sur ces derniers pour se différencier et pallier l'absence de marque propre afin de créer de la valeur.

2.2. SIGNES DE QUALITÉ ET TAILLE DE L'ENTREPRISE

L'utilisation de signes de qualité ne diffère pas grandement selon la taille de l'entreprise. Nous pouvons cependant constater que plus les entreprises sont petites, plus elles font référence à des signes de qualité géographiques. En effet, si l'on cumule AOC et IGP, les entreprises de 3 à 5 salariés en détiennent 65%, celles de 6 à 9 et 10 à 19 respectivement 51% et 52%, enfin les entreprises de plus de 20 salariés possèdent 46% de signes de qualité géographiques.

Dans le champ alimentaire plus qu'ailleurs, la zone géographique peut représenter une part considérable de l'image d'un produit. Ceci est d'autant plus vrai que le producteur n'a pas les ressources financières permettant de développer une marque privée forte, comme par exemple un nombre important de très petites entreprises. Bien qu'ils soient distincts sur le plan juridique, aux yeux du consommateur, l'appellation et le terroir jouent le même rôle que la marque commerciale (Aurier P. et Sirieix L, 2009).

Nous pouvons également noter que les IGP sont davantage utilisées par les très petites entreprises, 41% des entreprises de 3 à 5 salariés contre 18% pour les entreprises de plus de 20 salariés. Cela peut être dû au fait que les IGP sont moins contraignantes que les AOC et demandent donc moins d'investissements pour rentrer dans le cahier des charges (une seule étape du processus de production doit être réalisée dans la zone géographique pour obtenir une IGP).

2.3. SIGNES DE QUALITÉ ET TYPE DE MARQUE

Tout d'abord, quel que soit le type de marquage utilisé, les entreprises utilisent en grande majorité un signe de qualité géographique. Comme en 2002, il est possible d'observer que paradoxalement ce ne sont pas les EAA qui n'ont pas de marque, qui utilisent le plus de signes de qualité. En effet, seulement 49% des entreprises n'ayant pas de politique de marque en possèdent un.

Ce sont les entreprises ayant une marque propre qui se servent le plus de signes de qualité. 67% d'entre elles détiennent au moins un signe de qualité, jouant ainsi à la fois sur l'image privée de leur propre marque et sur l'image collective du signe de qualité pour la stratégie marketing du produit principal.

2.4. MARQUE COLLECTIVE ET FILIÈRE

Une marque collective est une marque utilisée simultanément par différentes entreprises (producteurs et/ou distributeurs) sans qu'elle soit nécessairement leur propriété. Elle permet de rassembler et de fédérer l'ensemble de ces entreprises, tout en les dotant d'une notoriété et d'une image commune dans l'esprit du consommateur. Pour qu'un produit puisse en bénéficier, les différents critères requis par le cahier des charges de la marque doivent être remplis (Lehu J-M., 2004).

Sud de France est une marque collective qui regroupe les produits agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. En adhérant à cette démarche, les entreprises signifient ainsi leur engagement sur la provenance et l'état d'esprit lié à une production et à des savoir-faire régionaux reconnus.

En 2009, 36% des entreprises utilisent la marque collective Sud de France contre 60% des EAA qui ne s'appuient sur aucune marque collective.

Tableau 9 : Utilisation de signes de qualité en fonction de la taille de l'entreprise en 2009

Taille (nombre de salariés)	Type de signe de qualité					
	AOC	IGP	Label Rouge	AB	Autre	Aucun
Plus de 20	28%	18%	3%	17%	4%	46%
Entre 10 et 19	34%	18%	9%	8%	4%	45%
Entre 6 et 9	22%	29%	7%	7%	0.5%	44%
Entre 3 et 5	24%	41%	2%	12%	2%	33%
Total	**26%**	**27%**	**5%**	**11%**	**2%**	**42%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 10 : Utilisation de signes de qualité en fonction du type de marque en 2009

Type de marque	Type de signe de qualité					
	AOC	IGP	Label Rouge	AB	Autre	Aucun
Sans marque	13%	28%	9%	9%	0%	51%
MDD	30%	20%	3%	18%	6%	42%
MAP	18%	27%	3%	8%	0%	55%
Marque propre	37%	28%	2%	13%	4%	33%
Total	**26%**	**27%**	**5%**	**11%**	**2%**	**42%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 11 : Utilisation de marques collectives en fonction de la filière en 2009

Filière	Marque collective		
	Sud de France	Autre marque collective	Aucune marque collective
Vins	53%	4%	44%
Fruits et légumes	35%	14%	56%
Céréales	10%	3%	87%
Produits Animaux	25%	2%	76%
Divers	20%	11%	71%
Total	**36%**	**6%**	**60%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 12 : Utilisation de marques collectives en fonction du type de marquage en 2009

Type de Marque	Marque collective		
	Sud de France	Autre marque collective	Aucune marque collective
Sans marque	14%	2%	85%
MDD	55%	11%	39%
MAP	45%	7%	52%
Marque propre	49%	8%	45%
Total	**36%**	**6%**	**60%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

La filière « *vins* » est la plus associée à *Sud de France* avec 53% d'utilisation de cette marque. La taille de l'entreprise ne semble pas réellement influencer l'utilisation de Sud de France ou d'une marque collective en général.

2.5. MARQUE COLLECTIVE ET AUTRES TYPES DE MARQUES

Seulement 14% des entreprises sans politique de marque utilisent Sud de France. Pour près de la moitié des autres entreprises, la marque collective du Languedoc-Roussillon est complémentaire à la stratégie de marque individuelle.

3. STRATÉGIES DE MARQUE ET CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Comme indiqué dans l'encadré méthodologique de l'article introductif p.32 de ce recueil, le croisement de deux variables, ici la stratégie de marquage avec le choix de circuits de distribution, peut se faire de 2 façons : soit en calculant un pourcentage moyen pondéré des entreprises (par exemple le % moyen du total des ventes réalisées en GMS est de 25% en 2009), soit en calculant un pourcentage moyen des entreprises, sans pondération (par exemple la moyenne des % des ventes réalisées en GMS est de 23% en 2009).
C'est cette deuxième vision de l'entreprise 'moyenne' qui a été retenue dans la suite de cet article, car elle reflète mieux les choix stratégiques que font, 'en moyenne', les chefs d'entreprise, sans prise en compte du 'poids relatif' des entreprises dans ce calcul

L'accroissement de la dépendance aval liée à la faible maîtrise des débouchés agroalimentaires régionaux et au phénomène de sous-traitance suggéré lors de l'enquête 2002, est à présent à nuancer. En effet en 2002, 31% des entreprises revendaient leur production à d'autres EAA, alors que 7 ans plus tard elles ne sont plus que 20%. Nous pouvons également observer une hausse de la part commercialisée en GMS (Hard Discount inclus) qui passe de 17% en 2002 à 23% en 2009, devenant ainsi le circuit de distribution dominant.

Concernant les autres circuits de distribution, la part de CA réalisée via les grossistes ou les magasins spécialisés reste relativement stable (respectivement 11% et 8%), tandis que nous pouvons constater une légère hausse des ventes dans les circuits CHR qui représentent en 2009 10% de la commercialisation des EAA du LR. La vente directe au particulier a elle baissé, passant de 25% à 16%. Enfin, nous pouvons noter une hausse des cessions internes, qui s'explique par un phénomène de concentration grandissant dans le Languedoc-Roussillon au cours des 7 dernières années.

3.1. CIRCUITS DE DISTRIBUTION ET FILIÈRE

L'utilisation des différents circuits de distribution varie selon les filières, mais globalement en 2009 les filières se diversifient davantage que par le passé. La revente aux autres EAA (négociants mais aussi groupements de caves coopératives) reste le principal débouché des entreprises de la filière « *vins* », mais celui-ci chute fortement passant de 55% à 30% en 2009. Cette filière a réussi à orienter davantage sa commercialisation vers les GMS et la vente directe aux particuliers, gage d'une marge plus importante pour les producteurs. Les cessions internes ont également très fortement augmenté dans la filière « *vins* », passant de 0,2% à 14%, cela étant dû à une forte concentration dans le secteur viticole régional.

Les entreprises de la filière « *fruits et légumes* », antérieurement concentrée sur le circuit des grossistes, voient ce dernier chuter à 23% de leur commercialisation contre 46% en 2002, avec un transfert vers les GMS, les magasins spécialisés et les CHR. La vente directe reste le principal débouché de la filière « *dérivés de céréales* » (ce qui s'explique par la présence de boulangeries-pâtisseries dans l'échantillon), mais ce circuit tend à diminuer passant de 66% à 49% en 2009, avec une diversification des circuits de distribution. Les entreprises de la filière « *produits divers* » connaissent une très forte baisse de la sous-traitance, la revente à d'autres EAA étant passée de 36% à 8% en 2009. Cette filière commercialise désormais davantage ses produits via les GMS et les magasins spécialisés. Les entreprises

Tableau 13 : Pourcentage moyen du CA dans les circuits de distributions en fonction de la filière

Filière	Accès aux marchés													
	GMS 2002	GMS 2009	Gros-sistes 2002	Gros-sistes 2009	Spécia-listes 2002	Spécia-listes 2009	Vente directe 2002	Vente directe 2009	CHR 2002	CHR 2009	EAA lientes 2002	EAA lientes 2009	Cession 2002	Cession 2009
Vins	15%	23%	7%	7%	5%	3%	11%	15%	4%	5%	55%	30%	0.2%	14%
F&L	31%	37%	46%	23%	4%	9%	0%	1%	1%	9%	15%	14%	0%	4%
Céréales	11%	14%	2%	5%	9%	9%	66%	45%	3%	10%	5%	12%	1%	3%
Produits Animaux	29%	21%	12%	13%	8%	13%	22%	20%	7%	9%	12%	15%	4%	3%
Divers	9%	18%	7%	11%	7%	15%	18%	7%	26%	28%	36%	8%	1%	3%
Total	**17%**	**23%**	**10%**	**11%**	**6%**	**8%**	**25%**	**16%**	**6%**	**10%**	**31%**	**20%**	**1%**	**8%**

Source : Enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 14 : Pourcentage moyen du CA dans les circuits de distribution selon la taille de l'entreprise

Taille (nombre de salariés)	Accès aux marchés													
	GMS 2002	GMS 2009	Gros-sistes 2002	Gros-sistes 2009	Spécia-listes 2002	Spécia-listes 2009	Vente directe 2002	Vente directe 2009	CHR 2002	CHR 2009	EAA lientes 2002	EAA clientes 2009	Cession 2002	Cession 2009
+ de 20	32%	33%	12%	17%	8%	10%	9%	7%	5%	8%	19%	12%	6%	9%
10 et 19	14%	28%	16%	12%	12%	7%	23%	21%	5%	9%	20%	14%	0.3%	5%
6 et 9	20%	22%	7%	4%	5%	6%	25%	20%	5%	10%	36%	21%	0%	6%
3 et 5	8%	13%	9%	11%	4%	9%	33%	15%	7%	10%	36%	31%	0%	12%
Total	**17%**	**23%**	**10%**	**11%**	**6%**	**8%**	**25%**	**16%**	**6%**	**10%**	**31%**	**20%**	**1%**	**8%**

Source : Enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

de la filière « *produits animaux* » restent quant à elles très diversifiées dans leurs circuits de distribution, tout comme en 2002.

3.2. CIRCUITS DE DISTRIBUTION ET TAILLE DE L'ENTREPRISE

Le lien entre la taille de l'entreprise et les circuits de distribution est depuis 1997 très fort.

Plus une entreprise est grande et plus celle-ci a accès aux GMS. De la même manière, les entreprises les plus petites ont davantage recours à la sous-traitance pour d'autres EAA. La tendance globale est cependant vers une diminution de la sous-traitance quelle que soit la taille de la société, avec une augmentation de la commercialisation en GMS qui devient le circuit de distribution dominant.

L'utilisation des magasins spécialisés n'a pas globalement évolué mais nous pouvons observer qu'elle a cependant progressé chez les plus petites EAA. La vente directe a elle fortement chuté, notamment pour les entreprises de 3 à 5 salariés. Depuis 1997, nous pouvons observer que le circuit CHR se développe progressivement, représentant en 2009 pour les plus petites entreprises, 10% de leurs débouchés. Enfin, pour les entreprises en dessous de 20 salariés, les cessions internes ont fortement augmenté en 2009. Le nombre d'entreprises diminuant dans le Languedoc-Roussillon par un phénomène de concentration, les plus petites entreprises sont donc rachetées par des sociétés mères régionales. Ce sont alors ces dernières qui s'occupent de commercialiser les produits de leurs sociétés filles, d'où l'augmentation importante des cessions internes régionales.

3.3. CIRCUITS DE DISTRIBUTION ET TYPE DE MARQUE

Depuis 1997, l'accès aux GMS n'a pas évolué en fonction du type de marquage. Les entreprises sans marque ne commercialisent que 9% de leur CA via les GMS alors que les entreprises avec des marques commercialisent entre 36% pour les MDD et 32% pour les MAP et marques propres.

Dans l'ensemble, les entreprises possédant un type de marque ont un accès supérieur aux grossistes, l'importance de ce circuit étant restée stable. Les entreprises détenant une MAP utilisent davantage les magasins spécialisés (14%), tandis qu'au contraire la vente directe est privilégiée par les entreprises avec une marque propre (14%).

La revente à d'autres EAA a largement diminué pour les entreprises commercialisant sous MDD et marques propres. Ce circuit a cependant augmenté pour les entreprises sans marque, représentant 36% de leurs ventes en 2009. Ces entreprises sans marquage privilégient en plus de la sous-traitance, la vente directe (20%) et la vente aux CHR (11%), seuls moyens de garantir leur marge en l'absence de différenciation par la marque.

Tableau 15 : Pourcentage moyen du CA dans les circuits de distribution en fonction du type de marquage

Type de marque	Accès aux marchés													
	GMS 2002	GMS 2009	Gros-sistes 2002	Gros-sistes 2009	Spécia-listes 2002	Spécia-listes 2009	Vente directe 2002	Vente directe 2009	CHR 2002	CHR 2009	EAA clientes 2002	EAA clientes 2009	Cession 2002	Cession 2009
MDD	29%	36%	15%	15%	4%	5%	19%	10%	3%	7%	26%	8%	2%	11%
MAP	25%	32%	9%	15%	6%	14%	28%	6%	18%	17%	7%	6%	1%	7%
Marque propre	24%	32%	13%	13%	7%	9%	13%	14%	9%	8%	29%	14%	1%	7%
Sans marque	8%	9%	8%	8%	6%	5%	35%	20%	2%	11 %	33%	36%	1%	9%
Total	**17%**	**23%**	**10%**	**11%**	**6%**	**8%**	**25%**	**16%**	**6%**	**10%**	**31%**	**20%**	**1%**	**8%**

Source : Enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Tableau 16 : Pourcentage moyen du CA dans les circuits de distribution selon la possession de normes et/ou référentiels

Normes et référentiels privés GMS		Circuit de distribution						
		Grossistes	Spécialistes	Vente directe	CHR	EAA clientes	Cession	
HACCP	Oui	25%	10%	8%	18%	12%	20%	9%
	Non	21%	12%	8%	14%	7%	20%	7%
ISO 9000	Oui	29%	6%	5%	11%	4%	19%	6%
	Non	22%	11%	8%	17%	10%	20%	21%
ISO 14000	Oui	52%	13%	2%	1%	1%	3%	13%
	Non	23%	11%	8%	16%	10%	21%	8%
ISO 22000	Oui	32%	24%	5%	2%	2%	9%	0%
	Non	23%	10%	8%	16%	10%	21%	8%
BRC	Oui	52%	14%	3%	6%	2%	3%	16%
	Non	21%	11%	8%	17%	10%	21%	8%
IFS	Oui	61%	9%	3%	3%	5%	5%	11%
	Non	19%	11%	8%	17%	10%	22%	8%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

3.4. CIRCUITS DE DISTRIBUTION ET NORME ET/OU RÉFÉRENTIEL PRIVÉ

Globalement, les entreprises disposant d'une norme et/ou d'un référentiel privé réalisent une part de leur CA plus importante en GMS. Pour les entreprises possédant les référentiels BRC et IFS, cette part représente même respectivement 52% et 61% de leurs ventes.

Seul le circuit des GMS est donc privilégié par les entreprises détenant une norme ou un référentiel privé, car dans l'ensemble tous les autres circuits sont délaissés par ces entreprises en comparaison à celles qui ne possèdent ni norme, ni référentiel. La mise en place d'une démarche HACCP est à part, car les entreprises qui se sont engagées dans cette démarche, ont un meilleur accès dans tous les circuits de distribution comparativement aux entreprises n'ayant pas cette procédure.

3.5. L'ÉVOLUTION DES MARQUES DE DISTRIBUTEUR

La montée des marques de distributeurs est l'un des phénomènes les plus marquants de ces 30 dernières années en France. La marque *enseigne* peut constituer une menace pour les entreprises lorsqu'elle joue une vraie politique de marque (qualité, différenciation).

Ce constat a également été observé à l'échelle du Languedoc-Roussillon. Pour les entreprises qui vendent leur production sous MDD, la part du CA réalisé via ce marquage a augmenté pour 55% des EAA du LR. Cette augmentation globale se chiffre pour l'ensemble des MDD à + 4% du CA, cette hausse n'étant pas très importante mais dénotant d'une tendance durable et progressive au cours des dernières années.

Tableau 17 : Evolution de la part des MDD pour les entreprises qui les utilisent (3 dernières années)

La part des MDD	La part des MDD en % du CA	Evolution en % du CA
A augmenté	55%	+4%
A diminué	5%	
Est restée stable	32%	
NSP	8%	
Total	**100%**	

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

4. STRATÉGIES DE MARQUE, ACCÈS AUX MARCHÉS ET EXPORTATION

Nous allons nous intéresser à l'accès aux différents marchés pour les EAA du LR en regardant les parts du CA réalisées dans la région, le reste de la France, l'Union Européenne et le reste du monde.

Le Languedoc-Roussillon représente le principal marché avec 53% du CA réalisé dans la région, ce chiffre est cependant en baisse puisqu'en 2002 les ventes régionales représentaient 61% du CA. Cette baisse s'explique par une augmentation de la commercialisation dans le reste de la France, qui est passée de 29% à 35% en 12 ans mais également par une hausse des exportations. En effet, en 2002 les EAA n'exportaient que 7% de leur CA et grâce à une politique de commercialisation davantage tournée vers l'international, ce taux est monté à 12% en 2009. Cette tendance est confirmée par le fait qu'en 2009, 54% des entreprises ont une activité d'exportation alors qu'elles n'étaient que 40% en 2002. En moyenne, les entreprises qui exportent, réalisent 20% de leur CA hors France.

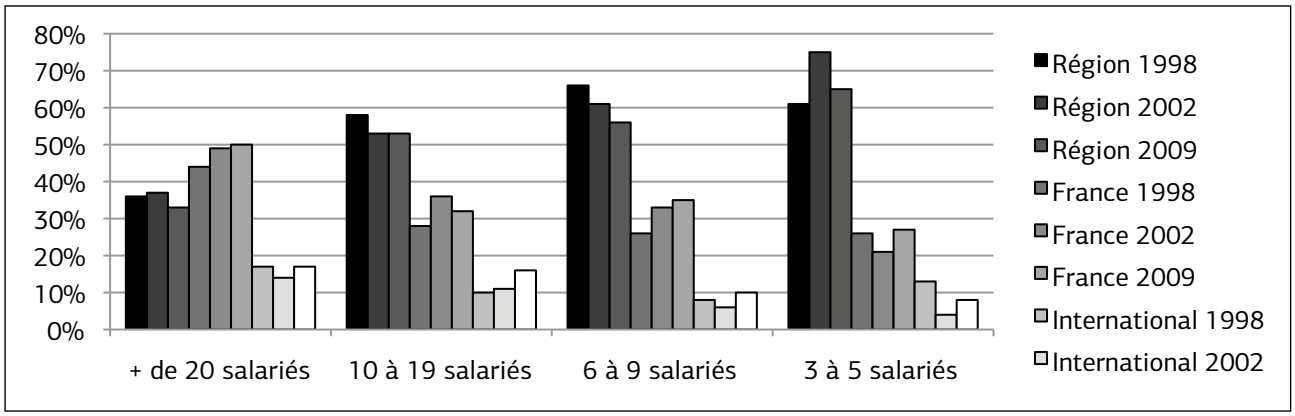
Nous pouvons également constater que cette politique d'export concerne autant l'union européenne qui passe de 6% en 2002 à 9% en 2009, que le reste du monde qui augmente prudemment de 1% en 2002 à 3% en 2009. Bien que ces marchés restent secondaires pour les EAA

Tableau 18 : Accès aux marchés en fonction de la filière

Filière	Accès aux marchés								
	Région 1998	Région 2002	Région 2009	France 1998	France 2002	France 2009	International 1998	International 2002	International 2009
Vins	49%	52%	49%	37%	37%	35%	14%	10%	15%
Fruits et Légumes	10%	24%	30%	55%	64%	55%	35%	12%	15%
Céréales	87%	90%	77%	6%	8%	20%	2%	2%	3%
Produits Animaux	69%	66%	62%	24%	33%	28%	4%	1%	11%
Divers	73%	59%	61%	23%	30%	34%	4%	11%	5%
Total	**56%**	**61%**	**53%**	**29%**	**32%**	**35%**	**12%**	**7%**	**12%**

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Figure 4 : Accès aux marchés en fonction de la taille de l'entreprise



Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

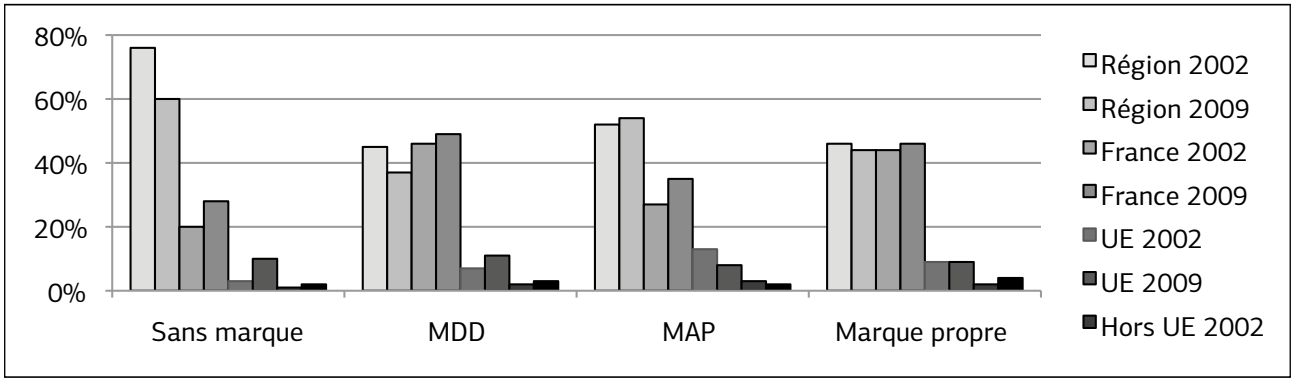
du LR, ces augmentations dénotent d'une volonté de saisir les opportunités à l'international. Comparé à 2002 où le bilan sur l'exportation était peu optimiste, celui de 2009 est positif : de plus en plus d'EAA exportent et la part de CA total réalisée par les entreprises de la région à l'étranger augmente, autant dans l'UE que dans le reste du monde.

4.1. ACCÈS AUX MARCHÉS ET FILIÈRES

L'analyse de l'accès aux marchés permet aussi de déterminer certaines différences entre les filières. Les entreprises de la région sont d'abord « régionales », même si cette proportion semble diminuer entre 2002 et 2009.

Les EAA de la filière « *dérivés de céréales* « restent, comme en 2002, celles vendant le plus dans la région (77%) avec cependant une ouverture grandissante sur le reste de la France avec 20% du CA réalisé en France en 2009 contre 6% en 1998. Les entreprises de la filière « *fruits et légumes* » réalisent 55% de leur CA en France et seulement 30% en LR. Avec celles de la filière « *vins* », elles réalisent le plus d'export avec 15% de leur CA à l'international. Les entreprises de la filière « *produits animaux* » ont largement développé leur activité d'exportation exclusivement dans l'UE, passant de 1% en 2002 contre 11% en 2009, tandis que celles de la filière « *produits divers* » sont les seules dont les exportations ont diminué. Enfin, par rapport à 2002, les EAA de la filière « *vins* » restent stables avec néanmoins une augmentation du CA à l'international, en particulier hors UE, et 20% d'entreprises viticoles supplémentaires se sont lancées dans une activité d'exportation (7 entreprises sur 10 actuellement ont une activité à l'international).

Figure 5 : Accès aux marchés en fonction du type de marquage



Source : Enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

4.2. ACCÈS AUX MARCHÉS ET TAILLE DE L'ENTREPRISE

Comme en 1997 et 2002, plus les entreprises sont petites, plus elles restent confinées sur le marché régional qui représente 65% pour les entreprises de 3 à 5 salariés contre seulement 33% pour les plus grandes. A contrario, plus l'entreprise est grande, plus elle à une activité d'exportation importante

La tendance générale est cependant la même quelle que soit la taille de l'entreprise : la part de CA réalisé dans la région diminue au profit des ventes réalisées dans la reste de la France et à l'étranger, toutes les tailles d'entreprises ayant entrepris des politiques d'ouverture de commercialisation.

4.3. ACCÈS AUX MARCHÉS ET TYPE DE MARQUE PRINCIPALE

Comme le montre la figure 9, l'accès aux marchés dépend également de la stratégie de marque de l'entreprise. Les EAA n'ayant pas de marque sont les plus nombreuses à vendre sur le marché local.

Les MDD et marques propres permettent aux entreprises de commercialiser quasiment la moitié de leur CA dans le reste de la France (respectivement 49% et 46%), cela étant notamment dû à un accès facilité aux GMS et Grossistes.

Quelle que soit la marque, la tendance globale est là encore à l'ouverture sur le reste de la France et du monde. Pour illustrer cela, les MAP connaissent une hausse de leurs ventes en France qui passent de 27% en 2002 à 35% en 2009 tandis que les entreprises sans marque ont largement augmenté leurs ventes en UE passant de 3% à 10% en 7 ans.

Concernant l'exportation, à part les entreprises commercialisant sous la marque d'un autre producteur, les autres entreprises sont de plus en plus nombreuses à exporter : en 2009 les entreprises sans marque sont 46% à exporter contre 24% en 2002, les entreprises avec des MDD 73% contre 54%, les entreprises ayant une marque propre 64% contre 58% et les MAP 40% contre 55% en 2002.

Tableau 19 : Pourcentage de l'effectif d'entreprises exportant selon le type de marquage

Type de marque	% effectif exportant	
	% effectif 2002	% effectif 2009
Sans marque	24%	46%
MDD	54%	73%
MAP	55%	40%
Marque propre	58%	64%
Total	**40%**	**54%**

Source : Enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

4.4. ACCÈS AUX MARCHÉS, SIGNE DE QUALITÉ ET/OU MARQUE COLLECTIVE

Nous pouvons constater que la possession d'un signe de qualité est tout aussi importante que la stratégie de marque concernant l'accès international des entreprises. En effet, posséder un signe de qualité permet aux entreprises de ne pas rester confinées sur le marché régional. Pour accéder au marché français, les signes qui ont le plus d'impact sont l'AOC et le label AB. Posséder une AOC permet aux entreprises de réaliser 39% de leur CA sur le marché français et un label AB 48% contre seulement 32% pour les entreprises n'ayant aucun signe de qualité. Le Label Rouge ne facilite pas l'accès au marché national mais il semble cependant se commercialiser davantage au sein de l'UE avec une part de CA réalisé dans l'UE de 14% contre 9% pour les entreprises sans signe de qualité.

Tableau 20 : Accès aux marchés selon la détention de signes de qualité

Signe de qualité	Accès aux marchés			
	Région	France	UE	Hors UE
AOC	46%	39%	10%	4%
IGP	50%	33%	11%	6%
Label Rouge	65%	20%	14%	2%
AB	40%	48%	9%	4%
Aucun	58%	32%	9%	2%
Total	**53**	**35**	**9%**	**3%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Concernant l'export, les entreprises détenant un signe de qualité sont plus nombreuses à exporter que celles qui n'en n'ont pas. A titre d'illustration, 74% des EAA avec un AOC exportent et 63% avec un IGP, alors que les sociétés sans signe de qualité ne sont que 38% à avoir une activité d'export. De plus, les signes d'origine géographique sont les plus utilisés pour exporter car 36% des entreprises qui exportent détiennent un AOC et 32% un IGP.

Nous pouvons donc conclure que l'image liée à la région et au terroir du Languedoc-Roussillon est bénéfique pour la conquête de nouveaux marchés, amenant la caution d'un savoir-faire lié à la région. L'AOC est davantage reconnue en France tandis que les IGP permettent une meilleure pénétration des marchés à l'international.

Tableau 22 : Accès aux marchés selon la détention d'une marque collective

Marque commune	Accès aux marchés			
	Région	France	UE	Hors UE
Sud de France	54%	36%	8%	2%
Autre marque collective	49%	38%	11%	1%
Aucune	52%	35%	10%	3%
Total	**53%**	**35%**	**9%**	**3%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

Enfin, concernant les marques collectives, nous pouvons voir que la marque Sud de France ou les autres marques collectives utilisées, n'ont pas d'impact sur l'accès aux marchés. En effet, les entreprises détenant la marque Sud de France n'ont pas un accès facilité au marché national ou international comparativement aux entreprises qui ne détiennent pas de marque collective.

Tableau 21 : Signes de qualité détenus par les entreprises exportant

Taille (nombre de salariés)	Type de signe de qualité					
	AOC	IGP	Label Rouge	AB	Autre	Aucun
Entreprises exportant	36%	32%	3%	14%	3%	29%
Entreprises n'exportant pas	15%	22%	6%	8%	1%	57%
Total	**26%**	**27%**	**5%**	**11%**	**2%**	**42%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Verspuech A. et Cheriet F., 2012)

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET ÉVOLUTIONS DES STRATÉGIES DE MARQUE (2002-2009)

Notre travail constitue une première étape exploratoire, basée sur une analyse descriptive des stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon. Même si l'exploitation des données de l'enquête EAA-LR dans ces trois éditions (1998, 2003 et 2010) permet de retracer certaines évolutions, force est de constater que nos analyses n'avaient pas pour objectif de déterminer des relations causales entre les choix stratégiques des entreprises, et les résultats obtenus en termes de performance commerciale notamment. Par ailleurs, nous avons observé que dans les plupart des cas, les entreprises adoptaient des stratégies de marque combinant plusieurs outils : marques propres, marques collectives ombrelles, MDD, etc. Ce panel de choix est adapté selon les canaux de distribution et les types et la destination des produits commercialisés.

Au terme de ce travail, et en exploitant les analyses précédentes des stratégies de marque des entreprises agroalimentaires de la région (Aurier, Couderc, 2000; Aurier, Rodhain, 2003), plusieurs évolutions apparaissent dans les stratégies des entreprises en 2009. Ces principales différences sont explicitées dans le tableau ci-dessous selon les quatre éléments développés dans notre analyse, à savoir : la stratégie de marque pour le produit principal, les signes de qualité et les marques collectives, les circuits de distribution et l'accès aux marchés (nationaux et exports).

Les principaux résultats de l'analyse des évolutions (2002 / 2009) ont été synthétisés ci-dessous.

1. Le premier résultat important de cette enquête est le retour des marques propres dans les stratégies des EAA. En 2002, le constat de la baisse d'utilisation de marques propres (53%) avait amené à l'hypothèse d'une transformation du Languedoc-Roussillon en « région sous-traitante ». Heureusement, les EAA ont compris ce risque et ont donc œuvré pour sécuriser leur avantage concurrentiel via une augmentation des marques propres (58% en 2009) et une diminution de la commercialisation de leur produit principal sans marque (39% en 2002, 30% en 2009). Ainsi, cette politique de marquage permet aux EAA de sécuriser leur marge et de d'améliorer leur notoriété et leur image de marque aux yeux des consommateurs. Ce constat est largement positif pour la région, car par le biais de l'industrie agroalimentaire, c'est l'image du terroir régional qui est mise en valeur de par la qualité de ses produits. Ce résultat est globalement similaire dans les différentes filières et quelle que soit la taille de l'entreprise, il s'agit donc d'une tendance générale. Pour les entreprises ayant une marque propre, l'architecture principale est la marque tous produits.

2. Cette augmentation de la commercialisation sous marque propre des produits régionaux, a eu un large impact sur les circuits de distribution employés par les EAA. La dépendance aval suggérée en 2002 au vu du fort taux de revente à d'autres EAA (36%), a laissé place en 2009 à une meilleure maîtrise des débouchés agroalimentaires régionaux, le taux de revente à d'autres EAA ayant largement baissé (20%). De plus, nous pouvons constater une hausse de l'accès aux GMS qui passent de 17% en 2002 à 23% en 2009, devenant ainsi le circuit de distribution dominant. De manière générale, plus une entreprise est grande et a une politique de marquage soutenue (MP, MDD ou MAP), plus celle-ci a un accès facilité au circuit des GMS. Le même constat est possible pour les entreprises détenant des normes ou des référentiels privés, ces derniers favorisant la commercialisation sous marque propre et/ou MDD et donc l'accès aux GMS. Il est également important de souligner la forte concentration des entreprises dans le secteur agroalimentaire ces 10 dernières années, conduisant à une hausse des cessions internes dans le LR. Concernant les différentes filières, la tendance 2009 est à la diversification générale des circuits de distribution.

3. L'accès aux marchés concorde avec ces évolutions : les entreprises vendent davantage sur le marché national (29% du CA en 1997 contre 35% en 2009) et ne restent pas uniquement confinées sur le marché régional, marché dominant des EAA (53% du CA en 2009

	Principaux résultats EAA-LR 2002	Principaux résultats EAA-LR 2009
1 - Les stratégies de marque pour le produit principal	Le **produit principal** représente **80%** du CA des EAA. Seulement **53%** des EAA commercialisent leur produit principal sous **marque propre**. **39%** des EAA vendent leur produit principal **sans aucune marque.** **55%** des EAA ayant une marque propre l'utilisent pour **tous leurs produits.**	Le **produit principal** représente **72%** du CA. **58%** des entreprises ont une **marque propre** pour leur produit principal. **30%** des EAA n'ont **aucune marque**. La **marque propre tous produit** est utilisée comme architecture de marque par **62%** des EAA.
2 - Signes de qualité et marques collectives	**59%** des EAA détiennent au moins un **signe de qualité**. **47%** des EAA s'appuient sur l'image de leur **zone géographique** pour leur signe de qualité. La **filière** « ***vins*** » commercialise **96%** de ses produits avec au moins un signe de qualité. Les entreprises ayant une **marque propre** sont les plus nombreuses à utiliser des **signes de qualité** : **69%.**	**58%** des EAA détiennent au moins un **signe de qualité**. **52%** des EAA utilisent un **signe de qualité géographique**. **94%** des EAA de la **filière** « ***vins*** » utilisent un signe de qualité. **67%** des EAA ayant une marque propre utilisent un signe de qualité.
3 - Stratégies de marque et circuits de distribution	La **revente à d'autres EAA** devient le **circuit de distribution dominant** avec **31%** de la part du CA alors que la part des **GMS** est en baisse avec seulement **17%**. Les EAA avec une **marque propre, MAP** ou **MDD** ont un accès plus élevé aux **GMS** (24%, 25% et 29%). Les entreprises agréées **ISO 9000** ou **ISO 14000** réalisent une **part de CA plus forte en GMS**.	Les **GMS** deviennent avec **23%** de la part du CA le **circuit de distribution dominant**. La **revente à d'autres EAA** chute à **20%**. Les EAA avec une **marque propre, MAP** ou **MDD** ont un accès plus élevé aux **GMS** (32%, 32% et 36%). Les entreprises possédant des **normes** ou **référentiels privés** réalisent une **part de CA plus forte en GMS**.
4 - Stratégies de marque, accès aux marchés et exportation	Le **Languedoc Roussillon** représente le **principal marché** des EAA avec **61%** du CA du 1er produit. **40%** des EAA ont une **activité d'exportation**. Les EAA ayant une **MDD** ou une **marque propre** sont **les moins nombreuses** à vendre sur le **marché local** (46% , 45%). Les **signes de qualité géographiques** sont une **clé de réussite pour l'export** : sur les entreprises exportant, **24%** ont une AOC et **18%** un autre signe géographique.	Le **Languedoc Roussillon** représente le **principal marché** des EAA avec **53%** du CA du 1er produit. **54%** des EAA ont une **activité d'exportation**. Les EAA ayant une **MDD** ou une **marque propre** sont **les moins nombreuses** à vendre sur le **marché local** (37%, 44%). Les **signes de qualité géographiques** demeurent une **clé de réussite pour l'export** : sur les entreprises exportant, **36%** ont une AOC et **32%** une IGP.

Source : Synthèse des auteurs Verspuech A., Cheriet F., sur la base des traitements de l'enquête EAA-LR (2010) et résultats EAA-LR (2003) in Aurier, Rodhain (2003).

contre 61% en 2002). Cette politique d'ouverture est d'autant plus forte lorsque les entreprises possèdent une marque propre ou une MDD, ces deux marquages permettant un meilleur accès au marché national via les GMS et les Grossistes. Les EAA, ayant gagné en autonomie et en structuration commerciale depuis 2002, exportent de plus en plus (12% du CA en 2009 contre 7% en 2002). Cette tendance à l'export est de plus confirmée par le nombre grandissant d'EAA ayant une activité d'exportation (54% en 2009 contre 40% en 2002).

4. En 2009, les signes de qualité sont toujours largement utilisés par les EAA, étant 58% à en posséder au moins un. L'image de la zone géographique reste depuis 1997 le signal dominant avec 26% des EAA possédant une AOC en 2009 et 27% une IGP. Ce sont donc plus de la moitié des EAA qui commercialisent leur produit principal en s'appuyant sur l'image du Languedoc-Roussillon. Les EAA ayant une marque propre ou une MDD sont celles qui possèdent le plus de signes de qualité, jouant sur une stratégie complémentaire entre marque privée et signe collectif. Cela leur permet de bénéficier non seulement d'un avantage concurrentiel exclusif via leur marque mais aussi de l'image de la région. Concernant la marque régionale Sud de France, 36% des EAA y ont adhéré. Cependant, cette dernière ne semble pas faciliter l'accès au marché national ou à l'export, contrairement aux signes de qualité géographique qui permettent aux EAA de vendre plus facilement hors région.

5. Les grandes et petites entreprises diffèrent entre-elles en termes de stratégie. Les grandes entreprises (+de 20 salariés) ont davantage recours aux marques, elles possèdent le plus fort taux de marques propres, MDD et MAP. Ce sont aussi celles qui à contrario ont le moins de signes de qualité car elles misent davantage sur leur marque privée pour la commercialisation de leurs produits. Elles ont un accès privilégié aux GMS et Grossistes et réalisent donc plus de ventes sur le marché national et ont une activité d'exportation plus importante. Concernant les petites entreprises, ces dernières ont davantage recours à la commercialisation sans marque bien qu'elles possèdent quand même un taux élevé de marques propres. Pour compenser cette absence, elles ont plus souvent recours aux signes de qualité, notamment afin de bénéficier de l'image collective du terroir. Ayant un accès plus faible aux GMS, elles commercialisent davantage dans la région et réalisent une part de sous-traitance plus élevée.

6. Concernant les différents secteurs d'activité, les EAA de la filière « *dérivés de céréales* » qui paraissaient les plus fragiles au plan commercial en 2002, ont su sécuriser la création de la valeur ajoutée par une forte augmentation des marques propres (42% en 2009 contre 20% en 2002). Les entreprises de cette filière restent cependant celles possédant le moins de signes de qualité et vendant ¾ de leur production sur le marché régional car elles réalisent surtout de la vente directe. Celles de la filière « *produits animaux* » paraissent en difficulté au vu de la diminution importante de la commercialisation sous marque propre (35% en 2009 contre 56% en 2002) et de l'augmentation des ventes sans marque. Cependant, cette filière semble compenser cette perte en partie par la possession de signes de qualité, notamment le Label Rouge et les AOC. Les EAA de la filière « *Vins* » avec le taux de marques propres et de signes de qualité le plus élevé, semblent être en bonne santé commerciale. Bien qu'elles soient celles qui réalisent le plus de sous-traitance, elle ont cependant un bon accès aux GMS ainsi qu'au marché national et international. Les entreprises de la filière « *Fruits et Légumes* » restent celles qui possèdent le meilleur accès au marché national grâce à leur forte commercialisation via les GMS et Grossistes. Elles ont de plus une stratégie de marquage hétérogène ayant un fort taux de marques propres mais aussi de MDD et de MAP. Enfin les EAA de la filière « *produits divers* » semblent assez stables, avec néanmoins une diminution de la sous-traitance et une augmentation des marques propres et de la commercialisation en GMS. Mis à part certaines entreprises de la filière « *produits animaux* », l'état des lieux 2009 sur le plan commercial est donc assez positif.

6. CONCLUSION : SYNTHÈSE, LIMITES ET IMPLICATIONS

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'objectif de cet article était de mettre en évidence les stratégies de marque des entreprises du Languedoc-Roussillon. Tout au long de cette étude nous avons mis en évidence les liens entre les stratégies de marque des entreprises agroalimentaires, leur profil, leurs signes de qualité, leurs circuits de distributions et leur accès aux marchés, le tout en regardant l'évolution des tendances entre 1997 et 2009. En comparant les résultats obtenus à travers le traitement des données de l'enquête EAA-LR 2010 et ceux des deux éditions précédentes, nous avons retracé certaines évolutions stratégiques des entreprises agroalimentaires régionales :

- la grande distribution renforce sa position de débouché principal des entreprises agroalimentaires,
- le renforcement des politiques de marques comme levier stratégique des entreprises,
- le rôle grandissant des signes de qualité géographique comme clé de réussite à l'export.
- Enfin, la marque collective régionale *Sud de France*, apparait comme référence « ombrelle » incontournable des entreprises du Languedoc Roussillon, notamment celles de la filière « *vins* ».

PRINCIPALES LIMITES ET PERSPECTIVES

Au-delà des résultats obtenus, et du caractère descriptif de notre analyse, notre travail comporte de nombreuses limites. La plus importante réside dans le fait que la question portant sur le mode de marquage, notre variable centrale, n'a pas été reposée à l'identique dans le questionnaire 2009. En effet, au lieu de connaître le % de CA réalisé sous les différents types de marque, l'enquête 2009 nous permet seulement de connaitre le % d'entreprises qui utilisent un type de marque. Ainsi, lorsque l'entreprise emploie une stratégie de marquage multiple, il est impossible de connaître l'importance que les différents types de marque représentent dans la commercialisation du produit principal, nous faisant perdre une information capitale. De plus, l'étude de ces stratégies est rendue particulièrement complexe dans le monde des PME, car nous ne disposons pas d'instruments de mesure de la « force » de la marque telle que sa part de marché ou sa notoriété. Dans le prolongement de cette série d'enquêtes sur les EAA du LR, il serait très intéressant de reconduire une enquête d'ici 3 à 5 ans afin de suivre l'évolution des stratégies de marque. En effet, le contexte socio-économique dans lequel évolue l'industrie agroalimentaire, connait des évolutions rapides, il sera donc intéressant d'observer les tendances de ce secteur dans le Languedoc-Roussillon. De plus, lors de cette future enquête, il sera important d'approfondir les stratégies de marque en identifiant clairement le % de CA réalisé selon le type de marquage.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET PRÉCONISATIONS

Tout d'abord, cette enquête nous a permis de voir que les EAA du LR ont réussi à ne pas tomber dans le phénomène de sous-traitance observé en 2002. Maintenant que ce changement a été amorcé, il est primordial que les EAA continuent leurs efforts en développant et soutenant des marques propres fortes, qui puissent valoriser leur production et leur garantir des marges correctes. De plus, comme le font déjà beaucoup d'entreprises, la possession d'un signe de qualité en plus de la marque propre, notamment géographique, permet de potentialiser l'image du produit. Pour maximiser la création de valeur ajoutée, il est donc judicieux de gérer l'image des produits en jouant sur un mix entre image privée et image collective. En effet, dans le secteur de l'agroalimentaire, le terroir et l'authenticité des produits sont pour le consommateur un réel gage de qualité et les EAA ne doivent donc pas s'en priver. Cela est d'autant plus vrai pour les petites entreprises qui n'ont pas toujours les moyens financiers de soutenir une marque privée forte, les signes de qualité pouvant alors compenser l'absence de marque. De plus, les signes de qualité géographique agissent comme un cercle vertueux, les produits bénéficient de l'image de la région et en retour contribuent à son développement.

Concernant les marques collectives, il ne faut pas oublier de citer un acteur important pour le Languedoc-Roussillon : la marque *Sud de France*. Cette marque pourrait être pour les producteurs régionaux une vraie force

collective permettant une collaboration et une mise en commun des moyens dans le but de maximiser l'efficacité des actions marketing. En effet, les marques régionales supplantent régulièrement les grandes marques nationales sur leur propre terroir. Les entreprises sont ancrées dans une région, par leur processus de production et l'accès aux matières premières. L'avantage concurrentiel qui en résulte n'est pas transférable en dehors de la région, l'investissement est donc pertinent et durable. De plus, Il génère un ensemble de contrats d'approvisionnement avec les producteurs de matières premières locaux qui, de fait, délivrent une qualité mieux contrôlable. Sud de France a donc un réel potentiel mais pour que celui-ci soit exploitable par les EAA, il est nécessaire que cette marque collective acquière une réelle notoriété autant en France qu'à l'étranger. De plus, il est essentiel qu'elle se constitue une image clairement corrélée à la région Languedoc-Roussillon, l'appellation Sud de France pouvant paraitre vague. Afin de révéler tout le potentiel de cette marque collective, il est donc nécessaire de renforcer les actions de communication pour qu'elle acquière une solide notoriété et une image de qualité liée au terroir, dans l'esprit des consommateurs.

Au niveau des circuits de distribution, nous avons pu constater en 2009 une diminution de la revente à d'autres EAA et un meilleur accès aux GMS, mais qui reste cependant peu élevé. Les entreprises qui souhaitent accéder davantage à ce circuit de distribution ont donc tout intérêt à acquérir une norme et/ou un référentiel privé. En effet, nous avons pu voir que ces derniers ont un fort impact sur le type de circuit de distribution utilisé, la grande distribution étant très exigeante sur la qualité des produits qu'elle commercialise dans ses magasins. Enfin, bien que l'exportation ait connu une hausse en 2009, le potentiel de ce débouché est encore grandement sous-exploité par les EAA du LR. En s'appuyant sur une marque propre, des signes de qualité géographiques et/ou une marque collective régionale, les EAA auront alors toute leur chance de pouvoir développer leur activité à l'export.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aurier, P. et Couderc, J-P. (2000). Politique de produit, image de marque et création de valeur. Dynamique des entreprises agroalimentaires, Regards croisés sur le Languedoc Roussillon, Agreste - Graal.M, p.78-93

Aurier, P. et Rodhain, A. (2003). Stratégies de marques des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. Dynamique des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolution de 1998-2003, Série Cahier de Recherche, n°03-2006, p22-44

Aurier P et Sirieix L. (2009). Marketing des produits agroalimentaires. Paris : Dunod, 357 pages.

Cheriet, F. Domergue, M. et El Kharrazi, N. (2012). Quels liens entre performances et pérennité des entreprises ? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon. Conférence Internationale de l'AIMS, Lille, 4-6 juin. 32 pages

Kapferer, J-N. (2000). Les marques capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes. Paris : Editions d'Organisation. 575 pages.

Lehu, J-M. (2004). L'encyclopédie du Marketing. Paris : Editions d'Organisation. 956 pages.

Stratégies de marque : pour quelle création de valeur ?

Application aux entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

Béatrice SIADOU-MARTIN
Université Montpellier 2, MRM, F-34000 Montpellier, France

Philippe AURIER
Université Montpellier 2, MRM, F-34000 Montpellier, France

Jean-Pierre COUDERC
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 100
1. Stratégies de marque des EAA au regard de leurs principales caractéristiques 101
1.1. Evolution des stratégies de marque 102
1.2. Stratégies de marque selon les filières agroalimentaires 102
1.3. Stratégies de marque selon la taille des entreprises 103
1.4. Stratégies de marque selon la forme de gouvernance 105
2. Quelle politique de marque pour quelle création de valeur ? 105
2.1. Politique de marque et taux d'incorporation des matières premières 105
2.2. Politique de marque et croissance du chiffre d'affaires 106
2.3. Politique de marque et taux d'investissement 107
2.4. Politique de marque et taux de valeur ajoutée 107
2.5. Politique de marque et performance financière de l'entreprise 109
Conlusion 110
Bibliographie 111

INTRODUCTION

Sous l'effet des crises économiques, sociales et environnementales, les consommateurs sont de plus en plus exigeants envers les produits et les producteurs. Ils désirent et recherchent de l'information. L'acuité de cette problématique est renforcée dans la sphère agroalimentaire compte tenu des dimensions psychologique et culturelle de ces produits.
Pour les entreprises qui désirent maintenir leurs parts de marché (en volume et en valeur) ou développer leur position, la construction et le développement de marques deviennent des axes majeurs de la stratégie générale des entreprises, en participant à la différenciation de l'offre. Rappelons, néanmoins, qu'aux yeux du consommateur, mais aussi des chefs d'entreprise, il peut y avoir une confusion entre marques, signes de qualité, dénominations, certifications ou appellations, notamment lorsqu'un lien existe entre ce « marquage » et le terroir.

Au-delà du « capital notoriété » qu'elle représente, la marque est également un élément moteur dans l'établissement de relations de long terme avec les consommateurs. En effet, elle peut établir et maintenir un lien de proximité avec ses consommateurs et répondre aux nouveaux enjeux de pérennisation de l'entreprise (Dwyer et al., 1987 ; Fournier, 1998).
Ainsi, d'un point de vue marketing et stratégique, la marque apporte de la valeur pour le client comme pour l'entreprise (Aaker, 1996).
La question posée dans la présente contribution est de savoir dans quelle mesure la « stratégie de marquage » retenue par les Petites et Moyennes Entreprises du secteur agroalimentaire influence leur création de valeur et leurs résultats financiers. L'utilisation d'une marque ou non, ainsi que les « modes de marquage » que sont la marque propre, la marque de distributeur ou d'un autre producteur seront indifféremment qualifiés de stratégies (ou politiques) de marquage ou de marque dans cet article.

La première enquête inscrite dans les objectifs de la Délégation permanente à l'agriculture, au développement régional et à la prospective de l'Inra, devenu le programme de recherche « Pour et sur le développement régional » (DADP / PSDR) en 1998[1] a mis en exergue les bénéfices d'une marque propre et a dressé deux modèles de développement de cette stratégie pour l'entreprise agroalimentaire en Languedoc-Roussillon :
- d'une part, les entreprises qui développent des marques propres, indépendamment de la zone de production, et qui s'appuient sur des signes de qualité issus de certifications,
- et d'autre part, des entreprises qui assurent le développement de leurs marques propres en s'appuyant sur la dénomination géographique et les recettes locales.

Avec ce deuxième mode de différenciation, les « petites » entreprises trouvent une alternative intéressante face aux coûts importants de développement d'une marque propre.

La deuxième enquête menée en 2003[2] a montré un tableau plus sombre pour les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : ces dernières ont été fortement marquées par les crises économiques ou sanitaires (vache folle, légumes contaminés, etc.), la pression croissante et concomitante de la grande distribution et la montée du hard discount. En effet, les entreprises agroalimentaires (EAA) utilisaient en 2002 de moins en moins de marques propres, au profit de la commercialisation sans marque. Dans cette perspective, les EAA se transformaient progressivement en sous-traitants d'entreprises plus importantes (EAA nationales ou internationales, distributeurs, marques premiers prix). Cet état se traduisait dans les indicateurs économiques : le taux d'incorporation des matières premières agricoles (MPA) augmentait, indiquant une possible basification de la production, en particulier dans le cas où le taux de valeur ajoutée de ces EAA enquêtées diminuait.
Un premier objectif de cet article sera donc de comparer les stratégies de marquage utilisées par les entreprises agroalimentaires en 2009 dans une perspective dynamique, par comparaison des informations recueillies avec celles de 2003.

Avec cette troisième édition de l'enquête, l'observation de la vitalité démographique de ce secteur d'activité amène une première impression négative. En effet, le

1 - Voir Aurier et Couderc, 2000 et 2006.
2 - Voir Aurier et Couderc, 2000 et 2006 et Aurier, 2006

nombre d'établissements a reculé de 15 % entre 2002 et 2010. Près de 32 % des entreprises ont disparu et près de 16 % ont été créées entre 2003 et 2010, contre respectivement 30 % et 15 % dans la période précédente (1997-2003). En nombre total, on dénombrait 1208 entreprises en 1998 (extrapolation sur 329 entreprises enquêtées), 1074 entreprises en 2003 (extrapolation sur 373 entreprises enquêtées) et 898 entreprises en 2010 (extrapolation sur 329 entreprises enquêtées)[3]. Il paraît donc essentiel d'analyser les évolutions des stratégies marketing mises en œuvre, et tout particulièrement les évolutions dans les modes de marquage des produits qu'elles commercialisent en 2009.

Les liens entre stratégies de marque et l'utilisation de normes ou signes de qualité, ainsi que le choix des circuits de distribution et l'exportation sont présentés dans l'article « Evolution des stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du LR » (Versepuech A., Cheriet F.) de ce recueil.

De ce fait, et conformément aux études antérieures, nous aborderons le lien entre stratégie de marque et création de valeur de la manière suivante :

- Nous distinguerons les entreprises qui ont une « stratégie de marque » de celles qui n'en ont pas. Dans les premières, la stratégie de marquage utilisée peut correspondre à l'un des trois modes suivants – marque propre, marque de distributeur (MDD), marque d'une autre EAA (sous-traitance), ou aux combinaisons des modes précédents (marque propre et marque de distributeur, marque propre et marque d'une autre EAA, marque de distributeur et marque d'une autre EAA, ou encore ces trois formes de marquage)
- Cette stratégie sera celle utilisée pour le produit principal. Ce choix se justifie par le fait que ce produit principal représente, en moyenne, 72 % du chiffre d'affaires des EAA du Languedoc-Roussillon.

Dans un premier temps, la description des politiques de marque mises en œuvre est proposée dans une perspective dynamique et selon trois caractéristiques essentielles des EAA : filières (ayant un potentiel variable de création de valeur), taille (conditionnant des économies d'échelles éventuelles) et forme de gouvernance (de familiale à collective, conduisant à des objectifs différents).

Dans un deuxième temps, nous recherchons les liens éventuels entre les politiques et modes de marquage et les principaux indicateurs financiers de création de valeur.

Tour à tour, seront étudiés :

- le taux d'incorporation des matières premières agricoles (MPA) dans le chiffre d'affaires (CA) en 2009, qui correspond au ratio « achats de MPA / CA » et traduit le rôle moteur que peuvent avoir les EAA dans l'agriculture régionale,
- la croissance du chiffre d'affaires sur les deux dernières années, qui s'exprime par le ratio « (CAn – CAn-2)/CAn-2 et indique le dynamisme commercial et économique des entreprises,
- le taux de valeur ajoutée 2009 appréhendé avec le ratio VA/CA,
- le taux d'investissement, rapport des investissements (In+ In-1+ In-2) aux chiffres d'affaires (CAn+ CAn-1+CAn-2) des trois dernières années,
- la profitabilité et la rentabilité en 2009 avec les ratios Excédent brut d'exploitation (EBE) / CA, et EBE / Actif total et le résultat courant avant impôt (RCAI), comparé aux capitaux propres (CP) mis en oeuvre. La présence d'un grand nombre de coopératives (ou groupements ou d'entreprises sous contrôle coopératif), qui du fait de statuts spécifiques et d'une gouvernance particulière ont des objectifs et une fiscalité qui diffèrent de ceux des entreprises commerciales de type SA, SAS ou SARL, nous a conduits à choisir cet ensemble d'indicateurs.

1. STRATEGIES DE MARQUE AU REGARD DE LEURS PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

Les stratégies et modes de marquage sont analysés de manière dynamique (2002-2010) et au regard de trois facteurs de contingence, à savoir la filière agroalimentaire, la taille de l'entreprise et la forme de gouvernance (coopérative ou non coopérative).

3 - Il est important de souligner que nous étudions la population des entreprises et non pas la population des établissements constituant ces entreprises. En effet, la politique de marque est « stratégique » et ne peut dépendre d'unités de production régionale qui n'auraient pas pouvoir de décision commerciale.

1.1. EVOLUTION DES STRATÉGIES DE MARQUAGE

Globalement, la répartition des stratégies de marquage (tableau 1) est relativement stable au cours du temps. L'analyse de sa structure appelle trois remarques.

Premièrement, deux stratégies ressortent particulièrement et constituent chacune environ un tiers de l'échantillon : la marque propre et l'absence de marquage. Le dernier tiers de l'échantillon est constitué par la marque distributeur ou celle d'un autre producteur ou bien encore des combinaisons de stratégies.

Parmi les combinaisons de stratégies de marque, celle qui est la plus adoptée correspond à la marque propre accompagnée de produits vendus sous marques distributeurs. Ce choix s'explique généralement par l'obligation d'utiliser au mieux la capacité de production de l'entreprise, les niveaux élevés d'investissements nécessaires à la production agroalimentaire devant être 'amortis' par des volumes importants, rôle que semblent bien jouer les marques distributeurs (obtention de 'marchés' annuels portant sur de gros volumes).

Deuxièmement et c'est un résultat intéressant, on assiste en 7 ans à une inversion des deux stratégies les plus usitées (marque propre et sans marque). La commercialisation du produit principal sous marque propre concerne désormais 38,7 % des entreprises, contre seulement 31 % en 2002. Une proportion croissante d'entreprises semble prendre conscience de l'intérêt de capitaliser ses efforts sur une (des) marque(s). Dans le même temps, la commercialisation sans marque demeure une stratégie très répandue, avec 30,8 % des EAA contre 34,8 % en 2002. Le développement en région de la filière *« produits divers »*, avec des produits de plus en plus différenciés, y contribue sans doute pour partie.

Troisièmement, outre la stratégie « Sans marque », une stratégie de marquage connaît un recul important : celle qui consiste à combiner les marques distributeurs et les marques d'un autre producteur. Ceci s'explique peut-être par la prise de contrôle récente d'un certain nombre d'entreprises régionales par de grandes entreprises ou groupes nationaux qui les fournissaient en produits à leur marque.

1.2. STRATÉGIES DE MARQUE SELON LES FILIÈRES AGROALIMENTAIRES

Le tableau 2 présente les différentes stratégies de marquage en fonction des filières agroalimentaires, d'une manière dynamique. L'analyse de ce tableau fait ressortir deux résultats intéressants.

Tout d'abord, comme souligné sur l'échantillon global, les deux stratégies les plus usitées sont la marque propre et l'absence de marquage, à l'exception notable de la filière *« fruits et légumes »*. En effet, cette filière a recours à la marque propre et à une stratégie mixte (marque propre et marque de distributeur). Parallèlement, la stratégie d'absence de marquage progresse très fortement. Ceci peut s'expliquer sans doute par l'hétérogénéité des produits rencontrés dans cette filière, qui vont des produits génériques (commodités) aux produits transformés, en passant par des marques collectives de spécialités protégées ou encore des produits de terroir.

Tableau 1 : Evolution des stratégies de marque 2002 – 2010

Stratégies de marque du produit principal	% effectif en 2002 (1074 EAA)	% effectif en 2010 (860 EAA)
Sans marque	**34,8 %**	30,8 %
Marque propre	31 %	**38,2 %**
MDD	2,9 %	4,8 %
Marque d'un autre producteur	1,8 %	4,4 %
Marque propre et MDD	11,2 %	13,1 %
Marque propre et marque d'un autre producteur	3,2 %	3,9 %
MDD et marque d'un autre producteur	10,9 %	0,7 %
Les 3 formes de marquage	3,8 %	4,1 %
Total	**100 %**	**100 %**

Source : enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

Tableau 2 : Analyse des stratégies de marque en fonction des filières – 2010 et 2002

Stratégies de marque 2010, comparées à 2002	Effectif %	Vins	Fruits et légumes	Dérivés de céréales	Produits animaux	Produits divers
Sans marque	265 30,7 %	91 24,8 %	23 16,5 %	43 **45,7 %**	87 **51,8 %**	21 22,3%
2002	34,8 %	29,5 %	6,7 %	58,5 %	37,7 %	14,8 %
Marque propre	329 38,2 %	184 **50,1 %**	37 **26,6 %**	29 30,9 %	42 25 %	37 **39,4 %**
2002	31,0 %	31,2 %	46,7 %	22,3 %	27,9 %	40,7 %
MDD	42 4,9 %	11 3,0 %	4 2,9 %	7 7,4 %	12 7,1 %	8 8,5 %
2002	2,9 %	2,7 %	2,2 %	5,3 %	0 %	3,7 %
Marque d'un autre producteur	38 4,4 %	14 3,8 %	13 9,4 %	3 3,2 %	5 3,0 %	3 3,2 %
2002	1,8 %	0 %	2,2 %	4,3 %	1,6 %	0 %
Marque propre et MDD	112 13 %	51 13,9 %	32 **23,0 %**	7 7,4 %	11 6,5 %	11 11,7 %
2002	11,2 %	14,3 %	24,4 %	1,1 %	11,5 %	11,1 %
Marque propre et marque d'un autre producteur	34 3,9 %	6 1,6 %	12 8,6 %	0 0 %	6 3,6 %	10 10,6 %
2002	3,2 %	2,7 %	8,9 %	0 %	1,6 %	11,1 %
MDD et marque d'un autre producteur	7 0,8 %	0 0 %	4 2,9 %	2 2,1 %	1 0,6 %	0 0 %
2002	10,9 %	14,3 %	6,7 %	5,3 %	13,1 %	18,5 %
Les 3 formes de marquage	35 4,1 %	10 2,7 %	14 10,1 %	3 3,2 %	4 2,4 %	4 4,3 %
2002	3,8 %	5,4 %	2,2 %	2,1 %	6,6 %	0 %
Total	**677 100 %**	**300 100 %**	**77 100 %**	**82 100 %**	**150 100 %**	**69 100 %**

Source : enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

Ensuite et comme attendu, l'analyse des stratégies de marquage selon les filières agroalimentaires laisse apparaître deux groupes de secteurs d'activité :

- les secteurs tels que « *vins* », « *produits divers* » et « *fruits et les légumes* » sont composés d'entreprises qui commercialisent davantage leurs produits sous marque propre que sans marque,
- les secteurs « *dérivés de céréales* » et « *produits animaux* » qui commercialisent la majeure partie de leur production sans marque.

1.3. STRATÉGIES DE MARQUE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

Même si elle n'est pas le seul facteur explicatif, la taille de l'entreprise (tableau 3) constitue un indicateur des moyens humains et financiers que l'entreprise peut consacrer à la commercialisation et à la promotion de ses produits. En effet, une petite structure aura des moyens très limités pour développer une marque propre, comparativement à une moyenne ou grande entreprise, du fait qu'elle ne bénéficie guère des économies d'échelle nécessaires pour absorber les charges fixes de structure marketing et de publicité nécessaires.

L'analyse des stratégies de marquage en fonction de la taille des entreprises tend à valider l'effet taille. Ainsi, la croissance de la taille de l'entreprise, mesurée par le nombre de salariés, s'accompagne d'abord de la diminution de la stratégie « Sans marque » (en italique/gras dans le tableau 3) et de la progression avec la taille

Tableau 3 : Analyse des stratégies de marque selon la taille des entreprises

Stratégies de marque et taille de l'entreprise	Effectif (%)	3 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 249	250 et +
Sans marque	265 30,8 %	186 ***38,4 %***	40 ***21,4 %***	27 ***21,3 %***	10 ***21,3 %***	1 ***7,7 %***
Marque propre	328 38,2 %	191 **39,5 %**	81 **43,3 %**	49 38,6 %	6 12,8 %	1 7,7 %
MDD	41 4,8 %	18 3,7 %	14 7,5 %	4 3,1 %	2 4,3 %	3 23,1 %
Marque d'un autre producteur	38 4,4 %	25 5,2 %	11 5,9 %	2 1,6 %	0 0 %	0 0 %
Marque propre et MDD	111 12,9 %	26 5,4 %	39 20,9 %	25 19,7 %	21 **44,7 %**	0 0 %
Marque propre et marque d'un autre producteur	34 4 %	23 4,8 %	0 0 %	7 5,5 %	0 0 %	4 30,8 %
MDD et marque d'un autre producteur	7 0,8 %	4 0,8 %	2 1,1 %	0 0 %	1 2,1 %	0 0 %
Les 3 formes de marquage	35 4,1 %	11 2,3 %	0 0 %	13 10,2 %	7 14,9 %	4 **30,8 %**
Total	**677 100 %**	**484 100 %**	**186 100 %**	**127 100 %**	**47 100 %**	**13 100 %**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

Tableau 4 : Stratégies de marque et gouvernance 2010

Stratégies de marque et formes de gouvernance	Familial >95 %	Familial majori-taire	Familial minoritaire <50 %	Dispersé ou contrôlé (familial <33 %)	Coopé-ratif	Contrôlé par un groupe coopératif	Total
Sans marque	98 **43,9 %**	40 27,4 %	5 26,3 %	34 28,8 %	78 25,2 %	7 17,9 %	262 30,7 %
Marque propre	66 29,6 %	64 **43,8 %**	9 **47,4 %**	29 24,6 %	147 **47,6 %**	11 **28,2 %**	326 38,2 %
MDD	12 5,4 %	6 4,1 %	0 0 %	4 3,4 %	14 4,5 %	5 12,8 %	41 4,8 %
Marque d'un autre producteur	14 6,3 %	12 8,2 %	4 21,1 %	0 0 %	3 1 %	4 10,3 %	37 4,3 %
Marque propre et MDD	20 9 %	8 5,5 %	1 5,3 %	24 20,3 %	47 15,2 %	12 **30,8 %**	112 13,1 %
Marque propre et marque d'un autre producteur	9 4 %	6 4,1 %	0 0 %	11 9,3 %	7 2,3 %	0 0 %	33 3,9 %
MDD et marque d'un autre producteur	4 1,8 %	5 3,4 %	0 0 %	14 11,9 %	13 4,2 %	0 0 %	36 4,2 %
Les 3 formes de marquage	0 0 %	5 3,4 %	0 0 %	2 1,7 %	0 0 %	0 0 %	7 0,8 %
Total	**223 100 %**	**146 100 %**	**19 100 %**	**118 100 %**	**309 100 %**	**39 100 %**	**854 100 %**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

d'une combinaison des deux politiques de marque les plus utilisées (marque propre et marque distributeur). Parallèlement, les autres combinaisons de stratégies et notamment l'utilisation simultanée des trois stratégies, ne sont présentes que dans les entreprises de plus de 20 salariés.

1.4. STRATÉGIES DE MARQUE SELON LA FORME DE GOUVERNANCE

Le croisement de la forme de gouvernance des entreprises et des stratégies de marquage en tableau 4 ci-contre laisse émerger deux groupes :

- les groupes à fort contrôle familial se caractérisent par un taux plus élevé d'absence de marque (44%).
- les groupes du type « familial majoritaire », « familial minoritaire » et « coopératif » sont pour moitié engagés dans des stratégies de marque propre (taux proches de 50%).

Il va de soi que l'effet taille discuté ci-dessus joue un rôle, les entreprises purement familiales étant aussi les plus petites.

On pose ici l'hypothèse que la gouvernance de l'entreprise influence le choix des objectifs d'abord stratégiques, mais aussi marketing et financiers, des entreprises. Le tableau 4 ci-contre montre clairement des différences dans les stratégies de marquage utilisées lorsque la gouvernance varie.
Il s'agit toutefois maintenant de vérifier que les efforts entrepris pour développer une marque propre, supposée 'créer plus de valeur' au plan financier (Aaker, 1996), sont effectivement fructueux.

2. QUELLE POLITIQUE DE MARQUE POUR QUELLE CREATION DE VALEUR ?

La stratégie de marque impacte la performance commerciale et financière de l'entreprise. Par exemple, l'intérêt de développer une marque propre à l'entreprise est de pouvoir capitaliser dans le temps les efforts réalisés, créer et faire percevoir de la valeur pour fidéliser ses clients (distributeurs) et ses consommateurs, ceci devant conduire à une amélioration et une protection des marges et à une croissance ou stabilisation du chiffre d'affaires, comparativement aux stratégies « Sans marque » ou aux stratégies de sous-traitance (MDD ou pour d'autres EAA). Dans le même temps, le développement d'une marque est consommateur de ressources, oblige à pratiquer des tarifs plus élevés, ce qui peut *a contrario* grever la performance commerciale et financière.
Le lien entre stratégie de marque et performance est donc complexe. Pour l'appréhender, nous étudierons successivement le lien entre la politique de marque choisie et les indicateurs caractérisant les principales étapes de construction de la performance : taux d'incorporation de matières premières, croissance du CA, taux d'investissement, valeur ajoutée, profitabilité et rentabilité.

2.1. POLITIQUE DE MARQUE ET TAUX D'INCORPORATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Le taux d'incorporation des matières premières agricoles (MPA) mesure le poids des matières premières dans la composition du chiffre d'affaires (hors taxes) des entreprises. Un taux élevé d'incorporation constitue un indicateur favorable pour les acteurs amont de la filière (achats de plus de matières premières, à des prix plus élevés).
Il amène également à s'interroger sur la capacité des EAA du Languedoc Roussillon à « créer de la valeur » par plus de différenciation, qui passe par des opérations de transformation, emballage et mise à disposition du produit aux consommateurs. Le lien avec la capacité à innover, traitée dans un autre article de ce recueil (Domergue M., Couderc JP., Temri L.), est donc à souligner.

Comme indiqué dans l'encadré méthodologique de l'article introductif p.32 de ce recueil, le croisement de deux variables, ici la stratégie de marquage avec le taux d'incorporation de MPA, peut se faire de 2 façons : soit en calculant un pourcentage moyen pondéré des entreprises (par exemple le % moyen du total des MPA dans le CA est de 56% pour l'ensemble des EAA du LR en 2010), soit en calculant un pourcentage moyen

Tableau 5 : Taux d'incorporation de matières premières agricoles par type de marque

Stratégie de marque et taux d'incorporation de MPA	Achats de matières premières agricoles en % du CA		
	2002 (1074 EAA)	2010 (879 EAA)	dont en Région 2010
Sans marque	**60%**	67%	55%
Marque propre	63%	71%	63%
MDD	37%	61%	68%
Marque d'un autre producteur	68%	72%	47%
Marque propre et MDD	62%	71%	57%
Marque propre et marque d'un autre producteur	66%	60%	51%
MDD et marque d'un autre producteur	71%	80%	72%
Les 3 formes de marquage	73%	60%	54%
Ensemble	**62%**	**68%**	**59%**

Source : enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

des entreprises, sans pondération (par exemple le taux moyen d'incorporation de MPA est de 68% pour ces entreprises en 2010).
C'est cette deuxième vision de l'entreprise 'moyenne' qui a été retenue dans la suite de cet article, car elle reflète mieux les choix stratégiques que font, 'en moyenne', les chefs d'entreprise, sans prise en compte du 'poids relatif' des entreprises dans ce calcul.

Même si la progression du taux d'incorporation de MPA est moindre que sur la période précédente, la tendance se confirme puisqu'il s'élève en 2010 à 68 % du chiffre d'affaires contre 62 % en 2002. Notons que 59 % de ces approvisionnements proviennent du Languedoc-Roussillon (tableau 5). La densité des coopératives en région et dans la filière « *vins* » en particulier, contribue à ce score montrant, une fois encore, le rôle moteur de l'agroalimentaire pour l'agriculture locale.

Le taux d'incorporation de MPA dans le CA a progressé quelles que soient les stratégies de marque, à l'exception des stratégies mixtes « Marque propre et marque d'un autre producteur » et « Les 3 formes de marquage ». Notons la forte progression de ce taux pour les EAA adoptant une stratégie de MDD, ceci étant sans doute un indicateur de la progression du niveau d'exigence sur ces produits. Ainsi, quelle que soit la stratégie retenue, le taux est désormais supérieur ou égal à 60 %. Intéressant aussi est à noter le faible écart du taux entre les stratégies « Sans marque » et « Marque propre ».
Rappelons que du point de vue de la seule transformation du produit et donc de son coût de production, la vente « Sans marque » n'implique pas forcément un taux d'incorporation de MPA plus fort ou plus faible, ni plus ou moins de création de valeur. Par ailleurs, cette progression du poids des MPA peut aussi simplement indiquer leur renchérissement. C'est bien le taux de valeur ajoutée, étudié plus bas dans cet article, qui donnera une indication de l'évolution de la valeur créée par les EAA enquêtées.

2.2. POLITIQUE DE MARQUE ET CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Globalement et malgré la crise, les EAA ont vu leur CA progresser de 38%, soit environ 25% en Euros déflatés, ce qui est remarquable[4].
Le fait d'adopter une stratégie « Sans marque » ne semble pas avoir été un handicap, au contraire, puisque les entreprises adoptant cette stratégie progressent de 43% en 7 ans, contre 42% pour celles adoptant une stratégie de « Marque propre ».
Les EAA ayant adopté les autres formes de stratégies voient toutes leur CA augmenter, à l'exception de la sous-traitance pour un autre producteur, ceci étant sans doute lié aux absorptions par des donneurs d'ordre nationaux, ainsi que mentionné plus haut.

4 - Il s'agit ici des EAA qui ont fourni leurs résultats comptables entre 2002 et 2010, soit environ les 2/3 du total. Une possibilité de biais d'optimisme n'est donc pas à exclure si les entreprises ayant réalisé une médiocre performance étaient moins motivées à présenter leurs résultats.

Tableau 6 : Taux de croissance du CA entre 2003 et 2009 par type de marque

Stratégie de marque et dynamisme (597 EAA sur 879)	Croissance CA 2003 /2009
Sans marque	43,4%
Marque propre	41,6%
MDD	37,3%
Marque d'un autre producteur	-5,7%
Marque propre et MDD	43,6%
Marque propre et marque d'un autre producteur	19,7%
MDD et marque d'un autre producteur	57,6%
Les 3 formes de marquage	25,3%
Total	**38,5%**

Source : enquêtes EAA-LR 2003 et 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

2.3. POLITIQUE DE MARQUE ET TAUX D'INVESTISSEMENT

Les EAA du LR continuent à avoir un fort dynamisme en termes d'investissements. Après un pic de plus de 10 % dans l'enquête de 2003 et malgré la crise de 2008, le taux moyen d'investissement déclaré en 2010 par les chefs d'entreprise sur les 3 dernières années, approche les 6 % du CA, tout comme dans l'enquête 1998. C'est sans doute cette poursuite de l'effort d'amélioration des outils de production qui a constitué l'un des moteurs de la croissance remarquable du CA constatée plus haut.

C'est, logiquement, la marque propre qui induit le plus fort taux d'investissement à plus de 7,5 % du CA, suivie de la politique « Sans marque », ceci très certainement en lien avec les fortes croissances de CA constatées plus haut.

Comme évoqué dans le paragraphe précédent sur le taux d'incorporation des matières premières, il y aurait un lien significatif, comme le montre le tableau 8 ci-après, entre innovation et marque : l'innovation, particulièrement 'majeure' (voir l'article sur l'innovation dans ce recueil), est souvent protégée par une marque propre, mais en contrepartie, elle nécessite des investissements matériels et immatériels plus importants.

Comme attendu, toutes les politiques faisant appel au développement d'une marque propre sont sous-tendues par une plus grande propension à l'innovation.
Le cercle vertueux de la 'différenciation' est donc devenu complexe, particulièrement pour les plus petites entreprises, puisqu'il requiert de disposer de moyens et compétences importantes et diversifiées.

Tableau 7 : Taux d'investissement moyen sur CA 2007-2009 par type de marque

Stratégie de marque et investissements (380 EAA sur 879)	Taux d'investissement (sur CA) 2007-2009
Sans marque	5,59%
Marque propre	7,64%
MDD	4,78%
Marque d'un autre producteur	3,36%
Marque propre et MDD	2,14%
Marque propre et marque d'un autre producteur	4,68%
MDD et marque d'un autre producteur	0,48%
Les 3 formes de marquage	3,04%
Total	**5,65%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

2.4. POLITIQUE DE MARQUE ET TAUX DE VALEUR AJOUTÉE

La 'performance' d'une entreprise peut d'abord se mesurer globalement par la création de valeur globale, mesurée par la valeur ajoutée (VA). Celle-ci est en partie redistribuée aux salariés, à l'Etat, aux apporteurs de capitaux et enfin aux amortissements, pour reconstitution de l'outil de production.
L'évolution de 1997 à 2009 semble montrer une baisse tendancielle du taux de VA par rapport au CA, montrant la difficulté que traversent les industries françaises (agroalimentaires, mais aussi les autres) depuis plusieurs années à suffisamment valoriser leurs produits, alors que, dans le même temps, leurs approvisionnements et les coûts énergétiques ont fortement augmenté.

Tableau 8 : Répartition des entreprises innovantes par type de marque

Stratégie de marque et innovation	Non innovante	Entreprise innovante			% innovantes	Total
		Innovante majeure	Innovante mineure	Modernisation		
Sans marque	104	38	63	42	57,9%	247
Marque propre	102	64	102	71	**69,9%**	339
MDD	16	6	11	7	60,0%	40
Marque d'un autre producteur	17	2	8	4	45,2%	31
Marque propre et MDD	38	24	30	21	**66,4%**	113
Marque propre et marque d'un autre producteur	8	2	18	13	**80,5%**	41
MDD et marque d'un autre producteur	2	0	1	0	33,3%	3
Les 3 formes de marquage	10	2	11	9	**68,8%**	32
Total	**297**	**138**	**244**	**167**	**64,9%**	**846**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

Tableau 9 : Création de valeur 'globale' et caractéristiques de la marque

Montant et niveau de valeur ajoutée (moyenne) par stratégie de marque	VA / CA en % 1997	VA / CA en % 2002	VA / CA en % 2009	VA / salarié en K€ 1997	VA / salarié en K€ 2002	VA / salarié en K€ 2009
Sans marque	**47**	29	**25**	**148,6**	49,2	56,5
Marque propre	**45**	24	21	94,1	**52,3**	**72,7**
MDD	14	31	18	36,6	47,9	57,3
Marque autre EAA	27	**33**	17	33,1	47,2	43,9

Source : enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

Tableau 10 : Politique de marque et performance financière des entreprises

Indicateurs financiers par stratégie de marque	N	Salariés	CA/ Effectif en K€	VA/ Effectif en K€	VA/CA en %	EBE/ CA en %	EBE/ Actif en %	RCAI/Cap. propres en %
Sans marque	254	18,9	32,88	56,48	**24,8%**	4,4%	7,0%	3,3%
Marque propre	340	13,8	**51,20**	**72,72**	20,9%	5,3%	7,5%	**21,9%**
MDD	44	14,7	40,36	57,30	17,8%	**9,2%**	**10,1%**	16,9%
Marque autre EAA	31	20,5	31,83	43,87	14,5%	**-7,0%**	-4,4%	-113,0%
Marque propre et MDD	121	**40,8**	36,47	**85,21**	**25,4%**	7,1%	5,6%	**27,6%**
Marque propre et marque autre EAA	42	25,3	**52,29**	64,17	17,4%	0,9%	6,5%	**-6,1%**
MDD et marque autre EAA	5	35,7	19,14	41,98	23,4%	2,1%	**10,3%**	8,7%
Les 3 formes de marquage	32	**51,9**	45,26	**71,34**	20,9%	2,6%	6,6%	8,7%
Total	**869**	**21,4**	**42,20**	**67,32**	**22,1%**	**4,7%**	**6,7%**	**10,7%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Siadou-Martin, Aurier et Couderc, 2012)

Par ailleurs, un fort taux de VA/CA, ainsi qu'une forte VA par salarié, qui devraient caractériser la stratégie de marque propre, sont devenues plus 'volatiles' et ne permettent plus aujourd'hui d'affirmer qu'une marque propre permet de créer plus de 'valeur globale'.

Les coûts salariaux ayant fortement progressé en 12 ans, la croissance de la valeur globale dégagée par salarié devient essentielle pour pouvoir assurer la profitabilité de l'entreprise. Ainsi, dans le cas de la sous-traitance pour la « Marque d'une autre EAA », la chute de la VA après 1997 n'a pas pu être compensée par une meilleure productivité par salarié, ce qui pèsera sans doute sur la profitabilité et, par suite, sur la pérennité potentielle des entreprises ayant adopté cette politique.

2.5. POLITIQUE DE MARQUE ET PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

De nombreux facteurs influencent la 'performance financière' des entreprises agroalimentaires, en particulier la taille (économies d'échelles), la filière (plus ou moins transformatrice et créatrice de valeur par rapport à la matière première agricole), la gouvernance (qui fixe des objectifs différents), etc.
L'influence de la stratégie de marque adoptée, bien que considérée comme particulièrement importante, reste donc contingente à ces autres 'déterminants' de la performance.
Le tableau 10 ci-contre présente les indicateurs de performance en fonction de la politique de marque choisie par les EAA du LR.

Sans surprise, nous observons que la stratégie de « Marque propre » permet de dégager un CA/salarié nettement plus élevé que toutes les autres stratégies. A l'opposé, l'absence de marque ou la sous-traitance à d'autres EAA vont de pair avec un faible CA par salarié, la stratégie « MDD » étant légèrement meilleure.
L'examen du critère de la VA par salarié conduit à un constat similaire, à l'exception de la stratégie « Marque propre et MDD » qui permet de générer la plus forte VA par salarié, supplantant ainsi la stratégie de marque propre unique, suivie de l'utilisation des 3 stratégies de marquage.

Concernant le taux de VA (VA/CA) nous observons que la stratégie « Sans marque » permet de créer plus de valeur relative que la « Marque propre ». La stratégie la plus performante est ici encore le couplage d'une marque propre et d'une MDD. Ces résultats, un peu dérangeants au plan théorique (la marque devant *a priori* 'créer plus de valeur', Aaker, 1996), peuvent être nuancés parce que :

- d'une part les activités encore 'artisanales', sans marque, de nombreuses EAA (particulièrement dans les filières *« dérivés de céréales »* et *« produits animaux »*) nécessitent beaucoup de main d'œuvre,
- et d'autre part les productions de terroir, souvent dotées de signes de qualité (IGP ou AOP dans la filière *« vins »* principalement) et bien valorisées, peuvent bien sûr être commercialisées sous marque propre, mais font aussi l'objet d'une commercialisation 'générique', 'premier prix' ou 'discount', ou sous MDD lorsqu'il s'agit d'écouler de gros volumes.

La profitabilité, examinée sur la base du critère EBE/CA montre que la politique la plus performante est celle de la MDD (9,2 %) ou de la MDD couplée avec une marque propre (7,1 %). A l'opposé, la stratégie de sous-traitance à une autre EAA aboutit au plus faible résultat, qui est de surcroit négatif, mais qui pouvait être anticipé vu la faible VA produite.
Notons aussi le faible écart entre les stratégies de marque propre (5,3 %) et d'absence de marque (4,4 %), contrairement à ce que prédit la théorie marketing. Comme nous l'avions observé dans les publications précédentes[5], le premium de prix qu'autorise la stratégie de marque propre semble tout juste compenser les charges supplémentaires (assez largement « fixes ») qu'implique la gestion d'une marque, ceci dans des structures de type PME, au CA trop limité pour les absorber aisément.

L'analyse rapide de la rentabilité de ces entreprises, avec la prise en compte du capital investi nécessaire à la production dans le critère de l'EBE/Actif ou encore RCAI/Capitaux propres, confirme l'essentiel de ces résultats. La stratégie MDD, seule ou en combinaison avec la marque propre, reste la plus performante, et la sous-traitance la moins performante. Toutefois, nous n'obser-

5 - Aurier et Couderc, 2000, 2006.

vons presque plus d'écart de performance sur l'ensemble des capitaux investis entre les stratégies « Marque propre » (7,5%) et « Sans marque » (7%). La différence en faveur de la marque propre est nette pour le seul critère de rentabilité des capitaux propres, mais pourrait s'expliquer plus par des effets taille ou gouvernance que par la stratégie de marquage choisie, comme le laisse à penser l'article dédié aux performances financières des entreprises de ce recueil (Cadot J., Couderc JP.).

CONCLUSION

RÉSULTATS

Cette vague d'enquêtes a permis de constater une relative stabilité dans les stratégies de marque utilisées par les EAA du LR : celles-ci s'engagent davantage dans la construction de marque propre alors que l'absence de marque recule. Ces résultats restent sensiblement identiques selon la filière agroalimentaire et la taille des entreprises.

Malgré les crises successives et la diminution tendancielle de la valeur créée, l'analyse des indicateurs de 'performance' met en exergue trois éléments positifs : le rôle moteur de l'agroalimentaire dans le secteur agricole (via ses achats de matières premières), la croissance du chiffre d'affaires des EAA du LR et le maintien d'un fort investissement. Dans cette perspective, la stratégie « Marque propre » apparaît comme un facteur de dynamisme commercial. Néanmoins, l'analyse des indicateurs de performance financière amène à nuancer ce bilan.

En particulier, la stratégie « Marque propre » semble conduire à des résultats financiers plus volatiles dans le temps, alors qu'en théorie, l'objectif d'une marque va à l'inverse, à savoir fidéliser le consommateur et stabiliser la demande, ceci tout en protégeant les marges.

LIMITES

Alors que cette étude se focalise sur la sphère agroalimentaire d'une région, l'hétérogénéité des entreprises du fait de filières, secteurs, métiers, tailles et formes de gouvernance différentes ne permet pas toujours d'avoir des résultats très significatifs et probants. En effet, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et son mode de gouvernance (objectifs différents entre SA et Coopératives, par exemple) ont un impact très important sur les résultats économiques et financiers. Ceci signifie que beaucoup de nos résultats sont liés à l'influence de ces facteurs. Néanmoins, faire des analyses par secteur ou par taille d'entreprise, nous conduirait à des tailles d'échantillon rendant nos conclusions peu fiables. Ainsi, la complexité évoquée dans la construction de plus de valeur par la marque propre semble dépendre de nombreux déterminants. N'est-elle pas en fait plutôt réservée aux grandes entreprises, avec un actionnariat non familial, leur ayant permis de bâtir des structures disposant de moyens et de compétences adéquates ?

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Bien que sa construction demande du temps et des investissements, la marque est synonyme de qualité et de confiance. Elle constitue un argument commercial aussi bien envers les distributeurs que les consommateurs. En fait, si la marque propre crée le plus de valeur par salarié (VA par salarié), c'est le couplage marque propre et MDD qui permet, relativement au CA, de créer le plus de valeur globale.

Une fois encore, on perçoit qu'aujourd'hui les entreprises ont un fonctionnement qui est devenu nécessairement complexe : il faut créer du lien avec le consommateur, mais pour qu'il soit profitable, il faut aussi utiliser au mieux les capacités productrices de l'entreprise.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Compte tenu des évolutions rapides de l'environnement et de l'impact des politiques commerciales, conduire à nouveau cette enquête dans quelques années permettra d'apprécier les tendances et d'affiner encore une vision dynamique de la problématique complexe qui lie la stratégie de marque à la création de valeur.

BIBLIOGRAPHIE

Aaker, D. (1996), Building strong brands, The Free Press, New York (NY).

Aurier, Ph. (2006), Mixer marque privée et origine géographique : quelles stratégies pour quels résultats dans une PME agroalimentaire ?, La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay, éds. C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez, Éditions Management & Société, Caen, 273-288.

Aurier, Ph., et Couderc, J.-P. (2000), Politique de produit, image de marque et création de valeur, in Aurier, Ph., Autran, F., Couderc, J.-P., Galas, J., et Rastoin, J.-L. (éds.), Dynamique des entreprises agroalimentaires. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon, Agreste–Graal.M., Montpellier, p. 78-93.

Aurier, Ph., et Couderc J.P (2006), Marque et création de valeur des EAA du LR, in Dynamiques des EAA du LR : évolutions 1998-2003, UMR Moïsa, Série Cahier de Recherche, n°03-2006, p.133-143.

Dwyer, F., Schurr, P., et Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, Journal of Marketing, vol. 51, n° 2, p. 11-27.

Fournier, S. (1998), Consumers and their brands : developing relationship theory in consumer research, Journal of Consumer Research, vol. 24, n° 4, p. 343-373.

Structuration de l'organisation logistique des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

Géraldine RIVIERE – GIORDANO
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 114
1. Une difficile appropriation et application des principes du supply chain management 114
1.1. De la structuration théorique du supply chain management …. 114
1.2. à la réalité des pratiques 116
2. Etude empirique 117
2.1. Méthodologie 117
2.2. Résultats & Commentaires 118
2.2.1. Logistique amont 118
2.2.2. Logistique aval 121
2.2.3. Performance logistique 122
Conclusion 124
Bibliographie 125

INTRODUCTION

Si les entreprises prennent progressivement conscience que l'optimisation de leur performance et de leur compétitivité suggère une structuration de leur organisation logistique, elles sont encore peu nombreuses à appliquer les principes du « *supply chain management* ». Au-delà d'une rationalisation opérationnelle des flux physiques, la gestion de la chaîne logistique implique surtout une volonté de partager des informations entre fournisseurs, industriels et clients, en vue d'instaurer des stratégies collectives performantes, qui reposent sur des leviers collaboratifs de *supply chain management*. Il convient dès lors de se demander si la justification stratégique du *supply chain management* suffit à induire une modification des pratiques d'entreprises. Au contraire, les réticences managériales en ce qui concerne la communication d'informations stratégiques ne ralentissent, voire n'interdisent-elles pas la rationalisation des flux à l'échelle de l'ensemble de la chaîne logistique ?

La première partie vise ainsi à expliciter le développement de la fonction logistique à travers le prisme de la théorie de l'évolution et à identifier les points forts et les manquements des pratiques actuelles. Il est apparu pertinent de décliner cette réflexion à l'échelle des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, dont l'exploitation des données d'enquête fait l'objet de la deuxième partie. Force est de constater que les efforts mis en œuvre par les sociétés de l'échantillon se concentrent principalement sur la structuration de la fonction logistique. Celle-ci constitue un préalable nécessaire, mais encore insuffisant, à l'instauration d'un véritable *supply chain management*.

1. UNE DIFFICILE APPROPRIATION ET APPLICATION DES PRINCIPES DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Cette première partie vise à proposer une appréciation des pratiques logistiques actuelles des entreprises, en référence aux stades d'évolution théorique de la fonction logistique.

1.1. DE LA STRUCTURATION THÉORIQUE DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT…

L'analyse de la fonction logistique traduit un développement récent et progressif, qui révèle une coordination inter-acteurs croissante, de même qu'une évolution de la gestion des flux à une gestion par les flux. A l'instar de Colin (2005), il convient d'identifier six étapes principales dans la trajectoire d'évolution de la fonction logistique, qui peut être définie comme *« la planification, l'organisation et le contrôle de toutes les activités concernant le stockage et le mouvement qui assurent le flux de produits, depuis le point d'acquisition des matières premières, jusqu'au point de consommation finale, ainsi que le flux d'informations s'y rapportant, dans le but de fournir un niveau de service suffisant aux clients, sous la contrainte d'un niveau acceptable de coûts encourus, pour surmonter la résistance opposée par le temps et l'espace à la fourniture de ce service* » (Ballou, 1992).

L'origine de la fonction logistique remonte aux années 60 qui laissent entrevoir les premières difficultés logistiques inhérentes à l'objectif de satisfaction d'un certain niveau de service, sous la contrainte de maîtrise des coûts sous-jacents. En l'absence de coordination entre responsables fonctionnels, cette organisation logistique consistait simplement à optimiser les prises de décisions individuelles et occasionnait par là-même des conflits inter-fonctionnels. Aussi, dans les années 70, les entreprises ont-elles pris conscience de l'intérêt d'instaurer des compromis dyadiques en vue d'améliorer la performance globale du couple efficacité/efficience. Il n'en demeure pas moins qu' *« une succession*

de compromis dyadiques entre fonctions ne permet pas de dégager un optimum global en termes de gestion des flux physiques de la firme » (Colin, 2005). Face à ce constat, les entreprises ont réalisé la nécessité de développer une approche intégrée et systémique de leur organisation logistique. Cette évolution a été rendue possible par la multiplication des flux d'informations, qui ont notamment permis d'instaurer une gestion économe en stocks et qui se sont progressivement structurés en véritables systèmes d'informations. C'est ainsi que le système MRPII[1] a notamment facilité le développement de la planification des ressources de distribution par André Martin (Véronneau & al., 2008). Cette organisation logistique, caractéristique du début des années 80, présente néanmoins l'inconvénient de ne pas associer à la prise de décisions, les fonctions qui ne sont pas directement concernées par les problématiques logistiques (services commercial, marketing, R&D notamment), et remet ainsi en cause l'instauration d'une « *supply chain* interne » (Colin, 2005). Celle-ci suggère un pilotage, non seulement logistique, mais aussi stratégique de l'entreprise, par les flux, c'est à dire sur la base de l'anticipation permise par les échanges accrus d'informations et ce, dans une perspective de long terme. A l'heure où la concurrence s'exerce principalement à l'échelle des *supply chains* et non plus des entreprises (Christopher, 1992), celles-ci ont perçu la nécessité de mettre en cohérence leurs stratégies individuelles par la mise en œuvre d'une gestion collaborative des flux inter-entreprises marquant l'ère des *supply chains* externes.

Elles supposent l'instauration d'une coopération inter-entreprises, favorable à de meilleures performances économiques et financières, mais aussi à une meilleure répartition de la valeur créée. En conséquence, le *supply chain management* ou le management des chaînes logistiques étendues (Paché, 2006) a été défini par le *Council of Supply Chain Management Professionals* (Gibson & al., 2005) comme « *la prévision et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et de toutes les activités relevant du management logistique. Cela inclut tout particulièrement coordination et coopération entre les partenaires du canal, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Le management de la supply chain intègre donc le management de l'offre et celui de la demande, dans l'entreprise comme entre entreprises* ». Le partage d'informations constitue l'un des principaux déterminants du succès de ces *supply chains* externes qui, en facilitant de meilleures prévisions de la demande, occasionne notamment une réduction des stocks et des coûts (Cachon & Fisher, 2000 ; Lee & al.,2000). Véronneau & al. (2008) propose encore la création d'un centre opérationnel en tant que réponse à la pertinence et à la réactivité décisionnelles au niveau de la chaîne logistique. En effet, il est censé contribuer à de meilleures performances en matière de surveillance des transports, d'optimisation des stocks, de suivi des commandes contraintes par différents fuseaux horaires et d'ajustement des calendriers de production.

La dernière évolution de la fonction logistique concerne enfin la nécessaire appropriation par les entreprises des principes relatifs au développement durable. La réponse à cet objectif de responsabilité sociale de l'entreprise suppose non seulement l'adoption de pratiques logistiques responsables au sein de chaque organisation, mais aussi une incitation des partenaires de l'amont et de l'aval à s'inscrire dans la quête d'une performance sociétale (une analyse sur le thème du développement durable a été réalisée par Kessari, Rivière-Giordano et Temri dans les articles 3 et 10 de ce recueil).

L'analyse de l'évolution de la fonction logistique se réfère à la théorie de l'évolution qui se décline en approches fonctionnaliste et interactionniste (Livolsi & Camman, 2004). L'approche fonctionnaliste fait ainsi référence à une première vision déterministe, qui considère que l'entreprise doit s'adapter, non seulement à des contraintes environnementales, mais aussi à des contraintes organisationnelles qui peuvent freiner son évolution. Elle sous-tend également une deuxième vision, de nature volontariste, qui considère que l'évolution de la fonction logistique relève d'un choix stratégique et donc de la responsabilité principale du dirigeant d'entreprise. Au contraire, Livolsi & Camman (2004) privilégient l'approche interactionniste pour expliquer la structuration de la fonction logistique, en revendiquant l'importance de la culture d'entreprise et des logiques

1 - Material Requirement Planning

d'acteurs. Ils proposent ainsi deux trajectoires de l'évolution de la fonction logistique qui en soulignent toute la complexité.

1.2. ... À LA RÉALITÉ DES PRATIQUES

El Ouardighi (2008) reconnaît deux avantages supplémentaires aux *supply chains* verticalement intégrées. Le premier concerne la suppression de la double marge inhérente à toute transaction contractuelle. Pour ce faire, il s'agit de fixer le prix de transfert d'un produit, entre deux partenaires de la même chaîne logistique, à hauteur des seules charges liées à la transformation du produit, c'est à dire sans considération de marge bénéficiaire. La performance de l'ensemble de la *supply chain* est ainsi favorisée, puisque le prix de vente aux consommateurs est réduit, les volumes de ventes s'accroissent et donc le profit total dégagé est supérieur. Le deuxième intérêt réside dans la maîtrise du *bullwhip effect* (Forrester, 1958) rendue possible par un climat de confiance autorisant un partage efficace d'informations. Ce dernier permet de limiter les prévisions, par nature incorrectes, en sollicitant directement l'information auprès du partenaire situé en aval.

El Ouardighi & al. (2008) ont réalisé une enquête auprès de 146 entreprises françaises, dont l'un des objectifs était de mieux appréhender les motivations des entreprises à s'inscrire dans une *supply chain*. Il apparaît que les sociétés de l'échantillon privilégient tout d'abord la satisfaction de leurs clients, représentée par l'amélioration de leur taux de service et mise en œuvre sur la base d'une réduction des délais de livraison, de l'amélioration de la qualité du produit et de la réactivité à la demande. Elles affichent ensuite des motivations plus individuelles, telles que la réduction des stocks et le développement d'économies d'échelle. L'analyse des leviers de leur organisation logistique traduit un recours insuffisant aux outils tels que le *Distribution Ressource Planning* (DRP), le kanban, le juste à temps ou la planification collaborative, qui conditionnent pourtant l'instauration d'une *supply chain* efficace. Elles recourent encore très peu aux outils novateurs permettant de gérer principalement leur *supply chain* en fonction de la demande, tels que la différenciation retardée, le transbordement, la gestion partagée des approvisionnements, le réapprovisionnement en continu ou le *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR). Parmi les principaux obstacles identifiés figurent l'incompatibilité entre les systèmes d'information, la divergence des objectifs des différents acteurs de la *supply chain*, l'insuffisante implication des employés et des problématiques de financement. L'examen des relations entre acteurs de la *supply chain* révèlent plusieurs incohérences. Si les entreprises interrogées reconnaissent que le pivot de la chaîne logistique est majoritairement représenté par les acteurs de l'aval, à savoir les distributeurs et les clients, elles sont encore peu nombreuses à recourir à la gestion partagée des approvisionnements ou à la différenciation retardée qui constituent pourtant des outils de *supply chain management* particulièrement adaptés dans ce contexte. De même, elles revendiquent la nature collaborative de leurs relations avec les autres partenaires, mais n'utilisent pas les outils spécifiques d'une *supply chain* intégrée. Enfin, l'analyse décevante de leurs performances semble être caractéristique de la déconnexion entre leurs motivations affichées et les efforts réels consentis en faveur de l'instauration de stratégies collectives, recourant à des leviers spécifiques du *supply chain management*.

De même, une enquête nationale conjointement réalisée en 2007 par la chaire de logistique et transport du CNAM et l'ANIA[2], fait état des pratiques logistiques adoptées par les PME agroalimentaires. Si les entreprises recourent en majorité à l'externalisation des activités d'entreposage, de préparation de commandes et de transport, elles avouent être rarement inscrites dans une véritable collaboration logistique. Ceci laisse supposer que leurs initiatives relèvent davantage d'une logique opérationnelle que stratégique, ce qui se traduit souvent par un manque de formalisation du système logistique et de solutions de collaboration ou de mutualisation. Dans certains cas, l'embauche d'un responsable logistique apparaît au contraire révélatrice de l'importance stratégique accordée à cette fonction et se traduit par l'utilisation plus fréquente d'indicateurs de performance logistique, dont le taux de service client, la

2 - Association Nationale des Industries Alimentaires

précision des stocks, la fiabilité des prévisions de vente et les coûts logistiques. Parmi les principales problématiques logistiques citées figurent prioritairement celles qui relèvent de difficultés d'ordre individuel, telles que la difficulté à maintenir un taux de service client élevé ou le manque de visibilité de la demande, tandis que les problématiques liées aux relations avec les clients, les fournisseurs ou les prestataires de service logistique (PSL) n'interviennent qu'en second plan. Enfin, cette étude montre que les principaux freins au développement de la fonction logistique dans ces entreprises relèvent d'un manque de recul sur ses enjeux stratégiques, d'information sur les bonnes pratiques et de temps.

Ces travaux traduisent tout d'abord une déconnexion entre les évolutions de la fonction logistique explicitées dans la littérature et les pratiques concrètes des entreprises, au premier rang desquelles les PME. Ils justifient également la pertinence de l'analyse de ces pratiques au sein du secteur agroalimentaire au motif que c'est le premier secteur industriel français, qu'il est le principal solliciteur des services de transport et de logistique, que sa réflexion logistique est mature (Livolsi & Camman-Lédi, 2004) et qu'il doit répondre à la problématique de l'acheminement de produits frais.

Aussi, a-t-il semblé pertinent d'analyser plus précisément le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon, qui expliquent majoritairement le dynamisme économique de cette région.

2. ETUDE EMPIRIQUE

Un état des lieux des pratiques relatives à l'organisation logistique des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon est proposé à partir de l'exploitation des données d'enquête de l'année 2010. Après avoir apporté quelques précisions d'ordre méthodologique, cette deuxième partie propose les principaux résultats qui traduisent davantage un effort de structuration de la fonction logistique des entreprises de l'échantillon, qu'une généralisation des pratiques de *supply chain management*.

2.1. MÉTHODOLOGIE

Les données exploitées proviennent d'un questionnaire d'enquête transversale sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon en 2010. Ceci présente un avantage, celui de susciter des réponses objectives, car a priori non ciblées sur les aspects logistiques, et un inconvénient lié au fait que certaines questions ont été éludées (ex : outils logistiques et systèmes d'information mobilisés). L'échantillon testé étant exclusivement composé de PME, l'hypothèse préalable est que ces entreprises ont prioritairement développé une fonction logistique et sont encore rarement inscrites dans une supply chain. Aussi, l'objectif prioritaire de cette recherche est de faire un état des lieux des fondamentaux en matière de structuration de la fonction logistique.

Le tableau ci-dessous montre que 66% des entreprises de l'échantillon comptent moins de 19 salariés.

Tableau n°1 : Caractérisation de l'échantillon par la taille

Tranches d'effectifs	Entreprises	
	Nbre	%
TPE : 3 à 9	144	44.7%
PE : 10 à 19	70	21.7%
PPME : 20 à 49	69	21.4%
PME : 50 à 249	30	9,3%
ETI : 250 à 4999	9	2.8%
Total	**322**	**100%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

Ces entreprises appartiennent en grande majorité à la filière « *vins* » (77%) puis, dans une moindre mesure et de manière décroissante, aux filières « *fruits et légumes* » (15%), « *produits animaux* » (4%), « *dérivés de céréales* » (3%) et « *produits divers* » (1%).

2.2. RÉSULTATS & COMMENTAIRES

2.2.1. LOGISTIQUE AMONT

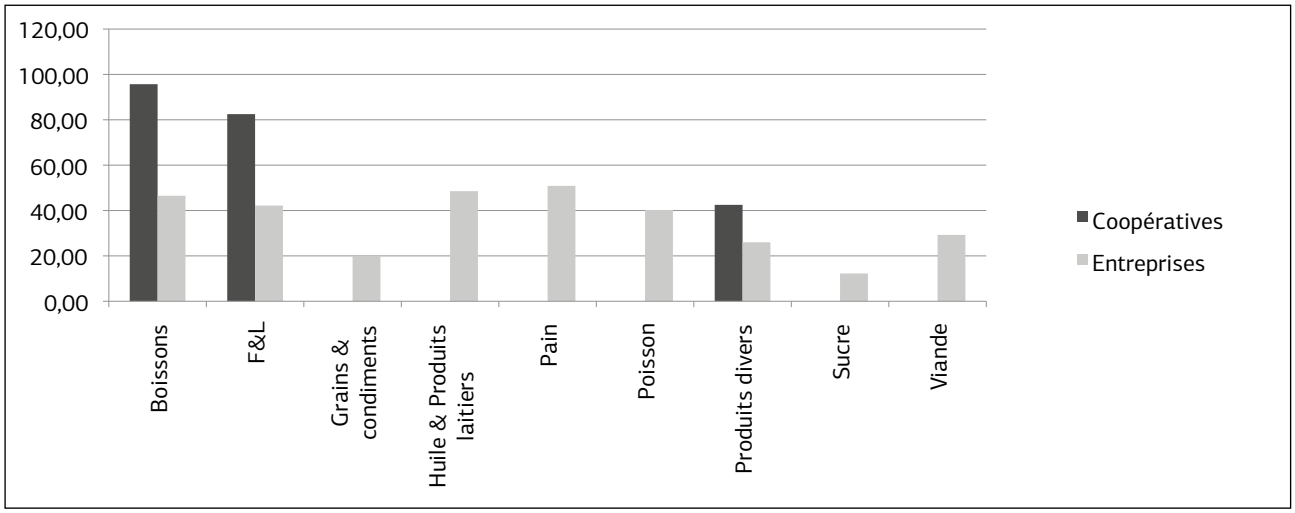
Déterminants d'une politique locale d'achats des matières premières agricoles (MPA)

Comme indiqué dans l'encadré méthodologique de l'article introductif p.32 de ce recueil, le croisement de deux variables, ici la part des achats de MPA selon la branche d'activité peut se faire de 2 façons : soit en calculant un pourcentage moyen pondéré des entreprises (par exemple le % moyen du total des MPA dans le CA est de 56% pour l'ensemble des EAA du LR en 2010), soit en calculant un pourcentage moyen des entreprises, sans pondération (par exemple le taux moyen d'incorporation de MPA est de 68% pour ces entreprises en 2010).
C'est cette deuxième vision de l'entreprise 'moyenne' qui a été retenue dans la suite de cet article, car elle reflète mieux les choix stratégiques que font, 'en moyenne', les chefs d'entreprise, sans prise en compte du 'poids relatif' des entreprises dans ce calcul.

Un des objectifs de cette enquête était de mesurer l'attractivité des fournisseurs régionaux de MPA et de comprendre les freins éventuels à l'approvisionnement local. Si 89,4% des approvisionnements effectués par les coopératives ont une origine régionale, seules 39,1% des commandes de MPA réalisées par les autres entreprises sont passées en région. Ce résultat se justifie notamment par le statut particulier des coopératives, dont les adhérents ne sont autres que les producteurs locaux.

Il est apparu intéressant de préciser ce résultat par une analyse de la part des achats de MPA réalisés en région en fonction de la branche d'activité à laquelle appartiennent les différents établissements. L'analyse inter-branches a été privilégiée par rapport à une analyse inter-filières dans l'objectif de souligner la singularité et l'homogénéité de l'organisation logistique à l'échelle de chaque branche. Ainsi, à l'exception des branches *« grains et condiments »*, *« pain »*, *« sucre »* et *« viande »*, la politique d'approvisionnement des coopératives est plus développée à l'échelle locale que pour les autres entreprises. Force est de constater que les coopératives constituant les branches *« boissons »*, *« huiles, produits laitiers »* et *« poissons »* s'approvisionnent presque exclusivement en local (plus de 95% des achats) et que celles afférentes à la branche *« fruits et légumes »* privilégient également les approvisionnement régionaux.

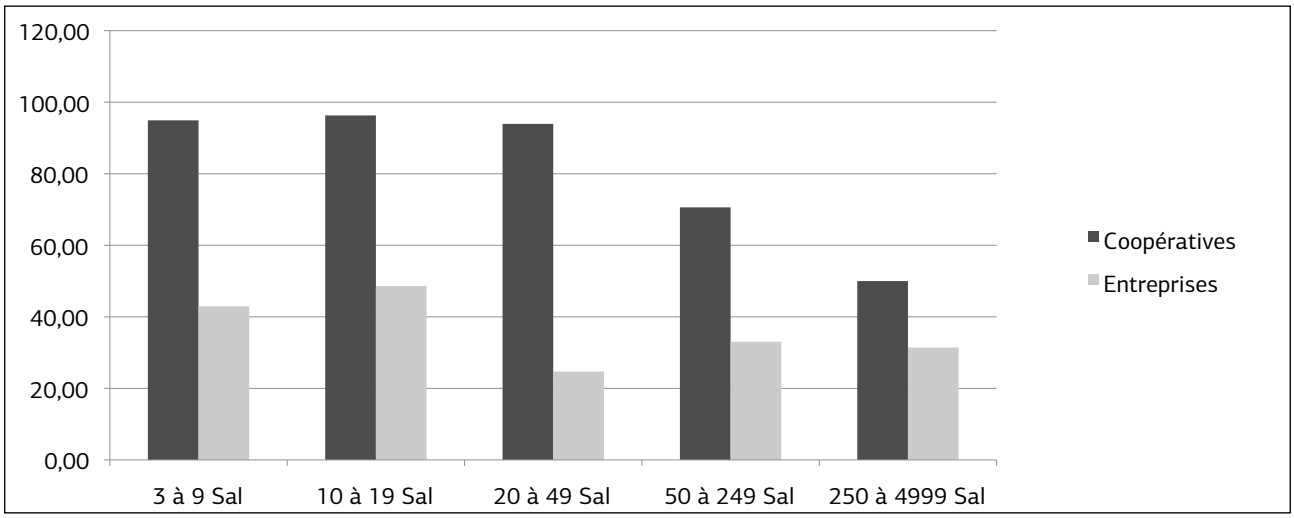
Figure n°1 : Part des achats de MPA (en %) réalisés en LR par branche[1]



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

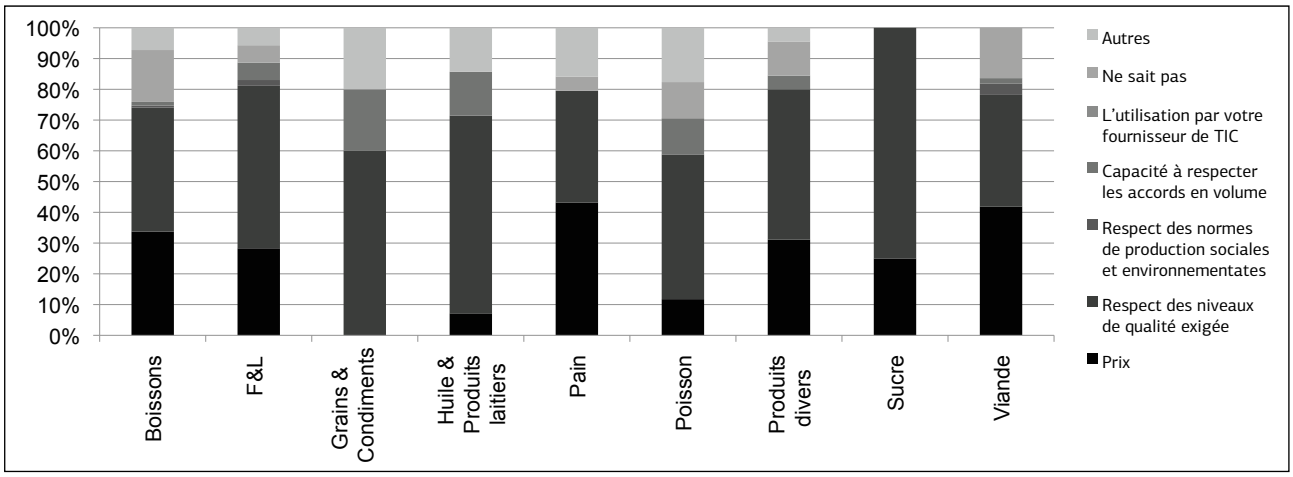
1 - Les résultats des coopératives appartenant aux branches « huiles & produits laitiers » et « poissons » n'étant pas représentatifs, ils ne sont pas communiqués.

Figure n°2 : Parts des achats de MPA (en %) réalisés en LR par taille d'entreprise (en nbre de salariés)



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

Figure n°3 : Critères de choix des fournisseurs



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

En ce qui concerne les autres entreprises, la part des achats locaux de MPA est essentiellement expliquée par les branches *« pain »*, *« huile et produits laitiers »*, *« fruits et légumes »* et *« boissons »*, cette dernière recensant majoritairement les entreprises viticoles du Languedoc Roussillon.

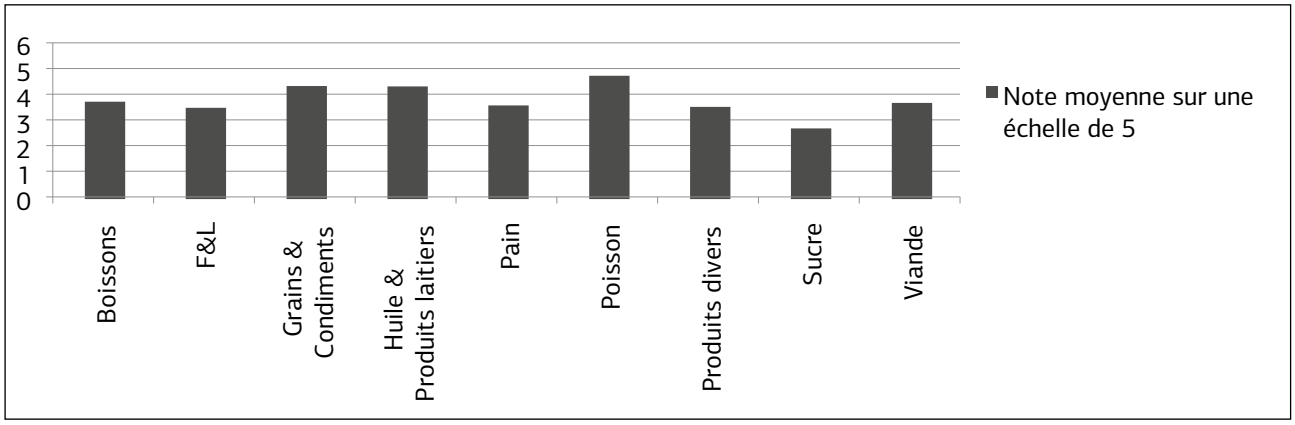
De plus, la taille des établissements apparaît comme étant un facteur explicatif de la part des achats locaux de MPA pour les seules coopératives ; plus ces dernières sont petites (< à 50 adhérents), plus leurs approvisionnements sont réalisés en région. La filière *« vins »* représentant 77% du sous-échantillon relatif aux coopératives, ce résultat s'explique par la règle de l'apport total de la production des viticulteurs à la coopérative dans laquelle ils sont associés.

Organisation de la logistique physique : gestion des fournisseurs

Le choix des fournisseurs de MPA résulte de la prise en compte de différents critères. La priorité affichée par l'ensemble des secteurs étant le respect du niveau de qualité, il est raisonnable de penser que cet objectif, censé participer à une valeur ajoutée accrue, encourage la mise en œuvre d'une logistique performante (CNAM, 2007). Les branches d'activités se distinguent en revanche quant au deuxième critère pris en compte. Ainsi, tandis que les branches « *grains* » et « *huiles, produits laitiers* » attachent une importance particulière à la capacité des fournisseurs à livrer les volumes souhaités, les branches « *boissons* », « *fruits et légumes* », « *pain* », « *produits divers* », « *sucre* » et « *viande* » sont davantage soucieuse de la possibilité de négocier des prix raisonnables. Le respect des normes sociales et environnementales et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication apparaissent comme intervenant peu, voire pas, dans la sélection des fournisseurs.

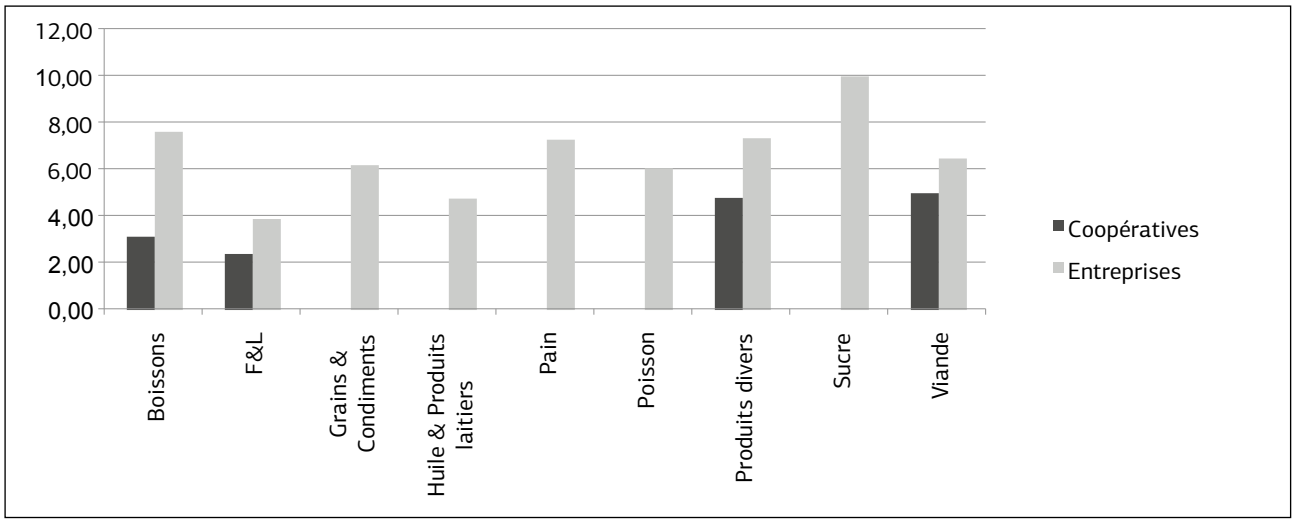
La dépendance des entreprises à leurs fournisseurs de MPA a ensuite été analysée selon une échelle de Likert

Figure n°4 : Dépendance aux fournisseurs par branche



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

Figure n°5 : Part des coûts de transport dans les achats totaux (en %)[3]



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

3 - Les résultats des coopératives appartenant aux branches « huiles & produits laitiers » et « poissons » n'étant pas représentatifs, ils ne sont pas communiqués.
4 - Avec (1) très faible, (2) faible, (3) moyenne, (4) forte, (5) très forte

à 5 points[4]. Elle apparaît comme étant globalement moyenne, quelle que soit la taille de l'entreprise. Contrairement à nos attentes, les plus grandes entreprises de l'échantillon ne sont donc pas plus indépendantes que les autres par rapport à leurs fournisseurs. En revanche, des différences significatives apparaissent entre les différentes branches étudiées. Si la branche *« sucre »* apparaît par exemple comme étant « faiblement dépendante », les branches *« poisson », « grains et condiments » et « huiles et produits laitiers »* s'avèrent être au contraire « fortement dépendantes » de leurs fournisseurs.

Enfin, si l'on s'intéresse à l'importance relative des principaux fournisseurs, on constate des différences selon que l'on considère des fournisseurs de MPA ou des prestataires de services logistiques et selon le type d'entreprises considérées (coopératives ou non). Dans les coopératives, les fournisseurs de MPA ne sont autres que les adhérents eux-mêmes. Etant donné que leur nombre est généralement supérieur à 10, leur importance relative apparaît bien plus faible que celle qui est calculée pour les autres entreprises. En ce qui concerne les prestataires de services logistiques, les 4 principaux expliquent 70% du service rendu, quel que soit le type d'entreprise considérée. Les coûts afférents, qui demeurent globalement inférieurs à 10% des achats totaux, sont moins élevés pour les coopératives que pour les autres entreprises. Ceci s'explique vraisemblablement par la proximité géographique des adhérents et des potentialités accrues de mutualisation du transport.

2.2.2. LOGISTIQUE AVAL

Stratégie export

La logistique aval étant intimement liée au positionnement géographique des clients, il est apparu intéressant d'apprécier la stratégie export mise en œuvre par les sociétés de l'échantillon. Il apparaît tout d'abord que 45% des entreprises exportent moins de 5% de leurs produits en valeur, tandis que 36% réalisent plus de 26% de leur chiffre d'affaires à l'export. Parmi ces dernières, ce sont majoritairement les entreprises de grande taille (strate 1) et relatives à la filière viticole qui exportent le plus.

Gestion de la relation clients

Conformément à ce qui a été présenté précédemment, il apparaît que le nombre de clients situés à l'étranger est faible, toutes filières confondues, car ce sont davantage des intermédiaires (importateurs, grossistes), que des distributeurs disposant de points de vente. Les entreprises exportatrices acceptent néanmoins la prise de risques associés à l'export au regard de l'importance relative de ces clients dans leur chiffre d'affaires.

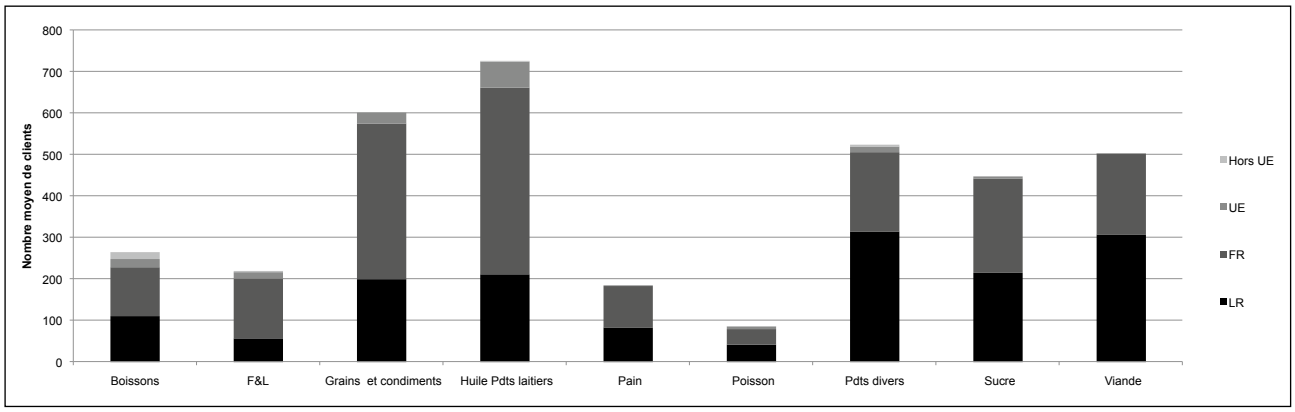
La longueur de la filière aval apparaît de plus comme étant dépendante de chaque branche d'activité et très certainement des choix de circuits de distribution empruntés. Les branches *« grains et condiments »*, *« huiles et produits laitiers »*, *« produits divers »*, *« sucre »* et *« viande »* présentent par exemple un nombre de clients bien supérieur à celui des branches *« boissons »*, *« fruits et légumes »*, *« pain »* et *« poisson »*.

Tableau n°2 : Activité export des entreprises de l'échantillon

strates	Caexport < 5% du CAtotal	6% < Caexport < 25% CAtotal	26% < Caexport < 50% CAtotal	51% < Caexport < 75% CAtotal	76% < Caexport < 100% CAtotal	Nbre entreprises
1	46%	31%	12%	6%	4%	108
2	37%	16%	3%	5%	4%	69
3	51%	16%	6%	4%	0%	83
4	43%	7%	4%	3%	1%	62
					Total général	**322**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

Figure n°6 : Répartition géographique des clients



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

De plus, chaque branche présente une typologie de clients particulière, qui semble pouvoir être résumée en 4 profils.

Tout d'abord, certains secteurs approvisionnent majoritairement d'autres entreprises agroalimentaires dédiées à la transformation, telles que les branches « *boissons* » et « *poisson* ».

Même si la grande distribution constitue sans surprise un circuit de distribution commun à l'ensemble des branches, il est plus particulièrement représentatif des ventes des branches « *fruits et légumes* » et « *sucre* ». Les entreprises de la branche « *fruits et légumes* » fournissent également des grossistes, des épiceries fines, des transformateurs et la restauration hors foyer, c'est à dire des circuits très variés. On relève cependant la quasi-absence de ventes directes pour cette filière. La branche « *sucre* » se caractérise quant à elle par d'importantes cessions internes, laissant entrevoir la domination de la branche par un acteur important.

Les branches « *pain* » et « *viande* », sont logiquement les plus représentatives de la vente directe. Elles comptent également des clients en grande distribution, restauration hors foyer et épicerie fine, c'est-à-dire dans tous les circuits qui consomment des produits déjà transformés, tout comme la branche « *huile et produit laitiers* », dont la part de vente directe est néanmoins plus faible.

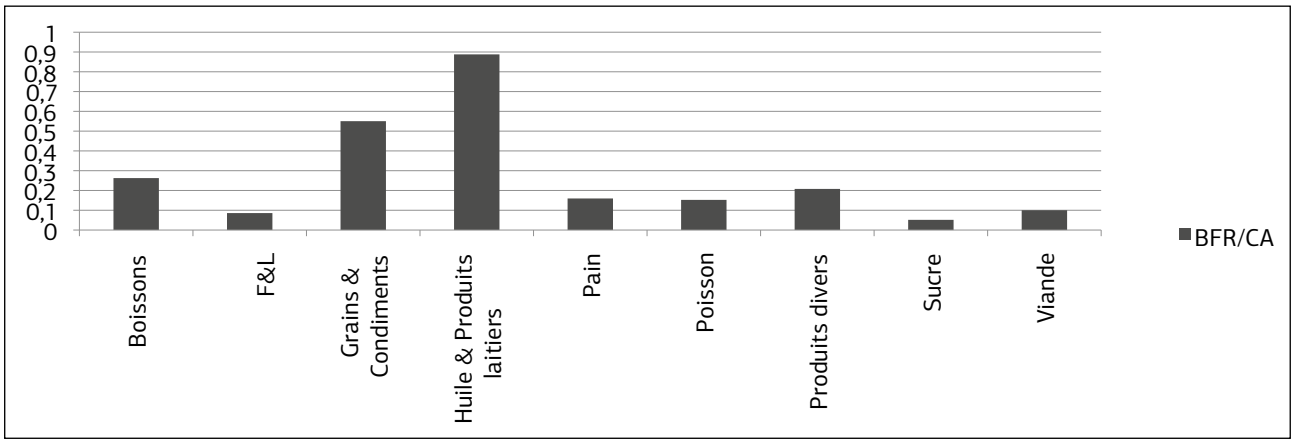
La branche « *grains et condiments* » a quant à elle un profil relativement équilibré entre grande distribution, grossistes, autres entreprises agroalimentaires, restauration hors foyer, vente directe et « autre » qui est donc difficile à interpréter. Cela semble être dû à l'hétérogénéité des acteurs de cette branche , regroupant non seulement des transformateurs de blé et autres céréales, mais aussi de condiments (olives, fines herbes) et de boulangeries.

2.2.3. PERFORMANCE LOGISTIQUE

Gestion du besoin en fonds de roulement (BFR)

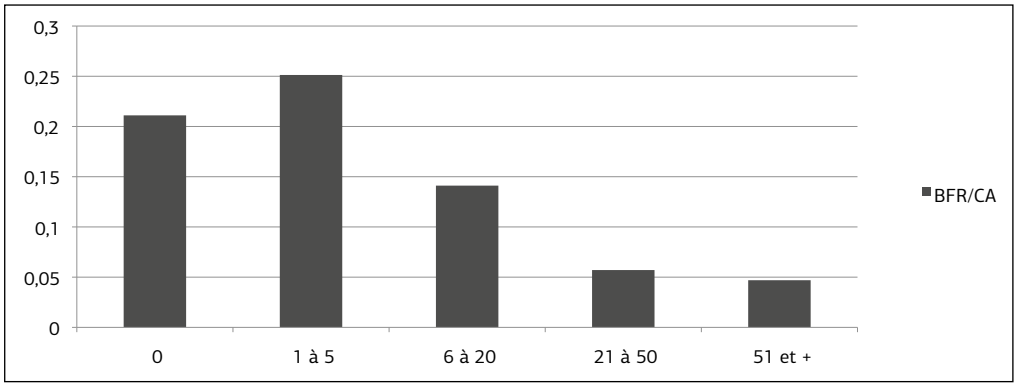
Le besoin en fonds de roulement est un indicateur qui permet d'évaluer le niveau de liquidités dont une entreprise a besoin pour financer ses activités d'exploitation. Afin de pouvoir comparer les entreprises entre elles, nous avons choisi d'étudier l'indicateur « BFR/CA », pour limiter le biais induit par la taille de l'entreprise et son niveau d'activité. Une bonne gestion de la *supply chain* peut permettre d'abaisser au maximum le BFR, en optimisant le niveau des stocks, en réduisant le délai relatif aux créances clients et en augmentant le délai des dettes fournisseurs. Il apparaît assez logiquement que ce sont les petites entreprises qui présentent le BFR le plus important dans la mesure où elles subissent le pouvoir de négociation de leurs clients et plus particulièrement de la grande distribution. Elles doivent également posséder des stocks suffisants, qui leur permettent de respecter le taux de service exigé par leurs clients, mais qui mobilisent d'importantes ressources de financement.

Figure n°7 : Filières & BFR/CA (en %)



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

Figure n°8 : Nombre de salariés en logistique et BFR/CA (en %)



Source : enquête EAA-LR 2010 (Rivière-Giordano, 2012)

L'analyse inter-branches révèle encore des différences notables. Les branches *« sucre », « fruits et légumes », « viande », « poisson »* et *« pain »* présentent, par exemple, un BFR limité. A l'inverse, le ratio BFR/CA est défavorable aux branches *« huile et produits laitiers », « grains et condiments »* et *« boissons »,* ce qui s'explique notamment par des stocks importants dus à une production saisonnière en flux poussés.
Les entreprises qui présentent le BFR/CA le plus important sont également celles qui disposent des stocks les plus importants. Ceci tend à confirmer les conclusions précédentes relatives à la gestion du BFR.

Il est également intéressant de noter que les entreprises qui ont constitué un service logistique de plus de 5 personnes, réalisent une meilleure gestion de leur BFR. Ceci laisse notamment entrevoir une attention particulière portée à la prévision des ventes et à la gestion des stocks et corrobore les résultats de l'étude du CNAM (2007) qui concluait à une meilleure utilisation des indicateurs de performance logistique, dont la précision des stocks et la fiabilité des prévisions de vente, lorsque qu'un responsable logistique avait été embauché.

Il serait intéressant de poursuivre cette analyse sur des indicateurs et leviers logistiques complémentaires.

CONCLUSION

RÉSULTATS

Ainsi, cette enquête nous informe quant aux principales pratiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon en ce qui concerne leur logistique amont/aval et leurs indicateurs fondamentaux de performance logistique. Il apparaît tout d'abord que les approvisionnements locaux en matières premières agricoles caractérisent logiquement les coopératives de petite taille. La part des coûts de transport dans les achats totaux s'avèrent être moins importante pour les coopératives que pour les autres entreprises, en raison de la mise en œuvre de pratiques de mutualisation. Des différences inter-branches notables sont encore soulignées en ce qui concerne la dépendance aux fournisseurs et leurs critères de sélection, mais aussi la longueur de la filière, le type de circuit de distribution privilégié et le poids du besoin en fonds de roulement d'exploitation. Enfin, à l'exception des sociétés appartenant à la filière viticole, les entreprises enquêtées exercent une faible partie de leur activité à l'export.

LIMITES

En revanche, elle ne permet pas de tirer de conclusion sur l'inscription des sociétés de l'échantillon dans une dynamique de *supply chain management*. En effet, les questions relatives aux systèmes d'information dédiés, aux indicateurs de performance logistique et aux outils logistiques, respectivement représentatives des problématiques de partage de l'information, de pilotage de la *supply chain* et de mise en œuvre d'une démarche collaborative et mutualisée n'ont pas été testées. Néanmoins, il est raisonnable de penser que l'évolution des pratiques en faveur d'un véritable *supply chain management* est encore à l'heure actuelle l'apanage des plus grandes PME, qui étaient peu nombreuses à faire l'objet de cette enquête.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

L'objectif de cet article était de confronter les développements théoriques en ce qui concerne l'évolution nécessaire de la fonction logistique et la réalité des pratiques, dont celles des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon. Les travaux antérieurs révèlent que la collaboration logistique, pilier fondamental du *supply chain management*, est encore peu répandue. Les entreprises se heurtent effectivement au fait que l'instauration d'un *supply chain management* est un processus lent et progressif, du fait qu'il nécessite une confiance réciproque, une adaptation des pratiques dans le sens d'une collaboration et d'une mutualisation accrues, une appropriation de nouveaux outils de pilotage de la performance et l'instauration de leviers dédiés, dont la gestion partagée des approvisionnements, le *collaborative planning, forecasting and replenishment*[5] (CPFR), *l'efficient consumer response*[6] (ECR) ou le réapprovisionnement en continu, en constituent quelques exemples.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Etant donné que la structuration de la fonction logistique, mais aussi et surtout du *supply chain management* semble être dépendante de la taille de l'entreprise, il est envisagé de réaliser des entretiens semi-directifs auprès des plus grandes sociétés de l'échantillon. Ceci permettrait de compléter les conclusions de cette recherche par une identification des initiatives concrètes existantes et souhaitées en matière de *supply chain management*, de même que des facilitateurs et freins à cette évolution.

5 - Désigne une démarche de collaboration et d'intégration des processus de prévision et de planification entre clients et fournisseurs

6 - Ou Réponse optimale au consommateur : désigne une coopération entre l'industriel et le distributeur visant à améliorer la création de valeur pour le client

BIBLIOGRAPHIE

Ballou R.H. (1992), *Business Logistics Management* (third edition), Englewood Cliffs, New-Jersey: Prentice Hall, 688 p.

Cachon G.P. & Fisher M. (2000), Supply chain inventory management and the value of shared information, *Management Science*, vol.46, p. 629-646.

Christopher M. (1992), *Logistics: the strategic issues*, Chapman & Hall, London.

CNAM, Chaire de Logistique, Transport, Tourisme (2007), Enquête nationale – La logistique dans les PME-PMI de l'agroalimentaire – Synthèse des résultats, Rapport de la Chaire de Logistique, Transport, Tourisme.

Colin J. (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue française de gestion*, 3, n°156, p. 135-149.

Gibson B.J., Mentzer J.T., Cook R.L. (2005), Supply chain management: the pursuit of a consensus definition, *Journal of business logistics*, vol.26, n°2.

El Ouardighi F. (2008), Le supply chain management : concilier centralisation et indépendance organisationnelle, *Revue française de gestion*, 6, n°186, p. 81-88.

El Ouardigui F., De Giovanni P., Tarondeau J.C. (2008), L'expérience française du supply chain management, *Revue française de gestion*, 6, n°186, p.89-116.

Forrester J.W. (1958), *Industrial dynamics: a major breakthrough for decision-makers*, Harvard Business Review, vol.36, p. 37-66.

Lee H., So K.C. & Tang C. (2000), The value of information sharing in a two level supply chain, *Management Science*, vol.46, p. 626-643.

Livolsi L. & Camman-Lédi C. (2004), Analyse de l'évolution des fonctions de l'entreprise. Le cas de la fonction logistique dans les industries agroalimentaires, 13ème conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin.

Paché G. (2006), Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues – De quelle(s) proximité(s) parle-t-on ? *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°49, p. 9-28.

Véronneau S., Pasin F., Roy J. (2008), L'information dans la chaîne logistique, *Revue française de gestion*, 6, n°186, p. 149-161.

Performances financières des entreprises agroalimentaires non coopératives du Languedoc-Roussillon, 2003-2009

Julien CADOT
ISG Paris, GrIIsG, F-75116, Paris, France

Jean-Pierre COUDERC
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 128
1. Activité : inquiétudes sur les filières vins et produits animaux et rebond des filières fruits et légumes et dérivés des céréales 129
1.1. Evolution du chiffre d'affaires 129
1.2. Valeur ajoutée 130
1.3. De l'excédent brut d'exploitation à la 'marge opérationnelle' 130
1.4. Bénéfices 131
2. Capitaux employés : croissance pour tout le monde, risque de surendettement pour certains 132
2.1. Immobilisations nettes et investissement 132
2.2. Evolution du Besoin en Fonds de Roulement 133
2.3. Rotation des capitaux employés 134
3. Rentabilité : une gestion prudente du passif, un déterminant essentiel de la performance 134
3.1. EBE sur capitaux employés 134
3.2. Structure du passif 135
3.3. Rentabilité des capitaux propres 136
4. Évolution de la trésorerie : verdict 136
Conclusion 137
Bibliographie 139

INTRODUCTION

Domergue et Couderc (2011) ont brossé un premier état des lieux de la situation de l'agroalimentaire en Languedoc-Roussillon. Avec un chiffre d'affaires de 8,6 milliards d'euros en 2009, la sphère agroalimentaire régionale, dans son ensemble, a résisté aux crises récentes. Depuis 2003-2004, des revers ont cependant affecté la filière vitivinicole, ainsi que, dans une moindre mesure, la filière « *produits animaux* ». Les autres filières ont non seulement résisté, mais en plus font preuve d'un dynamisme certain : exportations en hausse, ainsi que valeur ajoutée. La part de la valeur ajoutée (VA) dans le chiffre d'affaires (CA) augmente : elle passe de 15 % en 2002 à 17% en 2009. Ce taux reste malgré tout inférieur à celui des IAA au niveau national, qui se situe autour de 20%[1].

Ces premiers chiffres, cependant, ne dévoilent pas tous les aspects de la performance financière des entreprises. Le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée ont certes résisté à la crise de 2008, mais quid du besoin en fonds de roulement (BFR), des investissements ou encore du financement des entreprises ? Autant d'éléments déterminants de la rentabilité financière des entreprises, et donc de leur pérennité et de leur développement. Pour répondre à ces questions, une analyse des dynamiques financières en œuvre dans les principales filières de l'agroalimentaire régional est nécessaire.

ANALYSE LONGITUDINALE DES PERFORMANCES FINANCIÈRES : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

A) Analyse des tendances sectorielles hors coopératives, sur échantillon cylindré

Afin d'étudier l'évolution des 'performances' de ces entreprises agroalimentaires sur les dernières années, deux précautions doivent être prises :

1. D'abord, les coopératives, qui ont un système de gouvernance et des objectifs financiers qui diffèrent de ceux des entreprises commerciales classiques (SA, SAS ou SARL), doivent faire l'objet d'une analyse spécifique, et font donc l'objet d'articles qui leurs sont dédiés dans ce recueil de recherche.
2. Ensuite, l'échantillon restant a été 'cylindré', afin de pouvoir étudier l'évolution des entreprises 'survivantes' (ayant communiqué leurs données financières) sur la période, le biais de survie étant ici moins préjudiciable que l'analyse d'entreprises différentes, pour réaliser une comparaison entre filières qui soit pertinente dans le temps…

b) Présentation de l'échantillon et choix des variables analysées

Les entreprises enquêtées ont fourni leurs comptes sociaux sur les années 2007-2008-2009, et ceux-ci ont été complétés par des extractions de Diane SCRL sur les années 2003 à 2006. Nous disposons donc de leurs bilans et comptes de résultat sur ces 7 années. Ce sont 105 coopératives, pesant environ 35 % du CA 2009 de la sphère agroalimentaire totale du LR qui ont été exclues de l'échantillon de 322 entreprises de départ, et sur les 217 sociétés non coopératives restantes, seules 121, représentant les deux tiers du CA 2009 des SA, SAS ou SARL, disposent de données financières complètes sur ces 7 ans.

Les entreprises de la filière « *vins* » sont très majoritairement des négociants en vin avec une activité plus ou moins poussée en amont de la filière (vinification ou production de raisin). La filière « *fruits et légumes* » est assez homogène avec un nombre important de grossistes en produits frais, et avec toutefois un nombre non négligeable d'entreprises qui transforment et conditionnent sous différentes formes (frais ou conserve) ces produits.

La filière des « *produits animaux* » est plus hétérogène. Elle comprend les entreprises travaillant les produits de la mer et la viande à différents niveaux d'une filière très segmentée : certaines entreprises sont spécialisées dans l'abattage et d'autres préparant des plats cuisinés. Cette hétérogénéité se retrouve dans la filière « *dérivés de céréales* », qui va de la meunerie à la boulangerie-pâtisserie (de plus de 5 salariés). Les entreprises en aval de la filière dominent.

1 - Source Insee : pour les IAA de plus de 20 salariés

Tableau 1 : Effectifs et représentativité

Filières	Echantillon total	Echantillon cylindré	CA de l'échantillon total représenté
Vins	46	25	44%
Fruits et Légumes	35	26	84%
Dérivés de céréales	40	22	60%
Produits animaux	62	28	53%
Total	**183**	**101**	**65%**

Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

Enfin, les entreprises n'appartenant pas à ces quatre filières ont été classées à part. Parmi ces entreprises se trouvent quelques chocolatiers, fabricants d'arôme, d'épices, de boissons, entreprises livrant des repas à des collectivités, ... dont des entreprises de taille nationale ou internationale. Nous n'inclurons pas cet ensemble dans l'analyse des tendances sur les moyennes sectorielles, l'hétérogénéité des entreprises de cette filière « *produits divers* » n'autorisant pas une interprétation significative de l'évolution de leurs résultats.

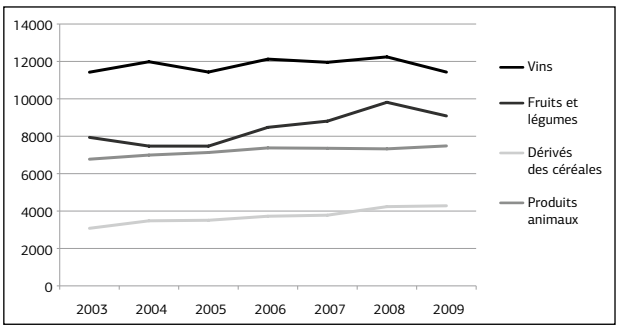
Au final, c'est donc un échantillon 'cylindré' de 101 entreprises, représentant 65% du CA des 4 grandes filières présentes en Languedoc-Roussillon qui sera analysé, ainsi que le montre le tableau 1 ci-dessus.

1. ACTIVITÉ : INQUIÉTUDES SUR LES FILIÈRES VINS ET PRODUITS ANIMAUX ET REBOND DES FILIÈRES FRUITS ET LÉGUMES ET DÉRIVÉS DES CÉRÉALES

1.1. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

L'analyse sur la période 2003-2009 (graphe 1) rend compte (en Euros courants) d'une stagnation du chiffre d'affaires moyen pour les entreprises de la filière « *vins* » tandis que les entreprises de « *fruits et légumes* » et celles de la filière « *dérivés de céréales* » affichent un dynamisme remarquable avec, respectivement, 20% et 45% de croissance du CA moyen sur la période. La filière « *produits animaux* » affiche une croissance plus molle, 9% pour l'ensemble de la période.

Graphe 1. Evolution du chiffre d'affaires moyen des entreprises par filière, en milliers d'euros courants

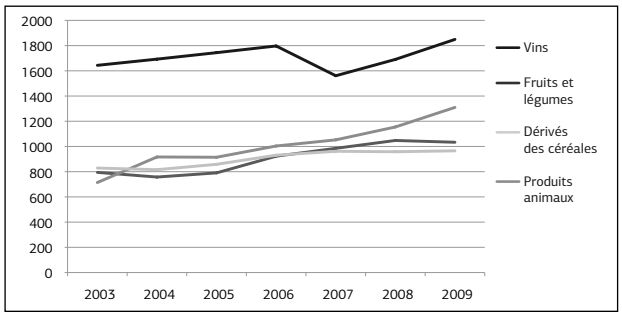


Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

1.2. VALEUR AJOUTÉE

La valeur ajoutée des entreprises de la filière *« dérivés de céréales »* a cru de manière significative (graphe 2), d'environ 700 000 euros à plus de 1,2 million d'euros. C'est aussi le cas de la filière *« vins »*, bien que de façon moins marquée, pour les entreprises de *« fruits et légumes »*, qui passent d'une valeur ajoutée de 800 000 à un peu plus de 1 million d'euros. Il est en revanche difficile de dégager une tendance pour les entreprises des filières « *vins* » (en 2007, la valeur ajoutée moyenne reste inférieure à celle de 2003) et la croissance est très mesurée pour les entreprises de la filière *« produits animaux »*.

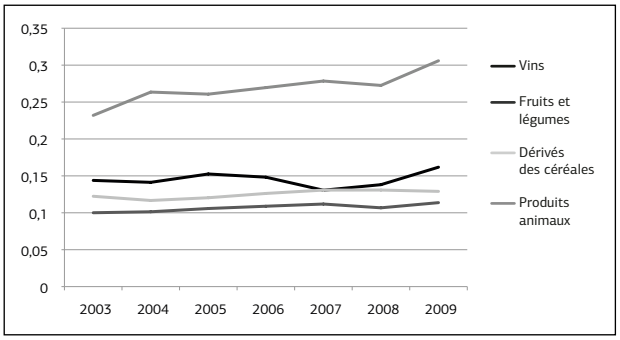
Graphe 2. Evolution de la valeur ajoutée moyenne des entreprises par filière, en milliers d'euros



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

L'évolution du taux moyen de valeur ajoutée (graphe 3) par rapport au chiffre d'affaires montre que la croissance des entreprises des filières « *fruits et légumes* » et *« dérivés de céréales »* ne s'est pas faite au détriment de la 'marge brute'. Pour les premières, le taux de valeur ajoutée confirme une légère croissance de 10 à 11%, mais restant à un très faible niveau, tandis que celui des entreprises de la filière *« dérivé des céréales »* passe d'environ 25 à 30%. Il est en revanche plus difficile de dégager une tendance pour les entreprises des filières « *vins* » et *« produits animaux »* qui présentent des taux de VA sans doute insuffisants pour des activités de transformation et conditionnement, d'environ 15% et 13%, respectivement.

Graphe 3. Evolution du taux de valeur ajoutée moyen



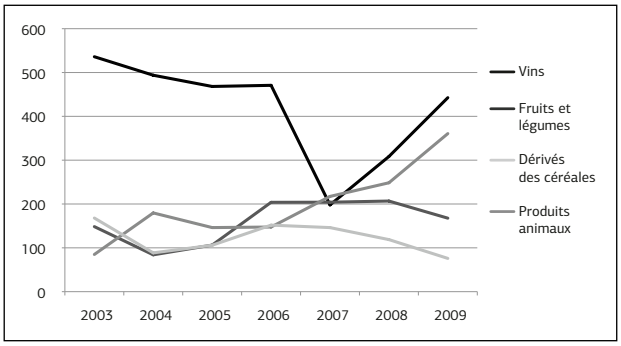
Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

1.3. DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION À LA 'MARGE OPÉRATIONNELLE'

L'analyse de l'excédent brut d'exploitation (EBE, voir graphe 4) confirme :

- le dynamisme des entreprises de la filière *« dérivés de céréales »*, dont l'EBE moyen a plus que triplé en 6 ans,
- la croissance encourageante des entreprises de la filière *« fruits et légumes »*, dont l'EBE moyen, proche de 100 000 euros entre 2003 et 2005, semble se stabiliser à un peu moins de 200 000 euros entre 2006 et 2009,
- les incertitudes pour les entreprises de la filière *« produits animaux »*, dont l'EBE, très volatile, semble stagner, avec une légère tendance à la baisse,
- les inquiétudes pour celles de la filière *« vins »*, dont les EBE moyens des années 2007, 2008 et 2009 sont tous trois inférieurs aux EBE constatés sur la période allant de 2003 à 2006.

Graphe 4. Evolution de l'excédent brut d'exploitation moyen des entreprises par filière, en milliers d'euros

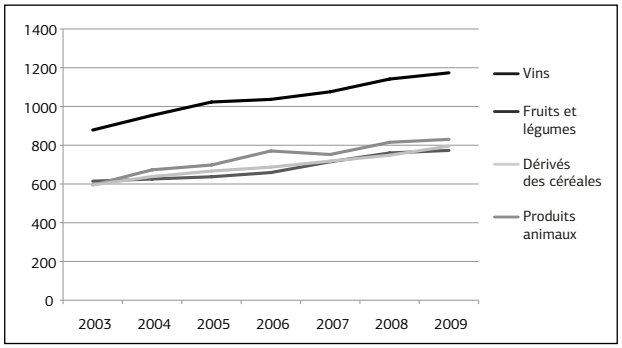


Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

La masse salariale moyenne par filière (graphe 5) augmente régulièrement dans les 4 filières étudiées. C'est cette évolution qui peut expliquer le passage d'une valeur ajoutée stagnante pour la filière « *vins* » à un EBE en baisse. Le même constat peut être fait pour la filière « *produits animaux* ». Dans les deux cas, la masse salariale moyenne marque une croissance de près d'un tiers sur l'ensemble de la période, alors même que la valeur ajoutée n'a pas progressé.

A l'inverse, la croissance de la masse salariale pour les entreprises de la filière « *dérivés de céréales* » est très largement compensée par celle de la valeur ajoutée. Pour les entreprises de la filière « *fruits et légumes* » la croissance de la masse salariale est plus rapide que celle de la valeur ajoutée, mais n'empêche pas la progression de l'excédent brut d'exploitation.

Graphe 5. Masse salariale (salaires plus charges sociales) moyenne



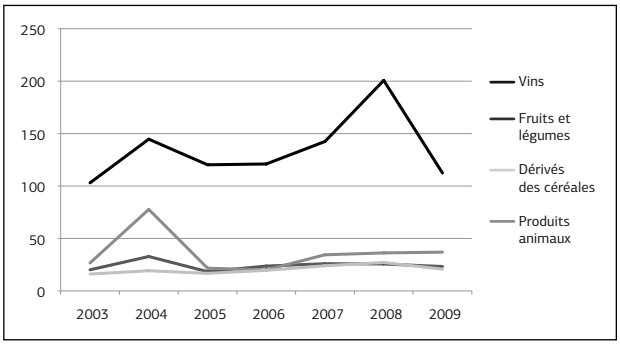
Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

1.4. BÉNÉFICES

L'analyse de l'activité a montré une distinction très marquée des performances moyennes selon les filières considérées : la tendance est positive pour les filières « *fruits et légumes*» et « *dérivés de céréales* », incertaine pour la filière « *produits animaux* » et inquiétante pour la filière « *vins* ». Il reste à voir les politiques d'investissement passées et l'amortissement qui en résulte, ainsi que les coûts induits par les politiques d'endettement des entreprises pour expliquer le bénéfice dégagé. C'est cette valeur résiduelle qui sera destinée à l'investissement futur et la rémunération des entrepreneurs et autres apporteurs de capitaux propres.

Les charges financières moyennes (graphe 6) sont relativement stables pour l'ensemble des filières avec un pic constaté en 2004 pour les entreprises de la filière « *dérivés de céréales* » et un autre en 2008 pour la filière « *vins* ». Les charges financières moyennes des entreprises de cette dernière filière se portent à plus de 30% de l'excédent brut d'exploitation moyen, ratio qui tend à augmenter puisqu'il est supérieur à 35% sur la période 2006-2009. *A contrario*, pour les entreprises de la filière « *dérivés de céréales* », la moyenne des charges financières est supérieure à 15% de l'EBE moyen sur l'ensemble de la période mais proche de 13% sur la période 2006-2009. Fort logiquement, eu égard aux performances constatées précédemment, ce ratio tend à légèrement baisser pour l'ensemble des entreprises de la filière « *fruits et légumes* » (de 14 à 13%) et à augmenter pour la filière « *produits animaux* » (de 16 à 18%). Il faut rester prudent sur l'interprétation de ces calculs car les situations des entreprises sont très hétérogènes (et rappeler que la somme des moyennes n'étant pas égale à la moyenne des sommes, et la moyenne des ratios n'étant pas égale au ratio des moyennes)... Toutefois, ces résultats confirment les craintes déjà formulées sur l'avenir de nombre d'entreprises de la filière « *vins* », pour lesquelles le coût de la dette atteint des niveaux alarmants relativement aux gains dégagés par l'activité.

Graphe 6. Evolution des charges financières moyennes des entreprises par filière, en milliers d'euros



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

L'évolution des résultats nets moyens des entreprises par filière (graphe 7) confirme la tendance à la baisse des performances des entreprises de la filière « *vins* »

(de près de 250 milliers d'euros en moyenne avant 2006 à moins de 150 milliers d'euros à partir de 2007), incapables de maîtriser l'ensemble des coûts d'exploitation, achats de marchandises et charges salariales, face à une stagnation du chiffre d'affaires.

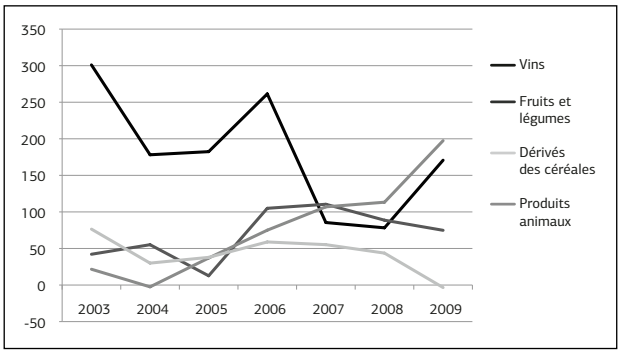
A contrario, les entreprises de la filière *« dérivés de céréales »* présentent de belles performances avec une croissance accompagnée d'une maîtrise de l'ensemble des coûts, ce qui implique une augmentation spectaculaire du résultat net moyen, d'un résultat presque nul en 2003 à près de 200 000 euros en 2009.

L'évolution du résultat net des entreprises de la filière *« fruits et légumes »* décrit deux paliers, l'un à moins de 50 000 euros de résultat net entre 2003 et 2005 et l'autre se situant autour de 100 000 euros de résultat net à partir de 2006. La stagnation du résultat net à partir de 2006, voire sa légère tendance à la baisse, n'est pas inquiétante, tant l'analyse des performances moyennes, comme le taux de valeur ajoutée, démontrent une certaine maîtrise des coûts (en tout cas pour les coûts hors masse salariale).

La tendance, pour les entreprises de la filière *« produits animaux »* n'est pas favorable. Les années 2008 et 2009 marquent une diminution du résultat net qui paraît assez logique étant donnée la stagnation du chiffre d'affaires, l'augmentation nette de la masse salariale et le maintien de charges financières élevées. Toutefois, la baisse est moins marquée que pour les entreprises de la filière *« vins »*, dont elles diffèrent par une meilleure maîtrise du taux de valeur ajoutée.

Globalement, et hormis pour la filière *« dérivés de céréales »*, en progression constante sur la période, les entreprises agroalimentaires régionales étudiées affichent une forte 'volatilité' de leurs profits (ou pertes pour certaines).

Graphe 7. Evolution du résultat net des entreprises par filière (moyennes)



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

2. CAPITAUX EMPLOYES: CROISSANCE POUR TOUT LE MONDE, RISQUE DE SURENDETTEMENT POUR CERTAINS…

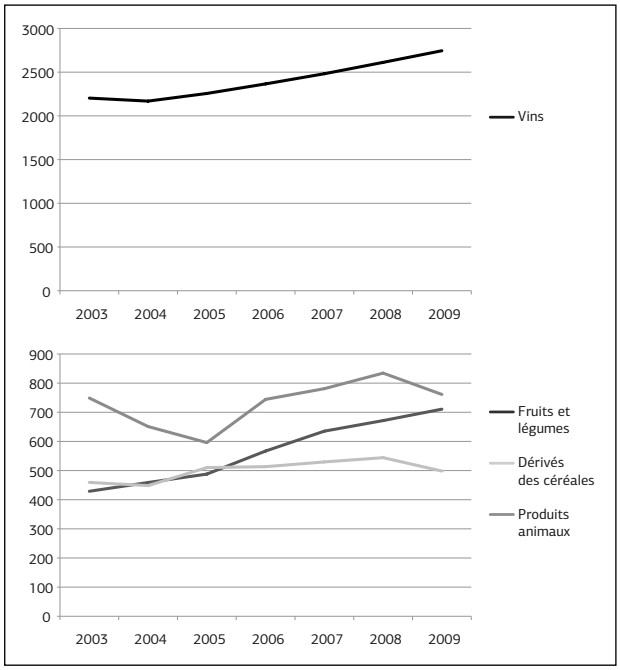
L'analyse de l'activité a dégagé des tendances très différenciées des performances des entreprises selon les filières considérées. Les performances opérationnelles constatées dans l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (CA, VA, profit) devraient avoir un impact sur l'investissement et sur la gestion du besoin en fonds de roulement. Autrement dit, il s'agit aussi de vérifier que les entrepreneurs enquêtés ont bien adapté leur outil de production, et donc le montant des capitaux immobilisés, à l'évolution de l'activité.

2.1. IMMOBILISATIONS NETTES ET INVESTISSEMENT

La première composante des capitaux employés est constituée des immobilisations nettes. Celles-ci sont plus importantes pour les entreprises de la filière *« vins »*. Assez logiquement d'ailleurs, puisque celles-ci présentent également les chiffres d'affaires les plus élevés, mais aussi parce que cette filière est très 'capitalistique', avec des besoins en outils de stockage et conditionnement importants.

Les immobilisations nettes moyennes (graphe 8) sont croissantes pour les quatre filières avec une tendance plus marquée pour les entreprises de la filière « *vins* », et une quasi-stagnation pour les entreprises de la filière « *produits animaux* ». Si la croissance des immobilisations nettes des entreprises des filières « *fruits et légumes* » et « *dérivés de céréales* » accompagne naturellement les croissances en chiffre d'affaires et en capacité d'autofinancement (solde non présenté ici mais très fortement corrélé au résultat net), celle des entreprises de la filière « *vins* » étonne : alors que le chiffre d'affaires stagne et les capacités d'autofinancement sont en baisse, cette filière continue à fortement investir...

Graphe 8. Evolution des immobilisations nettes moyennes des entreprises par filière, en milliers d'euros



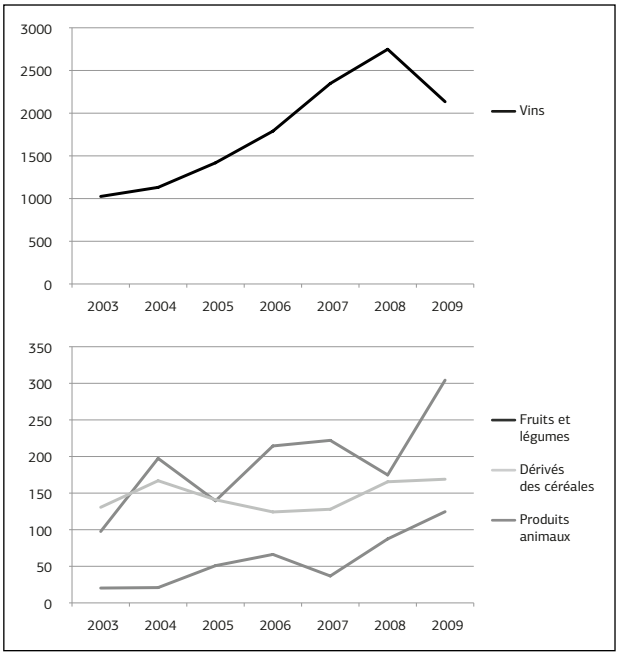
Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

2.2. EVOLUTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

L'analyse du Besoin en Fonds de Roulement (graphe 9) rend compte de la capacité des entreprises à maîtriser à la fois les stocks de matières premières et de produits finis via une bonne gestion de la *supply chain*, et aussi à gérer les flux de trésorerie en obtenant un paiement rapide de la part des clients et en négociant des délais de paiement auprès des fournisseurs.

Des spécificités sectorielles sont toutefois à prendre en compte.
Les entreprises de la filière « *vins* » présentent un besoin en fonds de roulement beaucoup plus important, lié à d'importants stocks de vins en vrac ou conditionnés, et qui n'a cessé de croître depuis 2003. La section suivante (sur la structure du passif) montre que les dettes fournisseurs n'ont pas évolué entre 2006 et 2003, ce qui implique que l'augmentation du BFR tient d'abord à la croissance des stocks et des créances clients, sans doute fruits d'une crise de mévente.

Graphe 9. Evolution du BFR



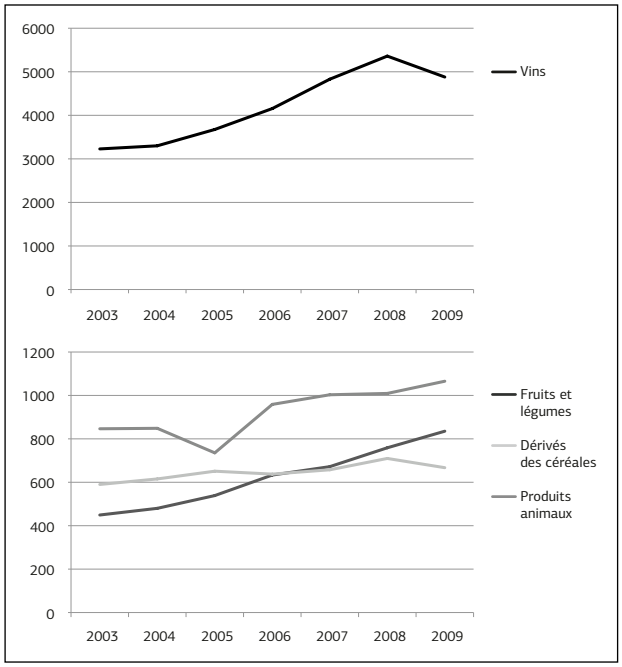
Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

L'évolution du BFR (graphe 9) pour les entreprises des autres filières est bien plus en adéquation avec l'évolution de leurs activités : quasi-stagnation pour les entreprises de la filière « *produits animaux* », croissance assez régulière pour celles de la filière « *dérivés de céréales* » et augmentation par palier (en 2008) pour celles de la filière « *fruits et légumes*».

2.3. ROTATION DES CAPITAUX EMPLOYÉS

Les croissances observées des immobilisations nettes et des besoins en fonds de roulement impliquent naturellement une croissance des capitaux employés moyens (graphe 10) pour les entreprises de chacune des filières.

Graphe 10. Evolution des Capitaux Employés moyens par entreprise

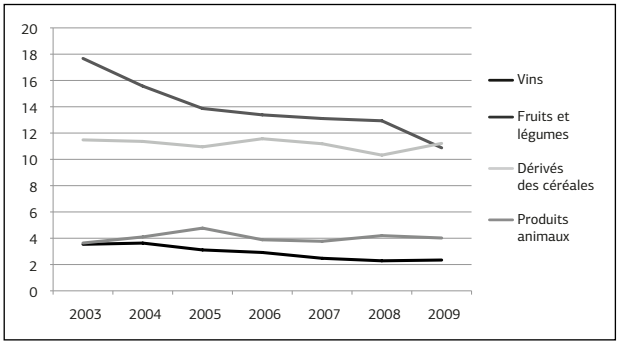


Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

L'évolution de la rotation des capitaux employés (ratio : chiffre d'affaires / (Immobilisations nettes + BFR), voir graphe 11), montre, en moyenne, une grande différence de structure entre filières : les 'outils' nécessaires pour produire du CA sont relativement peu importants pour les filières « *fruits et légumes* » et « *produits animaux* », mais beaucoup plus pour les filières « *dérivés de céréales* » et surtout « *vins* ».

Elle évolue de façon plutôt défavorable pour les entreprises de la filière « *fruits et légumes* » et de la filière « *vins* ». En revanche, elle est stable pour les entreprises des filières « *produits animaux* » et « *dérivés de céréales* ».

Graphe 11. Rotation des Capitaux Employés



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

3. RENTABILITE: UNE GESTION PRUDENTE DU PASSIF, UN DETERMINANT ESSENTIEL DE LA PERFORMANCE

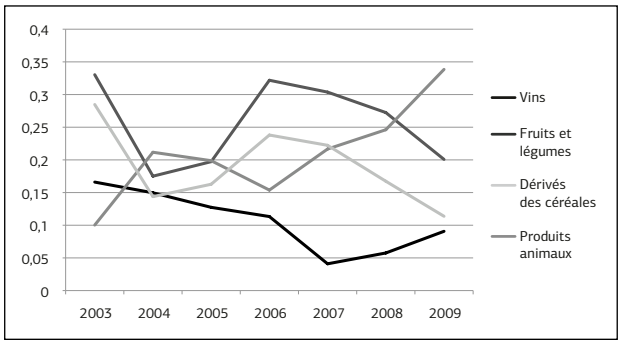
3.1. EBE SUR CAPITAUX EMPLOYÉS

Le ratio EBE sur capitaux employés (Immobilisations nettes + BFR) rend compte des performances économiques des entreprises à la fois en termes d'activité, de capacité à réaliser un chiffre d'affaires et à limiter les charges, et de rentabilité, capacité à optimiser les moyens nécessaires à l'obtention d'un bénéfice. Aussi, il n'est pas surprenant que les entreprises de la filière « *dérivés de céréales* », qui réussissent à faire croître leur résultat tout en maintenant leur taux de marge et en maîtrisant le montant des capitaux employés soient celles qui présentent les meilleures performances. La rentabilité des capitaux employés passe de 15 à plus de 20% entre 2003 et 2009. A l'autre extrême, l'évolution inquiétante des entreprises de la filière « *vins* », de 15 à 5% de rentabilité économique s'explique à la fois par la baisse des marges et un manque de maîtrise du montant des capitaux employés alors même que le chiffre d'affaires n'augmente pas.

Les performances de la filière « *fruits et légumes* » sont décevantes du fait, également, du manque de maîtrise des capitaux employés, qui annule l'effet potentiel de la croissance des résultats sur la rentabilité. Mais cette dégradation peut aussi traduire l'évolution en cours dans cette filière, qui consiste à offrir plus de services (de

stockage, allotissement, conditionnement) pour créer plus de valeur, mais nécessitant plus de capitaux... Pour la filière « *produits animaux* », la maîtrise des capitaux employés explique le maintien d'une rentabilité qui reste intéressante, malgré une activité et un résultat qui stagnent.

Graphe 12. Evolution du ratio EBE/CE



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

3.2. STRUCTURE DU PASSIF

Avant d'en venir à la rentabilité des capitaux propres, il est nécessaire de décrire l'évolution du passif des entreprises (graphe 13).

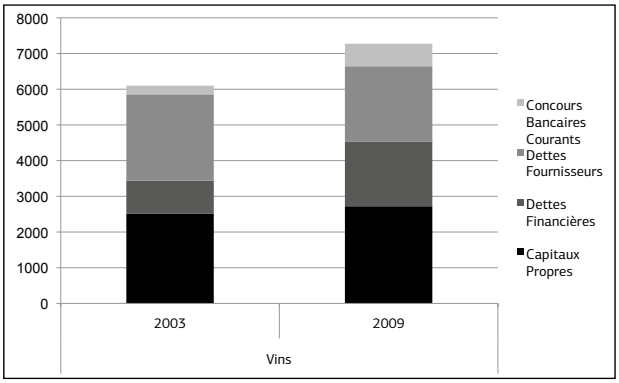
L'évolution de la structure moyenne du passif des entreprises de la filière « *vins* » n'est, encore une fois, pas rassurante : la croissance du passif est essentiellement due à une augmentation des dettes financières et des concours bancaires courants, les dettes fournisseurs stagnant à un peu plus de 2 millions d'euros et les capitaux propres augmentant de moins de 400 000 euros en moyenne quand les dettes financières croissent de plus de 1,2 million d'euros. Avec 1 € de dettes financières pour 1 € de capitaux propres en moyenne, l'endettement auprès des banques est très élevé et certaines entreprises sont clairement surendettées et fragilisées.

A contrario, la croissance du passif des entreprises de la filière « *fruits et légumes*» paraît assez équilibrée avec une augmentation concomitante des dettes financières et des capitaux propres et une augmentation plus marquée des dettes fournisseurs. La diminution notable de la part des concours bancaires courants rend également compte d'une évolution positive de la situation financière de ces entreprises au cours de la période considérée.

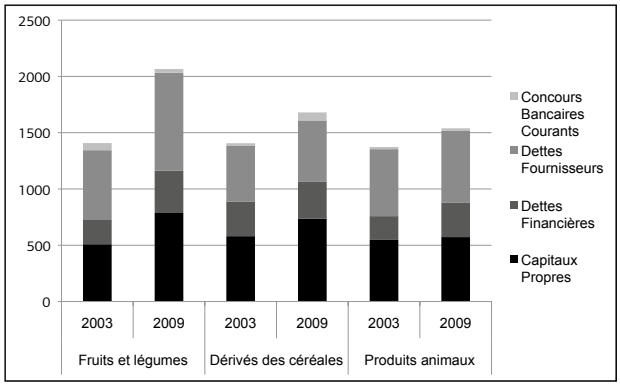
Les entreprises de la filière « *dérivés de céréales* » se distinguent par une contribution quasiment nulle de l'endettement à la croissance du passif. Celle-ci repose sur l'augmentation des dettes fournisseurs et des capitaux propres. A l'inverse, la filière « *produits animaux* » finance sa croissance essentiellement par de la dette financière (plus 100 000 euros en moyenne) alors que les capitaux propres ainsi que les dettes fournisseurs connaissent une augmentation relativement faible. Les concours bancaires courants sont en baisse.

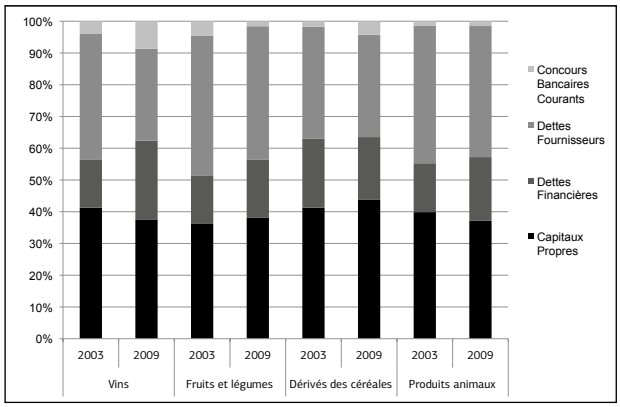
Par rapport à l'ensemble des PME françaises[2], pour lesquelles la part des capitaux propres dans le bilan n'a cessé de croître et l'endettement de diminuer entre 2003 et 2009, les entreprises agroalimentaires régionales présentent une certaine stabilité qui démontre une bonne résistance aux aléas de cette dernière décennie. En effet, hormis pour les entreprises de la filière « *vins* », qui sont un vrai sujet d'inquiétude, le taux d'endettement financier d'environ 55% des capitaux propres reste inférieur à ce que l'on observe pour l'ensemble des PME françaises (ainsi que de l'ensemble des PME de l'industrie manufacturière) en 2009.

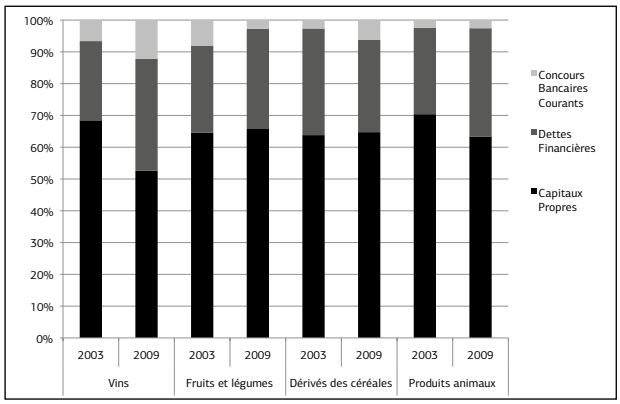
Graphe 13. Structure du passif, valeurs moyennes par poste



2 - Caissyals et Servant (2011), Bulletin de la Banque de France, n°185, 3ème trimestre 2011.







Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

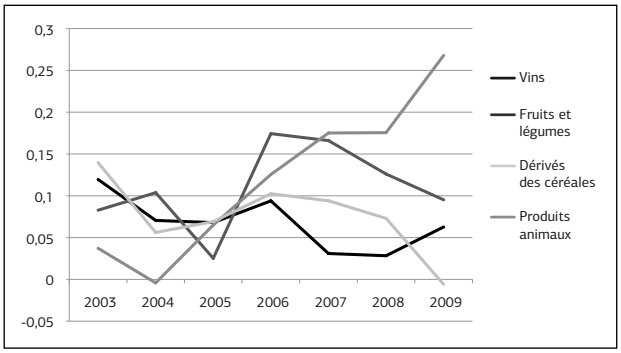
3.3. RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES

Tous les éléments d'explication de la rentabilité des capitaux propres sont maintenant réunis. Deux filières se distinguent par une évolution favorable de leurs performances financières : les filières *« dérivés de céréales »* et, à un moindre degré, celle des *« fruits et légumes »*. Les ratios des résultats nets sur capitaux propres sont supérieurs à 12% pour les trois dernières années alors qu'ils étaient inférieurs à 10% avant 2006.

Pour la filière *« produits animaux »*, la rentabilité se maintient peu ou prou à 8% jusqu'en 2008 et chute en 2009. Il s'agirait sans doute d'un accident. Toutefois, il est légitime de s'interroger sur l'augmentation de l'endettement de ces entreprises : les limites de l'effet de levier ne sont-elles pas déjà atteintes? Le risque pris, du fait du financement des investissements par la dette, n'est-il pas trop important ?

Les entreprises de la filière *« vins »* voient leur rentabilité chuter d'environ 10%, entre 2003 et 2006, à 5% des capitaux propres entre 2006 et 2009. Cette rentabilité ne rémunère pas correctement le risque des apporteurs de capitaux. En termes financiers, ces entreprises ne créent pas suffisamment de valeur pour attirer des investisseurs… sauf à espérer que le léger rebond de 2009 marque le début d'une inversion de tendance.

Graphe 14. Evolution du Résultat Net sur Capitaux Propres



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

4. EVOLUTION DE LA TRESORERIE : VERDICT

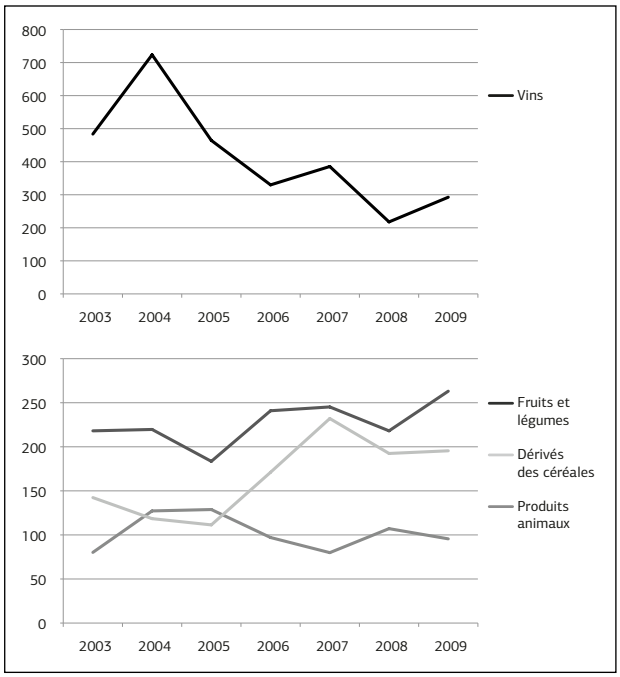
L'évolution des capacités d'autofinancement moyennes (Résultat net + amortissements et provisions durables) confirme les tendances dégagées par l'ensemble de l'analyse (graphe 15) :

- les EAA de la filière *« vins »* ont plus ou moins bien survécu à la crise en puisant dans leurs réserves, mais semblent avoir réagi en 2009. Mais les plus fragiles ont-elles la capacité à s'orienter vers des modèles

d'affaires plus créateurs de valeur et moins soumis aux aléas des marchés mondialisés des 'commodités'?

- les EAA de la filière « *fruits et légumes*» consolident leur trésorerie, ce qui découle logiquement de leurs bonnes performances.
- les EAA de la filière « *dérivés de céréales* » doivent utiliser leur cash pour financer leur croissance, ce qu'atteste l'augmentation des concours bancaires courants dans leur passif (graphe 14).
- inversement, les entreprises de la filière « *produits animaux* » accumulent les profits grâce à une prise de risque, pour le moment payante, via une utilisation de l'effet de levier et une certaine maîtrise des investissements.

Graphe 15. Evolution de la trésorerie



Source : enquête EAA - LR 2010 (Cadot J. et Couderc JP, 2012).

CONCLUSION

RÉSULTATS

Les crises à répétition dans les filières agroalimentaires, suivies d'un marasme économique mondial, ont fait évoluer différemment, au plan financier, les activités, les structures et les performances des entreprises du LR qui les composent.

En se concentrant et s'industrialisant, la filière « *dérivés de céréales* » est celle qui obtient les meilleurs résultats financiers sur tous les plans : croissance, solidité et rentabilité.

A un moindre degré, les entreprises de la filière « *fruits et légumes* » étoffent leur rôle d'intermédiaires entre producteurs (souvent étrangers) et distributeurs et créent, peu à peu, plus de valeur en offrant plus de services, mais ceux-ci nécessitent des capitaux importants.

Malgré un développement de l'offre de produits de la mer, la filière « *produits animaux* » demeure plutôt stagnante, et la prise de contrôle de certaines entreprises du LR par de plus grandes entreprises extra régionales concrétise sans doute un manque de réussite régionale dans la filière.

Enfin, la filière « *vins* », encore dominante en LR, mais en déclin continu, a subi d'importantes pertes de marchés, se traduisant par une rentabilité devenue insuffisante, et un endettement inquiétant.

LIMITES

En ne portant que sur les 4 principales filières régionales, cette analyse financière ignore les entreprises régionales offrant de plus en plus d'autres produits, très divers, souvent bien différenciés, voire innovants. La filière « *produits divers* » est pourtant la plus dynamique en région, ainsi que le montre l'article introductif de ce recueil (Domergue et Couderc), mais sa grande hétérogénéité proscrit toute analyse détaillée de son évolution, le nombre d'entreprises par secteur d'activité étant si restreint qu'il conduirait à la levée du 'secret statistique'.

Par ailleurs, cet article ne traite que des 'effets' financiers constatés de l'évolution des entreprises, et pas des causes de ces évolutions. D'autres analyses doivent donc le compléter.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

En adoptant le point de vue des chefs de ces entreprises interrogées, il faut d'abord leur rendre hommage, car l'environnement économique a été chaotique, quasiment pour toutes les filières agroalimentaires phares de la région, depuis la dernière enquête de 2003. Globalement, ils ont su tenir le cap, sans doute grâce à un effort continu d'innovation, relaté dans d'autres articles de ce recueil[3]. L'exception concerne la filière « *vins* » où l'on peut penser que la difficulté individuelle à constituer des équipes commerciales solides et l'incapacité collective à mettre en place une gouvernance harmonieuse des nombreuses appellations et dénominations du LR a pesé sur l'image et les débouchés.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Le diagnostic financier établi sur les différentes filières de l'agroalimentaire régional pose de nombreuses questions à la recherche en finance. Il remet en perspective les supposées « contraintes financières »[4] des PME, autrement dit, leurs difficultés pour obtenir les financements nécessaires à leur croissance. Celles-ci proviendraient d'un trop faible recours à l'augmentation de capital, qui serait dêe aux réticences des dirigeants à perdre une part du contrôle de leur entreprise, ou aux coûts de transaction associés à l'opération, notamment du fait des obligations légales vis-à-vis d'investisseurs extérieurs potentiels. Les contraintes financières des PME proviendraient aussi de leur difficulté à se financer à long terme auprès des banques du fait des problèmes d'asymétrie d'information. On parle alors de « rationnement du crédit » pour ce type d'entreprise. Cette hypothèse de difficulté à obtenir un financement équilibré dans les PME est largement admise par les universitaires mais aussi dans les institutions publiques et parapubliques de soutien aux entreprises. Elle explique notamment les tentatives des pouvoirs publics pour faciliter l'accès aux marchés financiers des PME[5].

Elle semble bien s'appliquer aux entreprises de la filière « *dérivés de céréales* ». En effet, malgré les bonnes performances de ces entreprises, la banque ne participe que faiblement au financement de leur croissance : les dettes à moyen et long terme n'augmentent que très peu entre 2003 et 2009 tandis que les concours bancaires courants ont presque triplé. Les entreprises de la filière doivent donc faire face à la question du financement équilibré de leur croissance. Autrement dit, veiller à la gestion prudente des investissements et de leur fonds de roulement. Un des enjeux est de faire du banquier un partenaire de l'entreprise pour le convaincre de s'impliquer dans le financement des investissements à moyen terme, quitte à devoir préalablement procéder à une augmentation de capital. Autrement dit, l'entrepreneur doit accepter d'ouvrir la gouvernance de l'entreprise à d'autres acteurs. Il faudrait donc rediscuter de la théorie du financement d'ordre hiérarchique (Myers et Majluf, 1984), et évoquer son inversion. Il s'agirait donc, en attirant plus de capitaux propres, aptes à supporter les risques, de moins privilégier l'endettement, qui mène vite au surendettement en cas de crise.

De façon plus surprenante, les entreprises de la filière « *vins* » arrivent à financer la croissance de leurs actifs malgré des résultats décevants et une stagnation du chiffre d'affaires. A ce stade de l'analyse, il est difficile de savoir si des perspectives de rebonds justifient ces investissements ou si les apporteurs de capitaux, et principalement les banques, ne continueraient pas à financer des entreprises qui ne créent pas de valeur, préférant ainsi assurer la survie dans des conditions incertaines plutôt que des pertes immédiates. D'où l'augmentation des dettes financières et des concours bancaires courants, qui vont à contre-courant du désendettement généralisé observé sur l'ensemble des PME françaises (Cayssials et Servant, 2011). Il pourrait en résulter un phénomène de « *soft budget constraint* » à l'échelle de la filière (Dewatripoint et Maskin, 1995). Autrement dit, l'anticipation du soutien par les banques et, éventuellement, les pouvoirs publics, biaise les décisions des chefs d'entreprise. Elle impliquerait notamment un risque de surinvestissement. A notre connaissance, la caractérisation empirique d'un tel phénomène n'a jamais été réalisée dans le contexte du financement des PME.

3 - David Thesmar remet en question tous ces présupposés dans un excellent commentaire au rapport sur le financement des PME rédigé par Chertok et al (2009).
4 - Pour une présentation très claire du concept de contraintes financières, voir Hubbard (1998).
5 - A ce propos, lire le très instructif « Rapport sur le financement des PME-ETI par le marché financier » rédigé à la demande du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie en 2009.

Le comportement financier des entreprises de la filière « *produits animaux* » pose également un certain nombre de questions. Il semblerait que les performances économiques moyennes soient compensées par un recours au levier de l'endettement. Est-ce que le risque afférent à l'endettement est bien appréhendé par les entrepreneurs ou les banques ? Autrement dit, s'agit-il d'une dérive dangereuse ou bien d'une forme d'intelligence financière pour préserver une rentabilité acceptable des capitaux propres dans un contexte de croissance molle ? Il s'agirait alors de déterminer quel est le ratio optimal selon la perspective théorique standard, partant de Modigliani-Miller (1958 et 1963) et complété par Baxter (1967)). La théorie sur ce point est bien balisée. Il nous semble toutefois qu'expliquer le contexte dans lequel la recherche d'un 'ratio cible' d'endettement peut devenir une priorité pour l'entrepreneur est loin d'être trivial. De plus, d'un point de vue empirique, la recherche de ce 'ratio cible' devrait être un révélateur à la fois du comportement des entrepreneurs vis-à-vis du risque et de la place du banquier dans la gouvernance des EAA régionales.

En conclusion, l'analyse à l'échelle des filières rend compte d'évolutions financières très contrastées qui incitent à spécifier le questionnement tant théorique que pratique : l'approche en termes de contraintes financières est-elle pertinente dans un secteur en crise depuis plusieurs années ? Comment le concept d'ordre de financement hiérarchique s'applique-t-il dans un contexte de croissance molle ? Et quelle pertinence pour la notion d'optimisation de la structure du capital quand des performances économiques hétérogènes ne ferment pas l'accès à certaines formes de financement, notamment celles qui ne sont pas censées supporter ce risque ? La formulation de ces questions nécessite un retour vers la théorie. Et l'enquête EAA-LR, avec ces nouveaux éclairages, devrait permettre de la questionner à nouveau...

BIBLIOGRAPHIE

Baxter N. (1967), Leverage, risk of ruin and the cost of capital, Journal of Finance, vol n°3, septembre.

Caissyals et Servant (2011), Bulletin de la Banque de France, n°185, 3ème trimestre.

Chertok G., de Malleray P.-A. & Pouletty P. (2009), Le financement des PME, La Documentation française. Paris.

Dewatripont M. & Maskin E. (1995), Credit and efficiency in centralized and decentralized economies, Review of Economic Studies 62, 541-556.

Hubbard G. (1998), Capital Market Imperfections and Investment, Journal of Economic Literature 36(3), 193-225.

Modigliani F. & Miller M. H. (1958), The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, American Economic Re- I20 Journal of Economic Perspectives view, June 1958, 48, 3, 261-97.

Modigliani F. & Miller M. H. (1963), Corporate Income Taxes and the Cost of Capi-tal: A Correction, American Economic Review, June 1963, 53, 3, 433-43.

Myers S.C. & Majluf N.S. (1984), Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do Not Have, Journal of Financial Economics, vol 13, pp. 187-221.

Rameix G. & Giami T. (2011), Rapport sur le financement des PME-ETI par le marché financier, mandat du Ministère de l'Economie et des Finances, Novembre.

Pérennité et performances des entreprises : Quels liens potentiels ?

Foued CHERIET
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Marjorie DOMERGUE
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Nargisse EL KHARRAZI
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 142
1. Performance et pérennité des entreprises : une revue de literrature 143
1.1. La performance : la multidimentionnalité d'une notion 143
1.2. De la performance à la pérennité : quels autres déterminants ? 144
1.3. Hypothèses de recherche 145
2. Méthodologie 147
2.1. Contexte 147
2.2. Constitution des échantillons et nature des variables mesurées 147
3. Résultats et discussion 148
3.1. Présentation des échantillons et des résultats des tests 148
3.2. Discussion des résultats : la pérennité des entreprises au-delà de la performance 150
4. Conclusions et pistes de recherches 151
Bibliographie 153

INTRODUCTION

Selon l'INSEE, parmi les entreprises créées en 1998, près de la moitié sont encore en activité en 2003 (Fabre et Kerjosse, 2006), soit une entreprise disparue sur deux en cinq ans. Les analyses de survie sont nombreuses en économie industrielle et en démographie des organisations (Mata et Portugal, 1994). Par ailleurs, la survie des entreprises dépend aussi de leurs conditions de création et des profils de leurs dirigeants. Selon une étude de l'INSEE (Fabre et Kerjosse, 2006), la comparaison des proportions de survie par cohorte a révélé de meilleurs taux pour les entreprises ayant fait l'objet d'une reprise par rapport à celles créées *ex nihilo*, et un effet plus important de l'expérience du dirigeant selon son diplôme.

De nombreuses études se sont également intéressées aux facteurs de disparition des jeunes entreprises ou durant les premières années de leur création (Shimizu, 2011 ; Teurlai, 2004 ; Thornhill et Amit, 2003). Les facteurs de défaillances les plus cités dans la littérature portent sur la non reprise dans le cas d'entreprises familiales, l'échec commercial ou financier, les échecs de lancement de produits, ou encore la rupture ou l'obsolescence technologique, etc. Les formes de disparitions d'entreprises ont aussi été abordées par certaines statistiques publiques (Direction du Commerce et de l'Artisanat, 2007) et des cabinets spécialisés (Altarès, 2012). Il s'agit notamment des disparitions par liquidation, par radiation pour insuffisance d'actifs, des faillites prononcées par les tribunaux de commerce, etc. Nous pouvons nous attendre à des effets contrastés de certains déterminants sur ces différentes formes de mortalité organisationnelle. Rares sont les études en management des entreprises qui se sont focalisées sur l'association des déterminants organisationnels aux différentes formes de disparition des entreprises.

Au-delà des analyses de survie et des facteurs de disparition, la pérennité correspond à une longévité organisationnelle sur le long terme. Cette notion est très peu conceptualisée et peu d'études ont examiné ses déterminants. La pérennité des entreprises relèverait ainsi de facteurs liés à la performance financière et commerciale sur une longue période, mais aussi des choix organisationnels et stratégiques, de la gouvernance et des options en termes d'apprentissage et d'investissements (Mignon, 2009). Dans le cas des petites entreprises, plusieurs auteurs ont aussi signalé le rôle des caractéristiques du dirigeant (Peacock, 2000) et de son profil entrepreneurial (Lasch *et al.*, 2005).

Dans ce travail, nous nous proposons de nous intéresser à ce concept de pérennité en dépassant la simple optique de performance financière. En comparant deux échantillons d'entreprises pérennes et disparues, nous nous interrogerons sur les différences entre les deux groupes en termes de performances, de gouvernance et de caractéristiques propres des organisations. Dans ce sens, nous avons tenté d'appliquer l'analyse des déterminants de la pérennité (Mignon, 2009) aux entreprises du secteur agroalimentaire dans la région du Languedoc-Roussillon. Ce secteur réputé stable n'a connu aucune évolution du nombre de défaillances lors de la dernière crise jusqu'en 2011, où le nombre d'ouvertures de procédures de sauvegardes a plus que doublé en l'espace d'un an (+124%) et le nombre de défaillances a augmenté de 8,2% (Altarès, 2012).

Rares sont les études qui se sont intéressées à la démographie des entreprises dans une optique sectorielle (Durand et Obadia, 1998 ; Teurlai, 2004). Notre choix a porté sur l'agroalimentaire dans cette région pour deux raisons : tout d'abord parce que l'industrie agroalimentaire dans la région Languedoc-Roussillon revêt une grande importance en termes d'emploi, de valeur ajoutée, de chiffre d'affaires à l'export (enquête EAA-LR, 2010) ; ensuite parce que des enquêtes d'envergure sont périodiquement menées sur les entreprises de ce secteur dans la région depuis 1998, permettant de mener des études longitudinales sur douze ans. Nous avons ainsi pu construire et analyser deux échantillons d'entreprises à travers les deux dernières enquêtes EAA-LR[1] (2003 et 2010). Le premier porte sur les entreprises pérennes et compte 198 entreprises agroalimentaires de la région, et le second sur celles disparues entre 2003 et 2010 et compte 51 entreprises.

Après la discussion de la notion de performance et des liens entre cette dernière et la pérennité des entreprises,

1 - Enquêtes Entreprises AgroAlimentaires du Languedoc Roussillon.

nous présenterons de façon détaillée notre démarche méthodologique et la constitution de nos deux échantillons. Ensuite, nous aborderons les résultats des tests de comparaison de moyennes. Enfin, une dernière partie de ce travail sera consacrée à la discussion de ces résultats, aux limites et aux implications de l'analyse de la pérennité des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon. Quelques suggestions en termes de recherche seront esquissées comme autant de perspectives de travaux futurs.

1. PERFORMANCE ET PERENNITE DES ENTREPRISES : UNE REVUE DE LITERRATURE

Bien au-delà de la simple survie, l'analyse de la pérennité vise à apprécier la performance d'entreprise de manière durable. En effet, la pérennité fait référence à ce qui dure dans le temps, à une certaine continuité de l'activité de l'entreprise et de son existence depuis plusieurs décennies (Bernard et Melançon, 2008 ; Cottrel et Nault, 2004). Les analyses de survie, quant à elles, se préoccupent souvent des entreprises nouvellement créées, par une appréciation des risques de mortalité à 3 ou 5 ans (parfois 8 ans), où la dimension entrepreneuriale prend une place considérable. Dans les deux cas, il s'agit de s'interroger sur ce qui fait que certaines entreprises continuent d'exister, alors que d'autres disparaissent.

La disparition d'entreprise peut recouvrir plusieurs formes dont la liquidation suite à une procédure de redressement judiciaire, la cession ou la fusion/acquisition. Il reste essentiel de distinguer d'autres notions telles que « faillite », « défaillance » et « échec ». La faillite n'existe plus en droit français[2], c'est en réalité un terme du langage courant pour désigner la défaillance. La nuance entre la défaillance et la disparition réside dans l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire qui déclare officiellement l'entreprise comme défaillante suite à la situation de cessation de paiements (loi du 26 juillet 2005). De plus, la défaillance est un phénomène dynamique (Crutzen et Van Caillie, 2009) alors que la disparition n'est qu'une des issues de ce processus. Enfin, une entreprise en échec n'est pas forcément défaillante. Ce sont les successions d'échecs (ou de difficultés) qui vont mener à la défaillance et à l'éventuelle disparition. Smida et Khelil (2010) ont poussé l'analyse de l'échec des nouvelles entreprises en distinguant trois dimensions d'échec : discontinuité entrepreneuriale, échec économique et insatisfaction personnelle du chef d'entreprise.

La complexité du sujet et le manque de disponibilité des données en sont les principales causes : il n'existe pas au niveau national de bases de données sur les disparitions d'entreprises comparables à celles des créations (exemple de la base de données SINE[3] de l'INSEE[4]). Une comparaison entre les entreprises pérennes et celles disparues semble pourtant pouvoir enrichir la connaissance sur ce sujet. C'est ce qui sera fait dans ce travail après avoir abordé les notions de performance et de pérennité organisationnelle.

1.1. LA PERFORMANCE : LA MULTIDIMENTIONNALITÉ D'UNE NOTION

Plusieurs auteurs se sont intéressés au concept de performance des organisations en signalant sa multidimensionnalité (Chandker et Hanks, 1993 ; Stearn et Hills, 1996). Selon la loi de Gibrat (1931), la croissance d'une entreprise est le fruit d'un nombre de déterminants trop important pour pouvoir la prédire. Depuis, on reconnait que la croissance et la pérennité d'une entreprise sont loin d'être les simples fruits du hasard et peuvent être conceptualisées sous la forme de ce que l'on appelle les facteurs clés de succès (Verstraete, 1997). L'évaluation de la performance peut se mesurer par sa création de valeur, mais sa dimension financière est bien plus complexe et complète que cela. Les outils de mesure comptables et financiers de la performance ont fait l'objet de recherches considérables (Charreaux, 1998 ; Kaplan et Norton, 1992).

2 - Depuis la modification de la loi de 1965 en 1994

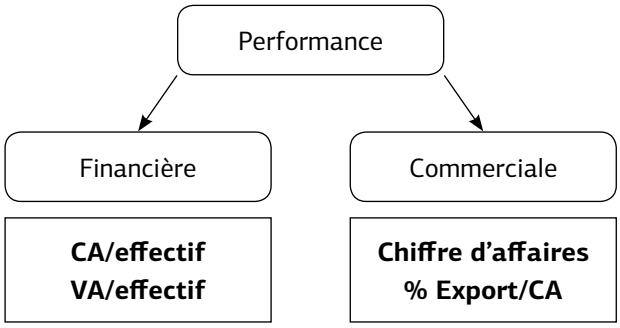
3 - Système d'Information sur les Nouvelles Entreprises : base de données riche et exhaustive sur la création d'entreprise, le profil du créateur et l'analyse de la survie des jeunes entreprises dans les différents secteurs d'activité (hors industrie agroalimentaire).

4 - Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

Avant de se pencher sur les mesures de la performance, il convient de donner une définition de celle-ci. Otley (1999) souligne le caractère polysémique et ambigu de la performance en précisant qu'elle ne peut avoir de définition unique. Il n'en reste pas moins que certains ont tenté de la définir, notamment Bourguignon (2000) qui définit la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Cette multidimensionnalité du concept pose ainsi la question du choix des indicateurs à retenir pour sa mesure. Etudier la performance dans sa globalité implique de tenir compte des différents agrégats qui la composent : économique, social et environnemental (Baret, 2006).

Dans le cadre des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon, les spécificités du secteur (développées dans la deuxième partie) ont conduit à retenir en premier lieu deux grandes dimensions pour la mesure de la performance : la dimension financière avec comme variables clés le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée, ainsi que la dimension commerciale qui prend en compte la taille de l'entreprise (en CA) et la part des produits exportés dans les ventes. Les indicateurs de la performance retenus conjuguent alors performance financière et non financière, tout en permettant de quantifier et de comparer les performances des entreprises pérennes à celles ayant disparu.

Figure 1. Indicateurs de la mesure de la performance



Source : Enquête EAA-LR (Cheriet, Domergue et El Kharrazi, 2012)

Cette définition a été simplifiée par rapport aux modèles de performance envisagés dans la littérature compte tenu de la complexité et du caractère exploratoire de notre démarche de recherche. De plus, pour l'analyse de la pérennité des entreprises, ces mesures de la performance seront complétées par d'autres indicateurs qui ont un rôle déterminant dans l'existence ou la disparition de l'entreprise.

1.2. DE LA PERFORMANCE À LA PÉRENNITÉ : QUELS AUTRES DÉTERMINANTS ?

L'analyse de la pérennité des entreprises à l'aide d'indicateurs de performance est pertinente mais insuffisante. En effet, considérer une entreprise pérenne comme performante est quelque peu réducteur et discutable. Une entreprise peut exister sans pour autant être performante, la performance n'étant alors qu'un déterminant parmi d'autres de la pérennité. Les travaux de Meyer et Zucker (1989) mettent en évidence l'existence d'entreprises inefficaces et non performantes que l'on peut considérer comme pérennes. Par ailleurs, des entreprises performantes au sens financier, peuvent rencontrer des difficultés (institutionnelles, légales, stratégiques, commerciales) pouvant conduire à leur disparition.

De même, la notion de pérennité doit être précisée en termes de durée : à partir de quand parle-t-on de pérennité ? Dumez (2009), dans une toute autre idée, précise « *qu'il n'y a pas d'organisation pérenne, il n'y a que des organisations qui mettent plus de temps à mourir que d'autres* ». Nous pouvons alors définir la pérennité organisationnelle de la façon suivante : une entreprise pérenne est une entreprise qui a su maintenir son activité plusieurs années après le cap critique de la survie (entre 8 et 10 ans). Cette définition « opérationnelle » peut être critiquée sur un plan conceptuel, car elle reviendrait à définir la pérennité comme une survie sur le long terme. Les indicateurs de la pérennité restent encore à définir.

Durant les premières années de création, le rôle du dirigeant est la principale cause de réussite ou d'échec d'une entreprise : son expérience, sa formation ainsi

que son âge vont définir ses qualités managériales et sa capacité à insuffler une évolution à l'entreprise (Peacock, 2000 ; Teurlai, 2004).

Les autres déterminants individuels sont multiples et plus ou moins déterminants selon le type d'entreprise considéré : démarche de développement et innovation, relations amont/aval (clients et fournisseurs), structure financière ainsi que les processus de diversification (Cottrell et Nault, 2004). Ceci renvoie aux dimensions de l'innovation, aux compétences et à l'ensemble des biens intangibles qui eux-mêmes vont se répercuter sur la performance financière (Teece, 2007), et indirectement sur la pérennité.

Finalement, une multitude d'indicateurs peuvent influencer la pérennité. Compte tenu des travaux précédents et de l'importance accordée et révélée de certains indicateurs, voici les déterminants qui vont être privilégiés dans notre analyse de la pérennité :

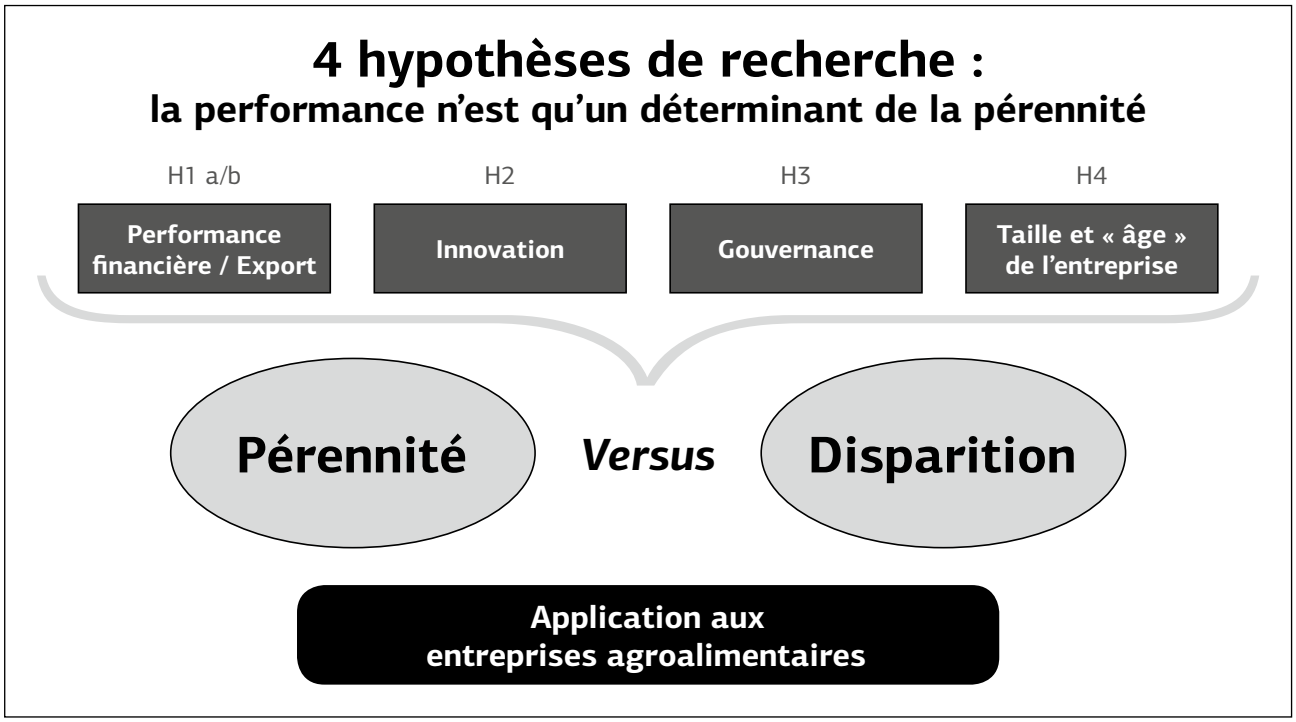
- Gouvernance : la structure du capital, le mode de financement et le nombre d'actionnaires permettront d'apprécier le degré d'indépendance de l'entreprise ;
- Innovation : exposées à des changements permanents, les entreprises doivent s'adapter et innover sans cesse (les routines organisationnelles, selon Nelson et Winter 1982) ;
- Autres caractéristiques individuelles : il s'agit expressément de la taille et de l'âge de l'entreprise qui viendront compléter la liste des déterminants de la pérennité.

Ces facteurs viennent donc compléter ceux reliés à la notion de performance définie auparavant (aspects financier et commercial) afin d'avoir une vision globale de la pérennité.

1.3. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'idée défendue par notre recherche est que la pérennité d'une entreprise dépasse sa simple performance financière. D'autres éléments déterminent ainsi la survie de l'entreprise au-delà de 10 ans. Ces éléments sont liés

Figure 2. La performance comme variable discriminante des entreprises pérennes versus disparues, mais pas la seule



Source : Enquête EAA-LR (Cheriet, Domergue et El Kharrazi, 2012)

à différentes approches théoriques permettant *in fine*, une appréciation intégrée et globale de la pérennité. Nos hypothèses de recherche consolident cette idée principale. Elles sont au nombre de quatre et se rapportent aux principales caractéristiques de la pérennité des entreprises.

La première hypothèse rejoint les travaux empiriques antérieurs et porte sur les effets de la performance sur la pérennité. Ainsi, un effet positif de la performance financière **(H1a)** et de la performance à l'international (mesurée par l'intensité à l'export) **(H1b)** sur la pérennité sont attendus, renforçant les liens performances-pérennité déjà observés.

La seconde hypothèse se rapporte aux approches de la gouvernance (Charreaux, 1998). Ainsi, nous supposons qu'une entreprise indépendante en termes de structure capitalistique, serait plus pérenne qu'une entreprise avec un contrôle externe partiel de son capital **(H2)** (Fabre et Kerjosse, 2006 ; Bréchet, 2010).

En troisième lieu, nous avons émis l'hypothèse d'un effet positif de l'innovation sur la pérennité des entreprises **(H3)**, dans une optique évolutionniste et d'apprentissage organisationnel (Nelson et Winter, 1982).

Enfin, notre dernière hypothèse porte explicitement sur une des caractéristiques de l'entreprise, à savoir la taille **(H4).** Nous nous attendons à un effet positif de la taille sur la pérennité des entreprises. Les jeunes entreprises connaissent des taux de mortalité importants lors des premières années de leur création, et peuvent ne pas atteindre le seuil de dix ans. Cela rejoint les travaux de plusieurs auteurs (Bernard et Mélançon 2008 ; Teurlai 2004).

Les énoncés des quatre hypothèses ainsi que les relations étudiées sont précisés dans le tableau 1. Notre modèle d'analyse de la pérennité a été appliqué empiriquement aux entreprises agroalimentaires dans la région du Languedoc-Roussillon. Il est utile de préciser que l'objet de notre recherche est d'expliquer, et non de prédire, la pérennité des entreprises de nos échantillons (à la différence de recherches portant sur des modèles de prévision de la défaillance, utilisant les modèles de *probit* et de *logit*).

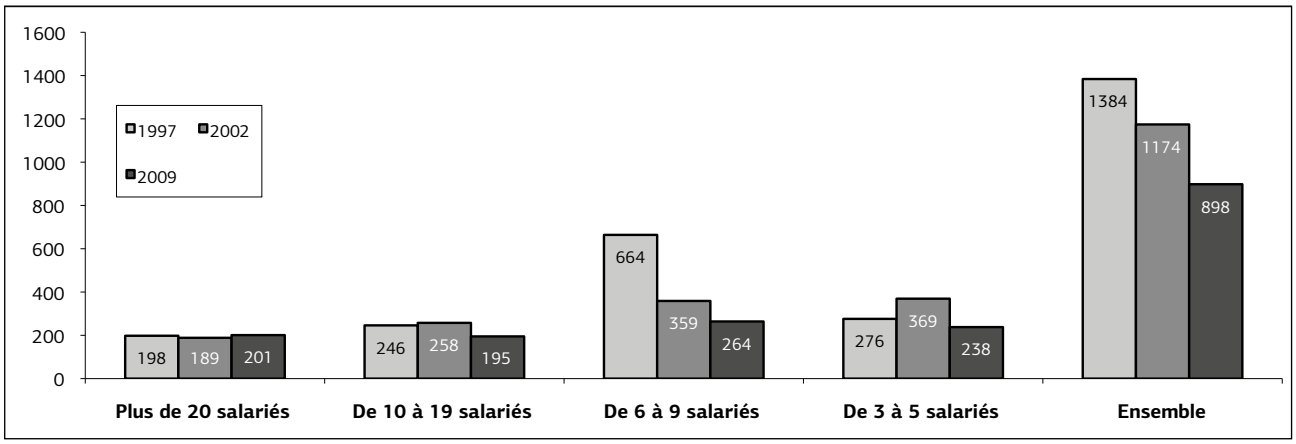
Les données proviennent d'un panel issu de deux enquêtes menées en 2003 et 2010. Ci-dessous, une brève description de notre démarche méthodologique et des caractéristiques du secteur agroalimentaire dans la région.

Tableau 1. Explication de la pérennité des entreprises : Présentation des hypothèses

Hypothèse et signe	Enoncés	Relations étudiées	Références et résultats empiriques antérieurs
H1a (+)	Les entreprises pérennes sont plus performantes financièrement	Perf financière/ pérennité	Effets positifs de la performance financière/ survie (St-Pierre *et al.*, 2005)
H1b (+)	Les entreprises pérennes sont celles qui exportent	Perf Export/ pérennité	Effet positifs de l'internationalisation des entreprises sur la survie (Cotrell et Nault 2004)
H2 (+)	Les entreprises pérennes sont gouvernées de manière indépendante et familiale	Gouvernance/ pérennité	Effets pouvoir managérial (Bréchet, 2010) et structure du capital (Fabre et Kerjosse, 2006) sur la pérennité
H3 (+)	Les entreprises pérennes sont plus innovantes	Innovation/ pérennité	Effets de la capacité d'innovations sur pérennité (Sellami et Mezghani, 2009)
H4 (+)	Les entreprises pérennes sont de tailles plus importantes	Taille CA/ pérennité	Les grandes entreprises survivent plus que les petites (Teurlai, 2004)
La pérennité de l'entreprise est mesurée par la survie au-delà de 10 ans La « non pérennité » coïncide avec la disparition de l'entreprise. Elle correspond aux situations suivantes : Radiation, Liquidation judiciaire, dissolutions et radiations pour insuffisances d'actifs			

Source : Enquête EAA-LR (Cheriet, Domergue et El Kharrazi, 2012)

Figure 3. Evolution du nombre d'établissements par tranche d'effectifs entre 1997 et 2002



Sources: enquêtes EAA du LR 1998, 2003, 2010

2. METHODOLOGIE

2.1. CONTEXTE

En Languedoc Roussillon, l'industrie agroalimentaire est le premier secteur industriel régional hors BTP[5], avec 8,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009 et plus de 19 800 emplois permanents (enquête EAA LR, 2010). La sphère agroalimentaire régionale est composée de près de 80% de petites entreprises de moins de 20 salariés, et d'une majorité de très petites entreprises de moins de 10 salariés. La population d'établissements régresse : en 12 ans, 35% des établissements ont disparu, comme l'illustre la figure 3. (Domergue et Couderc, 2011).

2.2. CONSTITUTION DES ÉCHANTILLONS ET NATURE DES VARIABLES MESURÉES

Afin de vérifier s'il y a un lien entre performance et pérennité des entreprises, nous avons tout d'abord identifié un échantillon d'entreprises « pérennes », à comparer à un échantillon d'entreprises « disparues ». Cette identification a été possible grâce à l'étude des 339 entreprises présentes dans l'enquête EAA-LR 2003 : celles-ci ont en effet été à nouveau enquêtées à l'exhaustivité en 2010, ce qui permet de facilement identifier celles qui ont survécu (qu'elles aient répondu à l'enquête, refusé de répondre ou soient passées hors champs en 2009) de celles qui ont disparu sur cette période.

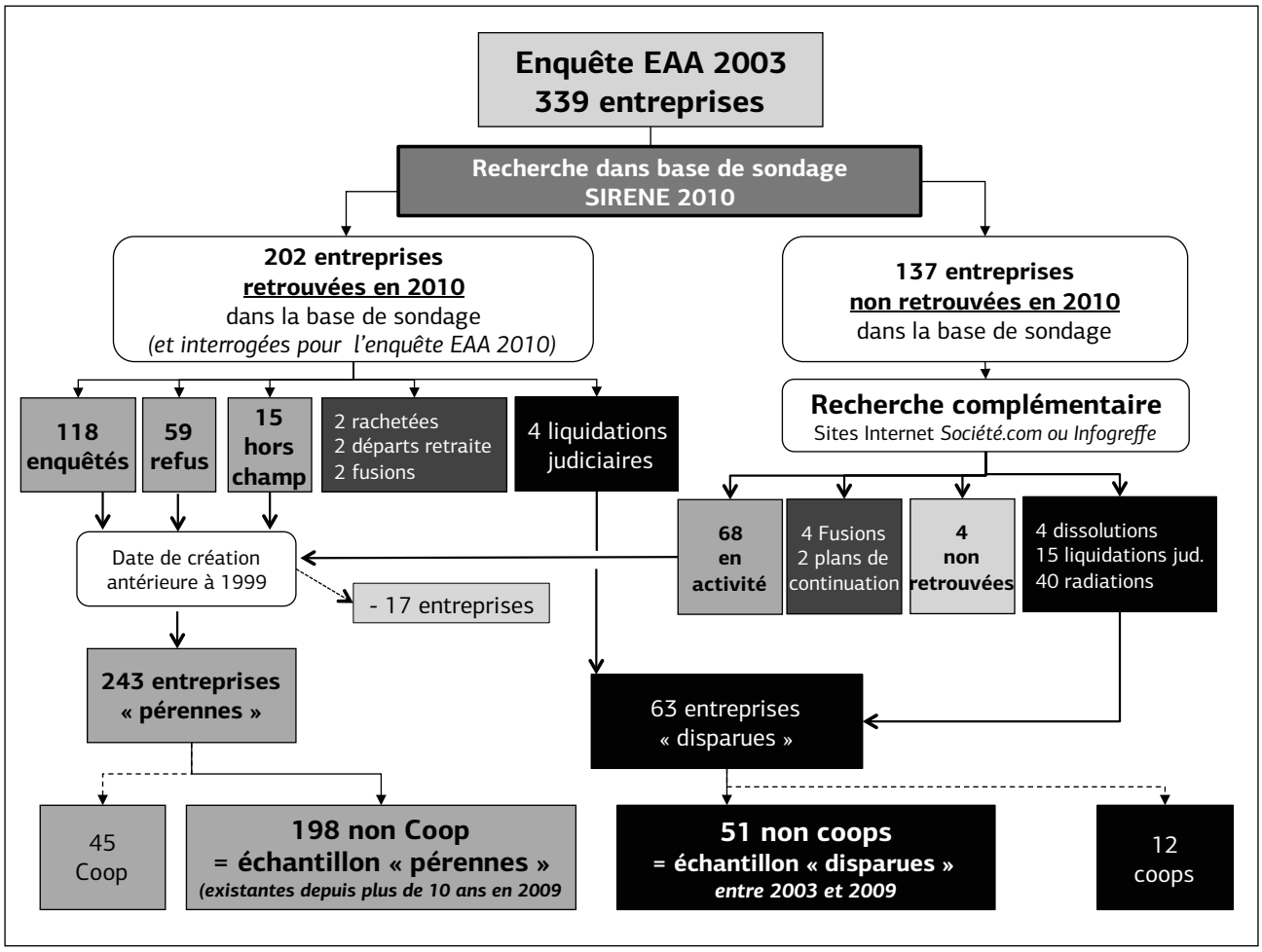
Dans nos choix méthodologiques, nous considérons comme « disparue » toute entreprise ayant subi une liquidation judiciaire, une dissolution ou une radiation pour insuffisance d'actifs. Les fusions, rachats et départs en retraite ne font pas partie des cas de disparitions que nous avons choisi d'étudier. Enfin, nous nous sommes tenus à l'étude des disparitions effectives et avérées. Celles-ci ont été déterminées :

- soit grâce à l'enquête, dans le cas des entreprises de la base de 2003 qui ont été retrouvées dans la base de sondage en 2010 et que les enquêteurs ont cherché à joindre,
- soit par des recherches complémentaires sur Internet (sites InfoGreffe.fr et Societe.com), concernant les entreprises qui n'ont pas été retrouvées dans la base de sondage 2010.

Enfin, les coopératives, dont la gouvernance et la stratégie sont différentes de celles des entreprises, ont été exclues de nos 2 échantillons. La méthodologie de constitution de l'échantillon peut ainsi être résumée par le schéma suivant (figure 4) :

5 - Bâtiment et travaux publics

Figure 4 : Constitution des deux échantillons d'entreprises : pérennes *versus* disparues



Source : Enquête EAA-LR 2003 (Cheriet, Domergue et El Kharrazi, 2012)

3. RESULTATS ET DISCUSSION

A l'issue de ce premier traitement, nous disposons de deux échantillons distincts : le premier concerne 198 entreprises enquêtées en 2003 et qui sont toujours en activité en 2010. Le second comprend 51 entreprises enquêtées en 2003 mais « disparues » en 2010 ayant subi une liquidation, radiation pour insuffisance d'actifs ou dissolution pendant la période 2003 - 2009.

L'objet de l'analyse étant de déterminer les caractéristiques de nos échantillons par rapport à la pérennité, nous avons procédé à des tests de comparaisons de moyennes pour identifier les différences significatives entre les deux groupes d'entreprises par rapport aux variables identifiées par notre construction conceptuelle, à savoir : la performance financière et export, l'innovation, l'indépendance capitalistique, la taille et enfin l'âge de l'entreprise. Ces tests ont été réalisés sur les données dont nous disposons pour ces 2 échantillons, c'est-à-dire sur les données de l'année 2002 (résultats de l'enquête EAA 2003). Les caractéristiques des deux échantillons et les résultats des tests sont présentés dans les deux tableaux ci-après.

3.1. PRÉSENTATION DES ÉCHANTILLONS ET DES RÉSULTATS DES TESTS

Le tableau 2 présente une comparaison des mesures de performance et des caractéristiques des entreprises pérennes et non pérennes. En moyenne, les entreprises

pérennes sont plus performantes que les disparues au regard des ratios CA par effectif et VA par effectif. Pour les premières, ces 2 ratios sont respectivement de 276 et de 50 milliers d'euros par salarié, alors qu'ils sont respectivement de 163 et 37 pour les entreprises disparues durant la période d'étude. Les tests de comparaison des moyennes sont significatifs au seuil de 1% et de 5% respectivement.

Concernant la taille, les entreprises pérennes réalisent des CA près de deux fois plus importants (14 millions d'euros), avec des effectifs deux fois plus nombreux (35 salariés en moyenne). Les tests statistiques confirment ainsi qu'elles sont de taille plus importante que les entreprises disparues. Pour l'âge en revanche, les différences de moyennes ne sont pas significatives. Les deux types d'entreprises ont des longévités d'un peu plus de 30 ans.

Nous avons par ailleurs comparé les caractéristiques des échantillons des entreprises pérennes et non pérennes selon la proportion d'entreprises exportatrices (réalisant + de 5% de leur CA à l'export), indépendantes (dont le capital est à 100% détenu par le dirigeant ou sa famille)

Tableau 2. Comparaison de la performance et des caractéristiques (âge et taille) des entreprises agroalimentaires pérennes et non pérennes

Echantillons		Pérennes N1 : 198		Non Pérennes N2 : 51		T. *Student*	Interprétation
Indicateur	**Variable**	**Moy**	**E Type**	**Moy**	**E Type**		
Performance Financière H1 (a)	CA (en K euros)/ effectif	276	282	163	255	-2.75 (0.007)	Moyennes significativement différentes au seuil de 1%
	VA (en K euros)/ effectif	50	34	37	26	-2.37 (0.018)	Moyennes significativement différentes au seuil de 5%
Taille et âge entreprises H4	CA (en K euros)	13 671	35 392	3 041	6 804	-3.9 (0.000)	Moyennes significativement différentes au seuil de 1%
	Effectif Salarié (ETP)	34.7	67.6	16	17.7	-3.4 (0.001)	Moyennes significativement différentes au seuil de 1%
	Age entreprise	30.2	28	32.5	36.05	0.44 (0.65)	Moyennes non significativement différentes

Source : Enquête EAA-LR 2003 (Cheriet, Domergue et El Kharrazi, 2012)

Tableau 3. Comparaison de la performance à l'export, de l'indépendance et de l'innovation des entreprises agroalimentaires pérennes et non pérennes

Echantillons		Pérennes N1 : 198	Non Pérennes N2 : 51	Test (Khi 2)	Interprétation
Indicateur	**Variable**	**Proportion (en %)**	**Proportion (en %)**		
Perf. Export H1 b/	Entreprise exportatrice (1)	36.9	11.8	11.7 (0.000)	Proportions significativement différentes au seuil de 1%
Indépendance H2	Entreprise indépendante (2)	57.6	62.7	0.447 (0.504)	Proportions non significativement différentes
Innovation H3	Entreprise *innovante (3)*	56.2	58.8	0.11 (0.735)	Proportions non significativement différentes

Source : Enquête EAA-LR 2003 (Cheriet, Domergue et El Kharrazi, 2012)

(1) Part du CA export égale ou supérieure à 5% du CA

(2) Capital 100% familial

(3) Au moins une innovation au sens large au cours des 3 dernières années

et innovantes (ayant réalisé au moins une innovation au cours des 3 années précédant l'enquête[6]). Ces proportions sont exprimées en pourcentage. Les résultats des tests de Khi2 de comparaison des proportions de ces trois déterminants sont consignés dans le tableau 2. La proportion observée d'entreprises exportatrices est plus élevée dans l'échantillon « pérennes » (37%) que dans l'échantillon « disparues » (12%). La différence des proportions est significative, démontrant l'importance du facteur « export » par rapport à la pérennité.

En revanche, concernant l'indépendance et l'innovation, nos résultats ne montrent aucune différence significative entre les deux échantillons d'entreprises. Dans les deux cas, environ 3 entreprises sur 5 sont détenues à 100% par des capitaux familiaux et la même proportion a déclaré avoir innové durant les 3 dernières années, sans que ces deux éléments ne soient discriminants en termes de pérennité. La synthèse des résultats des tests est présentée dans le tableau 4.

3.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS : LA PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES AU-DELÀ DE LA PERFORMANCE

Les tests de comparaison des moyennes et des proportions des cinq déterminants de la pérennité entre les deux échantillons permettent de dégager trois résultats importants. En premier lieu, la performance, qui se décompose en performance financière et export, apparaît comme une variable discriminante de la pérennité (St Pierre *et al.*, 2005). Toutefois elle n'est pas la seule. D'autres éléments discriminants interviennent, notamment de la taille de l'entreprise (Teurlai, 2004).

Puis, il s'avère que la pérennité comme concept de résultat organisationnel dépasse la simple notion de performance. L'idée d'un modèle global d'appréciation de la longévité des entreprises doit intégrer des variables de performances, de gouvernance et les caractéristiques propres des entreprises (Bernard et Mélançon, 2008). Enfin, contrairement à nos hypothèses et aux résultats de certains travaux empiriques antérieurs (Fabre et Kerjosse, 2006 ; Sellami-Mezghani, 2009), certaines variables ne sont pas apparues comme des facteurs pouvant expliquer la pérennité des entreprises. Cela ne doit cependant pas remettre en cause l'existence de relations déterministes entre ces éléments et la pérennité car l'absence de résultats positifs peut être due à la faiblesse de nos mesures de l'indépendance capitalistique (gouvernance) et des processus d'innovation (variable muette).

Par rapport aux hypothèses émises, les tests de comparaison de moyennes ont permis de valider deux hypothèses, relatives à la performance (financière et export) et à la taille (en CA et effectif salarié) et d'en rejeter deux autres portant sur l'indépendance de capital et l'innovation. Nos résultats suggèrent aussi une avancée méthodologique concernant l'analyse de panels cylindrés.

En effet, l'examen de la pérennité par la comparaison des échantillons sur une longue période permet de dépasser la simple mesure des probabilités de disparition ou les risques de « mortalité » tels que les analyses de survie le suggèrent. La pérennité apparaît ainsi comme un concept plus stable, et faisant appel à des déterminants dynamiques de performance, de gouvernance et de stratégies des entreprises.

Malgré l'intérêt de nos résultats, les difficultés de traitement des échantillons sur une longue période ainsi que le manque de certaines informations, nous ont contraints à certains choix méthodologiques. Ainsi, plusieurs variables importantes et déjà signalées par la littérature n'ont pu être testées. Il s'agit notamment des éléments d'entrepreneuriat et de capital humain (Bertrand, 2010 ; Lasch *et al.*, 2005), du profil du dirigeant (Peacock, 2000) et de l'intensité concurrentielle (Suarèz et Utterback, 1995). Enfin, nous n'avons pas intégré certains déterminants suggérés par les théories de démographie des organisations, tels que le territoire d'implantation (Perraud *et al.*, 2001), les aides publiques (Crépon et Duguet, 2002), ou le statut juridique de l'entreprise (Peacock, 2000).

6 - Cette approche est déclarative. Les résultats sont à interpréter avec une certaine prudence, car basés sur la perception de l'innovation par le dirigeant ayant répondu à l'enquête. La question regroupe tous types d'innovation (produit, procédé, emballage, organisationnelle), sans distinction du « niveau » d'innovation (radicale, incrémentale).

Tableau 4. Les déterminants de la pérennité : Validation des hypothèses

Hyp	Variables	Résultat attendu	Résultat observé	Validation
H1a	Performance financière	(+) Différences significatives	(+) Différences significatives	Validée
H1b	Performance export	(+) Différences significatives	(+) Différences significatives	Validée
H2	Indépendance capital	(+) Différences significatives	(0) Pas de différences	Rejetée
H3	Innovation	(+) Différences significatives	(0) Pas de différences	Rejetée
H4	Taille / CA	(+) Différences significatives	(+) Différences significatives	Validée

4. CONCLUSIONS ET PISTES DE RECHERCHES

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'objet de ce travail exploratoire était d'analyser les déterminants de la pérennité des entreprises. Nous avons comparé dans ce sens, deux échantillons d'entreprises pérennes et disparues, afin d'identifier des éléments discriminants, au-delà des simples différences de performance financière. Notre construction conceptuelle nous a conduits à intégrer cinq déterminants sous forme d'hypothèses testées par comparaison des moyennes des deux échantillons d'entreprises pérennes *versus* disparues : la performance financière, l'ouverture à l'international, l'indépendance du capital, l'innovation et la taille des entreprises. Les résultats obtenus montrent que les différences dépassent la simple notion de performance financière et intègrent également :

- l'export, les entreprises exportatrices étant en proportion plus importante dans l'échantillon des « pérennes » que dans l'échantillon des « disparues »,
- la taille (mesurée en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs salariés) : les entreprises pérennes réalisent des CA près de deux fois plus importants, avec des effectifs deux fois plus nombreux que les entreprises disparues.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats des tests de comparaison suggèrent trois implications managériales pour les entreprises agroalimentaires régionales : même si la performance financière renforce les objectifs de pérennité, d'autres facteurs sont à prendre en compte en termes de gouvernance et d'ouverture à l'international : les entreprises pérennes ne sont pas celles qui remplissent des objectifs stricts de performance financière. Cette première implication en appelle à une seconde, concernant le pilotage commercial et stratégique des entreprises agroalimentaires régionales : lors de la conception et de la mise en place des outils stratégiques et financiers, la prise en compte d'éléments « extra-financiers » est fortement recommandée. Enfin, nos résultats peuvent également être pris en compte lors de l'élaboration de politiques publiques sectorielles : les objectifs financiers demeurent certes importants pour les entreprises de la région, mais les déterminants de croissance, d'internationalisation et d'intégration territoriale constituent des leviers d'action pertinents.

PRINCIPALES LIMITES

Concernant la mesure de la performance, nos choix se sont tournés vers des mesures simples, conduisant ainsi à limiter le nombre de variables testées. Aborder la performance de façon plus globale permettrait une analyse de la pérennité plus poussée. Ainsi, doit être envisagée l'association d'indicateurs de performance financiers et non financiers, bien qu'une difficulté réside dans le fait que certains indicateurs non financiers ne demeurent pertinents qu'au niveau de l'entreprise, intégrant les stratégies organisationnelles. Sur le plan conceptuel, il faudrait signaler une limite méthodologique *structurelle* de notre travail. Les disparitions d'entreprises que nous avons étudiées ont eu des causes et des formes très diverses. Or, cet échantillon d'entreprises disparues a été traité dans notre travail comme « homogène », alors qu'il répond à des logiques organisationnelles et

stratégiques contrastées. Une des pistes de recherche future serait d'intégrer une analyse des facteurs de disparition à travers une distinction des déterminants par rapport aux formes.

PERSPECTIVES FUTURES DE RECHERCHE

Ces résultats suggèrent ainsi de repenser la notion de pérennité par une double proposition à intégrer à l'agenda de recherche sur la démographie des organisations : d'abord, à travers l'appréciation de la pérennité des entreprises comme notion intégrée dépassant les simples mesures de survie en termes de risques de disparition et de défaillance ; et ensuite par l'intégration d'autres éléments, au-delà d'un effet direct et statique de la performance financière, comme déterminants potentiels de la pérennité des organisations.

Même si elles n'ont pas été testées dans le cadre de ce travail, certaines options stratégiques (diversification, apprentissage et investissement) peuvent avoir des effets importants sur la longévité des entreprises. Enfin, certains facteurs « institutionnels » liés au territoire d'implantation ou à l'appui des pouvoirs publics ont été fortement suggérés par les recherches antérieures. L'intégration de l'ensemble de ces éléments dans une optique globale de la pérennité, constitue à notre sens, une piste de recherche prometteuse. Il nous semble aussi qu'une réplication de ce travail à d'autres secteurs d'activité, ou d'autres régions/ pays pourrait aboutir à une meilleure généralisation des résultats obtenus.

BIBLIOGRAPHIE

Altarès (2012), Bilan 2011 défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, *Altarès analyse annuelle*, 35p.

Baret, P. (2006), L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? *2ième journée de recherche du CEROS*, p. 1-24

Bernard, F. et Mélançon, S. (2008), Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, *Direction de l'analyse économique*, 94p.

Bertrand, G. (2010), Facteurs de survie des jeunes entreprises en France : une approche intersectorielle. *Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Montpellier 1, 357p.

Charreaux, G. (1998), Le point sur la mesure de performance des entreprises, Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance), 7p.

Cottrell, T. et Nault, B.A. (2004), Product variety and firm survival in the microcomputer software industry, *Strategic Management Journal*, 25(10): 1005-1025.

Crépon, B. et Duguet, E. (2002), Prêt bancaire, aides publiques et survie des nouvelles entreprises : une analyse économétrique à partir des méthodes d'appariement sélectif sur données d'entrepreneurs, *Document de travail*, 42P.

Crutzen, N. et Van Caillie, D. (2009), Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : Un focus sur les micros et petites entreprises en difficulté, *Revue Internationale PME,* vol.22, n°1, p.101-128.

DCASPL (2007), Les défaillances d'entreprise entre 1993 et 2004, *PME/TPE en bref*, n° 23.

Domergue, M. et Couderc, J-P. (2011), L'agroalimentaire, pilier de l'économie régionale, tient le cap. Etat des Lieux et évolutions de la sphère agroalimentaire du Languedoc Roussillon de 1997 à 2009, *Agreste*, Novembre 2011, 20 p.

Dumez, H. (2009), Identité, performance et pérennité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 192, Mars, pp. 91-94.

Durand, R. et Obadia, J. (1998), Analyse de la survie des firmes : le cas des imprimeurs offset à Paris de 1950 à 1985, *Revue d'Economie Industrielle*, vol 84, p. 45-66.

Fabre, V. et Kerjosse, R. (2006), Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme, *Insee Première,* n°1064, 4p.

Gibrat, R. (1931), Les Inégalités Economiques ; Applications: Aux Inégalités des Richesses, à la Concentration des Entreprises, Aux Populations des Villes, Aux Statistiques des Familles, etc., d'une Loi Nouvelle : La Loi de l'Effet Proportionnel, *Paris: Librairie du Recueil Sirey*.

Hall, G. (1992), Reasons for Insolvency Amongst Small Firms – A review and Fresh Evidence, *Small Business Economics*, 4: p. 237–250.

Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1992), The Balanced scorecard - Measures that drive performance, *Harvard Business Review,* January-February, p.71-79.

Lasch, F., Le Roy, F. et Yami, S. (2005), Les déterminants et la survie des start-up TIC, *Revue française de gestion*, n°155, p.37-56.

Levitt, T. (1965), Exploit the Product Life Cycle, *Harvard Business Review*, Volume: 43, Issue: 6, p. 81-94.

Lorino, P. (2000), Le Balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique, *Congrès de l'Association française de comptabilité, Metz.*

Mata J. et Portugal P. (1994), Life duration of new firms, *Journal of Industrial Economics,* vol 2, p. 227-245.

Meyer, M. W et Zucker, L.G. (1989), Permanently Failing Organizations, *Newbury Park, Cafifornia, Sage Publications*, 192 pages.

Mignon S., (2009), La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse, *Revue Française de Gestion*, vol 2, n°192, pp.75-89.

Nelson, R. et Winter, S.G. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, *Cambridge (Mass.), Belknap Press/ Harvard University Press.*

Peacock, R. (2000), Failure and assistance of small firms, *Working Papers, School of Accountancy, South Australian Institute of Technology*

Perraud, A., Moati, P. et Couvert, N. (2001), La survie des entreprises dépend-elle du territoire d'implantation ? *CREDOC, Cahier de recherche C 159*, p. 41-84.

Sellami-Mezghani, B. (2009), Investissement en R&D et performance de l'entreprise : L'effet modérateur dela gouvernance d'entreprise, *Document de travail*, 31p.

Shimizu, K. (2011), Bankruptcies of small firms and lending relationship, *Journal of Banking and Finance*, 14p.

Smida, A. et Khelil, N. (2010), Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie basée sur une approche intégrative, *Revue Internationale PME*, vol.23, n°2, p.65-106.

St-Pierre, J., Lavigne, B. et Bergeron, H. (2005), Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution ? Etude exploratoire sur les PME manufacturières, *Manuscrit auteur, publié dans Comptabilité et Connaissances*, 17 p.

Suarèz, F.F.et Utterback, J.M. (1995), Dominant Designs and the Survival of Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 6, p. 415-430.

Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1850.

Teurlai, J-C. (2004), Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? *Cahier de recherche CREDOC*, n°197, février.

Thornhill, S. et Amit, R. (2003), Learning about Failure: Bankruptcy, firm age and the ressource based view. *Organization Science*, Vol. 14, No. 5, September–October 2003, p. 497–509.

Verstraete, T. (1997), Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : « facteurs clés de succès ? », *Actes du 6ème Colloque AIMS.* Juin. Montréal.

Les coopératives exportatrices sont-elles différentes des autres entreprises exportatrices ?

Etat des lieux dans le Languedoc-Roussillon

Carole MAUREL
Université Montpellier 1, MRM, F-34000 Montpellier, France

Introduction 156
1. Évolution et caractéristiques de l'activité export des coopératives et comparaison avec les « non-coopératives » 158
1.1. Présentation des données et des échantillons 158
1.2. Etat des lieux de l'activité export dans les différents échantillons 158
1.2.1. Quelle représentativité par rapport à la population ? 158
1.2.2. Une activité export en croissance dans les coopératives comme dans les non-coopératives 160
1.2.3. Motivations et freins relatifs à l'exportation des entreprises vitivinicoles 162
1.2.4. Activité export et filialisation dans les coopératives 164
2. Les coopératives exportatrices sont-elles plus performantes que les autres coopératives ? 165
Conclusion 167
Bibliographie 168

Les mutations touchant depuis plusieurs années la filière vitivinicole française poussent les entreprises de cette filière à développer leur activité export afin de faire face à une concurrence internationale intense. Ainsi, de plus en plus d'exploitations et de coopératives se tournent vers la commercialisation en bouteille et l'export, élargissant leur champ d'action de l'amont vers l'aval et développant ainsi de réelles stratégies de commercialisation : alors que les exploitations créent leur structure de négoce propre, les coopératives se concentrent pour faire face aux enjeux actuels et se donnent ainsi davantage les moyens de mettre au point de telles stratégies.

L'objet de ce travail est de se concentrer sur le cas des coopératives vitivinicoles exportatrices du Languedoc-Roussillon afin de déterminer si cet élargissement de leur champ d'action les a rapprochées des entreprises non-coopératives exportatrices, ou au contraire si les coopératives exportatrices ont un profil qui leur est propre. Pour cela, il s'est agit dans un premier temps de présenter les caractéristiques propres aux coopératives qui interviennent à l'international, en comparaison avec les non-coopératives, grâce aux données issues des états financiers des entreprises et de l'enquête EAA-LR réalisée en 1998, 2003 et 2010. Dans un second temps, nous avons comparé coopératives et non-coopératives exportatrices afin de déterminer si le développement de l'export s'accompagne d'une meilleure performance. Il apparaît que les coopératives se rapprochent sur de nombreux points des autres entreprises exportatrices et que l'export n'est pas un élément discriminant en termes de performance des coopératives. Ces résultats suggèrent que les mutations de la filière « vins » se traduisent également par des mutations au sein des entreprises qui la composent.

INTRODUCTION

Selon Coop de France[1], l'organisation professionnelle unitaire de la coopération agricole, une société coopérative agricole est « *une organisation économique d'agriculteurs qui ont décidé de mutualiser les moyens de production, de transformation et de commercialisation de leurs produits agricoles* » et la coopération vitivinicole exporte « *près d'un tiers de sa production* ». A leur création, les coopératives étaient des « *entreprises de collecte et de première transformation* » (Filippi et Triboulet, 2006) et étaient destinées à vendre du vin courant pour la consommation locale (Touzard, Coelho et Hanin, 2008). Dans les années 1980 à 2000 et encore aujourd'hui, la concentration des coopératives s'accélère, notamment en Languedoc-Roussillon (Hanin et al., 2010). En effet, selon Saisset[2] (2009, 2011), entre 2000 et 2010 dans le Languedoc-Roussillon (LR), la filière vitivinicole a connu 157 fusions de caves coopératives et le nombre de coopératives viticoles a chuté de 27% entre 2000 et 2008, « *avec une accélération sur les 5 dernières années, dues aux restructurations induites par la crise commerciale* » (Saisset, 2009). Ces fusions s'accroissent chaque année avec un pic en 2004 (26 contre seulement 6 en 2000) selon Saisset (2009). Ces fusions s'accompagnent d'investissements vers l'aval (Filippi et Triboulet, 2011) et d'élargissements des gammes (Touzard, Coelho et Hanin, 2008), pour une maitrise de la moitié de la production de vin en France. Selon la Confédération des Coopératives Vinicoles de France (CCVF ou « vignerons coopérateurs de France »), en 2008, on attribuait 71% de la production de vin de la région LR à ses 264 caves coopératives (215 en 2010 selon la Fédération des Vignerons coopérateurs du LR ; 333 incluant les coopératives, unions et SICA[3] selon Saisset (2009) en 2008), dont 30 coopératives et deux groupements de producteurs en Roussillon (Source : Conseil Interprofessionnel des vins du Roussillon ou CIVR). Le poids de la coopération est considérable dans la région, d'autant plus que selon le recensement agricole 2010, huit exploitations sur 10 en Languedoc-Roussillon apportent tout ou partie de leur production aux coopératives.
Ces évolutions au sein de la coopération vitivinicole française, y compris dans le Languedoc-Roussillon, s'expliquent par la nécessité pour ces sociétés de répondre et de s'adapter aux mutations de la filière vitivinicole et du marché du vin. En effet, comme l'expliquent entre

1 - Définition disponible sur le site internet http://www.coopdefrance.coop/fr/2/qu-est-ce-qu-une-coop

2 - Pour un état des lieux sur la coopération agricole en Languedoc Roussillon (2000 à 2008), Cf. le document suivant rédigé par Saisset (2009 et 2011) : Observatoire du périmètre coopératif agricole du Languedoc-Roussillon. Le document de 2009 est disponible en ligne : http://www.cooperfic.fr/images/stories/cooperfic/Documents/evolution%20population%202000-2008.pdf

3 - Société d'intérêt collectif agricole

autres Hanin et al. (2010), la filière connaît depuis plusieurs années une crise structurelle. Celle-ci est aggravée par une crise financière mondiale et est caractérisée par plusieurs tendances franches. Tout d'abord, nous constatons une baisse des surfaces viticoles dans les pays producteurs européens et la région LR ne déroge pas à la règle, comme l'indique le dernier recensement agricole 2010[4] selon lequel le vignoble comptait en 2010, 236 500 ha de vignes, soit 60 000 de moins qu'il y a dix ans. Les entreprises françaises doivent également mettre en œuvre de nouvelles stratégies afin de faire face non seulement à la baisse de la consommation de vin en France (passée de 60,8 litres/an/habitant sur la campagne 1994/1995 à 47,8 sur la campagne 2010/2011 selon Franceagrimer[5]) mais également à la concurrence toujours plus forte aussi bien en termes de quantités que de qualité issue des nouveaux pays producteurs. Les entreprises françaises doivent donc mettre au point des stratégies leur permettant d'être présentes sur les marchés internationaux afin de maintenir le leadership français et elles doivent trouver les moyens de maintenir un niveau de compétitivité face à leurs concurrents tout en faisant face pour beaucoup à des difficultés financières consécutives à la crise.

Le constat de ces tendances auxquelles doivent faire face les coopératives, acteurs clés de la filière en Languedoc-Roussillon, nous amène à nous intéresser à leur activité export, lorsque l'on sait que cette vague de fusions a donné lieu à la naissance de groupes coopératifs actifs à l'international (tels que le groupe coopératif du Val d'Orbieu exportant 33% de son vin, selon son site internet). L'intérêt croissant des coopératives vinicoles pour la mise en marché s'explique par le caractère plus rémunérateur en termes de valeur de cette composante de la filière (Filippi et Triboulet, 2006). De plus, selon Saïsset, Couderc et Bou Saba (2011), l'international compte parmi les objectifs à long terme des coopératives. Toutefois, les motivations des coopératives pour l'export résident aussi dans les pressions de leur environnement, étant donné les mutations touchant depuis plusieurs années la filière vitivinicole française, telles qu'une concurrence internationale accrue ou un marché national saturé. Malgré cette tendance, il n'existe pas, à notre connaissance de travaux se concentrant sur cette catégorie de coopératives qui exportent. Notamment, il nous paraît intéressant d'établir des comparaisons entre les coopératives exportatrices et les autres entreprises qui exportent traditionnellement d'une part, et entre coopératives exportatrices et coopératives non-exportatrices d'autre part. Cette comparaison a pour origine des différences fondamentales existantes entre coopératives et non-coopératives, étant donné la gouvernance spécifique des coopératives et leur finalité. L'objectif est de déterminer si des spécificités des coopératives exportatrices du Languedoc-Roussillon apparaissent.

C'est pourquoi ce document de travail vise à dresser un état des lieux de l'activité export des entreprises coopératives du Languedoc-Roussillon, à partir des données des enquêtes sur les Entreprises Agro-Alimentaires du Languedoc-Roussillon (EEA-LR) 1998, 2003 et 2010. Les échantillons complets 2010 seront utilisés pour établir des comparaisons entre sous-échantillons et dresser des profils. Puis, les échantillons constants 1998, 2003 et 2010 seront utilisés pour observer des évolutions de l'activité export d'un même groupe de sociétés depuis 1998. Pour cela, nous observerons dans un premier temps l'évolution et les caractéristiques de cette activité export des sociétés coopératives, en comparaison avec les autres entreprises. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur la performance des coopératives exportatrices, en les comparant cette fois-ci aux coopératives qui n'exportent pas, afin de savoir si les coopératives exportatrices se portent mieux que celles qui se concentrent sur le marché national.

4 - http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_R9111A14-2.pdf

5 - http://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/15848/119025/file/sta-vin-2011-cahierstat-c00-10-n4.pdf

1. EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE EXPORT DES COOPERATIVES ET COMPARAISON AVEC LES « NON-COOPERATIVES »

1.1 PRÉSENTATION DES DONNÉES ET DES ÉCHANTILLONS

Cette étude a été réalisée grâce aux données issues des 3 enquêtes EAA-LR (1998, 2003 et 2010). La base de données EAA-LR présente l'avantage de recueillir les données, entre autres, d'un échantillon constant d'entreprises (et donc de coopératives) sur trois années : 1998, 2003 et 2010, nous donnant l'opportunité d'observer des tendances sur cette période. Le tableau 1 présente les six échantillons que nous avons constitués à partir de ces trois enquêtes, concernant la filière « vins ».

Ce tableau récapitulatif présente dans un premier temps l'effectif des échantillons d'entreprises de la filière « *vins* », négoce compris, leur répartition entre coopératives vs. non-coopératives[6], ainsi que la part de sociétés dont le code APE est « commerce de gros de boissons alcoolisées » (513J ou 4634Z et 4617B). Cette dernière mention nous permet de mettre en évidence le poids de la commercialisation dans cette filière. Cette classification nous confirme que la majorité des coopératives échantillonnées a pour activité principale la viticulture ou la vinification, bien que la part de code APE commerce de gros dans l'échantillon constant soit croissante (14,89% et 22,22% en 2010), indiquant l'intérêt grandissant de ces structures pour la commercialisation. A l'inverse, une majorité croissante de non-coopératives a pour activité principale la commercialisation. L'échantillon de non-coopératives inclut donc en majorité des négociants mais également des producteurs.

Voici à présent, dans les tableaux 2a et 2b, la répartition des sociétés constitutives des échantillons que nous venons de présenter, répartis en fonction de leur taille (effectif).

L'échantillon complet est, à chaque enquête, composé pour plus de moitié de très petites entreprises (exception faite pour les non-coopératives en 1998). L'année 2010 a vu deux grandes entreprises composer l'échantillon. La part des entreprises moyennes (50 à 250 salariés) est plus élevée dans les non-coopératives pour les trois années.
Dans les échantillons constants, les pourcentages de très petites entreprises sont, tout comme dans les échantillons complets, les plus élevés, mais à des niveaux toutefois plus faibles que dans les échantillons complets. La part des entreprises moyennes (50 à 249 salariés) est plus élevée dans les non-coopératives, excepté en 2010, ce qui peut s'expliquer par le mouvement de concentration que connaissent les coopératives.

Les effectifs moyens ci-contre nous indiquent que les coopératives vitivinicoles échantillonnées du Languedoc-Roussillon sont plus petites que les non-coopératives et que les tailles se sont réduites sur l'échantillon complet. Reste à savoir si cela est l'effet de la crise. Nous pouvons nous demander si cela a un impact sur la capacité à exporter.

1.2. ETAT DES LIEUX DE L'ACTIVITÉ EXPORT DANS LES DIFFÉRENTS ÉCHANTILLONS

1.2.1. QUELLE REPRÉSENTATIVITÉ PAR RAPPORT À LA POPULATION ?

Avant de nous concentrer sur les données de l'enquête, voici quelques indicateurs fournis par les interprofessions viticoles de la région Languedoc-Roussillon. Il nous est impossible d'obtenir des données de même nature sur les deux composantes de la région (Languedoc et Roussillon), étant donné que chacune d'elles est gérée par une interprofession propre et ces deux organismes ne produisent pas les mêmes données. Le tableau suivant (tableau 3) présente donc dans un premier temps pour le Languedoc, le nombre de coopératives pour chacune des douze appellations ainsi que le taux d'export

6 - Les notations « coop » et « non coop » seront ensuite utilisées tout au long de cette étude.

Tableau 1 : composition des échantillons

	Echantillon vin	Coopé-ratives (coop)	% dans échantil-lon vin	Dont code APE 513J[7]/ 4634Z	Non-coopératives (non coop)	% dans échantil-lon vin	Dont code APE 513J/ 4634, 4617B
EAA 1998	77	36	46,75%	4 (11,11%)	41	53,25%	15 (36,59%)
EAA 1998 constant	50	26	52,00%	2 (4,00%)	24	48,00%	12 (50,00%)
EAA 2003	112	51	45,53%	5 (9,80%)	61	54,46%	24 (39,34%)
EAA 2003 constant	53	29	54,72%	1 (3,45%)	24	45,28%	13 (54,17%)
EAA 2010	129	94	72,87%	14 (14,89%)	35	27,13%	24 (68,57%)
EAA 2010 constant	42	27	64,29%	6 (22,22%)	15	35,71%	10 (66,66%)

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Maurel, 2012)

Tableau 2a : statistiques descriptives des échantillons complets

	1998		2003		2010	
	coop.	non coop.	coop.	non coop.	coop.	non coop.
3 à 9 (TPE)	**66,67%**	**37,50%**	**50,98%**	**51,67%**	**66,55%**	**62,64%**
10 à 19 (PE)	19,44%	17,50%	17,65%	16,67%	21,22%	13,19%
20 à 49 (PPME)	5,56%	25%	23,53%	14,99%	7,55%	13,19%
50 à 249 (PME)	8,33%	20%	7,84%	16,67%	4,32%	9,89%
Plus de 250 (GE)	0	0	0	0	0,36%	1,09%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Effectif moyen	**22,83**	**45,10**	**19,51**	**28,23**	**14,57**	**24,55**

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Maurel, 2012)

Tableau 2b : statistiques descriptives des échantillons constants

	1998		2003		2010	
	coop.	non coop.	coop.	non coop.	coop.	non coop.
3 à 9 (TPE)	**46,15%**	12,50%	**77,24%**	**47,30%**	**28,26%**	**35,71%**
10 à 19 (PE)	19,23%	20,83%	15,17%	24,32%	26,09%	21,43%
20 à 49 (PPME)	23,08%	**37,50%**	4,83%	17,57%	17,39%	21,43%
50 à 249 (PME)	11,54%	29,17%	2,76%	10,81%	26,09%	17,86%
Plus de 250 (GE)	0	0	0	0	2,17%	3,57%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Effectif moyen	**28,81**	**63,96**	**11,13**	**27,08**	**28,48**	**38,88**

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Maurel, 2012)

7 - Le code APE 513J a été utilisé jusqu'en 2008, date à laquelle une nouvelle nomenclature est entrée en vigueur. Le code 4634 Z est le nouveau code APE pour l'activité « commerce de gros de boissons ».

2010 de chacune d'elles. Nous pouvons ainsi constater que dans certaines AOC, la dépendance export peut être très élevée, comme par exemple pour l'AOC Cabardès.

A ces 181 coopératives languedociennes s'ajoutent 30 coopératives du Roussillon (Source : Comité Interprofessionnel des Vins du Roussillon ou CIVR), soit un groupe de 211 coopératives dans le Languedoc-Roussillon. Ceci nous indique que l'échantillon total de coopératives viticoles de l'enquête EAA-LR 2010 représente 44,55% de la population alors que l'échantillon constant de cette même enquête représente 12,8% de la population. Cette représentativité devra être prise en compte lors de l'interprétation des résultats.

En outre, dans le Roussillon, l'export représente 2% des sorties de chais de vins doux naturels et 20% des vins secs (Source : CIVR) contre une moyenne de 33% dans le Languedoc (Source : CIVL). Nous en déduisons que l'activité export est plus développée dans le Languedoc. Le développement de l'export est encouragé par une action de la région Languedoc-Roussillon, à travers la marque « Sud de France » depuis 2006. Selon le site internet de la marque, « *parmi les produits agroalimentaires et les vins exportés chaque année par la région Languedoc-Roussillon, 70% sont affiliés à Sud de France* ». Nous pouvons donc supposer, même si nous n'en avons pas les preuves, que cela, combiné aux actions collectives des interprofessions et aux actions individuelles des entreprises ait contribué au développement de l'activité export dans la filière afin de répondre au contexte international de concurrence intense.

1.2.2. UNE ACTIVITÉ EXPORT EN CROISSANCE DANS LES COOPÉRATIVES COMME DANS LES NON-COOPÉRATIVES

Avant de chercher à établir un quelconque profil des coopératives exportatrices, il s'agit d'observer l'évolution ainsi que les caractéristiques de l'activité export de celles-ci, en parallèle des non-coopératives. Pour cela, nous allons dans un premier temps observer la répartition moyenne de la présence des deux groupes sur les marchés locaux, nationaux et internationaux (variable issue du questionnaire : pourcentage du chiffre d'affaires (CA) global), grâce à des analyses de variance à 1 facteur menées sur les échantillons complets (tableau 4).

En faisant l'hypothèse nulle d'absence de différence significative de moyenne, le tableau ci-contre (tableau 4) nous indique une différence significative de taux d'exportation moyen entre coopératives et non-coopératives. Les entreprises non-coopératives sont significativement plus exportatrices que les coopératives (de 23,61% à 18,77% pour les non-coopératives contre 9,50% à 7,76% dans les coopératives) et la part de l'export dans le chiffre d'affaires des coopératives n'a pas augmenté avec le temps (près de 10%) alors qu'elle est passée de 23% en 1998 à 33% en 2010 dans l'autre sous-groupe. Dans les coopératives, la part des ventes locales décroît au profit des ventes nationales, mais pas internationales.

Nous allons à présent (tableau 5) observer sur l'échantillon de coopératives l'évolution du taux d'exportation sur les trois années considérées (1998, 2003 et 2010) afin d'étudier l'évolution de l'intérêt pour l'export dans ce groupe d'entreprises à partir des échantillons constants.

Nous constatons ici qu'au sein de l'échantillon constant, l'activité export s'est développée car la part de coopératives exportant de 25 à 74% est passée de 11,50% à 40,1% avec une prédominance dans le groupe 25 à 49%. Ces valeurs nous indiquent une évolution des marchés visés par les coopératives vers l'étranger. En ce qui concerne l'échantillon complet de coopératives, il est difficile d'établir des tendances, ce qui peut s'expliquer par la différence de composition des échantillons année après année et la nature des entreprises qui ont été intégrées ou au contraire ôtées de la base au fil des enquêtes.

Ce tableau sera donc complété par les courbes d'évolutions annuelles des taux d'export dans les échantillons constants de coopératives (Figure 1), étant donné qu'observer dans ce cas-là des échantillons complets ne permettrait pas de voir si les entreprises considérées ont vu leur activité internationale augmenter année après année. Les courbes seraient biaisées par les taux d'export des entreprises intégrées ou ôtées des différents échantillons à chaque enquête.

Tableau 3 : Nombre de coopératives et taux d'exportation par appellation du Languedoc

Appellations	Nombre de caves coop.	Taux d'exportation de l'AOC
AOC Corbières	33	24%
AOC Corbières Boutenac	4	Nc.
AOC Cabardès	5	50%
AOC Clairette du Languedoc	7	Nc.
AOC Faugères	1	Nc.
AOC Languedoc	80	36%
AOC Limoux	2	25%
AOC Malepère	4	20%
AOC Minervois	30	Nc.
AOC Minervois la Livinière	3	Nc.
AOC Muscats du Languedoc	4	Nc.
AOC Saint Chinian	8	31%
Total	**181**	**33% (moyenne)**

Source : Site Internet du comité interprofessionnel des vins de Languedoc ou CIVL (2010)

Tableau 4 : Place de l'export dans l'activité des entreprises (échantillons complets)

		1998	2003	2010
% du CA global vendu en LR	*coop*	43,36%	51,67%	58,00%
	non coop	32,10%	43,37%	22,06%
	Signification (p)	*0,155*	*0,261*	***0,000****
% du CA global vendu dans le reste de la France	*coop*	47,14%	38,81%	32,00%
	non coop	44,29%	33,30%	44,83%
	Signification (p)	*0,690*	*0,371*	***0,000****
% du CA global vendu dans l'Union Européenne (UE)	*coop*	9,50%(a)	8,04%	7,76%
	non coop	23,61%(a)	18,29%	18,77%
	Signification (p)	***0,004****(a)	***0,011****	***0,000****
% du CA global vendu Hors UE	*coop*		1,49%	2,24%
	non coop		5,04%	14,34%
	Signification (p)		***0,003****	***0,000****

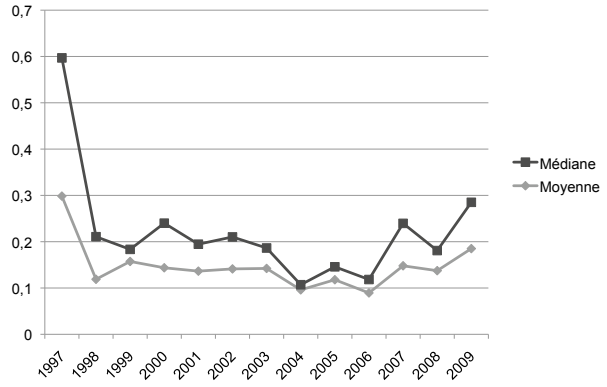
(a) Ces données regroupent les ventes à l'étranger UE et hors UE, car la base 1998 ne faisait pas de distinction entre ces deux catégories. Ceci peut s'expliquer par la prédominance des ventes vers l'UE dans les exportations françaises.
*La valeur de p est inférieure à 0,05%.
Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Maurel, 2012)

Tableau 5 : Répartition des échantillons de coopératives selon leur taux d'exportation (échantillon constant)

Taux d'export	1998 (%)		2003 (%)		2010 (%)	
	Complet	Constant	Complet	Constant	Complet	Constant
N'exporte pas	**41,7%**	**42,3%**	**47,1%**	**64,7%**	**88%**	**38%**
1 à 24%	**30,6%**	**38,5%**	**39,2%**	**23,2%**		
25 à 49%	2,8%	3,8%	9,8%	0,9%	8,1%	31%
50 à 74%	13,9%	7,7%	2%	3,5%	3,9%	9,1%
75 à 99%	11,1%	7,7%	2%	7,7%	0	0

Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Maurel, 2012)

Figure 1 : Evolution des taux d'export de 1997 à 2009 dans les coopératives (Échantillon constant)



Source : Enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 (Maurel, 2012)

La figure 1 nous indique que le taux d'export médian est supérieur au taux moyen chaque année. Nous observons une dégradation du taux d'export sur la première moitié des années 2000 suivie d'une reprise jusqu'en 2009. Il est intéressant et même surprenant de voir que cet échantillon de coopératives avait une activité export non négligeable en 1997, lequel a fortement chuté l'année qui suivit et n'a jamais été atteint à nouveau.

1.2.3. MOTIVATIONS ET FREINS RELATIFS À L'EXPORTATION DES ENTREPRISES VITIVINICOLES

Les questionnaires des enquêtes administrées en 2003 et en 2010 nous permettent d'en savoir plus sur les « freins à l'export » et les « raisons motivant l'activité export ». Ces analyses ont été menées sur les échantillons complets et sans séparer entreprises exportatrices et non-exportatrices, car nous considérons que nous avons besoin de l'avis de l'ensemble de l'échantillon sur la question des déterminants de l'export. En voici les résultats (tableau 6) pour les entreprises ayant répondu à ces questions, sachant que pour la raison n°1, 35,7% de l'échantillon complet (entreprises exportatrices et non-exportatrices confondues) n'ont pas répondu et pour la raison n°2, 50,9% de ces entreprises n'ont pas répondu, étant donné que cela ne concernait que les entités exportatrices. Ceci peut donc s'expliquer par le pourcentage important d'entreprises des échantillons n'exportant pas (Cf. tableau 5) et qui n'ont donc pas répondu.

Coopératives et non-coopératives avancent les mêmes motivations pour exporter. En effet, saisir des opportunités d'affaires est la première raison (citée par environ 40% des échantillons) et développer des marges ainsi que les volumes sont les deuxièmes raisons les plus citées.

En ce qui concerne les freins à l'export, il est important de noter que 52,3% des entreprises (entreprises exportatrices et non-exportatrices confondues) n'ont pas répondu à la question relative au frein n°1 et 62,8% à la question relative au frein n°2. Ceci s'explique par le fait cette question ne concernait que les entreprises n'exportant pas ou peu. Les réponses ci-dessous (tableau 7) concernent donc environ la moitié de l'échantillon de 2010, ce qui est assez surprenant lorsque l'on sait par exemple que près de la moitié des coopératives n'exportent pas (Cf. tableau 5).

Ces réponses nous informent qu'un quart des coopératives avancent le manque de compétences commerciales export comme principal frein à l'export, ce qui pourrait s'expliquer, entre autres, par le fait que les coopératives n'aient pas embauché le personnel commercial compétent pour développer cette activité. Par ailleurs, beaucoup sont de petites structures n'ayant pas forcément les compétences nécessaires au développement de l'export comme ce peut être le cas des maisons de négoce.

Parmi les non-coopératives, le manque de connaissances des attentes des marchés étrangers est le frein le plus cité. Nous observons donc que les principaux obstacles à l'export sont davantage de nature externes aux entreprises qu'internes comme c'était le cas dans les coopératives.

Alors que les motivations sont comparables dans les deux sous-échantillons, les freins à l'export diffèrent, ce qui peut s'expliquer par la dichotomie sociétés coopératives vs. sociétés non coopératives.

Tableau 6 :
Raisons motivant l'activité export pour les entreprises et coopératives exportatrices (enquête 2003[8])

Enquête 2003 Echantillon complet	Raison n°1		Raison n°2	
	coop	*non coop*	*coop*	*non coop*
Saturation des marchés locaux	16,13%	17,07%	13,04%	6,25%
Opportunités d'affaires	41,94%	39,02%	13,04%	12,50%
Développer des marges sur des marchés porteurs	16,13%	21,95%	43,48%	28,13%
Développer les volumes	16,13%	9,76%	21,74%	37,50%
Ne plus dépendre des centrales	6.45%	7,32%	8,70%	9,38%
autres	3,22%	4,88%	0	6,25%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2003 (Maurel, 2012)

Tableau 7 :
Principaux freins à l'export pour les entreprises et coopératives non exportatrices (enquête 2010)

Enquête 2010 Echantillon complet	Frein n°1		Frein n°2	
	coop	*non coop*	*coop*	*non coop*
Manque de compétences commerciales export	**26,80%**	16,67%	14,17%	0
Manque de connaissances des attentes des marchés étrangers	5,88%	**20,83%**	10,83%	**33,33%**
Manque de compétitivité de vos produits	12,42%	0	3,33%	27,78%
Démarches administratives à l'export trop lourdes	4,58%	12,50%	13,33%	0
Normes sur les produits pour accéder aux marchés	3,27%	0	2,50%	0
Maîtrise insuffisante du transport à l'export	0	0	14,17%	16,67%
Pas besoin d'exporter	15,03%	0	5,83%	0
Investissement trop lourd/retour sur investissement tardif	9,15%	8,33%	5%	0
Risque trop important	3,27%	0	6,67%	0
aucune	11,10%	**25%**	**24,17%**	22,22%
autre	8,50%	16,67%	0	0
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

Tableau 8 : taux d'exportation et taille des coopératives en 2010 (échantillon complet)

	Taille (nombre de salariés)				
	3 à 9	**10 à 19**	**20 à 49**	**50 à 249**	**+ de 250**
Coopérative stricto sensu (84,27%)	89,95%	90%	65,91%	52,63%	25%
Contrôlée par un groupe coopératif (12,35%)	8,68%	10%	27,27%	21,05%	50%
Groupe coopératif (1,69%)	0	0	0	26,32%	25%
Union de coopératives (1,69%)	1,37%	0	6,82%	0	0
Total (100%)	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

8 - Cette question n'a pas été posée lors de l'enquête de 2010

Tableau 9 : Taille et taux d'exportation des coopératives en 2010 (échantillon complet)

	Taux d'exportation					
	0 à 5%	6 à 25%	26 à 50%	51 à 75%	+ de 75%	Total
3 à 9	64,32%	29,19%%	6,49%	0	0	100%
10 à 19	49,15%	37,29%	3,39%	10,17%	0	100%
20 à 49	20%	65%	5%	10%	0	100%
50 à 249	8,33%	25%	41,67%	25%	0	100%
+ de 250	0	0	100%	0	0	100%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

Tableau 10 : taux d'exportation et appartenance à un groupe coopératif en 2010 (échantillon complet)

	Taux d'exportation					
	0 à 5%	6 à 25%	26 à 50%	51 à 75%	+ de 75%	Total
Coopérative stricto sensu	52,82%	34,22%	6,64%	6,32%	0	100%
Contrôlé par un groupe coopératif	68,18%	25%	6,82%	0	0	100%
Groupe coopératif	16,67%	0	83,33%	0	0	100%
Union de coopératives	50%	50%	0	0	0	100%

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

1.2.4. ACTIVITÉ EXPORT ET FILIALISATION DANS LES COOPÉRATIVES

Afin d'affiner la description de l'activité export des coopératives et de tenter de vérifier si la taille peut avoir un lien avec le niveau d'activité export mais aussi notre explication relative à la petite taille des coopératives pouvant expliquer le manque de compétences export, nous avons mené une série d'explorations de l'échantillon de coopératives pour 2010.

En effet, les résultats précédents montrent que les coopératives sont dans l'ensemble plus petites que les non-coopératives. De plus, elles invoquent comme premier frein à l'export le manque de compétences commerciales export. Ceci peut être lié à leur plus petite taille, conférant des ressources financières et humaines moins importantes, dont l'accès peut être par ailleurs favorisé par l'appartenance à un groupe coopératif.

C'est pourquoi nous allons vérifier si taille des coopératives et degré d'exportation sont liés (tableau 9), puis si l'appartenance à un groupe coopératif et le degré d'exportation sont liés (tableau 10). Avant cela, nous allons contrôler la taille des coopératives composant l'échantillon en fonction du type de coopératives concernées (tableau 8).

L'échantillon est composé d'une grande majorité de coopératives stricto sensu, dont plus de la moitié ont entre 3 et 9 salariés et dont près de 87% ont entre 3 et 19 salariés. Les groupes coopératifs et les unions sont très peu représentés. Les coopératives contrôlées par un groupe sont plus nombreuses à avoir des effectifs plus élevés.

Nous constatons ici que plus la taille des coopératives est élevée, plus la part des « non exportatrices » diminue. Les quelques très grandes coopératives exportent près de la moitié de leurs vins, alors que les coopératives ayant entre 3 et 19 salariés exportent pour la grande majorité entre 0 et 25% de leurs vins.

Nous constatons que les groupes coopératifs sont pour plus de 80% des exportateurs très actifs (26 à 50%), alors que ce pourcentage descend à 6% dans les coopératives stricto sensu et celles qui sont contrôlées par un

groupe. De plus, nous constatons que les groupes sont concentrés dans deux catégories : soit ils n'exportent pas (0 à 5%), soit ils exportent beaucoup (25 à 50%). Pour les autres types de coopératives, la moitié au moins n'est pas considérée comme des exportateurs aux yeux de l'INSEE. Il est également intéressant de noter que seules les coopératives stricto sensu ont des taux d'exportation supérieurs à 50% alors qu'intuitivement, nous pourrions penser que l'appartenance à un groupe favorise l'accès aux ressources permettant d'exporter dans de telles proportions. Enfin, dans notre échantillon, peu de coopératives, voire aucune selon les catégories, exportent plus de 50% de leurs produits.

2. LES COOPERATIVES EXPORTATRICES SONT-ELLES PLUS PERFORMANTES QUE LES AUTRES COOPERATIVES ?

A présent que nous disposons de points de rapprochement et de distinctions entre coopératives et non-coopératives exportatrices, nous allons nous concentrer sur l'échantillon de coopératives, en le scindant en deux sous-groupes : coopératives exportatrices et coopératives non-exportatrices. Afin de savoir si les coopératives exportatrices se différencient de celles qui n'exportent pas, nous avons observé plusieurs indicateurs de performance financière des entreprises. Le choix de ces indicateurs a été fait sur la base de l'étude de Saisset et Couderc (2011) portant sur la mesure de la performance des coopératives. En effet, appliquer aux coopératives des indicateurs de mesure empruntés aux entreprises non-coopératives revient à ne pas tenir compte du fait que les coopérateurs sont à la fois des fournisseurs et des actionnaires de la coopérative. Ainsi, Saisset et Couderc (2011) privilégient des indicateurs reflétant les objectifs à court terme de rémunération des coopérateurs complétés par des indicateurs reflétant les objectifs à long terme de profit dans un but de pérennisation de la coopérative. Nous retiendrons donc deux de ces indicateurs, un à court terme et un à long terme, en fonction de la disponibilité de données dans l'enquête. Les données utilisées sont celles de l'année 2009.

Ainsi, l'indicateur de performance à court terme est:
-*rémun1* : coûts fixes / chiffre d'affaires (coûts fixes : salaires chargés, amortissements et provisions)

L'indicateur de performance à long terme est:
-*profit1* : capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires

Nous n'avons sélectionné qu'un seul indicateur court terme et un seul pour le long terme car les autres indicateurs proposés par Saisset et Couderc (2011) utilisaient une variable (hectolitre produit ou hectare) qui n'est pas disponible sur la base de données EAA-LR.
Nous rajouterons, afin de pouvoir les comparer aux non-coopératives, deux indicateurs de performance financière traditionnellement utilisés en finance d'entreprise et notamment en analyse financière:
-*marge* : résultat net / chiffre d'affaires
-*rentabeco* : (résultat courant après impôt et charges d'intérêt nettes) / (immobilisations nettes et besoin en fonds de roulement d'exploitation)

Voici, dans le tableau 11, les coefficients de corrélation linéaires (corrélation de Pearson) relatifs au taux d'export et aux différentes mesures de performance des coopératives pour l'année 2009 (enquête 2010, échantillon complet). La variable *tauxexport* est le ratio chiffres d'affaires export sur chiffre d'affaires total:

Tableau 11 : corrélations entre le taux d'exportation et les mesures de performance des coopératives

	tauxexport	rémun1	profit1
tauxexport	1	0,024 *(0,750)*	0,017 *(0,828)*
rémun1	0,024 *(0,750)*	1	-0,065 *(0,394)*
profit1	0,017 *(0,828)*	-0,065 *(0,394)*	1

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

Ce tableau de corrélation nous indique que le niveau d'activité export (taux d'export) n'est pas lié au niveau de performance des entreprises. Il est important de noter que nous ne cherchons pas, à ce stade de l'analyse, à établir de relations causales entre le niveau d'exportation et la performance mais uniquement des caractéristiques de performance des coopératives exportatrices qui les distingueraient des non-exportatrices et qui justifieraient l'intérêt financier de cette stratégie d'internationalisation.

Pour compléter cette première analyse visant à différencier coopératives exportatrices et coopératives non exportatrices, nous avons mené une analyse de variance à un facteur par indicateur de performance au sein des deux groupes de coopératives ; dans le tableau 12. Selon l'INSEE, une entreprise est dite « exportatrice » si elle réalise plus de 5 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Nous avons donc créé une variable dichotomique pour laquelle 0 signifie que la coopérative réalise moins de 5% de ses ventes à l'export et 1 signifie que la coopérative réalise plus de 5% de ses ventes à l'étranger.

Ces analyses de variance indiquent que les coopératives non exportatrices offrent une meilleure rémunération à leurs membres, ainsi qu'une marge certes négative, mais dans une moindre mesure que les exportatrices. A ce stade de l'étude, nous ne pouvons donc pas affirmer que l'export est signe de meilleure performance financière.

Les moyennes de performance par classe de taux d'exportation (tableau 13) nous confirment cette absence de tendance. En effet les valeurs les plus élevées ne sont pas systématiquement dans les groupes d'entreprises les plus exportatrices. Nous pouvons donc supposer que l'export est davantage une stratégie de diversification des sources de revenus et de présence nécessaire sur les marchés internationaux. Toutefois, nous pouvons dire que les coopératives exportant plus de la moitié de leur vin ont un niveau d'autofinancement (*profit 1*) et de marge (*marge*) plus élevé que les autres mais sont également moins rentables. Ces éléments relatifs à la marge et à l'autofinancement constituent un signal positif en termes de capacité des coopératives exportatrices à se constituer des ressources financières propres.

Tableau 12 : niveau de performance en fonction de la présence sur les marchés internationaux

Indicateur		Moyenne 2010
rémun1	Coop. exportatrice	0,1240
	Coop. Non exportatrice	0,1444
	F	4,280
	Signification (p)	0,040*
profit1	Coop. exportatrice	0,0055
	Coop. Non exportatrice	0,0062
	F	0,002
	Signification (p)	0,969
marge	Coop. exportatrice	-0,0515
	Coop. Non exportatrice	-0,0114
	F	9,225
	Signification (p)	0,003*
rentabeco	Coop. exportatrice	0,0333
	Coop. Non exportatrice	0,0353
	F	0,007
	Signification (p)	0,932*

*La valeur de p est inférieure à 0,05%.
Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

Tableau 13 : niveau de performance des coopératives en fonction des classes de taux d'exportation

Taux d'exportation	Rémun1	Profit1	marge	rentabeco
0 à 5%	0,1260	-0,0018	-0,0192	0,0305
6 à 25%	**0,1472**	0,0072	-0,0641	**0,0491**
26 à 50%	0,1424	**0,0448**	0,0107	0,0116
51 à 75%	0,1050	0,0391	**0,0267**	0,0076

Source : Enquête EAA-LR 2010 (Maurel, 2012)

CONCLUSION

RAPPELS DES RÉSULTATS

Les coopératives jouent un rôle clé dans la filière « vins » du Languedoc-Roussillon. Elles se concentrent et adoptent des stratégies afin de faire face aux nouveaux enjeux nationaux et internationaux de la filière. Parmi ces stratégies, l'internationalisation à travers l'activité export, se développe : les coopératives de la région exportent actuellement près d'un tiers de leur production. Ce *working paper* avait pour objectif de dresser un état des lieux de l'activité export de ces coopératives, en se demandant si cette caractéristique les distingue ou les rapproche des autres entreprises exportatrices, compte tenu des objectifs spécifiques conférés par le statut coopératif. Il avait également pour objectif de savoir si l'activité export des coopératives était couplée à une meilleure performance que dans les coopératives se limitant aux marchés locaux et nationaux.

Les analyses menées nous ont donc permis d'identifier une série de points communs et de différences entre coopératives et non-coopératives exportatrices. D'une part, quel que soit le type d'entreprise exportatrice, les motivations à l'export sont les mêmes et la part d'export hors UE augmente alors que la part d'export au sein de l'UE baisse au fil des années. Cette évolution au profit du « grand export » correspond aux tendances observées pour la filière viticole au niveau national, soit une baisse de l'export vers nos voisins européens. Par ailleurs, les taux d'export sont significativement plus élevés chez les non-coopératives, où le poids de l'export augmente au fil des années, alors qu'il stagne autour de 10% dans les coopératives, témoignant d'une différence de stratégie et certainement du rôle de l'export dans ces deux catégories de sociétés. Enfin, les freins à l'export sont d'ordre internes dans les coopératives et d'ordre externes dans les non-coopératives, témoignant une fois de plus de la nécessité pour les coopératives d'analyser et de se doter des ressources adéquates pour développer l'export. ressources d'autant plus faciles à mettre en œuvre compte tenu de la concentration que l'on constate dans cette catégorie d'entreprise.

Pour finir, en ce qui concerne la comparaison des coopératives exportatrices vs. non-exportatrices, nous avons observé que la performance n'était pas liée au degré d'exportation. Il sera intéressant d'analyser par la suite quelles sont les justifications financières, s'il y a, à exporter pour ces coopératives. L'un de nos résultats suggère un possible avantage à exporter, à savoir pouvoir produire du vin davantage valorisable car vendu en bouteilles et permettant de se constituer plus de ressources financières internes grâce à une marge plus élevée conférant un autofinancement plus élevé.

LIMITES

Ces résultats sont toutefois très descriptifs et nécessitent des analyses complémentaires permettant de mettre en évidence des relations causales entre l'export et d'autres variables. Ceci nous permettrait d'identifier non pas uniquement des caractéristiques, mais des déterminants de l'export dans ces sociétés coopératives. Une autre limite concerne la comparaison entre coopératives vs. non-coopératives, qui est quelque peu périlleuse du fait qu'il est risqué de comparer ces deux catégories de sociétés et leur performance sur des indicateurs identiques étant donné leurs finalités et modes de fonctionnement différents. Enfin, un travail plus approfondi sur le comportement des coopératives stricto sensu et des coopératives appartenant à des groupes ou des unions serait indispensable pour compléter cette analyse de l'activité export dans cette catégorie d'entreprises. En effet, les ressources des unions de coopératives et des coopératives appartenant à un groupe devraient être différentes des coopératives stricto sensu et il serait intéressant de voir quelle place est accordée à l'export dans ces différentes catégories.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Le constat relatif au point commun des coopératives et non-coopératives en termes de motivation à l'export et de baisse de l'export vers l'UE au profit du grand export implique que les coopératives se dotent des compétences nécessaires au développement de cette activité export (avancé comme le principal frein à l'export dans les coopératives) afin d'en dégager de la performance et faire en sorte que l'export soit vecteur de performance.

Le constat d'un taux d'export stagnant dans les coopératives (alors qu'il croît dans les non-coopératives) doit également amener les coopératives et les pouvoirs publics à une réflexion sur la stratégie à adopter dans cette catégorie d'entreprise. En effet, développer l'export permet le développement de ventes de produits mieux valorisés et donc peut permettre aux coopératives d'espérer avoir des ressources permettant le développement de compétences commerciales manquantes à ce jour. Au contraire, se maintenir à des taux très peu élevés d'export pose la question de la rentabilité de ce choix et des conséquences pour la structure dans son ensemble.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Ces premiers résultats nous ont permis d'identifier plusieurs pistes de recherche dans l'étude des coopératives exportatrices. Il conviendra de vérifier dans la suite des travaux sur cette thématique si la plus petite taille des coopératives constitue un frein en matière d'export, car aucune relation causale n'a été identifiée. En effet, nous savons que la taille est plus petite et que l'export est moins développé mais nous n'avons pas encore analysé la relation causale entre ces variables. Il est intéressant de voir que même si le niveau d'engagement à l'export est moindre que dans les entreprises commerciales, dont c'est le cœur de métier, ces deux groupes d'exportateurs présentent des points communs. Enfin, l'activité export ne distingue pas non plus ces coopératives exportatrices des non-exportatrices, suggérant que l'intérêt est peut-être ailleurs, notamment dans une recherche de diversification plutôt qu'un intérêt purement financier.

BIBLIOGRAPHIE

Filippi, M. et Triboulet, P. (2011), Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles, Revue d'Economie Industrielle, n°133.

Filippi, M. et Triboulet, P. (2006), Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles Une étude en région Midi-Pyrénées, Economie Rurale, n°296.

Hanin, H., Couderc, J-P., d'Hauteville, F. et Montaigne, E. (2010). *La vigne et le vin, mutations économique en France et dans le monde*, la Documentation Française, Les Etudes.

Saisset, L-A. (2009), Observatoire du périmètre coopératif agricole du Languedoc-Roussillon, Evolution de la population de 2000 à 2008, COOPERFIC® - FRCA LR – Décembre 2009.

Saisset, L-A, Couderc, J-P. et Bou Saba (2011), Cooperative Performance Measurement Proposal (a test with the Coperfic © tool for wine cooperatives in Languedoc Roussillon, UMR Moisa Working Papers, 2011-4.

Touzard, J.M., Coelho, A. et Hanin, H. (2008), Les coopératives vinicoles : une analyse comparée à l'échelle internationale, Bulletin de l'OIV, Vol. 81 - Nº 929-930-931, pp. 381-403.

Les coopératives : « naturellement » plus responsables ?

Le cas des coopératives du Languedoc-Roussillon.

Myriam-Emilie KESSARI
Groupe SupdeCo Montpellier Business School, MRM, F-34000 Montpellier, France

Géraldine RIVIERE-GIORDANO
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Leïla TEMRI
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 170
1. Contexte : coopératives et développement durable, un lien de fait 170
1.1. Les coopératives : une histoire, une organisation et des principes les prédisposant au développement durable 170
1.2. Une évolution des modèles coopératifs interrogeant sur la continuité des principes fondateurs des coopératives et donc sur leur lien avec la RSE 172
2. Méthodologie 173
3. Résultats et Discussion 174
Conclusion 179
Bibliographie 181

INTRODUCTION

Les coopératives détiennent un rôle clef au niveau de la production agricole et notamment en Languedoc-Roussillon où 70% de la production phare de la région, à savoir la production viticole, est collectée par les caves coopératives (Saisset et Cheriet, 2012). Les coopératives y totalisent en 2008, 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaire toutes filières confondues (Coop de France, 2008). Les coopératives, structures économiques particulières « gouvernées par des principes de fonctionnement et des valeurs spécifiques qui les différencient des sociétés commerciales » se positionnent comme des « acteurs du développement durable » (Coop de France, 2012).
Comme le montrent Bocquet et al. (2010), les coopératives bénéficient d'une spécificité favorisant leur lien avec le développement durable. Il semble en effet assez évident que des structures construites sur une préoccupation sociale et fortement ancrées dans leurs territoires soient en lien, par nature, avec le développement durable et les principes de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), définie par la Commission Européenne[1] comme « une contribution des entreprises au développement durable » (Commission des Communautés Européennes, 2002). La RSE s'articule autour de trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Elle s'efforce également de prendre en compte les attentes des multiples « parties prenantes » concernées par les activités de l'organisation. En s'appuyant sur ces différents aspects, il apparaît de prime abord que les coopératives sont plus responsables « par nature ». Elles ont ainsi été érigées par la Commission des Communautés Européennes (2002) en modèle de conciliation des intérêts économiques avec la responsabilité sociale (Blanc, 2008). Cependant, cette affirmation mérite d'être nuancée. De plus, les évolutions des modèles coopératifs (Cook, 1995 ; Hind, 1997 ; Côté, 2001 ; Koulytchizky et Mauget, 2003) entraînent des interrogations sur ce lien théorique et notamment sur la réalité des pratiques responsables des coopératives.

L'enjeu de ce travail est de se prononcer sur le profil plus ou moins responsable des coopératives par rapport aux autres entreprises, via l'analyse de leurs pratiques sociales, environnementales et sociétales. La dimension économique n'a volontairement pas fait l'objet d'analyse particulière au motif que les problématiques financières des coopératives sont supposées équivalentes à celles de toutes autres entreprises et ne constituent donc pas un critère différenciant. Pour ce faire, nous avons examiné les résultats d'une vaste enquête réalisée auprès de 322 entreprises agroalimentaires, dont 108 coopératives.

Dans cet article, nous introduirons d'abord nos objets d'analyse : les coopératives et le développement durable en précisant la situation languedocienne, ce qui nous mènera à présenter notre problématique et nos hypothèses. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie utilisée puis dans un troisième temps les résultats de nos analyses.

1. CONTEXTE : COOPÉRATIVES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN LIEN DE FAIT.

1.1. LES COOPÉRATIVES : UNE HISTOIRE, UNE ORGANISATION ET DES PRINCIPES LES PRÉDISPOSANT AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les coopératives sont des organisations anciennes qui sont souvent nées dans un contexte idéologique, politique fort et sont actuellement face à des enjeux majeurs pour s'adapter aux demandes du marché mais également des producteurs, eux-mêmes souvent confrontés à un contexte socio-économique très changeant.
Les coopératives sont des structures difficiles à définir et leurs contours difficiles à délimiter, ces structures étant nées dans des contextes nationaux fortement différents (Stryjan, 1994). Certaines sont appuyées par l'Etat et bénéficient, entre autres d'appuis fiscaux, elles peuvent regrouper des dizaines de producteurs comme des milliers, les coopératives ne sont pas toutes structurées de la même manière. Cependant, elles partagent des principes structurants et des valeurs coopérativistes.

1 - Nous utiliserons cependant indifféremment les deux termes par la suite.

« *La société coopérative représente ainsi l'archétype d'une coopération sociale depuis le XIXe siècle. Elle est le pilier de l'économie sociale et les définitions tant de l'Alliance coopérative internationale (ACI) que de l'Organisation internationale du travail (OIT) mettent l'accent sur le caractère éminemment social, voire parfois politique du phénomène coopératif* » (Herail, 2000).

Ces principes sont essentiels, il s'agit de la libre adhésion (volontariat et ouverture de l'adhésion), le contrôle démocratique (contrôle des membres, et participation aux décisions politiques et stratégiques, selon la modalité « 1 homme, 1 voix »), le partage des gains en proportion des transactions et un intérêt limité au capital (Espagne, 2008). Ces principes sont présents dans les lois ou statuts définissant les coopératives. Ils sont toujours en vigueur.
Par ailleurs, sont associés à ces principes premiers, les principes « de Rochdale » : la neutralité religieuse et politique et le développement de l'éducation (Espagne, 2008). Ces principes sont des conditions d'adhésion à l'ACI (Alliance Coopérative Internationale).
L'ACI développe ces principes, notamment en précisant que l'ouverture de l'adhésion doit être totale et ne doit pas tenir compte de différences politiques, raciales, de genre, etc. Par ailleurs, les coopératives doivent être des structures indépendantes de toutes autres organisations, comme par exemple les gouvernements et dans tous les cas garder le contrôle de leur organisation. Il est ensuite précisé que l'éducation et la formation doivent concerner l'ensemble des membres, dirigeants et salariés et qu'une communication auprès des jeunes sur les bénéfices de la coopération doit être engagée. Enfin, les coopératives doivent s'engager dans le développement durable des communautés à travers des politiques approuvées par leurs membres et il est recommandé que les différentes coopératives de différents niveaux travaillent ensemble.
Plusieurs auteurs soulignent qu'à travers ces principes, les coopératives s'inscrivent **« par nature »** dans le droit fil du développement durable. Cependant de nombreuses nuances sont apportées.

A un niveau très général, Gendron (2011) souligne ainsi qu'il existe des interfaces entre économie sociale et développement durable, mais que ces concepts ne se superposent pas. C'est essentiellement autour de la dimension sociale que se situent ces points de convergence. Il existe ainsi des principes semblables, tels que la démocratie, l'autonomie, le développement centré sur la satisfaction des besoins, ou encore la résilience. Mais le développement durable est lié à l'action d'un ensemble d'acteurs, qui ne font pas nécessairement partie de l'économie sociale. De plus le développement durable comporte d'autres dimensions. En matière plus précisément de RSE, il convient également de remarquer, à l'instar de Blanc (2008), que la RSE a d'abord concerné les grandes entreprises transnationales, alors que les coopératives sont dans leur grande majorité des petites entreprises

Concernant la dimension sociale, Bocquet et al. (2010) estiment que le statut de l'économie sociale favorise l'équité sociale, grâce, d'une part, au partage démocratique des responsabilités et du pouvoir, conféré par les principes démocratiques et d'égalité, et d'autre part à la démarche participative. Enfin, l'absence de rémunération du capital permet la réduction des inégalités salariales, plus particulièrement pour les SCOP (Sociétés coopératives et participatives). Tandis que selon Cariou et al. (2006), les salariés des coopératives ne bénéficient d'aucun avantage statutaire particulier. Cariou et al. (2006) relèvent également que les coopératives développent la formation des individus, mais essentiellement au niveau des administrateurs.

D'un point de vue sociétal, le principe démocratique favorise la transformation de parties prenantes traditionnellement externes en parties prenantes internes (Blanc, 2008). Ainsi, dans certaines formes de coopératives, notamment agricoles, les clients, qui sont parfois également les fournisseurs, et les sociétaires, sont associés statutairement aux décisions. Leurs intérêts sont donc théoriquement pris en compte. Toutefois, Cariou et al. (2006) notent que dans les coopératives agricoles de grande taille, un éloignement entre les organes dirigeants et les adhérents-sociétaires se traduit par une implication moindre de certains de ces derniers. L'absence de lucrativité permet également une meilleure prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes (Blanc, 2008). Enfin, les coopératives sont censées offrir un meilleur ancrage territorial (Blanc,

2008), même si certaines d'entre elles sont largement internationalisées selon différentes modalités. Ainsi, les contraintes de la compétitivité économique sont susceptibles de favoriser les délocalisations.

Enfin, le statut ne spécifie aucune obligation vis-à-vis de l'environnement, comme le souligne également Blanc (2008). C'est incontestablement sur cette dimension que les débats sont susceptibles d'être les plus ouverts, car sur cette dimension, les entreprises de l'économie sociale ne disposent d'aucune avance par rapport aux autres types d'organisations économiques, sinon peut-être une préoccupation plus affirmée, dans les principes, de la question de l'intérêt général (Gendron, 2011). Degrelle (2007) relève ainsi que les entreprises d'économie sociale dont l'activité se situe dans le domaine environnemental (ressourcerie, par exemple) ne peuvent prétendre être réellement des acteurs du développement durable que si elles appliquent dans leur management une véritable dimension écologique. Carriou et al. (2006) notent que les statuts juridiques des coopératives ne prennent en compte ni la gestion des risques (prévention et précaution), ni les externalités environnementales négatives générées par les activités agricoles. En pratique, l'économie sociale, à travers le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale) a développé depuis le début des années 90, un outil d'audit de la responsabilité sociale des entreprises, le Bilan Sociétal. La CFCA (Confédération Française de la Coopération Agricole), devenue depuis Coop de France, a adapté cet outil à ses propres besoins afin de « *renforcer la légitimité des coopératives vis-à-vis de leurs adhérents* » et « *prendre en compte les attentes de la société* » (Mangin, 2001 ; Chomel et Couturier, 2002). On peut noter que dans les premières versions, le référentiel ne comprend pas de rubrique spécifiquement environnementale. Le « management environnemental » est mentionné dans la rubrique « Action économique de la coopérative ». Aujourd'hui, de nouveaux outils ont été élaborés, incluant plus spécifiquement cet aspect. Ainsi un dispositif baptisé « 3D » pour « Destination Développement Durable », a été élaboré en 2005 par Coop de France Aquitaine et l'AFNOR (Association française de normalisation) ; il « a pour objectif de révéler les pratiques Développement Durable de l'entreprise, d'identifier les voies de progrès et de communiquer sur les résultats **»**[2]. Cet outil s'appuie sur la norme AFAQ 26000 (Association française pour l'assurance de la qualité), et prend en compte les trois dimensions du développement durable, dont, explicitement, l'environnement, parmi huit catégories de critères. Enfin, dans notre enquête, la dimension environnementale a donné lieu à un plus grand nombre d'items relativement aux dimensions sociale et sociétale.

1.2. UNE ÉVOLUTION DES MODÈLES COOPÉRATIFS INTERROGEANT SUR LA CONTINUITÉ DES PRINCIPES FONDATEURS DES COOPÉRATIVES ET DONC SUR LEUR LIEN AVEC LA RSE

On assiste à une évolution des modèles coopératifs qui semble toucher l'ensemble des pays à tradition coopérativiste. Les coopératives ont dû s'adapter à la dérégulation des marchés et à une forte concentration des autres acteurs des filières (Koulytchizky et Mauget, 2003). Ces évolutions concernent la structure tout d'abord avec la création croissante de « holding » coopératifs (Côté, 2001) et de groupes coopératifs complexes (Mauget et Forestier, 2006). La région Languedoc-Roussillon suit ce schéma puisqu'entre 2000 et 2010, 160 coopératives vinicoles ont disparu du fait d'opérations de fusion-absorption (Saisset et Cheriet, 2012). Ceci n'est pas sans jouer sur la relation des coopérateurs à leur structure et de nombreuses interrogations émergent sur l'un des principes de base des coopératives, l'équité entre les membres. Ainsi, certains auteurs suggèrent de s'orienter vers un modèle d'actionnariat et de revoir la distribution des droits de propriétés (Porter et Scully, 1987 ; Chaddad et Cook, 2002). Pour d'autres, cette complexification accentue la distance entre les adhérents et les administrateurs (Barraud-Didier et Henninger, 2009). Ces réflexions s'inscrivent dans une problématique plus large, interrogeant la gestion et le positionnement des coopératives.

Les coopératives s'engagent donc, pour certaines, dans des modèles comprenant des alliances avec des organisations capitalistes (Koulytchizky et Mauget, 2003), et

2 - Plaquette « Destination Développement Durable ; on connaît », consultée sur le site « www.generation3d.com le 16/11/2012

même des filiales capitalistes[3]. Les valeurs fondatrices des coopératives se trouvent ainsi associées à des organisations ne portant pas ces valeurs.

Hérail (2000), suggère qu'au-delà d'un problème contextuel d'adaptation au marché et à la concurrence de grands groupes, la structure même de la coopérative arrive peut-être à ses limites : « … on observe que la coopération a de tous *temps connu de grandes difficultés à se démarquer des sociétés capitalistes. Assimilée à une contestation du capitalisme, elle supporte mal l'insertion de mécanismes purement capitalistes qui remettent en cause, en apparence, sa spécificité* » (Hérail, 2000).

Ces questions ne sont pas seulement des positionnements idéologiques, mais s'inscrivent dans un débat sur la performance. Pour Valentinov, (2007) les coopératives sont des formes organisationnelles efficaces pour réduire les coûts de transaction des producteurs et pour Hind (1994), ce sont les valeurs coopérativistes qui expliquent l'efficacité de certaines coopératives.

Avec la fragilisation des principes coopératifs et l'évolution des modèles coopératifs, on peut s'interroger sur l'inscription des coopératives dans le développement durable alors qu'elles semblaient naturellement pouvoir s'y associer.

Ceci nous permet de poser deux hypothèses :
Hypothèse 1 : les coopératives sont davantage inscrites dans le développement durable que les autres entreprises.
Hypothèse 2 : Cette démarche n'est pas construite et volontaire, mais plutôt induite par la nature des coopératives qui les fait apparaître comme plus responsables.

3 - Voir notamment la Sodiaal et le cas de Yoplait, détenue durant plusieurs années à 50% par un fond d'investissement qui a ensuite revendu sa participation à Général Mills, un « géant » de l'agroalimentaire.

Encadré n°1 : Les coopératives et le développement durable, selon Coop de France.

« **• Le principe d'équité**
Les coopératives se reconnaissent dans les valeurs de responsabilité mutuelle et personnelle à travers la solidarité entre les agriculteurs et notamment vis-à-vis des jeunes. Elles rémunèrent les apports de leurs adhérents de façon équitable. C'est le principe de l'équité.
[…]

• Acteurs du développement durable sur le territoire
Par son projet et son statut, une coopérative est durablement liée à un territoire géographique donné, à la fois par la nature de son activité, la provenance des matières premières, et par les capitaux apportés par leurs agriculteurs adhérents sur ce territoire.
Souvent des PME, les coopératives et les groupes coopératifs sont donc étroitement insérés dans le tissu économique local, ils contribuent largement à l'animation du territoire : collecte dans les zones difficiles, libres services agricoles, structures de proximité animées par des salariés, et ils assurent un maillage économique dans l'ensemble des zones rurales. Dans de nombreux départements, la coopération est le premier employeur local.
L'investissement des entreprises coopératives génère des effets d'entraînement sur des secteurs d'activité aussi variés que le bâtiment, le transport, le machinisme, l'entretien et les services, les énergies renouvelables, etc… » (Site Coop de France).

2. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche porte sur un échantillon de 322 entreprises de la région Languedoc-Roussillon, dont 108 coopératives. Ces dernières appartiennent de manière décroissante aux filières suivantes : filière « vins » (77%), filière « *fruits et légumes* » (15%), filière « produits d'origine *animale* » (4%), filière « *dérivés de céréales* » (3%) et filière « *produits divers* » (1%).
La répartition par effectif de notre échantillon est la suivante (tableau 1) :

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par tranche d'effectifs

	Nbre		%	
TPE (Très Petites Entreprises) : 3 à 9	90	42,06%	54	50,00%
PE (Petites Entreprises) : 10 à 19	47	21,96%	23	21,30%
PPME (Petites et Petites et Moyennes Entreprises) : 20 à 49	50	23,36%	19	17,59%
PME (Petites et Moyennes Entreprises) : 50 à 249	20	9,35%	10	9,26%
ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) : 250 à 4999	7	3,27%	2	1,85%
Total	**214**	**100%**	**108**	**100%**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Kessari, Rivière-Giordano et Temri, 2012)

On observe ainsi une proportion légèrement plus importante de TPE parmi les coopératives, au détriment des ETI. Les TPE représentent par ailleurs, dans les deux types d'entreprises, la part la plus importante de l'échantillon.

L'objectif de cette recherche étant d'explorer la propension des coopératives à adopter ou non un comportement responsable, il est apparu opportun de proposer une échelle de mesure de la responsabilité sociale. Cette dernière présente l'intérêt de permettre la double comparaison des performances sociétales des coopératives entre elles et par rapport aux autres entreprises. Elle autorise également des notations intermédiaires, représentatives des trois piliers de la responsabilité sociale à savoir, une notation sociale, environnementale et sociétale. Comme mentionné précédemment, nous n'avons pas pris en compte la dimension économique, qui, selon les valeurs de l'économie sociale, n'est pas revendiquée comme prépondérante, mais comme une condition nécessaire à la réalisation des objectifs sociaux. La dimension sociétale s'entend ici comme relevant de toutes initiatives traduisant un engagement dans une politique de développement durable, telles qu'une démarche de certification ISO, le développement d'une politique commerciale et/ou d'approvisionnement essentiellement régionale, le respect de normes de production sociales ou environnementales, l'affectation et/ou embauche de personnels dédiés ou encore la fabrication de produits respectueux de l'environnement, responsables ou éthiques. Nous avons extrait de l'enquête générale réalisée auprès des entreprises toutes les variables que nous avons considérées comme étant susceptibles de contribuer au développement durable, explicitement ou non. Les 108 coopératives de l'échantillon ont ainsi été évaluées sur un score global de 27, celui-ci a ensuite été converti sur 20, en vue de faciliter l'analyse descriptive des résultats obtenus (tableau 2).

Dans un deuxième temps, il apparaît judicieux d'apprécier la cohérence du discours des coopératives avec leur performance sociétale, en comparant les scores individuels ainsi obtenus avec, d'une part, la définition du développement durable fournie par les enquêtés et d'autre part, leur déclaration relative à la mise en œuvre d'une démarche spécifique de développement durable. En effet, l'appréciation de la compréhension de la notion de « développement durable » par les dirigeants des coopératives a été un préalable nécessaire à la prise en compte de leur réponse en matière d'adoption ou non d'une démarche spécifique de développement durable. Il s'agit ensuite de démontrer si les coopératives adoptent une posture majoritairement réaliste, de sous-estimation, ou de légitimation, c'est-à-dire que leur discours est soit représentatif de leurs actions concrètes, soit trop modeste, ou au contraire qu'il vise à compenser une faible appropriation de la responsabilité sociale dans leurs actions quotidiennes.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Il apparaît tout d'abord que les coopératives sont plus responsables que les autres entreprises puisque leur moyenne générale est de 6.9/20 contre 5.9/20 pour les autres entreprises enquêtées. Bien que les entreprises obtiennent un meilleur score pour le pilier social (9.7/20 contre 9.5/20), il est à noter une dynamique supérieure des coopératives en ce qui concerne les piliers sociétal et environnemental pour lesquels elles obtiennent respectivement les notes de 5,9 et de 5,2, contre 4,3 et 3,8 pour les autres entreprises (tableau 3).

Tableau 2 : Echelle de mesure de la performance sociétale des 108 coopératives de l'échantillon

Pratiques responsables	Pilier Social	Pilier Sociétal	Pilier Environnemental
Mise en place de mesures sociales (0, 1 ou 2 dans la liste proposée)	**/2**		
Existence d'une politique d'intéressement	**/1**		
Pratique favorable au versement d'intérêts aux parts sociales	**/1**		
Existence d'un « porteur » d'une démarche spécifique de développement durable		**/1**	
Obtention de la certification ISO 22000		**/1**	
Obtention de la certification ISO 26000		**/1**	
% du montant des achats de matières premières agricoles acheté en région supérieur à 50%		**/1**	
% du chiffre d'affaires réalisé en région supérieur à 50%		**/1**	
Lors de la conclusion d'un contrat de matières premières agricoles, priorité accordée au respect des normes de production sociales ou environnementales		**/1**	
Existence d'un équivalent temps plein dédié à « la qualité, l'environnement, le développement durable »		**/1**	
Embauche prévue en « qualité, environnement, développement durable » dans les 12 prochains mois		**/1**	
Vis à vis de vos clients, les deux principales forces de votre entreprise sont : des produits respectueux de l'environnement et/ou des produits responsables ou éthiques (0, 1 ou 2)		**/2**	
Vis à vis du consommateur final, les deux principales forces de votre entreprise sont : des produits respectueux de l'environnement et/ou des produits responsables ou éthiques (0, 1 ou 2)		**/2**	
Labellisation « agriculture biologique » associée aux trois premiers produits (0, 1, 2 ou 3)			**/3**
Obtention de la certification ISO 14000			**/1**
Réalisation d'un diagnostic énergétique			**/1**
Réalisation d'un bilan carbone			**/1**
Amélioration des performances sur le poste « Eau »			**/1**
Amélioration des performances sur le poste « Energie »			**/1**
Amélioration des performances sur le poste « Déchets »			**/1**
Amélioration des performances sur le poste « Effluents »			**/1**
Amélioration des performances sur le poste « Gaz à effet de serre »			**/1**
Totaux	**/4**	**/12**	**/11**
Notation globale	**/27**		

Source : enquête EAA-LR 2010 (Kessari, Rivière-Giordano et Temri, 2012)

La démarche sociétale des coopératives se traduit tout particulièrement par le fait de disposer d'une personne dédiée aux compétences liées à la « qualité, environnement, développement durable » (32,4% des coopératives) ou par la volonté de le faire dans les douze prochains mois (96%). De plus, 95 % d'entre elles déclarent réaliser plus de 50% de leurs approvisionnements en matières premières agricoles en région, ce qui est logique au regard de l'ancrage territorial des adhérents viticulteurs, qui constituent la grande majorité de cet échantillon. Si leur politique commerciale se décline aussi essentiellement en région, ce résultat peut être davantage interprété comme étant subi et non comme traduisant l'unique volonté de réduire les distances de livraison et donc la pollution afférente ou encore de développer l'offre sur le territoire régional. Il est encore intéressant de noter que les coopératives sont de plus en plus nombreuses à proposer des produits respectueux de l'environnement, responsables ou éthiques et appréhendent cette démarche comme une force de leur entreprise vis à vis de leurs clients (15%) ou du consommateur final (25%). En revanche, elles ne prêtent à ce jour aucune attention au respect de normes sociales ou environnementales par leurs fournisseurs de matières premières agricoles et ont eu rarement recours à une certification ISO.

D'un point de vue environnemental, les principales mesures mises en place par les coopératives visent à réduire leur consommation d'eau (60%) et d'énergie (32%), de mieux maîtriser leurs effluents (66%) et leurs déchets (62%) et concernent encore la mise en place d'un diagnostic énergétique (24%). Elles sont en revanche peu nombreuses à avoir initié un bilan carbone (7,9%) et à s'inscrire dans une politique d'agriculture biologique. Elles avouent enfin être insuffisamment inscrites dans une démarche de mesure des émissions de gaz à effets de serre liés à leur activité (7,8%) et de certification ISO 14000 (1,5%).

Leurs actions sociales s'avèrent être, quant à elles, comparables à celles des autres entreprises, les deux sous-échantillons obtenant une moyenne de 9,5 pour les coopératives et 9,7 pour les autres entreprises sur ce troisième pilier. Les coopératives se distinguent notamment des autres entreprises par le fait que les propriétaires ne sont autres que les adhérents eux-mêmes et que la principale finalité est de contribuer au bien-être de ces mêmes adhérents en leur assurant un niveau de rémunération suffisant. Aussi, était-il raisonnable de penser que les coopératives pouvaient être prédisposées à présenter une performance sociale supérieure à celle des autres entreprises, ce qui n'a pas été démontré dans cette étude. Si elles reconnaissent mettre en place des mesures sociales, leur évaluation traduit en effet des manquements en ce qui concerne l'instauration d'une politique d'intéressement ou le versement d'intérêt aux parts sociales. Les principales actions sociales qu'elles mettent en œuvre concernent l'amélioration de la sécurité au travail (43%), l'aménagement du temps de travail (19%), l'instauration d'un plan pluriannuel de formation (14%) et l'accompagnement de la carrière des collaborateurs (8%).

Après avoir étudié les initiatives sociétales concrètes des coopératives, il semble intéressant d'apprécier la cohérence entre leur discours et leurs pratiques en matière de développement durable. Pour ce faire, il est tout d'abord apparu opportun d'analyser les définitions associées à la notion de développement durable, en considérant que la compréhension du concept est un préalable indispensable à la définition et à la mise en place d'une démarche développement durable. 71% des répondants ont ainsi proposé une définition acceptable du développement durable, dont la totalité des 39 représentants de coopératives qui déclarent avoir mis en œuvre une démarche spécifique en la matière (tableau 4).

Cette démarche apparaît comme étant plus particulièrement portée par le chef d'entreprise ou d'établissement (41%) ou par le responsable qualité (24%), et dans une moindre mesure par un responsable dédié au développement durable (8%). Certains représentants de coopératives évoqueront à la marge que la démarche est assumée par l'ensemble des salariés permanents, par les élus ou encore par les producteurs.

Enfin, nous avons comparé la réponse des représentants de coopératives en ce qui concerne l'instauration d'une démarche spécifique de développement durable avec leur notation individuelle résultant de l'échelle de mesure (tableau 5).

Tableau 3 : Résultats de l'échelle de mesure des pratiques responsables par pilier pour les coopératives et les autres entreprises

	Pratiques responsables	Part coopératives	Part entreprises
Pilier social	Mise en place d'une mesure sociale	97,9%	98,4%
	Mise en place d'une seconde mesure sociale	72,4%	64,9%
	Pratique versement d'intérêts aux parts sociales	10,9%	23,4%
	Existence d'une politique d'intéressement	5,1%	0,0%
Score social (moyenne = 9,6)		9,5	9,7
Pilier sociétal	Existence d'un « porteur» de démarche DD	32,4%	14,5%
	Obtention de la certification ISO 22000	2,1%	2,6%
	Obtention de la certification ISO 26000	1,2%	0,0%
	% du montant des achats de matières premières agricoles acheté en région supérieur à 50%	94,6%	38,4%
	% du chiffre d'affaires réalisé en région supérieur à 50%	57,5%	51,4%
	Lors de la conclusion d'un contrat de matières premières agricoles, priorité accordée au respect des normes de production sociales ou environnementales	1,4%	1,5%
	Existence d'un équivalent temps plein dédié à « la qualité, l'environnement, le développement durable »	25,9%	23,7%
	Embauche prévue en « qualité, environnement, développement durable » dans les 12 prochains mois	96%	98,3%
	Vis à vis de vos clients, les deux principales forces de votre entreprise sont : des produits respectueux de l'environnement et/ou des produits responsables ou éthiques (0, 1 ou 2)	15,3%	6,3%
	Vis à vis du consommateur final, les deux principales forces de votre entreprise sont : des produits respectueux de l'environnement et/ou des produits responsables ou éthiques (0, 1 ou 2)	25,2%	10,0%
Score sociétal (moyenne = 4,8)		5,9	4,3
Pilier environne-mental	Labellisation « agriculture biologique » associée au 1er produit	4,5%	14,3%
	Labellisation « agriculture biologique » associée au 2e produit	1,3%	5,3%
	Labellisation « agriculture biologique » associée au 3e produit	0,0%	3,1%
	Obtention de la norme ISO 14000	1,5%	0,9%
	Réalisation d'un diagnostic énergétique	24,0%	17,2%
	Réalisation d'un bilan carbone	7,9%	9,8%
	Amélioration des performances sur le poste « Eau »	59,7%	28,3%
	Amélioration des performances sur le poste « Energie »	32,4%	30,8%
	Amélioration des performances sur le poste « Déchets »	61,9%	44,9%
	Amélioration des performances sur le poste « Effluents »	65,9%	23,7%
	Amélioration des performances sur le poste « Gaz à effet de serre »	7,8%	7,3%
Score environnemental (moyenne = 4,2)		5,2	3,8
Score total		**6,9**	**5,9**

Source : enquête EAA-LR 2010 (Kessari, Rivière-Giordano et Temri, 2012)

Tableau 4 :
Exemples de définitions du développement durable citées par les responsables des coopératives

Diagnostic, projection de l'entreprise vis à vis de son environnement économique, réflexion d'ensemble à venir
Au niveau coopératif, il y a 2 gros plans d'actions : passage au bio, contrôle des ressources en eau, passage en lutte raisonnée, économie thermique
C'est le respect de la nature, de l'environnement et favoriser l'agriculture biologique
Les trois piliers : économique, sociétal et environnement
Viabilité économique, environnement, progrès social
Essayer de consommer moins d'énergie Etant économiquement en déroute, faire des économies d'énergie pendant les vendanges n'est pas notre priorité
Economique, social, environnement
Ethique sociale et défense de l'environnement
Assurer la pérennité de l'entreprise, prise en compte des règles de sécurité, tout ce qui concerne l'environnement : traitement des rejets, déchets
Economique, social et environnement
Côté social : tissu social et économique de la région, côté nature : production respectueuse de l'environnement, rentabilité de l'entreprise
Utiliser les ressources avec parcimonie, notamment l'eau puis l'énergie solaire et l'agriculture raisonnée, sans obliger les paysans à utiliser des produits
Croissance sociale et environnementale raisonnée
Durer dans le temps et respect de l'environnement
Agriculture raisonnée, charte de régulation de vignoble, économie
Faire en sorte d'avoir une qualité de vie et une économie acceptable
Qualité, protection de l'environnement, équité et développement économique
Environnement
Rentabilité des outils, pérennité, environnement
Prise en compte des aspects économique, écologique et sociétal
Produire dans le respect des normes environnementales
Economique, environnemental, sociétal et écologique
Respect de l'environnement ; santé du consommateur
Equité, solidarité, respect de l'environnement, économie
Economie, environnement et social
Equilibre dans la gestion du quotidien, chasse au gaspillage
Accompagner une activité économique tout en préservant l'environnement
Respect de l'environnement, assurer le revenu des coopérateurs
Respect de l'environnement, on était déjà en raisonné et nous faisons 1/5 de la production en bio
Economie d'énergie, tri
Economie, environnement
C'est un développement qui est économique, environnemental et social
Economie, environnement, qualité
Enjeu économique et environnemental
Meilleure utilisation des intrants, diminution des déchets

Source : enquête EAA-LR 2010 (Kessari, Rivière-Giordano et Temri, 2012)

Tableau 5 : Comparaison des scores moyens et des déclarations de démarche responsable dans les coopératives

Score moyen général obtenu	Nombre de coopératives concernées par cette évaluation	Dont les coopératives déclarant avoir mis en œuvre une démarche développement durable	
		Nombre	%
9.6	4	4	100%
8.9	9	7	78%
8.1	11	8	73%
7.4	11	6	55%
Sous-total	**35**	**25**	**71%**
Moyenne générale des coopératives = 6,9			
6.7	14	5	36%
5.9	18	4	22%
5.2	12	3	25%
4.4	13	4	31%
3.7	8	1	13%
3	7	0	0%
2.2	1	0	0%
Sous-total	**73**	**17**	**23%**
Totaux	**108**	**42**	

Source : enquête EAA-LR 2010 (Kessari, Rivière-Giordano et Temri, 2012)

Ainsi, nous constatons tout d'abord que 71% des coopératives qui obtiennent une évaluation individuelle supérieure à la moyenne générale des coopératives déclarent également avoir mis en œuvre une démarche spécifique de développement durable. Ceci tend à confirmer l'honnêteté de leur discours, leur déclaration étant confirmée par le développement d'actions concrètes. A l'inverse, 29% de ces mêmes coopératives sous-estiment leurs pratiques en n'entrevoyant pas une démarche de développement durable dans les initiatives louables qu'elles mettent en œuvre.

Au contraire, 23% des coopératives présentant une évaluation sociétale inférieure à la moyenne prétendent avoir instauré une démarche spécifique de développement durable. Même si ces entreprises contribuent par là-même à s'afficher comme étant plus responsables qu'elles ne le sont réellement, elles ont néanmoins mis en œuvre un certain nombre d'initiatives concrètes.

CONCLUSION

RÉSULTATS

Nous avons montré que les coopératives languedociennes s'avèrent être plus responsables que les sociétés commerciales de la région, validant ainsi notre première hypothèse. Ceci se vérifie pour les piliers sociétal et environnemental.

En revanche, nous invalidons notre seconde hypothèse, puisque les salariés des coopératives sont conscients de leur démarche responsable et c'est une démarche voulue. Ce n'est donc pas la simple nature des coopératives qui les fait apparaitre plus responsables mais cela découle bien d'une mise en pratique consciente.

LIMITES

La répartition des entreprises et coopératives languedociennes est relativement spécifique puisqu'on constate une majorité de TPE et d'établissements de la filière « vins ». On peut s'interroger ainsi sur un potentiel biais introduit par un effet filière et/ou un effet taille dans nos résultats. Par ailleurs, peu de critères concernaient le pilier social et il serait intéressant d'obtenir une échelle davantage harmonisée pour chacun des piliers de la RSE.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Ces premiers résultats ouvrent de nouvelles questions et de nouvelles réflexions sur la place des coopératives agroalimentaires dans l'économie régionale et sur la place qu'elles peuvent avoir à l'heure de la promotion de la RSE.

Les coopératives pourraient être des moteurs, vu l'importance de ces structures dans la région, pour le développement de la RSE. Cependant, compte-tenu de l'évolution des structures coopératives vers la création de filiales de statut privé, on peut s'interroger sur le développement ou le maintien du caractère responsable des coopératives. De même, ces structures sont souvent en amont des filières et peu en contact avec les consommateurs finaux : quels bénéfices pourraient-elles tirer de la RSE ?

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

L'ensemble de ces résultats et implications managériales nous permettent d'entrevoir de nouvelles perspectives de recherches. Il serait en premier lieu intéressant de compléter notre échelle de mesure du développement durable par de nouveaux critères qui seraient obtenus par la mise en place de nouveaux questionnaires spécifiques à la RSE. En second lieu, il serait intéressant d'analyser l'impact sectoriel de manière plus approfondie, en réalisant d'autres enquêtes dans des filières différentes du vin, et également dans des entreprises de plus grande taille. Enfin, nous pourrions coupler cette analyse avec la notion de performance, ce qui pourrait alors permettre de justifier, en plus, l'usage de la RSE par les coopératives au-delà de la proximité des valeurs.

BIBLIOGRAPHIE

Barraud-Didier V., Henninger M.-C. ,2009,: ''Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles'', *Recma-Revue internationale de l'économie sociale*, n°314, pp. 47-62.

Blanc J., 2008, « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes», Économies et sociétés, n° 10, vol. 1, p. 55-82.

Bocquet A.-M., Gérardin H. et Poirot J., 2010, « Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? », *Géographie, économie, Société 12 (2010) 329-352*

Cariou Y., Fournie S., Wallet F., 2006, « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et territoires*, dossier 5, 18 p.

Chaddad F. R. et Cook M. L, 2002, *An ownership rights typology of cooperative models*, University of Missouri (Columbia),_ Department of Agricultural Economics Working Paper No. 6, 29 p. .

Chomel C. et Couturier J., La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles française, CFCA, septembre 2002, 15 pages.

Cook M. L., 1995, The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5): 1153–1159.

Côté D., 2001, *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université/CIRIEC international, Bruxelles, 413 p.

Degrelle V., 2007, « Agriculture Bio et économie sociale : une alliance par nature ? » dans économie sociale et environnement (dir.) Véronique Huens, p75-82

Espagne F., 2008, *Principes coopératifs? Lesquels? Histoire et lecture des principes coopératifs selon l'Alliance Coopérative Internationale.* Confédération générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production, 28 p.

Gendron C., 2011, « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », Les cahiers de la CRSDD • collection recherche, No 02-2011

Herail M., 2000, Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives, *Revue internationale de l'économie sociale,* 278: 47–57.

Hind A. M., 1994, Cooperatives–under performers by nature? An exploratory analysis of cooperative and non-cooperative companies in the agri-business sector, *Journal of Agricultural Economics* 45 (2): 213–219.

Koulytchizky S. et Mauget R., 2003, Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme, *Revue internationale de l'économie sociale* (287): 14–40.

Mangin P., 2001, « Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles », RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°281, p.101-107

Mauget R. et Forestier M., 2006, De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire:
évolution ou dénaturation ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 278 : 16-30.

Porter P. K. et Scully G. W, 1987, Economic efficiency in cooperatives ». *Journal of Law &*
Economics, 30 (2): 489-512.

Saisset L.A., Cheriet F., 2012, « Grandir, oui ! mais comment ? Analyse de la concentration par fusions des coopératives vinicoles du Languedoc Roussillon», Colloque de l'ADDES «La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ? », Paris, 24 janvier.

Stryjan Y., 1994, Understanding cooperatives: the reproduction perspective, *Annals of public and cooperative economics,* 65: 59–59.

Valentinov V., 2007, Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of institutional Economics* 3 (1): 55–69.

Méthodologie d'enquête auprès des établissements agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon 2010-2011 : sondage, bilan de la collecte et extrapolation des résultats

Marjorie DOMERGUE
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Jean-Pierre COUDERC
Montpellier SupAgro, UMR1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Introduction 184
1. Organisation du projet 184
1.1. Gouvernance 184
1.2. Déroulement 185
1.3. Passage en comité du label 185
2. Ingénierie statistique 185
2.1. Champ de l'enquête 185
2.2. Nomenclature des activités retenues : regroupement en branches d'activités, puis en filières . . 187
2.3. Unité enquêtée et base de sondage 187
2.4. Description du plan de sondage 189
2.5. Tirage 190
2.6. Hors champ 192
3. Enquête 193
3.1. Le questionnaire 193
3.2. Préparation et déroulement de la collecte 193
3.3. Résultats de l'enquête 194
4. Extrapolation des résultats de l'enquête 195
4.1. Examen *a posteriori* des caractéristiques des établissements non répondants : 196
4.2. Calcul des coefficients d'extrapolation des établissements : 2 modes de calcul pour l'échantillon constant et le non constant 199
4.3. Contrôle de la représentativité de l'échantillon ancien 200
4.4. Caractéristiques de l'échantillon redressé 200
5. Passage à la base de données « entreprises / ou établissements autonomes » 201
5.1. Constitution de la base « entreprises » 201
5.2. Calcul du coefficient d'extrapolation entreprise 202
6. L'exploitation des résultats 202
Bibliographie 203
Annexe : questionnaire d'enquête 204
Annexe : données financières annexes au questionnaire 217

INTRODUCTION

En Languedoc Roussillon, l'industrie agroalimentaire pèse plus de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie près de 20 000 salariés permanents. Ces performances en font le premier secteur industriel régional hors BTP, tant au niveau du chiffre d'affaires que des investissements engagés, de la valeur ajoutée et des exportations.

Or, cette activité se compose de beaucoup d'entreprises de petite taille (près de 80 % d'entre elles ont moins de 20 salariés), non prises en compte dans le cadre national des études de la statistique publique, qui s'intéresse aux entreprises de 20 salariés et plus.

L'enjeu des enquêtes EAA-LR 1998, 2003 et 2010 est donc à la fois d'élargir la connaissance aux établissements de 3 salariés et plus, et à tous ceux qui participent à la transformation et ne sont pas inclus dans la nomenclature Insee de l'industrie agroalimentaire. Il s'agit en amont, des agriculteurs qui transforment eux même leurs produits, avec également l'intégration des artisans des métiers de bouche (boulangers, charcutiers, traiteurs, etc.) à partir de 6 salariés, et en aval, des grossistes distributeurs qui interviennent dans la transformation, la valorisation ou le conditionnement (Couderc, Rastoin et Remaud, 1998).

Enfin, le champ de questionnement de notre enquête est également beaucoup plus large que celui des enquêtes nationales, s'intéressant à tous les aspects de l'entreprise (ressources humaines, produits, relations avec les clients, fournisseurs, gouvernance, stratégie, aspects financiers, innovation) afin d'apporter une cartographie la plus complète possible des moteurs du dynamisme de ces PME agroalimentaires.

Ce projet est une action collaborative, à l'initiative de l'association LRIA (Languedoc-Roussillon Industries Agro-alimentaires), associant les PME et TPE agroalimentaires et les coopératives, via la Fédération Régionale de Coopération Agricole (FRCA, devenue Coop de France LR), la recherche (UMR Moisa, Montpellier SupAgro) et les pouvoirs publics : Europe, Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (Draaf), et Région Languedoc Roussillon.
Le projet a été labellisé par le pôle de compétitivité Qualiméditerranée.

L'enquête EAA-LR 2010 s'inscrit dans la continuité de la réflexion engagée lors l'étude de 1998, renouvelée en 2003, avec l'objectif de mettre à jour les connaissances sur les évolutions des entreprises agroalimentaires régionales, dans le but de définir les thèmes d'actions collectives et individuelles prioritaires, destinées à renforcer leurs stratégies de développement.

1. ORGANISATION DU PROJET

1.1. GOUVERNANCE

Le projet est encadré par un comité de pilotage, composé des financeurs et initiateurs de l'étude : la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (Draaf), la Région Languedoc Roussillon, Languedoc-Roussillon Industries Agro-alimentaires (LRIA), la Fédération Régionale de Coopération Agricole (FRCA), et le Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques de Montpellier (Montpellier SupAgro) dans le cadre de l'UMR Moisa.

Un comité d'orientation, regroupant les acteurs régionaux intéressés pour participer à la réflexion sur l'évolution du questionnaire a travaillé sur les nouveaux thèmes à aborder en 2010 et validé sa pertinence. De nombreux organismes ont composé ce comité d'orientation : l'Insee, le pôle de compétitivité Qualimediterranée, l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation, l'Association Transfert LR, la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat, OSEO Languedoc Roussillon, Vinseo (Association des fournisseurs de la filière viti-vinicole LR), la Direction régionale de l'industrie de la recherche et de l'environnement (DRIRE LR), la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DRT EFP LR)
Enfin, un comité scientifique composé d'une vingtaine de chercheurs de différentes disciplines a été mis en place.

Chargé de la réflexion, puis des travaux de restitution et de recherche sur différents thèmes, il implique des membres des laboratoires et organismes suivants : Montpellier SupAgro : UMR Moisa, Université Montpellier 1, Université Montpellier 2, VetAgro Sup – campus agronomique de Clermont Ferrand, Institut Supérieur de Gestion Paris, AgroSup Dijon – CESAER.

1.2. DÉROULEMENT

Le projet, prévu pour une durée de 3 ans, s'organise en 3 phases :

1. phase de préparation de l'enquête : élaboration du questionnaire et de la méthodologie d'échantillonnage, mise à jour de la base de sondage, sélection de l'institut de sondage prestataire, présentation de l'enquête en Comité du label pour obtention du label d'intérêt général et de qualité statistique (d'octobre 2009 à mai 2010).

2. phase de collecte et de livraison des premiers résultats : réalisation de la collecte par l'institut de sondage, accompagnement et suivi des enquêteurs, premières restitutions (mai 2010 à avril 2011)

3. phase d'exploitation/ valorisation des résultats : publication des résultats régionaux sur les établissements (Agreste), valorisation de ces résultats avec l'organisation d'une conférence régionale (et conférence de presse) devant un public d'élus, de dirigeants d'entreprises et d'enseignants chercheurs, puis exploitation de la base de données par les équipes de recherche (une vingtaine de chercheurs et enseignants chercheurs) pour des publications scientifiques, participation à des colloques, transfert et enseignement. (mai 2011 – fin 2012),

Le calendrier suivant détaille le déroulement des phases de préparation de l'enquête, de collecte et des restitutions (cf. page 184).

1.3. PASSAGE EN COMITÉ DU LABEL

L'enquête a été présentée au comité du label le 30 mars 2010. **Le Comité du label lui a attribué le label d'intérêt général et de qualité statistique** (Avis de conformité N° 30/D131 du 2 avril 2010).

2. INGENIERIE STATISTIQUE

2.1. CHAMP DE L'ENQUÊTE

Afin d'assurer la comparabilité de cette enquête avec les précédentes, la méthodologie des enquêtes de 1998 et 2003 a été reproduite en 2010.

Le champ, que nous nommerons « EAA » (Entreprises AgroAlimentaires), est défini en privilégiant une approche de type « système alimentaire », soit l'ensemble des activités qui concourent à la satisfaction des besoins alimentaires d'une population : agrofournitures, agriculture, industries agroalimentaires, appareils de distribution, industries et services connexes ont donc été recensés dans la nomenclature des activités.
La sphère agroalimentaire est constituée de l'industrie agroalimentaire élargie au système alimentaire. Elle correspond à une vision du type « du champ de l'agriculteur à l'assiette du consommateur ».

Pour cela, le champ a été délimité en ajoutant à la liste des codes NAF des activités agroalimentaires définies par l'INSEE :

- en amont, les exploitations agricoles qui participent significativement à la transformation (par exemple qui fabriquent du fromage ou vinifient eux même leurs raisins)
- en aval, les acteurs de la distribution qui, eux aussi, peuvent intervenir dans la transformation ou le conditionnement des produits.

A noter qu'avec l'entrée en vigueur au 1er janvier 2008 des nouvelles nomenclatures d'activités et de produits français (NAF rev 2), certaines activités qui faisaient partie de « l'amont » pour les précédentes enquêtes entrent désormais dans la liste des activités IAA au sens de l'INSEE (donnant ainsi « raison » aux promoteurs des

Figure 1 : Calendrier des travaux du projet enquête EAA-LR 2010 (octobre 2009 – décembre 2012)

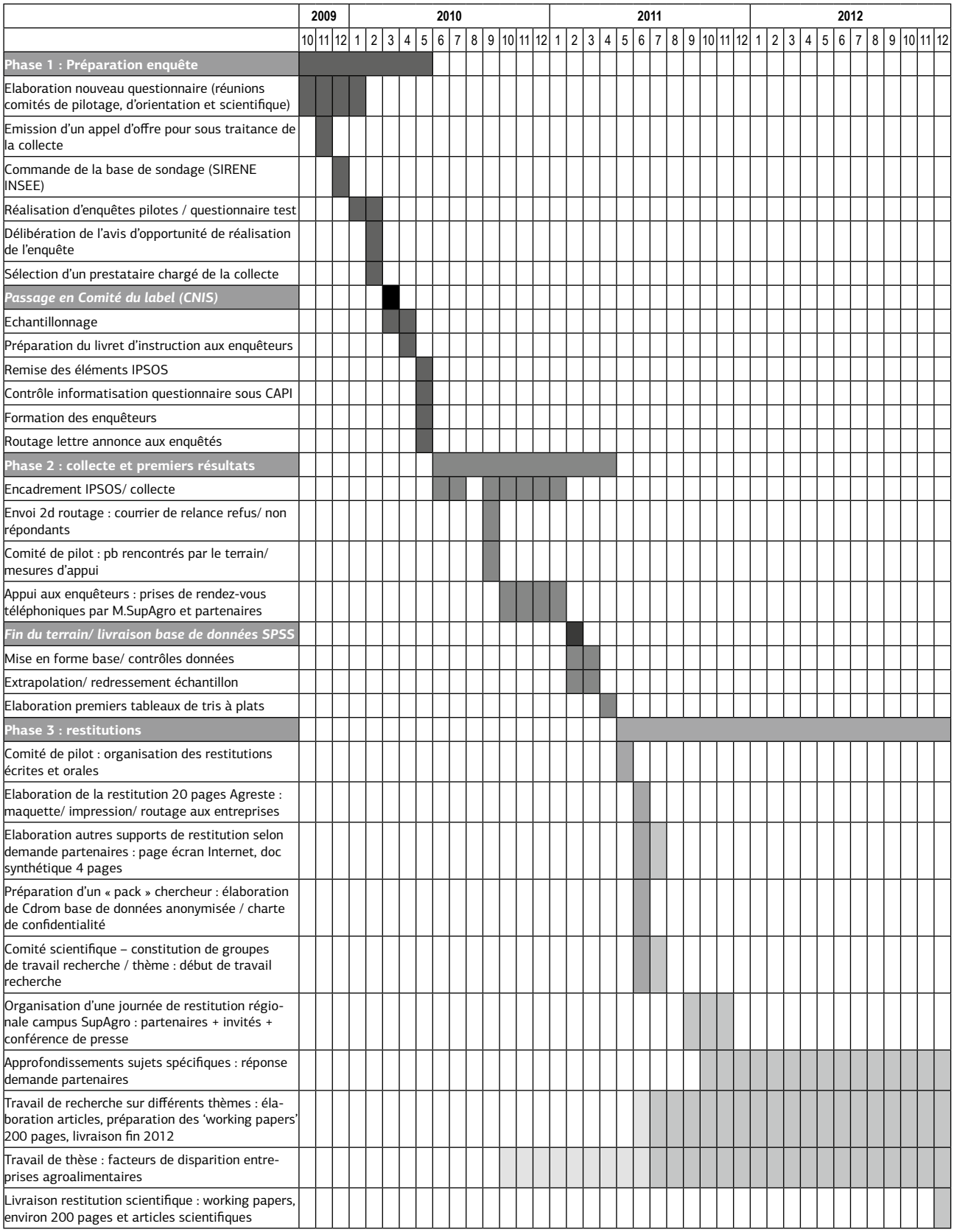
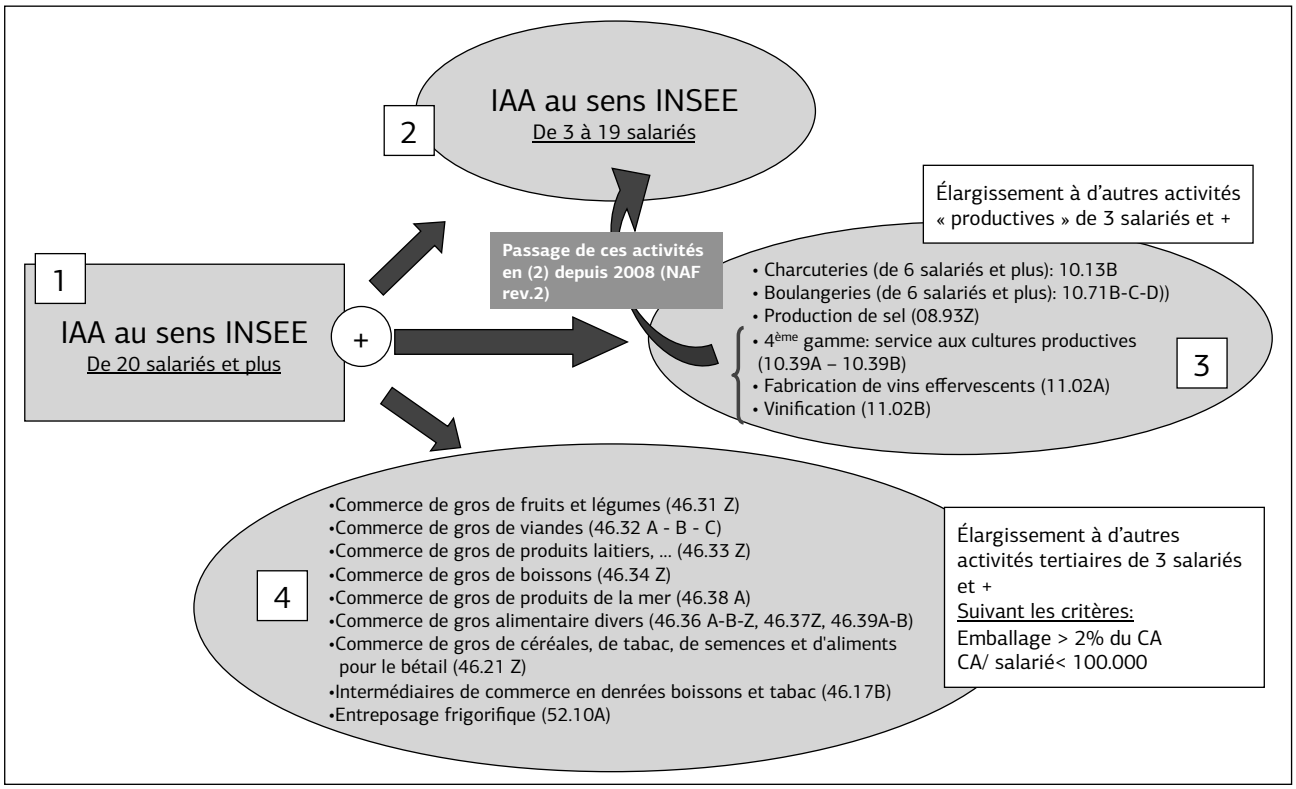


Figure 2 : Constitution du champ de l'enquête « EAA 2010 »



enquêtes de 1998 et 2003 en Languedoc Roussillon). Le schéma présenté en figure 1 illustre le champ de l'enquête.

Remarque : tout comme pour les deux enquêtes précédentes, l'établissement de la Générale de Grandes Sources (Source Perrier) à Vergèze dans le Gard, exceptionnel par sa taille (plus de 1 000 salariés) ne figure pas dans les résultats de l'enquête. Cette absence influe fortement sur les données quantitatives du département du Gard, et de la filière produits divers.

2.2. NOMENCLATURE DES ACTIVITÉS RETENUES : REGROUPEMENT EN BRANCHES D'ACTIVITÉS, PUIS EN FILIÈRES

Les activités retenues sont regroupées en 9 branches d'activités, correspondant à la liste des codes Naf classés dans le tableau suivant. Ces 9 branches d'activités ont permis d'examiner à posteriori les caractéristiques des établissements non répondants. Pour l'exploitation des résultats de l'enquête, afin de respecter le secret statistique dans la présentation des résultats, ces 9 branches d'activités ont ensuite été regroupées en 5 filières de production, identiques à celles définies lors des 2 précédentes enquêtes, afin de comparer les évolutions par filière (tableau 1).

2.3. UNITÉ ENQUÊTÉE BASE DE SONDAGE

L'unité enquêtée est l'établissement. L'objectif étant d'avoir une meilleure connaissance de l'activité agroalimentaire régionale, il est indispensable de se situer au niveau des établissements et non des entreprises, afin de ne pas exclure de la sphère agroalimentaire régionale des établissements qui produisent dans la région alors que l'établissement siège social de l'entreprise est situé hors région (symétriquement, il n'est pas pertinent d'ajouter une information sur des établissements situés

Tableau 1 : Regroupement des branches d'activités en 5 filières

Branche viande	10.11Z	Transformation et conservation de la viande de boucherie	*Filière produits animaux*
	10.12Z	Transformation et conservation de la viande de volaille	
	10.13A	Préparation industrielle de produits à base de viande	
	10.13B	Charcuterie	
	46.32A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de viandes de boucherie	
	46.32B	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits à base de viande	
	46.32C	Commerce de gros (commerce interentreprises) de volailles et gibier	
Branche poisson	10.20Z	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques	
	46.38A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de poissons, crustacés et mollusques	
Branche huiles & produits laitiers	10.51A	Fabrication de lait liquide et de produits frais	*Filière produits animaux*
	10.51B	Fabrication de beurre	
	10.51C	Fabrication de fromage	
	10.51D	Fabrication d'autres produits laitiers	
	10.52Z	Fabrication de glaces et sorbets	*Filière produits divers*
	10.41A	Fabrication d'huiles et graisses brutes	
	10.41B	Fabrication d'huiles et graisses raffinées	
	10.42Z	Fabrication de margarine et graisses comestibles similaires	
	46.33Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits laitiers, œufs, huiles et matières grasses comestibles	
Branche fruits et légumes	10.31Z	Transformation et conservation de pommes de terre	*Filière fruits et légumes*
	10.32Z	Préparation de jus de fruits et légumes	
	10.39A	Autre transformation et conservation de légumes	
	10.39B	Transformation et conservation de fruits	
	46.31Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de fruits et légumes	
Branche boissons	Vins		*Filière vins*
	11.02A	Fabrication de vins effervescents	
	11.02B	Vinification	
	11.03Z	Fabrication de cidre et de vins de fruits	
	Autres Alcools		*Filière produits divers*
	11.01Z	Production de boissons alcooliques distillées	
	11.04Z	Production d'autres boissons fermentées non distillées	
	11.05Z	Fabrication de bière	
	11.06Z	Fabrication de malt	
	Non alcoolisées		
	11.07A	Industrie des eaux de table	
	11.07B	Production de boissons rafraîchissantes	
	Commerce		*Filière produits divers ou vins**
	46.34Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de boissons*	
Branche sucre	10.81Z	Fabrication de sucre	*Filière produits divers*
	10.82Z	Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	
	46.36Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de sucre, chocolat et confiserie	
Branche produits divers	10.73Z	Fabrication de pâtes alimentaires	*Filière Produits divers*
	10.85Z	Fabrication de plats préparés*	
	10.86Z	Fabrication d'aliments homogénéisés et diététiques	
	10.89Z	Fabrication d'autres produits alimentaires n.c.a.*	
	46.38B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire spécialisé divers	
	46.39A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits surgelés	
	46.39B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	
	52.10A	Entreposage et stockage frigorifique	
	10.91Z	Fabrication d'aliments pour animaux de ferme	*Filière dérivés de céréales*
	10.92Z	Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie	
	46.17B	Autres intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac	
	46.21Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail	
Branche pain	10.61A	Meunerie	*Filière dérivés de céréales*
	10.71A	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche	
	10.71B	Cuisson de produits de boulangerie	
	10.71C	Boulangerie et boulangerie-pâtisserie	
	10.71D	Pâtisserie	
	10.72Z	Fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation	
Branche grains & condiments	10.61B	Autres activités du travail des grains	*Filière dérivés de céréales*
	08.93Z	Production de sel	*Filière Produits divers*
	10.83Z	Transformation du thé et du café	
	10.84Z	Fabrication de condiments et assaisonnements	
	46.37Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de café, thé, cacao et épices	

* Pour ces codes d'activités, l'appartenance à l'une ou l'autre des filières est déterminée *a posteriori*, suivant la description de l'activité dans le questionnaire. Ex : l'activité commerce de gros de boissons 46.34Z pourra appartenir à la filière vins s'il s'agit de commerce de vins (autre que la vente en l'état, voir encadré Méthodologie) ou à la filière produits divers s'il s'agit de commerce d'eaux de table.

hors région simplement parce que leur siège social est dans la région).
La constitution d'un fichier 'entreprise', destiné à étudier de façon plus spécifique leurs stratégies, leurs politiques et leurs trajectoires, se fait *a posteriori.*

La base de sondage est constituée du fichier des établissements Sirène, à jour au 1er janvier 2010, situés dans la région Languedoc Roussillon, appartenant aux activités principales exercées de codes NAF décrits dans le paragraphe précédent et d'au moins 3 salariés

Concernant les artisans boulangers ou charcutiers : il y a une volonté à priori de ne garder que ceux qui ont un chiffre d'affaires significatif et vendent dans plusieurs magasins. De fait, en 2003, suite à des vérifications téléphoniques, tous les boulangers-pâtissiers et bouchers- charcutiers- traiteurs de la catégorie 3-5 salariés avaient été exclus du champ.

Dans la base de données 2010, les artisans boulangers et charcutiers de 3 à 5 salariés ont donc été exclus du champ *a priori* (élimination des établissements correspondant à ces codes APE dans la strate 4 : 3 à 5 salariés) : 471 établissements ont ainsi été éliminés de la base de sondage de départ.

La base de sondage est finalement constituée de 1289 établissements répartis en :
- **1075 établissements siège social** de leur entreprise (soit 83%), dont 995 sont des entreprises mono-établissements)
- **214 établissements non sièges,** dont 110 dépendent d'une entreprises ayant un siège social en région et 104 hors région.

La stratification est faite selon les tranches d'effectifs. La ventilation des établissements dans les différentes strates est la suivante :

Du champ présenté en figure 1 doivent être enlevés les établissements qui n'ont pas une caractéristique suffisamment marquée d'activité de création de valeur ajoutée sur les produits appartenant aux filières agroalimentaires. Ce retrait ne peut être fait *a priori* sur la base et se fait donc *a posteriori* par des questions filtres, lors de la prise de rendez-vous, comme indiqué au point 2.5.

2.4. DESCRIPTION DU PLAN DE SONDAGE

L'enquête est réalisée par sondage, avec un objectif d'enquêter un échantillon fixé à 500 établissements.
Afin de mesurer les évolutions depuis les 2 enquêtes précédentes, tous les établissements enquêtés en 1998 et en 2003 et encore actifs sont interrogés de façon exhaustive : sous échantillon « constant ». Puis cet échantillon est complété par un tirage parmi les établissements qui étaient déjà actifs en 2003 et le sont encore en 2010 : les « anciens », repérés grâce à leur numéro Siret retrouvé dans la base de sondage 2003. Ces 2 sous échantillons représentent ainsi les établissements existants en 2003 et encore actifs en 2010.

Un troisième sous échantillon concerne les établissements créés depuis 2003 : les « nouveaux ».

Enfin, comme dans les enquêtes précédentes, les établissements de la strate « 20 salariés et plus » sont interrogés de façon exhaustive, ainsi que tous les établissements de Lozère (à la demande des partenaires en 2003, l'enquête avait été exhaustive afin d'être parfaitement représentative de ce département)

L'échantillon 2010 est finalement composé de 5 parties :
1 **Sous échantillon « constant » :** établissements déjà enquêtés en 1998 et 2003, et encore actifs : 197 établissements

Strate 1	Strate 2	Strate 3	Strate 4	TOTAL
20 salariés et plus	**10-19 salariés**	**6-9 salariés**	**3-5 salariés**	
219	254	441	375	**1289**
Dont Lozère				
9	6	15	8	**38**

2 **Sous échantillon « 20 salariés et plus» :** exhaustivité des établissements de la strate 1 : 219 établissements.
3. **Sous échantillon « complément anciens » :** tirage par sondage pour les strates inférieures (2, 3 et 4) parmi les établissements de la base qui étaient actifs en 2003
4 **Sous échantillon « nouveaux » :** tirage par sondage pour les strates 2, 3 et 4 parmi les établissements créés depuis 2003.
5 **Sous échantillon « complément Lozère exhaustif » :** exhaustivité des établissements de Lozère.

2.5. TIRAGE

La procédure de tirage s'effectue de la manière suivante :

- sur les 500 établissements à enquêter, on fixe la taille du sous-échantillon représentant les anciens établissements à 350 et à 150 pour les nouveaux.
- la base de sondage de 1289 établissements est séparée en une base de référence « anciens » : de 732 établissements, et une base de référence « nouveaux » de 557 établissements.
- Le sous échantillon « 20 salariés et plus », exhaustif avec 219 établissements, représente 170 établissements dans la base de référence « anciens » et 49 dans la base de référence nouveaux.

Il reste donc à enquêter :

350 – 170 = 180 établissements parmi la base « anciens »
150 – 49 = 101 établissements parmi la base « nouveaux », à répartir dans les 3 strates inférieures.

Pour chacune des strates 2, 3 et 4, on estime un effectif salarié théorique : l'effectif salarié n'étant pas présent dans les variables de la base Sirène, il est donc estimé en prenant les milieux de classe * nombre d'établissements de la strate.

On alloue ensuite à chaque strate un nombre théorique de questionnaires, proportionnel à son poids en effectif. Comme dans les enquêtes précédentes, il a été considéré que l'emploi est un indicateur de création de valeur globale, c'est pourquoi le poids en effectif est utilisé pour la répartition des établissements à enquêter.

- Extraction du sous échantillon « constant » dans les anciens.

Les 197 établissements du sous échantillon constant se répartissent ainsi :

20 salariés et plus	10-19 salariés	6-9 salariés	3-5 salariés	Total
92	35	43	27	**197**

- Tirage du sous échantillon « complément anciens » : le complément d'échantillon à tirer parmi les anciens dans chaque strate est donc à déduire par différence entre le nombre théorique à tirer et le sous échantillon constant.
- Tirage du sous échantillon nouveau : les 101 établissements représentatifs des nouveaux établissements sont tirés dans les strates 2, 3 et 4.
- L'échantillon est ensuite complété par les établissements du département de Lozère, sous échantillon « complément Lozère exhaustif ».

Mode de tirage : Dans les strates où le taux de sondage n'est pas exhaustif et en dehors des établissements de l'échantillon constant retenu à priori, la sélection des établissements dans chacune des bases « anciens » et « nouveaux » est faite selon un mode probabiliste systématique. Il s'agit d'un mode de tirage « à pas constant » : on tire un établissement tous les k établissements en descendant dans le fichier. Le premier établissement de chaque fichier est tiré au hasard entre le premier de la liste et celui correspondant au pas de tirage k. Les bases de sondage des strates sont préalablement triées par département et par ordre croissant des codes APE, ce qui permet de respecter au mieux la représentativité de l'échantillon selon ces deux critères.

Le tableau 2 et la figure 3 récapitulent les étapes du calcul de l'échantillon :

Tableau 2 : Étapes de calcul de l'échantillon

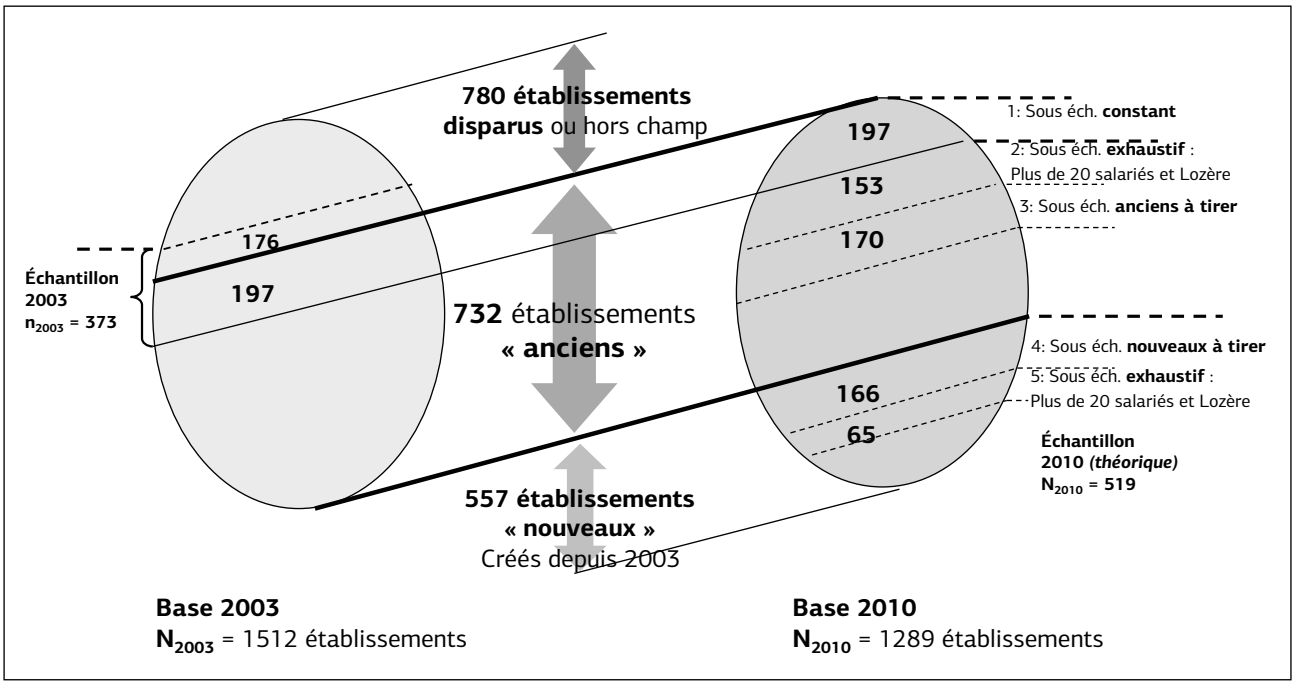
Tranche effectifs	20 et +	10-19 sal	6-9 sal	3-5 sal	Total
Strate	**1**	**2**	**3**	**4**	**Toutes**

	Base de référence «anciens»				
Répartition observée Nb établissements (a)	170	166	219	177	732
Effectifs salariés estimés sur les 3 premières tranches (milieux de classe)	_	2 407	1 533	796,5	4 736,5
Répartition en % sur les 3 premières tranches < 20 sal. (b)	_	51	35	15	100
Nb établissements 20 salariés et + exhaustif	170	_	_	_	
Répartition théorique dans les 3 premières tranches < 20 sal. (180 x b)	_	91	62	27	180
Répartition théorique échantillon ancien	170	91	62	27	350
Sous échantillon «constant» (c)	**92**	**35**	**43**	**27**	**197**
Sous échantillon «anciens» à tirer hors constant (d)	**78**	**56**	**19**	**0**	**153**
Taux de tirage = d / (a-c)	*exhaustif*	0.43	0,11	*0*	
Taux de tirage arrondis	1	2/5	1/9	0	
Complément Lozère exhaustif	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**
TOTAL Echantillon «anciens»	**170**	**91**	**65**	**27**	**353**

	Base de référence «nouveaux»				
Répartition observée Nb établissements	49	88	222	198	557
Effectifs salariés estimés sur les 3 premières tranches (milieux de classe)	_	1 276	1 665	792	3 733
Répartition en % sur les 3 premières tranches < 20 sal.	_	34	45	21	100
Nb établissements 20 salariés et + exhaustif	49	_	_	_	
Répartition théorique dans les 3 premières tranches <20 sal.	_	34	46	21	101
Sous échantillon «nouveaux»	**49**	**34**	**46**	**21**	**150**
Taux de tirage	exhaustif	0.38	0,20	0,1	
Taux de tirage «arrondis»	1	1/3	1/5	1/10	
Complément Lozère exhaustif	_	**2**	**7**	**7**	**16**
TOTAL échantillon «nouveaux»	**49**	**36**	**53**	**28**	**166**

	TOTAL BASE 2010				
TOTAL GENERAL échantillon théorique	**219**	**127**	**118**	**55**	**519**
Répartition Nb étab. base 2010	219	254	441	375	**1 289**
Taux de sondage global	**1**	**0.50**	**0,26**	**0,15**	**0.4**
Soit	**1**	**1/2**	**1/4**	**1/7**	

Figure 3 : Schéma du plan de sondage pour la constitution de l'échantillon 2010



2.6. HORS CHAMP *(A POSTERIORI)* ET REFUS DE RÉPONSE

L'appartenance au champ recherché dépend de la taille et du code APE de l'établissement (critères présents dans Sirène), mais également de critères notés dans le paragraphe précédent qui engendrent le retrait des établissements suivants :

- établissements 'commerciaux' dépensant moins de 2% de leur chiffre d'affaires en emballage, et dont chaque salarié permanent rapporte un CA moyen supérieur à 100 000 euros.
- Les 'artisans' boulangers et charcutiers ayant moins de 6 salariés permanents, un CA inférieur à 400 000 euros ou vendant 70% ou plus de leur production dans un seul magasin.

Ces critères sont vérifiés par téléphone (questions filtres lors de la prise de rendez-vous par les enquêteurs) sur les établissements de l'échantillon. Ces questions filtres permettent également de vérifier que les établissements ont bien 3 salariés ou plus. Ceux qui sont hors champ sont alors remplacés.

Le taux de sondage est recalculé en faisant l'hypothèse que le taux de hors champ dans la population est le même que celui de l'échantillon. Le remplacement des hors champs de l'échantillon conduit à un taux de sondage plus élevé, qui est donc recalculé par la suite pour déterminer le nouveau coefficient d'extrapolation par strate. Les questionnaires faisant l'objet d'un refus de réponse sont également remplacés.
Le remplacement des hors champs, refus de réponse et d'éventuels établissements disparus se fait par l'établissement situé immédiatement après dans la liste de tirage (dans la base de tirage anciens pour les anciens, et dans la base nouveaux pour les nouveaux).

En cas d'impossibilité de remplacement, les coefficients d'extrapolation sont recalculés.

3. ENQUÊTE

3.1. LE QUESTIONNAIRE

voir annexe : questionnaire d'enquête 2010

Afin d'assurer la comparabilité des enquêtes de 1998 et 2003 avec celle de 2010, le questionnaire a été en grande partie maintenu à l'identique afin d'être aussi proche que possible de celui de 2003.
Sa taille est de 16 pages : 14 pour le questionnaire en face à face et 2 pages d'annexes (renseignements sur le personnel de l'entreprise et éléments financiers), pré-remplies comme indiqué au paragraphe 6, et envoyées à l'enquêté en même temps que la lettre avis. L'établissement peut vérifier cette fiche avant le passage de l'enquêteur, en consultant les bilans comptable et social de l'entreprise.
Le questionnaire s'organise en 8 parties. Les 4 premières sont spécifiques à l'activité de l'établissement et les 4 suivantes concernent l'entreprise :

Identification de l'établissement		
4 parties Etablissement	A	Description de l'entreprise & ressources humaines
	B	Les produits transformés en 2009 par l'établissement
	C	Mode de production de l'établissement & relations avec l'amont
	D	Mode de commercialisation de l'établissement et relations avec l'aval
4 parties Entreprise	E	L'entreprise et son pilotage
	F	Stratégie de l'entreprise
	G	Aspects financiers de l'entreprise
	H	Les réseaux d'innovation de l'entreprise

Evolutions du questionnaire de 2003 à 2010

Les comités de pilotage, d'orientation et scientifique ont travaillé sur les évolutions du questionnaire, avec l'objectif de 'fermer' les questions ouvertes dans la mesure du possible et de ne pas augmenter le nombre de questions.

L'enquête de 2010 doit permettre d'actualiser les connaissances acquises lors des précédentes enquêtes et de faire un nouveau point sur la situation des entreprises agroalimentaires régionales pendant cette période de crise. On s'intéresse notamment à l'évolution de leur poids dans l'économie régionale et à leur démographie : suivi des créations et disparitions d'un panel d'entreprises de 1998 à 2010, étude des causes et des enjeux de ces changements démographiques.

Les nouveaux thèmes du questionnaire, ou approfondissements proposés par les partenaires professionnels et utilisateurs potentiels des résultats de l'enquête concernent :

- **le développement durable** : menace ou opportunité pour les entreprises. De nouvelles questions sur la responsabilité sociale des entreprises ont été ajoutées afin d'appréhender la manière dont les entreprises adoptent un comportement responsable, pour quelles raisons, et sous quelles formes.
- l'ajout de **questions sur les allégations nutritionnelles et de santé** (encadré partie B).
- **l'approfondissement des relations avec l'amont**, et l'évaluation du degré de dépendance vis à vis des fournisseurs, notamment pour le transport (partie C).
- **l'approfondissement des relations avec l'aval**, et la détermination des freins à l'exportation pour les entreprises qui n'exportent pas (partie D).
- des **questions spécifiques au secteur coopératif** (partie E).
- **l'innovation reste une question centrale**, l'objectif étant cette fois de préciser les pré-requis nécessaires aux entreprises désireuses d'innover, et comment renforcer leur accompagnement.

Des questions dont les thèmes ne sont plus d'actualité ou ont déjà été explorés ont été supprimées :
- questions sur le passage aux 35 heures en partie A
- encadré sur les recettes traditionnelles en partie B

3.2. PRÉPARATION ET DÉROULEMENT DE LA COLLECTE

En 1998 et en 2003, l'enquête avait été réalisée par les enquêteurs des services départementaux de la statis-

tique agricole et l'UMR Moisa avait assuré l'accompagnement et la partie étude.
En raison du manque de disponibilité des enquêteurs de la Draaf-LR pour le printemps 2010, il a été décidé de sous traiter la collecte. Cette sous-traitance a fait l'objet d'un appel d'offre auprès des bureaux d'études spécialisés en sondages et statistiques. Parmi les répondants à cet appel d'offres, le comité de pilotage a sélectionné le cabinet Ipsos.

La collecte a mobilisé un nombre moyen de 8 enquêteurs (au total, 11 ont été recrutés, mais tous n'étaient pas présents aux mêmes périodes), encadrés par un chef d'équipe d'Ipsos et suivis par l'UMR Moisa.
Les enquêteurs ont été formés le 10 mai et les enquêtes ont commencé mi-mai 2010. Le projet prévoyait qu'elles se déroulent en 2 vagues de 2 mois chacune :
- mi mai à mi juillet 2010
- puis septembre et octobre 2010.

En raison de difficultés rencontrées par les enquêteurs pour obtenir des rendez-vous et d'un grand nombre de refus (dont les raisons sont explicitées dans le paragraphe suivant), la collecte s'est finalement prolongée jusqu'en janvier 2011, soit 3 mois de plus que prévu, avec un fort appui à la prise de rendez-vous apporté aux enquêteurs par Montpellier SupAgro et les partenaires de l'étude.

3.3. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Augmentation du taux de refus : un phénomène général, amplifié par la nécessité de la sous-traitance de la collecte à un bureau d'études

En 2010, le nombre d'établissements ayant refusé de répondre s'est largement accru par rapport à 2003.
Principale explication de cette difficulté : l'expérience et le statut des enquêteurs. Les enquêteurs de l'institut Ipsos se sont en effet révélés moins expérimentés pour réaliser une enquête dans la sphère agroalimentaire et également beaucoup moins convaincants (ou perçus comme moins légitimes) pour obtenir des rendez vous auprès des chefs d'établissements que le réseau d'enquêteurs de la Draaf.
De plus, le fait de faire appel à un institut de sondage privé a créé une confusion entre cette enquête officielle et une simple étude marketing... Ainsi il est arrivé que les assistantes et standardistes (premières interlocutrices lors de l'appel téléphonique), fassent barrage aux enquêteurs qui ne pouvaient alors joindre le chef d'établissement pour obtenir un rendez-vous.
Finalement, après 3 mois de collecte et vu le nombre élevé de non répondants, les partenaires de l'étude (LRIA, FRCA et Montpellier SupAgro) ont organisé des relances téléphoniques et contacté eux-mêmes leurs adhérents à la place des enquêteurs pour la prise de rendez-vous.

Il est à noter que le refus de répondre à des enquêtes non obligatoires n'est pas seulement dû à la sous-traitance de la collecte à un Institut de sondage privé mais qu'il s'agit aussi d'un phénomène général récent constaté sur le terrain par l'ensemble des organismes professionnels qui accompagnent les entreprises au quotidien. L'une des principales raisons régulièrement évoquée par les chefs d'établissements pour justifier un refus a été : *« il y a trop de sondages, nous sommes sollicités tous les mois pour une nouvelle enquête. Nous ne répondons plus qu'aux sondages obligatoires ».*

Le label de qualité statistique et d'intérêt général délivré par le CNIS dont l'enquête a fait l'objet ne semble pas avoir eu une grande influence sur le taux de réponse. La demande du caractère obligatoire devra être étudiée pour une prochaine édition s'il y en a une (dans 5 ans, en 2015-2016 ?).

Enfin, les 2 autres raisons de refus de répondre les plus souvent rapportées sont :
- le manque de temps pour accorder un entretien en face à face d'une durée d'une heure annoncée (certains rendez vous ont parfois été annulés à la dernière minute en raison d'une urgence à gérer au sein de l'entreprise)
- l'excuse de la (prétendue, puisque les liasses fiscales sont consultables auprès du greffe du tribunal de commerce du siège de l'entreprise) confidentialité des données comptables. La grille annexe à remplir était en effet envoyée avant l'entretien en même temps que la lettre avis, et la nature des données à communiquer

a parfois été une raison de refus, particulièrement pour les établissements faisant partie d'un groupe, et ce malgré l'argument de confidentialité de l'enquête systématiquement mis en avant.

Conséquence de la non réponse : un échantillon enquêté moins important qu'en 2003, malgré l'augmentation du nombre d'établissements contactés

En conséquence, l'échantillon théorique initialement prévu a dû largement être augmenté (dans les strates non exhaustives) pour arriver à un nombre de questionnaires exploitables représentatifs de la population. Finalement, ce nombre de questionnaires exploitables est de 329 en 2010 alors qu'il était de 373 en 2003 (tableau3). En 1998, le nombre de questionnaires exploitables était de 329 également.

Toutefois, cette baisse n'est pas gênante pour la représentativité de l'échantillon, car parallèlement le nombre d'établissements de la base de sondage (population initiale dont font partie les hors champ et les disparus) a lui aussi diminué : de 2 311 en 1998, il est passé à 1 512 établissements en 2003, puis 1 289 en 2010.

Quant au nombre d'établissements de la population EAA recalculé par extrapolation (voir paragraphe suivant) il passe de **1 384** établissements en 1998, à **1 174** établissements en 2003 et à **898** en 2010.

4. EXTRAPOLATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Les résultats d'enquête obtenus sur l'échantillon des établissements exploitables doivent être extrapolés pour donner des résultats représentatifs de l'ensemble de la population.
L'application de coefficients d'extrapolation permet de réaliser cette opération.
Tout comme en 2003, on fait l'hypothèse que le taux de hors champ est le même dans l'échantillon que dans la population totale des établissements et qu'il n'y a pas de hors champ dans les refus de répondre (les questions filtres ont en effet été posées avant la demande d'entretien). On ne tient donc pas compte des hors champs dans le calcul des coefficients d'extrapolation.

Les coefficients d'extrapolation, calculés pour chaque strate, sont l'inverse du taux de sondage, corrigé du

Tableau 3 : Résultats de l'enquête 2010 en nombre d'établissements

Enquête 2010	Strate1	Strate2	Strate 3	Strate 4	Total
Base Sirène 2010	219	254	441	375	**1 289**
Base Sirène 2010 corrigée	229	261	438	361	**1 289**
Taux de sondage théorique	1	0,5	0,26	0,15	
Echantillon sondé = établissements contactés (échantillon théorique + remplaçants)	229	172	281	191	**873**
Refus	85	54	86	65	**290**
Hors champ	26	39	95	56	**216**
Disparus	6	8	16	9	**39**
Questionnaires exploitables	112	71	84	62	**329**
Taux de sondage réel (nb enquêtes / (base – HC et disparus)	0,57	0,33	0,26	0,21	**0,32**
% refus (nb refus/ établissements contactés – HC et disparus)	43 %	43 %	51%	52%	**47%**

Remarque (pour ce tableau et tous les suivants) : la ventilation de la population par strate est quelque peu différente de celle donnée dans les tableaux précédents (tableaux d'échantillonnage), car, après enquête, l'effectif salarié des établissements enquêtés (obtenu par réponse au questionnaire lors des enquêtes) a amené à procéder à quelques glissements d'une strate vers une autre.

taux de refus, selon la formule suivante :

CE strate i =

$$\frac{\text{nb établissements dans la base appartenant à la strate i}}{\text{nb établissements de l'échantillon sondé appartenant à la strate i}} * \frac{\text{(nb établissements enquêtés strate i + nb refus strate i)}}{\text{nb établissements enquêtés strate i}}$$

4.1. EXAMEN *A POSTERIORI* DES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS NON RÉPONDANTS :

S'il n'y a pas de caractéristique commune aux non répondants sur les variables que l'on connaît d'eux (localisation, code APE du secteur d'activité, date de création), on considère qu'il n'y a pas de biais et on calcule les coefficients de redressement en fonction du taux réel de réponse.

S'il y a une caractéristique commune, il faut alors recalculer la probabilité de cette caractéristique dans chaque classe et corriger le taux de redressement. Le tableau 4 donne l'ensemble des résultats par strate et par département.

Effet de la localisation sur la non réponse

Tout comme en 2003, le taux de refus est apparu comme une variable départementale, car les enquêteurs et les entreprises ne se sont pas comportés de la même manière dans tous les départements, comme l'illustre le tableau 4 bis. Le taux de refus sera donc départementalisé dans l'application de la formule.

Tableau 4 : Résultats de l'enquête 2010 par département

Strate	Dép.	Quest. complets	Base	HC	Disparus	Refus	Ech. théorique	Etabs. contactés (enquêtés+refus +HC+disp.)	Taux de refus
1	11	19	38	2	3	14	36	38	0,42
1	30	23	47	4	1	19	47	47	0,45
1	34	38	80	8	2	32	77	80	0,46
1	48	5	9	0	0	4	9	9	0,44
1	66	27	55	12	0	16	53	55	0,37
Total strate 1		**112**	**229**	**26**	**6**	**85**	**222**	**229**	**0,43**
2	11	20	46	4	0	11	20	35	0,35
2	30	13	52	6	1	10	25	30	0,43
2	34	22	98	14	2	18	45	56	0,45
2	48	5	9	0	1	3	6	9	0,38
2	66	11	56	15	4	12	26	42	0,52
Total strate 2		**71**	**261**	**39**	**8**	**54**	**122**	**172**	**0,43**
3	11	21	71	12	1	14	19	48	0,40
3	30	22	105	17	3	22	22	64	0,50
3	34	21	151	35	9	23	36	88	0,52
3	48	5	12	3	0	4	15	12	0,44
3	66	15	99	28	3	23	27	69	0,61
Total strate 3		**84**	**438**	**95**	**16**	**86**	**119**	**281**	**0,51**
4	11	15	55	4	2	12	11	33	0,44
4	30	14	76	9	1	13	10	37	0,48
4	34	20	126	15	3	26	18	64	0,57
4	48	2	8	1	1	4	9	8	0,67
4	66	10	81	27	2	10	11	49	0,50
Total strate 4		**62**	**361**	**56**	**9**	**65**	**59**	**191**	**0,52**
Ensemble		**329**	**1289**	**216**	**39**	**290**	**522**	**873**	**0,47**

Tableau 4 bis : Taux de refus par département

Département	% refus
11	0,41
30	0,47
34	0,50
48	0,48
66	0,50

Effet de la date de création sur la non-réponse

Le tirage de départ comprenait un sous échantillon constant de 197 établissements, systématiquement sélectionnés car déjà enquêtés en 1998 et 2003, afin de mesurer leur évolution. Cet échantillon « constant » était à enquêter de manière exhaustive,
L'échantillon constant a ensuite été complété d'un tirage

Tableau 5 : Résultats de l'enquête 2010 selon l'ancienneté des établissements

STRATE		Constant (C)	%	Anciens hors constant (NC)	%	Total anciens (C+NC)	%	Nouveaux	%	Total	%
1	HC	3	7	13	17	16	12	10	22	26	14
	cessation	4		1		5		1		6	
	refus	23	24	38	46	61	34	24	47	85	37
	Enquêtés	66	69	30	37	96	54	16	31	112	49
	Contactés	96	100	82	100	178	100	51	100	229	100
	Base	96		82		178		51		229	
2	HC	4	15	21	30	25	25	16	34	41	28
	cessation	2		3		5		3		8	
	refus	14	36	23	29	37	31	17	30	54	31
	Enquêtés	19	49	32	41	51	43	20	36	71	41
	Contactés	39	100	79	100	118	100	56	100	174	100
	Base	39		129		168		93		261	
3	HC	7	26	33	38	40	34	58	46	98	40
	cessation	3		3		6		10		16	
	refus	12	31	28	29	40	30	45	30	85	30
	Enquêtés	17	44	31	33	48	36	36	24	84	30
	Contactés	39	100	95	100	134	100	149	100	283	100
	Base	39		176		215		223		438	
4	HC	1	22	26	36	26	32	30	36	57	34
	cessation	4		2		6		3		9	
	refus	10	43	25	32	35	35	30	33	65	34
	Enquêtés	8	35	25	32	33	33	29	32	62	32
	Contactés	23	100	78	100	100	100	92	100	193	100
	Base	23		148		171		190		361	
Total	**HC**	**15**	**14**	**93**	**31**	**108**	**24**	**114**	**38**	**222**	**30**
	cessation	**13**		**9**		**22**		**17**		**39**	
	refus	**59**	**30**	**114**	**34**	**173**	**33**	**116**	**33**	**289**	**33**
	Enquêtés	**110**	**56**	**118**	**35**	**228**	**43**	**101**	**29**	**329**	**37**
	Contactés	**197**	**100**	**334**	**100**	**531**	**100**	**348**	**100**	**879**	**100**
	Base	**197**		**535**		**732**		**557**		**1289**	

parmi les établissements « anciens » déjà actifs en 2003 et retrouvés dans la base de sondage 2010 (grâce à leur numéro Siret) : les établissements « anciens hors constant». Enfin, l'échantillon a été complété par des établissements créés depuis 2003 : les « nouveaux ».

Comme on l'observe dans le tableau 5, il apparaît que le taux de refus n'a pas été le même selon le sous échantillon considéré : on ne note pas de différence significative entre les « anciens hors constant » et les nouveaux. Par contre, les établissements constants ont connu un taux de refus significativement inférieur pour la strate 1, et significativement supérieur pour la strate 4, par rapport à l'ensemble. A noter que le pourcentage de hors champ est également beaucoup plus faible dans l'échantillon constant (ce qui est logique, puisque cet échantillon avait déjà été enquêté, et qu'en conséquence les hors champs concernant les activités commerce de gros / sans emballage, par exemple, avaient déjà été éliminés).

Un coefficient d'extrapolation différent sera donc calculé pour les établissements de l'échantillon constant et pour le reste de l'échantillon.

Effet de la branche d'activité sur la non-réponse

Concernant les codes d'activités, l'examen du taux de refus par branche montre que celui-ci a été plus important pour l'une d'entre elle : la branche « pain ».
Nous avons cependant décidé de ne pas appliquer un

Tableau 6 : Calcul des coefficients d'extrapolation par strate et par département pour l'échantillon constant

Strate	Dépt	Q complets	Base	Hors champ	Disparus	Refus	Etabs. contactés (= base car exhaustif)	CE
1	11	12	20	0	3	5	20	1,42
1	30	11	14	1	0	2	14	1,18
1	34	20	33	1	1	11	33	1,55
1	48	5	6	0	0	1	6	1,20
1	66	18	23	1	0	4	23	1,22
Total strate 1		**66**	**96**	**3**	**4**	**23**	**96**	
2	11	2	7	2	0	3	7	2,50
2	30	5	7	1	0	1	7	1,20
2	34	8	13	0	0	5	13	1,63
2	48	3	6	0	1	2	6	1,67
2	66	1	6	1	1	3	6	4,00
Total strate 2		**19**	**39**	**4**	**2**	**14**	**39**	
3	11	6	8	0	0	2	8	1,33
3	30	2	7	2	0	3	7	2,50
3	34	3	10	2	2	3	10	2,00
3	48	4	4	0	0	0	4	1,00
3	66	2	10	3	1	4	10	3,00
Total strate 3		**17**	**39**	**7**	**3**	**12**	**39**	
4	11	1	5	1	1	2	5	3,00
4	30	2	3	0	0	1	3	1,50
4	34	2	9	0	2	5	9	3,50
4	48	1	1	0	0	0	1	1,00
4	66	2	5	0	1	2	5	2,00
Total strate 4		**8**	**23**	**1**	**4**	**10**	**23**	
Total constant		**110**	**197**	**15**	**13**	**59**	**197**	

calcul de coefficient différent pour cette branche, qui est essentiellement représentée par des petites entreprises (boulangeries/ pâtisseries). Les résultats concernant cette branche d'activité seront donc à interpréter avec prudence.

4.2. CALCUL DES COEFFICIENTS D'EXTRAPOLATION DES ÉTABLISSEMENTS : 2 MODES DE CALCUL POUR L'ÉCHANTILLON CONSTANT ET LE NON CONSTANT

Echantillon constant (tableau 6) :
Cet échantillon représente 197 établissements sur lesquels au total 110 établissements ont pu être enquêtés. Le calcul de l'extrapolation de l'échantillon constant est réalisé en fonction du nombre d'établissements, selon la formule (pour chaque strate) :

CE échantillon constant =

(nombre d'enquêtes + nombre de refus) / (nombre d'enquêtes)

Remarque : cet échantillon étant exhaustif, il n'y a pas d'extrapolation par rapport à la population de la base car base/ échantillon = 1

Reste de l'échantillon (tableau 7):

Pour le reste de l'échantillon, le coefficient est calculé en fonction de l'effectif salarié.
Rappel : l'emploi étant un indicateur de création de valeur globale, le poids en effectif avait été utilisé pour la répartition des établissements à enquêter. Il est donc logique que l'extrapolation se fasse en fonction de l'effectif salarié[1].

L'effectif salarié est connu pour les établissements de l'échantillon enquêté (c'est une donnée du questionnaire), et il doit être estimé pour les établissements non répondants :
- pour les strates 2, 3 et 4 : l'effectif est estimé par la méthode des milieux de classe * nombre d'établissements de la strate concernée.
- pour la strate 1, l'effectif retenu est la moyenne des effectifs des établissements enquêtés en strate 1 (soit 57 salariés par établissement)

Le calcul est réalisé sur la population hors échantillon constant (qui a déjà été extrapolé), et la formule utilisée est la suivante :

CE reste de l'échantillon =

$$\frac{\text{(Population – Ech. Const.)}}{\text{(Ech.Sondé** – Ech.Const)}} * \frac{\text{(Effectif sal. enquêtés + Effectif sal. estimé refus)}}{\text{Effectif sal. enquêtés}}$$

** échantillon « sondé » : tous les établissements ayant été appelés au téléphone

1 - Noter que le redressement en 1998 avait été effectué en fonction de l'effectif salarié, et en 2003 en fonction du nombre d'établissements. Le redressement en fonction de l'effectif salarié est apparu comme une méthode plus pertinente, compte tenu du plan de sondage stratifié selon les tranches d'effectifs.

Tableau 7 : Calcul des coefficients d'extrapolation par strate et par département pour le reste de l'échantillon

Strate	Dép	Q complets	Base	HC	Disparus	Refus	Effectif salarié refus estimé	Établissements contactés (enquêtés+ refus+HC+disp.)	Nb salariés question-naires utilisables	CE
1	11	7	18	2	0	9	513	18	662	1,77
1	30	12	33	3	1	17	969	33	694	2,40
1	34	18	47	7	1	21	1 197	47	947	2,26
1	48	0	3	0	0	3	171	3	0	
1	66	9	32	11	0	12	684	32	311	3,20
Total strate 1		**46**	**133**	**23**	**2**	**62**	**3 534**	**133**	**2 614**	
2	11	18	39	2	0	8	116	28	247	2,05
2	30	8	45	5	1	9	131	23	104	4,41
2	34	14	85	14	2	13	189	43	165	4,24
2	48	2	3	0	0	1	15	3	29	1,50
2	66	10	50	14	3	9	131	36	134	2,74
Total strate 2		**52**	**222**	**35**	**6**	**40**	**580**	**133**	**679**	
3	11	15	63	12	1	12	90	40	111	2,85
3	30	20	98	15	3	19	143	57	154	3,31
3	34	18	141	33	7	20	150	78	125	3,98
3	48	1	8	3	0	4	30	8	6	6,00
3	66	13	89	25	2	19	143	59	98	3,70
Total strate 3		**67**	**399**	**88**	**13**	**74**	**555**	**242**	**494**	
4	11	15	65	3	1	10	40	29	63	3,66
4	30	12	73	9	1	12	48	34	50	4,21
4	34	18	117	15	1	21	84	55	70	4,68
4	48	1	7	1	1	4	16	7	5	4,20
4	66	8	76	27	1	8	32	44	35	3,31
Total strate 4		**54**	**338**	**55**	**5**	**55**	**220**	**169**	**223**	
Ensemble		**219**	**1 092**	**201**	**26**	**231**	**4 889**	**677**	**4 010**	

4.3. CONTRÔLE DE LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON ANCIEN :

Il s'agit de vérifier que le poids relatif de l'échantillon ancien après redressement est bien sensiblement égal au poids relatif de l'échantillon ancien dans la base de sondage de départ.

En 2010 :

- échantillon ancien, dans la base 2010 après redressement : 550 établissements sur 898 (61%)
- échantillon ancien dans la base de sondage Sirène : 732 établissements sur 1289 (57%)

4.4. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON REDRESSÉ :

Après extrapolation, les caractéristiques de l'échantillon redressé (répartition du nombre d'établissements et de l'effectif salarié par strate et par département), sont présentées dans le tableau 8 :

Tableau 8 : Caractéristiques (nombre d'établissements et effectif salarié) de l'échantillon redressé

Strate	Département	Nombre d'établissements	Effectif salarié
+ de 20 salariés	11	29	3073
	30	43	4252
	34	72	3992
	48	6	209
	66	51	2807
	Total	**201**	**14334**
10 à 19 salariés	11	42	569
	30	41	535
	34	72	887
	48	8	100
	66	31	442
	Total	**195**	**2534**
6 à 9 salariés	11	51	375
	30	71	545
	34	78	542
	48	10	64
	66	54	421
	Total	**264**	**1947**
3 à 5 salariés	11	58	238
	30	54	233
	34	91	363
	48	5	25
	66	30	130
	Total	**238**	**988**
Total	**11**	**180**	**4254**
	30	**209**	**5566**
	34	**313**	**5785**
	48	**29**	**398**
	66	**167**	**3800**
	Total	**898**	**19802**

5. PASSAGE À LA BASE DE DONNÉES « ENTREPRISES / OU ÉTABLISSEMENTS AUTONOMES »

Une entreprise est une entité juridique abstraite pouvant se composer d'un ou plusieurs établissements (dans ce dernier cas, l'un de ces établissements est le siège social). L'intérêt d'analyser la sphère agroalimentaire sous l'angle des entreprises est de pouvoir appréhender le pilotage, la stratégie et la politique de ces structures au sens large. En effet un établissement qui n'est pas siège social d'une entreprise n'est parfois qu'une unité de production, par exemple, dépendant de décisions qui sont prises au niveau du siège. Certains établissements non sièges sociaux sont cependant autonomes pour certaines décisions stratégiques, et les chefs d'établissements interrogés ont donc aussi répondu à la deuxième partie du questionnaire. Dans ce cas il est pertinent de les conserver dans la base de données 'entreprises', en tant qu'établissements « autonomes » ou « stratégiquement indépendants. »

5.1. CONSTITUTION DE LA BASE 'ENTREPRISES' :

La constitution de la base « entreprises / ou établissements autonomes » a été faite *a posteriori*. La base de constitution du fichier d'entreprises est l'échantillon d'établissements enquêtés.

Sont conservés dans cette base :
- toutes les entreprises mono-établissements
- tous les sièges sociaux d'entreprises pluri-établissements
- tous les établissements qui peuvent être considérés comme autonomes dans leur prise de décisions stratégiques. Ces derniers peuvent être facilement identifiés, car leur dirigeant aura répondu à la seconde partie du questionnaire, portant sur le pilotage, la stratégie et les aspects financiers.

Sur les 329 établissements enquêtés :
- 235 sont des entreprises mono-établissements,
- 46 sont des sièges d'entreprises pluri-établissements,

- 41 sont des établissements non sièges, mais autonomes dans leur décisions stratégiques,
- 2 sont des établissements appartenant à une entreprise dont le siège social, situé en région, a également été enquêté (les données sur ces 2 entreprises ont donc été consolidées),
- enfin, 5 sont des établissements dépendant de décisions stratégiques externes et n'ayant pas pu répondre à la seconde partie du questionnaire.

Notre base de données 'entreprises' est donc constituée de 322 entreprises.

5.2. CALCUL DU COEFFICIENT D'EXTRAPOLATION ENTREPRISE :

Compte tenu de la différence marginale entre la base de données établissements et la base de données entreprise en 2010, les coefficients d'extrapolations de la base établissements ont été conservés à l'identique pour la base de données entreprises.

6. L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS

Tout comme pour les enquêtes de 1998 et de 2003, les résultats de l'enquête 2010 ont donné lieu à différents types de restitution :

- **la restitution « professionnelle »** : aux institutions, organismes partenaires et aux entreprises enquêtées, à partir de l'exploitation de la base établissements : cette restitution a fait l'objet d'une publication Agreste de 20 pages (novembre 2011) et de l'organisation d'une journée de conférence régionale publique à laquelle étaient associés des dirigeants d'entreprises interrogées, venus illustrer les résultats de l'enquête par leurs témoignages.
- **les restitutions académiques**, à partir de la base de données entreprises, réalisées par les équipes de recherches associées au projet, au sein du 'comité scientifique'. Des groupes par thème de recherche sont formés et traitent des sujets proches de leurs intérêts académiques, en vue de la publication d'un recueil de working papers, dont la parution est prévue fin 2012.

Publications réalisées :

Date	Type	Titre
Novembre 2011	Publication Agreste, 20 pages	L'agroalimentaire, pilier de l'économie régionale, tient le cap. Etat des lieux et évolutions de la sphère agroalimentaire régionale de 1997 à 2009.
Année 2012	Recueil de working papers Communications à des colloque et publications académiques	Une douzaine de sujets sur la dynamique des EAA du LR

Manifestations et contributions à la connaissance de l'économie régionale

Date	Lieu	Manifestation	Public	Programme
Novembre 2011	Montpellier SupAgro	Conférence et tables rondes	Entreprises, organismes professionnels, élus, chercheurs et enseignants chercheurs, presse (une centaine de personnes)	Présentation des résultats établissements et de l'évolution de la sphère agroalimentaire sur 12 ans
Novembre 2011	Montpellier SupAgro	Conférence de presse	Journalistes	
Décembre 2011		Assemblée générale de LRIA	Entreprises	
Septembre 2012	Château de Flaugergues	Remise des prix du concours Sud Innov	Entreprises	Présentation des recherches approfondies sur le thème de l'innovation

BIBLIOGRAPHIE

Aurier Ph., Autran F., Couderc J-P., Galas J. et Rastoin J-L, Editeurs (2000), Dynamique des entreprises agroalimentaires. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon. Agreste-Graal.M.

Couderc J-P, Rastoin J-L et Remaud H (1997), Les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. Rapport d'étape DADP axe IV : problématique et définition du champ. n° 1.

Couderc J.P., Pintard J.N., Remaud H. & Vissac-Charles V. (2004), La sphère agroalimentaire du Languedoc Roussillon revisitée en 2003 : Mutation, recentrage, innovation, Agreste, janvier 2004, 12 pages.

Couderc J.P., Rastoin J.L. & Remaud H. (1998), De la nature de l'entreprise agro-alimentaire, étude de cas en Languedoc Roussillon, Revue d'Economie Méridionale, vol. 45, 2ème trim. 1998.

Pintard J-N. et Remaud H. (2006), Méthodologie d'enquête auprès des établissements agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon, in Couderc J.P., Aurier P., d'Hauteville F. & Sirieix L. éd. (2006), Dynamiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon : évolutions 1998-2003, UMR Moisa, Série Cahier de Recherche, N° 03-2006, juin 2006, 190 pages.

Rastoin, J-L, (1998), « Système alimentaire, stratégie d'entreprises et performances économiques », Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités, Miclet, G., Sirieix, L., Thoyer, S., éd., Economica, Paris, p. 167-195.

QUESTIONNAIRE CONFIDENTIEL

Vu l'avis favorable du Conseil National de l'Information Statistique, cette enquête est reconnue ***d'intérêt général et de qualité statistique*** sans avoir de caractère obligatoire.

Label n° 30 D131 du Conseil National de l'Information Statistique, valable pour l'année

Les résultats de l'enquête seront diffusés dans le respect des règles du secret statistique (loi n° 51-711 du 7 juin 1951).

Les données recueillies sur chaque établissement ou entreprise sont confidentielles et destinées exclusivement au Service Régional de l'Information Statistique et Economique (SRISE)) de la Direction Régionale de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) et à l'Unité Mixte de Recherche (UMR) MOISA du Centre National d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques Montpellier SupAgro.

La loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés garantit aux personnes physiques concernées un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant. Ce droit peut être exercé auprès du SRISE .

ENQUÊTE SUR LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU LANGUEDOC – ROUSSILLON 2010

	Entreprise monoétablissement
	Entreprise pluri-établissements – siège en Languedoc Roussillon
	Entreprise pluri-établissements – siège hors Languedoc Roussillon
	Siège d'une entreprise pluriétablissement

Nom et coordonnées de l'enquêté(e)
Mme ou M : .....
.....
.....
.....
Fonctions : .....
.....
.....

Département : ⌊_⌋⌊_⌋
N° d'ordre : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Strate : ⌊_⌋
Coef. d'extrapolation ⌊_⌋⌊_⌋

Tél : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Fax : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋

Données générales sur l'établissement enquêté :

Adresse : .....
.....
.....
.....
Raison sociale .....
.....
.....

Numéro Siret ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Code APE ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Catégorie juridique ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Tél : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Fax : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Code postal ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋

Données générales sur l'établissement siège social :

Raison sociale : .....
.....
Adresse :.....
.....

Tél : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Fax : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
Personne à contacter : .....

Nom de l'enquêteur : .....
Date de l'enquête : .....

Code enquêteur : ⌊_⌋⌊_⌋

A - DESCRIPTION de L'ENTREPRISE & RESSOURCES HUMAINES

1 - Année de création (ou fondation) de votre entreprise ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋

1.1 - Pouvez-vous définir le métier de votre entreprise en quelques mots ?
.....
.....

1.2 - Dates des derniers faits marquants

- Fusion, absorption, changement actionnaire majoritaire ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋
- Changement de statuts ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋
- Changement de siège ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋
- Changement de raison sociale ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋
- Changement d'objet social (changement de code NAF) ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋
- Autre ..... ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋

2- Le chef d'établissement est-il :

- Salarié ..... = 1 ⌊_⌋
- Mandataire social ..... = 2

3 - Quelle est l'année de naissance du chef d'établissement ? ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋

4 - Quel est le niveau de formation du chef d'établissement ?

- Niveau bac + 4 et plus ..... = 1
- Niveau Bac + 2 ..... = 2
- Niveau Bac ..... = 3
- Niveau BEP, CAP ..... = 4
- Autodidacte ou autre, <u>préciser</u> : ..... = 5

} ⌊_⌋

5 – Quel est le % obligatoire de masse salariale destiné à la formation professionnelle dans votre branche ? ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %

5.1 – Quel % supplémentaire y avez vous consacré en 2009 ? ⌊_⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %

6 - Depuis le 1er janvier 2009, y a t-il eu ? *Oui = 1, Non = 2, NSP = 9*

		Nb ETP
- Une augmentation de votre personnel permanent	⌊_⌋	⌊_⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋
- Une diminution de votre personnel permanent	⌊_⌋	⌊_⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋

6.1 – S'il y a eu une diminution, quelles sont les deux principales raisons qui expliquent cette situation ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Nous avons développé la sous traitance ..... = 1
- L'activité diminue ..... = 2
- L'entreprise a connu une réorganisation ..... = 3
- Les charges de personnel sont trop élevées ..... = 4
- Autres, <u>préciser</u> : ..... = 5

} *1er* ⌊_⌋ *2ème* ⌊_⌋

7 – Sur le plan social, quelles sont les 3 principales mesures que vous avez mises en place ? : *(Donner 3 réponses par ordre décroissant d'importance)*

- l'accompagnement de la carrière de vos collaborateurs ..... = 1
- Un plan pluriannuel de formation ..... = 2
- L'amélioration de la sécurité au travail ..... = 3
- La non discrimination à l'embauche ..... = 4
- L'aménagement du temps de travail ..... = 5
- La communication interne ..... = 6
- Des enquêtes de satisfaction pour vos employés ..... = 7
- Autres, <u>préciser</u> : ..... = 8
- ne sait pas ..... = 9
- Aucune mesure ..... = 10

} *1er* ⌊_⌊_⌋ 2ème ⌊_⌊_⌋ 3éme ⌊_⌊_⌋

7.1 – Avez-vous avez mis en place un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières ? *Oui = 1, Non = 2* ⌊_⌋

8 – **Pouvez vous définir le développement durable en 4 ou 5 mots ?**

.....

Q 9 uniquement pour les réponses à la question 8 comportant les mots clés : social et environnement

9 – Y a t-il une démarche spécifique « développement durable » dans votre entreprise ? *Oui = 1, Non = 2, NSP = 9* ☐

9.1 – Si oui, qui la porte ?

- Le responsable « développement durable » ..... = 1
- Le chef d'entreprise ..... = 2
- Le responsable qualité ..... = 3
- Autres, préciser : ..... = 4

9.2 - Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à adopter cette démarche ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Demande de clients= 1
- Réduction des coûts ..... = 2
- Raison d'image / réputation..... = 3
- Développement de nouveaux produits..... = 4
- Prévention des risques ..... = 5
- Votre engagement personnel ..... = 6
- Anticipation de la réglementation ..... = 7
- Se différencier par rapport aux concurrents ..... = 8
- Autres, préciser : ..... = 10

1er ☐☐
2ème ☐☐
3ème ☐☐

9.3 – Si non pourquoi ?

- Vous n'en voyez pas l'utilité ..... = 1
- Votre entreprise n'en a pas les moyens (temps, personnel…)..... = 2
- Autre, préciser : ..... = 3

10 – Quelles sont les Technologies de l'Information et de la communication utilisées dans votre entreprise ?
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

- courrier électronique ..... ☐
- Intranet ..... ☐
- outils de collaboration *(fichiers partagés, web , visioconférence)* ..... ☐
- EDI (Echange de Données Informatisées avec les fournisseurs ou les clients) ..... ☐
- site web entreprise ..... ☐
- site web marchand ..... ☐
- Extranet (consultation privée hors de l'entreprise) ..... ☐
- Autre, préciser : ..... ☐

10.1 – Quelles sont les applications des TIC par votre entreprise (hors logiciels de gestion des activités)?

- SIG (système d'informations géographique) ..... ☐
- protection des données ..... ☐
- traçabilité ..... ☐
- Autre, préciser : ..... ☐

B - LES PRODUITS TRANSFORMES EN 2009 PAR L'ENTREPRISE

L'objectif est d'étudier les principaux produits (ou prestations de services) de l'entreprise par ordre décroissant d'importance du CA HT.
Si on obtient **au moins 75 % de CA avec le produit 1**, alors ne pas continuer sur les produits 2 et 3.
Sinon, relancer sur le produit 2, voire le produit 3 si nécesaire
Rappel du montant du CA 2009 : ……(voir grille annexe)

	Produit 1	Produit 2	Produit 3
1 - Quels sont vos trois principaux produits (ou services) ? *(qui génèrent le plus de C.A. HT)* Code produit *(se référer à la classification jointe)*	*Nom* .... └┴┴┴┴┴┘	*Nom* .... └┴┴┴┴┴┘	*Nom* .... └┴┴┴┴┴┘
2 - Quelle est leur part respective dans le C.A.HT total? *(en %)*	└┴┴┴┘ %	└┴┴┴┘ %	└┴┴┴┘ %
3 – Quelles sont les quantités fabriquées ? (préciser l'unité)	└┴┴┴┴┴┴┘ ┴	└┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┘
3.1 - Unités : tonnes = 1, hectolitres = 2, autres : noter	└┘	└┘	└┘
4 Avez-vous une labellisation officielle associée à vos produits ? 1 = Appellation d'Origine Contrôlée / Appellation d'Origine Protégée 2 = IGP / Vins de pays 3 = Label Rouge 4 = Agriculture Biologique 5 = Autres, préciser : ……..	1er label : └┘ 2ème label: └┘	1er label : └┘ 2ème label: └┘	1er label : └┘ 2ème label: └┘
A partir d'ici, ne remplir que la première colonne correspondant au produit principal			
5 – De quelle manière fixez-vous vos prix de vente pour le produit principal ? Coût de revient + marge…….= 1 Alignement sur les prix des concurrents…… = 2 Autres, préciser : …… = 3	└┘		
6 – A combien estimez-vous la part de marché de ce produit ? *(coder 9 si NSP)*	└┴┴┴┘ % NSP └┘		
7 – Pour la commercialisation du produit principal, utilisez-vous ? **7.1 –** Des marques de distributeur……..= 1 Des marques d'un autre producteur ……= 2 Des marques propres…… = 3 Pas de marque…… = 4 NSP…… = 9 **7.2 - Des marques collectives :** Sud de France…… . = 1 Autre marque collective, précisez : ……= 2	Nombre 1 : └┘ 2 : └┘ 3 : └┘ 4 : └┘ 1 : └┘ 2 : └┘		
8 – Citez les noms des vos 3 principales marques propres utilisées pour la commercialisation du produit principal et leur CA correspondant marque 1 ..... marque 2 ..... marque 3	% du CA total └┴┴┴┘ └┴┴┴┘ └┴┴┴┘		
9 – Quel est l'importance du budget publi / promo de votre marque propre en % de son CA (*y compris marges arrières*) ?	└┴┴┴┘ %		
10 – Pour ce produit principal et votre marque propre, avez-vous plutôt ? 1 = Une marque différente par gamme ou ligne de produits 2 = Une marque regroupant plusieurs gammes ou lignes de produits 3 = Une marque unique pour l'ensemble de vos produits	└┘		
11 – Avez-vous au moins une marque déposée à l'Institut National de Propriété Intellectuelle (*INPI*) ? *Oui = 1, Non = 2*	└┘		
12 – Si vous fabriquez des MDD, comment a évolué leur part (en % du CA) dans l'ensemble de vos produits ces 3 dernières années ? 1 = Augmentation 2 = Diminution 3 = Stagnation (= 0%)	en % du CA └┘ └┴┴┴┘ %		
13 – Si une part du CA est réalisée sous la marque d'un client, citer le nom de la marque de votre client (marque d'un autre producteur)	……		

→ Si réponses 1 (MDD) aller directement **en Q12**

→ Si réponses 2 (marque d'un autre producteur) aller directement **en Q13**

→Si réponse 3 (marques propres) aller **en *Q8***

→ Si réponses 4 (pas de marque), 9 (NSP), ou « marque collective » aller directement **en Q14**

14 – Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction consommateur pour vos produits ? *Oui = 1, Non = 2, NSP = 9* ⌊_⌋

15 – Avez-vous obtenu (ou êtes vous en cours d'obtention) de normes ou référentiels privés dans votre entreprise ?
Oui = 1, Non = 2, En cours = 9

		Année d'obtention (ou prévue)
1. Procédure HACCP	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
2. ISO 9 000 (toutes versions)	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
3. ISO 14 000	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
4. ISO 22 000	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
5. ISO 26 000	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
6. BRC *(British Retail Consortium)*	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
7. IFS *(International Food Standard)*	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋
13. Autres normes ou référentiels, Précisez : ……	⌊_⌋	⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋

16 – Quel est votre estimation du coût global de ces mises aux normes / obtention de référentiels ? (préparation, audit, mise en place, formation) *(en milliers d'euros)*

…… ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋ , ⌊_⌋

NSP = 9 ⌊_⌋

17 – Parmi les produits que vous fabriquez, certains portaient-ils avant 2007 des allégations du type nutritionnel ou de santé ?
Oui = 1, Non = 2 ⌊_⌋

17.1 - Si non, pourquoi ?

- Coûts trop élevés .....= 1
- Concept non maîtrisé .....= 2
- Non pertinent par rapport à la nature des produits fabriqués .....= 3 ⌊_⌋
- Réflexion en cours mais non aboutie .....= 4
- Autres, préciser : …….. = 5

17.2 - Si oui, avez-vous ou envisagez-vous de faire cette démarche dans le nouveau cadre réglementaire européen ?
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9 ⌊_⌋

Si oui :

17.3 - Pour quel type d'allégation ?

- Allégation nutritionnelle .....= 1
- Allégation de santé fonctionnelle .....= 2
- Allégation de santé de réduction de risque de maladie .....= 3 ⌊_⌋
- Allégation de santé relative au développement et à la santé infantile .....= 4
- Autres, préciser : .....= 5

17.4 - Pourquoi ? *(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)*

- Demande des clients ..... = 1
- Nécessité liée à la nature du produit ..... = 2 *1ère* ⌊_⌋
- Stratégie commerciale ..... = *3* *2ème* ⌊_⌋
- Autres, préciser : ..... = 4

C - MODE DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE & RELATIONS AVEC L'AMONT

Rappel du montant des achats totaux en 2009 : .....

Q 1 uniquement pour les entreprises qui intégrent une production agricole

1 – Quelle est la part de matières premières agricoles auto-produites ?

└─┴─┴─┘ %

Q 2 uniquement pour les coopératives

2 – Pouvez-vous indiquer :

- le nombre total d'ha d'apport └─┴─┴─┘

3 – Pouvez-vous indiquer dans vos achats totaux :

	Matières premières agricoles (MPA)	Transport (appros et livraisons)
3 .1 - La part en valeur de :	└─┴─┴─┘ %	└─┴─┴─┘ %
3.2 - Le nombre de vos fournisseurs ? *(ou adhérents pour les coopératives)*	└─┴─┴─┘	└─┴─┴─┘
3.3 - La part des 4 fournisseurs les plus importants en valeur?	└─┴─┴─┘ %	└─┴─┴─┘ %
3.4 - Pour 2009, quelle a été la répartition géographique de vos fournisseurs ? (*en % du montant des achats*)	Région LR └─┴─┴─┘ Hors région └─┴─┴─┘	Région LR └─┴─┴─┘ Hors région └─┴─┴─┘

4. Si la part des matières premières agricoles (MPA) <100% en Languedoc Roussillon, pour quelles raisons achetez-vous ces MPA hors région ?

- Absence de fournisseurs pour les produits recherchés ..... = 1
- Quantités offertes insuffisantes ..... = 2
- Moindre coût..... = 3
- Absence de produits sous un cahier des charges spécifique ..... = 4
- Autres, préciser : ……..……..….= 5

} *1ère* └─┘ *2ème* └─┘

Q5 uniquement pour les entreprises qui ne sont pas des coopératives

5 - Diriez-vous que votre degré de dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de MPA est ?
Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9 └─┘

6 - Quand vous passez un contrat d'approvisionnement de MPA (que ce soit au niveau local, national ou international), quel est l'aspect auquel vous accordez le plus d'importance ?

- Le prix ..... = 1
- Le respect des niveaux de qualité exigés (cahier des charges)..... = 2
- le respect des normes de production sociales ou environnementales..... = 3
- La capacité à respecter les accords en volume ..... = 4
- L'utilisation par votre fournisseur de TIC ..... = 5
- Autres, préciser : ..... = 6
- NSP ..... = 9

} └─┘

7 – Avez-vous déjà réalisé au sein de votre entreprise ?
Oui = 1, Non = 2, En cours=3

- Un diagnostic énergétique..... └─┘ **Année** └─┴─┴─┴─┘
- Un bilan carbone ..... └─┘ **Année** └─┴─┴─┴─┘

8 - Avez-vous mis en place des mesures permettant d'améliorer vos performances environnementales sur les postes suivants:
Oui = 1, Non = 2

		Estimation taux de diminution
- Eau	└─┘	└─┴─┴─┘ %
- Energie	└─┘	└─┴─┴─┘ %
- Déchets	└─┘	└─┴─┴─┘ %
- Effluents ou retraitement.....	└─┘	└─┴─┴─┘ %
- Emission de Gaz à Effet de Serre	└─┘	└─┴─┴─┘ %

D - MODE DE COMMERCIALISATION DE L'ENTREPRISE & RELATIONS AVEC L'AVAL

1 – Pouvez-vous indiquer, pour les destinations suivantes :

	En Languedoc - Roussillon	Dans le reste de la France	Dans l'UE (hors France)	Hors UE	Total
La part des ventes *(%CA)*	___ %	___ %	___ %	___ %	100 %
Le nombre de clients (professionnels)	___	___	___	___	___

- **Si vous exportez (en UE et hors UE), quels sont :**

	Premier pays export	Deuxième pays export
1.1 - Les deux principaux pays vers lesquels vous exportez ?	……	……
1.2 – La part en % des exportations totales (UE et hors UE)	___ %	___ %

1.3– Si vous n'exportez pas (ou moins de 5% de votre CA total), quelles sont les 2 principales raisons qui sont pour vous des freins à l'exportation ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Manque de compétences commerciales export ..... = 1
- Manque de connaissances des attentes des marchés étrangers..... = 2
- Manque de compétitivité de vos produits..... = 3
- Démarches administratives à l'export trop lourdes ..... = 4
- Normes sur les produits pour accéder aux marchés étrangers trop contraignantes = 5
- Maîtrise insuffisante de la logistique/ transport à l'export ..... = 6
- Pas besoin d'exporter = 7
- Investissement trop lourd (ou retour sur investissement tardif) ..... = 8
- risque trop important…… = 10
- Autres, préciser : ..... = 11
- NSP..... = 9

1er ___ *2ème* ___

Les questions qui suivent concernent les accords de commercialisation avec vos clients. Nous aborderons d'abord les accords relevant de contrats écrits, puis les accords oraux

2 - En 2009, les contrats écrits avec vos clients étaient conclus principalement pour une durée :

Oui = 1, Non = 2 **% du CA**

- supérieure à l'année..... ___ ___
- pour l'année 2009 seulement..... ___ ___
- pour une durée comprise entre 3 mois et un an ..... ___ ___
- surtout des contrats ponctuels ? ..... ___ ___
- non pertinent (clients consommateurs directs) ..... ___

3 - Quand vos accords de vente sont oraux, en général, sur quoi reposent-ils essentiellement ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Votre réputation (savoir-faire, sérieux) .....= 1
- La fidélité du client à votre entreprise .....= 2
- La confiance dans la parole donnée.....= 3
- Vos clients connaissent votre capacité à livrer dans les délais les volumes désirés.= 4
- Autres, préciser..... = 5
- NSP .....= 9

1er ___ *2ème* ___

4 - Sur le marché français, avec quels circuits de distribution travaillez-vous ?
Indiquez, pour chaque circuit, la part de votre C.A. dans le circuit, le type d'accord passé et les objectifs de développement correspondants

Circuit de Vente Rappel : CA France 2009 = ……K€	***Répartition du C.A.*** *Attention : en % du CA France et non du CA total (sauf si 100 % du CA est réalisé en France)*	***Accords*** **Majoritairement** Ecrits = 1 Oraux = 2 Tacites = 3	**Objectif de développement** Augmentation = 1 Maintien = 2 Diminution = 3
1 - Cessions internes à d'autres entreprises du groupe (à l'entreprise mère ou d'autres établissements)	01 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %		
2 – Autres entreprises agroalimentaires	02 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %		
3 – Vente à la grande distribution au travers de :			
3.1 - Centrales d'achats et plateformes des super & hypermarchés	03.1 …. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
3.1.1 – dont super et hyper du hard discount	03.1.1... ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
3.2 – Des différents magasins (hyper, super ou supérettes) clients directs de votre entreprise	03.2 …. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
4 – Réseau des grossiste ou cash and carry	04 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
5 – Magasins alimentaires spécialisés indépendants (épiceries fines *en direct, etc).*	05 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
6 - Restauration	06 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
6.1 – Dont Hôtel cafés restaurants	06.1 …. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
7 – Commercialisation directe auprès des particuliers	07 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
8 - Autres : ……	08 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋
9 - Total de contrôle 100 % (du CA France**)=**	09 ……. ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %	⌊_⌋	⌊_⌋

(*) si la part du CA France réalisé en vente directe (7) est supérieure à 10 %, préciser la répartition entre vente directe :

- Par points de vente propres ..... ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %
- Par points de vente collectifs ..... ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %
- Par correspondance : ..... ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %
- Par internet : ..... ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %

5 - Sur le marché français, à combien estimez-vous le % des ventes que vous effectuez avec vos 4 plus gros clients ?
..... ⌊_⌊_⌊_⌋ , ⌊_⌋ %

E – L'ENTREPRISE : PILOTAGE ET GOUVERNANCE

1 - Les décisions engageant votre entreprise sont-elles prises par :

- Le dirigeant/chef d'entreprise, seul ..... = 1
- Le dirigeant/chef d'entreprise, au sein d'un comité / réunion de direction ..... = 2

2 – Le conseil d'administration intervient-il systématiquement dans les décisions stratégiques ? ..... ☐
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

2.1 – De combien de membres est composé le conseil? ..... ☐☐

2.2 - Certains membres du conseil sont-ils 'extérieurs' à l'entreprise ? ..... ☐
(hors apporteurs pour les coopératives, famille ou actionnaires pour les SA)

2.3 – Combien de fois par an le Conseil se réunit-il ? ..... ☐☐

3 - Le chef d'entreprise (PDG, DG ou Directeur) a-t-il plus de 55 ans ? *Oui = 1, Non = 2* ..... ☐

3.1 – Si oui, avez-vous déjà réfléchi à la succesion du dirigeant ..... ☐
Oui = 1, Non = 2

4 - Votre entreprise ou l'entreprise qui vous contrôle a-t-elle une politique d'intéressement et de distribution des résultats ?
Oui = 1, Non = 2

A l'intention des salariés (hors avantages en nature) : PEE, autre préciser :..... ☐
A l'intention des principaux cadres dirigeants (hors avantages en nature) ..... ☐
A l'intention des propriétaires, actionnaires, associés ou adhérents ..... ☐

5 - L'entreprise est-elle une coopérative ? *Oui = 1, Non = 2* ..... ☐

Si oui : répondre aux questions 5.1et 5.2 puis aller directement au chapitre F, si non: aller en question 6

5.1 – Votre coopérative dispose-t-elle de filiale(s) commerciale(s) de type SA ou SARL ? *Oui = 1, Non = 2*..... ☐

Si oui, de combien ?..... ☐☐☐

5.2 – Votre coopérative pratique t-elle le versement d'intérêts aux parts sociales ? ***:***

- oui, régulièrement .....= 1
- oui, épisodiquement.....= 2
- jamais.....= 3

6 - Le capital de l'entreprise est-il détenu à plus de 98 % par la famille du dirigeant ? *Oui = 1, Non = 2* ..... ☐

6.1 - Si Oui, quelle est la principale raison de la non-ouverture du capital de votre entreprise ?

- Volonté de rester indépendant.....= 1
- Faible besoin en capitaux (faible croissance) .....= 2
- Ressources financières en interne suffisantes (autofinancement).....= 3
- Les banques accordent des prêts suffisants.....= 4
- Autre, préciser : .....= 5
- NSP.....= 9

6.2 - Si Non, quelle est la principale raison d'ouverture du capital de votre entreprise ?

- Besoin d'appui financier (capitaux) pour financer la croissance de l'entreprise.....= 1
- Refus des banques de vous octroyer des prêts supplémentaires .....= 2
- Autre, préciser : .....= 3
- NSP .....= 9

6.3 - Si le capital de l'entreprise est détenu à plus de 35 % par une autre, donnez une estimation de votre degré de dépendance à cette autre entreprise ? *Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9*

- Dépendance au niveau des liens financiers ..... ☐
- Dépendance au niveau des liens commerciaux ..... ☐
- Dépendance au niveau des transferts de technologies (R&D) ..... ☐
- Dépendance au niveau des contrats de prestation de services ..... ☐
- Dépendance au niveau des baux ou locations ..... ☐
- Autres dépendance, préciser : ..... ☐

F – STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

1 - Le comportement stratégique de votre entreprise est-il plutôt formalisé et planifié sur les 3 à 5 ans à venir ?
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9 ☐

1.1 - En termes d'action stratégique, diriez-vous que votre entreprise est plutôt :
- Leader : elle anticipe la demande et devance la concurrence ? ..... = 1
- Suiveur : elle réagit aux évolutions de la demande et de la concurrence ? ..... = 2
- Autre, préciser ..... = 3 ☐
- NSP ..... = 9

1.2 – Existe t-il des tableaux de bord spécifiques de pilotage et de contrôles stratégiques et opérationnels ? ☐
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9
- Si oui, qui les utilise ?
  - Le directeur ..... ☐
  - Les cadres ..... ☐
  - Le Président du conseil d'administration ou le conseil d'administration ..... ☐

2 – Parmi les objectifs suivants, quel est celui qui guide votre entreprise pour les 3 à 5 prochaines années ?
- Gagner des parts de marché en volume ou en valeur ..... = 1
- Améliorer la rentabilité ..... = 2 ☐
- Rechercher une taille critique ..... = 3
- Autres, préciser : ..... = 4

3 - Quels sont les 2 moyens prioritaires qui seront mis en œuvre pour atteindre cet objectif ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)
- Développer la clientèle France ..... = 1
- Développer la clientèle à l'exportation ..... = 2
- Créer de nouveaux produits ..... = 3
- Améliorer la notoriété de vos produits ..... = 4 — *1er* ☐
- Créer / développer un système de communication (TIC) performant ..... = 5
- Développer la formation des salariés ..... = 6 — *2ème* ☐
- Diminuer les coûts de fabrication ..... = 7
- Créer des partenariats ..... = 8
- Autres, préciser : ..... = 10
- NSP : ..... = 9

4 - Quelles sont à votre avis les 2 principales forces de votre entreprise ?

	Vis à vis de vos clients	Vis à vis du consommateur final ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance) - Des prix compétitifs (+ bas que ceux des concurrents) ..... = 1 - Des produits de qualité supérieure ..... = 2 - Des produits liés au terroir ou à l'histoire de la culture régionale ..... = 3 - Les services offerts aux clients (notamment après vente) ..... = 4 - La gestion des informations clients ..... = 5 - Votre capacité d'adaptation et d'innovation ..... = 6 - Des produits respectueux de l'environnement ..... = 7 - Des produits responsables ou éthiques ..... = 8 - NSP ..... = 9 - Autres, préciser ..... = 10	*1er* ☐ *2ème* ☐	*1er* ☐ *2ème* ☐

5 - Comment percevez-vous l'intensité de la concurrence sur les marchés suivants ?
Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9
- Sur le marché régional ..... ☐
- Sur le marché national ..... ☐
- Sur le marché international ..... ☐

6 – Hormis l'aspect financier, sur quel critère vous basez-vous pour dire que votre entreprise est performante ?
(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)
- Part de marché détenue par l'entreprise ..... = 1
- Outil en pleine capacité de production (carnet de commandes plein) ..... = 2
- Clients satisfaits ..... = 3 — *1er* ☐
- Fournisseurs ou adhérents satisfaits ..... = 4 — *2ème* ☐
- Croissance satisfaisante de l'activité de l'entreprise ..... = 5
- Capacité à se faire référencer chez de nouveaux clients ..... = 6
- Autres, préciser : ..... = 7
- NSP ..... = 9

G - ASPECTS FINANCIERS DE L'ENTREPRISE

1 - Hors investissement obligatoire, quel critère utilisez-vous avant d'investir ?

- Rentabilité (Taux de Rentabilité Interne ou Valeur Actuelle Nette) ..... = 1
- Temps de retour sur investissement ..... = 2
- Disponibilité des financements ..... = 3
- Autres, préciser : ..... = 4
- NSP ..... = 9

2 - Si vous utilisez le critère du « Taux de Rentabilité Interne » ou de la « Valeur Actuelle Nette » (réponse 1 à G1 **pour déterminer la rentabilité de vos investissements, quel taux d'actualisation avez-vous retenu pour vos estimations ?**

..... ___ , ___ %

3 - Pour financer des investissements importants (et non obligatoires), quelle source de fonds privilégiez-vous ?
(2 réponses, par ordre décroissant de préférence)

- Autofinancement (résultats et amortissements précédents) ..... = 1
- Emprunt à Court Terme (moins d'1 an) auprès des banques ..... = 2
- Emprunt à Moyen ou Long Terme (> à 1 an) ..... = 3
- Appel de fonds auprès des propriétaires ou actionnaires ..... = 4
- Capital risque ..... = 5
- Crédit bail, Location-vente ..... = 6
- Subventions ..... = 7
- Autres, préciser : ..... = 8
- NSP ..... = 9

1er ___
2ème ___

4 - D'un point de vue financier, sur quel critère vous basez-vous pour dire que votre entreprise est performante ?
(2 réponses, par ordre décroissant de préférence)

- Marge brute d'exploitation (Excédent Brut Exploit° / Chiffre d'Affaires) ..... = 1
- Marge nette d'exploitation (Résultat Net / Chiffre d'Affaires) ..... = 2
- Capacité d'autofinancement (CAF / Chiffre d'Affaires) ..... = 3
- Rentabilité des actifs (Résultat Net / Actif Total) ..... = 4
- Rentabilité des capitaux propres (Résultat Net / Capitaux propres) ..... = 5
- Le niveau de rémunération des apporteurs coopérateurs ..... = 6
- Critères propres, préciser : ..... = 7
- Pas de critères particuliers ..... = 8

1er ___
2ème ___

5 – Pouvez-vous indiquer :

- Le délai moyen du crédit accordé à vos clients *(en jours de CA HT)* ..... ___
- Le délai moyen de vos dettes fournisseurs *(en jours d'achats HT)* ..... ___
- Le nombre de jours de CA que représentent l'ensemble de vos stocks moyens *(en jours)* Mini ___ Maxi ___

6 - L'entreprise a t-elle mis en place un dispositif d'identification des risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs ? ___
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

7 - Dans quelle mesure les risques suivants affectent-ils l'entreprise :
Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5, NSP = 9

- La variabilité des prix de vente ..... ___
- La variabilité des volumes de vente ..... ___
- La variabilité des prix d'achat des matières premières ..... ___
- L'incertitude du coût des financements (emprunts, découverts…) ..... ___
- L'incertitude du volume des financements ..... ___
- Opérationnels interne (suivi des procédures, qualité du personnel…) ..... ___
- Opérationnels externe (en aval et en amont de l'entreprise, risques climatiques…) ..... ___
- Autres, préciser : ..... ___

8 - Qu'est-ce qui vous a permis et vous permet encore de protéger l'entreprise de tout ou partie de ces risques ?
Oui = 1, Non = 2, En partie = 9

- La mise en place de contrats de long terme (avec clients ou fournisseurs) ..... ___
- La mise en place de procédures qualité ..... ___
- La qualité de votre relationnel et celui des cadres de l'entreprise avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise ___
- L'image de marque et la réputation de l'entreprise ..... ___
- La diversification :
  - de vos clients ..... ___
  - de vos fournisseurs ..... ___
  - de vos apporteurs de capitaux ..... ___
- Un très faible endettement ..... ___
- Autres, préciser : ..... ___

9 - L'entreprise dispose-t-elle d'une procédure de gestion de crise ? ..... ___
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

H – LES RESEAUX D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE

1 - Au cours des 3 dernières années, avez vous réalisé : *Oui = 1, Non = 2, NSP = 9*

- Au moins une innovation de produit ? ..... ☐
- Au moins une innovation de procédé ? ..... ☐
- Au moins une innovation emballage et / ou conditionnement ? ..... ☐
- Au moins une innovation organisationnelle ? ..... ☐

si NON à tous ces items passer directement à la question 8

2 - Citez les principales innovations réussies réalisées par votre entreprise au cours des trois dernières années

.....
.....

3 - Citez les principales innovations non réussies menées par l'entreprise au cours des trois dernières années

.....
.....

3.1 – Pour le principal échec, quelles sont selon vous les raisons ? *Oui = 1, Non = 2*

- Technologiques ..... ☐
- Commerciales ..... ☐
- Financières ..... ☐

4 - Parmi toutes ces innovations *(ratées ou réussies),* y-en-a-t'il au moins une que vous considérez comme technologiquement innovante ? *Oui = 1, Non = 2, NSP = 9*

- Pour le secteur ..... ☐
- Pour l'entreprise ..... ☐

5 - Quelle est la part des nouveaux produits que vous avez introduits sur le marché depuis les 3 dernières années, en pourcentage du chiffre d'affaires 2009 (HT) ? ☐☐☐ %

5.1 – dont % à l'export ☐☐☐ %

6 - Quels sont les principaux partenaires externes de vos projets d'innovation ?	**Région**	**Autres**
- Fournisseurs, équipementiers …… = 1 - Clients ou consommateurs …… = 2 - Autres entreprises de votre secteur d'activité …… = 3 - Pôles de compétitivité……= 4 - Universités, établissements d'enseignement supérieur . = 5 - Organismes publics de recherche …….. = 6 - Centres professionnels……= 7 - Bureaux d'études, sociétés de conseil spécialisées …….= 8 - Aucun…… = 9 - Autres, préciser : …… = 10	1er ☐ 2ème ☐ 3ème ☐	1er ☐ 2ème ☐ 3ème ☐

7 - Entre 2006 et 2009, votre entreprise a-t-elle reçu un soutien financier public pour ses activités d'innovation ?
Oui = 1, Non = 2

- Des collectivités territoriales (Conseil Régional, Général,…)..... ☐
- Des organismes nationaux (DRAAF, DIRECCTE, Fond Régional de Transmission …) ..... ☐
- De l'Union Européenne (Programme Cadre de Recherche et de Développement, …)..... ☐
- Sous la forme de Crédit d'Impôt Recherche ..... ☐

Q8 et suivantes doivent être remplies par les entreprises innovantes et non innovantes

8 - Quelle sont d'après vous les phases de l'innovation les plus compliquées ?
(par ordre de difficulté décroissante)

- Trouver l'idée d'innovation ..... = 1
- Transformer l'idée en cahier des charges ..... = 2
- Gérer le projet d'innovation ..... = 3
- Mettre en place la production industrielle ..... = 4
- Lancer la commercialisation du produit ..... = 5
- Autres, préciser : ..... = 6
- NSP ..... = 9

1ère ☐
2ème ☐
3ème ☐

8.1 - Pourquoi ?

.....
.....
.....

9 - Selon vous, quels sont les obstacles à l'innovation rencontrés par votre entreprise entre 2006 et 2009 ?
(par ordre d'obstacle croissant)

- Absence de service de Recherche & Développement ..... = 1
- Perception d'un risque économique trop important ..... = 2
- Coûts d'innovation trop élevés ..... = 3
- Difficulté d'introduire de nouvelles références dans les circuits de distribution ..... = 4
- Peur de l'échec par rapport à la notoriété de la marque existante ..... = 5
- Manque de source de financement appropriée ..... = 6
- Rigidités organisationnelles dans l'entreprise et/ou manque de personnel qualifié = 7
- Manque d'information sur les technologies et/ou sur les marchés ..... = 8
- Autres, préciser : ..... = 10

1er ☐
2ème ☐
3ème ☐
4ème ☐

10 - Faites-vous ou acquérez-vous de la veille ? *Oui = 1, Non = 2*	**En interne**		**En externe**	
	Par Internet	Autre	Presse profesionnelle	Veille personnalisée
- Technologique	☐	☐	☐	☐
- Concurrence	☐	☐	☐	☐
- Marché	☐	☐	☐	☐

11 - D'après-vous, l'adoption d'une démarche développement durable, par ses remises en question, favorise t-elle la propension à innover ? ..... ☐
Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

Renseignements sur l'enquête : minutes

R.1 - Temps mis pour renseigner le questionnaire ..... ☐☐☐
R.2 - Observations de l'enquêteur (voir instructions) ..... ☐

Enquête sur les facteurs de développement des EAA du Languedoc-Roussillon 2010

Nom de l'entreprise	**Nom Dirigeant**	**DEP :**
		Num ordre :
Adresse	**Siret**	**Code NAF :**

Nombre de salariés (en équivalent temps plein) de l'entreprise au 31/12/2009, directement affectés à des missions de :

		Nombre d'ETP [1]		Embauche prévue[2]	Difficulté au recrutement
Libellés	**Code**	**salariés**	**dont cadres**	Oui/ non	Oui/ non
A. Production, Conditionnement, Entretien	**01**	___, __	___, __		
B. Commerciaux opérationnels France	**02**	___, __	___, __		
C. Commerciaux opérationnels Export	**03**	___, __	___, __		
D. Administration des ventes France	**04**	___, __	___, __		
E. Administration des ventes Export	**05**	___, __	___, __		
F. Dir° gén[le], Adm°, Finance, Informatique, Comptabilité.	**06**	___, __	___, __		
G. Recherche – développement - innovation	**07**	___, __	___, __		
H. Qualité, environnement, développement durable	**08**	___, __	___, __		
I. Logistique (entrepôt, expédition)	**09**	___, __	___, __		
J. Marketing / communication	**10**	___, __	___, __		
K. Non précisé	**11**	___, __	___, __		
TOTAL	**12**	___, __	___, __		

[1] *en ETP sur un an (2009) : voir déclaration DADS*

[2] *dans les 12 mois à venir*

Département : └┴┘

Numéro ordre : └┴┴┴┘

Informations comptables concernant l'activité de l'entreprise

	Code	2009	2008	2007
		K€	K€	K€
Chiffre d'affaires net	01	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘
Exportation	03	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘
Achats de consommations intermédiaires				
Total	04	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
dont MPA	05	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
dont transports	06	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
dont emballages	07	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
dont R & D	08	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
dont communication	09	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
dont autres services	10	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘		
Valeur ajoutée	11	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘
Amortissements (DAP)	12	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘
Investissements nouveaux réalisés	13	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘	└┴┴┴┴┴┴┴┴┴┴┘

Actionnaire (s) de l'entreprise	**% du capital détenu**
Actionnaire 1 :	└┴┴┴┘ , └┴┘ %
Actionnaire 2 :	└┴┴┴┘ , └┴┘ %
Actionnaire 3 :	└┴┴┴┘ , └┴┘ %
Actionnaire 4 :	└┴┴┴┘ , └┴┘ %

Filiales	**% du capital**
Nom filiale 1 :	└┴┴┴┘ , └┴┘ %
Nom filiale 2 :	└┴┴┴┘ , └┴┘ %

Les Cahiers de Moisa: Publication de l'UMR MOISA (CIHEAM, CIRAD, INRA, IRD, MONTPELLIER SUPAGRO)

Série Recherches

n° 2012 - 08 **Dynamiques des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998-2010.**
Domergue M., Couderc J.P., Giordano G., Maurel C. - Montpellier UMR MOISA, 2012 - 222 p.

n° 2012 - 07 **Organisation et performance des filières alimentaires dans les pays du Sud : le rôle de la proximité.**
Moustier P. - Montpellier UMR MOISA, 2012 - 76 p.

n° 2009 - 06 **Les stratégies de contrôle de la qualité sanitaire dans les Organisations de Producteurs adhérant à la charte nationale "Tomate de France".**
Bouhsina Z., Codron J.M., Cordier E, Soubeyran R. - Montpellier UMR MOISA, 2009 - 35 p. - 15 €

n° 2009 - 05 **La experiencia de hacer la cocina.** *(Edition Espagnol)*
Marcombes G., Siriex L., Contreras J. - Montpellier UMR MOISA, 2009 - 64 p. - 15 €

n° 2006 - 04 **Coordination et qualité dans les filières agricoles du Sud.**
Egg J ., Moustier P., Tallec F. - Rapport final du projet INRA/CIRAD - Montpellier UMR MOISA, 2006 - 91 p. - 25 €

n° 2006 - 03 **Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998-2003.**
Couderc JP., Aurier Ph., d'Hauteville F., Sirieix L. - Programme de recherche PSDR 2001-2006 - INRA, Région Languedoc-Roussillon - Montpellier UMR MOISA, 2006 - 176 p. - 14 €

n° 2005- 02 **Appropriation des dispositifs de reconnaissance dans l'agriculture familiale du sud-brésilien.**
Desplobins G. - Programme INRA-CIRAD 2002-2004 en partenariat avec l'UFSC - Montpellier UMR MOISA, 2005 - 200 p. - 30 €

n° 2002 - 01 **Les produits agroalimentaires régionaux. Approches théoriques et résultats d'études.**
Sirieix L., Fort F., Remaud H. - Séminaire de recherche AgroM. - Montpellier UMR MOISA, 2002 - 47 p. - 25 €

Série Etudes

n° 2009 - 12 **Changements organisationnels, traçabilité, technologies de l'information et de la communication : le cas des caves coopératives viti-vinicoles du Languedoc-Roussillon.**
Salançon A., Baillette P., Fallery B., Rahali N. - Montpellier UMR MOISA, 2009 - 80 p. - 15 €

n° 2007 - 11 **Vulnérabilité des régions euro-méditerranéennes productrices de fruits et légumes frais et transformés, dans un contexte de libéralisation internationale; Vulnerabilty of euro-mediterranean regions producing fresh and processed fruits & vegetables, in a context of international liberalization.** *(Edition bilingue Français/Anglais)*
Rastoin JL., Ayadi N., Montigaud JC. - Montpellier UMR MOISA, 2007 - 92 p. - 15 €

n° 2005 - 09 **Les plates-formes logistiques fruits et légumes et la distribution : le cas du sud-est de la France.**
Montigaud JC, Martinez R., Schmitt C. - Montpellier UMR MOISA, 2005 - 48 p. - 20 €

n° 2005 - 08 **La traçabilité : définitions, réglementation, objectifs, technologies.**
Salançon A., Nanni E., Montpellier UMR MOISA, 2005 - 60 p. - 30 €

n° 2005 - 07 **Nouvelles technologies de l'information et de la communication et développement des entreprises agroalimentaires : le cas du Languedoc-Roussillon.**
Salançon A. - Montpellier UMR MOISA, 2005 - 70 p. - 30 €

n° 2005 - 06 **Les filières fruits et légumes en Jordanie : aperçu sur structures, fonctionnement et perspectives.**
Montigaud JC., Guillaud J., Courcier R., Peyre A. - Montpellier UMR MOISA, 2005 - 60 p - 25 €

n° 2004 - 05 **Les places de marché ouvertes en fruits et légumes : priorité à la fonction de facilitation des transactions.**
Codron JM., Le Bocq A., Baritaux V. - Montpellier UMR MOISA, 2004 - 92 p. - 50 €

n° 2004 - 04 **Les filières fruits et légumes frais au Liban : structures, fonctionnement et perspectives.**
Montigaud JC., Sabra R., Chahine H., Henri P. - Montpellier UMR MOISA, 2004 - 60 p. - 25 €

n° 2003 - 03 **Mondialisation des échanges et création de valeur dans le système agroalimentaire du Languedoc-Roussillon.**
Fort F., Rastoin JL., Remaud H., Tozanli S. - MESAR - Montpellier UMR MOISA, 2003 - 169 p. + annexes sur CD - 100 €

n° 2002 - 02 **L'OCM fruits et légumes dans le sud-est de la France : une tentative de bilan.**
Montigaud JC., Rio P., Martinez R. - Montpellier UMR MOISA, 2002 - 72 p. - 18 €

n° 2001 - 01 **La consommation de vin en France: comportement, attitudes et représentations; résultats d'enquête ONIVINS/INRA 2000; évolutions 1980-2000 et projections 2010.**
D'Hauteville F., Laporte JP., Morrot G., Sirieix L. - Montpellier UMR MOISA, 2001 - 78 p. - 50 €

Hors série

2008 **Les nouvelles figures des marchés agroalimentaires: apports croisés de l'économie, de la sociologie et de la gestion.** Chiffoleau Y., Dreyfus F., Touzard J.M., coord. - Actes des Journées du GDR-CNRS "économie & sociologie", Montpellier Campus AgroM.-INRA, 2006/03/23-24 - Montpellier INRA-UMR Innovation/UMR Moisa, 2008 - 195 p.

UFR* Scieces économiques, sociales et de gestion (AGRO. M, INRA Montpellier)

Série Etudes et Recherches

E.R. 113 **L'exemple d'une reconquête du marché fruitier autour de la diffusion d'une nouvelle variété : le cas «Cripps Pink - Pink Lady®».**
Chazoule C. - Montpellier INRA-ESR, 2000 - 70 p. - 16.77 €

E.R. 112 **Les structures et politiques agricoles d'Europe centrale sous fortes contraintes sociales et budgétaires : quelles transitions vers l'intégration européenne ?.**
Pouliquen A. - Montpellier INRA-ESR, 2000 - 58 p. - 13,72 €

E.R. 111 **About the Organisation of Agrarian Innovations.**
Bachev H, Labonne M. - Montpellier INRA-ESR, 2000 - 33 p. - 9.91 €

E.R. 110 **Distorsions et compétitivité dans l'agriculture roumaine : le cas des grandes cultures.**
(Edition bilingue Français/ Roumain) - Fintenu G, Labonne M, Popa C. (collab.) Radu C. (collab) Radu M. (collab) - Montpellier INRA-ESR, 1999 - 42 p + annexes - 22.87 €

E.R. 109 **Institutions et territoires : vers un renouvellement des politiques publiques ? Les interventions des Départements et des Régions dans le secteur agricole.**
Berriet-Solliec M. - Montpellier INRA-ESR, thèse, 1997 - 495 p
(épuisé, consultable en bibliothèque).

E.R. 108 **Les comportements d'épargne des ménages ruraux. Spécification d'un modèle dynamique et estimation sur données d'enquêtes (Java-Indonésie).**
Dury S. - Montpellier INRA-ESR, thèse, 1997 - 177 p. + annexes.
(épuisé, consultable en bibliothèque)

E.R. 107 **Les stratégies patrimoniales des travailleurs indépendants en vue de la retraite.**
Dubois-Lambert A. - Montpellier INRA-ESR, thèse, 1997 - 351 p - 36.59 €
(épuisé, consultable en bibliothèque).

E.R. 106 **Le marché mondial de la banane : OCM contre OMC.**
Rastoin JL, Loeillet D. - Montpellier INRA-ESR, 1996 - 65 p - 18,29 €

E.R. 105 **Les stratégies d'approvisionnement de la grande distribution en produits frais : le cas des fruits de contre saison.**
Codron JM. - Montpellier INRA-ESR, 1996 - 40 p. - 12,20 €

* L'UFR est remplacée par les UMR (Unité Mixte de Recherche) LAMETA et MOISA qui incluent de nouveaux partenaires.

E.R. 104 **Accord d'association Hongrie - U.E. : impact de l'ouverture du marché communautaire sur l'exportation agroalimentaire hongroise.**
Duponcel M. - Montpellier INRA-ESR, 1996 - 73 p. - 22.87 €

E.R. 103 **Fondements de l'économie des AOC et construction sociale de la qualité : l'exemple de la filière viti-vinicole.**
Boulet D, Bartoli P. - Montpellier INRA-ESR, 1995 - 128 p. - 22.87 € Série Notes et Documents

N.D. 112 **Instruments économiques de politique environnementale et choix technique du pollueur : le traitement des eaux résiduaires dans l'industrie de vinification.**
Farolfi S, Tidball M. - Montpellier INRA-ESR, 1999 - 37 p. - 12.20 €

N.D. 111 R**echerche en consommation alimentaire.**
Aurier P. (éd.) - Montpellier INRA-ESR/Agro., 1999.

N.D. 110 **Les plates-formes logistiques spécialisées fruits et légumes : le cas de Samazan.**
Montigaud JC. - Montpellier INRA-ESR, 1999 - 40 p. - 12,20 €

N.D. 109 **Mondialisation et géostratégies agroalimentaires.**
Rastoin JL. (éd.) - Actes du colloque AIEA2/SFEA, Montpellier, 1997/12/11-12 - Montpellier INRA-ESR/Agro., 1998 - 526 p. - 76,22 €

N.D. 107 **Grande distribution alimentaire: Vol. 1 : Intégration verticale et filières. Organisation, performance, innovation; Vol. 2 : Distribution moderne et réglementation. Relations avec l'amont.**
Codron JM., D'Hauteville F., Green R. (éds) - Actes du colloque SFER, Montpellier, 1997/05/22-23 - Montpellier INRA-ESR/Agro, 1998 - 2 vol. - 746 p.
(épuisé, consultable en bibliothèque).

N.D. 106 **Recherche en distribution alimentaire.**
D'Hauteville F. - Montpellier INRA-ESR, 1997 - 27 p. - 16,77 €

N.D. 105 **Eléments sur les incitations pour une gestion durable des forêts.**
Houssard C. - Montpellier INRA-ESR, 1998 - 81 p. - 24,39 €

Hors série

Domestiquer le végétal. Construction et appropriation des techniques.
Byé P. - Montpellier INRA-ESR, 1998 - 207 p. - 19,06 €

Transition et compétitivité en Bulgarie : le cas des fruits et légumes dans la vallée de la Struma.
(Edition bilingue : Français/Bulgare) - Labonne M, Trendafilov R. - Montpellier INRA-ESR, 1997 - 142 p. - 22,87 €

Unité Mixte de Recherche MOISA
Marchés Organisations Institutions Stratégies d'Acteurs

Dynamiques des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolutions 1998 - 2010

Résumé

Après les deux enquêtes de 1998 et de 2003, cette dernière enquête « EAA-LR », réalisée en 2010 sur les résultats de l'année 2009, est teintée par un contexte de crise, conjuguant crise économique et agricole, plus marquée encore que lors de l'enquête de 2003, et ayant particulièrement affecté la filière vitivinicole en région. Malgré ce contexte, le chiffre d'affaires de la sphère agroalimentaire est resté quasiment stable en euros constants depuis 2002, atteignant les 8,6 milliards d'euros. Les résultats de cette étude sur les dynamiques des EAA-LR nous renseignent sur plusieurs évolutions majeures de la sphère agroalimentaire sur cette période de 12 ans, parmi lesquelles nous retiendrons principalement :

1. Une diminution du nombre d'établissements qui composent la population (- 33 % en 12 ans), avec des établissements de moins en moins nombreux mais de plus en plus gros (l'effectif salarié moyen par établissement est passé de 14 à 22 salariés entre 1997 et 2009). La première réponse des entreprises agroalimentaires régionales à la crise est donc la concentration, la taille étant un élément essentiel d'amélioration de la compétitivité, puisqu'elle permet de réaliser des économies d'échelle, ainsi que d'importants investissements matériels, mais aussi immatériels (développement de programmes de recherche et d'innovation, mise en place d'une politique marketing ou encore d'assurer une présence à l'export)

2. Un bouleversement du poids relatif des différentes filières, avec la perte de vitesse des filières traditionnelles, principaux « moteurs de l'agriculture locale », telles la filière « *vins* » et la filière « *fruits et légumes* » Parallèlement, les filières « *dérivés de céréales* » et « *produits divers* », moins « traditionnelles » pour la région (et surtout moins consommatrices de matières premières agricoles régionales) ont largement développé leurs ventes et se placent aujourd'hui au 2ème et 3ème rang régional, avec des établissements qui se sont particulièrement concentrés.

3. Un net accroissement de l'export, qui progresse de 36% sur la période 2002 – 2009 pour s'établir à 1,5 milliard d'euros (soit 18% du CA régional), les 3 filières exportatrices étant les filières « *vins* », « *dérivés de céréales* » et « fruits et légumes », en particulier pour cette dernière grâce au marché Saint Charles International. Les destinations d'export évoluent également, puisqu'on note une forte hausse des destinations lointaines, hors Union Européenne et en particulier l'Asie et l'Amérique du nord.

Les articles publiés dans cet ouvrage proposent des analyses sur les thèmes des filières, des stratégies de marques, de l'innovation, du développement durable, de l'export, de la logistique, des performances financières, de la pérennité des entreprises et enfin des spécificités du secteur coopératif, afin de donner des clés de compréhension des stratégies des EAA et de leurs dynamiques.

The Dynamics of the Food Processing Industry in the Languedoc-Roussillon Region : Developments from 1998 to 2010

Summary

After the two studies of 1998 and 2003, the latest "EAA-LR" research, undertaken in 2010 and based on the results of 2009, is permeated by a context of recession, both economic and agricultural, and even more apparent than during the 2003 study, having particularly affected the wine growing sector. Despite this context the turnover for the food processing industry has remained more-or-less stable (in constant currency) since 2002, attaining 8.6 billion Euros. The results of this study on the dynamics of EAA-LR demonstrate several major developments in the Food processing industry over this 12 year period, of which we will focus specifically on the following points :

1. A Reduction in the number of establishments (-33% in 12 years), but becoming increasingly large in size (The average number of employees per establishment has changed from 14 to 22 between 1997 and 2009). The first response of regional food industry businesses to the economic crisis has been concentration, with size being an essential part in the improving of competitiveness, allowing for economies of scale, larger investment in materials and also intangible factors (research and innovation programs, implementation of a marketing policy or even a set-up of an exporting presence)

2. An upheaval in the relative weight of different sectors, with a loss of speed for traditional sectors, the main "levers for local agriculture", such as the "*wine*" sector and the "*fruits and vegetables*" sector. Alongside this, "*cereal derived products*" and "*miscellaneous products*", less traditional for the region (and above all requiring less regional agricultural raw materials) have largely increased their sales and are now placed in 2nd or 3rd place regionally, with establishments appearing particularly concentrated.

3. A net increase in exportation, which has progressed by 36% for the period of 2002-2009, establishing itself at 1.5 billion Euros (or 18% of the regional turnover). The 3 exporting sectors being "*wine*", "*cereal derived products*" and "*fruits and vegetables*", especially for the latter due to the Saint Charles International market. The destinations for export have also developed since we can see a large increase in destinations outside the European Union, and in particular to Asia and North America.

The articles published in this collection propose an analysis on the themes of industrial sectors, branding strategy, innovation, sustainable development, export, logistics, financial performance, business sustainability and finally the specificity of the cooperative sector, so that the strategies of EAA's and their dynamics can clearly be understood.

ISSN : 1637-6528
ISBN : 2-7380-1317-1 EAN : 978 273 801 3170