

Dynamiques des Entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolutions 1998-2003

Résumé : Mutation, recentrage et innovation

Tel fut le titre choisi en janvier 2004 pour le 12 pages de restitution "Agreste", auprès des partenaires et entreprises, des premiers résultats obtenus par cette deuxième enquête destinée à sonder l'évolution sur 5 ans (1998-2003) de la sphère agroalimentaire régionale.

Rappelons que l'enquête de 1998 se situait en 'sortie' de la crise de 1992-1995 et reflétait un certain optimisme. Il n'en est pas de même en 2003, alors qu'une nouvelle crise rend l'économie globale plutôt atone depuis 2001, et, par voie de conséquence, le consommateur plus frileux.

Les principales leçons de l'enquête nous semblent être de trois ordres :

1. Diminution du nombre d'établissements et d'entreprises. Beaucoup d'établissements ont disparu (404 sur les 1 384 recensés en 1998), mais on constate aussi de nombreuses créations (194), confirmant un réel dynamisme de l'agroalimentaire régional. La progression du CA à près de 8 milliards d'euros, même si elle n'est pas très forte, implique un phénomène de concentration de l'offre, qui n'est guère surprenant en temps de crise. La bonne nouvelle, dans ces conditions, c'est le maintien global de l'emploi dans ces entreprises autour de 25 000 équivalents temps plein.
2. L'effet d'entraînement sur l'agriculture régionale est très important (près de 50% des achats de matières premières agricoles proviennent de la région) et 70% des chefs d'entreprise déclarent s'approvisionner auprès de producteurs et fournisseurs régionaux. La valeur ajoutée créée par les entreprises, et celle qui est induite en amont, tant dans l'agriculture que dans l'agro-industrie ou les services est sans doute, à l'exception peut-être du secteur des travaux publics et de la construction, la plus importante de l'industrie régionale.
3. Toujours plus d'entreprises régionales deviennent des « sous-traitants », sans réel pouvoir de décision concernant leur devenir. Cette relative 'déchéance' de leur libre arbitre tient d'abord à une gouvernance qui fuit la région : les rachats d'entreprises régionales de taille moyenne par des firmes de plus grande taille se traduit souvent par la suppression de toute structure humaine et décisionnelle autre que de production en région. La dépendance croissante envers les circuits de discount, la substitution des 'marques propres' des entreprises par des produits 'premiers prix' et 'sous marque de distributeur', procède du même affaiblissement de la gouvernance régionale.

Partant de ce principe que les marchés actuels sont saturés et que les prix des produits 'standards' actuels ne peuvent que continuer de baisser, il reste donc le plus difficile à accomplir : trouver de nouveaux débouchés et/ou trouver de nouveaux produits ou services...

A l'aube d'une sortie de l'actuel marasme (du moins si l'on en croit les indicateurs économiques de ces derniers mois), une relance durable de la dynamique agroalimentaire du Languedoc Roussillon ne peut donc, à notre sens, provenir que du renforcement de trois orientations stratégiques porteuses d'avenir : innover plus, mieux défendre ses marques et exporter plus.

Les articles présentés dans ce cahier de recherche explorent ces orientations, mettent en exergue les implications managériales issues des résultats observés et présentent les pistes de recherche future...

Dynamics of the agro-food Companies (EAA) of the Languedoc-Roussillon region: Evolutions 1998-2003

Summary: Transformation, refocusing and innovation

It was the title chosen in January 2004 for the 12 pages of the "Agreste" restitution of the primary results obtained through this second investigation, to the partners and interviewed firms, which was intended to question the evolutions of the regional agro-food sphere over 5 years (1998-2003).

Let us recall that the survey of 1998 was implemented just after the 1992-1995 crisis, and therefore reflected a certain optimism. The situation is far from being similar in 2003, whereas a new crisis has been hitting the global economy since 2001 and, consequently, the consumer has become more cautious.

The principal lessons of this investigation appear to be of three orders:

1. Reduction in the number of establishments and firms. Many establishments disappeared (404 out of the 1.384 listed in 1998), but one should also note many creations (194), confirming a real dynamism of the regional agro-food sector. The sales progression, with total sales now reaching nearly 8 billion d'euros, even if it is not very high, implies a concentration of the offer, which is hardly surprising in times of crisis. The good news, under these conditions, is the total resistance of the total employment still reaching around 25.000 full time equivalents.
2. The driving effect on the regional agriculture is very important (nearly 50% of raw agricultural goods purchases come from the area), and 70% of the interviewed chief executives declare to primarily buy from regional producers and suppliers. The added value created by these companies, which is upstream induced, as much in agriculture as in industrial supplies or as in services, is undoubtedly, except perhaps for the public works and construction sectors, the most important among the regional industries.
3. More and more regional companies are becoming "subcontractors", without real decision-making power concerning their future. This relative 'forfeiture' of their independence is initially due to a governance which flees the area: the repurchases of regional companies of average size by larger national or international firms often result in the suppression of any human and decisional structure but for production in the region. The increasing dependence on the discount distribution circuits, the companies' privately owned brands' substitution by 'low prices' and 'buyers own brands' products, proceed from the same weakening of the regional 'governance'.

On the basis of the principle that the current markets are saturated and the prices of the 'standard' current products can only continue to drop, it thus remains the most difficult to achieve: finding new markets and/or finding new products or services...

With the current stagnation coming to an end (at least if one believes in these last months economic indicators), an agro-food dynamic and durable revival in Languedoc Roussillon can, according to our understanding, only come from the reinforcement of three strategic orientations in the near future: to innovate more, to better defend its private brands and to export more.

The articles presented in this 'research journal' explore these orientations, put forward managing implications resulting from the observed results and propose some directions for future research...



Des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolutions 1998-2003

financée par le Centre National de recherche PSDR 2001-2006
de l'Inra et la Région Languedoc-Roussillon



Dynamiques des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998-2003

Programme de recherche PSDR 2001-2006
financé par l'Inra et la Région Languedoc-Roussillon

Comité éditorial

Jean-Pierre Couderc (UMR Moïsa-Agro.M), Philippe Aurier (Crego-UM II),
François d'Hauteville (UMR Moïsa-Agro.M) et Lucie Sirreix (UMR Moïsa-Agro.M)

Responsables de la publication

Jean-Pierre Couderc et Michel Couderc (Agro.M)



UMR MOISA

<http://www.montpellier.inra.fr/moisa/>

Campus Agro. M-Inra

2 place Pierre Viala

34060 Montpellier Cedex 01

Tél. 04 99 61 28 67

Mail : couderjip@ensam.inra.fr

Sommaire général

- p3** **Introduction : de l'enquête de 1998 à celle de 2003, et à celle de 2008 ...**
Jean-Pierre Couderc, Agro. M
- p11** **Chapitre 1 : Analyse des composantes du management stratégique des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon**
Hervé Remaud, Lecturer, University of south Australia
Jean-Louis Rastoin, Professeur, Agro. M
- p27** **Chapitre 2 : Stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon**
Philippe Aurier, Professeur, IAE-CREGO, Université Montpellier 2
Angélique Rodhain, IUT-CREGO, Université Montpellier 2
- p45** **Chapitre 3 : Dynamisme et financement de la croissance : le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon**
Anne Laurence Lafont, Maître de conférences, Université Montpellier 2
Jean-Pierre Couderc, Maître de conférences Agro. M, UMR MOISA (associé Crego Finance)
Khalid Laffhel, Doctorant Université de Perpignan
Hervé Remaud, Lecturer, University of South Australia
- p59** **Chapitre 4 : Stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon**
Boukhalfa Benamar, doctorant UMR MOISA, Agro. M
Véronique Vissac-Charles, CIRAD, délégation Valorisation
- p75** **Chapitre 5 : Les signes de qualité : frein ou moteur de l'innovation en agroalimentaire, le cas du Languedoc-Roussillon**
Fatima Fort, UMR MOISA, Département SESG Agro. M
Catherine Peyroux, ERFI, Université Montpellier 1, UFR Sciences Economiques
Leïla Temri, ERFI, Université Montpellier 1, UFR Sciences Economiques
- p89** **Chapitre 6 : L'innovation dans la filière vitivinicole en Languedoc-Roussillon**
Etienne Montagne, Professeur, UMR MOISA, Département SESG Agro. M
Julien Cadot, Doctorant, UMR MOISA, CREGO (UM2) Agro. M

- p103 Chapitre 7 : Les NTIC, facteurs de développement des entreprises agroalimentaires ? Le cas du Languedoc-Roussillon**
André Salançon, Docteur en Sciences de l'information et de la communication, UMR MOISA, Agro. M
- p119 Chapitre 8 : Circuits de distribution des entreprises vitivinicoles du Languedoc-Roussillon**
*Jean-Pierre Laporte, Ingénieur, UMR MOISA, INRA ESR
Julien Cadot, Docteur, UMR MOISA, CREGO (UM2) Agro. M
Etienne Montaigne, Professeur, UMR MOISA, Département SESG Agro. M*
- p133 Chapitre 9 : Marque et création de valeur des EAA du Languedoc-Roussillon**
*Philippe Aurier, Professeur, IAE-CREGO, Université Montpellier 2
Jean Pierre Couderc, Maître de conférences, Agro. M, UMR MOISA (associé Crego Finance)*
- p145 Chapitre 10 : Gouvernances, innovation et performance des EAA du Languedoc-Roussillon**
*Jean Pierre Couderc, Maître de conférences, Agro. M, UMR MOISA (associé Crego Finance)
Eric Stephany, Maître de conférences, IAE Université Montpellier 2, CREGO finance*
- p163 Chapitre 11 : Méthodologie d'enquête auprès des établissements agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon**
*Jean-Noël Pintard, Chef de service SRSA, DRAF L-R, aujourd'hui INSEE L-R
Hervé Remaud, lecteur, University of south Australia*

Introduction : de l'enquête de 1998 à celle de 2003, et à celle de 2008...

Les Entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon doivent-elles aussi investir dans l'innovation, les marques et l'exportation pour défendre leur pérennité ?

Jean-Pierre Couderc, Agro. M

De l'enquête de 1998 à celle de 2003...

Jean-Louis Rastoin, au début de l'année 2000, rédigeait le papier introductif au premier recueil d'articles, sous timbre "Agreste", intitulé "Dynamiques des entreprises agroalimentaires, regards croisés sur le Languedoc-Roussillon" et s'interrogeait sur la "recherche de nouvelles frontières" et sur les facteurs-clés du développement des entreprises.

Un premier "Agreste" de 8 pages de 'restitution' aux entreprises enquêtées et aux partenaires sociaux et professionnels¹, rédigé sous la houlette de Jacques Galas, responsable des services régionaux de la statistique agricole (SRSA), avait, en octobre 1998, déjà fait couler beaucoup d'encre. Les résultats de cette première enquête, menée en avril-juin 1998, auprès des entreprises de la sphère agroalimentaire régionale, avaient "bousculé les idées reçues" et fait apparaître "une image saisissante de la branche", ainsi que le titrait Olivier Clerc dans Ressources du Midi-Libre du mardi 15 décembre 1998. Jacques, statisticien des campagnes plutôt que des villes, comme il aime à se définir, y admettait que "la sphère agroalimentaire était mal connue", et se réjouissait de cette redéfinition qui allait "du champ de l'agriculteur à l'assiette du consommateur". Il la jugeait plus réaliste que les statistiques officielles, qui ignoraient les entreprises de moins de 10 salariés et des pans entiers de ce secteur, tels les coopératives viticoles, par exemple, qui, pourtant, font aussi partie du champ de l'agroalimentaire.

Il concluait dans ce 8 pages Agreste de 1998, que, sauf en termes d'importance stratégique pour le développement régional, il ne fallait pas conclure, "car il sera nécessaire d'en revenir à un questionnaire plus proche des produits et des marchés". Il ne croyait peut-être pas si bien dire...

Jean-Louis précisait, toujours l'article de Midi-Libre : "Dans ce pays, nous restons sur une image de l'agriculture 'mère nourricière', alors qu'aujourd'hui 90 % des aliments que nous mangeons sont passés par l'industrie agroalimentaire".

Son papier, introductif à la présentation plus large (18 articles d'une douzaine de pages) de l'exploitation de cette enquête par la 'recherche', se terminait en plaidant pour un renforcement des compétences (et des cohérences) comme objectif central de la stratégie agroalimentaire régionale.

L'équipe de 1998 s'est fortement renouvelée en 2003 : Jean-Noël Pintard a remplacé Jacques Galas au SRSA, Véronique Vissac-Charles a, pour un temps, pris le relais de Jean-Louis Rastoin pour coordonner la recherche. Philippe Aurier et Frédéric Autran, qui s'étaient fortement investis dans la méthodologie, le questionnaire et l'exploitation quantitative de la première enquête, ont été absorbés par de nouvelles tâches. Philippe Aurier a pu toutefois contribuer à nouveau à l'exploitation des résultats. Hervé Remaud, fort heureusement, est resté la 'cheville ouvrière' de cette deuxième enquête, et, avec l'aide de Benamar Boukhalifa et de Michel Couderc pour la saisie-contrôle, a assuré une continuité au plan de la méthodologie (voir sa contribution avec JN Pintard en fin de ce recueil) et le suivi au jour le jour de l'enquête et de la création de la base de données, qui conditionnaient l'aboutissement de cette nouvelle recherche.

Au moment de conclure l'exploitation des résultats de cette deuxième enquête, et malgré sa lourdeur et les difficultés, normales, rencontrées dans ce genre d'exercice, la satisfaction du 'travail accompli' l'emporte nettement sur les regrets. Deux d'entre eux peuvent toutefois être exprimés ici :

- Le manque de ressources (essentiellement humaines) pour traiter des causes de disparition et de création des entreprises étudiées entre 1998 et 2003 et pour s'intéresser plus avant aux spécificités des entreprises coopératives (étudiées parfois très en détail par nos collègues de l'UMR Innovation et dans nos travaux réalisés au plan national sur la filière vin pour l'Onivins). Mais ce n'est que partie remise ...
- Le trop long laps de temps entre la première exploitation et restitution "Agreste" de l'enquête et

¹ Les partenaires et le comité de pilotage de DADP, puis PSDR sont listés dans la contribution 'méthodologique' de ce recueil. Qu'il nous soit permis ici de remercier pour leur active participation à ces enquêtes.

l'édition de ce recueil, sans doute dû aux turbulences de cette période de crise, affectant aussi la recherche, et qui nous ont conduit à tenter de répondre, bien au-delà de nos moyens, à de nombreuses sollicitations de la 'demande sociale' sur des sujets d'actualité (crise de la filière vins, contrat de filière régionale, contributions à la création du pôle de compétitivité Qu@li-Med, etc.).

Mutation, recentrage et innovation

Tel fut le titre choisi en janvier 2004 pour le 12 pages de restitution "Agreste", auprès des partenaires et entreprises, des premiers résultats obtenus par cette deuxième enquête destinée à sonder l'évolution sur 5 ans (1998-2003) de la sphère agroalimentaire régionale.

Rappelons que l'enquête de 1998 se situait en 'sortie' de la crise de 1992-1995 et reflétait un certain optimisme. Il n'en est pas de même en 2003, alors qu'une nouvelle crise rend l'économie globale plutôt atone depuis 2001, et, par voie de conséquence, le consommateur plus frileux.

Les principales leçons de l'enquête nous semblent être de trois ordres :

1. Diminution du nombre d'établissements et d'entreprises. Beaucoup d'établissements ont disparu (404 sur les 1 384 recensés en 1998), mais on constate aussi de nombreuses créations (194), confirmant un réel dynamisme de l'agroalimentaire régional. La progression du CA à près de 8 milliards d'euros, même si elle n'est pas très forte, implique un phénomène de concentration de l'offre, qui n'est guère surprenant en temps de crise. La bonne nouvelle, dans ces conditions, c'est le maintien global de l'emploi dans ces entreprises autour de 25 000 équivalents temps plein.

2. Effet d'entraînement sur l'agriculture régionale très important (près de 50 % des achats de matières premières agricoles proviennent de la région) et 70 % des chefs d'entreprise déclarent s'approvisionner auprès de producteurs et fournisseurs régionaux. La valeur ajoutée créée par les entreprises, et celle qui est induite en amont, tant dans l'agriculture que dans l'agro-industrie ou les services est sans doute, à l'exception peut-être du secteur des travaux publics et de la construction, la plus importante de l'industrie régionale.

3. Toujours plus d'entreprises régionales deviennent des "sous-traitants", sans réel pouvoir de décision concernant leur devenir. Cette relative 'déchéance' de leur libre arbitre tient d'abord à une 'gouvernance' qui fuit la région : les rachats d'entreprises régionales de taille moyenne par des firmes de plus grande taille se traduit souvent par la suppression de toute structure humaine et décisionnelle autre que de production en région. La dépendance croissante envers les circuits de discount, la substitution des 'marques propres' des entreprises par des produits 'premiers prix' et 'sous marque de distributeur', procède du même affaiblissement de la 'gouvernance' régionale.

Les chefs d'entreprises interrogés avancent que les forces des EAA ont changé : du savoir-faire et de l'image, suivi de la qualité supérieure des produits, on passe à la qualité supérieure des produits et aux prix compétitifs. Parallèlement, leurs objectifs ont aussi évolué : de 'gagner des parts de marché', on est passé à 'améliorer la rentabilité de l'entreprise'. Pour autant, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs restent identiques : développer les ventes en France (ou à l'export pour les entreprises de plus de 50 salariés).

La réponse à la crise, en fait, est passée par la montée en puissance des produits sous marque de distributeur voire la vente de produits sans marque, avec un recentrage sur le cœur de métier et le principal produit (environ 3/4 des ventes) pour beaucoup d'EAA. On constate aussi que ce sont les ventes en région qui progressent, alors que les exportations chutent... mais enfin, au dire de leurs dirigeants, tout va bien, puisqu'une majorité des entreprises fixerait librement ses prix de vente !

Ces déclarations et observations assez paradoxales s'expliquent en partie par la forte hétérogénéité des entreprises et de leurs situations particulières au moment de l'enquête.

Admettons, en accord avec les souhaits de leurs dirigeants, que les EAA du LR aient besoin d'améliorer des profits qui, se languissant à 1,5 % du CA, ne leur permettent plus de satisfaire leurs propriétaires et d'investir ou croître comme elles le souhaiteraient.

Il n'y a que trois solutions possibles pour améliorer la profitabilité des ventes : augmenter les quantités ou les prix des produits vendus (augmentation de prix tous produits ou glissement du portefeuille produit vers les mieux valorisés), ou bien diminuer les charges.

Cette dernière méthode (stratégie d'économie de moyens) doit largement et constamment être utilisée afin d'améliorer sans cesse la productivité : c'est une nécessité vitale pour que nos EAA régionales puissent survivre sur leurs principaux marchés, quasiment tous en surproduction et hyper compétition.

Partant de ce principe que les marchés actuels sont saturés et que les prix des produits 'standards' actuels ne peuvent que continuer de baisser, il reste donc le plus difficile à accomplir : trouver de nouveaux débouchés et/ou trouver de nouveaux produits ou services...

À l'aube d'une sortie de l'actuel marasme (du moins si l'on en croit les indicateurs économiques de ces derniers mois), une relance durable de la dynamique agro-alimentaire du Languedoc Roussillon ne peut donc, à notre sens, provenir que du renforcement de trois orientations stratégiques porteuses d'avenir : innover plus, mieux défendre ses marques et exporter plus.

L'innovation dans tous ses états...

Plus de la moitié des EAA du LR déclarent avoir innové au cours des trois dernières années. Il n'est donc pas étonnant que cinq des articles de ce recueil traitent de l'innovation :

- Une discussion sur les orientations souhaitables des stratégies d'innovation (*Benammar et Vissac-Charles*). Il apparaît que les opportunités les plus prometteuses sont celles qui transforment une demande latente en une demande réelle, c'est à dire la création d'un nouvel espace de marché dont l'innovation constitue le principal moteur. L'innovation permet d'aller au delà de la confrontation directe, parce qu'elle fait diverger la courbe de valeur.
- L'étude des liens entre innovation et signes de qualité (*Fort, Peyroux et Temri*) permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'adoption de signes de qualité collectifs et fortement liés au territoire (avec une forte gouvernance territoriale) constituent un frein à l'innovation sur le produit. En effet, une fois fixé le cahier des charges, les marges d'innovation sur le produit et les processus se réduisent...
- La filière vin régionale est un bon exemple de cette opposition relative : les entreprises innovent réellement (*Montaigne et Cadot*), mais principalement pour conquérir de nouveaux marchés et renouveler la

gamme. Elles privilégient donc l'innovation commerciale, souvent couplée à l'innovation 'incrémentale' de produit. L'effet économique de l'innovation est toutefois lent à faire son effet, comme dans toutes les industries où le cycle de vie des produits est long et marqué par des habitudes de consommation stable.

- Par ailleurs, l'émergence et la diffusion rapide des NTIC (*Salangon*) implique que les processus de production, de traitement et de gestion d'information tendent à prendre une place dans la valorisation de la production, à devenir un enjeu de pouvoir entre les acteurs de la filière dans la mesure où la maîtrise des informations sur la production est censée conférer un avantage concurrentiel. Ainsi, les NTIC deviennent-elles les supports de stratégies à la fois défensive et offensive pour évoluer dans le jeu des acteurs de l'agro alimentaire : défensive notamment pour se distinguer de la concurrence et offensive pour faire face en particulier aux pressions des distributeurs.

- La gouvernance éclairée apparaît comme l'une des clés de l'innovation (*Couderc et Stéphanry*). Les entreprises familiales à capital ouvert semblent, en effet, avoir une propension plus forte à innover. Le comportement "entrepreneurial" du dirigeant (favorisant les investissements de croissance) demeure déterminant, ainsi que son niveau de formation, son implication pour favoriser la formation et l'intéressement des salariés, qui favorisent la dynamique d'apprentissage organisationnel, source de plus d'innovation.

Mais une grande prudence reste de mise, avant de promouvoir l'innovation tous azimuts, car les entreprises doivent d'abord disposer des moyens de leurs ambitions. Tout comme, d'ailleurs, le soutien d'une marque ou l'expansion de l'entreprise à l'international, l'innovation a pour particularité d'être un investissement risqué et essentiellement immatériel, qui ne peut donc être financé que par des capitaux propres (autofinancement ou augmentation de capital), puisque les dettes financières, par définition, ne sont pas utilisables pour des projets risqués. Il s'ensuit que les entreprises 'dynamiques', mais insuffisamment capitalisées, qui se lanceraient dans ces investissements hasardeux, pourraient rapidement avoir à faire face à une insuffisance de résultats financiers (et par suite, de trésorerie), débouchant sur de grandes difficultés financières.

Une marque ou des marques ?

Trois des articles de ce recueil traitent de la question des types de marque utilisées par les EAA du LR ou de leurs conséquences sur les résultats des entreprises.

- Opposer marque commerciale individuelle et marque collective n'est guère pertinent (*Aurier et Rhodain*), et en fait, la marque collective est sous-utilisée. L'idée est que les produits et marques peuvent bénéficier de l'image de leur région et, en retour, contribuer à son développement. L'image d'un produit agroalimentaire peut résulter de deux sources : une source d'origine "privée", et une source d'origine collective, avec l'image de la zone de fabrication et celle des matières premières (ferroirs, appellations). Dans le champ alimentaire, plus qu'ailleurs, cette source peut représenter une part considérable de l'image d'un produit, ceci d'autant plus que le producteur individuel a rarement les ressources financières permettant de développer une marque "privée" forte. L'actualité nous a rattrapé : souhaitons bon vent à la marque régionale "Sud de France", en espérant que ce sera bien l'agroalimentaire du Languedoc Roussillon qui en restera le premier bénéficiaire, et non celui des régions limitrophes.

- Il faut souligner (*Aurier et Couderc*) que seulement 40 % des EAA utilisent une stratégie de marque propre en 2002, contre 61 % en 1997, ceci au profit d'une forte progression des EAA commercialisant sans marque. Cette évolution s'accompagne d'une hausse du taux d'incorporation de MPA (Matière Première Agricole) caractérisant une "basification" de la production et de façon assez mécanique, une baisse de leur taux de création de valeur ajoutée ainsi qu'un recentrage sur les activités de production, au détriment des activités marketing et commerciale. En matière d'actions marketing, l'utilisation d'un signe géographique facilite les actions de coopération interentreprises régionales (co-branding), améliore la confiance (traçabilité et proximité du produit fabriqué en région) et la légitimité perçue du produit aux yeux des consommateurs, mais aussi des distributeurs, et représente une clé d'organisation claire des rayons, développe un sentiment d'appropriation des produits par les consommateurs de la région qui

devennent "captifs". L'avantage concurrentiel qui en résulte n'est pas copiable en dehors de la région, l'investissement est donc défendable et durable. Encore faut-il, évidemment, s'assurer d'un minimum de discipline collective et de moyens de sanction des 'passagers clandestins' de ces marques représentatives de 'signes de qualité'.

- En 1998, les entreprises jugées les plus 'dynamiques' étaient les entreprises de plus de 100 salariés, qui détenaient une marque propre et développaient leurs exportations, mais la question portait déjà sur le financement de cette croissance (*Lafont, Couderc, Laffel et Remaud*). En 2003, la crise semble avoir contraint certaines de ces EAA à accepter de produire et commercialiser des marques de distributeurs (MDD) ou en sous-traitance afin de préserver un volume d'affaires nécessaire à leur survie, ceci au détriment éventuel de la valeur ajoutée et du résultat. Le dynamisme des EAA du LR devrait être un facteur de satisfaction, tout autant qu'un facteur d'inquiétude pour les Pouvoirs Publics, sensibilisés à la perte d'emplois ou au transfert du pouvoir de décision hors du territoire qu'ils administrent. En effet, l'innovation, qui tire la croissance, ou la marque, qui protège la création de valeur, par les investissements et l'augmentation du besoin en fonds de roulement qu'elles impliquent, génèrent des besoins de fonds importants que ni les dotations originelles en capital, ni l'autofinancement généralement constaté dans les PME, ne suffisent à satisfaire. Le sur-endettement quette ces entreprises en trop fort développement, avec les risques de défaillance ou de perte d'indépendance qui y sont liés.

Dans ce contexte, seules les plus innovantes de ces 'grosses' PME, à condition de protéger et promouvoir en propre leurs nouveaux produits ou services par des marques, tireraient leur épingle du jeu aujourd'hui, sous réserve de trouver les aides, accompagnements et financements nécessaires. En effet, l'analyse des modes de financement de l'innovation des EAA du Languedoc-Roussillon indique une faiblesse des capitaux propres, théoriquement première source de financement de ce type d'activité, alors que le recours à l'emprunt ne peut qu'être très limité pour financer ces besoins incorporés.

Stratégies et débouchés des EAA du Languedoc-Roussillon : 60 % n'exportent pas

Deux articles abordent indirectement la problématique de l'exportation.

- La question essentielle dans la dynamique stratégique (*Bernaud et Rostoin*), c'est d'accéder à de nouveaux clients. Cependant, cette conquête de nouveaux clients devrait pouvoir être obtenue en même temps qu'une contraction relative du nombre de salariés dédiés à des tâches commerciales dans l'entreprise, ce qui paraît illusoire... De fait, les ventes à l'export diminuent en part relative, passant de 19 % en 1997 à moins de 15 % des ventes en 2002. Très majoritairement, ces ventes à l'export concernent l'Union Européenne. Par ailleurs, les EAA clientes deviennent le principal circuit de distribution en 2002 (37 % des débouchés), ce qui contribue à ce que plus de la moitié des ventes est désormais réalisée avec seulement quatre principaux clients...

• La question de la synergie entre les entreprises régionales pour la conquête des circuits de distribution est posée pour la filière vitivinicole régionale (*Laporte, Cadot et Montaigne*). Il paraît utile de rappeler, s'il en était encore besoin, qu'il n'est pas possible d'appliquer un raisonnement, un diagnostic, une stratégie simple sinon uniforme dans l'analyse des relations d'échange au sein de la filière vin régionale. Par exemple pour l'exportation : si la moitié des entreprises exportent, les flux n'en sont pas moins concentrés, 10 % des entreprises exportent les 3/4 des volumes. Deux stratégies s'offrent aux décideurs : amener beaucoup plus d'entreprises au statut d'exportateur ou utiliser les compétences et savoir-faire acquis par ces dernières pour qu'elles deviennent le fer de lance des exportations régionales.

Il semble donc tout de même nécessaire de donner ici certaines précisions, non mentionnées dans les articles de ce recueil, caractérisant les exportations régionales.

Principaux résultats à l'exportation

En 2002, les PME de la région ne sont que 40 % à exporter. En moyenne, pour ces entreprises exportatrices, l'export représente environ 37 % du CA global.

La filière vins est motrice avec près de 50 % du total des exportations, viennent ensuite les dérivés des céréales avec 23 % puis les fruits et légumes avec 16 %.

La filière dérivés des céréales exporte en moyenne 26 % de son chiffre d'affaires, les vins et les fruits et légumes 16 %, les autres branches 9 % et la filière animaux 5 %.

Activités	CA total 02 en M (1 070 EAA)	CA export 02 en M	CA exporté Moyen 02	Répartition du CA export
Vins	3 679	580	15,77%	49,40%
Fruits et légumes	1 132	184	16,25%	15,70%
Dérivés des céréales	1 035	266	25,70%	22,60%
Produits animaux	1 048	51	4,87%	4,30%
Autres branches	1 069	94	8,79%	8,0%
Total	7 963	1 175	14,76%	100,00%

Rappelons que l'établissement agroalimentaire moyen du LR n'atteint pas 7 millions d'euros de CA. Les Autres branches, les Fruits et Légumes d'une part, l'Aude et le Gard, d'autre part, concentrent la plupart des 'grandes' entreprises régionales. La concentration se poursuit pour les produits les plus 'banalisés', mais elle ne permet toujours pas un développement des ventes à l'exportation, ainsi que l'on aurait pourtant pu l'espérer...

On note donc une régression inquiétante des exportations de 1 % environ, qui ne représentent que moins de 15 % du CA en 2002 (contre 16 % en 1997²), et sont principalement de nature intra-UE, le reste du monde ne représentant qu'un débouché marginal avec 1 % du CA des EAA du LR.

Les raisons d'exporter

Les entreprises qui exportent le font pour 20 % d'entre elles à la suite d'une opportunité d'affaires. C'est évidemment une 'mauvaise raison', la préparation de l'entreprise étant alors souvent insuffisante, et source de déboires à venir...

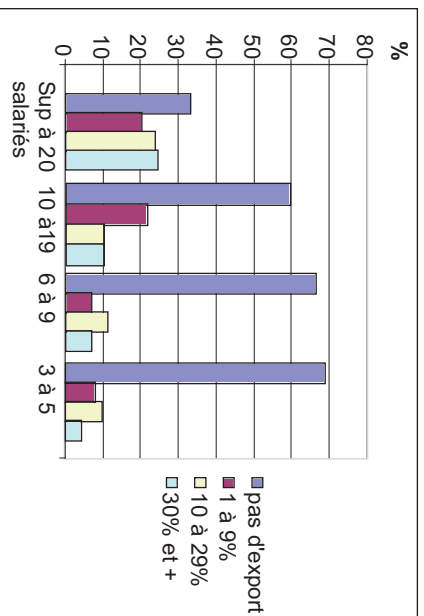
Par ailleurs, de façon plus réfléchie, 8 % d'entre elles exportent pour développer plus de marges sur des marchés porteurs, et 7 % suite à une saturation des marchés.

Curieusement, alors que c'est l'une des complaints les plus entendues de la part des dirigeants des EAA du LR, ce sont seulement 2,4 % qui exportent pour ne plus autant dépendre des centrales d'achats françaises.

L'export en fonction de la taille de l'entreprise (tranches de salariés)

Si environ 60 % des entreprises étudiées n'exportent pas, ce chiffre s'élève à près de 70 % pour les plus petites.

² Ces chiffres doivent toutefois être interprétés avec prudence, car ils ne sont pas tout à fait comparables : déclaratifs en 1997 et tirés des liasses en 2002.



La corrélation entre la taille de l'entreprise et la part de chiffre d'affaires réalisé à l'export était attendue : les plus grandes entreprises sont celles qui exportent le plus.

Type de marque et accès au marché

L'accès au marché dépend également du type de marque. Les EAA ayant une marque propre sont les moins nombreuses à vendre sur le marché local (49 % contre près de 70 % pour toutes les autres). Cependant, la marque propre ne joue pas pour autant le même rôle pour l'exportation, puisque les EAA qui en possèdent une plafonnent à 18 % en taux d'exportation moyen.

Accès aux marchés et présence d'un signe de qualité

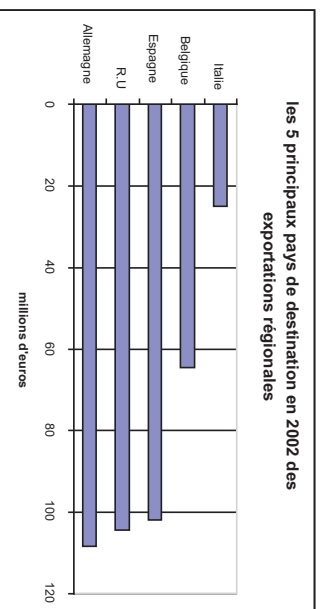
L'examen du lien entre la nature du signe de qualité et le taux d'export permet de compléter l'analyse. La détention d'un signe de qualité géographique semble être la clé pour développer l'export : le taux monte à 24 % pour l'AOC, 18 % pour les autres signes géographiques, alors que pour les entreprises n'ayant qu'un signe de type certification, ce taux chute à 5 % !

Les principaux pays clients à l'export

Le classement des principaux pays d'exportation a quelque peu changé entre 1997 et 2002. En 1997 on trouvait, par ordre décroissant d'exportation : Angleterre, Allemagne, Belgique, Espagne et Amérique du nord. Aujourd'hui l'Espagne est devenu un pays aussi important pour l'export que l'Allemagne et l'Angleterre, devant la Belgique, et les Etats-Unis ont fortement régressé.

Il s'ensuit quelques recommandations de bon sens

L'export doit faire l'objet d'une réflexion préalable et d'une planification stratégique par le chef d'entreprise. Le choix de cette ouverture requiert aussi la participation et l'adhésion du personnel.



Dans les marchés de grande dimension, les EAA du LR doivent plutôt s'insérer dans des niches (interstices du marché délaissés par les grandes entreprises) en tirant parti d'un savoir-faire spécialisé, de signes de qualité géographiques, de marques propres en lien avec le terroir. Ces atouts peuvent très bien se valoriser à l'international, à condition de les faire connaître...

Il s'agit donc d'abord de disposer en interne d'un personnel formé au commerce international et bilingue anglais (la maîtrise de la langue et culture des divers pays cibles est plus délicate) et ensuite de faire l'effort de visiter régulièrement ses clients étrangers, sous peine de les perdre ou de se faire confisquer une grande partie de la valeur ajoutée. Un correspondant dans le pays, soit employé de l'entreprise soit, à défaut, agent commercial, est un atout important.

Les contacts, la prospection, la vente, le suivi des ventes, les déplacements, les études de marchés, les assurances contre les risques à l'export, l'adaptation des produits et des emballages aux normes, etc. sont onéreux et l'entreprise, tout comme pour l'innovation et la marque, doit disposer de suffisamment de trésorerie disponible pour les financer en attendant les premières commandes.

Pour conclure... en continuant de s'interroger pour 2008...

La diversité des entreprises et des produits, véritable mosaïque de terroirs entre plaine et montagne, lagunes, piémonts et causses, constitue un atout certain de cette sphère agroalimentaire du Languedoc-Roussillon, mais, en contrepartie, suscite aussi quelque difficulté pour communiquer simplement et efficacement sur l'image agroalimentaire collective de la région.

L'enquête de 1998 montrait la réussite et le dynamisme des EAA du LR, mais aussi leur hétérogénéité et certaines de leurs faiblesses. L'enquête de 2003 démontre qu'elles ont su résister à la crise, et poursuivre une indispensable dynamique d'innovation et d'investissement. Cette

salutaire perpétuation n'a pu cependant empêcher la régression constatée en termes de création de valeur, d'exportation, de défense de leurs marques propres et de maintien de leur gouvernance en région...

En effet, les investissements matériels (de renouvellement de l'outil, d'amélioration de la productivité, d'expansion) restent nécessaires, mais sont devenus insuffisants pour créer la valeur nécessaire au maintien de notre niveau de vie si les produits (et services) offerts par les EAA du LR aux consommateurs ne sont pas 'valorisés' par de l'innovation, 'protégés' par des marques, et 'commercialisés' sur tous les marchés potentiels solvables.

Nous nous sommes assurément bien éloignés de l'image de "l'agriculture nourricière". A notre sens, la philosophie et les objectifs encore largement 'productivistes' des acteurs privés ou publics reste à révolutionner. Tout comme d'ailleurs la mode actuelle du 'durable', terme polysémique s'il en est, nous semble très discutable pour synthétiser des solutions très diverses (et dépendant d'ailleurs de l'interlocuteur qui s'exprime) à la question du maintien ou du développement économique pérenne de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire de notre région.

Comme le démontre amplement ce recueil, ce n'est évidemment que l'investissement immatériel dans "l'intelligence" : via la formation, l'apprentissage, la veille technologique et économique, la R&D ; via la prise de risque dans l'innovation, le développement de marques privées ou collectives, de signes de qualité ; aussi via la préservation du contrôle régional dans le marketing et la commercialisation de produits différenciés ou de spécialités ; enfin via l'apport continu de capitaux extérieurs correctement rémunérés et considérés, qui permettra à l'avenir de créer suffisamment de valeur dans la complexe mosaïque des bassins d'exploitations agricoles et des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon ...

L'enquête de 2008, à laquelle les partenaires nous demandent déjà de réfléchir, viendra fonder un véritable 'observatoire économique de l'agroalimentaire régional' sur longue période. Cet outil de veille et d'intelligence économique, qui permet à cette sphère de 'mieux se connaître', devra aussi aider aux nouveaux choix et orientations des entreprises qui, alors, la composeront.

Analyse des composantes du management stratégique des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

*Hervé REMAUD, Lecturer, University of South Australia, mail herve.remaud@unisa.edu.au
Jean-Louis RASTOIN, Professeur, Agro. M, mail rastoin@ensam.inra.fr*

Sommaire

Introduction

I Caractérisation des entreprises analysées 12

A- La démographie des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon 12

B- L'activité des entreprises 13

C- Le profil des dirigeants des PME agroalimentaires (PME-AA) 14

II Le degré de conscience stratégique du dirigeant 14

A- Les objectifs des dirigeants 14

B- Les forces et les menaces perçues 15

C- Les moyens mobilisés 15

III L'offre et les marchés couverts par l'entreprise 18

A- L'offre des entreprises 18

1- Spécialisation ou diversification de l'activité des EAA du L-R ? 18

2- Marque propre ou marque du client ? 19

3- La fixation du prix de vente en cas de commercialisation sous marque propre 20

B- Les marchés couverts par les entreprises 20

1- Les destinations 20

2- Les circuits de distribution en France 21

Conclusion 23

Table des illustrations 25

Bibliographie 25

Introduction

Une première recherche, conduite à partir d'une enquête menée en 1998 sur 1208 entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon de 3 salariés et plus, avait démontré une faible visibilité dans les stratégies mises en œuvre à l'échelle régionale (Rastoin, Renaud, 2000). Cependant, une analyse plus fine, focalisée sur les petites entreprises (Renaud, 2002), permettait de faire apparaître quatre profils stratégiques bien identifiés selon deux axes discriminants que sont la zone géographique de vente (local vs international) et la possession ou non d'une marque propre à l'entreprise. L'enquête réalisée en 2003, à partir d'un questionnaire proche permet de disposer, 5 ans plus tard, d'une nouvelle représentation des stratégies des entreprises régionales. L'objectif de ce papier est de donner un aperçu de l'évolution du comportement stratégique de ces entreprises sur la période 1997-2002¹.

La justification théorique de la recherche s'inscrit dans le courant bergsonien qui préconise "d'agir en homme de pensée et de penser en homme d'action". En d'autres termes, selon ce courant, une stratégie "déliérée", ou construite, aura plus de probabilité d'améliorer les performances d'une entreprise qu'une stratégie "spontanée", de nature réactive². Cette vision de la stratégie est l'héritière de Sun Tzu. Elle est caractéristique des travaux inaugurés par Penrose sur les interstices de marché (Penrose, 1959) et développés dans la théorie très actuelle dite RCC (Ressources, Compétences, Capacités) qui stipule qu'un avantage concurrentiel se fonde avant tout sur une combinatoire entre les ressources physiques d'une firme et ses savoirs (Barney, 1991). Il s'agira donc, dans cette recherche, de repérer l'existence d'une démarche stratégique dans les entreprises agroalimentaires à l'aide d'une méthode diachronique.

Notre analyse empirique sera conduite sur une population plus homogène que le champ enquêté en 1998 et 2003. Nous ne retenons ici que les entreprises ayant de 6 à 250 salariés, soit une population extrapolée de 791 entreprises. Le champ concerné en 2003 couvre en effet les entreprises de 3 salariés et plus, soit un échantillon de 339 entreprises, représentatives à l'échelle régionale d'une population de 1072 entreprises agroalimentaires. Les entreprises de 3 à 5 salariés ont été exclues, car étant principalement orientées vers une

activité artisanale. De même, nous n'avons pas considéré les entreprises de plus de 250 salariés en raison de leur grande taille (présence de quelques multinationales) et de leur nombre insuffisant pour constituer une classe statistiquement significative. Cet article se concentre donc plutôt sur les petites entreprises : 83 % des entreprises analysées ont moins de 50 salariés.

Chaque fois que les données le permettent, une comparaison avec les résultats de l'enquête de 1998 est réalisée. L'article débute par une présentation générale des entreprises enquêtées pour ensuite aborder deux phénomènes révélateurs de l'existence d'une "pensée stratégique" dans les entreprises : le degré de conscience stratégique du dirigeant, puis le choix des marchés couverts par l'entreprise.

I Caractérisation des entreprises analysées

Les données collectées permettent de caractériser les entreprises agroalimentaires régionales à travers 5 séries d'indicateurs :

- la démographie d'entreprises
- la nature et le niveau d'activité sectorielle
- le profil du dirigeant
- son degré de conscience stratégique
- le portefeuille de produits et les canaux de distribution

Pour faciliter la lecture, nous présenterons les 3 premiers indicateurs dans cette partie et les deux derniers dans des parties spécifiques.

A- La démographie des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

En 2003, l'échantillon d'entreprises enquêtées se compose de 275 unités, représentatives d'une population régionale de 791 entreprises. En 1998, cet échantillon (reconstruit à l'identique, c'est-à-dire comprenant uniquement les entreprises de 6 à 250 salariés) était de 249 unités, extrapolable à 934 entreprises de la région Languedoc-Roussillon (LR). Les résultats présentés portent sur les données extrapolées³.

La figure 1 présente la population des entreprises agro-alimentaires de 6 à 250 salariés du LR en 2002 et 1997, sous l'angle de leur répartition par classe de salariés et

¹ L'enquête de 1998 porte, en ce qui concerne les données financières, sur 1997 et celle de 2003 sur 2002 ; les données factuelles (nombre d'entreprises, profil d'activité, etc.) concernent l'année de l'enquête.

² Le concept de stratégie spontanée peut être considéré comme un oxymoron puisque l'anticipation est la condition première de la stratégie.

³ Les échantillons 1998 et 2003 sont spécifiques à cet article. Les tests statistiques sont effectués sur les données brutes.

filrière. Selon le critère des classes d'effectifs salariés⁴, le poids relatif du nombre des plus petites entreprises (6 à 9 salariés) tend à diminuer entre 1997 et 2002 (- 6 points), au profit notamment des entreprises de 20 à 49 salariés (+ 3 points), ce qui est l'indice d'une progression de la concentration sectorielle.

Selon le critère de la démographie d'entreprises, la filière vins renforce son rôle économique régional (+ 10 points entre 1997 et 2002), au détriment des filières fruits et légumes (- 4 points), dérivés des céréales (- 3 points), produits d'origine animale (- 2 points) et produits divers (- 1 point).

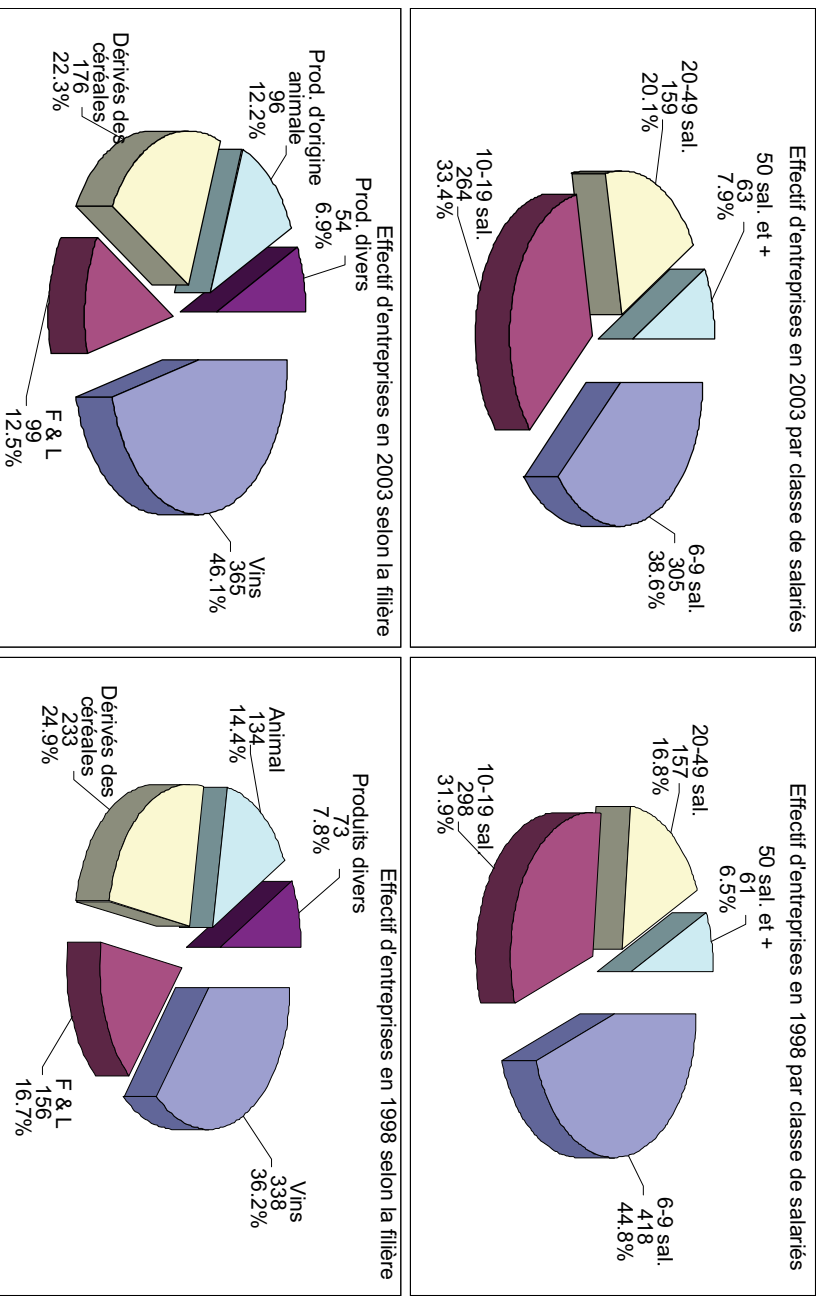


Figure 1 : Graphes du nombre d'entreprises (de 6 à 250 salariés) selon les effectifs salariés et les filières.

B- L'activité des entreprises

Nous terminerons cette présentation générale de l'échantillon en décrivant le niveau d'activité (chiffre d'affaires, noté CA) des entreprises régionales (figure 2). Le CA total de ces entreprises s'est élevé à 4,67 milliards d'euros en 2002, en stagnation par rapport à 1997 (4,66 milliards d'€) en valeur courante, mais en diminution si l'on tient compte de l'inflation (environ 8 % sur la période étudiée).

Selon la taille des entreprises estimée par le nombre de salariés, le CA de la population étudiée se répartit de façon équilibrée entre les petites (générant près de 31 %

du CA) et les plus grandes (générant environ de 36 % du CA). Selon les filières, les entreprises vitivinicoles sont les entreprises les plus dynamiques en région. En termes d'évolution du CA, et sur une population identique, il faut noter la bonne tenue des entreprises de 10 à 19 salariés, de la filière vins. Cette filière est en effet la seule à voir son chiffre d'affaires progresser, de 1,8 milliard d'euros en 1997 à 2,9 milliards en 2002 (+ 60 %). Selon le critère de la taille, ce sont les entreprises de 10 à 19 salariés qui voient leur activité augmenter significativement, en raison notamment du nombre croissant d'entreprises incluses dans cette catégorie.

⁴ Une analyse de corrélation montre le lien fort unissant le nombre de salariés et le chiffre d'affaires de l'entreprise ($r=0.634$ avec $Sig=0.000$). Dans la suite du document, nous retiendrons donc les classes de salariés pour caractériser la taille des entreprises.

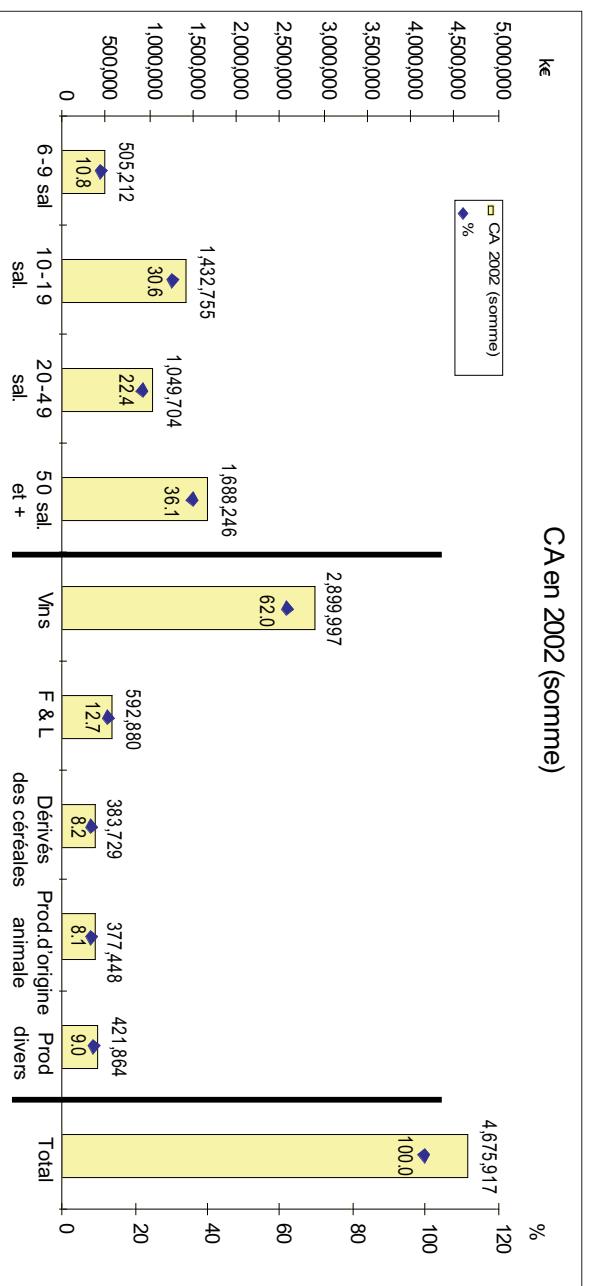


Figure 2 : Graphe de la répartition du CA en 2002 selon la taille des entreprises et les filières.

C- Le profil des dirigeants des PME agroalimentaires (PME-AA)

Ce profil sera décrit à partir de trois indicateurs classiques : l'âge, la formation et le statut.

L'âge moyen du dirigeant des PME-AA est de *49 ans* en 2003, tout comme en 1998. On n'observe pas de différences significatives selon la taille ou la filière. En comparaison du secteur agricole ou des autres industries manufacturières, l'agroalimentaire se caractérise par une relative jeunesse de ses dirigeants.

Sur l'ensemble des PME en 2003, le niveau de formation le plus représenté est Bac +4 (33 % des dirigeants). Les autres niveaux de formation sont également représentés, autour de 22,5 %. Depuis 1998, le *niveau de formation initiale des dirigeants s'est élevé*, passant de 16 à 33 % pour le niveau Bac +4 et de 20 à 22 % pour le niveau bac +2. Le niveau de formation "autres" comprend le niveau Bac et les formations autodidactes. Il est en net recul entre 1998 et 2003.

Globalement pour 2003, 58 % des PME ont à leur tête un dirigeant salarié de l'entreprise, en diminution par rapport à 1998 (65 %). La taille de l'entreprise constitue un critère discriminant dans le fait d'être ou non salarié de la structure : *plus la taille de la PME augmente et plus le dirigeant est salarié de la structure* (41 % des entreprises de 6 à 9 salariés contre 90,5 % des entreprises de 50 salariés et plus).

II Le degré de conscience stratégique du dirigeant

Comme suggéré dans l'introduction, nous posons comme hypothèse que la formalisation ex ante d'une stratégie conduit une entreprise à améliorer ses performances. La question triviale "avez-vous une stratégie ?" conduisant immanquablement à une réponse positive, nous abordons la vérification de l'existence ou de l'absence d'une pensée stratégique par le repérage du couple objectifs-moyens dans le projet à moyen terme de l'entreprise (Févet, 1993). Afin de tester la cohérence des propos, la question des moyens mobilisés est précédée d'une interrogation sur les forces et faiblesses perçues de l'entreprise. En effet, comme l'indique H. Mintzberg (1994) : "*Le monde réel comporte inévitablement une partie de réflexions et d'anticipation, aussi bien que quelques adaptations en route.*"

A- Les objectifs des dirigeants

Le principal objectif des dirigeants de PME est, en 2003, d'améliorer la rentabilité de leur entreprise (pour 46,7 % des cas). La situation s'est inversée par rapport à celle observée en 1998, année où les objectifs commerciaux (notamment gagner des parts de marché) apparaissaient plus importants. La pression financière semble donc plus importante en 2003 qu'en 1998. On n'observe pas de différences statistiquement significatives selon la taille de l'entreprise ou la filière.

B- Les forces et les menaces perçues

On peut supposer que les moyens mis en place par les entreprises pour atteindre leur objectif principal seront "conditionnés" par les forces de l'entreprise (telles que perçues par le dirigeant).

A la question "vis-à-vis de vos clients, quelles sont à votre avis les deux principales forces de votre entreprise ?", les responsables interrogés mettent au premier plan en 2003 *la qualité supérieure des produits* (58 % des réponses), puis des *prix compétitifs* (pour 19 % des réponses). En 1998, la principale force perçue des entreprises était le savoir faire et l'image de marque de l'entreprise (pour

43 % des répondants), puis la qualité supérieure des produits (pour 25 % des répondants). On n'observe pas de différences statistiquement significatives selon la taille ou la filière.

De manière complémentaire à cette perception des forces de l'entreprise, le dirigeant est supposé connaître l'état de la concurrence (vue comme une menace pour l'entreprise si la concurrence est forte) des marchés géographiques sur lesquels évolue l'entreprise. Les moyennes observées indiquent un renforcement de l'intensité concurrentielle perçue sur tous les marchés, et plus particulièrement sur les marchés nationaux et internationaux (figure 3).

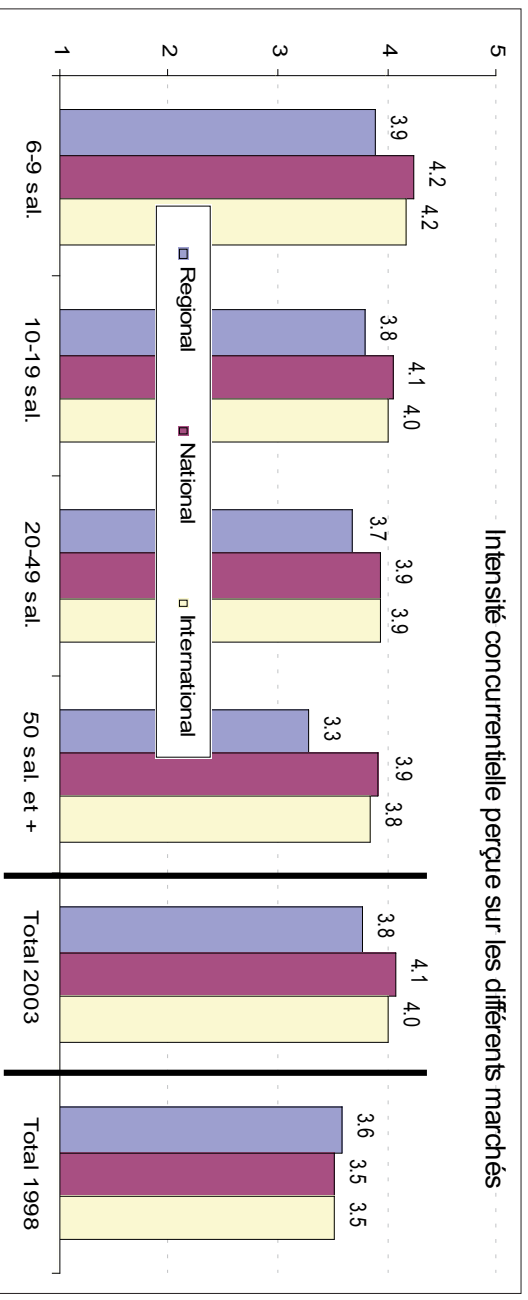


Figure 3 : Graphe de la perception de l'intensité concurrentielle sur les marchés de l'entreprise (échelle de Likert).

Pour chacun des marchés, nous avons conservé les données pour lesquelles l'entreprise était réellement présente sur le marché considéré (ventes supérieures à 0). Par ailleurs, les moyennes n'étant pas significativement différentes pour 1998, n'est présenté dans la figure 3 que la moyenne de l'échantillon total (Total 1998).

Sur une **échelle de Likert** de 5 (5 = tout à fait d'accord) et de manière générale (total échantillon), l'intensité perçue moyenne sur les marchés s'est renforcée : 3,8 en 2003 contre 3,6 en 1998 pour le marché régional ; 4,1 contre 3,5 pour le marché national ; et 4,0 contre 3,5 pour le marché international. Les réponses témoignent également de l'élargissement de l'horizon spatial des entreprises.

Le fait d'être très présent sur un marché, en termes de volumes de ventes, pourrait expliquer en partie ces chiffres. Cependant, une analyse statistique indique une

corrélation faible, en 1998, entre les variables 'total des ventes en K€ à l'international' et 'intensité perçue moyenne' sur ces marchés ($r=0,221$ avec $\text{Sig}=0,012$). Il en est de même pour 2003 ($r=0,174$ avec $\text{Sig}=0,045$). Cela signifie globalement que la progression du montant des ventes réalisées ne conduit pas à percevoir comme plus important le niveau d'intensité concurrentielle (et inversement).

C- Les moyens mobilisés

Les moyens mobilisés pour atteindre le principal objectif de l'entreprise ne diffèrent pas fondamentalement entre 1998 et 2003. La recherche de nouveaux clients est toujours majoritaire en 2003 (50,7 % des réponses citées – développer la clientèle France et à l'export – contre 55,5 % en 1998), puis vient en second lieu l'amélioration

de la notoriété des produits (16,4 % en 2003 contre 9,5 % en 1998). La création de nouveaux produits arrive en troisième position (13,7 en 2003 contre 11 % en 1998). Ces réponses révèlent un manque de cohérence globale entre l'objectif stratégique annoncé qui est d'ordre financier (améliorer la rentabilité de l'entreprise) et les leviers choisis qui sont principalement commerciaux. Tout se passe comme si le raisonnement était basé sur le

chiffre d'affaires plus que sur les marges. Ce phénomène est très fréquent dans les PME, quelque soit le secteur d'activité. Le deuxième moyen cité par les dirigeants des entreprises agroalimentaires du LR ne présentant pas de différences statistiquement significatives selon la taille et la filière, nous centrerons l'analyse sur le premier moyen.

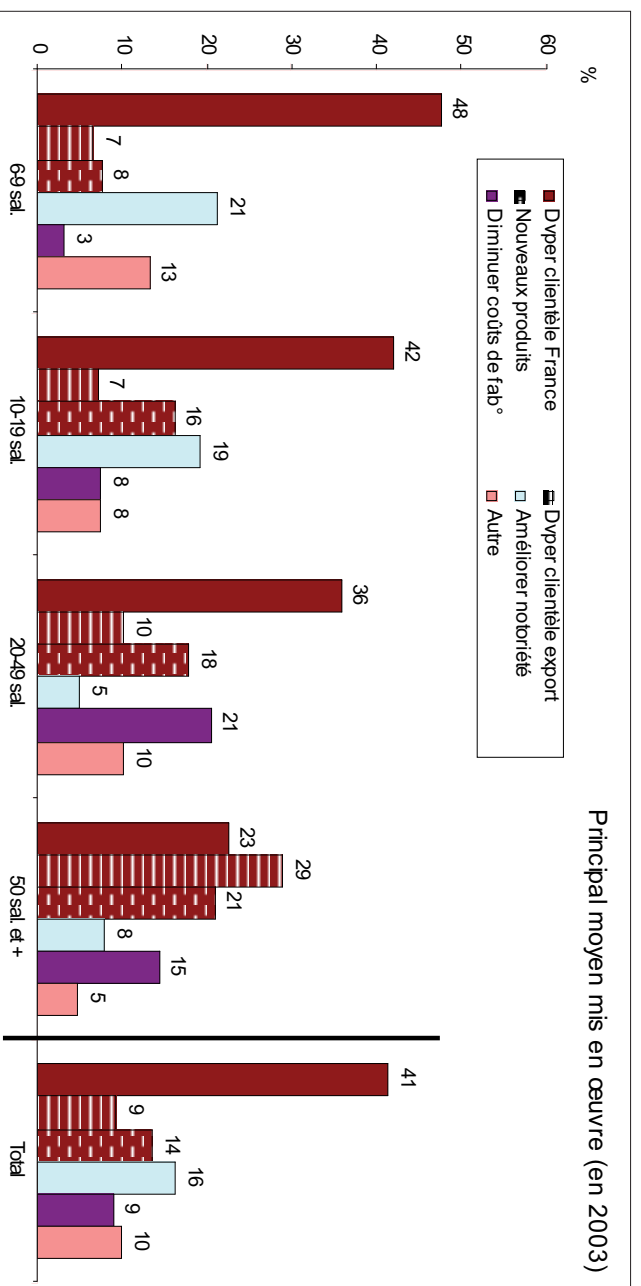


Figure 4 : Graphique du principal moyen mis en œuvre (100 % pour chacune des classes) en 2003 pour atteindre le principal objectif de l'entreprise selon la taille et la filière d'appartenance.

Selon le critère de taille (figure 4), plus l'entreprise est petite et plus le moyen "développer la clientèle France" est avancé (23 % des réponses pour les entreprises de 50 salariés et plus contre 48 % des réponses pour les entreprises de 6 à 9 salariés). C'est l'inverse que l'on observe en ce qui concerne le développement de la clientèle export. Cela tendrait à montrer que les plus petites entreprises souhaiteraient rester concentrées sur le marché local voire national et que les plus grandes chercheraient à se développer sur l'Europe. La notoriété semble préoccuper beaucoup plus les petites entreprises, que les moyennes, ce qui traduit bien l'idée que, pour les chefs d'entreprise, le marketing se situe au cœur de la problématique des marchés.

La question posée sur les moyens mis en œuvre renvoie directement aux principaux objectifs que veut atteindre l'entreprise (rentabilité en premier lieu, élargissement des marchés ensuite). Le croisement de ces deux variables fait

apparaître les résultats suivants (figure 5). L'objectif "gagner des parts de marché" est plutôt associé au développement de la clientèle (France ou export : 72 % des réponses). Si l'on ajoute à ces deux réponses l'item "lancer de nouveaux produits", on aboutit à 84 % des réponses, ce qui démontre une bonne cohérence entre objectif et moyen mis en œuvre, pour cet objectif.

En ce qui concerne l'objectif "améliorer la rentabilité", la situation est plus contrastée. Pour atteindre cet objectif, le moyen le plus cité est de développer la clientèle (France ou export : 42 % des réponses). Les trois autres moyens évoqués (autour de 17 % des réponses chacun) concernent d'autres voies commerciales (lancer de nouveaux produits, améliorer la notoriété) ou, mais dans une faible proportion, des éléments concernant la production (baisser les coûts de fabrication). Une des raisons pouvant expliquer ce phénomène serait la montée en puissance des produits sous marque de

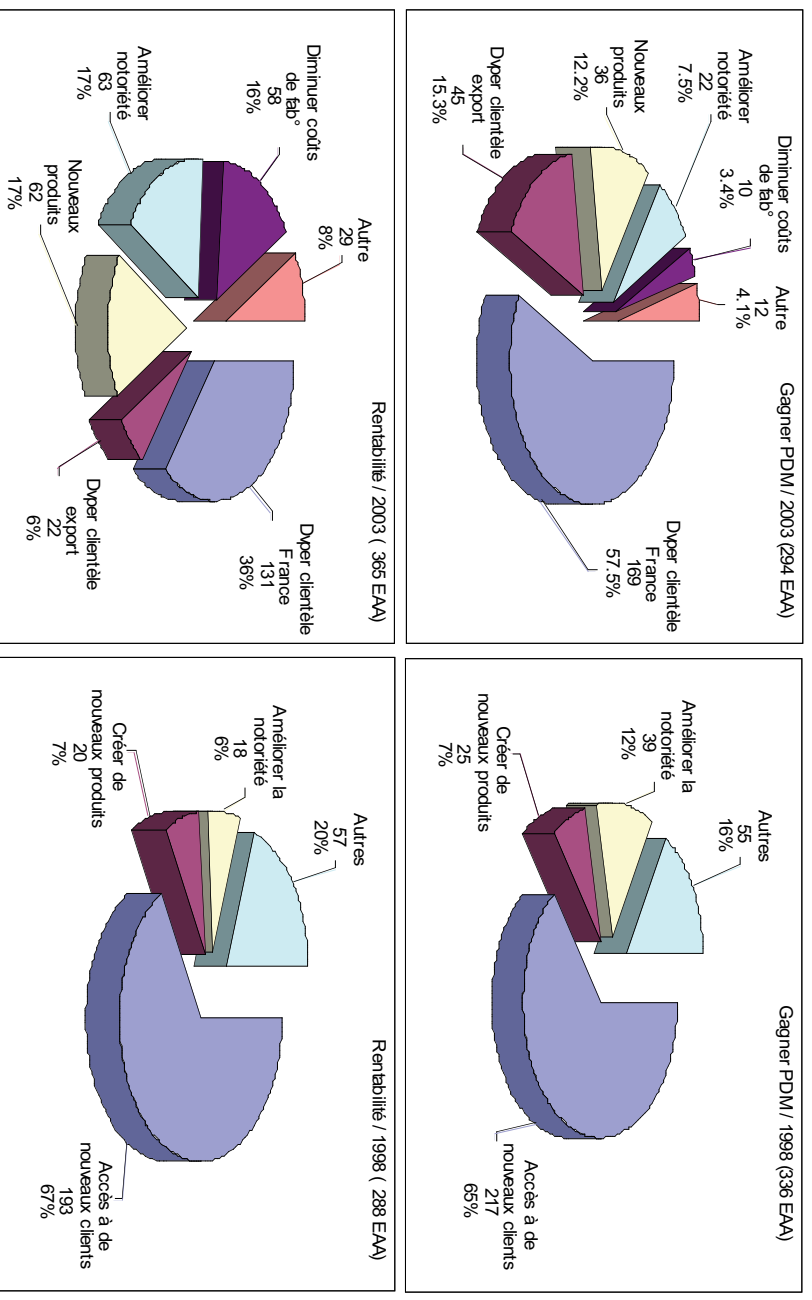


Figure 5 : Graphes de croisement principal objectif / principal moyen mis en œuvre (en % par rapport à 934 entreprises en 1998).

distributeur, voir la vente de produits sans marque (vin en vrac par exemple), et donc, la nécessité d'accroître les volumes vendus afin d'absorber les coûts fixes de l'entreprise.

La situation en 2003 diffère assez peu de celle observée en 1997, puisque l'objectif "gagner des parts de marché" est plutôt associé au développement de la clientèle (65 % des réponses). Pour ce qui est de l'objectif "améliorer la rentabilité", là encore, le moyen le plus cité est l'accès à nouveaux clients.

2.4. Comportement stratégique

Dans l'enquête 2003, il était demandé au dirigeant d'entreprises : "si vous deviez caractériser le comportement stratégique de votre entreprise, diriez-vous que celui-ci est... *plutôt formalisé et planifié sur les 3 à 5 ans à venir* ?". Il est d'usage de dire que les moyennes entreprises, les petites et *a fortiori* les TPE, ont un comportement plutôt réactif, en bref, assez peu planifié sur un horizon temporel de 3 à 5 ans. 68 % des responsables interrogés déclarent avoir un comportement stratégique planifié pour les 3 à 5 années à venir. On

notera que le taux de réponse positive est supérieur pour les PME les plus importantes (50 salariés et plus), même si la taille de l'entreprise n'est pas un facteur statistiquement discriminant des réponses à cette question (il en est de même pour les filières).

Il était demandé ensuite aux dirigeants d'affiner ou de préciser leur comportement stratégique, sous l'angle de l'action. La question posée était la suivante : "en termes *d'action stratégique, diriez-vous que votre entreprise est plutôt ... leader (elle anticipe la demande et devance la concurrence), suiveur (elle réagit aux évolutions de la demande et de la concurrence) ou autre ?*". Selon les déclarations de leurs dirigeants, les entreprises agro-alimentaires du L-R apparaissent majoritairement (56 %) plutôt de type 'suiveur' et 34 % plutôt leader.

La taille joue un rôle significatif (figure 6) dans le comportement stratégique des entreprises. Le constat peut s'interpréter en termes de pouvoir de marché : plus la taille de l'entreprise augmente, plus on observe une ambition de leadership.

La logique voudrait qu'il y ait une relation entre le comportement et l'action stratégique des entreprises.

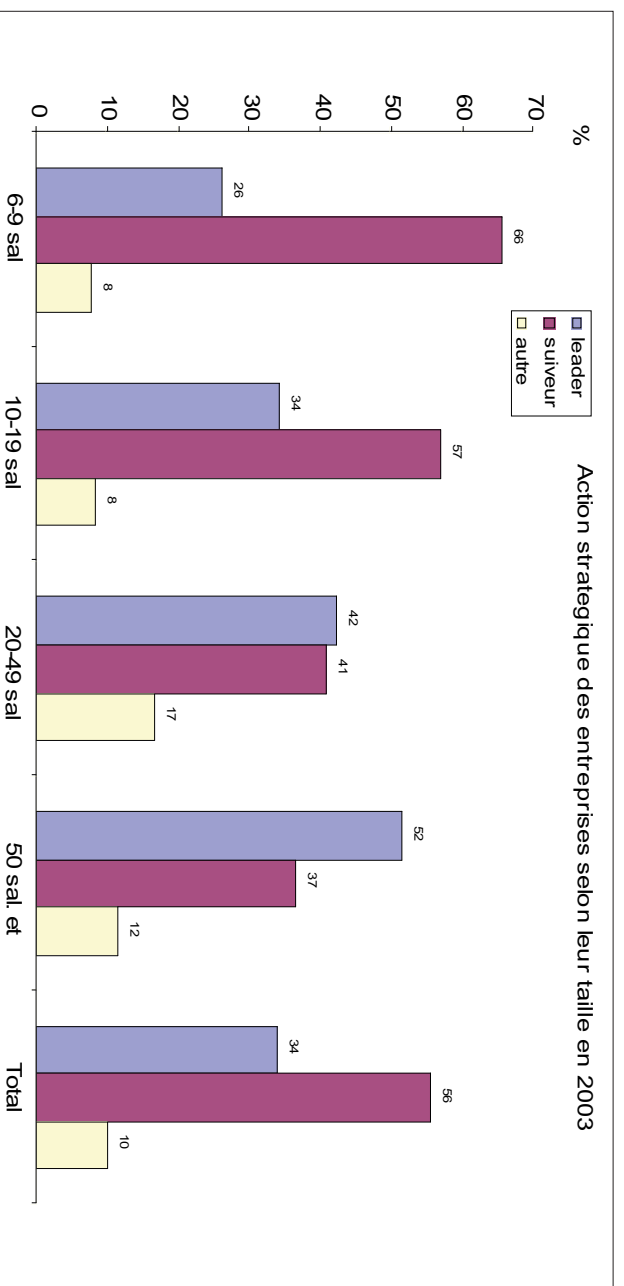


Figure 6 : Graphique de caractérisation de l'action stratégique des EAA-LR selon la taille.

Autrement dit, un comportement de type formalisé/planifié devrait plutôt être associé à une attitude de "leader", de même qu'un comportement non planifié devrait plutôt être associé à un comportement de "suiveur".

Cette situation se trouve vérifiée, statistiquement parlant, uniquement pour le cas du comportement stratégique non planifié. En effet dans ce cas, la déclaration d'action stratégique est très majoritairement de type "suiveur".

A l'inverse, pour les chefs d'entreprises indiquant avoir un comportement stratégique formalisé/planifié, on observe une part relativement plus importante de suiveur (75 %) que de leader (19 %).

Les résultats qui viennent d'être présentés conduisent à s'interroger sur la cohérence, et par là même, sur la perception qu'ont les dirigeants du comportement stratégique de leur entreprise et tendraient à confirmer l'absence d'une "internalisation" du concept de stratégie par les chefs d'entreprises.

Le second domaine abordé par la recherche sur les PME agroalimentaires du LR est celui du portefeuille d'activité et des marchés. Ce domaine est depuis longtemps reconnu par la littérature comme l'un des fondements de la stratégie et a fait l'objet d'une formalisation très élaborée par M. Porter sous le nom "d'avantage concurrentiel" (Porter, 1985).

III L'offre et les marchés couverts par l'entreprise

Cette partie débute par une analyse de l'offre des entreprises. Dans un second temps, nous nous intéressons aux circuits de vente choisis les entreprises pour écouler leurs produits.

A- L'offre des entreprises

Le dirigeant d'entreprise doit-il spécialiser ou diversifier son activité ? Dans le cas des PME, la voie de la spécialisation semble la plus adaptée, au regard de la simple contrainte de taille, mais la diversification ne doit pas être écartée *a priori*⁵. La difficulté méthodologique soulevée par cette question concerne les frontières des concepts mobilisés : spécialisation et diversification peuvent constituer parfois un *continuum*⁶. Une fois le portefeuille d'activité construit, une question très importante concerne l'identification des produits par une ou plusieurs marques.

1- Spécialisation ou diversification de l'activité des EAA du L-R ?

En 2002, la part du principal produit représentait 77 %

⁵ Par exemple, une exploitation agricole qui est, dans le cas le plus fréquent, une micro-entreprise dispose aujourd'hui, avec la notion de multifonctionnalité, de 3 champs potentiels d'activité : la production de matières premières agricoles, la valorisation fermière de produits alimentaires, l'agro-tourisme.

⁶ Cf. les travaux d'E. Penrose : "Nous pouvons dire qu'une entreprise diversifie ses activités productives chaque fois que, sans abandonner entièrement ses anciennes lignes de produits, elle s'engage dans la fabrication de produits intermédiaires suffisamment différents de ses autres fabrications pour entraîner des différences significatives dans les programmes de production ou de distribution de l'entreprise" (Penrose, 1959).

2002	CA du produit 1(k €)	% produit 1 dans CA total	CA du produit 2(k €)	% produit 2 dans CA total	CA total produit 1 + 2 (k €)	% produit 1 + 2 dans CA total	CA total (k €)
6-9 sal.	416 694	82.5	35 045	6.9	451 739	89.4	505 212
10-19 sal.	1 178 412	82.2	121 674	8.5	1 300 085	90.7	1 432 755
20-49 sal.	897 159	85.5	87 642	8.3	984 801	93.8	1 049 704
50 sal. et +	1 119 280	66.3	264 073	15.6	1 383 353	81.9	1 688 246
Total	3 611 545	77.2	508 434	10.9	4 119 979	88.1	4 675 917

Figure 7 : Tableau du chiffre d'affaires des deux principaux produits selon la taille de l'entreprise en 2002.

2002	CA du produit 1(k €)	% produit 1 dans CA total	CA du produit 2(k €)	% produit 2 dans CA total	CA total produit 1 + 2 (k €)	% produit 1 + 2 dans CA total	CA total (k €)
6-9 sal.	377 038	61.0	158 971	25.7	536 018	86.7	617 982
10-19 sal.	860 260	81.6	96 345	9.1	956 618	90.7	1 054 745
20-49 sal.	902 140	73.2	160 764	13.0	1 062 915	86.3	1 232 241
50 sal. et +	1 270 642	72.0	264 368	16.7	1 565 020	88.7	1 764 530
Total	3 410 079	73.0	710 448	15.2	4 120 538	88.2	4 669 498

Figure 8 : Tableau du chiffre d'affaires des deux principaux produits selon la taille de l'entreprise en 1997.

du CA total généré par les entreprises analysées, soit 3,6 milliards d'euros (figure 7). Quand on ajoute le second produit (déclaré comme tel par le dirigeant) de l'entreprise, on atteint 88 % du CA total.

En comparaison avec 1997 (figure 8), la part du principal produit augmente sensiblement (4,2 points) alors que la part du second produit baisse (- 4,3 points). Globalement sur les deux principaux produits de l'entreprise, on observerait donc, sur la période, une continuité de la spécialisation des entreprises régionales, avec un léger recentrage sur le produit principal.

Sous l'angle de la taille des entreprises, ce sont les plus petites entreprises qui ont recentré le plus leur activité, alors que les entreprises les plus grandes ont, au contraire, réduit le poids relatif de leur principal produit dans leur CA, en diversifiant leur activité.

Peu d'entreprises fabriquent un produit agroalimentaire sans rapport avec leur filière principale. L'activité des EAA, pour la quasi-totalité d'entre elles, se restreint à leur filière. Autrement dit, l'activité de ces entreprises est plutôt spécialisée ou concentrée si l'on considère – notamment – que produire et commercialiser un vin de pays ne constitue pas une opération de diversification pour une entreprise avant pour produit principal une AOC. Cependant, si l'entreprise en question dispose de circuits de distribution spécifiques pour ses vins de pays,

on peut alors supposer que celle-ci diversifie son activité (cf. Penrose, *ib.*)

Le portefeuille-produits de l'entreprise nous conduit ainsi à caractériser le processus de fabrication (normalisation) ainsi que les modes de valorisation (politique de marque).

2- Marque propre ou marque du client ?

Un élément de la différenciation du couple produit / entreprise concerne l'utilisation de la marque du client (marque du distributeur, MDD, ou marque d'un autre producteur) pour la commercialisation du produit. Le principe général consiste, pour l'entreprise concernée, à fabriquer à façon (sous-traitance ou impartition), c'est à dire selon les spécifications d'un cahier des charges fourni par l'entreprise détentrice de la marque. Au delà d'un certain montant du CA réalisé sous cette forme, on peut ainsi parler de quasi-intégration et de relation de dépendance.

En 2002, sur l'ensemble de la population analysée, 25 % des EAA utilisaient la marque d'un client pour commercialiser un de ses produits, contre 14 % en 1997. Les entreprises de 6 à 19 salariés ont relativement moins recours à une marque de client (18 % des EAA de ces classes) que les entreprises de plus de 20 salariés (environ 42 % des entreprises). En 1997, ces proportions étaient moins importantes. La filière influence aussi l'utilisation

de la marque d'un client. La filière la moins concernée est celle des dérivés des céréales (15 % des entreprises fabriquaient sous marque-client en 2002 contre 9 % en 1997). La plus concernée est la filière fruits et légumes (48 % des EAA contre 3 % en 1997). Cette évolution importante est le reflet du poids de la communication dans les canaux de distribution.

Globalement, les EAA régionales ont renforcé ce dispositif de production / commercialisation, conduisant à une nouvelle donne stratégique, que ce soit en terme d'activité générée, mais aussi de risques encourus. Le fait de fabriquer et commercialiser le produit (principal) sous marque de distributeur conduit en effet à générer un CA moyen nettement supérieur que la fabrication et commercialisation sous une marque propre à l'entreprise, mais aussi à réduire le degré de liberté de l'industriel.

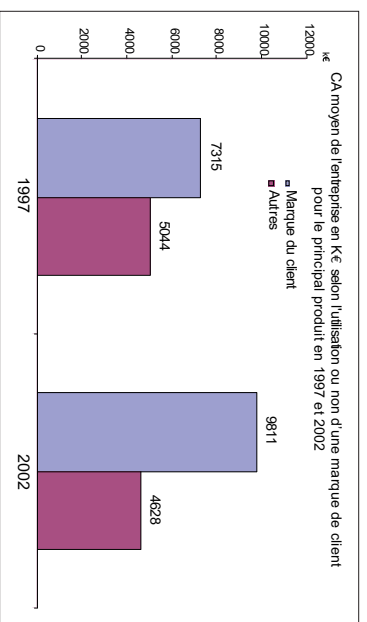


Figure 9 : Graphe du CA moyen de l'entreprise selon l'utilisation ou non d'une marque de client pour le produit principal en 1997 et 2002.

3- La fixation du prix de vente en cas de commercialisation sous marque propre

La manière dont le prix de vente est fixé par l'entreprise donne une indication de la marge de manœuvre de l'entreprise. Ainsi, l'alignement sur la concurrence montrerait une marge de manœuvre plutôt réduite des entreprises alors qu'à l'inverse, une fixation du prix de vente qui tient compte des marges souhaitées révèle plutôt une situation de marché captif ou un avantage concurrentiel permettant à l'entreprise de fixer de façon autonome ses prix.

58 % des entreprises déclarent être dans cette dernière configuration, contre 21 % qui sont guidées par les prix des concurrents. Plus l'entreprise est importante en nombre de salariés, plus il semble que les politiques de

prix sont constituées de mix entre des considérations externes de type "marché" et des considérations internes de type "coûts". Les filières vins et fruits et légumes disposent de marges de manœuvres moindres que les autres dans la fixation du prix de leur produit principal.

B- Les marchés couverts par les entreprises

1- Les destinations

L'analyse menée par *Remaud en 2002* indique que les entreprises ont intérêt à se cantonner à leur marché régional. Les raisons sont multiples : présence de marchés captifs, interstices non couverts par les entreprises plus grandes disposant d'un avantage coût (connaissance d'opportunités d'affaires), proximité avec la clientèle, réputation de l'entreprise pour ses produits (notamment de terroir) réseau et ancrage local du dirigeant. Cette situation conduisait en 1997 les entreprises à marché régional à être plus profitables que celles couvrant les marchés nationaux et internationaux. En 2002, près de la moitié des ventes a été réalisée en France, mais hors région L-R (figure 10). C'est cependant 7,7 points de moins qu'en 1997. Les ventes en région sont celles qui progressent le plus (12,7 points).

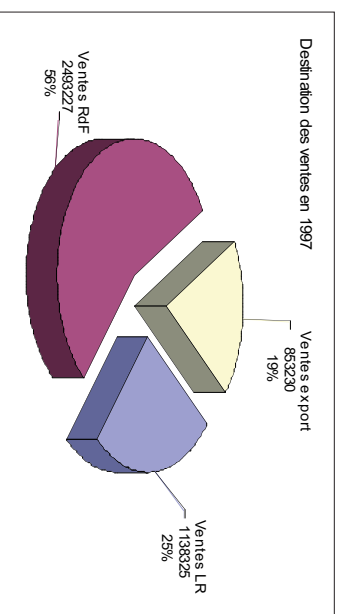
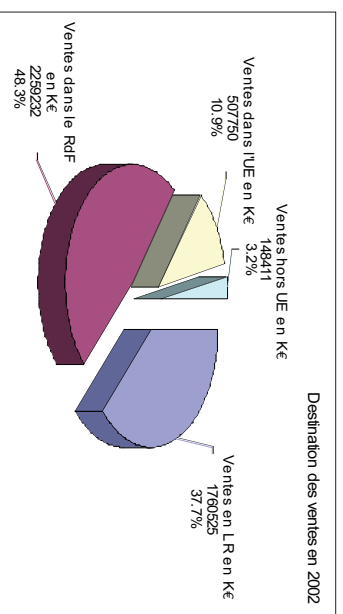


Figure 10 : Graphes des destinations géographiques des ventes en 2002 et en 1997.

Les ventes à l'export diminuent en part relative, passant de 19 % en 1997 à 14,1 % des ventes en 2002. Très majoritairement, ces ventes à l'export concernent l'Union Européenne, mais on voit apparaître un petit segment de marché hors UE (3 %).

Pays	Ventes en k€ en 1997	% / tot export 1997	Ventes en k€ en 2002	% / tot export 2002
Royaume-Uni	162 743	19,1	116 355	17,7
Allemagne	161 978	19,0	107 483	16,4
Belgique	34 265	4,0	47 074	7,2
Italie	40 205	4,7	30 865	4,7
Espagne	33 767	4,0	25 154	3,8
Pays-Bas	4 770	0,6	21 775	3,3
Danemark	5 884	0,7	16 254	2,5
Total 7 Pays	438 612 k€	52,1 %	364 960 k€	55,6 %

Figure 11 : Tableau de destination géographique des ventes export en 2002 et en 1997.

Le premier pays export représente 47 % des exportations, en 2002 comme en 1997. La part relative du second pays export baisse entre 1997 et 2002, passant de 20,2 à 17,2 % des exportations totales (par année).

Le recentrage régional des ventes concerne plus particulièrement les entreprises de 10 à 19 salariés et, dans une moindre mesure, les entreprises de 50 salariés et plus. La baisse relative des ventes à l'export touche l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille. Les entreprises de 10 à 19 salariés sont les seules à vendre majoritairement (59 %) en région.

La situation change nettement d'une filière à l'autre, mais aussi entre 1997 et 2002. La filière vins voit sa part des ventes en région augmenter de 15 points (39 % des ventes en 2002), au détriment des ventes hors région (45 %, -12 points par rapport à 1997) et des ventes export (16 %, -2 points). La filière fruits et légumes augmente ses ventes aux niveaux régional et national (respectivement 22 et 61 % des ventes en 2002) au détriment des ventes export (17 % en 2002, -19 points par rapport à 1997). La filière dérivés des céréales est principalement orientée vers les ventes en région (54 % des ventes en 2002 contre 40 % en 1997). Les ventes de la filière produits d'origine animale deviennent majoritairement extra-régionale en 2002 par rapport à 1997. Il s'agit de la filière la plus faiblement exportatrice (2 % en 2002). Enfin, la filière produits divers est la plus stable au niveau de la répartition géographique des ventes entre 1997 et 2002. D'une façon générale, la réorientation des espaces de commercialisation des EAA-LR vers le marché régional

(surtout) et le marché national est l'indice de tensions sur les marchés étrangers (concurrence accrue), mais aussi d'efforts en direction des clientèles locales pour répondre à une demande de "proximité" (notamment RHF en ce qui concerne les vins).

2- Les circuits de distribution en France

En France, les circuits de distribution ont enregistré d'importants changements entre 1997 et 2002.

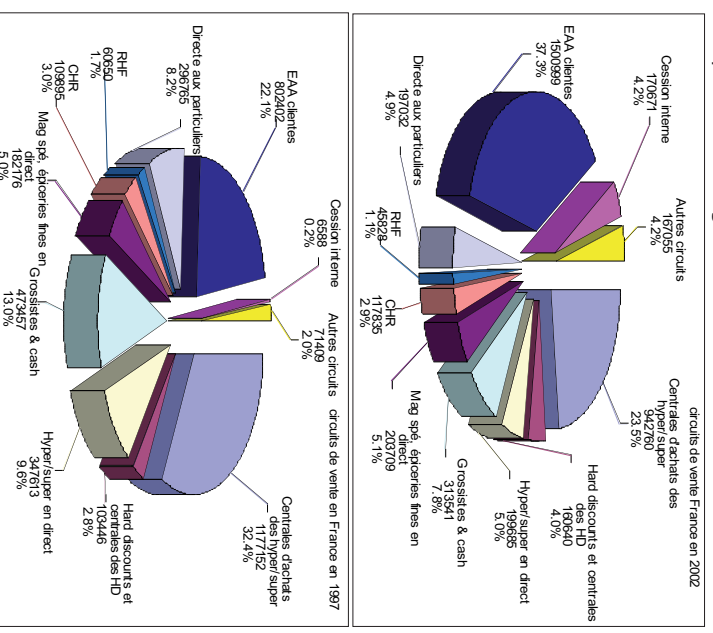


Figure 12 : Graphes des circuits de ventes en France en 2002 et en 1997.

Les principales évolutions sont les suivantes :

- La GDA qui constituait en 1997 environ 45 % des débouchés en France ne représente plus que 32,5 % en 2002. Au sein de la GDA, le circuit Hard Discount est le seul à augmenter sa part de marché.
- Les EAA clientes deviennent le principal circuit de distribution en 2002 (37,3 %), en augmentation d'environ 15 points par rapport à 1997.
- Les grossistes / cash & carry, qui constituait une part significative des ventes en 1997 (13 %), ont vu leur part relative fortement baisser au cours de la période (7,8 % en 2002).
- Les cessions internes (intra groupe) atteignent 4,2 % des débouchés en 2002 (+4 points par rapport à 1997).

- La vente directe aux consommateurs, qui représentait plus de 8 % des débouchés en 1997, perd plus de trois points au cours de la période.

De manière générale, les entreprises régionales semblent avoir renforcé leurs liens avec des clients n'étant pas en contact direct avec le consommateur, que l'on peut qualifier d'intermédiaires. Cela tendrait à se confirmer par l'analyse de la part des ventes réalisées en France avec les quatre plus importants clients (Figure 13). Sur l'ensemble de la population, la proportion passe d'un tiers en 1997 à plus de la moitié des ventes en 2002 avec seulement quatre clients.

Cette situation de dépendance renforcée est particulièrement présente pour les entreprises de 10 à 19 salariés. Sous l'angle des filières, ce sont les entreprises de la filière vins qui voient cette part augmenter le plus. On peut supposer que les difficultés de commercialisation des vins sur la période 2000-2002 ont conduit ces entreprises à renforcer l'utilisation d'un intermédiaire dans la filière. Cette situation touche plus particulièrement les coopératives.

Un examen des circuits commerciaux en France selon la taille et la filière des entreprises apporte quelques indications sur les entreprises les plus concernées par ces changements dans la distribution des produits.

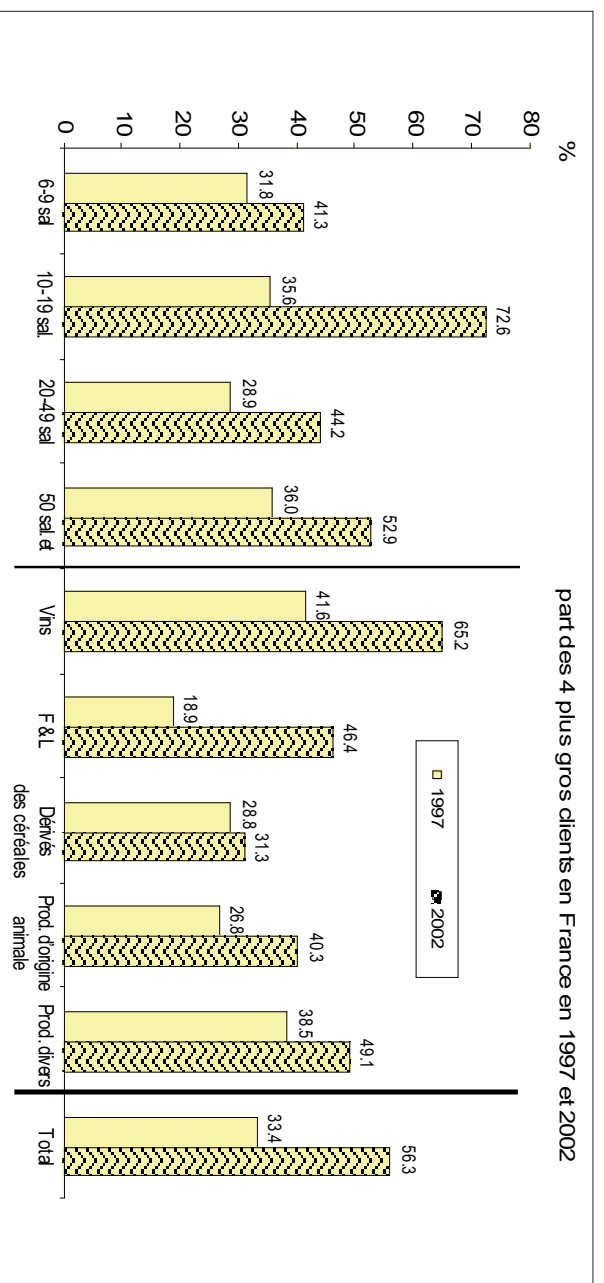


Figure 13 : Graphique de la part des 4 plus importants clients (en % des ventes totales) en France en 1997 et 2002.

	GDA	Grossistes	Mag sp/épiceries fines	CHR - RHF	Vente directe	Autres EAA	Cession(s)	Autres circuits
6-9 sal.	-2,3	-11,8	-0,3	-2,1	-4,5	21,6	-0,8	-2,8
10-19 sal.	-17,9	-10,3	-3,2	-11,9	1,0	25,5	-0,1	6,8
20-49 sal.	5,8	4,5	0,0	-9,9	-7,0	-2,8	1,9	-2,4
50 sal. et +	-22,3	-5,0	2,5	0,1	-2,8	13,5	11,4	2,8
Vins	-16,0	-6,5	-0,6	-3,7	-5,5	24,2	0,1	3,4
F & L	-6,5	-7,7	1,8	-1,4	-0,5	13,1	0,0	-0,3
Dérivés des céréales	19,2	2,5	17,7	-24,2	-9,4	-35,0	5,0	1,6
Prod. d'origine animale	-15,0	0,6	-6,0	-11,8	-0,8	5,7	16,0	-5,2
Prod. divers	-20,3	-1,7	-3,4	-1,8	-0,4	0,0	21,3	8,0
Total	-12,4	-5,2	0,1	-6,0	-3,3	15,2	4,1	2,2

Figure 14 : Ecart (en points) entre 1997 et 2002 du pourcentage de vente par circuit de distribution.

Les entreprises qui contribuent le plus au désengagement relatif du circuit de la grande distribution alimentaire (GDA) sont les entreprises les plus grandes (50 salariés et plus) ainsi que les entreprises de 10 à 19 salariés. Ce désengagement se fait au profit du circuit "autres EAA"

pour les petites entreprises et au profit du circuit "cession" pour les entreprises les plus grandes. Les entreprises de la filière dérivés des céréales sont les seules à renforcer leur part relative de ventes avec la GDA. Ce sont aussi essentiellement des entreprises familiales.

Conclusion

Rappelons tout d'abord que notre analyse des trajectoires stratégiques concerne un champ restreint mais relativement homogène des entreprises agroalimentaire du L-R. Afin d'assurer une comparabilité entre les deux enquêtes ayant servi de support au programme de recherche, nous avons construit un échantillon à l'identique pour la période étudiée. L'analyse a porté sur 791 entreprises de 6 à 250 salariés en 2002-2003 contre 934 entreprises en 1997-1998.

a- Résultats

Le degré de conscience stratégique du dirigeant, c'est à dire la cohérence entre objectifs déclarés et moyens mobilisés a constitué le premier domaine d'analyse. En 2003, le principal objectif des chefs d'entreprise était d'améliorer la rentabilité de leur entreprise, alors qu'il portait sur l'accroissement des marchés en 1998. Cette situation nous semble refléter les difficultés croissantes des entreprises à assurer une rémunération satisfaisante des propriétaires ainsi que leurs engagements auprès des différentes parties prenantes, notamment les banques. Pour atteindre cet objectif, les dirigeants pensent que la qualité de leurs produits constitue leur principale force, dans un environnement concurrentiel qu'ils jugent de plus en plus intense (tant au plan national qu'international). Le principal moyen mis en avant dans le cadre de la stratégie de l'entreprise est l'accès à de nouveaux clients. Ce vecteur est plutôt d'ordre commercial, même si l'on peut imaginer qu'il devrait générer, avec une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement, une réduction des coûts fixes unitaires. Il semble cependant associé, dans les réponses à l'enquête, plus avec un objectif de croissance du chiffre d'affaires qu'avec une problématique de marge. On peut en déduire, en conséquence, une certaine faiblesse de la cohérence (et donc de la conscience) stratégique des responsables interrogés. Tout se passe comme si, tout en soulignant l'aggravation des pressions concurrentielles, les dirigeants envisageaient des solutions basées plus sur les volumes que sur la différenciation des produits. On peut également avancer l'hypothèse d'une certaine confusion entre stratégie et tactique, conduisant à envisager un horizon de court terme davantage qu'une posture réellement prospective.

Le second pôle d'analyse recourrait l'activité des entreprises, sous l'angle des produits offerts et des circuits couverts. En 2002, comme en 1997, le chiffre

d'affaires des deux principaux produits des entreprises représentait 88 % du CA total. On note toutefois un léger recentrage sur le premier produit fabriqué. La "normalisation" des entreprises s'est renforcée au cours de la période à travers l'utilisation croissante de la marque d'un client pour commercialiser un produit, au détriment de la marque propre. Ce choix se traduit par le respect d'un cahier des charges "client". 25 % des EAA seraient concernées en 2002, contre 14 % en 1997. Du point de vue des canaux de distribution, en 2002, près de la moitié du chiffre d'affaires des EAA-LR a été réalisée en France. Les ventes en région sont celles qui progressent le plus. Les ventes à l'export diminuent en part relative, passant de 19 % en 1997 à 14,1 % des ventes entre 1997 et 2002. Ces ventes à l'export concernent majoritairement l'Union Européenne. Les principales évolutions concernent les circuits de vente en France, avec un désengagement relatif des entreprises du circuit de la GDA (33 % des débouchés en 2002 contre 45 % en 1997). Le circuit Hard Discount est ainsi le seul à augmenter sa part des débouchés. Les EAA clientes deviennent le principal circuit de distribution en 2002 (37 % des débouchés), en augmentation d'environ 15 points par rapport à 1997. Par ailleurs, plus de la moitié des ventes en 2002 est désormais réalisée avec les quatre principaux clients. L'évolution commerciale est donc marquée par une amorce de reconquête du marché de proximité (avec probablement un développement de la restauration) et par une croissance du business to business, indice d'une meilleure valorisation par la deuxième ou troisième transformation.

b- Limites de la recherche

La première limite tient à la méthode d'analyse. Le travail effectué a consisté à comparer deux échantillons d'entreprises à deux périodes différentes. Cela signifie que des entreprises interrogées en 1998 ont probablement disparu, et que d'autres, nouvellement créées depuis 1998, n'avaient pas été interrogées à cette époque. Autrement dit, la dynamique stratégique analysée ici correspond plus à une analyse meso économique que micro économique : l'objet d'analyse est plus le secteur que l'entreprise.

À cet égard, compte-tenu de la grande diversité de l'industrie agroalimentaire, une approche plus fine, au niveau du secteur paraîtrait plus pertinente du point de vue du "contenu" de la stratégie (cf. Laroche et Mioche, 1998). La seconde limite provient des éléments pris en

considération pour l'analyse du comportement stratégique des entreprises. Nous avons 'rassemblé' au sein de deux grandes thématiques (la cohérence stratégique et les couples produits/marchés) les éléments constitutifs de la dynamique stratégique des entreprises. Cependant, d'autres éléments auraient pu être pris en considération : le sourcing des entreprises (notamment la question très importante des matières premières dans la création de valeur par l'ancre territoriale), les ressources humaines et l'organisation, la gouvernance (structure actionnariale), l'innovation, les performances économiques. Ces différents points sont traités, de manière spécifique, dans d'autres chapitres de l'ouvrage. Il n'était pas possible de les prendre en compte ici du fait de leur complexité et de la structuration du questionnaire d'enquête.

c- Implications managériales

Le programme de recherche PSDR se veut piloté par la demande sociale. Il devrait donc déboucher sur des préconisations pour les dirigeants et les cadres d'entreprises. Dans ce chapitre consacré à la stratégie, les recommandations découlent clairement du diagnostic de faiblesse de ce volet essentiel du management dans les PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. Le constat fait lors de la première enquête de 1998 peut être repris à la suite de celle de 2003 : le niveau moyen de "conscience stratégique" des entreprises régionales est peu élevé. Tout d'abord, il apparaît que la réflexion prospective est insuffisante. Du fait de la pression du management quotidien dans les PME et de la difficulté à percevoir l'intérêt opérationnel et les retombées économiques d'une telle réflexion, il n'y a guère d'investissement en temps et en argent dans ce domaine. Il en découle une difficulté à formuler et à prioriser de véritables objectifs stratégiques (c'est-à-dire des objectifs globaux à 5 ans). Il ne semble pas exister non plus d'évaluation en profondeur des ressources, compétences et capacités des entreprises. En conséquence, l'identification des moyens susceptibles de permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs déclarés est aléatoire, pour ne pas dire – dans certains cas – contradictoire. Bref, il n'existe pas de projet stratégique dans une majorité de PME agroalimentaires régionales. La première recommandation suggérée par cette étude est donc de mettre en chantier, de manière collective pour chaque filière, un atelier de prospective et, dans un deuxième temps et dans chaque entreprise qui ne l'aurait pas encore fait, l'élaboration d'un projet stratégique. La légitimité, voire l'impératif d'une telle recommandation, ont été indiqués en introduction : il n'y a pas de performance

durable sans vision du futur.

Une seconde préconisation résulte de l'observation des trajectoires stratégiques sur 5 ans. Sur des marchés qui se globalisent, avec un durcissement de la concurrence et la montée de pays émergents disposant d'une compétitivité-coûts (notamment dans le bassin méditerranéen), il convient de renforcer le mouvement perceptible à travers les deux enquêtes : reconquête du marché régional dont les frontières dépassent les limites administratives pour s'étendre à l'arc méditerranéen), développement de la spécificité des produits, création de valeur par la transformation et les services (Hoarau et Teller, 2001), recherche de circuits alternatifs de distribution. Ces cheminements décelés traduisent des consolidations ou des inflexions stratégiques d'un certain nombre d'entreprises et viennent crédibiliser un scénario volontariste de développement agroalimentaire régional appuyé sur les PME.

d- Perspectives de recherche

Les perspectives ouvertes par cette recherche "chiosstratégique" sont liées aux résultats présentés ci-dessus et aux implications managériales qui viennent d'être évoquées... Il paraît utile, en premier lieu de transformer en instrument d'observation permanent ce qui n'est encore qu'un fichier d'enquêtes, en constituant une base de données sur les entreprises agroalimentaires régionales actualisée tous les 3 à 5 ans. Sur l'ensemble de la population, une majorité des entreprises interrogées en 1998 étaient toujours actives en 2003. Cela signifie qu'un suivi nominatif des entreprises (trajectoire individuelle) est réalisable et qu'une analyse micro économique (méthode des cas) reste possible. La seconde perspective de recherche découle de la première. La dynamique stratégique des entreprises est une clé d'entrée de l'analyse des entreprises agroalimentaires régionales. Une autre clé d'entrée est l'identification des déterminants de la croissance de ces entreprises (facteurs-clés de succès). Quelles sont les entreprises qui ont vu leurs marges augmenter ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Sachant que la question peut être posée pour la valeur ajoutée, les profits, les investissements, les actifs tangibles et intangibles, les ressources humaines, les perspectives de recherche sont très ouvertes. L'intérêt praxéologique de la question de la mesure de performance est évident, au plan théorique et méthodologique, cela correspond au champ, encore très peu exploré, du lien entre stratégies et performances d'entreprises.

Table des illustrations

Figure 1 : Graphe du nombre d'entreprises (de 6 à 250 salariés) selon les effectifs salariés et les filières.	p13
Figure 2 : Graphe de la répartition du CA en 2002 selon la taille des entreprises et les filières.	p14
Figure 3 : Graphe de la perception de l'intensité concurrentielle sur les marchés de l'entreprise (échelle de Lickert). p15	
Figure 4 : Graphe du principal moyen mis en œuvre (100 % pour chacune des classes) en 2003 pour atteindre le principal objectif de l'entreprise selon la taille et la filière d'appartenance.	p16
Figure 5 : Graphes de croisement principal objectif / principal moyen mis en œuvre (en % par rapport à 791 entreprises en 2003 ; en % par rapport à 934 entreprises en 1998).	p17
Figure 6 : Graphe de caractérisation de l'action stratégique des EAA-LR selon la taille.	p18
Figure 7 : Tableau du chiffre d'affaires des deux principaux produits selon la taille de l'entreprise en 2002.	p19
Figure 8 : Tableau du chiffre d'affaires des deux principaux produits selon la taille de l'entreprise en 1997.	p19
Figure 9 : Graphe du CA moyen de l'entreprise selon l'utilisation ou non d'une marque de client pour le produit principal en 1997 et 2002.	p20
Figure 10 : Graphes des destinations géographiques des ventes en 2002 et en 1997.	p20
Figure 11 : Tableau de destination géographique des ventes export en 2002 et en 1997.	p21
Figure 12 : Graphes des circuits de ventes en France en 2002 et en 1997.	p21
Figure 13 : Graphe de la part des 4 plus importants clients (en % des ventes totales) en France en 1997 et 2002.	p22
Figure 14 : Ecart (en points) entre 1997 et 2002 du pourcentage de vente par circuit de distribution.	p22

Bibliographie

- Barney JB., 1991,** – *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 178, n°1 : 99-120.
- Fievet G., 1993** – *De la stratégie, l'expérience militaire au service de l'entreprise*, InterEditions
- Hoarau C., Teller R., 2001,** – *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris
- Laroche H ., Nioche J.P., éd., 1998,** – *Repenser la stratégie, Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris
- Mintzberg H., 1994,** – *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Macmillan Inc, New York
- Penrose E., 1959** – *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press
- Porter M.E., 1985** – *Competitive Advantage*, The Free Press, Macmillan Inc, New York
- Rastoin J.-L., Remaud H., 2000** – *Les entreprises agroalimentaires régionales ont-elles une stratégie ?*, in Aurier P. et al. (eds), 2000. Dynamiques des entreprises agroalimentaires. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon, Agreste – Graal,IM Edition, Montpellier, mai : 25-37.
- Remaud H., 2002** – *Gouvernance et création de valeur en petite entreprise. Application au secteur agroalimentaire du Languedoc-Roussillon*, in Boiral et al. (eds), 2002 – Perspectives en management stratégique, Tome VIII, AIMS

Stratégies de marque des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

Philippe Aurier, Professeur, IAE - CREGO, Université Montpellier 2

Angélique Rodhain, IUT-CREGO, Université Montpellier 2, mail arodhain@hotmail.com

Sommaire	
Introduction	28
I Les stratégies de marque pour le produit principal de l'entreprise	29
A- Type de marque et filière	29
B- Type de marque et taille de l'entreprise	31
C- Type de marque et gestion des normes	31
D- Type de marque et utilisation d'une recette locale	31
II Architecture de la marque propre	32
A- Architecture de la marque propre et filière	32
B- Architecture de la marque et taille de l'entreprise	32
III Utilisation et nature des signes de qualité pour la commercialisation des produits	33
A- Signe de qualité et filière	33
B- Signe de qualité et type de marque	33
C- Signe de qualité et taille de l'entreprise	34
IV Politique de protection de la marque	34
A- Protection et filière	34
B- Protection et taille de l'entreprise	35
V Stratégie de marque et accès au marché national	35
A- Circuit de distribution et filière	36
B- Circuit de distribution et taille de l'entreprise	36
C- Circuit de distribution et type de marque	36
VI L'accès aux différents marchés : régional, national, européen et international	37
A.- Accès aux marchés et filières	38
B- Accès aux marchés et taille de l'entreprise	38
C- Accès aux marchés et type de marque principale	38
D- Accès aux marchés et architecture de marque	38
E- Accès aux marchés et présence d'un signe de qualité	39
F- Accès aux marchés et protection de la marque	39
Conclusion	39
Table des illustrations	43
Bibliographie	44

Introduction

Contexte et notion de marque

Cet article, suite à celui de 2000 (Aurier P. et Couderc J-P., 2000), a pour but d'étudier les stratégies de marque des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc Roussillon.

Une marque, d'un point de vue marketing, peut être vue comme un capital de notoriété doté d'une identité forte, organisée de façon cohérente, permettant de maintenir un lien de proximité avec les consommateurs. La marque se définit par son caractère distinctif et l'indication de provenance qu'elle véhicule. Cette distinction peut s'opérer de multiples façons dans le secteur alimentaire : recette, tour de main, sélection des ingrédients, goût, arôme, texture, esthétique, etc., ainsi que la combinaison entre ce qui est dû à la provenance ou l'origine géographique qui, par nature, est collective et le signe distinctif qui, en principe, est individuel. Parallèlement, nous avons pu noter dans d'autres recherches que les consommateurs qualifient de marque tout support d'image : marque commerciale, mais aussi appellation, dénomination, terroir, catégorie de produits voire même cépage dans le cas du vin (Aurier P. et P. N'Gobo P., 1999) !

Du point de vue des marques, le secteur agroalimentaire a donc comme particularité l'imbrication forte entre l'image privée de la marque du producteur (lorsqu'elle existe) et l'image collective de la région et du terroir de production associée au produit (Aurier P. 2006), ce qui est particulièrement net pour les produits diis "de terroir".

Ainsi, en 2002, les 59 % des entreprises déclarant s'appuyer sur un signe de qualité principal pour commercialiser leur produit se décomposent en 46,5 % faisant référence à la zone géographique de production (AOC ou autre dénomination géographique) qui est donc, de très loin, le signe de qualité le plus utilisé par les EAA du LR, contre seulement 8 % utilisant la certification ou les labels de qualité de type Label Rouge, ou Agriculture Bio. Ainsi, si l'on fait abstraction des entreprises qui déclarent ne pas détenir un signe de qualité, la référence géographique est le signe de qualité principal de 79 % des entreprises ! Ce signe de qualité n'est pas un palliatif pour des entreprises qui ne détiendraient pas de marque propre, puisque le pourcentage s'élève à 74 % pour les seules entreprises

ayant une marque propre. Ni pour les plus petites structures demaines de tous moyens commerciaux : 68 % des entreprises ayant entre 50 à 100 salariés ont la zone géographique comme signe principal, contre seulement 6 % pour la certification !

Nous pouvons donc avancer que le produit agro-alimentaire, trouve une part de sa légitimité (image, signe de qualité, attitude, qualité perçue) dans son ancrage géographique, qui constitue pour lui une véritable marque collective à côté, lorsqu'elle existe, d'une marque privée. La dénomination collective que constitue la référence à une zone géographique est ainsi, de fait, considérée par les chefs d'entreprises comme une forme de marque commerciale.

Information étudiée

L'entreprise ayant en général plusieurs produits et donc plusieurs stratégies de marque (vente sous marque propre, sous marque distributeur, sous le nom d'un autre producteur par le biais de la sous-traitance...) nous avons centré, dans cet article, notre analyse sur le principal mode de marquage appliqué au produit principal de l'entreprise. Nous laissons ainsi de côté les analyses possibles sur le deuxième et le troisième produit ainsi que les pratiques secondaires en matière de marquage concernant le produit principal.

Ce choix se justifie par le fait que le premier produit représente en moyenne 80 % du CA des entreprises (Tableau 1). De plus, pour 75 % d'entre elles, le produit principal représente plus de 70 % du CA, pour 50 % il en représente même plus de 90 % et enfin, 31 % d'entre elles se déclarent strictement "mono produit" (la part du produit principal est alors égale à 100 %). Le deuxième produit ne représente alors en moyenne plus que 21 % du CA et le troisième 12 %¹.

N	Valide Manquante	Part du	Part du	Part du
		produit 1 dans le CA	produit 2 dans le CA	produit 3 dans le CA
		1073	491	139
		0	582	933
	Moyenne	80,3	20,9	11,8
	Centiles	70	10	4,9
		90	20	10
		100	30	20

Figure 1 : Tableau de répartition des trois premiers produits dans le CA total des EAA.

Il ressort de cette première analyse que les entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc Roussillon (LR) sont essentiellement "mono produit". Ceci justifie le fait que l'essentiel de nos analyses seront menées sur le seul produit principal.

Plan

Ce chapitre est composé de 6 parties. Partie 1, nous décrivons les stratégies de marque des EAA en fonction de leurs caractéristiques (taille, secteur...). Partie 2, pour les seules entreprises commercialisant leur produit principal sous une marque propre, nous présentons les architectures de marque utilisées. La partie 3 est consacrée au lien entre le type de marque et les signes de qualité utilisés. La partie 4 examine les pratiques en matière de protection des marques. La partie 5 décrit le lien entre les circuits de distribution et les stratégies de marque. Enfin, la partie 6 aborde le lien entre les stratégies de marque et la propension à sortir de sa région d'origine en allant, par cercles concentriques, vers le reste de la France, l'Union européenne et le reste du monde.

I Les stratégies de marque pour le produit principal de l'entreprise

Un premier constat s'impose : pour les EAA du LR, la marque propre est peu utilisée, par rapport à d'autres secteurs et d'autres régions. En effet (Tableau 2), 60 % des entreprises déclarent commercialiser leur produit principal sans utiliser de marque propre, c'est-à-dire soit sans marque (47 %), soit sous marque distributeur (MDD, 8 %), soit encore sous la marque d'un autre producteur (5 %) ?.

Ainsi, la commercialisation du produit principal sous marque propre ne concerne que 40 % des entreprises, alors que cette part était égale à 61 % en 1997. Nous observons donc là une chute spectaculaire et alarmante de la proportion d'entreprises maîtrisant leur commercialisation à l'aide d'une marque propre.

Le tableau suivant montre que les résultats sont identiques, si l'on regarde la répartition du CA réalisé en fonction de ces quatre types de marquage : 59 % du CA du produit principal des EAA du LR est commercialisé sans l'utilisation d'une marque propre, contre 44 % en 1997. Il y a là, encore une fois, une évolution forte qui devra donner lieu à analyses, diagnostics et constats pour l'avenir dans le secteur.

Type de marque principal	% de l'effectif	CA du produit principal - KE	Part du CA %
Sans marque	46%	2 172 882	43%
Marque de distributeur	9%	730 261	14%
Marque d'un autre producteur	5%	76 263	2%
Marque propre	40%	2 056 119	41%
Total	100%	5 044 525	100%

Figure 2 : Tableau des proportions d'entreprises et répartition du CA par type de marque utilisé.

En première analyse, nous pouvons expliquer la chute du taux de détention d'une marque propre par le développement de la sous-traitance sous forme de contrats (les multinationales de l'agroalimentaires sous-traitent aujourd'hui jusqu'à plus de 50 % de leurs volumes), mais aussi par l'intégration des PME du LR au sein de groupes de plus grande importance possédant leur propres marques. Dans un cas comme dans l'autre, cette évolution est inquiétante car elle peut traduire à la fois :

- une perte de valeur ajoutée pour les entreprises, donc pour la région, les grands groupes étant en général hors région.
- par un déficit d'image des entreprises et de la région : le Languedoc Roussillon n'apparaît plus comme région de fabrication de produits, il devient un simple sous-traitant anonyme. Il disparaît de l'étiquette du produit, du packaging et le lien avec le consommateur final s'effrite.

C'est donc toute la chaîne allant de la notoriété à l'image de notre région et son lien avec le consommateur et le citoyen qui serait en danger.

A-Type de marque et filière

Le tableau 3 (voir page suivante) présente le type de marquage principal utilisé pour le produit principal de l'entreprise, en fonction de la filière.

Nous pouvons observer que les filières ont des pratiques de marquage assez différentes. La filière *Fruits et Légumes* est celle dans laquelle la marque propre reste la plus utilisée : 62 % d'entreprises commercialisent leur produit principal sous marque propre. En même temps, il y a quand même une forte chute par rapport à 1997 où cette valeur était égale à 92 %. Notons cependant que ces marques ne s'adressent pas forcément au consommateur final mais, souvent, aux seuls clients dans la filière.

Dans la filière vins, la part de la marque propre est tombée à 43 % contre 60 % en 1997, ceci au profit essentiellement d'une vente sans marque, dont la proportion est passée à 46 % contre seulement 23 % en 1997.

La filière Céréales est la moins bien dotée du point de vue

2 Ceci ne signifie pas pour autant que 60 % des entreprises n'aient aucune marque propre, mais que la commercialisation de leur principal produit se fait sans marque propre, une activité secondaire pouvant en utiliser une.

Filières agroalimentaires	Type de marque principal				Total
	Sans marque	Marque distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre	
Vins	Effectif 218	40	12	205	475
	%	8,4%	2,4%	43,2%	100%
Fruits et légumes	Effectif 25	11	7	69	112
	%	9,4%	6,1%	62,2%	100%
Céréales	Effectif 172	29	11	49	259
	%	11%	4%	18,6%	99,4%
Produits animaux	Effectif 65	5	4	67	140
	%	46,4%	2,7%	47,6%	100%
Autres	Effectif 21	3	22	39	85
	%	24,5%	25,4%	46%	100%
Total	Effectif 501	88	56	429	1071
	%	47%	8%	40%	100%

Figure 3 : Tableau de répartition du type de marque principalement utilisé par filière.

des ventes sous marque propre : moins de 20 % des EAA déclarent commercialiser leur produit principal sous marque propre, contre 41 % en 1997. Ce sont ainsi 65 % des entreprises de cette filière qui déclarent vendre leur produit sans marque, contre seulement 41 % en 1997.

Enfin, dans la filière Produits animaux, la vente sous marque propre concerne 48 % des EAA, contre 57 % en 1997, à part égale avec la vente sans marque qui concerne 46 % des EAA, contre 37 % en 1997.

Globalement, la tendance globale sur l'ensemble des filières va vers une baisse sensible de l'utilisation d'une marque propre, au profit du développement d'une commercialisation sans marque.

La même structure de résultats apparaît lorsque l'on observe la répartition (en pourcentage) du CA réalisé à travers les quatre types de marquage (Tableau 4).

Filière agroalimentaire	Type de marque principal		
	Pourcentage de CA par type de marque	Marque distributeur	Marque d'un autre producteur
Vins	10,1%	2,9%	41,5%
Fruits et légumes	10,5%	6,8%	60,4%
Céréales	10,6%	5,2%	18,4%
Produits animaux	3,1%	3,2%	47,6%
Autres	4,7%	21,1%	48,8%
Total	8,9%	5,3%	39,2%

Figure 4 : Tableau de répartition de la part de produit principal commercialisé sous chaque type de marque, en fonction de la filière (en prenant en compte l'ensemble des EAA).

Cependant, les pourcentages du tableau 4 présentent des moyennes concernant l'ensemble des EAA. Ces chiffres sont donc dilués par les entreprises qui ne sont pas concernées et dont le pourcentage est égal à 0 %. Le tableau 5 suivant apporte un éclairage supplémentaire à

la répartition du CA par type de marque en ne prenant en compte que les seules entreprises concernées.

Filière agroalimentaire	Type de marque principal			
	Marque distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre	Sans marque
Vins	Effectif 90	45,9%	29	293
	53,5%*		67,3%	89,2%
Fruits et légumes	Effectif 41	56,1%	13	78
	28,4%		86,1%	96,4%
Céréales	Effectif 31	72,1%	19	51
	89,6%		94,4%	96,3%
Produits animaux	Effectif 22	18	78	70
	20%	24,8%	86,2%	92,9%
Autres	Effectif 9	78,3%	23	63
	42,7%		67%	84,1%
Total	Effectif 193	55,6%	102	562
	49,6%		74,9%	92,1%

* Exemple de lecture : dans le secteur Vins, le CA des (90) EAA qui commercialisent leur produit principal sous MDD représente 53,5% de leur CA total.

Figure 5 : Tableau des parts de produit principal commercialisé sous chaque type de marque, en fonction de la filière (en ne prenant en compte que les EAA commercialisant sous les types de marque cités).

Ce tableau, bien que présentant des pourcentages relativement identiques à ceux du tableau 4, permet de comprendre les éventuelles combinaisons de marquage utilisées par les entreprises.

L'analyse de nos données montre que peu d'EAA vendent exclusivement leurs produits sous *marques de distributeur* (5 % d'entre elles) ou sous la *marque d'un autre producteur* (1,5 %) alors que 38 % des entreprises vendent toute leur production *sans marque* et 30 % vendent exclusivement sous leur *marque propre*. Les 542 EAA du LR vendant une partie de leur production sans marque, le font presque exclusivement par ce biais (à 92 %).

B-Type de marque et taille de l'entreprise

Le tableau suivant présente le type de marque principal utilisé pour le produit principal, en fonction du nombre de salariés.

Filière agroalimentaire	Sans marque	Type de marque principal			Total
		Marque de distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre	
Moins de 10	Effectif 49,6%	300 7,9%	48 7,4%	44 34,8%	211 100%
Entre 10 et 49	Effectif 45,3%	179 6,9%	27 2,5%	10 45,3%	179 100%
Entre 50 et 99	Effectif 23,8%	8 10,8%	4 0%	0 65,4%	23 100%
Plus de 100	Effectif 34,4%	13 21,9%	8 0%	0 43,2%	17 100%
Total	Effectif 47%	500 8%	87 5%	54 40%	430 100%
	%				1071

Figure 6 : Tableau de répartition du type de marque utilisé en fonction de la taille de l'entreprise.

Le taux de possession d'une *marque propre* augmente avec la taille de l'EAA, passant de 35 % pour les plus petites entreprises, pour atteindre un maximum de 65 % dans la tranche des 50-99 salariés. Au-delà, ("plus de 100 salariés") ce taux chute à 44 % (notons cependant que cette tranche compte peu d'effectifs, les pourcentages sont donc peu fiables). Ce sont donc les entreprises moyennes, de 50 à 99 salariés, qui affichent le plus fort taux de possession d'une marque propre.

C'est dans les plus petites structures que l'on trouve le plus fort taux de vente *sans marque* (50 %). La commercialisation sous le nom d'un autre producteur est également essentiellement le fait des petites structures. En revanche, tous les types d'entreprises utilisent la vente sous *MDD*, mais à un faible niveau, à l'exception des plus grosses (22 % contre 8 % en moyenne).

Par rapport à 1997, toutes les tailles d'entreprises sont touchées par la baisse de commercialisation sous marque propre.

C- Type de marque et gestion des normes

Le tableau 7 présente le pourcentage du CA réalisé, par type de marque, en fonction de la mise en place de la procédure HACCP.

HACCP	Pourcentage du CA réalisé sous chaque type de marque			
	Sans marque	Marque de Distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre
Oui	35,7%	13,2%	6,0%	45,1%
Non	51,0%	4,9%	6,4%	37,3%
En cours	57,3%	8,3%	2,2%	32,2%
Total	46,4%	8,9%	5,3%	39,2%

Figure 7 : Tableau du pourcentage du CA réalisé par type de marque, en fonction de la mise en place de la procédure HACCP.

Les entreprises qui n'ont pas mis en place la procédure HACCP commercialisent une part plus grande de leur CA *sans marque* : respectivement 51 % contre 36 % pour celles qui l'ont mise en place. Inversement, la part de leur CA commercialisé sous marque propre est plus faible : 37 % contre 45 %.

ISO9000	Pourcentage du CA réalisé sous chaque type de marque			
	Sans marque	Marque de Distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre
Oui	41,6%	8,3%	3,7%	46,4%
Non	47,7%	7,8%	5,5%	38,8%
En cours	40,3%	18,3%	4,8%	36,6%
Total	46,4%	8,9%	5,3%	39,2%

Figure 8 : Tableau du pourcentage du CA réalisé sous les différents types de marquage en fonction de la mise en place de la norme ISO9000.

De même, les entreprises labellisées ISO 9000 commercialisent en moyenne une part plus importante de leur production *sous marque propre* (46 % contre 38 %) et une part plus faible *sans marque* (42 % contre 48 %), par rapport à celles qui ne le sont pas.

ISO14000	Pourcentage du CA réalisé sous chaque type de marque			
	Sans marque	Marque de Distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre
Oui	46,2%	9,1%	5,3%	39,3%
Non	50,5%	6,8%	5,7%	36,9%
En cours	46,4%	8,9%	5,3%	39,2%

Figure 9 : Tableau du pourcentage du CA réalisé sous les différents types de marquage en fonction de la mise en place de la norme ISO14000.

Enfin, le lien avec la mise en œuvre du processus de labellisation ISO 14000 (norme environnementale) apparaît comme n'étant pas significatif, compte tenu du très faible nombre d'EAA inscrites dans ce processus³.

D- Type de marque et utilisation d'une recette locale

Le tableau 10 présente le pourcentage de CA réalisé par types de marques, en fonction de l'utilisation d'une recette locale.

Utilisation recette locale	Pourcentage du CA réalisé sous chaque type de marque			
	Sans marque	Marque de Distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre
Oui	42,8%	8,6%	3,2%	45,5%
Non	48,3%	9,3%	5,3%	36,9%
Total	46,4%	8,9%	5,3%	39,2%

Figure 10 : Tableau du pourcentage du CA réalisé sous les différents types de marquage en fonction de l'utilisation d'une recette CNAC⁴.

3 Une seule est actuellement déjà labellisée à cette norme.

4 Conseil National des Arts Culinaires.

Les EAA qui utilisent une recette traditionnelle du LR commercialisent une part plus grande de leur CA sous *marque propre* (46 % contre 37 %) et plus faible *sans marque* (43 % contre 48 %), par rapport à celle qui n'en utilisent pas. La recette apparaît donc comme un facilitateur pour le positionnement d'une marque propre, au même titre que la conformité aux normes ISO 9000 et ISO 14000.

II Architecture de la marque propre

Cette section concerne uniquement les 49,2 % des entreprises commercialisant leur produit principal sous *marque propre*. Pour ces dernières, se pose la question de l'architecture adoptée pour le marquage du produit vendu sous marque propre. L'entreprise utilise-t-elle une seule *marque pour tous ses produits*, une marque pour plusieurs gammes de produits ou une *marque spécifique pour chaque gamme* ? Le tableau suivant donne la répartition des architectures adoptées.

Marque propre	Nombre d'EAA	% parmi les possédant une marque propre	% total des entreprises
Par gamme	131	24,7%	12,2
Pour plusieurs gammes	106	20,1%	9,9
Pour tous produits	291	55,2%	27,2
Total valide	528	100%	49,2
Pas de marque propre	545		50,8
Total	1073		100

Figure 11 : Tableau de la répartition des architectures de marque propre.

La marque globale *tous produits* est l'architecture la plus utilisée par le secteur agroalimentaire : plus de la moitié (55 %) des entreprises possédant une marque propre déclare l'utiliser pour l'ensemble de leurs produits. Cette valeur est en baisse par rapport à 1997 où elle représentait 67 % des entreprises. Contrairement à la tendance générale dans les multinationales du secteur qui restructurent à la baisse, des portefeuilles de marques devenus pléthoriques et trop coûteux à faire vivre, les

Marque propre	CA en K. €.	Pourcentage valide
Par gamme	832 266	27%
Pour plusieurs gammes	602 061	20%
Pour tous produits	1 600 063	53%
Total valide	3 034 390	100%
Pas de marque propre	2 011 044	
Total	5 045 434	

Figure 12 : Tableau de répartition en CA des architectures de marque propre.

EAA du LR continuent à élargir les leurs, en développant des marques spécifiques par *gamme de produit*. En terme de CA, la répartition est sensiblement identique (tableau 12) : plus de la moitié (53 %) du CA réalisé sous *marque propre* est réalisé avec une *marque tous produits* (contre 64 % en 1997).

A- Architecture de la marque propre et filière

L'analyse de l'architecture de marque utilisée en fonction de la filière montre que *Vins et Produits divers* se distinguent des autres filières. La majeure partie (entre 70 % et 80 %) des entreprises des secteurs *Fruits et Légumes, Céréales et de Produits animaux* ont en effet une pratique de marque unique pour tous leurs produits (respectivement à 81,1 %, 72,6 % et 73,1 %). En revanche, ce taux chute à 45 % dans le secteur Vins. Dans cette filière, les entreprises développent des gammes de produits généralement plus complexes, déclinées selon le terroir, la qualité et le prix. Elles ont un besoin plus fort de différenciation de leurs produits qu'elles satisfont par l'utilisation de plusieurs marques : une *marque pour plusieurs gammes* (21,2 %) ou même pour *chaque gamme* (33,5 %). Ce phénomène s'est accentué par rapport à 1997.

Filières agroalimentaires	Marque propre		Total
	Par gamme	Pour plusieurs gammes	
Vins	Effectif 89	Pour plusieurs gammes 56	Pour tous produits 120
Fruits et légumes	Effectif 5	21,2%	100%
Céréales	Effectif 3	13,1%	64
Produits animaux	Effectif 11	9	32
Autres	Effectif 23	12,5%	56
Total	Effectif 131	33,3%	19
	Effectif 2,4%	20,1%	291
			527

Figure 13 : Tableau de l'architecture de la marque en fonction de la filière.

B- Architecture de la marque et taille de l'entreprise

L'utilisation d'une *marque tous produits* tend à diminuer avec la taille de l'entreprise (excepté dans la tranche des 10 à 49 salariés). Les plus grosses structures ont en effet un niveau plus grand de diversification qui nécessite une structuration plus forte de leur offre, à travers des marques *par gamme*, leur taille impliquant un plus grand degré de diversification de l'offre de produits par circuits, par produits techniques, etc.

Classe de salariés des S27 EAA	Marque propre			Total
	Par gamme	Pour plusieurs gammes	Pour tous produits	
Moins de 10	30%	22%	48%	100%
De 10 à 49	19%	15%	66%	100%
De 50 à 99	18%	33%	49%	100%
Plus de 100	27%	33%	40%	100%
Total	25%	20%	55%	100%

Figure 14 : Tableau de l'architecture de la marque en fonction de la taille de l'entreprise.

III Utilisation et nature des signes de qualité pour la commercialisation des produits

Les signes de qualité sont largement utilisés par l'ensemble des entreprises agroalimentaires : 59 % d'entre elles déclarent en détenir au moins un (Tableau 15). Ce taux était néanmoins à 64 % en 1997, il a donc sinon baissé, au moins stagné, ce qui peut encore être considéré comme inquiétant.

Signe de qualité	Pourcentage d'EAA dont le signe est principal	Pourcentage d'EAA dont le signe est principal ou second
AOC	25,1%	26,6%
Autre dénomination géographique	21,4%	30,4%
Certificat de conformité AB	3,5%	4,7%
Label Rouge	2,4%	3,5%
Autres	1,7%	1,8%
Total	5,2%	8,4%
	59,3%	

Figure 15 : Tableau des pourcentages des EAA utilisant des signes de qualité.

Comme en 1997, les signes de qualité les plus utilisés font référence à l'origine géographique : AOC en tête (25 % des entreprises), suivi de autre dénomination géographique (21 %). Ce sont donc près de 47 % des EAA du LR qui s'appuient sur l'image de leur zone géographique pour définir leur signe principal de qualité.

A l'opposé, seules 3,5 % d'entre elles font encore référence à la certification, contre 14 % en 1997. Nous constatons là la faiblesse des stratégies de qualité par la certification : lorsque toutes les entreprises sont certifiées, ce critère ne joue plus de rôle différenciateur et l'entreprise doit alors s'en construire d'autres.

Notons encore que les labels AB et Label rouge occupent toujours des positions très minoritaires, ce qui peut s'expliquer par la nature des filières présentes dans la région LR, comme par exemple la faible représentation d'entreprises de la filière viande dans laquelle le Label Rouge est bien développé.

A- Signe de qualité et filière

La nature et le nombre des signes de qualité utilisés varie cependant en fonction de la filière.

Filière	Utilisation de signes de qualité			
	Aucun	1 signe	2 signes	Cumulé
Vins	3,7%	66%	30,3%	96,3%
Fruits et légumes	62,9%	34,1%	2,9%	37%
Céréales	77,8%	21,3%	0,9%	23,2%
Produits animaux	57,6%	34,4%	8%	42,4%
Divers	76,9%	8,8%	14,2%	23%
Total	40,7%	43,2%	16,1%	100%

Figure 16 : Tableau des utilisations de signe de qualité en fonction de la filière.

C'est, de loin, la filière Vins qui utilise le plus de signes de qualité pour commercialiser ses produits : 96 % des entreprises de cette filière utilisent un ou deux signes de qualité. Ce taux chute ensuite à 42 % pour la filière Produits animaux et à 37 % pour les Fruits et Légumes. Il est au plus bas (23 %) dans la filière Céréales et Divers.

La filière Céréales paraît donc aujourd'hui fragilisée du point de vue commercial puisqu'elle a à la fois les plus bas taux de possession d'une marque (65 % sans *marque propre*) et les plus bas taux de possession d'un signe de qualité quel qu'il soit (78 % sans *aucun signe*). On peut donc penser qu'il s'agit d'un secteur hautement exposé pour l'avenir, soit à une pression sur les prix par les acheteurs, soit à un rachat des structures par des entreprises de grande taille. A titre comparatif, la filière Fruits et légumes qui est, elle aussi, fragilisée compense son faible taux de détention d'un signe de qualité particulier (63 % sans *aucun signe*) par un plus fort taux de possession de *marques propres* (22 %), même si celles-ci se limitent souvent au client acheteur et ne sont pas utilisées auprès du consommateur final.

B- Signe de qualité et type de marque

Nous aurions pu nous attendre à ce que les EAA compensent l'absence de marque propre par l'utilisation d'un signe de qualité, en particulier de nature géographique. Or nous observons que, paradoxalement, ce sont les entreprises qui disposent déjà d'une marque propre (ce qui représente un signe de qualité privé en tant que tel), qui sont les plus nombreuses à utiliser ces signes de qualité : 69 % contre 59 % sur l'ensemble des entreprises, chiffre qui a cependant baissé par rapport à 1997 où il était égal à 78 %.

Quel que soit le type de marquage utilisé, les entreprises font massivement référence à la dénomination géographique

Type de marque	Existence de signes de qualité			Signe de qualité principal		
	Aucun	1 signe	2 signes	AOC	Géographique	Certification
Marque distributeur	37%	43%	21%	54%	14%	7%
Marque d'un autre producteur	42%	17%	41%	58%	0%	6%
Marque propre	31%	54%	15%	69%	49%	7%
Sans marque	49%	37%	14%	51%	27%	5%
Total	41%	43%	16%	59%		

Figure 17 : Tableau des utilisations de signes de qualité en fonction du type de marque.

(AOC et autres dénominations géographiques). Le taux d'utilisation de la certification comme signe de qualité est, quant à lui, faible et ne varie pas en fonction du type de marquage utilisé.

Signe de qualité	Pourcentage de CA réalisé sous chaque type de marque			
	Sans marque	Marque de Distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre
AOC	24,3%	13,4%	8%	54,3%
Autre dénomination géographique	64,5%	5,3%	0,5%	29,6%
Label Rouge	19,3%	17,2%	26,3%	37,2%
Certification AB	23,2%	4,9%	14,6%	57,4%
Autres	17,3%	17,2%	3,8%	61,7%
Aucun signe	35,5%	8,5%	4,5%	51,6%
	56,7%	7,6%	4,6%	30,7%
Total	46,4%	8,9%	5,3%	39,2%

Figure 18 : Tableau des utilisations de signes de qualité en fonction du pourcentage de CA réalisé sous chaque type de marque.

C- Signe de qualité et taille de l'entreprise

Il y a peu de lien entre la possession d'un signe de qualité et la taille de l'entreprise. En revanche, la possession d'un deuxième signe de qualité augmente fortement à partir de 50 salariés et plus.

L'utilisation de la certification comme signe de qualité augmente uniquement dans la tranche des plus grosses entreprises. Ce phénomène avait déjà été souligné en 1997. Notons cependant que cet effet est devenu

Taille (nombre de salariés)	Existence de signes de qualité			Signe de qualité principal		
	Aucun	1 signe	2 signes	AOC	Géographique	Certification
Moins de 10	41%	41%	18%	37%	42%	7%
De 10 à 49	42%	48%	10%	51%	29%	5%
De 50 à 99	30%	39%	30%	49%	19%	6%
Plus de 100	40%	32%	28%	21%	28%	10%
Total	41%	43%	16%			

Figure 19 : Tableau des utilisations du signe de qualité en fonction de la taille de l'entreprise.

IV Politique de protection de la marque

Pour les entreprises ayant une ou plusieurs *marques propres*, il était demandé si au moins une d'entre elles est déposée à l'INPI. Ainsi, 47% des entreprises (*Sans marque propre*) ne sont pas concernées par cette question.

Parmi les répondants, 73 % déclarent protéger leur marque, contre 50 % en 1997 : ce chiffre est donc en nette progression mais doit être modulé par la baisse de la part d'entreprises détenant une *marque propre*. Il est en effet possible que l'amélioration de ce pourcentage soit dû à la disparition de marques qui n'étaient pas protégées en 1997.

Les entreprises qui protègent leur marque représentent 38 % de l'ensemble des EAA et 55 % du CA commercialisé total du secteur.

A- Protection et filière

Là encore, nous observons de fortes variations en fonction de la filière. Les entreprises des secteurs *Vins, Fruits et Légumes* et *Divers*⁵ sont, de loin, les mieux protégées (dépôt d'au moins une marque à l'INPI).

⁵ Les entreprises de la filière lait et Fromage lors de la première enquête déclarant en effet avoir protégé leur marque (à 60 %) se retrouvent effectivement dans cette catégorie.

Le secteur Céréales montre ici encore sa fragilité en détenant le plus faible niveau de protection (41 % contre 72 % en moyenne). Par rapport à 1997, ce secteur n'a pas évolué et a ainsi perdu une place au profit de la filière *Produits animaux* qui a, quant à elle, amélioré sa situation (mais peut-être n'est-ce dû qu'à la simple disparition des EAA les plus fragiles).

Filière agroalimentaire	Existence d'une protection		Poids de la filière
	NON	OUI	
Vins	21%	79%	51%
Fruits et légumes	28%	72%	14%
Céréales	59%	41%	9%
Produits animaux	42%	58%	14%
Divers	13%	87%	12%
Total	155	412	567
Effectif	27%	73%	100%
Pourcentage			

Figure 20 : Tableau des protections de la marque en fonction de la filière.

B- Protection et taille de l'entreprise

Ce sont les plus grosses entreprises qui sont le mieux protégées. Le taux de protection atteint 83 % pour les entreprises de plus de 50 salariés, contre 73 % en moyenne.

Taille de l'entreprise	Existence d'une protection	
	NON	OUI
Moins de 9	31%	69%
De 10 à 49	26%	75%
De 50 à 99	17%	83%
100 et plus	22%	78%
TOTAL	27%	73%

Figure 21 : Tableau des protections de la marque en fonction de la taille de l'entreprise.

V Stratégie de marque et accès au marché national

Dans cette section nous étudions principalement le lien entre la politique de marque et l'accès au marché, via les différents canaux de distribution. L'accès aux marchés internationaux à travers une activité d'exportation sera examiné dans la section suivante.

Globalement, le circuit des *Grossistes* a baissé : il ne concerne plus en moyenne que 10 % des EAA, contre 17 % en 1997. La part de la *Vente directe aux particuliers* n'a donc pas globalement évolué (25 %).

La place des circuits CHR a légèrement progressé, à 9 % contre 6 % en 1997.

Par ailleurs, la part des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS, *Hard Discount* inclus) est en légère baisse (17 % contre 20 % en 1997). Cependant, comme la part spécifique du *Hard Discount* s'est développée au cours de la période pour s'établir à 5 % du CA des EAA du LR, nous pouvons en déduire que la part des ventes aux GMS au sens strict est en nette baisse.

Les ventes au circuit de la *Restauration Hors Foyer* restent marginales (5 % du CA), malgré le fort développement de ce circuit en France, sur la période. Pour cette raison ce circuit a été agrégé dans les Autres circuits.

Le fait le plus marquant est donc, et de loin, le net progrès de la place des Reventes à d'autres EAA : 31 % contre 23 % en 1997. Beaucoup d'EAA du LR semblent se transformer en sous-traitantes d'autres EAA, certainement plus fortes et mieux structurées au plan

Filière	Circuit de distribution utilisé						
	GMS	Grossistes	Spécialistes	Vente directe	CHR	EAA clientes	Autres
Vins	15%	7%	5%	11%	4%	55%	3%
Fruits et légumes	31%	46%	4%	0%	1%	15%	3%
Céréales	11%	2%	9%	66%	3%	5%	4%
Produits animaux	29%	12%	8%	22%	7%	12%	10%
Divers	9%	7%	7%	18%	26%	26%	7%
Total	17%	10%	6%	25%	6%	31%	5%

Figure 22 : Tableau des circuits de distribution utilisé en fonction de la filière.

commercial, en particulier possédant des marques fortes. Ce constat peut être mis en parallèle avec le fait qu'aujourd'hui près de la moitié de la production des grandes multinationales est sous-traitée à des PME. La sous-traitance est devenue le circuit de distribution dominant des EAA du Languedoc Roussillon.

A- Circuit de distribution et filière

L'utilisation des différents circuits varie en fonction des filières. Trois d'entre elles ont des pratiques très concentrées en matière de circuits : *Fruits et Légumes* utilise essentiellement les *GMS* et les *Grossistes*, alors que la filière *Céréales* utilise essentiellement la *Vente directe aux particuliers* (qui s'explique par la présence de boulangeries-pâtisseries dans l'échantillon).

La filière *Viens*, est dominée par la *Revente aux autres EAA* (négociants mais aussi groupements de caves coopératives), puis par les *GMS* et la *Vente directe aux particuliers*.

Les autres filières (*Produits animaux* et *Divers*) sont plus diversifiées.

B- Circuit de distribution et taille de l'entreprise

Comme en 1997, nous observons un lien fort entre la taille et l'accès au circuit des *GMS*.

Le fait le plus notable est donc la progression et la généralisation à toutes les tailles d'entreprises de l'utilisation de la sous-traitance (revente à d'autres EAA). Par exemple, le pourcentage d'utilisation de ce circuit dans la tranche des 50-99 salariés est passé de 13 % en 1997 à 36 % en 2002 !

Les plus grosses entreprises utilisent plus massivement les *GMS* : plus de 40 % des EAA, à partir de 50 salariés. Ce taux chute à 12 % pour les EAA de moins de 10 salariés,

contre 25 % en 1997. Mais il chute aussi de 62 % à 40 % dans la tranche des 50-99 salariés. Aucune tranche d'entreprise n'échappe à ce processus.

Si l'utilisation de la *vente directe aux particuliers* n'a pas globalement évolué, nous pouvons observer qu'elle a progressé chez les plus petites EAA qui soit privilégient ce mode de distribution, soit n'ont pas d'autre choix face à des *GMS* de plus en plus inaccessibles. Le taux a ainsi progressé de 27 % en 1997 à 32 %, pour les moins de 10 salariés.

Notons enfin que l'accès au circuit *CHR* s'est développé depuis 1997, quelle que soit la taille de l'entreprise.

C- Circuit de distribution et type de marque

L'accès aux *GMS* n'a pas évolué en fonction du type de marquage. En particulier les EAA commercialisant via leur *marque propre* ou *MDD* ont toujours les accès les plus élevés aux *GMS* (respectivement 24 % et 26 %), même si ces taux restent faibles.

L'importance des *grossistes* a baissé, quel que soit le type de marquage.

Pour les entreprises commercialisant sous *marque propre*, le fait le plus marquant est encore la progression des *Ventes aux autres EAA* : même en possession d'une marque propre, ces entreprises ont augmenté leur implication en matière de sous-traitance. Lorsque les entreprises n'ont pas de *marque propre*, elles privilégient alors (excepté la tranche des 10 à 49 salariés) la *Vente directe*, en plus des *Ventes aux autres EAA*, seul moyen certainement pour elles de défendre leur marge, en l'absence de différenciation par la marque.

Les entreprises qui commercialisent sans marque n'ont pas vu baisser leur accès aux *GMS* (11 % contre 12 % en 1997). Elles sont en revanche maintenant 41 % à utiliser les circuits de sous-traitance, contre 29 % en 1997.

Taille de l'entreprise	Circuit de distribution utilisé						
	GMS (dt Hard D)	Grossistes	Spécialistes	Vente directe	CHR	EAA clientes	Autres
Moins de 10	12%	8%	5%	32%	7%	33%	3%
De 10 à 49	20%	15%	9%	18%	5%	27%	6%
De 50 à 99	40%	13%	4%	5%	2%	29%	7%
Plus de 100	44%	7%	8%	1%	6%	21%	13%
Total	17%	10%	6%	25%	6%	31%	5%

Figure 23 : Tableau des circuits de distribution utilisé en fonction de la taille de l'entreprise.

Type de marque principal	Circuit de distribution utilisé						
	GMS	Grossistes	Spécialistes	Vente directe	CHR	EAA clientes	Autres
Pas de marque	11%	7%	6%	32%	3%	36%	5%
Marque distributeur	24%	2%	1%	32%	2%	35%	4%
Marque d'un autre producteur	17%	1%	9%	37%	31%	0%	5%
Marque propre	23%	17%	8%	14%	7%	27%	4%
Total	17%	10%	6%	25%	6%	31%	5%

Figure 24 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction du type de marque.

Le fait d'utiliser une recette est peu discriminant quant à l'accès aux différents circuits.

Par contre, la norme ISO 9000 représente un facteur discriminant : les entreprises agréées ISO 9000 réalisent une part de leur CA nettement plus forte en GMS (hors Hard Discount) et nettement plus faible en sous-traitance.

Norme ISO 9000	Centrales dachats & plateformes (super et hyper)	Centrales dachats & plateformes (hard discounts)	Super, hypermarchés, superettes en direct	EAA clientes
Oui	29,3	4,1	3,4	14,6
Non	8,2	0,9	5,3	29,5
En cours	16,6	1,4	3,5	50,4
Total	10,9	1,2	4,9	30,5

Figure 25 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction de l'obtention de la norme ISO 9000.

En ce qui concerne la norme ISO 14000, le simple statut de "en cours de mise à la norme" influence positivement l'accès dans les circuits GMS (hors HD). Inversement, les entreprises qui n'ont pas mis en œuvre cette certification sont confinées essentiellement dans la sous-traitance et la vente directe aux particuliers.

ISO 14000	Centrales dachats & plateformes (super et hyper)	Centrales dachats & plateformes (hard discounts)	super, hypermarchés, superettes en direct	CHR	Vente directe aux particuliers	EAA clientes
Non	10,6	1,2	5,1	6,1	26,7	28,7
En cours	14,2	1,3	1	1,1	1,6	62,5
Total	10,9	1,2	4,9	5,8	25,3	30,5

Figure 26 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction de la mise en œuvre de la norme ISO14000.

VI L'accès aux différents marchés : régional, national, européen et international

L'accès aux différents marchés correspond, par cercles concentriques, aux zones suivantes : *Languedoc*

Roussillon, Reste de la France hors LR, Union Européenne (UE) et exportation hors Union Européenne. Cet accès a été approché à partir de la part du CA HT réalisé sur ces différentes zones géographiques.

Globalement, le *Languedoc Roussillon* représente, et de loin, le principal marché des EAA : 61 % de leur CA est réalisé sur le produit principal. Le deuxième marché est le reste de la France (32 %). Les exportations restent, globalement, tout à fait minoritaires et sont principalement de nature intra-UE (6 % du CA), le reste du monde ne représentant qu'un débouché marginal avec 1 % du CA des EAA du LR.

60 % des EAA n'ont aucune activité d'exportation (ni en Europe ni dans le reste du monde), contre 50 % en 1997. Cette évolution est, elle aussi, inquiétante mais cohérente avec l'évolution caractérisée plus haut, qui fait des EAA du LR de plus en plus des sous-traitantes pour le compte d'EAA plus grosses qui, elles, ont les moyens de développer une activité commerciale d'exportation.

Si l'on se réfère maintenant aux seules 40 % des entreprises qui déclarent développer une activité d'exportation, le taux moyen d'exportation (part de l'exportation dans le CA de l'entreprise) est égal à 18 %, contre 20 % en 1997.

En conclusion, nous avons là un bilan peu optimiste : moins d'entreprises exportent et pour celles qui exportent, la part de l'export va en se réduisant. Ceci doit être relativisé par le fait que le CA des EAA a fortement augmenté sur la période, et nous devons peut être nous contenter d'observer que l'export n'a pas suivi l'évolution du chiffre d'affaires. Cependant, la majeure partie de ce CA n'est en fait réalisée qu'au sein de l'UE, activité qui caractérise, de moins en moins, une véritable activité d'exportation.

A- Accès aux marchés et filières

La filière *Céréales* est la moins tournée vers l'extérieur : elle vend presque exclusivement au sein de la région (90 %). La filière *Produits animaux* vend, quant à elle, essentiellement en région et dans le reste de la France, pour un total de 99 %.

Inversement, les filières *Divers*, *Vins et Fruits et Légumes* ont les pourcentages de ventes hors France les plus élevés, de l'ordre de 11 % à 12 % de leur CA. Dans ces secteurs, le taux d'exportation (prenant en compte les seules EAA exportatrices) plafonne cependant à environ 20 %.

Par rapport à 1997, la filière Vins a rattrapé et dépassé Fruits et légumes dont le taux d'exportation a fait une chute spectaculaire de 33 % à 16 %, ce qui peut être considéré comme alarmant pour ce secteur qui trouvait traditionnellement là un débouché générateur de valeur ajoutée.

Filière	Part d'accès aux différents marchés				Exportations (pour les seuls 40% qui exportent) ⁶
	Région	Reste France	UE	Hors UE	
Vins	52%	37%	9%	2%	20%
Fruits et légumes	24%	64%	10%	2%	16%
Céréales	90%	8%	1%	1%	19%
Produits animaux	66%	33%	1%	0%	0,4%
Divers	59%	30%	8%	3%	22%
Total	61%	32%	6%	1%	18%

Figure 27 : Tableau des accès aux marchés en fonction de la filière.

B- Accès aux marchés et taille de l'entreprise

L'accès aux marchés est, comme en 1997, largement fonction de la taille de l'entreprise. Plus celle-ci est petite, plus elle reste confinée sur le marché régional qui représente jusqu'à 72 % du CA, contre seulement 29 % pour les plus grandes. En matière d'exportation, ce sont les entreprises moyennes (50-99 salariés) qui sont les plus dynamiques, avec un taux qui monte à 35 % du CA.

Taille de l'entreprise	Part d'accès aux différents marchés				Exportations (des 40% exportant)
	Région	Reste France	UE	Hors UE	
Moins de 10	72%	23%	4%	1%	18%
De 10 à 49	50%	40%	8%	2%	17%
De 50 à 99	32%	47%	19%	2%	35%
Plus de 100	29%	58%	11%	2%	16%
Total	61%	32%	6%	1%	18%

Figure 28 : Tableau des accès aux marchés en fonction de la taille de l'entreprise.

C- Accès aux marchés et type de marque principale

L'accès au marché dépend également du type de marque. Les EAA ayant une *marque propre* sont les moins nombreuses à vendre sur le marché local (49 % contre près de 70 % pour toutes les autres).

La marque propre apparaît comme la condition nécessaire permettant aux EAA de sortir de leur marché local, pour aller sur un marché national, ceci notamment grâce aux circuits des GMS et des Grossistes dont on a vu qu'ils sont largement utilisés.

Cependant, la marque propre ne joue pas pour autant le même rôle pour l'exportation, puisque les EAA qui en possèdent une plafonnent à 18 % en taux d'exportation.

Le seul type de marque pour lequel le taux d'export est élevé (53 %) est *la marque d'un autre producteur*. Ces entreprises sous-traitent certainement pour une grande entreprise située hors du territoire national ou pour une société d'import-export, moyens efficaces de développer les volumes et le CA à l'export.

Type de marque	Part d'accès aux différents marchés				Exportations (des 40% exportant)
	Région	Reste France	UE	Hors UE	
Marque distributeur	66%	28%	5%	1%	20%
Marque autre producteur	70%	13%	13%	4%	53%
Marque propre	49%	41%	8%	2%	18%
Pas de marque	69%	27%	3%	1%	15%
Total	61%	32%	6%	1%	18%

Figure 29 : Tableau des accès aux marchés en fonction du type de marque principal.

D- Accès aux marchés et architecture de marque

Les entreprises exportatrices ayant adopté une architecture de marque par gamme ont un taux d'exportation bien supérieur aux autres (28 % contre 19 % en moyenne), comme nous l'avions déjà observé en 1997. Nous avons vu plus haut que ce sont essentiellement les entreprises du secteur Vins et qu'elles peuvent être, soit de taille faible (moins de 10 salariés), soit de taille élevée (100 salariés et plus).

Les entreprises qui exportent le plus adaptent leurs produits et les différencient en privilégiant un marquage par gamme, par rapport à *une marque tous produits*. Comme nous l'avions souligné en 1997, ce résultat va à l'encontre de l'idée selon laquelle les entreprises les plus

⁶ Les chiffres de cette colonne se réfèrent au pourcentage d'exportations des 40% d'EAA exportant (on ne tient donc pas compte des 60% d'entreprises dont le taux d'exportation est égal à 0).

exportatrices auraient tendance à la globalisation de leur marque, c'est-à-dire la concentration de leurs efforts sous une même *marque tous produits*. Mais ceci est aussi le reflet des stratégies de marquage spécifiques à la filière *Vins* qui est la plus exportatrice.

Architecture de marque	Part d'accès aux différents marchés			
	Région	Reste France	UE	Hors UE
Par gamme	49%	38%	10%	3%
Pour plusieurs gammes	40%	46%	11%	3%
Tous produits	44%	46%	8%	2%
Total	45%	44%	9%	2%

Figure 30 : Tableau des accès aux marchés en fonction de l'architecture de la marques3.

E- Accès aux marchés et présence d'un signe de qualité

Comme en 1997, nous observons que la possession d'un (ou deux) signe(s) de qualité est une clé pour sortir du marché local et accéder au marché international. Les EAA détenant un ou deux signes de qualité ont ainsi un taux d'export de 21 %, contre seulement 12 % pour celles qui n'en ont pas.

Les entreprises les plus exportatrices sont donc celles qui détiennent des signes de qualité et non pas celles qui détiennent une marque propre, ce dernier critère n'étant apparu déterminant que pour aller sur le marché national. Cependant, ce résultat est largement contingent à la filière *Vins*, la plus exportatrice et dans laquelle le signe de qualité joue un rôle déterminant.

Accès aux marchés	Existence de signes de qualité				Signe de qualité principal	
	Aucun	1 signe	2 signes	Cumulé	AOOC	Géographique
Région	73%	54%	50%	53%	50%	55%
Reste France	23%	38%	36%	37%	38%	36%
UE	3%	7%	10%	8%	9%	8%
Hors UE	1%	1%	3%	2%	3%	1%
Exportations (40% exportant)	12%	19%	25%	21%	24%	18%

Figure 31 : Tableau des accès aux marchés en fonction de la détention de signes de qualité.

L'examen du lien entre la nature du signe de qualité et le taux d'export permet de compléter cette analyse. La détention d'un signe de qualité géographique semble être la clé pour développer l'export : le taux monte à 24 % pour l'AOOC, 18 % pour *autres signes géographiques*, alors que pour les entreprises n'ayant qu'un signe de type *Certification*, ce taux chute à 5 % ! Ce sont donc les entreprises ayant un signe du type *Certification* qui sont les plus confinées en région, la part de leur vente en LR montant alors à 61 %.

Par contre, la nature du signe de qualité n'est pas liée au niveau de présence dans le reste de la France qui, nous l'avons vu, dépend surtout de la possession d'une *marque propre*.

Ainsi, nous pouvons conclure que, non seulement la référence au terroir n'est pas un frein à l'exportation, mais au contraire, elle en est une des clés essentielles !

F- Accès aux marchés et protection de la marque

Parmi les entreprises commercialisant leurs produits sous une marque propre, ce sont celles dont la marque est protégée qui ont le taux d'export le plus élevé. L'absence de protection est fortement liée au fait de rester confiné au marché régional qui représente alors 53 % de l'activité, contre 43% en cas de protection. De même, le taux d'exportation double pratiquement entre les deux types d'entreprises : 12 % contre 21 % pour celles qui se protègent.

Accès aux marchés	Existence d'une protection	
	NON	OUI
Région	53%	43%
Reste France	40%	45%
UE	6%	10%
Hors UE	1%	2%
Exportations (40% exportant)	12%	21%

Figure 32 : Tableau des accès aux marchés en fonction de l'existence d'une protection de la marque à l'INPI.

Conclusion

La synthèse des principaux résultats observés dans cette enquête et des principales évolutions observées par rapport à l'enquête de 1997 nous amène à souligner les points suivants.

a- Principaux résultats

1) *Le résultat le plus fort de cette enquête est la baisse très nette de la proportion d'EAA utilisant comme mode principal de commercialisation pour leur produit principal une marque propre : 40 % des EAA contre 61 % en 1997 et 41 % du CA des EAA, contre 64 % en 1997. Le corollaire en est le risque de la transformation du Languedoc Roussillon en "région sous-traitante" au*

profit d'entreprises de taille plus grande, situées en dehors de la région, donc une lourde perte de valeur ajoutée pour la région. Ce processus s'accompagnera d'un déficit d'image pour les entreprises mais aussi pour la région elle-même, puisque le Languedoc Roussillon et ses terroirs apparaîtront de moins en moins au consommateur final en tant que régions de fabrications. Disparaissant de l'étiquette du produit, la région disparaît alors du linéaire des points de ventes, mais aussi de la table et de l'esprit du consommateur. C'est toute une chaîne, allant de la simple notoriété de la région à son image et son attitude qui est en danger. Ce résultat n'est pas spécifique, puisque tous les secteurs semblent à peu près touchés à l'identique, ainsi que toutes les tailles d'entreprises.

2) Le principal facteur qui semble expliquer la baisse de la possession d'une marque propre est le développement du circuit de distribution Revente à d'autres EAA qui progresse à 36 % contre 23 % en 1997. Tous les autres circuits sont en déclin en particulier la vente en GMS et aux grossistes. Ces résultats confirment le point précédent, selon lequel le Languedoc Roussillon tendrait à devenir une région sous-traitante. Les entreprises manquent de structures commerciales leur permettant de rester autonomes et de préserver leur valeur ajoutée. La mise à la norme (ISO 9000 et 14000) devrait permettre aux entreprises de mieux défendre leurs situations, faces à des GMS de plus en plus exigeantes, dans lesquelles la place des grandes marques nationales est de plus en plus sur-représentée, aux côtés des marques de distributeurs. A ce niveau, la perspective du fort développement des marques premier prix, laisse une marge de progression aux EAA qui seront capables de maîtriser leurs coûts, faces aux grosses multinationales de l'agroalimentaire.

L'évolution de l'accès au marché est en résonance avec cette évolution, puisque les EAA, de moins en moins autonomes au plan commercial, sont de plus en plus nombreuses à ne pas exporter (60 % contre 50 % en 1997) et la part de cette exportation dans leur activité est en baisse relative (18 % contre 20 % du CA pour celles qui exportent).

3) En matière de signalisation de la qualité, l'image de la zone géographique (dont AOC) est le signal dominant avec 47 % des entreprises, les autres modes (norme, label rouge, AB) restant très minoritaires. Le signe de qualité géographique, véritable marque collective, est souvent couplé avec une marque propre, montrant que

loin d'être exclusives, ces stratégies sont au contraire complémentaires et les EAA doivent apprendre à gérer le mix "individuel / collectif" dans leur stratégie de marque. Pour les EAA qui possèdent une marque, la pratique dominante reste la marque unique tous produits, mais ceci évolue au profit de marques multiples, pour chaque gamme de produit.

4) La filière Céréales apparaît aujourd'hui la plus fragile au plan marketing et commercial, avec les plus faibles taux de possession de marque propre et de signe de qualité. La filière Fruits et légumes a vu sa situation se dégrader fortement par rapport à 1997 et perd son statut de filière la plus exportatrice, au bénéfice de la filière Vins qui est finalement le secteur qui, malgré tout, tire le mieux son épingle du jeu, du moins au plan commercial.

b- Limites

La principale faiblesse de nos analyses réside dans le fait que notre variable centrale, le mode de marquage utilisé par l'EAA, a été étudié à travers des secteurs d'activité assez fortement hétérogènes. 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. De plus, nous étudions uniquement la principale stratégie de marque, appliquée au seul produit principal de l'entreprise, ce qui exclut des stratégies de marques éventuellement diversifiées par gammes de produits ou même par produits.

c- Pistes de recherche futures

Les enquêtes menées en 1998 puis en 2003 offrent une grande richesse d'informations sur les stratégies de marquage et leurs effets sur les performances des entreprises. Une nouvelle enquête en 2008 se justifie pleinement, du fait des évolutions rapides constatées dans cette contribution et de la nécessité d'établir de réelle tendances, donc sur la base d'au moins trois enquêtes.

d- Implications managériales/préconisations

Nos régions et terroirs où sont fabriqués beaucoup de produits alimentaires représentent donc un domaine où le potentiel de la marque collective est sous-utilisé.

L'idée simple que nous proposons est que les produits et marques peuvent bénéficier de l'image de leur région et, en retour, contribuer à son développement,

ceci de la même manière qu'une marque "filie" (Nescafé) peut bénéficier de l'image de sa marque "mère" (Nestlé) et y contribuer.

Ainsi, on a pu observer que sur le marché des eaux minérales, les positionnements les plus efficaces sont souvent ancrés au terroir de production. Les PME qui n'ont pas les millions d'Euros nécessaires à investir face aux campagnes de communication des grandes marques dont les budgets de communication varient entre 5 et 15 millions d'Euros par marque, y trouvent le point d'appui de leur positionnement. Sur de nombreux marchés, l'authenticité associée au terroir est source de plus de dynamisme et de croissance.

En retour, les produits porteurs d'une appellation peuvent contribuer au développement de l'image de leur terroir. La marque Volvic bénéficie de l'image de l'Auvergne et de ses volcans mais participe également au développement de l'image de cette région. Des exemples montrent que des produits peuvent constituer une source majeure de l'image de toute une région comme l'eau de Vichy, les vins de Bordeaux, la Fourme d'Ambert, la Brandade de Nîmes, le Jambon d'Aoste, le Pélardon des Cévennes...

L'image d'un produit agroalimentaire peut donc résulter de deux sources :

- *une source d'origine privée, le producteur et sa marque "privée" (commerciale) ;*
- *une source d'origine collective, avec l'image de la zone de fabrication et celle des matières premières (terroirs, appellations). Dans le champ alimentaire, plus qu'ailleurs, cette source peut représenter une part considérable de l'image d'un produit, ceci d'autant plus que le producteur n'a pas les ressources financières permettant de développer une marque "privée" forte.*

Nous considérons donc que l'origine géographique (le terroir) joue le même rôle que la marque dite "commerciale". Comme elle, elle est un support de notoriété, d'image, d'attitude, d'attachement et de fidélité et joue en conséquence les mêmes fonctions, du point de vue des consommateurs, mais aussi des clients et des intermédiaires. À ce titre elle peut être gérée collectivement, en utilisant les modèles classiques du marketing. Tout producteur a donc la possibilité de gérer l'image de ses produits en jouant sur un dosage (mix) entre son image privée et l'image collective à laquelle il peut se rattacher, sachant que :

- *l'image privée lui appartient, il en bénéficie directement et exclusivement, mais elle est longue et coûteuse à développer ;*

- *l'image collective bénéficie à un ensemble de producteurs, dont certains peuvent être des concurrents directs. L'avantage réside dans la mise en commun d'investissements en communication, avec des résultats que ne pourrait espérer chaque entreprise, si elle agissait individuellement.*

Il est possible que la marque, en tant que support d'image, puisse de moins en moins se limiter à une source individuelle et doive intégrer une composante collective. Les avantages à en attendre sont multiples.

*Au plan de l'efficacité des actions marketing, la création d'une image collective basée sur la région de production facilite les actions de coopération interentreprises régionales (co-branding), améliore la confiance (traçabilité et proximité du produit fabriqué en région) et la légitimité perçue du produit aux yeux des consommateurs mais aussi des distributeurs et représente une clé d'organisation claire des rayons. Elle développe un sentiment d'appropriation des produits par les consommateurs de la région qui deviennent "captifs" : On peut ainsi observer que les marques régionales supplantent régulièrement les grandes marques nationales, sur leur propre terroir. Pour l'industrie régionale, 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 copiable en dehors de la région, l'investissement est donc défendable et durable. Il pérennise les moyens de production en région (pas de délocalisation) et dynamise le tissu des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens de développer une marque commerciale sur une base strictement privée. Il génère un ensemble de contrats d'approvisionnement avec les producteurs de matières premières locaux qui, de fait, délivrent une qualité mieux contrôlable. On observe ainsi que dans le secteur du lait, des espèces bovines locales sont revalorisées, comme par exemple les vaches normandes laitières avec les producteurs d'AOC de Camembert de Normandie. **Pour les grandes entreprises** qui ont les moyens de développer une marque privée, l'image de la région constitue aussi un point d'appui possible, en matière de positionnement et de différenciation, permettant notamment de réaliser des économies en matière de communication sur les marques. L'utilisation de matière*

première régionale réduit leur coût de transport, poste en croissance de plus de 10 % ces dernières années et qui visiblement n'est pas prêt de diminuer. Pour l'image de la région elle-même : des produits dont l'image s'appuie sur une image globale régionale apportent en retour à l'image de cette zone géographique, de la même manière qu'un produit peut contribuer à développer l'image de la marque qu'il porte.

Les stratégies d'image collective ont par contre

l'inconvénient de limiter l'approvisionnement en matières premières, donc le développement des volumes de ventes. Elles induisent donc des stratégies de différenciation et non de volumes, privilégiant la marge et la qualité aux quantités. Elles doivent s'appuyer sur de réels éléments de différenciation aux yeux des consommateurs (gustatifs, plaisir, santé, stimulation) et symboliques (identité, culture, ...).

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau de répartition des trois premiers produits dans le CA total des EAA.....	p28
Figure 2 : Tableau des proportions d'entreprises et répartition du CA par type de marque utilisé.....	p29
Figure 3 : Tableau de répartition du type de marque principalement utilisé par filière.....	p30
Figure 4 : Tableau de répartition de la part de produit principal commercialisé sous chaque type de marque, en fonction de la filière (en prenant en compte l'ensemble des EAA).....	p30
Figure 5 : Tableau des parts de produit principal commercialisé sous chaque type de marque, en fonction de la filière (en ne prenant en compte que les EAA commercialisant sous les types de marque cités).....	p30
Figure 6 : Tableau de répartition du type de marque utilisé en fonction de la taille de l'entreprise.....	p31
Figure 7 : Tableau du pourcentage du CA réalisé par type de marquage, en fonction de la mise en place de la procédure HACCP.....	p31
Figure 8 : Tableau du pourcentage du CA réalisé sous les différents types de marquage en fonction de la mise en place de la norme ISO9000.....	p31
Figure 9 : Tableau du pourcentage du CA réalisé sous les différents types de marquage en fonction de la mise en place de la norme ISO14000.....	p31
Figure 10 : Tableau du pourcentage du CA réalisé sous les différents types de marquage en fonction de l'utilisation d'une recette CNAC.....	p31
Figure 11 : Tableau de la répartition des architectures de marque propre.....	p32
Figure 12 : Tableau de répartition en CA des architectures de marque propre.....	p32
Figure 13 : Tableau de l'architecture de la marque en fonction de la filière.....	p32
Figure 14 : Tableau de l'architecture de la marque en fonction de la taille de l'entreprise.....	p33
Figure 15 : Tableau des pourcentages des EAA utilisant des signes de qualité.....	p33
Figure 16 : Tableau des utilisations de signe de qualité en fonction de la filière.....	p33
Figure 17 : Tableau des utilisations de signes de qualité en fonction du type de marque.....	p34
Figure 18 : Tableau des utilisations de signes de qualité en fonction du pourcentage de CA réalisé sous chaque type de marque.....	p34
Figure 19 : Tableau des utilisations du signe de qualité en fonction de la taille de l'entreprise.....	p34
Figure 20 : Tableau des protections de la marque en fonction de la filière.....	p35
Figure 21 : Tableau des protections de la marque en fonction de la taille de l'entreprise.....	p35
Figure 22 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction de la filière.....	p35
Figure 23 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction de la taille de l'entreprise.....	p36
Figure 24 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction du type de marque.....	p37
Figure 25 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction de l'obtention de la norme ISO 9000.....	p37
Figure 26 : Tableau des circuits de distribution utilisés en fonction de la mise en œuvre de la norme ISO14000.....	p37
Figure 27 : Tableau des accès aux marchés en fonction de la filière.....	p38
Figure 28 : Tableau des accès aux marchés en fonction de la taille de l'entreprise.....	p38

Figure 29 : Tableau des accès aux marchés en fonction du type de marque principal.	p38
Figure 30 : Tableau des accès aux marchés en fonction de l'architecture de la marque3.	p39
Figure 31 : Tableau des accès aux marchés en fonction de la détention de signes de qualité.	p39
Figure 32 : Tableau des accès aux marchés en fonction de l'existence d'une protection de la marque à l'INPI.	p39

Bibliographie

- Aurier P. et Couderc J-P. (2000)**, *Politique de produit, image de marque et création de valeur*, in "Dynamique des entreprises agroalimentaires, Regards croisés sur le Languedoc Roussillon", Agreste – Graal.M, 78-93.
- Aurier P. et N'Gobo P. (1999)**, *Assessment of consumer knowledge: a multi-dimensional approach, competitive paper*, Association for Consumer Research, Eric J. Arnould et Linda H. Scott, Editors, vol 26, 569.
- Aurier P. (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, eds. C. Fourcade, G. Paché et R. Pérez, Editions Management & Société, Caen, à paraître.

Dynamisme et financement de la croissance : le cas des Entreprises Agroalimentaires du Languedoc -Roussillon

*Anne Laurence LAFONT, Maître de conférences à l' Université de Montpellier II,
mail anne-laurence.lafont@utbeziers.univ-montp2.fr*

*Jean Pierre COUDERC, Maître de conférences, Agro. M, UMR Moisa (associé Crego Finance),
mail couderjp@ensam.inra.fr*

*Khalid LAFHEL, Doctorant Université de Perpignan, mail lafhel@ensam.inra.fr
Hervé REMAUD, Lecturer, University of South Australia, mail herve.remaud@unisa.edu.au*

Sommaire	
Introduction	46
I DYNAMISME ET RENTABILITÉ DES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES DU LANGUEDOC ROUSSILLON	46
A- ANALYSE FINANCIÈRE	46
1. Activité et performance	46
2. Investissement et choix des moyens de financement	48
a) Investissement	48
b) Lien au choix de financement	49
B- ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE	49
C- PREMIÈRES CONCLUSIONS	51
II CROISSANCE, INNOVATION ET PROBLÉMATIQUE DE FINANCEMENT DE L'INNOVATION	51
A- LIEN ENTRE L'INNOVATION ET LA CROISSANCE	51
B- LE FINANCEMENT DE L'INNOVATION	53
C- RÔLE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES DANS LE FINANCEMENT DE L'INNOVATION	54
Conclusion	55
Table des illustrations	56
Bibliographie	56

Introduction

Les entreprises agroalimentaires (notées EAA par la suite) représentent aujourd'hui un fort gisement d'emplois pour la région du Languedoc-Roussillon (notée L-R par la suite) avec près de 1 100 entreprises de 3 salariés et plus recensées par l'enquête DADP/PSDR 2003¹. Leur place dans le tissu économique régional est donc essentielle, à la fois pour participer au développement économique de la région et pour en préserver la cohésion sociale. L'enquête 2003² (Agreste, 2004) fait ressortir les points suivants :

- En cinq ans, le chiffre d'affaires a progressé de 19 %,
- Le nombre des établissements a chuté de 15 %,
- L'effectif moyen par établissement augmente,
- Les produits sans marque gagnent du terrain,
- Les établissements achètent de plus en plus leurs matières premières agricoles dans la région,
- 13 % du chiffre d'affaires provient d'au moins un produit nouveau lancé sur le marché au cours des trois dernières années.

Dans ce contexte, les résultats recueillis par l'enquête DADP 2003 vont nous permettre d'analyser la situation des EAA régionales en terme d'activité, de performance et de structure financière. Cette dernière sera plus particulièrement appréciée au travers de la dynamique d'investissement et de croissance des besoins de financements.

Dans une première partie, la démarche suivie sera guidée par la volonté d'évaluer la situation de ces EAA et de la comparer aux résultats de la première enquête DADP (1998), afin de répondre à la question suivante :

Quelle est la situation des EAA du L-R en 2003, et quelle a été leur dynamique sur les 5 dernières années ?

La comparaison portera sur les entreprises pour lesquelles les données financières sont disponibles en 1997 et en 2002 :

Enquêtes DADP/PSDR	1998		2003	
	Echantillon	Population extrapolée	Echantillon	Population extrapolée
Nombre d'observations	329	1 384	373	1 174
Établissements	284	1 206	359	1 074
Données financières	123	N.R.	129	N.R.

L'analyse suivra la logique d'un compte de résultats et d'un bilan simplifiés, dans le but de mettre en lumière les éléments constitutifs de la "création de valeur".

Dans une deuxième partie, nous nous focaliserons sur l'innovation comme déterminant de la croissance. Puis nous nous intéresserons aux modes de financement de cette innovation, tant par des capitaux privés que par des aides publiques.

I Dynamisme et rentabilité des entreprises agro-alimentaires du Languedoc Roussillon

A- Analyse financière

1. Activité et performance

L'analyse du Chiffre d'Affaires (noté CA par la suite) par filière en 2002 (figure 1) fait ressortir une forte hétérogénéité et volatilité du CA moyen. La filière vins conserve toujours sa place de leader en ce qui concerne le chiffre d'affaires global.

Filières	Chiffre d'affaires			Nombre d'entreprises
	Moyen	Mini	Maxi	
Vins	12 253	113	150 142	1 372 349
Fruits et légumes	14 041	288	175 389	631 867
Dérivés de céréales	5 675	102	298 000	533 407
Produits animaux	10 166	130	209 616	620 106
Divers	21 237	144	153 220	573 396
Ensemble	11 006	102	298 000	3 731 125

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

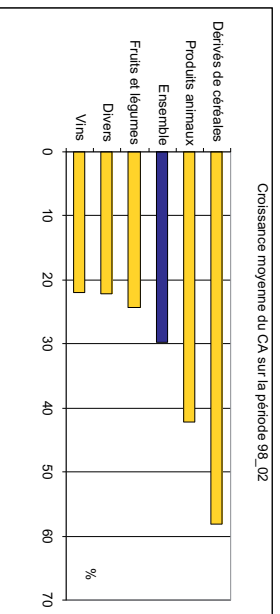
Figure 1 : Tableau de l'analyse du chiffre d'affaires en 2002 par filière (en K€).

La plus forte croissance du CA est réalisée par les filières "céréales" et "animaux" alors que la filière "F&L" a perdu

la position de leader qu'elle occupait entre 95 et 97.

¹ Voir article 'Méthodologie' dans ce recueil pour une définition plus détaillée du champ agroalimentaire.

² Les données disponibles pour l'enquête 2003 sont celles de 2002. De même, l'enquête 1998 présente les données générales de 1997.



Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSa LR

Figure 2 : Graphique de croissance moyenne du CA sur la période 1998-2002 par filière.

En analysant les résultats de la figure 3 qui résument les classes de croissance du CA entre 1998 et 2002, on remarque que 28 % des EAA du L-R ont vu leur CA diminuer. Par contre, 58 % d'entre elles ont enregistré une croissance du CA dépassant les 15 %³.

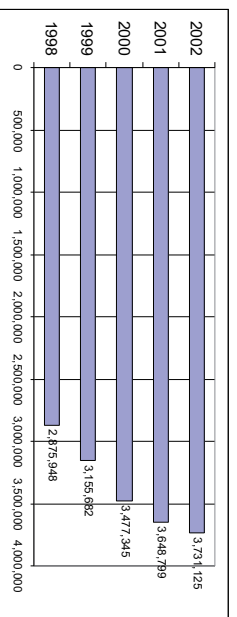
Secteurs	Croissance du CA de 98 à 02		Total
	régressive de 0 à 15%	plus de 15%	
Vins	40	11	100
Fruits et légumes	35	19	100
Dérivés de céréales	15	8	100
Produits animaux	20	24	100
Divers	36	12	100
Ensemble	28	15	100

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSa LR

Figure 3 : Tableau de classe de croissance du CA entre 1998 et 2002 par filière.

- 40 % des entreprises de la filière vins connaissent une dégradation de leur CA : certaines entreprises de cette filière (les plus fragiles) ont été très touchées par la crise. Cependant, et dans le même temps, près de la moitié des entreprises de ce secteur ont connu une croissance supérieure à 15 %.
- La filière "céréales" présente les meilleures performances, en terme de croissance du CA, par rapport aux autres filières du L-R.

Par ailleurs, une vue générale sur l'évolution du CA total des EAA (figure 4 ci-dessous) nous permet de constater une croissance assez régulière sur la période étudiée.



Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSa LR

Figure 4 : Graphique des chiffres d'affaires total des entreprises.

Concernant la valeur ajoutée par filière en 2002, les résultats de la figure 5 montrent que les filières "divers"³

et "céréales" obtiennent les meilleurs chiffres, alors qu'en 1997 les filières "animaux" et "vins" occupaient ces premières places.

Secteurs	VA 2002 (en K €)		% VA/CA	Effectif
	Moyenne	Somme		
Vins	1809	188 100	23	104
F & L	2296	101 044	18	44
céréales	1489	125 041	43	84
animaux	1518	86 540	29	57
Divers	4611	124 498	29	27
Total	1979	625 223	29	316

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSa LR

Figure 5 : Tableau de l'analyse de la valeur ajoutée par filière en 2002

Classes de salaires	Classes de taux de VA (% VA/CA)				Total
	de 0 à 250%	de 25 à 50%	de 50 à 75%	de 75 à 100%	
Moins de 10	38	39	18	4	100
De 10 à 49	58	26	16	0	100
De 50 à 99	62	33	5	0	100
Plus de 100	80	15	5	0	100
Ensemble	51	32	16	2	100

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSa LR

Figure 6 : Tableau des % d'EAA par classe de salaires en 2002 selon leur taux de VA

Par ailleurs, la figure 6 met en évidence que le taux de VA dans le CA diminue avec la taille et confirme ainsi les difficultés des plus grandes entreprises à créer plus de valeur et donc à embaucher plus. En effet, selon *Couderc et al. (2000)*, les plus grandes EAA du L-R ont des difficultés à valoriser leurs productions :

- soit parce qu'elles sont contraintes par la nécessité d'améliorer leur compétitivité et donc leur productivité, en échangeant moins de travail contre plus d'investissements ;
- soit parce que leur activité s'oriente de plus en plus vers une activité de type "négoce", dégageant trop peu de VA pour rémunérer plus de travail ;

• soit parce qu'elles commercialisent des produits "standards", essentiellement des marques distributeurs (MDD) et des produits 'premier prix', particulièrement soumis aux pressions sur les prix de la distribution alimentaire organisée.

En moyenne, la marge nette d'exploitation (ratio "Résultat Net / CA") est restée relativement stable pour

³ Il faut signaler que sur les 339 entreprises étudiées, seulement 209 ont fourni des données complètes sur l'évolution du CA entre 1998 et 2002. L'existence d'un nombre aussi important de valeurs manquantes (130) est dû certainement à la grande dynamique de la démographie (création, disparition ou reprise) de ces EAA.

les EAA régionales les plus grandes (plus de 100 salariés) aux alentours de 1 % (figure 8). Par contre, la répartition des classes de taille par rapport au ratio "Résultat Net / CA" montre une forte hétérogénéité des résultats : près de 50 % d'entre elles ont un résultat net nul ou négatif dès lors qu'elles dépassent 50 salariés (figure 7). Pour les très petites entreprises, les résultats sont particulièrement hétérogènes, ce qui rend l'interprétation très difficile.

Classe de salariés	Classe de résultat net / CA				Total	
	négatif ou nul	de 0 à 2,5%	de 2,5 à 5%	de 5 à 10%		plus de 10%
Moins de 10	34	28	12	13	13	100
De 10 à 49	31	42	19	5	3	100
De 50 à 99	50	30	10	10	0	100
Plus de 100	40	45	5	10	0	100
Ensemble	34	35	14	9	7	100

Source : Enquête EAA 2003 - DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 7 : Tableau de la répartition des entreprises en % par classe de taille et de résultat net / CA en 2002.

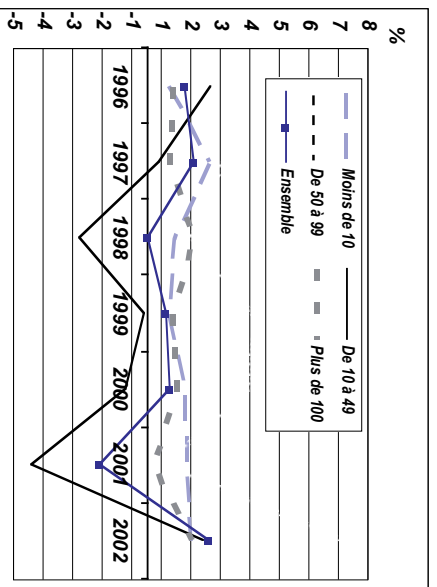
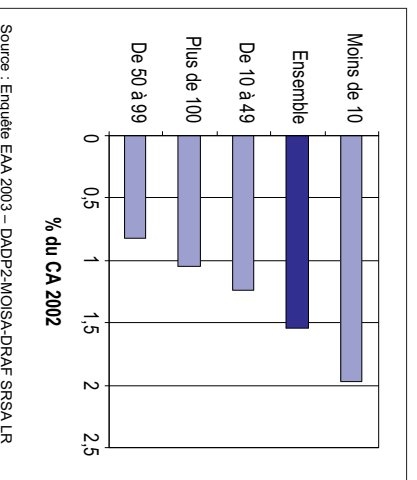
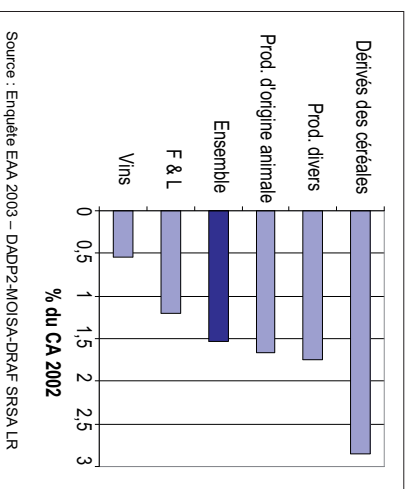


Figure 8 : Graphique de l'évolution du Ratio RN/CA par taille.



Source : Enquête EAA 2003 - DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 9 : Graphique du résultat net moyen en % du CA.



Source : Enquête EAA 2003 - DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 10 : Graphique du résultat net moyen en % du CA.

En tentant d'établir un classement de la rentabilité du CA pour les différentes filières (figure 10), nous constatons que le ratio RN/CA est plus élevé pour les filières "céréales", qui confirme les résultats de 1997. Elle est suivie par produits "divers" alors qu'en 1997, c'était la filière "vins" qui occupait cette seconde place.

2. Investissement et choix des moyens de financement

Pour un dirigeant-propriétaire de PME, le problème financier essentiel est de trouver un financement équilibré de sa croissance, afin de préserver son autonomie financière et conserver le contrôle de sa société (*Hirigoyen et Jobard, 1997*).

Cependant, ce type d'entreprise souffre d'une fragilité structurelle, liée en particulier à une insuffisance de fonds propres. Le niveau de ceux-ci conditionne tout à la fois, en effet, le financement de l'investissement, la résistance à une mauvaise conjoncture et l'accès au crédit.

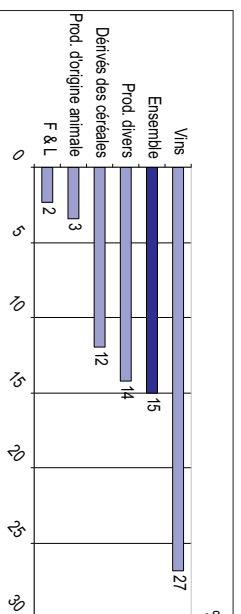


Figure 11 : Graphique des % moyen d'investissement / CA en fonction des filières.

a) Investissement

En examinant le pourcentage des investissements moyens par rapport au CA moyen (figure 11), c'est la filière "vins" qui arrive en tête. Ce qui confirme la même

position qu'en 1997 de cette activité extrêmement capitalistique. Par contre, la filière "animaux" a cédé sa seconde place à la filière "céréales". Il est à signaler que globalement, le taux moyen d'investissement a atteint 15 % du CA contre moins de 6 % durant l'enquête précédente.

Dans l'ensemble, les EAA ont conservé leur dynamisme en dépit d'une conjoncture qui n'a pas toujours été favorable sur la période étudiée. Par ailleurs, plus d'un tiers des EAA du L-R investissent très largement non seulement dans leurs outils de production, mais aussi dans la structuration ou l'amélioration de leurs moyens commerciaux tant en France qu'à l'exportation.

Lors des décisions d'investissement, les dirigeants de PME utilisent rarement le critère du taux de rentabilité interne (TRI) ou de la valeur actuelle nette (VAN). En effet, l'évaluation du coût des capitaux propres, nécessaire au calcul de la VAN, ne va pas ici sans poser de problème : si un calcul du coût des capitaux propres peut assez aisément s'envisager pour les GE cotées, il n'en est pas de même pour les PME, pour lesquelles les actionnaires dirigeants ont investi une majeure partie de leur patrimoine dans l'entreprise et en retirent généralement plus d'avantages pécuniaires ou non que de dividendes.

Concernant le principal critère d'investissement, les chefs d'entreprises ont indiqué en 2003 un usage plus fréquent du "temps de retour sur investissement", suivi de près par les "disponibilités de financement", et en troisième position vient l'utilisation du "TRI ou VAN". Ce même ordre de préférence est observé pour les différentes filières avec des différences peu significatives.

b) Lien au choix de financement

Par ailleurs, l'analyse par taille confirme ce même ordre de choix de critère d'investissement avec un usage plus fréquent pour la classe "10 à 49 salariés" dû sans doute à un souci plus important de préserver une bonne structure financière. Par contre, chez les "plus de 100 salariés", une préférence nette pour les "disponibilités de financement" apparaît avec des réponses proches de 100 %. Ce dernier constat est en contradiction avec les résultats de l'enquête précédente qui montraient que la taille était plutôt représentative d'un certain niveau de compétence en management.

Globalement, les EAA seront poussées à planifier et moderniser leur politique de financement, afin de préserver une bonne structure financière : la réforme bancaire Bâle II, du fait de la mise en place des systèmes

de "scoring", objectivera en effet de plus en plus l'accès au crédit. Les EAA tendront donc logiquement à professionnaliser leur fonction financière.

B- Analyse de la structure financière

La satisfaction des besoins de financement des PME est étroitement liée à l'appréciation du risque de crédit par la banque. Cette relation dépend non seulement de l'environnement financier de l'entreprise, mais aussi des conséquences de ses décisions d'investissement sur sa santé financière et sa compétitivité, telles qu'elles sont perçues par sa banque (Paranque, 2001).

Une étude menée par la Banque de France (2003) sur la structure d'endettement dans l'industrie française, montre que l'endettement bancaire (emprunts + crédits bancaires courants) est prépondérant dans les PME. Sa part dans le total de l'endettement a baissé de 67,2 % en 2001 à 65,4 % en 2002, alors qu'elle progresse légèrement dans les grandes entreprises, tout en demeurant la 2ème source de financement (sans prise en considération du crédit interentreprises qui constitue en moyenne 27 % du Total du Passif des EAA du L-R).

La structure du capital en fonction de chaque filière est présentée pour sept années.

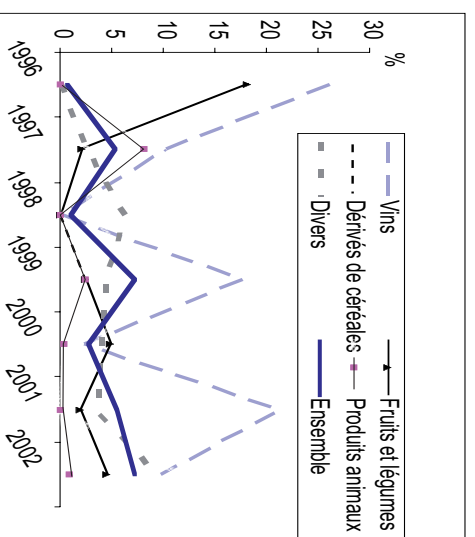
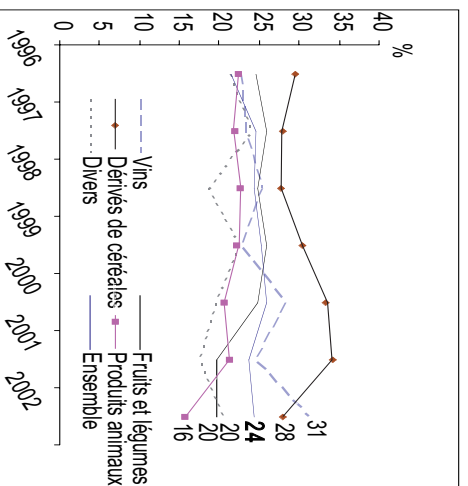


Figure 12 : Graphique de l'évolution du Ratio Dettes Financières / CAF par filière.

Pour le ratio de la couverture de l'endettement bancaire par la CAF (durée de remboursement potentielle des dettes financières) présenté sur la figure 12, ce sont les filières "Vins" et "Dérivés des céréales" qui ont les plus mauvais résultats. Ce qui confirme, au moins pour la filière "Vins" son grand dynamisme malgré ses ressources

insuffisantes, au détriment de sa sécurité financière. En revanche, c'est la filière "Produits animaux" qui présente les meilleurs résultats, suivie par la filière "F & L". Cela peut s'expliquer de plusieurs façons : leur nature moins capitalistique (moindre besoin en ressources financières) ; des ressources en capitaux propres et/ou en autofinancement suffisantes ; enfin, par une évolution favorable de la CAF.



Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-DIANE(COFACE)

Figure 13 : Graphique de l'évolution du Ratio Dettes Bancaires / Total Passif par filière.

Cette situation se trouve confirmée par la part de l'endettement bancaire dans le Total Passif. Ainsi, les filières "Vins" et "Dérivés des céréales" apparaissent les plus endettées alors que la filière "Produits d'origine animale" représente les plus faibles taux d'endettement bancaire (figure 13).

Par ailleurs, la filière "céréales", qui est l'une des plus endettées, occupe la dernière place, en terme de performance, pour les deux années 2001 et 2002. Par contre, en 2000 elle était en 2ème position malgré son niveau d'endettement bancaire élevé. Cela confirme que, grâce à l'effet de levier, l'endettement peut être un moteur de la croissance dans une conjoncture économique favorable. Mais il fragilise l'entreprise lors d'éventuelles crises économiques.

Globalement, une comparaison des Comptes de résultats et Bilans moyens entre 1996 et 2002 (reportés dans les figures 14 et 15) confirme l'évolution décrite ci-dessus. Le biais de cet échantillon restreint d'EAA renforce la conclusion d'un taux d'exportation qui progresse avec la taille, à l'inverse de la VA, extrêmement faible. Les performances, toutefois, restent proches de celles de l'ensemble de la population étudiée.

	1996		2002	
	en M€	en % du CA	en M€	en % du CA
Chiffre d'affaires	135	100%	21,7	100%
dont export	18	13%	6,5	30%
Valeur Ajoutée	24	18%	2	9%
Excédent Brut d'Exploitation	4	3%	1,1	5,1%
Résultat net	1	0,7%	0,4	1,8%
Amortissements	1,4	1%	0,3	1,4%
Capacité d'Auto-financement	2,4	1,7%	0,7	3,2%

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 14 : Tableau de l'analyse du Compte de Résultat simplifié 1996 et 2002 (source : DADP + DIANE).

	1996		2002	
	en M€	en % du Bilan	en M€	en % du Bilan
Actif				
Immobilisations nettes	17	55%	4,5	44%
Besoin en Fonds de Roulement	14	45%	5,8	56%
Passif				
Capitaux Propres	14	45%	5,4	52%
Dettes à long et moyen terme	9	29%	2,9	28%
Dettes à court terme	8	26%	2,0	19%
TOTAL BILAN	31	100%	10,3	100%

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 15 : Tableau du bilan simplifié 1996 et 2002 (engagements hors bilan réintégrés) .

En termes de structure financière, on remarque un poids devenu plus important du besoin en fonds de roulement, ainsi qu'un moindre recours à l'endettement à court terme en 2002, lié notamment à un renforcement important des fonds propres (figure 15).

C- Premières conclusions

En guise de **premières conclusions**, l'analyse descriptive des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon fait ressortir une croissance du chiffre d'affaires des EAA du L-R sur la période 1998-2002 de l'ordre de 30 %. Cependant, ce chiffre cache une forte disparité entre les filières, dans la mesure où la filière "Dérivés des céréales" connaît une croissance de près de 60 % alors que la filière "Vins" ne connaît qu'une croissance d'environ 20 %. Cette dernière demeure pourtant la filière la plus importante tant au niveau du chiffre d'affaires global qu'elle réalise qu'au niveau du nombre d'entreprises qu'elle représente, et contribue donc le plus à ce taux de croissance régional.

Globalement, il semble que cette filière ait été le plus touchée par la crise. Par ailleurs, nous avons également constaté que, comme en 1997, la filière "Vins" était toujours celle qui investissait le plus, alors qu'elle a le plus faible taux de profitabilité (résultat net rapporté au chiffre d'affaires). L'important effort d'investissement, malgré des ressources propres insuffisantes, se fait donc souvent au détriment de la sécurité financière des entreprises appartenant à cette filière. **L'ensemble de ces résultats semble faire ressortir une fragilisation croissante de la filière vins.**

Par ailleurs, nous avons également constaté une forte disparité de la croissance des entreprises non seulement entre les filières mais également au sein mêmes de chaque filière. En effet, sur l'ensemble des entreprises, 28 % connaissent une dégradation de leur CA sur la période de 98-2002 alors que 58 % d'entre elles ont une évolution supérieure à 15 %. On peut sans doute évoquer une évolution 'duale' des EAA du Languedoc Roussillon ces dernières années...

Ce phénomène se retrouve au sein même des filières. Par exemple au sein de la filière fruits et légumes, 46 % des entreprises connaissent une croissance supérieure à 15 % alors que 35 % sont en décroissance. Devant cette disparité, nous pouvons légitimement nous interroger sur les déterminants de la croissance et plus particulièrement sur le rôle de l'innovation dans la croissance d'une

entreprise, que ce soit selon sa taille ou sa filière d'appartenance. C'est ce que nous proposons d'étudier dans la partie qui suit.

II Croissance, innovation et problématique de financement de l'innovation

Dans un premier temps, nous examinerons le lien potentiel entre la croissance et l'innovation, puis dans un deuxième temps nous nous intéresserons au financement de l'innovation.

A- Lien entre l'innovation et la croissance

L'agroalimentaire représente un ensemble de filières (vins, fruits et légumes, dérivés des céréales, produits animaux...). Le chiffre d'affaires qui a été déclaré par les chefs d'entreprises interrogés comme étant généré par l'innovation dans chaque filière n'est pas proportionnel au nombre d'entreprises ayant innové. C'est dans la filière dérivés des céréales que le chiffre d'affaires généré, issu d'innovations, est le plus important (51 % du chiffre d'affaires total de la filière et 62 % du chiffre d'affaires des établissements innovants de la filière).

Les pourcentages sont beaucoup plus faibles ailleurs : dans la filière "vins" respectivement 10 % et 11 % ; dans la filière "fruits et légumes", 4 % et 9 %. La dimension industrielle influence la propension à innover ainsi que le poids relatif des produits ou services nouveaux dans le CA.

Nous avons retenu une conception élargie de l'innovation incluant l'innovation produit, procédé, emballage, organisationnelle et technologique. Une revue de la littérature montre que les critères utilisés pour définir l'innovation sont relativement proches de la définition adoptée ici. C'est le cas de Keeble (1997) qui différencie les PME innovatrices/ non innovatrices à travers l'innovation produit et procédé au cours des trois dernières années par rapport à la date de l'enquête. Une autre méthode d'évaluation du caractère innovant de l'entreprise est celle adoptée par Hadjimanolis (1990), retenant de manière subjective (échelle de mesure) l'appréciation du dirigeant d'entreprise en matière d'innovations produites. D'autres auteurs utilisent comme sources d'informations les données disponibles issues de magazines spécialisés dans chaque secteur d'activité, en connectant ces données

à leur origine (industrie manufacturière, PME, ...). C'est notamment le cas de *Acs et Audretsch (1987, 1988)*, *Audretsch et Acs (1991)*. Enfin, une dernière catégorie d'auteurs retient les dépenses en Recherche et Développement comme variable d'innovation : c'est notamment le cas de *Freel (1998)*.

Selon la définition adoptée et en terme de fréquence, c'est le produit qui mobilise plus de 44 % des stratégies d'innovation des EAA du L-R. Nous n'avons pas trouvé de liaison statistique significative d'un lien entre un type d'innovation et les filières concernées, même si les établissements de la filière "dérivés des céréales" privilégient les innovations de produits (91 % des établissements innovants ont fait au moins une innovation de ce type), comme ceux de la filière "vins" (75 %). La filière "fruits et légumes" a plutôt réalisé des innovations dans le domaine de l'emballage (78 %). Dans la filière "produits animaux", les innovations portent sur les produits (62 %) et sur les emballages (64 %), les deux types d'innovations étant le plus souvent liés dans cette filière.

Par contre, la taille de l'entreprise peut être considérée comme un élément explicatif de la politique d'innovation. En retenant tant le nombre de salariés permanents, que des tranches de salariés (TPE, PE, ME), les tests ont confirmé une liaison positive significative avec l'ensemble des types d'innovation produits et procédés. Les résultats précédents se trouvent confirmés avec le chiffre d'affaires ou l'importance de l'investissement en 2002, autres variables représentatives de la taille, et des moyens qui peuvent être consacrés à innover. Ce résultat concernant la taille ne va pas dans le sens des résultats issus des travaux de *Hadjimanolis (ib.)* ou d'*Acs et Audretsch (ib.)* pour qui la taille ne constitue pas une barrière à l'innovation. Des facteurs autres que la taille viennent cependant nuancer ces travaux. Ainsi, les travaux sur l'innovation dans les entreprises (*Lhomme, 2002*) ont déjà montré que les PME sont plus focalisées sur l'innovation procédée alors que les grandes entreprises semblent plus centrées sur des innovations produits. De même, *Acs et Audretsch (ib.)* montrent que la distinction entre entreprise de haute technologie vs basse technologie conduit à des comportements d'innovation différents selon la taille.

D'après les dirigeants interrogés, la qualité supérieure et la capacité d'innovation de leurs entreprises sont leurs deux forces principales. Par ailleurs, dans le cadre d'une analyse exploratoire des déterminants de l'innovation⁴ des entreprises de notre échantillon, deux raisons

principales sont évoquées par les dirigeants des PME :
 • "conquérir de nouveaux marchés ou accroître la part de marché" pour 25 % des dirigeants.
 • "renouveler, rénover la gamme de produits" pour 21 % d'entre eux⁵.

Si la principale motivation des dirigeants à innover tient à la volonté de conquérir de nouveaux marchés ou d'accroître leurs parts de marchés, nous nous attendons à ce que l'innovation soit un déterminant de la croissance de ces entreprises. Cette relation peut être vérifiée à l'aide d'un modèle linéaire général dans lequel les variables relatives à la taille des entreprises et leur appartenance à une filière ont également été contrôlées.

Trois mesures alternatives de la croissance d'une entreprise ont été retenues, à savoir, la croissance des effectifs sur la période 99-2002, la croissance du chiffre d'affaires et la croissance des investissements. Les résultats des analyses sont présentés dans les trois tableaux suivants :

La variable innovation est un indice composite obtenu par la somme des innovations "produit, procédé, emballage, organisationnelle". La variable taille est mesurée par le CA de l'entreprise.

Variables	Sens de la relation	F	Significativité
Innovation	+	3,079	0,08
Taille	+	1,55	0,22 (ns)
Filière		0,59	0,67 (ns)

Figure 16 : Tableau d'innovation et croissance (mesurée par la croissance des effectifs de salariés).

La variable innovation est un indice composite obtenu par la somme des innovations "produit, procédé, emballage, organisationnelle". La variable taille est mesurée par le CA de l'entreprise.

Variables	Sens de la relation	F	Significativité
Innovation	+	2,85	0,10
Taille	+	1,66	0,20 (ns)
Filière		1,60	0,19 (ns)

Figure 17 : Tableau d'innovation et croissance (mesurée par la croissance du chiffre d'affaires).

La variable innovation est un indice composite obtenu par la somme des innovations "produit, procédé, emballage, organisationnelle". La variable taille est mesurée par le CA de l'entreprise.

Variables	Sens de la relation	F	Significativité
Innovation	+	3,71	0,06
Taille	+	1,55	0,22 (ns)
Filière		0,59	0,67 (ns)

Source : Enquête-EAA 2003 - DAD2-AN05A-DBAF-SR5A-UR

Figure 18 : Tableau d'innovation et croissance (mesurée par la croissance des investissements).

Ces tableaux montrent, quelle que soit la mesure de la croissance retenue, que l'innovation des entreprises est bien un facteur positif et significatif de la croissance des entreprises de notre échantillon⁶. Dans un contexte conjoncturel difficile pour les EAA du L-R, l'innovation apparaît comme un moyen de poursuivre leur croissance. Dès lors, la problématique du financement de la croissance et plus particulièrement de l'innovation apparaît être une question centrale.

4 Cf. *Couderc et alii (2004)* ou *Benamar et Vissac (2005)*, dans ce recueil.

5 Notions que ces deux motivations à innover ressortent également comme motivations principales pour 80 % des entreprises interrogées dans une enquête nationale réalisée par *Lhomme (2002)*.

6 Remarquons à ce stade, que notre échantillon pour ce test est tout de même sensiblement réduit, car il comporte 80 entreprises. En effet, nous avons de nombreuses données manquantes relatives à la mesure de la croissance.

B- Le financement de l'innovation

D'un point de vue théorique, l'innovation et plus généralement l'investissement immatériel doivent être financés par les capitaux propres. En effet, *Williamson (1988)* explique que le mode de financement dépend de la nature des actifs : la dette convient pour les actifs redéployables alors que les capitaux propres sont plus adaptés au financement d'actifs spécifiques. Plusieurs auteurs ont vérifié empiriquement cette hypothèse parmi lesquels on retrouve les travaux de *Bah et Dumontier (1996)* et de *Mayer (2000)*. Par ailleurs, la littérature met en avant l'importance du financement par le marché d'entreprises jeunes ou d'entreprises plus établies dont les actifs sont intangibles (*Shleifer et Vishny, 1997*). Ainsi, le développement du capital-risque associé à un marché actif de valeurs technologiques permet d'assurer le financement d'investissements risqués, intangibles et innovants. Plus que les banques qui refusent des projets trop risqués⁷, les actionnaires sont à même de financer l'innovation. Ainsi, au plan théorique, les entreprises les plus innovantes devraient être davantage financées par des capitaux propres que les entreprises moins innovantes.

Cependant, si l'on considère le contexte des entreprises de l'échantillon, qui sont quasi exclusivement des PME, nous devons prendre en considération le rationnement des capitaux propres auquel elles font face. En effet, ces entreprises ont un accès aux marchés financiers extrêmement réduit notamment pour des raisons de coûts relativement à leur taille. *Couderc (2002)* explique ainsi que les coûts fixes à engager immédiatement pour obtenir des capitaux externes sont beaucoup plus élevés en valeur absolue pour une augmentation de capital que pour l'obtention d'un prêt bancaire. Ils seront aussi proportionnellement beaucoup plus élevés dans une PME que dans une grande entreprise. Par ailleurs, au-delà des difficultés d'accès à des financements par capitaux propres, de nombreux dirigeants de PME, dont le comportement peut être qualifié de "patrimonial", sont réticents à ouvrir leur capital à des actionnaires extérieurs. Dans les deux cas, ils sont contraints de financer l'innovation par de l'endettement bancaire même si celui-ci s'avère inadapté et/ou insuffisant. Dans cette hypothèse, nous devrions avoir une relation positive entre l'endettement et l'innovation. Par ailleurs, comme semblent le montrer *Camagni & Capello (1998)*, ce recours à l'endettement pourrait s'expliquer par l'obtention d'informations sur les innovations potentielles au sein

d'un milieu innovateur (une sorte de club) dans lequel les entreprises, plus spécialement les petites, pourraient connaître les innovations existantes, et par là même, réduire le risque inhérent à toute activité innovante.

En conclusion de cette discussion théorique, nous avons formulé deux hypothèses alternatives. L'une suppose un lien positif entre l'innovation et la capacité à disposer de plus de capitaux propres, car ces derniers sont mieux à même de financer l'innovation. L'autre prend en compte les contraintes propres aux PME et arrive à l'hypothèse inverse, sans nier le bien fondé de l'adéquation du financement de l'innovation par le recours aux capitaux propres. Enfin, il est aussi possible que les deux jouent en simultané (en fonction, par exemple, de la taille).

Nous allons à présent tester ces deux hypothèses alternatives à partir des entreprises de notre échantillon, et contrôlerons l'influence des deux variables susceptibles d'avoir une influence sur l'endettement que sont la taille de l'entreprise et son appartenance à une filière.

Le lien entre l'innovation et le niveau d'endettement a été évalué pour chaque composante de l'innovation : produit, procédé, emballage et organisationnel ainsi que sur l'importance de cette innovation par rapport au secteur et par rapport à l'entreprise⁸ sur les trois dernières années. Cette première analyse a porté très simplement sur une comparaison de moyenne des capitaux propres moyens (mesurés par le ratio capitaux propres sur endettement financier en 2002) entre groupes d'entreprises innovantes ou non⁹. Les résultats sont présentés dans la figure 19.

Variables	Rang	Z	significativité
Innovation Procédé	Non Oui	64,58 47,46	-2,48 0,01
Innovation produit	Non Oui	64,79 59,26	-0,99 0,25 (ns)
Innovation emballage	Non Oui	66,17 52,82	-2,07 0,03
Innovation organisationnelle	Non Oui	68,15 57,47	-1,7 0,10
Innovation de rupture sectorielle	Non Oui	43,79 32,70	-2,03 0,04
Innovation totale	G1 G2	43,92 33,68	-2,00 0,04

Source : Enquête EA 2003 - DAD2-4015A-DRMF-SISA-UR

Figure 19 : Tableau de l'innovation et importance des capitaux propres.

Pour chaque composante de l'innovation ainsi que pour l'indice composite de l'innovation, les entreprises les plus innovantes sont les entreprises qui ont relativement moins de capitaux propres disponibles et inversement. Cette relation est statistiquement significative au seuil de 10 % dans cinq cas sur six. Ainsi, il semble que pour les

⁷ Les banques sont moins diversifiées que les actionnaires et n'ont pas intérêt à financer des projets trop risqués car elles n'en supportent que les coûts sans en avoir les bénéfices (*Myers, 1977*).

⁸ L'enquête demandait ainsi aux dirigeants si leurs innovations constituaient une rupture pour leur entreprise et également une rupture pour leur industrie.

⁹ Nous avons utilisé des tests paramétriques et non paramétriques dont les résultats sont comparables. Toutefois pour des raisons de clarté, nous ne présentons que les tests non paramétriques.

entreprises de notre échantillon, la théorie selon laquelle l'innovation devrait être financée par des capitaux propres est infirmée empiriquement. Nos résultats semblent davantage valider le fait que les PME ont des difficultés d'accès aux capitaux propres, ce qui conduirait les entreprises les plus innovantes à être les plus endettées. Les résultats de l'influence de la taille de l'entreprise et son appartenance à une filière figurent dans la figure 20 ci-dessous.

La variable innovation représente un indice composé de la somme de chaque composante de l'innovation. La variable taille est représentée par le chiffre d'affaires.

Variables	Sens de la relation	F	Significativité
Innovation	-	4,53	0,03
Taille	+	1,40	0,24 (ns)
Filière		9,16	0,00

Figure 20 : Tableau de l'innovation et taille des entreprises.

Ces analyses confortent les précédentes et confirment bien le fait que les entreprises innovantes sont également les plus endettées. De plus, cette relation est également vraie une fois que les variables taille et filière ont été prises en compte. Par ailleurs, la filière est également un déterminant de l'importance de l'endettement, ce qui peut sans doute s'expliquer par le fait que certaines filières investissent plus qu'autres.

En conclusion, alors que la théorie prédit que l'innovation doit être financée par des capitaux propres, les résultats obtenus sur les EAA du L-R sont totalement opposés. Il semble donc que ces entreprises connaissent des difficultés d'accès aux capitaux propres plus spécifiques aux PME du champ agroalimentaire, et que la question de l'accompagnement de l'innovation par les pouvoirs publics peut légitimement être posée.

C- Rôle des institutions publiques dans le financement de l'innovation

Afin d'analyser le rôle des institutions publiques dans le financement de l'innovation, nous avons distingué les collectivités territoriales (Conseil Régional, Général...), les organismes nationaux (Ministère, Anvar, DRIRE...) et l'Union Européenne¹⁰.

Soutien financier	oui	non
- des collectivités territoriales	15	85
- des organismes nationaux	13,5	86,5
- de l'Union européenne	11,4	88,1

Source : Enquête EA 2008 - DADPZ-AMISA-DRAF-SSA LR

Figure 21 : Tableau du pourcentage des entreprises ayant reçu au moins une forme de soutien financier public.

Nous avons résumé dans la figure 21 les statistiques

résumant chaque type de soutien financier institutionnel pour les 193 entreprises qui ont déclaré avoir eu au moins un type d'innovation¹¹ durant les trois dernières années. Les résultats montrent que les entreprises innovantes sont très peu nombreuses à recevoir une aide publique, que ce soit au niveau régional, national ou européen. Par ailleurs, seules 44 entreprises sur les 193 entreprises innovantes de notre échantillon ont reçu au moins une forme d'aide publique.

Le dynamisme des PME françaises est un facteur de satisfaction, tout autant qu'un facteur d'inquiétude pour les Pouvoirs Publics, sensibilisés à la perte d'emplois ou au transfert du pouvoir de décision hors du territoire qu'ils administrent. En effet, l'innovation, qui tire la croissance, par les investissements et l'augmentation du besoin en fonds de roulement qu'elle implique, génère des besoins de fonds importants que ni les dotations originelles en capital, ni l'auto-financement généralement constaté dans les PME, ne suffisent à satisfaire. Le sur-endettement guette ces entreprises en trop fort développement, avec les risques de défaillance ou de perte d'indépendance qui y sont liés.

L'Etat, d'une part, et les Conseils Régionaux, en particulier depuis les lois du 7 janvier et du 2 mars 1982, du 7 janvier 1983 et du 8 janvier 1988, d'autre part, sont habilités à œuvrer pour renforcer les capitaux propres des PME en drainant l'épargne en leur faveur et en multipliant les accompagnements facilitant ces transferts. Il s'agit essentiellement, pour ces derniers, de préserver le patrimoine et de conserver le pouvoir des propriétaires sur leur territoire.

Les mesures institutionnelles tendant à faciliter le renforcement des fonds propres :

Mesures institutionnelles d'Etat :

- Diminution des impôts, des droits et taxes qui frappent les P.M.E. et leur transmission.
- Création de provisions déductibles (retraites par capitalisation, fonds communs de placement salariés, ...) et autorisations de réévaluations détaxées d'actifs lors des opérations de fusion, absorption, restructuration du capital.
- Offre des garanties aux acteurs (Sofaris) et utilisation des fonds d'intervention d'Etat (fonds communs de placement dans l'innovation).
- Offre d'avantages fiscaux aux sociétés de capital développement et capital risque.

Mesures institutionnelles locales :

- Attirer et encourager les associations locales d'épargnants (Love Money, Business Angels, ...), ainsi que les Sociétés de Capital Développement.
- Créer des Sociétés de Développement Régional et participer à la création de Fonds Commun de Placement à Risque ou Innovation.
- Offrir aux investisseurs une amélioration du taux de rendement (participations faiblement ou non rémunérées), des garanties (abondement ou réduction de prime Sofaris) et de la liquidité.
- Participer à l'obtention d'un reporting et d'une diffusion satisfaisante de l'information.

Nombre de ces mesures existent en L-R, mais semblent, comme nous venons de le souligner, peu connues et peu utilisées...

Conclusion

En 1997, les entreprises jugées les plus 'dynamiques' étaient les entreprises les plus de 100 salariés, qui détenaient une marque propre et développaient leurs

exportations. En 2002, la crise semble avoir contraint certaines de ces EAA à accepter de produire et commercialiser des marques de distributeurs (MDD) ou en sous-traitance afin de préserver un C.A. nécessaire à leur survie, au détriment de la valeur ajoutée et de leur résultat.

Dans ce contexte, seules les plus innovantes de ces 'grosses' PME, à condition de protéger et promouvoir en propre leurs nouveaux produits ou services, tireraient leur épingle du jeu aujourd'hui, sous réserve de trouver les aides, accompagnements et financements nécessaires.

En effet, l'analyse des modes de financement de l'innovation des EAA du Languedoc-Roussillon indique une faiblesse des capitaux propres, théoriquement première source de financement de ce type d'activité. Le recours à l'endettement ne peut donc être que limité pour ce type d'activité.

Une autre voie serait de pouvoir faire bénéficier les petites et très petites entreprises d'économies d'apprentissage et d'expérience en les amenant à intégrer des structures formelles ou informelles du genre "milieu innovateur" ou "club", afin de partager et diffuser de l'information propre aux activités d'un secteur ou filière.

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau de l'analyse du chiffre d'affaires en 2002 par filière (en K€).....	p46
Figure 2 : Graphique de croissance moyenne du CA sur la période 1998-2002 par filière.....	p47
Figure 3 : Tableau de classe de croissance du CA entre 1998 et 2002 par filière.....	p47
Figure 4 : Graphique des chiffres d'affaires total des entreprises.....	p47
Figure 5 : Tableau de l'analyse de la valeur ajoutée par filière en 2002.....	p47
Figure 6 : Tableau des % d'EAA par classe de salariés en 2002 selon leur taux de VA.....	p47
Figure 7 : Tableau de la répartition des entreprises en % par classe de taille et de résultat net / CA en 2002.....	p48
Figure 8 : Graphique de l'évolution du Ratio RN/CA par taille.....	p48
Figure 9 : Graphique du résultat net moyen en % du CA.....	p48
Figure 10 : Graphique du résultat net moyen en % du CA.....	p48
Figure 11 : Graphique des % moyen d'investissement / CA en fonction des filières.....	p48
Figure 12 : Graphique de l'évolution du Ratio Dettes Bancaires / CAF par filière.....	p49
Figure 13 : Graphique de l'évolution du Compte de Résultat simplifié 1996 et 2002 (source : DADP + DIANE).....	p50
Figure 14 : Tableau de l'analyse du Compte de Résultat simplifié 1996 et 2002 (source : DADP + DIANE).....	p50
Figure 15 : Tableau du bilan simplifié 1996 et 2002 (engagements hors bilan réintégrés).....	p50
Figure 16 : Tableau d'innovation et croissance (mesurée par la croissance des effectifs de salariés).....	p52
Figure 17 : Tableau d'innovation et croissance (mesurée par la croissance du chiffre d'affaires).....	p52
Figure 18 : Tableau d'innovation et croissance (mesurée par la croissance des investissements).....	p52
Figure 19 : Tableau de l'innovation et importance des capitaux propres.....	p53
Figure 20 : Tableau de l'innovation et taille des entreprises.....	p54
Figure 21 : Tableau du pourcentage des entreprises ayant reçu au moins une forme de soutien financier public.....	p54

Bibliographie

- Acs Z.J. et Audretsch D.B. (1987)**, "Innovation, Market Structure, and Firm Size", The Review of Economics and Statistics, Vol. LXIX, Number 4, 567-574.
- Acs Z.J. et Audretsch D.B. (1987)**, "Innovation in Large and Small Firm: An Empirical Analysis", The American Economic Review, Vol. 78, Number 4, pp. 678-690.
- Audretsch D.B. et Acs Z.J. (1991)**, "Innovation and Size at the Firm Level", Southern Economic Journal, Vol. 57, Issue 3, pp. 739-744.
- Bah, R. et Dumontier, S. (1996)**, "Spécificité des actifs et structure financière de l'entreprise", Banque et Marchés, 23, 23-35.
- Camagni R. et Capello R. (1998)**, "Innovation and Performance of SMEs in Italy: The relevance of Spatial Effect", Competition and Change, Vol. 3, pp. 69-106.
- Couderc, J.P.(2002)**, L'ouverture du capital de la PME indépendante
- Couderc J.P, Pintard J.N., Remaud H. et Vissac V. (2004)**, "La sphère agroalimentaire revisitée en 2003, Agreste Languedoc Roussillon", Janvier.

- Freel M.S. (1998)**, "Evolution, innovation and learning: evidence from case studies", *Entrepreneurship Et Regional Development*, 10, pp. 137-149.
- Hadjimanolis A. (2000)**, "An Investigation of Innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country", *R&D Management*, 30, 3, pp. 235-245.
- Hirigoyen G. et Jobard J.P (1997)**, Financement de l'entreprise : évolution récente et perspectives nouvelles, in *Encyclopédie de Gestion d'Y Simon et P. Joffre*, Economica.
- Keeble D. (1997)**, "Small Firms, Innovation and Regional Development in Britain in the 1990s". *Regional Studies*, Vol. 31-3, pp. 281-293.
- Lhomme, Y. (2002)**, Innovation technologique dans l'industrie, *SESSI*, n° 168, Décembre.
- Mayer, C. (2000)**, "Institutions in the New Europe : The Transformation of Corporate Organization", *Saint-Gobain Foundation for Economic Conference*, Paris, November.
- Myers, S.C. (1977)**, "Determinants of Capital Borrowing", *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315.
- Paranque B. (2001)**, "Les PME ont-elles toujours besoin des banques ?", *Cycle de conférences de la Banque de France*.
- Shleifer, A. et Vishny, R. (1997)**, "A survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, LII, 2.
- Verhees F.J.H. et Meulenbergh M.T.G. (2004)**, "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp. 134-154.
- Williamson, O.E. (1988)**, "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, 43, 567-591.

Stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon

Boukhalifa BENAMAR, doctorant à l'Unité Mixte de Recherche Moisa, Agro. M, mail Benamar@ensam.inra.fr

Véronique VISSAC-CHARLES, CIRAD, Délégation Valorisation, mail veronique.vissac-charles@cirad.fr

Sommaire

Introduction.....	60
I LES APPROCHES THÉORIQUES DE L'INNOVATION : ENTRE ÉCONOMIE INSTITUTIONNELLE ET ANALYSE STRATÉGIQUE.....	61
A- LES FONDEMENTS ÉCONOMIQUES DE L'INNOVATION.....	61
B- ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION : APPLICATION AU SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE.....	61
II ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES SPÉCIFIQUES DE LA PARTIE INNOVATION.....	63
III PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE.....	65
A- L'INNOVATION : UNE STRATÉGIE DE “MIX” DE RESSOURCES.....	65
B- L'INNOVATION AU SERVICE DE LA DIFFÉRENCIATION.....	66
C- PROCESSUS D'INNOVATION ET STRATÉGIE DE MARCHÉ.....	68
Conclusion.....	70
Table des illustrations.....	72
Bibliographie.....	72

Introduction

L'un des plus grands mérites que l'on doit au modèle taylorien-fordiste de production est sans doute la recherche, avec succès, des gains de productivité. Cela s'est traduit concrètement par des effets complémentaires : baisse des prix, hausse des salaires et augmentation des profits, et surtout avènement d'une production et d'une consommation de masse. L'exigence des marchés des années 80 a mis la logique de l'ancien modèle de production, des biens standardisés, dans une sorte d'impasse et de non-réactivité au moment où apparaissaient de nouvelles attentes des consommateurs. La qualité et la différenciation des produits sont désormais un passage obligé pour capter de nouveaux marchés, ce qui suppose pour les entreprises d'adopter un comportement pro-actif.

Dans ce contexte est apparu un autre modèle basé sur d'autres principes de production, celui des entreprises japonaises qui ont su répondre par la variété des choix, une offre de meilleure qualité à prix compétitifs, ce qui correspondait aux exigences du marché. Mais une question cruciale se posait à cette époque aux dirigeants japonais, et plus particulièrement à Ohno, alors ingénieur en chef chez Toyota : "... que faire pour élever la productivité quand les quantités n'augmentent pas ?" (Ohno, 1978, - cité par Coriat, 1997). Cela revient à rechercher des gains de productivité inédits, à concevoir des formes d'organisation nouvelles, en dehors des ressources liées aux économies d'échelles et de la standardisation (Aoki, 1990). Autrement dit, à innover. Cette innovation a permis aux constructeurs japonais de gagner une position favorable sur le marché de l'automobile et ainsi, de conserver un avantage concurrentiel et de l'améliorer sur un marché qui n'était pas le leur. "... Ils ont innové en se faisant les pionniers de la production juste-à-temps et d'autres pratiques de qualité et de productivité" (Porter, 1999).

Dans son acception la plus large, innover consiste à mettre sur le marché un produit nouveau ou ayant des caractéristiques nouvelles ou à introduire un nouveau procédé de fabrication ou une forme originale d'organisation dans l'entreprise (Schumpeter, 1935). L'innovation peut être considérée comme une réponse d'adaptation réactive ou proactive à un environnement extérieur. Elle est le résultat du développement des ressources et compétences internes de l'entreprise, mobilisables au service de son offre.

Dans les industries agroalimentaires, les innovations

sont de faible intensité technologique (Mangematin, Dufour, et al, 2001). Le tissu agro-industriel dont le rôle est la transformation des matières premières agricoles est la mise sur le marché des produits alimentaires est constituée par des PME et des grands groupes industriels. Cet ensemble forme un oligopole à franges (Rastoin, 1994). Les grands groupes industriels représentent 5 % de la population des entreprises mais détiennent 60 % des références dans la grande distribution. A leur côté, les PME agroalimentaires opèrent avec des moyens – tant financiers qu'humains – plus réduits, notamment en ce qui concerne les activités liées à la R&D. Cette réalité semble pénaliser les PME dans leur effort d'innovation. Les activités de R&D dans ces dernières ont souvent un caractère informel, et il est difficile de spécifier l'origine et le mode de développement de l'innovation dans ces organisations (Julien et Carrier, 2003). Ce constat nous amène à poser une question à deux volets :

Comment les PME agroalimentaires développent-elles des capacités pour innover et quelles stratégies de marché mettent-elles en œuvre ?

De cette question découle un certain nombre d'interrogations qui visent la compréhension des conditions d'émergence des innovations dans les PME agroalimentaires. Ces conditions concernent les aspects liés à la structure du marché agroalimentaire d'une part, et à la structure interne des PME d'autre part. Globalement, une stratégie d'innovation suppose la mobilisation et la combinaison de ressources internes et externes à l'entreprise pour réaliser des projets d'innovation.

Pour essayer d'éclairer ces propos, nous présentons dans un premier temps quelques approches théoriques de l'innovation, en nous focalisant sur le secteur agroalimentaire. Ces éléments théoriques seront ensuite articulés autour d'une étude empirique s'appuyant sur une enquête portant sur les "Facteurs de développement des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon". Cette enquête a été réalisée en 2003 auprès de plus de 500 entreprises dont une majorité de PME, dans le cadre du programme national DADP (Délégation permanente à l'agriculture, au développement régional et à la prospective) lancé par l'INRA. L'analyse portera principalement sur les résultats concernant les "réseaux d'innovation de l'entreprise".

I Les approches théoriques de l'innovation : Entre économie institutionnelle et analyse stratégique

Les différents champs disciplinaires, qu'ils se réclament de sociologie, d'économie ou de gestion appréhendent l'innovation selon différents points de vue qui se complètent. Dans les développements qui suivent, nous nous limiterons au seul aspect économique, puis centrerons notre propos sur l'analyse stratégique de l'innovation dans le secteur agro-alimentaire.

A- Les fondements économiques de l'innovation

J.A. Schumpeter définit l'innovation comme l'introduction réussie sur le marché d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle de l'entreprise (Schumpeter, *ib.*). Cette vision renvoie implicitement aux conséquences destructives/créatives des formes nouvelles de production ou d'organisation à un niveau micro-économique dont les effets peuvent être visibles à un niveau macroéconomique (croissance).

Les travaux pionniers de Schumpeter sur l'innovation ont permis à d'autres auteurs de divers champs disciplinaires d'explorer davantage cette "boite noire". L'analyse de l'innovation par les évolutionnistes, notamment Nelson et Winter (1982), s'inscrit dans la continuité des travaux de Schumpeter et met l'accent sur le caractère "processuel" de l'innovation. Le processus d'innovation mis en œuvre par des firmes hétérogènes est un élément central d'adaptation à un environnement instable et sélectif. La concrétisation de ce processus suppose l'élaboration de compétences à l'intérieur de la firme afin d'absorber le flux d'informations – nécessaires à la production de nouvelles connaissances – provenant de l'environnement extérieur. Ces compétences se présentent sous une forme dynamique parce que "*elles se développent et se modifient, sont mises à profit ou abandonnées...*" (Dubuisson et Kabla, 1999). Les capacités d'innovation d'une firme incluent une capacité à exploiter des connaissances externes (Cohen et Levinthal, 1990, cités par le Bars, 2001). Selon ces deux auteurs, les capacités d'absorption sont liées aux structures cognitives qui sont à la base de l'apprentissage. Une entreprise, même si elle est géographiquement

proche des centres de ressources technologiques, ne pourra réellement en disposer que si elle a construit une méthode d'apprentissage et dispose en interne d'une capacité à "absorber" ces connaissances (Albert et al., 2003). Dans leur contribution sur l'apprentissage technologique et l'innovation en agroalimentaire, Nicolas et Hy (2000) définissent la notion d'apprentissage : "*Celui-ci est le processus préparant l'innovation dans les entreprises. Il comporte entre autres des moyens de R&D interne complémentaires des sources externes.*"

Divry et al. (1999) montrent comment des compétences se construisent et se renouvellent par un processus d'apprentissage et mettent par ailleurs en évidence le caractère interactif et cumulatif de l'innovation. Aussi, la répétition des tâches et l'expérimentation contribuent à identifier de meilleures opportunités de production au sein de l'entreprise (Tanguy, 2000).

B- Analyse stratégique de l'innovation : application au secteur de l'agroalimentaire

Vue sous l'angle du management stratégique, l'innovation est considérée comme une réponse d'adaptation à un environnement concurrentiel (Porter, 1986) mais aussi comme résultat de développement des ressources et compétences internes à la firme (RBV). En s'inspirant des apports de l'économie industrielle, M. Porter construit un modèle explicatif dans lequel les choix stratégiques sont toujours perçus comme largement déterminés par l'environnement externe. L'innovation y est présentée comme un choix stratégique que l'entreprise – dans un secteur donné – peut privilégier en fonction de la perception qu'elle a des forces concurrentielles qui s'exercent sur elle. Ces forces ont des caractéristiques propres qui déterminent le pouvoir relatif détenu par chacune d'elle, et par conséquent les pressions exercées sur les entreprises du secteur. Selon la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités, les entreprises acquièrent et conservent un avantage concurrentiel en raison de leur capacité à constamment innover et améliorer ce qui est à l'origine de cet avantage concurrentiel.

La théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les ressources – inspirée des travaux de Penrose par Wernerfelt (1984) notamment – se démarque de celle de l'avantage concurrentiel basé sur les activités dans la mesure où elle considère l'entreprise comme une collection de ressources plutôt qu'un ensemble de

produits positionnés sur le marché. Selon cette perspective, pour qu'une entreprise puisse construire un avantage concurrentiel, elle doit développer des ressources et compétences difficiles à imiter ou à acquérir par les concurrents. Certaines de ces ressources / compétences, telle que les activités de R&D qui génèrent les innovations, sont à l'origine de cet avantage. L'approche par les ressources permet aussi de proposer des voies d'expansion ou de diversification possibles pour la firme à partir de nouvelles combinaisons de ressources, c'est-à-dire d'innovations (Le Bars, *ib.*). Les PME agro-alimentaires ont elles les compétences nécessaires pour innover sur un marché fortement concurrentiel ?

Mangematin, Dufour et al. (ib.) montrent que plus de 70 % des entreprises agroalimentaires innoveront avec seulement 3 % de capacités de recherche en interne, et que toutes les entreprises de cette industrie n'utilisent pas la panoplie complète d'activités innovatrices (*Micolas et Hy, ib.*). Ce constat nous amène à nous tourner vers une autre source d'innovations qui est le marché. Kériveau (1993) souligne l'influence du marché plus que la dynamique technologique dans le processus d'innovation quelle que soit la taille des entreprises agroalimentaires. Selon cet auteur, pour plus de la moitié des entreprises innovantes (58 %) l'influence du marché (relation avec les clients, concurrents) est très importante, plus que la dynamique propre de la technologie (22 %).

L'une des caractéristiques importantes des industries agroalimentaires est la concentration de l'activité aval et la pression qu'elle exerce sur ses fournisseurs. En effet, la grande distribution détient un pouvoir de négociation déterminant vis-à-vis de ses fournisseurs, surtout quand il s'agit de PME. L'accès à la grande distribution est une des causes de la course à l'innovation à laquelle se livrent les entreprises agroalimentaires (*D'Hautville, Codron et al., 1996*). Les PME cherchent à équilibrer leur faible pouvoir de marché par des innovations apportées à leurs produits afin de les distinguer des produits concurrents sur les linéaires de vente.

La montée en puissance de la grande distribution ces dernières années a considérablement transformé l'environnement concurrentiel des entreprises. Un environnement sur lequel s'exerce de multiples forces : *"les plus importantes viennent des consommateurs, dont les attentes sont relayées en temps réel par les distributeurs qui les répercutent sur les industriels sous forme d'une demande de prix, d'innovation et d'environnement-produit"* (Rastoin, 1998). Pour pallier

au faible pouvoir de marché dont elles disposent face à celui de la grande distribution, les PME agroalimentaires peuvent emprunter deux visions stratégiques pour accéder à "l'espace rare". La première consiste à rechercher un partenariat avec la partie aval (GMS) pour améliorer la productivité des ressources par une baisse des coûts de production. La seconde vision relève d'une offre différenciée des produits soit à un niveau "culturel", soit par des innovations-produit. Grâce à sa stratégie d'innovation qui entraîne une création de valeur, l'entreprise maintient ou renforce son pouvoir de marché sur différents "terrains concurrentiels". Le combat n'est pas livré sur le seul terrain des prix mais sur celui, de la différenciation par l'innovation-produit.

Poussée par le marché, l'innovation peut avoir aussi des origines institutionnelles. L'entreprise saisit alors les opportunités que représente l'environnement dans la genèse de nouvelles idées. Ce qui caractérise les PME est leur insertion forte dans l'environnement local, ce que *Torrès (1999)* qualifie de proximité. Les PME créent des réseaux d'alliances locaux, ce mode spécifique d'organisation leur permet grâce aux relations qu'elles entretiennent avec leurs différents partenaires, de saisir des opportunités porteuses d'idées nouvelles. Parmi les partenaires avec lesquels les PME entretiennent des relations fructueuses, figurent les établissements de recherche publique et les organismes publics d'aide à l'innovation.

Partant de l'hypothèse que les entreprises bénéficient des externalités de la recherche publique en fonction de leur proximité géographique des laboratoires de recherche *Mangematin et Mandran (1999)* montrent comment ces laboratoires jouent un rôle catalyseur dans les innovations réalisées par les PME agroalimentaires. Ces entreprises "sans capacité de recherche et qui ne mentionnent pas la recherche comme source d'innovation bénéficient des externalités locales de la recherche publique".

L'influence de la politique publique ne se résume pas aux apports des centres de recherche, les entreprises bénéficient aussi des différentes modalités d'aides publiques à l'innovation. Ces aides peuvent être européennes, nationales et régionales. Les PME agroalimentaires se tournent vers leur environnement proche pour acquérir des ressources sous forme de soutien en amont des projets d'innovation. Ce soutien intervient également dans l'aide à la structuration de leur R&D (aide au recrutement du personnel qualifié).

L'identification des sources de l'innovation passe par la caractérisation de trois dimensions essentielles : la structure du marché, les ressources existantes dans l'environnement et la structure des activités de R&D dans l'entreprise. Ces trois dimensions, en interagissant ensemble, forment un ensemble dynamique. Les deux premières sont déterminantes dans le cas des PME en raison de la faiblesse avérée de leurs ressources de R&D en interne. Dans le cas de PME, le développement des capacités d'innovation repose sur une stratégie combinatoire de ressources, principalement externes, impliquant différents partenaires qui interviennent dans le processus d'innovation et de transfert de connaissances vers les PME agro-alimentaires (Benamar, 2003).

II Aspects méthodologiques spécifiques de la partie innovation

Nous présentons brièvement la base de données mobilisée, les différents aspects abordés par le questionnaire de l'enquête, les variables retenues pour l'analyse statistique, puis les résultats de la recherche et leur analyse. L'encadré suivant résume les définitions retenues et les caractéristiques de l'échantillon de l'enquête DRAF/DADP. La base de données mobilisée dans ce travail est extraite de l'enquête par questionnaires réalisée en 2003 sous la responsabilité de la DRAF et en collaboration avec l'ARIA,

l'ENSAM et l'INRA. Cette enquête porte sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires de la région du Languedoc-Roussillon.

Le seuil retenu en terme de taille est celui de 3 salariés et plus. La sphère agroalimentaire, que nous avons étudiée, est constituée de l'industrie agroalimentaire élargie aux activités périphériques de l'amont et de l'aval. Les entreprises de l'échantillon sont réparties sur les cinq départements de la région du Languedoc-Roussillon : l'Aude (11), le Gard (30), l'Hérault (34), la Lozère (48) et les Pyrénées-orientales (66).

Nous avons extrait notre base de données de cet échantillon global. A partir de ce dernier, et en fonction des réponses exploitables, nous avons opéré un tri à l'aide d'un certain nombre de critères, notamment ceux issus des deux définitions de départ. Après ce tri, le nombre de PME agroalimentaires constituant notre base de données est de quatre-vingts réparties sur les cinq départements de la région.

Trois sous-ensembles de variables sont sélectionnés pour l'analyse statistique :

- Sous ensemble 1 : les variables liées aux types et à la nature des innovations réalisées
- Sous ensemble 2 : les variables liées aux sources de l'innovation
- Sous ensemble 3 : les variables de performance économique des PME innovantes.

Base de sondage	Echantillon		Coefficients d'extrapolation	Exploitables
	Strate	Total		
1	218	1	215	1,01 159 (73,59 %)
2	297	2	124	2,4 75 (60,48 %)
3	481	3	150	3,21 91 (60,66 %)
4	1088	4	91	11,96 51 (56,04 %)
Total	2084	Total	580	3,59 376 (64,82 %)

Source : enquête DRAF/DADP 2003

Figure 1 : Tableau du nombre d'entreprises par strate et coefficients d'extrapolation.

Les définitions retenues et caractéristiques de l'échantillon global :

Le cadrage du sujet dans cette partie empirique a été fait sur la base des définitions retenues et les critères de tri opérés sur l'échantillon.

1- Définition des PME : Pour éviter de tomber dans des ambiguïtés d'ordre terminologique, nous avons utilisé tout au long de ce travail l'appellation "les PME" qui regroupe les petites et moyennes entreprises, que nous préférons à son l'appellation au singulier "la PME" qui nous paraît réductrice dans le sens où elle ne désignerait que la petite ou la moyenne entreprise. En France, on retient le plus souvent des définitions qui font référence à l'effectif salarié et au chiffre d'affaires. Toutefois, certains critères qualitatifs y sont parfois adjoints tels que l'indépendance de l'entreprise et la nature de l'activité exercée. Nous privilégions ici la définition retenue par la Commission Européenne (6 mai 2003) selon laquelle les PME sont des entreprises indépendantes employant moins de 250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros.

2- Définition de l'innovation : De plus en plus la notion de l'innovation fait florès dans plusieurs disciplines des sciences sociales (sociologie, économie, gestion...) et beaucoup de travaux ont vu le jour ces dernières années sur ce sujet. Toutefois, elle reste un concept ambigu et prête souvent à confusion.

Les définitions les plus précises ont été fournies par le manuel d'Oslo publié en 1997 par l'OCDE en collaboration avec Eurostat. L'innovation y est définie comme ' le processus qui mène de l'idée d'un nouveau produit ou procédé jusqu'à sa commercialisation réussie ».

Un produit est considéré comme innovant s'il donne lieu à la création d'un nouveau marché ou s'il peut se distinguer substantiellement de produits précédemment fabriqués, d'un point de vue technologique ou par prestations rendues à l'utilisateur. Ne sont pas considérés les innovations purement esthétiques ou de style (design) ; en revanche sont concernés, les innovations de conditionnement ou d'emballage.

Un procédé est considéré comme technologiquement innovant quand il met en œuvre de nouvelles techniques, pour la production de produits innovant, mais aussi pour la production de produits déjà existants dans la gamme de l'entreprise.

Les Réseaux d'Innovation de l'Entreprise

La rubrique « Les réseaux d'innovation de l'entreprise » de l'enquête, qui nous intéresse particulièrement ici, comporte 15 questions dont 2 ouvertes. Elles concernent globalement les innovations réalisées par l'entreprise durant les 3 dernières années, les sources et les différents partenaires de l'entreprise dans les projets d'innovation, ainsi que les obstacles rencontrés. En revanche, les questions ouvertes concernent les innovations réussies ou ratées par l'entreprise pendant cette même période.

Construction de notre base de données : Après le tri opéré au niveau des questionnaires à l'aide d'un certain nombre de critères et en fonction du taux de réponse (64,82 %), il était possible de retenir après la sélection quatre-vingts (80) entreprises parmi les répondants. La base de données constituée a servi pour l'analyse des résultats de notre partie empirique.

Figure 2 : Encadré des définitions retenues et caractéristiques de l'échantillon.

III Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Plus de 52 % des PME agroalimentaires enquêtées ont déclaré avoir introduit au moins une innovation, qu'elle soit de produit, de procédé, de conditionnement ou organisationnelle, entre 2000 et 2003.

Les innovations réalisées par ces PME ne se présentent pas toutes de la même façon, même si comme nous le verrons plus loin, elles sont dans une très large mesure de nature incrémentale et de type "innovation-produit".

Les innovations sont le plus souvent des améliorations continues apportées aux produits fabriqués, concernant tous les secteurs d'activité étudiés mais sans que cela soit forcément technologiquement innovant. Par ailleurs, l'influence de la taille de l'entreprise sur le caractère innovant semble être déterminante puisque les proportions avantageant légèrement les moyennes entreprises (63 %) par rapport aux petites (55 %). En agroalimentaire, le sens de la causalité est parfois même inversé. C'est le cas du secteur vin en France (*Montaigne, 1992*).

Quelle que soit la taille, les sources externes de l'innovation –les activités situées à l'amont et à l'aval ainsi que les concurrents- occupent une place majeure dans le déclenchement des innovations. Les sources internes quand elles apparaissent, placent le dirigeant de l'entreprise dans une "position polaire" concernant la prise de décisions et la conduite des projets pour le

développement des innovations (dans environ 89 % des cas contre 10 % pour le responsable de R&D). Cette situation caractéristique des PME reflète une spécificité de structure des activités de R&D, le plus souvent informelles et "confinées" dans les tâches quotidiennes de l'entreprise.

A- L'innovation : une stratégie de "mix" de ressources

La différence de taille entre les petites et moyennes entreprises innovantes ne se traduit pas par des capacités distinctives dans la réalisation des projets d'innovation. En effet, la capacité à innover des PME agroalimentaires dépend surtout de la façon dont elles combinent les ressources internes et externes à l'innovation. La faiblesse avérée des ressources internes en matière de R&D dans les PME, conjuguée à une intensité technologique relativement faible dans le secteur agroalimentaire, ne semblent pas constituer des barrières réelles pour l'innovation. La stratégie d'innovation empruntée par les PME agroalimentaires pour maintenir leur croissance et assurer leur pérennité consiste à se tourner vers leur environnement, souvent proche, afin de saisir les opportunités qu'offre celui-ci. C'est le cas notamment de l'agrofourmiture qui, par ses activités et relations avec les entreprises de l'agroalimentaire, assure un transfert technologique sous forme de fourniture d'équipements innovants.

Les relations entretenues avec les principaux partenaires confirment cela. Dans 75 % des cas, ces partenaires à

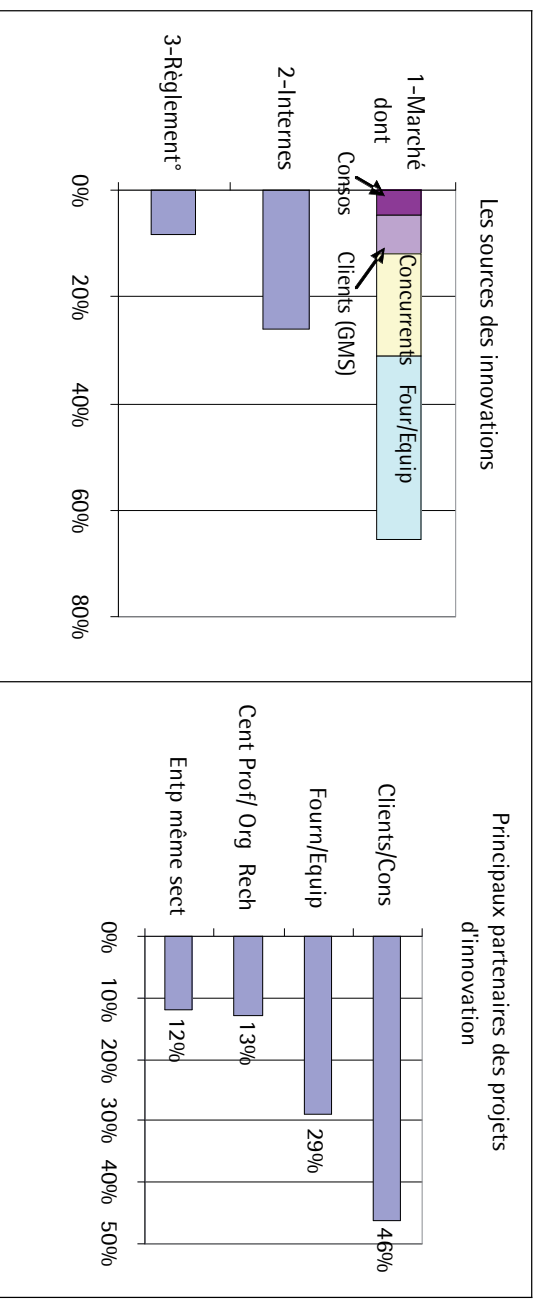


Figure 3 : Graphique des sources des innovations et principaux partenaires des projets d'innovation.

signaux forts sont constitués des clients / consommateurs (46 %) et des fournisseurs / équipementiers (29 %), nous pouvons considérer que les organismes publics de recherche et les centres professionnels (12 %) sont des partenaires à signaux faibles dont les PME dépendent peu pour innover. Le marché est un facteur fort aussi bien dans le déclenchement des innovations que dans leur alimentation, le marché constitue à la fois une source et une ressource de l'innovation. Les sources sont fonction de la perception des multiples forces concurrentielles qui s'exercent sur le marché d'une part, et la volonté interne à l'entreprise de l'autre. En ce qui concerne le premier cas, et particulièrement en agroalimentaire, la plus importante vient des consommateurs et de l'évolution de leurs attentes. Celles-ci sont – comme nous l'avons signalé plus haut – relayées dans une très large mesure par les différents circuits de distribution, principalement par les grandes et moyennes surfaces.

La "suprématie" du marché dans le déclenchement et l'accompagnement des innovations est une dimension essentielle qui caractérise les PME agroalimentaires. Ces dernières sont en effet prédisposées à assimiler des signaux forts émis par le marché, facilement interprétables et selon une logique de proximité réelle. Cette proximité avec leur environnement se présente sous forme de relations – formelles et/ou informelles – avec différents partenaires pour alimenter et accompagner les projets d'innovation.

La position dominante des partenaires à signaux forts par rapport aux partenaires à signaux faibles explique la difficulté éprouvée par les PME agroalimentaires à absorber les signaux provenant d'institutions de recherche publique. Les difficultés de captation de ces signes dans la conduite des projets d'innovation sont alimentées par des obstacles d'ordre opérationnels et surtout structurels. Les obstacles opérationnels sont liés aux perceptions des risques économiques de mise en œuvre des projets d'innovation et aux difficultés rencontrées dans l'introduction de nouvelles références dans les circuits de distribution. Les obstacles de structure concernent le manque de personnel qualifié dans l'entreprise et les difficultés d'accéder à des sources de financement suffisantes. Parmi les PME agroalimentaires étudiées, 54 % ont déclaré avoir rencontré des obstacles opérationnels et 38 % des obstacles structurels.

Nous avons montré à partir des résultats de l'enquête que les PME agroalimentaires peuvent acquérir des capacités pour innover malgré la relative faiblesse de leurs activités

en R&D. La stratégie d'innovation dans ce cas consiste à déployer un mix de ressources, principalement externes à l'entreprise. La mise sur le marché des innovations réalisées peut emprunter plusieurs visions stratégiques : Quelle est celle qui prévaut dans le cas des PME agroalimentaires ?

B- L'innovation au service de la différenciation

Le fondement de l'avantage concurrentiel est basé sur une offre spécifique de produit grâce à l'innovation, la spécificité étant reconnue et valorisée par le marché. La différenciation par l'innovation ainsi créée rend difficile la comparaison de son offre par rapport à celle de ses concurrents. Cette offre spécifique s'accompagne dans le cas des PME agroalimentaires par une stratégie de marque. Les prix ainsi pratiqués sont relativement élevés dans 75 % des cas par rapport à la concurrence et assurent des marges assez importantes pour soutenir leur croissance.

Les PME agroalimentaires opèrent dans un champ concurrentiel étroit. Leur cible réduite, ne permettant pas une production de masse, les contraint à soutenir leur croissance par des marges relativement élevées prise sur des quantités réduites.

La différenciation par l'innovation est accompagnée par une stratégie de marque propre pour la commercialisation des produits fabriqués. Les marques propres (Mprop) représentent plus de 56 % des PME agroalimentaires innovantes contre 28 % pour celles n'utilisant pas de marque (SM). Soutenir les innovations de produit par une stratégie de marques propres permet aux PME agroalimentaires de renforcer la spécificité de l'offre ainsi que la valorisation économique sur le marché. Cette différenciation extrinsèque est, dans le cas des PME, partiellement corrélée à la faiblesse des dépenses de promotion et de publicité. La part moyenne du budget "promotion/publicité" dans le chiffre d'affaires des PME innovantes est inférieure à 3 % (contre 2 % pour l'ensemble des PME).

L'accompagnement de cette différenciation par une image de marque apparaît dans la majorité (56 %) des PME agroalimentaires innovantes. Les PME innovantes qui allignent leurs prix sur ceux de la concurrence semblent figurer dans le sous ensemble "PME de sous-traitance" utilisant une marque de distributeur (MDD) pour la commercialisation de leur produits (Voir à ce sujet

le chapitre 2 : "Stratégies de marque des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon", Aurier et al., 2005).

Les innovations de produits réalisées par les PME agroalimentaires permettent de créer une valeur perceptible sur le marché. L'avantage concurrentiel est donc exercé par une stratégie de différenciation qui suppose, dans le cas des PME à cible réduite, des prix élevés par rapport à la concurrence. Des prix auxquels les consommateurs n'attachent pas beaucoup d'importance du fait de l'offre différenciée par les innovations et la marque. Dans le premier cas, il s'agit d'une **différenciation intrinsèque** dans la mesure où elle concerne les caractéristiques propres du produit. Dans le second cas la **différenciation est extrinsèque**, construite autour de l'image de l'entreprise reflétant ainsi une certaine notoriété auprès de l'utilisateur final. Cette stratégie de différenciation par l'innovation est une réponse d'adaptation à un environnement concurrentiel sur lequel s'exercent de multiples forces. En agroalimentaire, la plus importante vient de la grande distribution alimentaire. Un secteur aval fortement concentré détenteur d'un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis de ses partenaires amont. Les pressions exercées prennent diverses formes, elles portent sur les prix ou sur le renouvellement des produits.

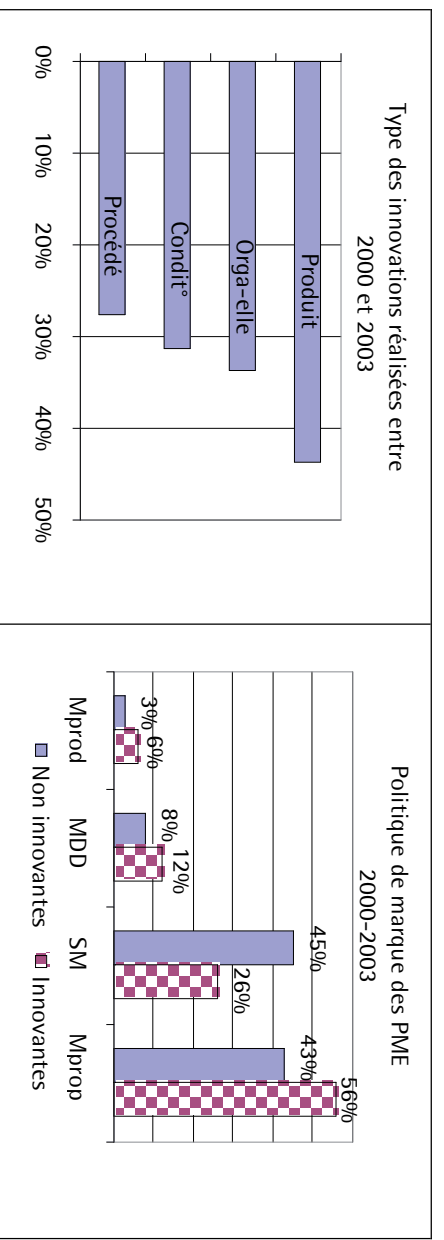
La part des ventes réalisées par les PME innovantes auprès de la grande distribution et les centrales d'achats est importante. Cette proportion est de **38 %** contre **29 %** pour les non innovantes. Les PME agroalimentaires passent par la grande distribution pour bénéficier d'opportunités de volume, et par conséquent, assurer une

croissance élevée de l'activité. Parallèlement aux circuits de la grande distribution, les PME agroalimentaires empruntent d'autres circuits susceptibles de parer aux pressions de la grande distribution. Il s'agit de la restauration hors foyers (RHF) (12,1 %), des magasins spécialisés (10,2 %) et surtout la vente directe aux particuliers (23,4 %).

La répartition des ventes montre un fort **ancrage régional** (60,88 %) avec une légère distinction à l'exportation, principalement vers les pays de l'Union Européenne, pour les PME innovantes. L'ouverture des PME agroalimentaires à d'autres marchés apparaît comme une conséquence directe de l'intensité concurrentielle sur le marché agroalimentaire français. Les résultats de l'enquête confirment cette tendance : 62,5 % des PME estiment que l'intensité concurrentielle sur le marché régional est forte voire très forte. Enfin, on note le poids non négligeable des performances économiques réalisées par PME agroalimentaires innovantes mesurée ici par la part des produits innovants dans le total du chiffre d'affaires.

12 % du chiffre d'affaires est réalisé grâce à des produits innovants développés dans les trois dernières années. Or les trois premières années d'une innovation sont celles pendant lesquelles le produit s'installe sur le marché et génère un chiffre d'affaire faible mais en forte croissance (courbe en S). Le renouvellement du chiffre d'affaires passe par l'innovation, et ce renouvellement se fait très vite.

Les secteurs les plus innovants sont ceux de la fabrication de pain et pâtisserie, les confiseries et conserves, et les



Source : Idem
Mprod : marque de producteur, MDD : marque de distributeur ; SM : sans marque ; Mprop : marque propre

Figure 4 : Graphique des types d'innovations et stratégie de marque.

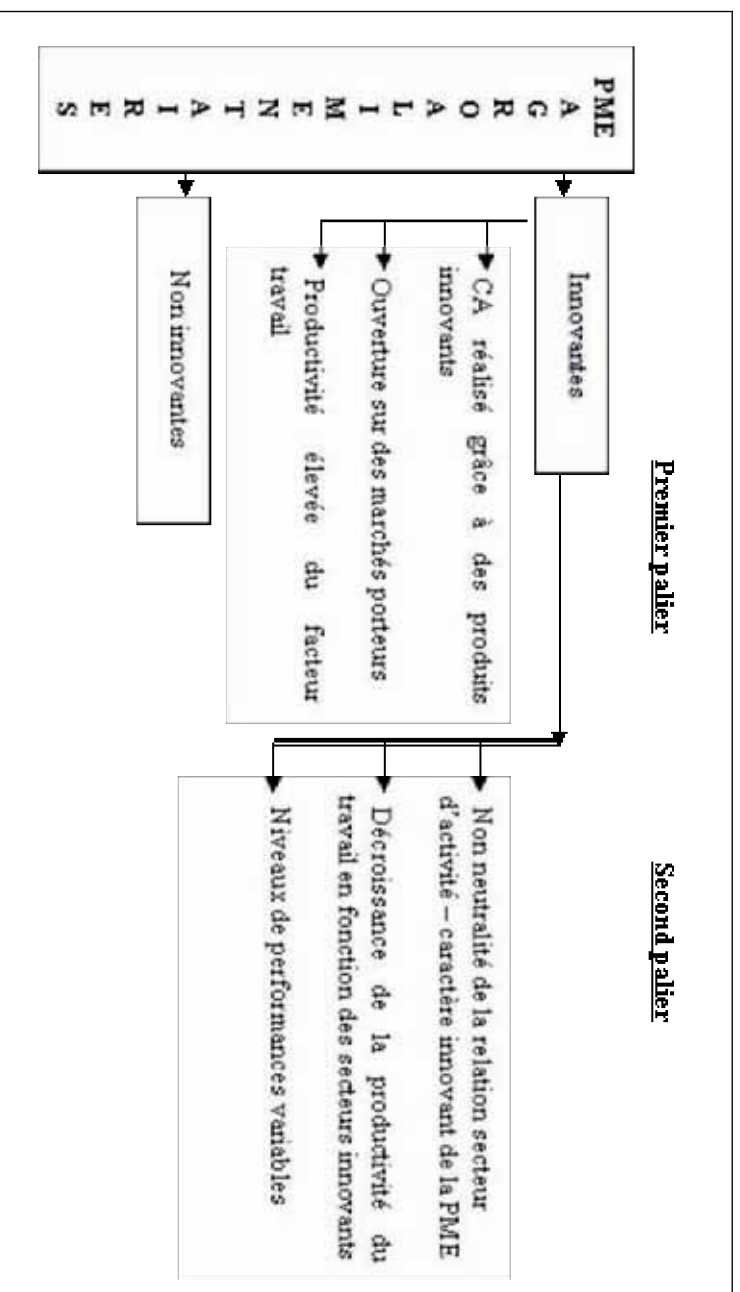


Figure 5 : Schéma des paliers de performance des PME agroalimentaires.

boissons alcoolisées ; les moins innovants sont les secteurs des fruits et légumes (pour une vision plus large de la filière fruits, voir *Montigaud, 2002*), du travail du grain, et des viandes. Globalement, nous pouvons distinguer deux paliers de performance des PME agroalimentaires :

Le premier concerne la distinction entre les PME innovantes et les non innovantes, et le second met l'accent sur la relation pouvant exister entre un secteur donné et le caractère innovant de l'entreprise, une relation qui détermine des niveaux de rentabilité variables. Les résultats de l'enquête montrent que le niveau de performance économique est l'un des principaux objectifs fixés par les PME agroalimentaires. Cet objectif apparaît dans la majorité (54 %) des entreprises innovantes, loin devant la recherche d'une taille critique. Elles adoptent des comportements de type managérial. En revanche, la proportion des PME qui adoptent un comportement de type entrepreneurial représente seulement 4 %. Elles affichent des ambitions de croissance par la recherche d'une taille critique. Cette dernière suppose une capacité de financement satisfaisante ainsi qu'une réorganisation des activités et une adaptation des structures.

C- Processus d'innovation et stratégie de marché

Pour développer des capacités à innover, les PME agroalimentaires mettent en œuvre une stratégie " mix de ressources " internes et externes à l'entreprise. Cette stratégie combinatoire consiste à exploiter les ressources de leur environnement, souvent proche, représentées par les différentes relations que les PME nouent avec les partenaires de leurs projets d'innovations. Ces partenaires peuvent être distingués selon les signaux émis en direction de leurs récepteurs, les PME agroalimentaires dans notre cas. La figure 6 résume le processus d'innovation -depuis sa partie amont jusqu'à l'aval- ainsi que les stratégies concurrentielles mises en œuvre par les PME agroalimentaires.

Les partenaires à signaux forts sont représentés principalement par les clients et les fournisseurs qui participent indirectement mais de façon active à la mise en place des projets d'innovations dans les PME agroalimentaires. En revanche, les partenaires à signaux faibles représentés par les différents organismes publics de recherche, nous l'avons vu, ne participent pas de manière significative aux projets d'innovations des PME

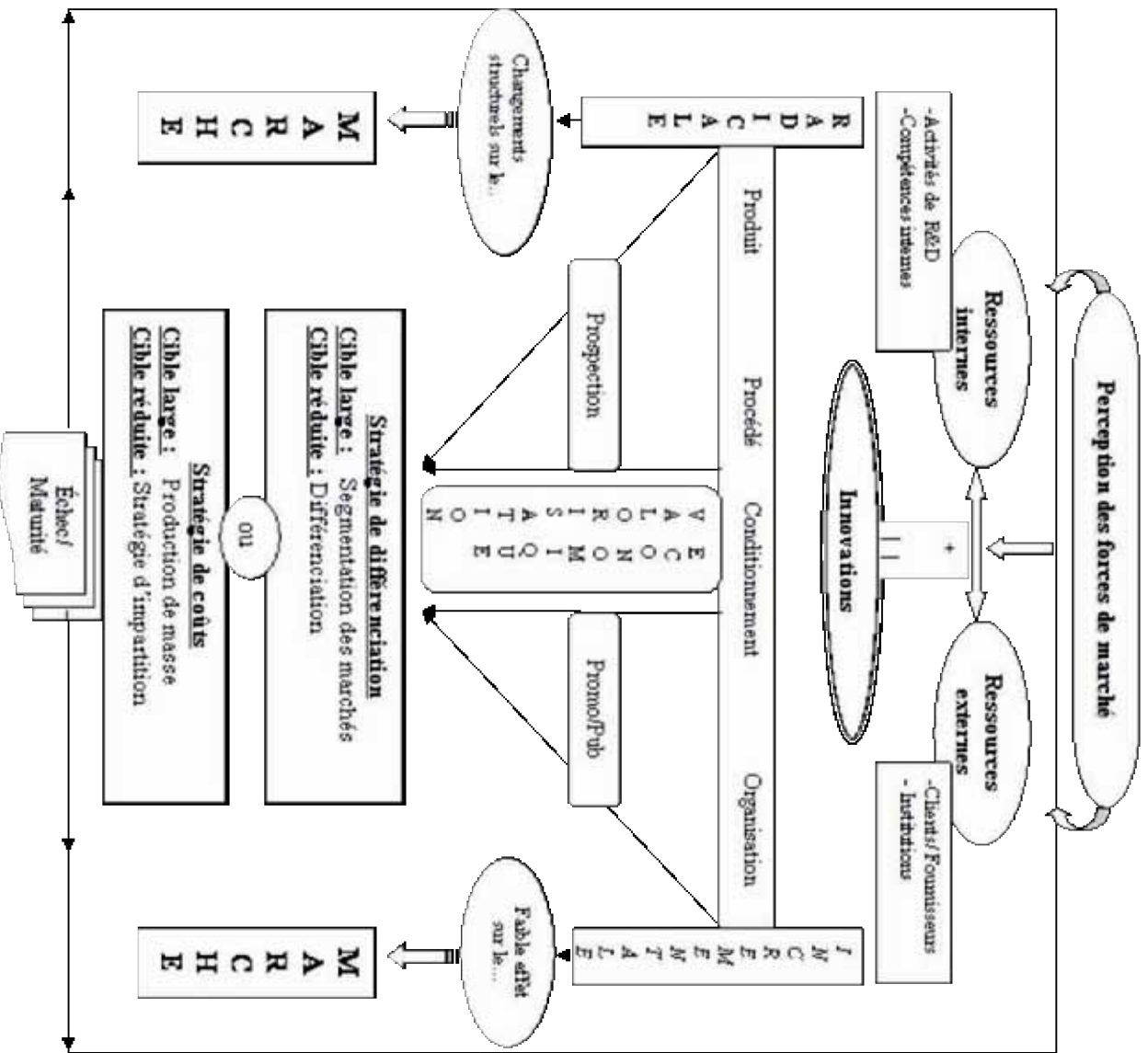


Figure 6 : Schéma des processus d'innovation et stratégies de marché.

agroalimentaires, sans doute en raison des "barrières psychologiques" qui séparent les uns des autres. L'exploitation des ressources externes se fait selon une logique de proximité géographique au même titre que les relations avec les circuits de distribution situés en majorité dans la même région d'implantation que les PME agroalimentaires.

L'innovation passe par l'activation des ressources de l'entreprise, que celles-ci soient internes ou externes. Or on constate que les entreprises développent des "routines" de collaboration. Par exemple, les entreprises qui

collaborent avec la recherche publique et qui utilisent les aides à l'innovation ont "appris" à maîtriser ces processus de collaboration, et n'hésitent pas à la réutiliser. Ce type d'apprentissage n'est pas automatique, il suppose une volonté forte de l'entreprise et un investissement important pour comprendre les modalités d'octroi des aides ainsi que le fonctionnement des réseaux permettant l'accès aux ressources de la recherche publique. Une fois que cet investissement de forme est fait, l'habitude de collaboration avec la recherche permet d'entrer dans un processus qui génère des innovations à

fort contenu technologique. D'autre part, pour ces entreprises les habitudes de collaboration avec la recherche publique permettent un accès facilité à une expertise de haut niveau pour résoudre leurs problèmes courants, hors projets. Au-delà de l'innovation en elle-même, grâce à ces réseaux l'entreprise a accès à une veille technologique qu'elle n'aurait pas les moyens de réaliser elle-même.

L'investissement à réaliser pour collaborer dans le cadre d'un projet d'innovation avec les fournisseurs amont et aval est moins lourd, ceux-ci faisant obligatoirement partie du réseau des entreprises. Les entreprises ont déjà appris à travailler avec eux dans le cadre de ses relations commerciales normales. Cette collaboration qui peut être ponctuelle autour d'un projet avec l'amont et l'aval peut devenir très intéressante lorsqu'elle devient "habituelle", c'est alors l'ensemble de la filière qui devient innovante. La juxtaposition d'innovations incrémentales tout le long de la filière permet des différenciations fortes et l'acquisition d'une rente en créant une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants qui ne posséderaient pas un réseau aussi solide.

Dans la juxtaposition et la synergie que l'entreprise doit créer entre ces ressources internes et externes pour innover, l'apprentissage de la relation et la confiance entre partenaires sont les garants d'un passage d'une logique de projet d'innovation isolé à une logique de processus continu. Cependant cet apprentissage des relations et cette constitution de réseaux longs nécessitent un investissement lourd que les petites entreprises ont souvent du mal à réaliser. Cet investissement est d'autant plus lourd que les partenaires sont éloignés géographiquement, et c'est pourquoi nous constatons dans le cas des PME, le fort développement de réseaux géographiquement localisés.

Conclusion

a- Résultats

Dans ce travail nous avons rendu compte de la stratégie d'innovation dans les PME agroalimentaires en nous appuyant principalement sur deux approches théoriques complémentaires. La première, la théorie de l'avantage concurrentiel basé sur les activités, a été mobilisée pour expliquer comment les PME s'efforcent de s'adapter à un environnement concurrentiel par une stratégie d'innovation en fonction de la perception de ses multiples

forces. Néanmoins, cette approche théorique ne rend pas compte de la façon dont les entreprises acquièrent les ressources et compétences nécessaires à l'innovation. La théorie des ressources (RBV) permet de pallier cette insuffisance.

C'est en reliant ressources et activités que les PME arrivent à innover. Les réseaux qu'elles créent alors entre l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur sont d'autant plus résistants et efficaces qu'ils sont basés sur des relations de confiance et d'intérêts partagés. Les entreprises apprennent à collaborer et ce faisant elles transforment une dynamique de projet en processus d'innovation plus long terme qui peut modifier notablement leur trajectoire technologique.

Nous avons constaté que les entreprises qui innovent avec la recherche publique sont peu nombreuses car cette collaboration demande un fort investissement de leur part en terme d'apprentissage. Cependant, lorsque ce premier investissement est réalisé, les entreprises continuent à collaborer avec la recherche publique sur d'autres projets. Ce partenariat a le plus souvent pour effet de renouveler certaines des compétences de l'entreprise, et de les faire quelquefois changer de trajectoire technologique (c'est par exemple le cas de la flash détente).

La collaboration avec les fournisseurs et les clients est plus fréquente car elle s'inscrit dans un schéma de relations déjà existantes. Cependant, dans ce cas, les collaborations deviennent fructueuses lorsque la confiance entre partenaires permet de réfléchir à des collaborations long terme qui génèrent un réseau ayant une certaine permanence, ce qui permet une stratégie de différenciation pouvant concerner l'ensemble de la filière. En se liant à l'amont et à l'aval autour d'un processus d'innovation continu, l'entreprise crée un avantage concurrentiel qui dépasse le simple avantage concurrentiel du nouveau produit sorti. Elle augmente sa réactivité en étendant son réseau de perception et d'action, et capitalise l'expérience des projets. En utilisant ces ressources externes, elle développe ses ressources internes et accroît sa résistance aux évolutions de l'environnement.

L'innovation est issue de l'apprentissage car il faut apprendre à collaborer, à absorber de nouvelles compétences et à les mettre en œuvre. Mais l'apprentissage est aussi issu de l'innovation, car grâce aux réseaux construits autour d'un projet d'innovation, l'entreprise accroît sa capacité d'apprentissage. C'est un processus d'autorenforcement.

Nous avons montré que les PME agroalimentaires *fontent leur avantage concurrentiel sur la base d'une stratégie de "différenciation par l'innovation" sur une cible étroite de marché. Cette différenciation est intrinsèque dans la mesure où elle concerne les caractéristiques propres du produit, et extrinsèque construite autour de la notoriété de l'entreprise. Dans le premier cas, les PME développent essentiellement des "innovations-produit", et dans le second cas, les innovations sont accompagnées par une politique de "marque propre" qui confère à l'entreprise une certaine notoriété vis-à-vis de l'utilisateur final. Les prix ainsi pratiqués, élevés par rapport à la concurrence, leur permettent d'assurer des taux de marge suffisants pour pallier les faibles économies d'échelle. Le niveau de performance atteint par les PME innovantes est relativement élevé. La part du chiffre d'affaires réalisée grâce à la valorisation des produits innovants est d'un poids non négligeable, elle atteint le seuil de 12 %. La rentabilité constitue le principal objectif poursuivi bien avant l'amélioration des parts de marché et la recherche de la taille critique. Ce constat nous a permis de distinguer deux modes de gestion des PME étudiées : *Managerial ou Entrepreneurial* (Marchesnay, 2002).*

b- Limites

Cette contribution s'est efforcée de décrire puis d'analyser le processus d'innovation et les stratégies de marché mises en œuvre par les PME agroalimentaires. Elle a permis de mettre la lumière sur un certain nombre d'éléments caractéristiques de l'innovation dans un contexte particulier et une vision bien définie. La recherche présente néanmoins quelques limites. La plus importante concerne le phénomène d'apprentissage dans le processus d'innovation dont nous avons mentionné les contours théoriques dans la première partie de cette recherche. En effet, le concept d'apprentissage – qui est au cœur de la théorie évolutionniste de la firme – reste partiellement opérant au niveau empirique en raison de la difficulté de sa mesure. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas formalisé empiriquement ce concept dans la dernière partie de ce travail. L'autre limite a trait à la "compatibilité" de la définition de l'innovation

utilisée dans l'enquête et celle retenue pour l'élaboration de cet article. La première est d'ordre plus général alors que la seconde, inspirée du manuel d'Oslo, est plus précise, ce qui présente un certain biais méthodologique.

c- Pistes de recherche futures

Au delà des limites et en complément à ce travail, un certain nombre de pistes de recherches généreraient à être fouillées dans des travaux ultérieurs. Nous avons mentionné dans la figure 6 les effets des innovations sur la structure du marché selon que ces dernières soient de nature radicales ou incrémentales, mais de façon schématique et sans argumentaires approfondis. Les questions qui mériteraient d'être posées sont alors les suivantes : Dans quelle mesure les innovations peuvent être un moteur de reconfiguration des marchés ? Quelles sont les conséquences qui en découleraient sur l'orientation de la concurrence ?

d- Implications managériales / préconisations

Cette recherche a permis de mettre la lumière sur "l'identité" de l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Comment peut-on traduire cette identité en termes d'implications managériales pour les chefs d'entreprises ? La réponse à cette question est loin d'être linéaire, elle nécessite la mobilisation de plusieurs paramètres. L'information provenant de l'environnement de l'entreprise, et plus précisément du consommateur final des produits agroalimentaires semble occuper, de nos jours, une place prépondérante. La "veille informationnelle" est désormais un outil de décision stratégique pour les PME. C'est l'un des importants inputs du processus d'innovation. La surveillance des orientations de la demande des consommateurs par la veille peut facilement aider à identifier des opportunités sur le marché. Les opportunités les plus prometteuses sont celles qui transforment une demande latente en une demande réelle, c'est à dire la création d'un nouvel espace de marché dont l'innovation constitue le principal moteur. Cette stratégie permet d'éviter la concurrence via les confrontations par des petites améliorations de qualité ou de prix. L'innovation permet d'aller au delà de la confrontation directe, parce qu'elle fait diverger la courbe de valeur.

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau du nombre d'entreprises par strate et coefficients d'extrapolation.	p63
Figure 2 : Encadré des définitions retenues et caractéristiques de l'échantillon.	p64
Figure 3 : Graphique des sources des innovations et principaux partenaires des projets d'innovation.	p65
Figure 4 : Graphique des types d'innovations et stratégie de marque.	p67
Figure 5 : Schéma des paliers de performance des PME agroalimentaires.	p68
Figure 6 : Schéma des processus d'innovation et stratégies de marché.	p69

Bibliographie

- Albert P., Martin M., Tanguy C. [2003]. *Concentration et ségrégation, dynamiques et inscriptions territoriales*, 39è Colloque de l'ASRDLE, Lyon, 2003/09/01 – 2003/09/03 Vaulx-en-Velin. [INRA-SAE2 Dijon].
- Aoki [1990], *Toward an economic model of the Japanese firm*, Journal of Economic Literature, XXVII, p 1-27.
- Aurier Ph., Autran F., Couderc J.P., Galas J., et Rastoin, J.L. [2000]. Dynamique des entreprises agroalimentaires. *Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon*. Agreste-Graal.M.
- Byé P., Chanaron J.J, et Perrin, J. [1989]. *Les déterminants de l'innovation en agriculture à travers la littérature sur le machinisme et les engrais*, Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, n° 10, 1er trimestre 1989, p 65-96
- Coriat B., [1997]. *Penser à l'envers*. CH. Bourgeois, Paris.
- Couderc J.P. et al. [1997]. *Les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon*. Rapport d'étape DADP axe IV : problématique et définition du champ. n° 1.
- D'Hauterville F.; Bardou G.; Codron J.M. [1996]. *L'innovation produit dans la relation fournisseur – distributeur en agroalimentaire*. F. Chaire de gestion – GRAAL, ENSA-M, mars 1996.
- Divry C., Dubuisson S., et Torre A., [1999]. *Une caractérisation des compétences par les formes d'apprentissage, innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Sous la direction de Foray D., et Mairesse J. EHESS, Paris, p 261-281.
- Dubuisson S., et Kabla I., [1999]. *"Innovations et compétences : compte rendu d'une réflexion collective"*. "Innovations et performances : approches interdisciplinaires". Sous la direction de Foray D., et Mairesse J. EHESS, Paris, p 213-225.
- Julien P.A. et Carrier C. [2003]. "Innovation et PM", *PME : Bilan et perspectives*. Québec, Presses Inter Universitaires, Paris, Economica, 3è édition 2003. Collection Gestion /Poche 1.
- Kérihuel A., [1993]. *L'industrie agroalimentaire et innovation*. Agreste-Cahiers n° 13, p 27-34.
- Le Bars A., [2001]. *Innovation sans recherche: les compétences pour innover dans les PME de l'agroalimentaire*. Thèse de Doctorat en Economie Appliquée. Grenoble: Université Pierre Mendès France – UFR Développement Gestion Economique et Sociétés.
- Mangematin V., Dufour A., et al. [2001]. *Le rôle local des écoles d'agronomie et d'agriculture dans l'innovation réalisée par les PME du secteur des IAA*. Recherches pour et sur le développement régional, Tome I, INRA, Montpellier, 2000, p. 321-335.
- Mangematin V., et Mandran N., [1999]. *Les entreprises peu intensives en R&D peuvent-elles bénéficier des externalités de la recherche publique ? Implication pour les politiques de soutien à l'innovation*. Cahiers d'économie et sociologie rurales, n° 53, p. 6-26.

- Marchesnay M., [2002].** *Pour une approche entrepreneuriale de la Dynamique Ressources-Compétences* - Essai de praxéologie. Editions de l'ADREG.
- Montaigne E., [1992].** *Stratégies d'innovation de produits dans la filière vin: une analyse comparée France-Italie.* Les industries alimentaires en Méditerranée, Bari (ITA), CIEHAM.
- Montigaud J.C., [2002].** *Filière fruits : approche technico-économique.* Albagnac, G., Varoquaux, P. et Montigaud, J.C. (éds.), Technologies de transformation des fruits Paris : TecDoc, p 1-40.
- Nelson R.R., et Winter S.G., [1982].** *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge, Mass. Belknap Press of Harvard University, 430 p.
- Nicolas F., et Hy M., [2000].** *Apprentissage technologique et innovation en agroalimentaire.* Economie Rurale n° 257, p 27-41.
- Porter M., [1999].** *L'avantage concurrentiel des nations.* La concurrence selon Porter. Village Mondial. Paris 1999. 475 pages.
- Porter M., [1986].** *L'avantage concurrentiel.* InterEditions. Paris.
- Rastoin J.L., Vissac-charles V., [1999].** *Le groupe stratégique des PME de terroir.* Revue Internationale des PME, vol. 12, n° 1-2, Montréal/Paris, p 171-192
- Rastoin J-L, Miclet G., Sireix L., Thoyer S., [1998].** *Système alimentaire, stratégie d'entreprises et performances économiques.* Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités. éd. Economica, Paris, p. 167-195.
- Rastoin J.L., [1994].** *L'industrie alimentaire mondiale : vers un oligopole à franges.* Revue Française d'Economie, p.113-126.
- Schumpeter J.A., [1935].** *Théorie de l'évolution économique.* Dalloz. Paris.
- Schumpeter J.A., [1942].** *Capitalisme, socialisme et démocratie.* traduction française en 1984 Payot, Paris.
- Tanguy C., [2000].** *Apprentissage, innovation et modification des routines organisationnelles.* Apprentissage et innovation dans l'entreprise : une approche socio-économique des connaissances. Sous la direction de Tanguy, C et Villavicencio, D. Erès 2000, p 93-117.
- Torrès O., [1999].** *Les PME.* Flammarion.
- Wernerfelt B., [1984].** *A Resource-Based View of the Firm.* Strategic Management Journal, 5, p. 171-180.

Les signes de qualité : frein ou moteur de l'innovation en agroalimentaire, le cas du Languedoc Roussillon

*Fatima Fort, UMR Moisa, Département SESG, Agro .M, mail fort@ensam.inra.fr
Catherine Peyroux, ERFI, Université Montpellier 1, UFR Sciences Economiques, mail catherinepeyroux@aol.com
Leila Temri, ERFI, Université Montpellier 1, UFR Sciences Economiques, mail leila.temri@univ-montp1.fr*

Sommaire

Introduction	76
I DU TERRITOIRE AUX SIGNES DE QUALITÉ LIÉS AU TERROIR	76
A- TERRITOIRE ET MODES DE GOUVERNANCE	76
B- LE TERROIR : UNE RESSOURCE SPÉCIFIQUE DU TERRITOIRE	77
C- LES SIGNES DE QUALITÉ LIÉS AU TERROIR.....	78
II INNOVATION ET QUALITÉ LIÉE AU TERROIR : QUELLE DYNAMIQUE ?	79
A- UNE APPROCHE DE L'INNOVATION LARGE ET RELATIVE	79
B- LA QUALITÉ LIÉE AU TERROIR ET SES RELATIONS À L'INNOVATION	81
C- LA QUALITÉ LIÉE AU TERROIR : UN FREIN À L'INNOVATION ?	81
III ANALYSE DES RÉSULTATS	82
A- PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES	82
B- ANALYSE DESCRIPTIVE DES PRINCIPALES VARIABLES	82
1. Le comportement d'innovation	82
2. Les signes de qualité	83
C- LES SIGNES DE QUALITÉ ET LE COMPORTEMENT D'INNOVATION	84
Conclusion	85
Table des illustrations	87
Bibliographie	87

Introduction

Les entreprises du secteur agroalimentaire multiplient le recours aux signes de qualité. C'est là une des tendances qui caractérisent l'évolution des produits et des procédés de fabrication et qui s'inscrit dans les préoccupations des marchés. Parallèlement, le secteur n'échappe pas à l'innovation, considérée comme un moteur essentiel de la dynamique de croissance (à la fois du marché et des entreprises). Ainsi, obtention de signes de qualité et innovation correspondent à deux tendances de fond du secteur. Ces deux tendances entretiennent des liens forts : la démarche d'adoption d'un signe de qualité peut, dans certains cas, être considérée en soi comme une innovation ; l'innovation peut viser ou contribuer à l'amélioration de la qualité des produits comme des procédés (Allaire et Syvander, 1997), et la recherche d'amélioration de la qualité peut induire de nouvelles innovations (Roux, 1999).

Il s'agit là de la vision communément admise d'une dynamique positive qui caractériserait les relations entre qualité et innovation. Or, si on s'intéresse au secteur agroalimentaire et plus particulièrement à une certaine approche de la qualité, appréhendée à travers les signes de qualité liés au terroir, cette vision nous paraît devoir être nuancée.

Le secteur agroalimentaire a largement recours à l'adoption de signes de qualité liés au terroir, dont l'AOC est sûrement la formule la plus connue et la plus fréquente. En effet, le territoire, et plus particulièrement une des ressources qu'il génère, le terroir, est associé aux produits agroalimentaires comme une marque de qualité. Si bien que le territoire, espace de localisation de la production, conditionne la valorisation de la qualité des produits tout en favorisant une dynamique collective en matière d'innovation (voir les travaux du GREMI). Or le recours à certains signes de qualité, de par les contraintes fortes qu'il implique sur les produits ou les processus de production, ne constitue-t-il pas un frein à l'innovation, qui, elle, s'inscrit dans une logique de flexibilité et d'évolution permanente, pour les entreprises qui sont déjà rentrées dans cette démarche d'adoption de signes de qualité ? C'est là la question à laquelle ce chapitre se propose de répondre.

Il s'agit de contribuer à l'analyse de la dynamique qualité/innovation en proposant une entrée territoriale, entrée qui se justifie de par le terrain d'application de la

recherche, le secteur agroalimentaire en Languedoc/Roussillon. Nous proposons de nuancer l'approche positive qui caractérise traditionnellement les relations qualité/innovation en étudiant les effets de l'adoption de procédures contraignantes sur les processus d'innovation. Nous formulons l'hypothèse que les signes de qualité liés au terroir constituent des freins à l'innovation. Cette hypothèse est évaluée à partir des résultats de l'enquête INRA-PSDR, réalisée en 2003 auprès des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon et portant sur un échantillon représentatif de 380 entreprises (voir chapitre méthodologie de JN Pintard, H Renaud).

Afin d'explicitier la problématique retenue, nous justifierons dans une première partie l'entrée territoriale qui a été retenue, en précisant comment à partir du territoire on est amené à s'intéresser aux signes de qualité liés au terroir. Puis nous développerons, dans une deuxième partie notre positionnement par rapport à la problématique générale de la dynamique qualité/innovation. La dernière partie sera consacrée à la présentation et à la discussion des résultats.

I Du territoire aux signes de qualité liés au terroir

L'enjeu économique du territoire en fait un objet de recherche et d'analyse privilégié. Il suscite des modes de gouvernance particuliers, il génère des ressources spécifiques dont le terroir est une illustration et cela se traduit par l'adoption de signes collectifs de qualité liés au terroir, éléments qui sont au cœur de cette analyse.

A-Territoire et modes de gouvernance

Le territoire apparaît non seulement comme un espace de localisation de la production mais également comme un lieu d'information, d'apprentissage, d'échange et d'innovation, de construction de ressources spécifiques, basé sur une logique de coordination et de coopération plus horizontale que verticale. Ce territoire est ainsi un facteur de performance économique, de compétitivité pour les régions comme pour les entreprises de ces régions. Il devient alors l'objet de politiques de développement et suscite des pratiques de gouvernance territoriale au sens où la définissent Syvander et Marty (2000), comme "l'effet de la coopération entre acteurs au

sein d'un réseau localisé de production". Cette gouvernance est externe aux entreprises, et est particulièrement liée aux institutions régionales ou nationales. Ces pratiques s'appuient sur des démarches collectives, fondée sur une logique de coopération entre acteurs (institutionnels, représentants professionnels et entreprises) au sein d'un réseau localisé de production.

Dans le cas de la région Languedoc-Roussillon, une gouvernance territoriale de ce type existe, en particulier dans la filière viti-vinicole (Touzard, 2000). Elle est issue des réseaux de producteurs (effet d'émulation, informations sur les marchés, regroupement pour compléter une offre, participations à des opérations commerciales communes...) qui se sont constitués. Elle est également très largement coordonnée par les institutions régionales² qui contribuent financièrement au soutien des activités économiques de leur territoire administratif.

A cette dimension territoriale de la gouvernance, il est possible de combiner une dimension sectorielle, issue d'une coopération fondée sur le domaine d'activité, lui-même avec ses normes et ses règles de concurrence et de coordination propres (Sylvander et Marty, 2000).

Ces modes de gouvernance à la fois territoriale et sectorielle permettent d'exploiter des proximités organisationnelles et géographiques (Torre, 2000) qui semblent jouer un rôle moteur dans les innovations et les performances économiques. La notion de territoire peut en effet être fortement associée à celle d'innovation. Il s'agit alors de connecter des savoirs techniques et sociaux de différentes époques et de différentes zones géographiques (Rastoin et Vissac-Charles, 1999) de façon à produire des innovations. Le développement des apprentissages dans les techniques de vente à l'export en Languedoc-Roussillon en est une illustration, (Fort et al., 2003).

On peut ainsi supposer que c'est une réelle dynamique territoriale qui facilite la circulation de l'information et la coordination entre les acteurs des filières (exemple la filière vin en région). Comme l'a montré Touzard (2000), les dynamiques d'innovation vers les productions de qualité de la viticulture du Languedoc-Roussillon sont liées à l'existence de nouvelles formes organisationnelles qui se territorialisent. Il fait également référence aux processus d'apprentissage auxquels ont adhéré les agents pour la construction de ressources spécifiques : les terroirs, ressources symboliques. En effet, les pratiques de gouvernance territoriale permettent de créer des

ressources propres à une région que sont les terroirs.

B- Le terroir : une ressource spécifique du territoire

Le territoire fonde l'avantage concurrentiel des entreprises. En se référant à Porter dans "L'avantage concurrentiel des nations", on peut dire que la place du local et du territoire s'accroît dans l'analyse des facteurs de compétitivité des entreprises : "*l'avantage concurrentiel est créé et pérennisé via un processus hautement localisé*" (Porter, 1999). Il génère des ressources spécifiques, difficilement imitables, d'autant qu'elles combinent ressources naturelles et processus collectif de mobilisation et de développement de connaissances et savoir-faire variés. Ce territoire présente un fort potentiel tant en ce qui concerne l'exploitation de ressources naturelles et culturelles qui lui sont propres qu'en termes d'image et de réputation, de potentiel de consommation, de coopération ou d'innovation. Il va générer une ressource spécifique qui est largement mobilisée en marketing des produits : le terroir, valorisée à travers les produits de terroir.

Les produits de terroir ont fait l'objet d'une littérature très abondante de la part de disciplines diverses comme la géographie, l'agronomie, l'ethnologie, l'économie et la gestion. Certaines recherches technologiques tentent même de déterminer des "molécules ou des traceurs" qui permettent de lier un produit à un lieu, ce qui peut paraître paradoxal pour des produits socialement construits sur un pas de temps très long, avec une interaction forte entre l'homme et la nature.

Au delà de la diversité des approches et les nombreux essais de définition et de caractérisation ou même de typologies, on peut repérer certains traits spécifiques aux produits de terroir :

"Ce sont des produits inscrits dans l'espace et dans le temps. Ils font référence à la tradition, à la localité, l'origine, la réputation et s'appuient sur les notions de notoriété, d'authenticité, de typicité et d'usages" (Bérand et Marchesnoy, 2004).

Aujourd'hui le marché des produits de terroir est en forte progression, particulièrement dans le domaine alimentaire, où ce marché a augmenté de 23 % entre 1997 et 2001 (Lagrange, 2003). Il attire de nombreuses entreprises, et pas seulement les PME, qui cherchent à profiter de la connotation "terroir". L'offre de produits faisant référence de près ou de loin au terroir répond à des attentes des consommateurs pour ce type de

² *Activité importante de la société 'Prodexport' pour le compte de la Région, de la Direction Régionale du Commerce Extérieur et de la COTACE pour le compte de l'État.*

produits. Cela constitue également un formidable moyen d'aménagement durable des territoires, encouragé par les institutions locales, nationales et européennes.

Le terroir, déclinaison marketing du territoire, va mettre en avant des valeurs de tradition et des références aux savoir-faire qui, incorporées aux produits, vont être appréciées par le consommateur comme autant de signes supposés de qualité, confortés en cela par une réglementation très stricte.

C- Les signes de qualité liés au terroir

Pour le consommateur, la référence au terroir est interprétée comme un gage de qualité. Les produits de terroir sont perçus comme traditionnels, authentiques, résultats de savoir-faire locaux. Ils sont effectivement construits localement par interaction entre production et consommation et destinés à un marché au départ local, en dehors des circuits marchands mais progressivement la demande devient nationale et même internationale.

Pour les producteurs, s'agissant d'une opportunité commerciale, ils vont rechercher l'obtention de cette labellisation territoriale, ce qui relève d'une démarche souvent collective dans laquelle les institutions locales et professionnelles sont activement impliquées. Par ailleurs, cette référence au terroir est un moyen de différencier les produits et de les protéger.

La mise en place d'une réglementation européenne depuis 1992, concernant la protection de l'origine géographique des produits, a encouragé et accompagné de telles initiatives collectives ou individuelles.

L'arsenal législatif européen repose sur trois signes de qualité :

- l'AOP (Appellation d'Origine Protégée), dont la philosophie est de protéger un produit unique, non reproductible dans un autre terroir. La totalité du processus de la production (origine de la matière première locale et fabrication sur place) doit s'y dérouler.
- l'IGP (Indication Géographique Protégée) basée principalement sur la réputation du produit, sur son histoire, ce qui lui confère des qualités particulières (la matière première n'est pas obligatoirement originaire de la région).
- la STG (Spécialité Traditionnelle Garantie), elle, protège une tradition. Le produit doit présenter une

certaine spécificité qui le distingue d'autres produits ou denrées similaires. Aucune obligation d'origine géographique n'est mentionnée.

Cette réglementation, nouvelle pour plusieurs pays, est venue renforcer en France un arsenal juridique déjà bien étoffé en signes de qualité. A côté de l'AOC (qui a inspiré l'AOP européenne), on trouve le label rouge, attestant d'une qualité supérieure du produit, créé par la loi d'orientation agricole du 5 août 1960, et le Certificat de Conformité Produit (CCP) de création plus récente (1990). Aucun lien entre le produit et un terroir n'est obligatoire dans ces deux signes de qualité, cependant dans leur cahier des charges respectif, il est possible de mettre en avant un lieu de production.

Les signes de qualité que nous venons de présenter ne concernent que les signes liés au produit (et éventuellement au processus de production). D'autres signes de qualité se sont développés qui ne concernent que les processus de production comme l'agriculture biologique (AB) ou l'agriculture raisonnée. Cependant, les différents signes de qualité se basent tous sur des cahiers des charges plus ou moins contraignants. La figure 1 présente les différents engagements dans chacun des signes de qualité en précisant le degré de contraintes pesant sur le produit ou la production, dans une perspective d'innovation. Deux dimensions ont été retenues :

- le caractère individuel ou collectif de la démarche de construction
- le lien avec le territoire

Le caractère collectif des démarches de qualification est un indicateur du degré de contrainte. Si les démarches de qualification présentent un grand nombre de bénéficiaires et conduisent à une amélioration générale de la qualité, elles résultent de négociations âpres et longues entre les acteurs qui débouchent sur des contraintes collectives fortes. Dans le cas de signes individuels, chaque entreprise est seule responsable de son propre cahier des charges, et de sa modification éventuelle.

Le lien au territoire différencie et protège le produit, mais cette référence peut également générer des contraintes, non seulement en termes de localisation de la production, mais également sur le produit, le processus de production, ou les approvisionnements.

Nous postulons donc que les signes individuels de qualité sont moins contraignants que les signes collectifs, et que les signes non territorialisés laissent plus de marge de

manœuvre aux producteurs. Cela signifierait que les signes individuels et non territorialisés sont les moins contraignants pour le producteur, suivis par les signes individuels et non territorialisés, ainsi que les signes collectifs et non territorialisés, tandis que les signes collectifs et territorialisés sont ceux qui laissent le moins de marge de manœuvre. Cependant, les exemples proposés à titre d'illustration montrent que les choses ne sont pas aussi simples.

	Collectifs	Individuels
Territorialisés	AOC/AOP, IGP +++	Marques propres comportant un nom de lieu ³ ++
Non territorialisés	Label Rouge ++	CCP, AB +

+ contrainte faible, ++ contrainte moyenne, +++ contrainte forte

Figure 1 : Tableau de classification des signes de qualité selon le degré de contraintes induites par les règles d'élaboration du cahier des charges.

Ainsi, les marques propres faisant référence au terroir, signes individuels territorialisés, ne comportent pas réellement d'obligations, sinon un lien quelconque avec le terroir en question. Elles sont donc peu contraignantes pour le producteur, qui peut définir lui-même son produit et le modifier quand il le souhaite.

Le Certificat de Conformité Produit atteste que le produit est conforme à des caractéristiques spécifiques relatives à la composition du produit ou à son mode de production ou à son conditionnement. Le cahier des charges est donc élaboré par le producteur lui-même, afin de protéger une spécificité qu'il définit lui-même.

La mention "Agriculture Biologique" atteste de conditions de production particulières, non liées spécifiquement à un terroir, mais définies par des règlements extérieurs à l'entreprise (fonctionnant plus comme une norme nationale).

Le Label Rouge, signe collectif non territorialisé, atteste d'une qualité supérieure du produit perceptible par le consommateur final. Chaque groupement de producteurs rédige son propre cahier des charges, qui doit dépasser un niveau "minimal" défini par secteur au niveau national. Il est prévu par ailleurs une réactualisation périodique des critères de labellisation afin de prendre en compte les évolutions qualitatives des produits courants. L'innovation est donc d'emblée prise en compte dans ce type de signe.

En revanche, l'AOC et son pendant européen l'AOP sont définis par rapport à une origine géographique, ce qui inclut non seulement les conditions naturelles de la production, mais également les usages et les traditions,

c'est à dire le "facteur humain", qui fondent sa spécificité. La construction d'un signe de qualité collectif de ce type nécessite des négociations longues et délicates. En effet, délimiter une zone de production d'un produit est une décision aux conséquences très importantes. Prouver le lien au terroir, une réputation ou une qualité particulière est très difficile. Il est nécessaire d'intégrer des considérations économiques et politiques et de gérer un rapport de force entre les différents critères (Bérand et Marchesnay, 2004).

Cette distinction des signes de qualité sera reprise pour l'analyse des résultats.

Comme tout produit de consommation, les produits de terroir ont un cycle de vie et doivent évoluer pour s'adapter et pour renouveler l'offre. Mais, par ailleurs, ils se doivent de respecter les cahiers de charges des signes de qualité. Nécessité d'innover et respect des exigences de qualité sont-elles compatibles ?

II L'innovation et qualité liée au terroir : quelle dynamique ?

Après avoir précisé l'approche de l'innovation qui est retenue dans ce chapitre, nous présenterons les relations entre la qualité liée au terroir et l'innovation et évoquerons l'existence possible de freins. En effet, s'il apparaît, dans différents travaux, que qualité et innovation sont étroitement et positivement liés, cette observation est à nuancer dans le cadre particulier des signes de qualité liés au terroir.

A- Une approche de l'innovation large et relative

Afin de rendre compte des innovations existantes dans le secteur agroalimentaire, il apparaît nécessaire de se doter d'une définition opérationnelle qui permette de rendre compte de la diversité des situations innovantes rencontrées dans ce secteur. C'est pourquoi nous avons privilégié une approche large et relative de l'innovation qui met en avant l'importance des processus collectifs.

Si on entend par innovation l'introduction d'une nouveauté dans le champ économique, cette nouveauté ne saurait se limiter aux seuls domaines technologiques (innovation de produit ou innovation de processus) mais doit aussi inclure les innovations dans les pratiques managériales

³ La marque propre n'est pas un signe officiel de qualité. Nous la mentionnons cependant dans la mesure où elle représente un signe distinctif susceptible d'être territorialisé.

(Julien, 1994) telles que, par exemple, la mise en œuvre d'une démarche qualité. Nous considérons qu'il est nécessaire de dépasser la conception restrictive de l'innovation centrée exclusivement sur les dimensions strictement technologiques. La compétitivité de l'entreprise passe aussi par l'introduction de nouveautés dans les pratiques de gestion visant par exemple à développer des capacités de travail en réseau avec les clients ou les fournisseurs, à obtenir une certification qualité et à engager l'entreprise dans un processus d'obtention de signes de qualité, à trouver de nouveaux marchés, à mettre en place des groupes de projets...

Cette conception large de l'innovation se combine avec une approche transversale : le lancement d'un nouveau produit ou la mise en place d'une nouvelle technologie impose des innovations commerciales ou organisationnelles. Il est alors nécessaire de développer une approche globale et transversale de l'innovation (Farondeau et Wright, 1995).

Une telle définition des innovations correspond souvent à des innovations moins radicales, plus relatives, qui n'en constituent pas moins des sources de changement - changement identifié selon la perception des dirigeants le plus souvent - mais aussi d'amélioration de la productivité pour l'entreprise. Les innovations radicales sont peu nombreuses et rares au regard des multiples évolutions de produits, de processus et d'organisation que l'on peut constater. La notion d'innovation apparaît alors toute relative.

Le caractère innovant s'apprécie par rapport à un environnement qui va du niveau le plus local (celui de l'entreprise, de sa localisation dans une région) à un niveau plus global (son pays ou son marché mondial). Ainsi une entreprise peut mettre au point un nouveau produit, sans concurrent connu, élaboré par exemple selon une recette ancienne, commercialisé dans un contexte purement local (voir le cas des grisettes de Montpellier) puis trouver un marché géographiquement plus large, il s'agit alors d'une innovation au sens le plus strict. Mais, elle peut aussi innover en proposant un produit nouveau localement ou en lançant un nouveau conditionnement déjà utilisé dans d'autres secteurs, là l'innovation est toute relative.

Ces stratégies s'inscrivent toutes dans une logique de recherche d'un avantage concurrentiel fondé sur l'obtention d'une différenciation génératrice d'une situation monopolistique. C'est là la finalité poursuivie lors de l'introduction de toute innovation.

Si cette approche relative de l'innovation correspond aux observations réalisées sur le terrain, elle contribue à rendre plus floue la notion d'innovation, qui doit alors s'apprécier par rapport aux changements structurels qu'elle entraîne dans l'entreprise (remise en cause des traditionnelles frontières fonctionnelles et réorganisation du travail). Afin de fonder un avantage concurrentiel durable sur l'innovation, celle-ci ne peut se limiter à une innovation unique, même si elle apparaît comme radicale ; d'autant plus que ce cas est assez limité (Carrier et Garant, 1996)⁴. "L'innovation n'est plus l'exception, elle devient la règle et s'inscrit de façon permanente dans la vie des organisations" (Ingham, 2001, p 83). Cela implique de mettre en place dans les entreprises des processus transversaux qui favorisent la créativité et qui ont un caractère durable, autorisant de ce fait des apprentissages collectifs au-delà des apprentissages individuels.

Il apparaît alors nécessaire de se préoccuper autant du contexte organisationnel dans lequel se développe l'innovation que de l'environnement de l'entreprise, ce dernier pouvant alors favoriser ou freiner le processus. La structure organisationnelle et les pratiques de gestion constituent autant de variables internes qui vont permettre ces apprentissages et les inscriront dans la durée. L'existence d'un territoire porteur en matière d'innovation et le développement d'un milieu innovateur sont autant de facteurs qui dynamisent ce processus d'innovation.

Il est nécessaire d'inscrire dans le temps l'analyse de l'innovation. Le recours à la notion de processus le permet. Ainsi, dans notre étude, si, du point de vue méthodologique, nous nous positionnons à un moment donné pour observer la nature des innovations développées, nous nous inscrivons bien dans un processus innovant, étudiant les entreprises après qu'elles aient adopté un signe de qualité.

L'innovation en matière de produits alimentaires de terroir apparaît comme un processus complexe qui doit se situer tout au long de la chaîne de valeur du produit. Elle concerne le produit lui-même mais aussi de nouvelles méthodes de marketing en adéquation avec l'image du produit de terroir tout comme les processus de production. Le rôle de la coordination collective dans la gestion des terroirs prend ici toute son importance.

B- La qualité liée au terroir et ses relations à l'innovation

Le lien entre innovation et qualité est le plus souvent vu comme une relation positive. Ainsi, en première approche, l'entrée de l'entreprise dans une démarche de signalisation de la qualité peut être considérée en soi comme une innovation. Elle nécessite une remise à plat des processus de production, et, le plus souvent, une réorganisation. Sur la longue période, *Touzard (2000)* a ainsi étudié la transformation de la viticulture languedocienne d'une production de masse vers des vins de qualité, transition appréhendée comme un processus d'innovation réalisé en interaction avec les territoires. Cette évolution a en effet engendré des mutations techniques et organisationnelles importantes : nouveaux cépages, nouvelles techniques culturales, nouveaux procédés de vinification et d'emboutillages, mais aussi recomposition des relations entre individus au sein même des viticulteurs ou même des coopératives en place, avec apparition de nouveaux réseaux, et également intégrations verticales et horizontales dans les relations inter-firmes. *Allaire et Sylvaender (1997)* assimilent également qualité et innovation, en considérant l'amélioration de la qualité comme l'une des principales directions prises par l'évolution des systèmes d'innovation, en raison des nouvelles exigences de la demande, mais également des nouvelles contraintes générées par l'environnement socio-économique : différenciation, prise en compte de l'environnement, aménagement du territoire.

Si s'engager dans une démarche qualité peut être assimilé à une innovation, cette innovation peut également en générer d'autres en relation avec le développement des ventes et la diversification des marchés. En effet, la meilleure valorisation d'un signe de qualité, en particulier dans les produits ayant un lien avec le terroir, se fait généralement en dehors du marché local (*Berkahia, 2003*) et s'accompagne de nouvelles opportunités de marchés exigeantes en adaptations du produit sans trahir le cahier des charges. Par un processus d'apprentissage, en particulier marketing, l'entreprise peut également innover dans de nouveaux produits pour élargir la gamme par des produits qui s'affranchissent des contraintes du signe de qualité. *Roux (1999, p. 29)* relève également que "*le management de la qualité dans les industries agroalimentaires (IAA) se traduit par des changements dans l'organisation de la production et dans la répartition des compétences des salariés*". Elle

note en outre que ces mutations organisationnelles s'accompagnent souvent de l'informatisation de l'entreprise.

Ainsi, de nombreux exemples attestent de l'existence d'une relation positive entre innovation et signe de qualité, notamment ceux liés au terroir, dans une sorte de "cercle vertueux", la recherche de qualité et/ou l'entrée dans une démarche qualité engendrant l'innovation qui elle-même contribue à l'amélioration de la qualité. Mais pour l'entreprise, la démarche qualité s'accompagne également de la nécessité de respecter un certain nombre de règles, et de standardiser certains éléments de son processus ou de ses produits. Ces contraintes ne risquent-elles pas de limiter l'innovation, en particulier dans le cas de signes de qualité collectifs et liés au terroir ?

C- La qualité liée au terroir : un frein à l'innovation ?

La qualité liée au terroir passe par l'adoption de signes extrêmement réglementés. L'existence d'un cahier des charges strict ne bloque-t-elle pas l'innovation ? Il est difficile de faire évoluer le produit ou le processus de production sans sortir du cahier des charges qui définit par exemple une AOC, dès lors qu'il a été fixé. La rédaction d'un cahier des charges de demande de reconnaissance d'AOC doit en effet comprendre la description précise du produit, mettant en avant ce qui fonde sa spécificité, mais également ses liens au terroir, ce qui inclut non seulement des facteurs naturels tels que des conditions climatiques ou pédologiques particulières, mais également les techniques et usages de production spécifiques de la région considérée pour le produit en question. C'est cette spécificité, inscrite dans l'histoire et la tradition, qui justifie le lien au terroir, fondement de l'Appellation d'Origine. Mais en codifiant, et donc en standardisant le processus de production et le produit, n'y a-t-il pas un risque, au niveau de chaque producteur, de bloquer toute modification, toute évolution ultérieure, autrement dit toute tentative d'innovation ?

Une première contradiction apparaît d'ores et déjà à travers les travaux de *Roux (1999)*. Dans son étude sur les changements organisationnels et l'informatisation des entreprises agroalimentaires, elle note que les entreprises dites en "gestion traditionnelle", c'est-à-dire celles qui sont peu engagées dans des mutations organisationnelles ou managériales, et dans la mise en place de réseaux informatiques, sont souvent des entreprises déjà

engagées dans les démarches "d'appellation d'origine" ou "de terroir", "où les méthodes de fabrication et les produits respectent des protocoles spécifiques à l'agroalimentaire". Les entreprises liées au terroir seraient ainsi moins innovantes en organisation.

Inversement, d'autres signes de qualité intègrent les possibilités d'innovation dans leur conception même. Ainsi, le Label Rouge, signe de qualité collectif mais non territorialisé, prend d'emblée en compte l'innovation, puisqu'il est précisé que des révisions périodiques sont prévues afin d'entériner les évolutions qualitatives de l'ensemble du secteur. Cette possibilité doit permettre aux bénéficiaires du Label de modifier leurs critères de labellisation afin de maintenir un écart significatif. Ici, la préoccupation d'évolution, d'innovation est envisagée dès le départ.

Cette hypothèse est-elle validée par les résultats des enquêtes réalisées dans le cadre du programme PSDR en Languedoc-Roussillon ?

III Analyse des résultats

Après une présentation de la méthodologie relative à l'enquête réalisée, nous caractériserons les principales variables étudiées (le comportement d'innovation des entreprises et les signes de qualité) puis nous procéderons à l'analyse des relations entre différents signes de qualité et le comportement en matière d'innovation des entreprises.

A- Précisions méthodologiques

Les résultats présentés dans ce paragraphe sont issus de l'enquête INRA-PSDR, réalisée en 2003 auprès des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon. La base de données comporte 339 entreprises représentatives de 1073 entreprises agroalimentaires de la région (Agreste, 2004). Le questionnaire d'enquête aborde les différents aspects de l'entreprise qui vont des caractéristiques structurelles (organisation, produits, finances..) aux comportements de gestion comme la stratégie et l'innovation. Le traitement des données a été réalisé par le logiciel SPSS et se base sur les données extrapolées en fonction du plan de sondage (Agreste, 2004).

Nous présenterons tout d'abord les caractéristiques du comportement des entreprises en matière d'innovation et d'utilisation d'un signe de qualité. Ensuite une analyse

croisée de ces deux variables sera proposée et les résultats discutés.

B- Analyse descriptive des principales variables

La première des deux variables étudiées concerne le comportement d'innovation des entreprises. Chaque chef d'entreprise répondait à la question : "Au cours des 3 dernières années, avez vous réalisé : au moins une innovation de produit, de procédé, emballage et/ou conditionnement, organisationnelle ?". Les quatre domaines d'innovation seront donc étudiés. L'innovation produit et l'innovation emballage, bien que se rapportant toutes les deux au produit, ont été distinguées afin de différencier une innovation intrinsèque du produit (composition du produit, recettes..) d'une innovation marketing qui ne change pas la nature du produit.

La deuxième variable étudiée concerne les différents signes de qualité utilisés par l'entreprise sur son produit principal. Une liste de signes de qualité était proposée et le chef d'entreprise répondait par oui ou par non à chaque item.

1. Le comportement d'innovation

La figure 2 présente l'importance relative des différents types d'innovation en pourcentage de la population totale des entreprises interrogées.

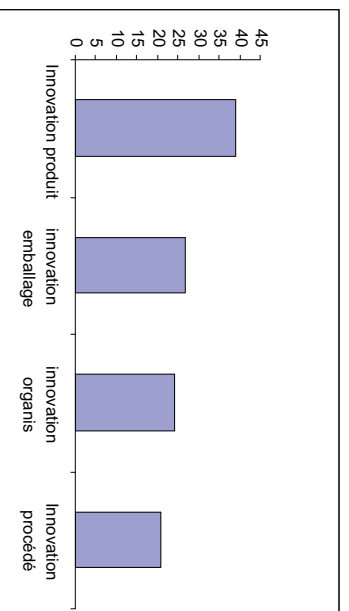


Figure 2 : Graphe des différents types d'innovation (en % de la population totale).

Près de 40 % des entreprises interrogées ont déclaré avoir innové au moins une fois dans le produit dans les 3 dernières années (27 % dans l'emballage et le conditionnement, 20 % dans les procédés et 23 % dans l'organisation de l'entreprise). L'innovation de produit au

	innovation produit	Innovation procédé	innovation emballage	innovation organisationnelle
innovation produit	1			
Innovation procédé	0,37**	1		
innovation emballage	0,387**	0,187**	1	
innovation organisationnelle	0,345**	0,464**	0,29**	1

**La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Figure 3 : Tableau des corrélations de Pearson entre les différents domaines d'innovation.

sens large, incluant l'emballage et le conditionnement domine (chiffre des entreprises ayant innové dans les deux ou un des deux).

En fait les domaines d'innovation sont fortement corrélés, comme le montre la figure 3.

On constate toutefois que si les quatre domaines d'innovation sont fortement corrélés, la corrélation entre l'innovation procédé et l'innovation organisationnelle est plus forte que celle existant entre l'innovation procédé et l'innovation produit. Ce résultat rejoint ceux que nous avons constatés dans d'autres travaux (Fort et al, 2005).

Malgré les faiblesses d'une telle mesure de l'innovativité des entreprises, basée sur les déclarations des dirigeants et donc forcément différentes selon la représentation propre à chacun de ce qu'est une innovation, il ressort de l'enquête que globalement une entreprise sur deux a innové. L'analyse par taille des entreprises montre par ailleurs un fort effet de cette variable : 58 % des entreprises de plus de 20 salariés a innové contre 31 % pour celles de 3 à 5 salariés.

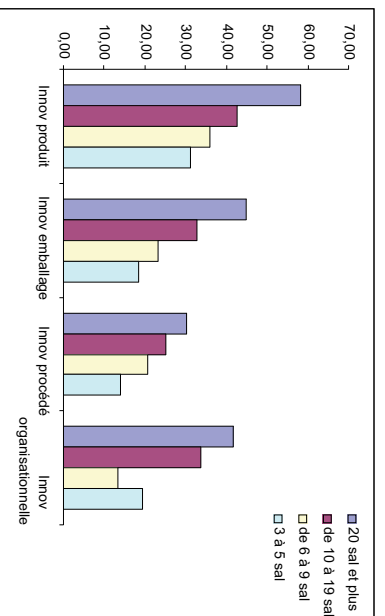


Figure 4 : Graphique des types d'innovation et tailles d'entreprises (en % de la population totale).

Dans tous les domaines de l'innovation on observe un effet régulier de la taille des entreprises. Cependant on peut remarquer que chez les plus petites entreprises de l'échantillon (de 3 à 5 salariés), l'innovation organisationnelle

est relativement plus importante que dans les entreprises de plus grande taille (de 6 à 9 salariés). Cette particularité peut s'expliquer par l'engagement de ces entreprises (en particulier les caves particulières qui représentent plus de 60 % de ces petites entreprises), dans des procédures de certification de la qualité et de réorganisation commerciale. De la même façon, les domaines d'innovation semblent différents selon le secteur d'activité (figure 5).

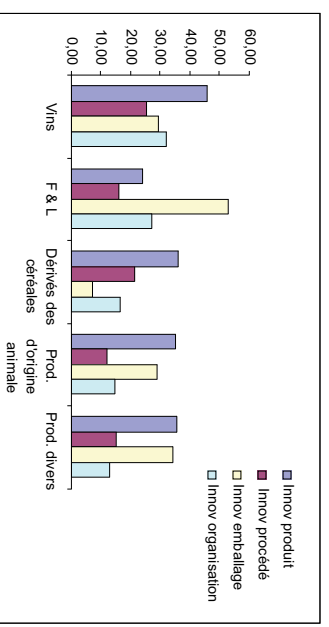


Figure 5 : Graphique des différents types d'innovation par filière (en % de la population totale).

Si globalement l'innovation sur le produit apparaît comme la plus importante dans les différentes filières, on peut noter la forte implication des entreprises de la filière fruits et légumes dans l'innovation d'emballage du produit, compte tenu de la nature du produit (souvent des produits frais).

2. Les signes de qualité

En matière d'adoption de signes de qualité, nous avons étudié les signes de qualité du principal produit des entreprises (qui représente en moyenne 83 % du chiffre d'affaires).

Si 40 % des entreprises n'ont aucun signe de qualité, l'AOC et les autres dénominations d'origine concernent plus de la moitié des entreprises. L'AOC domine suivie des autres dénominations géographiques (généralement les Vins de Pays, les labels régionaux...)

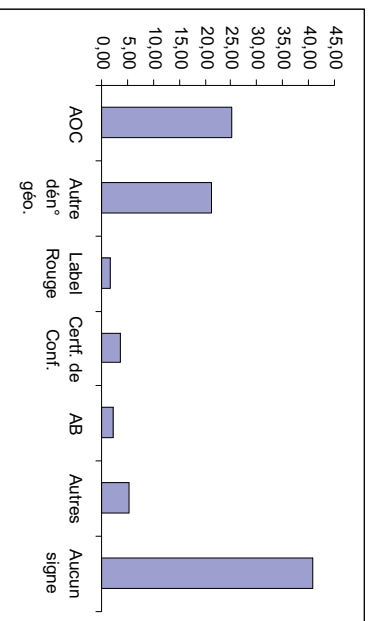


Figure 6 : Graphique de l'importance des signes de qualité (en % de la population totale)

L'analyse de l'importance des signes de qualité par filière montre que la filière vin est dominée par les signes de qualité liés au terroir (AOC et autres dénominations géographiques) alors que dans les autres filières, on constate soit l'absence de signes de qualité, soit la présence dominante de signes non liés au territoire (Label rouge, certificat de Conformité ou le signe AB).

C. Les signes de qualité et le comportement d'innovation

Après avoir caractérisé le comportement innovateur des entreprises et les principaux signes de qualité présents dans les produits des entreprises, nous avons cherché à croiser ces deux variables afin de vérifier notre hypothèse concernant le lien négatif entre innovation et certains signes de qualité.

Les meilleurs scores d'innovation produit, procédé et organisation sont associés au Label Rouge, l'innovation emballage à l'Agriculture Biologique. Rappelons que nous

	AOC	Autre dénomination	Label rouge	CCP	AB	autres	aucun	Total
Innovation produit	47,4	46,5	70,6	42,1	44	25	30	39,1
Innovation procédé	24,8	21,7	55,6	13,5	36	16,1	17,1	20,9
innovation emballage	38,7	27,8	23,5	21,6	56	26,8	17,9	26,9
innovation organisation	34,8	27	55,6	15,8	15,4	28,6	15	24

Figure 7 : Tableau des signes de qualité et les différents types d'innovation (en % de la population totale).

	Gouvernance sectorielle	Gouvernance territoriale
Label Rouge	***	*
AOC	*	***

Figure 8 : Tableau des formes de gouvernance et les systèmes de qualité spécifiques (extrait de Allaire et Sylvander, 1997).

avons classé le Label Rouge comme un signe de qualité dont le niveau de contrainte du cahier des charges était relativement faible par rapport à celui de l'AOC. Dans la classification d'Allaire et Sylvander (1997), ces deux signes sont présentés comme opposés en ce qui concerne le mode de gouvernance.

En effet, les procédures de spécifications des produits les inscrivent dans des dynamiques sectorielles ou territoriales fortes (Allaire et Sylvander, 1997).

Nos résultats, se situant au niveau individuel des entreprises, suggèrent que la nature de la gouvernance qui prévaut dans les signes de qualité spécifique, conditionne les comportements des entreprises en matière d'innovation.

Pour aller plus loin dans cette réflexion, nous avons cherché à mesurer la participation des entreprises ayant différents signes de qualité dans les 4 domaines d'innovation.

La figure 9 présente dans chaque type d'innovation, la proportion d'entreprise avec AOC et d'entreprises sans aucun signe de qualité (en %).

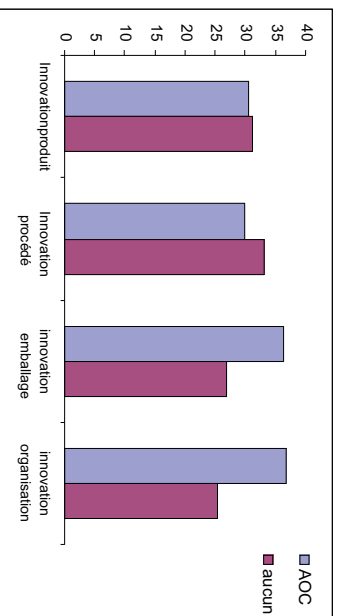


Figure 9 : Graphique de comparaison de la part des entreprises avec AOC ou sans signe de qualité dans l'innovation (en %).

Dans l'innovation sur l'emballage et l'innovation organisationnelle, les entreprises avec AOC sont plus fréquentes que celles sans aucun signe de qualité, tandis que la tendance est inversée pour l'innovation sur les procédés, et sensiblement équilibrée pour l'innovation produit.

Dans la suite de l'analyse, nous avons isolé les entreprises avec AOC et celles sans AOC (qui n'ont soit pas de signe du tout soit un autre signe que l'AOC). Les résultats sont présentés dans la figure 10 ci-dessous.

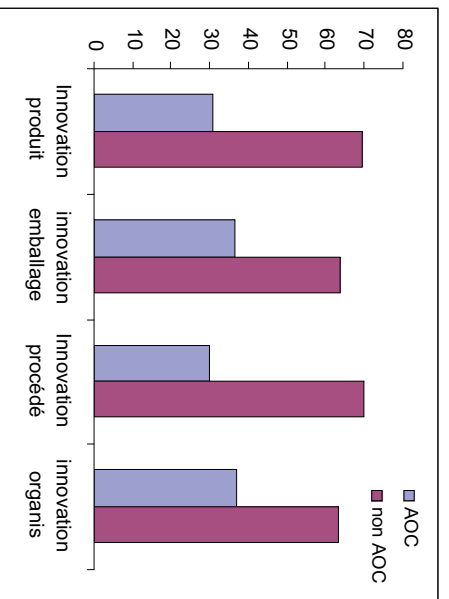


Figure 10 : Graphe de comparaison de la part des entreprises avec AOC ou sans AOC dans l'innovation (en %).

On constate que pour chaque type d'innovation, les entreprises avec une AOC représentent à peine le tiers des entreprises innovantes.

On peut donc conclure que par rapport à l'ensemble des entreprises de la région Languedoc Roussillon, les entreprises avec une AOC sont plus innovantes que la moyenne (47 % innovent dans le produit contre 39 % au total, voir la figure 7). Par contre si on restreint l'analyse aux seules entreprises innovantes alors on ne peut que constater le retard des entreprises avec une AOC.

Pour expliquer ces résultats, il faut revenir aux champs d'application des réglementations standard et spécifiques de l'AOC (Allaire et Sylvander 1997 ; Letablier, 2000). L'AOC ne garantit pas un niveau de qualité que l'on peut qualifier de supérieur, mais une origine en relation avec une tradition et un savoir faire liés à un territoire, qui déterminent une spécificité. Une fois les réglementations arrêtées, la révision du contenu des cahiers des charges est une démarche complexe et longue et elle devient un "carcan" au sein duquel l'entreprise doit se trouver des marges de manœuvre. La nature des innovations s'oriente

alors davantage vers les innovations de type marketing, et organisationnelles plutôt que vers les innovations de produits et de processus.

Ainsi par exemple, dans le cas de l'innovation sur l'AOC Roquefort, afin de réduire le sel dans le produit pour s'adapter aux évolutions du marché, l'impossibilité de réviser le cahier des charges.

Conclusion

Il ressort des premiers résultats de l'enquête réalisée que plus le cahier des charges d'un signe de qualité est contraignant, moins nombreuses sont les innovations particulièrement de produits et de processus de production.

L'hypothèse selon laquelle l'adoption de signes de qualité collectifs fortement liés au territoire (avec une forte gouvernance territoriale) constitue un frein à l'innovation sur le produit, semble vérifiée.

Cependant, même si l'analyse fine des cahiers des charges de différentes appellations d'origines laisse apparaître des différences substantielles selon le type d'acteur engagés au moment des négociations (Sylvander et Marty, 2000), notre recherche montre qu'une fois fixé le cahier des charges, les marges d'innovation sur le produit et les processus se réduisent.

Ce travail exploratoire soulève plusieurs questions en lien avec le développement territorial. En effet même si, au niveau de l'ONM, la dénomination d'origine est adoptée, on peut se demander si c'est le meilleur outil de certification de la qualité liée au territoire qui permette d'allier tradition, innovation et développement durable. Les procédures de spécifications des produits aboutissent, la plupart du temps, à standardiser le produit et les processus, ce qui conduit à une perte d'abord de biodiversité (Bérand et Marchenay, 2004) et ensuite de certaines des caractéristiques qui participent à la formation de l'identité des produits de terroir dans les représentations des consommateurs (Aurier et al, 2004) à savoir la variabilité des produits selon le producteur (le savoir faire, la personnalité de chaque producteur doivent être retrouvés).

Quelques limites à cette étude méritent d'être signalées et offrent autant de voies futures de recherche.

La mesure du comportement innovateur des entreprises est basée uniquement sur les déclarations des chefs

d'entreprises. On peut donc s'attendre, compte tenu de la diversité des entreprises, à une forte hétérogénéité des représentations et des résultats. Cette limite pourra être levée par des études de cas sur des innovations constatées réellement et validées comme telles dans le cadre de la recherche.

La deuxième limite de cette recherche tient à la sur-représentation de la filière viti-vinicole dans l'échantillon total (45 % du nombre d'entreprises constituant près de 95 % des AOC et des autres dénominations d'origine). Ce qui en fait plus une étude sur la filière vin qu'une étude

sur l'agroalimentaire en général. Élargir la recherche à d'autres secteurs permettra d'améliorer la validité externe des résultats.

Enfin, si les contraintes générées par l'engagement dans une démarche de qualité liée au terroir vis-à-vis de l'innovation sont mises à jour, elles doivent, avant de conclure définitivement à leur inadéquation face aux impératifs des marchés, être complétées par une évaluation comparée des performances des entreprises en fonction des différents signes de qualité.

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau de classification des signes de qualité selon le degré de contraintes induites par les règles d'élaboration du cahier des charges.	p79
Figure 2 : Graphe des différents types d'innovation (en % de la population totale).	p82
Figure 3 : Tableau des corrélations de Pearson entre les différents domaines d'innovation.	p83
Figure 4 : Graphe des types d'innovation et tailles d'entreprises (en % de la population totale).	p83
Figure 5 : Graphe des différents types d'innovation par filière (en % de la population totale).	p83
Figure 6 : Graphe de l'importance des signes de qualité (en % de la population totale).	p84
Figure 7 : Tableau des signes de qualité et les différents types d'innovation (en % de la population totale).	p84
Figure 8 : Tableau des formes de gouvernance et les systèmes de qualité spécifiques (extrait de Allaire et Sylvander, 1997).	p84
Figure 9 : Graphe de comparaison de la part des entreprises avec AOC ou sans signe de qualité dans l'innovation (en %).	p84
Figure 10 : Graphe de comparaison de la part des entreprises avec AOC ou sans AOC dans l'innovation (en %).	p85

Bibliographie

- Agreste (2004)**, Languedoc-Roussillon, *La sphère agroalimentaire revisitée en 2003, Mutation, recentrage, innovation : l'agroalimentaire régional résiste à la crise*.
- Allaire et Sylvander (1997)**, "Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale", Cahiers d'économie et de sociologie rurales, n° 44, pp. 29-59.
- Aurier Ph., Fort. F, Sirieix. L, (2004)**, *Les produits de terroir pour le consommateur : première proposition d'identification des sources perçues et des associations au terroir*, Congrès de l'AFM, Saint Malo, 5-7 mai.
- Benkhalha A., (2003)**, *Stratégies d'acteurs et performances dans la valorisation de l'AOC Pélardon*, Mémoire de DEA EGDAAAR, Montpellier.
- Bérand L., Marchesnay Ph.(2004)**, *Les produits de terroir entre cultures et règlements*, CNRS Editions, 229 p, Paris
- Carrier C., Garant D. (1996)** "Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés", communication présentée à la 5^e conférence internationale de management stratégique, Lille.
- Crevoisier O., (1994)**, *Dynamique industrielle et dynamique régionale : l'articulation par les milieux innovateurs*, Revue d'Economie Industrielle -. n° 70.-. pp. 33-48
- Fort F., Rastoin JL., Temri L., (2005)**, "Les sources de production d'innovations en PME/TPE agroalimentaire", Revue Internationale PME, volume 18, n°1, à paraître
- Fort F.; Rastoin JL.; Remaud H.; Tozani S., (2003)**, Mondialisation des échanges et création de valeur dans le système agroalimentaire du Languedoc-Roussillon "MESAR", UMR MOISA Montpellier (FRA) 186 p+ annexes, Série Etudes NO. 20031 03.
- Ingham M. (2001)** "Introduction. Innovation : de l'exception à la règle", Revue Française de Gestion n°133, mars, avril, mai, p. 82– 83.
- Julien PA (1994)** "Pour des PME de classe mondiale : Recours à de nouvelles technologies", éditions transcontinentales, Québec.

- Lagrange L. (2003)**, *Importance économique des filières sous SOQ, Séminaire de l'IRDA en partenariat avec l'INAO*, "Les produits d'Origine et de Qualité : enjeux et stratégies", 16 octobre, Montpellier
- Letablier M.-T. (2000)**, "La logique du lieu dans la spécification des produits référés à l'origine", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 475-488
- Maillet D., (1994)**, "Comportements spatiaux et milieux innovateurs", In Encyclopédie d'économie spatiale. AURAY J.P., BAILLY A., DERYNCKE P.H., HURIOT J.M. (eds), Paris, Economica, pp. 255-262
- Porter M. (1999)** "L'avantage concurrentiel des nations" in "La concurrence selon Porter", Village Mondial.
- Rastoin J.-L., Vissac-Charles V. (1999)**, *Le groupe stratégique des PME de terroir*, *Revue Internationale PME*, volume 12, n°1, pp. 171-192
- Roux P. (1999)**.- "Nouveau management et technologie de l'information vont de pair dans les IAA"-Agreste, *Les Cahiers*- n° 37- pp. 29-35
- Sylvander B., Marty F. (2000)**, "Logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères : vers un compromis par le modèle industriel flexible ?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 501-518
- Tarondeau J.C., Wright R.(1995)** "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus", *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin, juillet, août, pp. 112-121
- Torre A. (2000)**, "Economie de la proximité et activités agricoles et agro-alimentaires. Eléments d'un programme de recherche", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 407-426
- Touzard J.M. (2000)**, "Coordinations locales, innovation et régulation : l'exemple de la transition "vins de masse" - "vins de qualité en Languedoc-Roussillon", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 589-604

L'innovation dans la filière vitivinicole du Languedoc-Roussillon

*Etienne Montaigne, Professeur d'économie, UMR MOISA, Département SESG, Agro. M,
mail montaigne@ensam.inra.fr*

Julien Cadot, Doctorant, UMR MOISA, CREGO (Université Montpellier 2), Agro. M, mail cadot@ensam.inra.fr

Sommaire

Introduction	90
I MÉTHODE D'APPROCHE DE L'INNOVATION	90
A- L'APPROCHE GÉNÉRALE DÉCLARATIVE	90
B- L'APPROCHE PAR LA NATURE DE L'INNOVATION	90
II TYPOLOGIE QUALITATIVE DES INNOVATIONS	91
A- LES INNOVATIONS DE PROCÉDÉ	91
1. Les innovations technologiques majeures dans le secteur.....	91
2. L'adoption de procédés largement diffusés et connus.....	92
3. Des techniques plus anciennes.....	92
4. Une technique expérimentale contrôlée réglementairement.....	92
5. Des investissements génériques de modernisation.....	92
B- L'INNOVATION DE PRODUIT	93
1. L'introduction de nouveaux cépages.....	93
2. Le changement de procédé de vinification ou de mode de conduite de la vigne.....	93
3. La création de nouveaux assemblages.....	93
4. La création d'un "bien de confiance".....	94
C- LES INNOVATIONS COMMERCIALES, PACKAGING ET EMBALLAGE	94
D- LES INNOVATIONS D'ORGANISATION	94
III MÉTIERS ET INNOVATION	95
IV LES DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION	95
A- LES FACTEURS DÉCLENCHEURS	95
1. Les raisons d'innover.....	95
2. Les acteurs "déclencheurs" de l'innovation.....	97
B- LES PARTENAIRES DE L'INNOVATION	98
Conclusion	99
Table des illustrations	100
Bibliographie	100

Introduction

Par son développement historique dans le Midi de la France tout au long du XIXème siècle, avec la constitution d'un bassin de production spécialisé, et malgré une longue série de crises de surproduction, la viticulture tient toujours une place prépondérante dans l'agrolimentaire du Languedoc Roussillon. Son chiffre d'affaires représente environ la moitié de celui de tout le secteur agrolimentaire de la région. Les plus grandes entreprises du secteur y ont localisé une partie importante de leur activité (Montaigne E., 1997).

Nous ne reviendrons pas sur les déterminants de la crise que traverse le secteur, bien présentés dans l'introduction du chapitre "circuits de distribution" (Laporte et al., 2006).

Toujours est-il que dans une situation exacerbée par la concurrence, l'innovation représente l'une des variables de la compétitivité des entreprises, de plus en plus prise en compte par les analystes des filières et des stratégies. Ce sujet oblige l'économiste à retourner au sein de la

"boîte noire" de l'entreprise pour comprendre la nature du changement et ses modalités de mise en œuvre. Son pas de temps, en particulier pour les innovations technologiques majeures, et l'incertitude associée à sa mise en œuvre, rendent plus difficile d'établir ses liens avec les performances de l'entreprise. L'introduction dans l'enquête PSDR 2002 d'une partie spécialement orientée sur ce sujet nous a donc permis de mieux comprendre la nature du phénomène et la perception qu'en ont les chefs d'entreprise interrogés. Mais il est nécessaire, avant de commencer l'analyse des résultats de l'enquête, de définir l'innovation et de créer une typologie opérationnelle qui permette de croiser les réponses de l'enquête avec des catégories d'innovation. Nous opérons également à une analyse de l'innovation par métiers (caves particulières, coopératives, négoce) qui reprend la classification réalisée dans le chapitre "circuits de distribution" de ce recueil.

I Méthode d'approche de l'innovation

A- L'approche générale déclarative

Les premiers traitements de données se sont basés sur le dépouillement de la première question H1 : "Au cours des trois dernières années avez-vous réalisé : 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?' Cette question introduit une approche déclarative de type booléen, tout ou rien, oui ou non, basée sur la perception, l'évaluation, l'impression du responsable ayant participé à l'entretien d'enquête. Dans un second temps elle propose une classification en quatre catégories, avec éventuellement des réponses à plusieurs occurrences si plusieurs dimensions de l'innovation apparaissent. Cette première approche est importante car elle permet déjà une partition des entreprises en deux catégories : celles qui disent innover et celles qui disent ne pas le faire. Il est alors possible de mettre en relation cette distinction avec les autres variables de l'enquête : gouvernance et performance financière, qualité des produits (Couderc J.-P. et Stéphaney E., 2005 ; Fort F. et al., 2005), aussi repris dans ce recueil. Les limites de cette première approche résident bien évidemment dans ce déclaratif qualitatif qui ne permet de cerner ni l'importance, ni l'ampleur, ni les difficultés de la mise en œuvre de l'innovation.

En effet, la mise en œuvre de l'innovation présente des difficultés très différentes selon sa nature, tant au niveau des compétences requises que des moyens financiers nécessaires. Les dimensions temporelle (délai de mise en œuvre) et structurelle (ampleur du changement) ne sont donc ni perçues, ni analysées. On ne parle pas de la même chose quand on change une étiquette ou quand on installe une "Flash détente" !

B- L'approche par la nature de l'innovation

Cette imprécision de l'approche générale déclarative peut être en partie contournée en dépouillant la seconde question qualitative, ouverte H2 : "Citez les principales innovations réussies par votre entreprise au cours des trois dernières années". La connaissance de la nature de l'innovation dans une filière particulière permet donc d'affiner l'analyse. La connaissance générale de la nature des procédés techniques habituellement utilisés ainsi que les nouveautés mises en œuvre, pour lesquels les spécialistes des techniques ont pu nous donner les principales caractéristiques et contraintes, nous a donc permis de réaliser un nouveau classement des entreprises innovantes. Nous sommes donc passé ici d'une simple logique déclarative à une logique de classement par nature des techniques innovantes adoptées par l'entreprise.

Nous avons pu mettre en œuvre une approche empruntant à l'économie de l'innovation. Nous avons eu recours à ses catégories (Dosi G., 1982 ; Fichy P., 2003, Guellec D., 1999 ; Montaigne E., 1992-2) pour agréger les innovations, étape indispensable à l'analyse. On va pouvoir parler d'innovation mineure ou majeure, incrémentale ou drastique, de produit, de procédé, d'organisation¹. La nature du système "engagé" dans cette innovation permet également d'expliquer les mécanismes à l'œuvre. L'innovation technologique est créée en interne ou acquise auprès des fournisseurs industriels de la filière avec engagement fort ou faible des structures de recherche et de développement, qu'elle soit réalisée dans les grands groupes industriels privés ou dans les laboratoires de recherche publique² (Pavitt K., 1984 : *graphe 1*). L'innovation est également souvent incorporée dans les matières premières, l'exemple le plus caractéristique en œnologie est celui des levures sèches actives servant à élaborer les levains ou "pieds de cuve", ou l'utilisation des services des fournisseurs, les œnologues, par exemple. Une autre façon de caractériser l'innovation consiste également à "repérer" son positionnement dans la courbe de diffusion, son "âge" si l'on peut dire, dans le cycle de vie de la technique ou du produit considéré. Le niveau d'effort peut être également un bon indicateur : montant de l'investissement, longueur et difficultés d'apprentissage, acquisition de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire.

Bien entendu l'ensemble de l'analyse de la trajectoire technologique sectorielle dépasse le cadre de cette enquête, mais on peut considérer que ce questionnaire nous présente "l'état de la dynamique", ce qui fait l'innovation à un moment donné dans l'entreprise, en la recadrant dans l'histoire technologique sectorielle. Nous pouvons également confirmer la nature du processus d'innovation dans l'agroalimentaire et dans la filière viticole régionale. Nous nous proposons donc de faire ici une typologie reconstituée à partir de ce qui apparaît comme un élément de changement, comme une innovation, chez les professionnels interrogés.

II Typologie qualitative des innovations

Au total 120 innovations ont été déclarée par 66 entreprises sur 103 ayant une activité commerciale de vin enquêtées (Tableau des innovations, voir III).

A- Les innovations de procédé

1. Les innovations technologiques majeures dans le secteur

C'est le type d'innovation que l'on considère implicitement quand on parle d'innovation. Assez

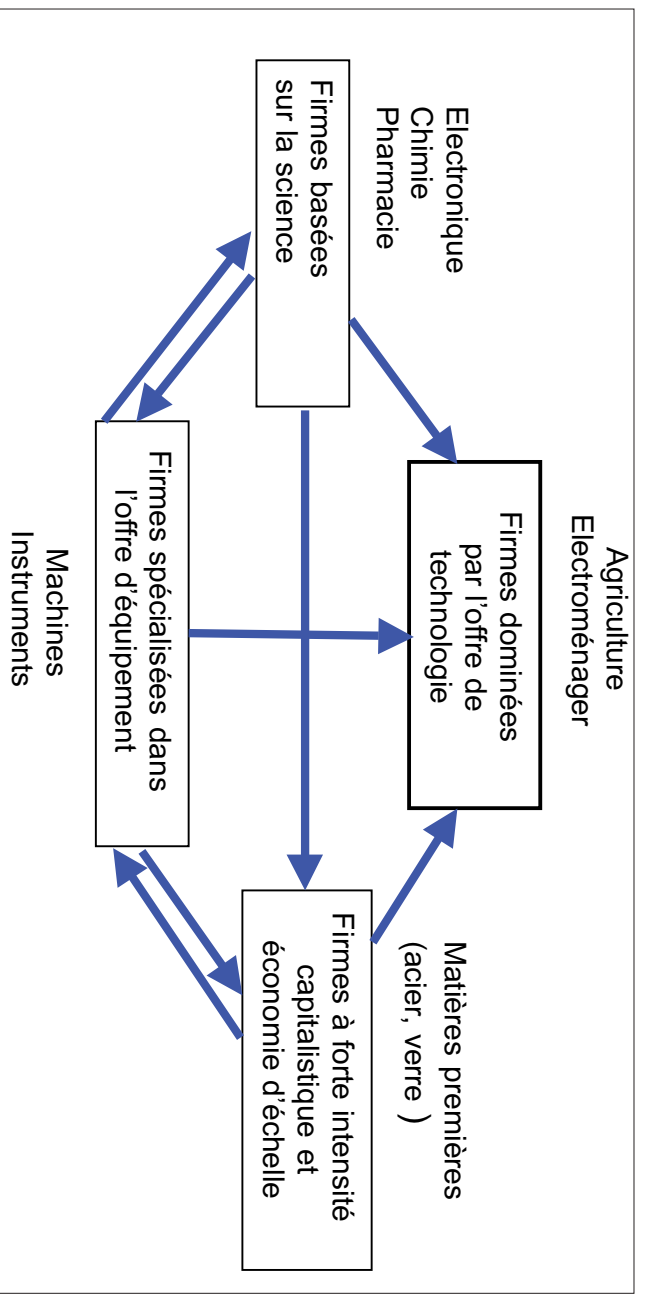


Figure 1 : Graphe des liens technologiques entre types de firmes, Keith Pavitt (1994).

¹ Schumpeter ajoutait une nouvelle matière première et une origine géographique nouvelle, mais ces catégories peuvent ou sont souvent rattachées aux précédentes.

² Le travail de Keith Pavitt nous permet principalement de comprendre, dans une logique d'échanges inter-industriels, que des secteurs économiques dont les entreprises ne font pas de recherche, peuvent innover grâce à leur insertion dans un système technique globalement innovant. L'innovation passe alors par l'achat de matières premières améliorées ou nouvelles (levures sèches actives par exemple), de nouveaux équipements (machine à vendanger, flash-détente, micro-filtration tangentielle, électrodialyse), des partenariats avec la recherche publique (formulation du vin sans alcool, «zéro degré»). L'ensemble fait donc système et peut être analysé et décrit par les filières d'innovation (Montaigne, 1992-2).

classiquement dans les IAA comme dans l'agriculture, l'innovation vient de "l'amont" de la filière d'innovation (*Montaigne E. 1992-2, Pavitt K. 1984*). C'est le couple recherche publique – industrie d'amont ou équipementier qui conçoit, propose, adapte un nouvel outil industriel. Nous retrouvons bien ce modèle dans les nouvelles technologies mises au point récemment. Nous pouvons alors considérer que l'on est dans la phase de démarrage de la diffusion de la technologie, durant les 5 à 10 premières années.

Sont ainsi citées trois fois les techniques de thermovivification-flash détente, trois cas de microbullage – microoxygénation, deux cas de filtration tangentielle, un poste d'électrodialyse. Sans pouvoir donner une grande valeur statistique à ces résultats, compte tenu de la méthode d'échantillonnage et de la faiblesse des effectifs, ils indiquent le début de la diffusion de ces nouveaux procédés, dans le tissu industriel. L'analyse des conditions de la diffusion relève des industries d'amont (la stratégie commerciale des équipementiers), de l'environnement institutionnel (la réglementation, la répression des fraudes, les règles applicables aux AOC) et de la nature même de l'innovation en ce qu'elle "apporte de plus" comparée aux procédés existants.

Dans trois cas, l'innovation est imprécise et il est difficile de la "qualifier". On parle ainsi de "nouveau procédé de vinification" sans précision supplémentaire, la nouveauté est perçue et appréciée par l'entreprise.

2. L'adoption de procédés largement diffusés et connus

Un autre ensemble d'innovations concerne l'adoption de procédés soit déjà anciens, soit bien connus et diffusés, mais non encore utilisés dans l'entreprise. Ces procédés n'étaient pas mis en œuvre pour différentes raisons : ils n'étaient pas nécessaires à l'élaboration de la gamme de produits précédents ou n'étaient pas nécessaires pour atteindre le niveau qualitatif des produits élaborés précédemment. Ils ont pu être introduits pour améliorer la productivité, la rentabilité de l'entreprise par une économie d'échelle par exemple, ce qui n'était pas le cas antérieurement. On peut regrouper dans cette catégorie : la machine à vendanger (citée 1 fois), le presseur pneumatique (2 fois) et le groupe de froid (4 fois).

3. Des techniques plus anciennes

Le vieillissement en fût de chêne, (citée 3 fois), est un cas très particulier dans la mesure où les notions de

"procédé" et "d'innovation" sont assez éloignées de la perception habituelle. L'usage du bois comme contenant est bien entendu fort ancien. Ce qui est nouveau, c'est sa "redécouverte" dans la région Languedoc-Roussillon pour élaborer des vins de garde permettant une meilleure valorisation, en imitation des pratiques des régions viticoles ayant une tradition plus ancienne de l'usage du bois à cet effet. Cette pratique permet, de plus, d'obtenir un caractère organoleptique particulier, une typicité des vins, recherchée par certains consommateurs. La chaîne technologique en est transformée, un apprentissage et de nouveaux savoir-faire doivent être créés et mis en œuvre, la conception même du produit ainsi que son positionnement sur les segments de marchés plus qualitatifs, modifient l'organisation de l'entreprise.

4. Une technique expérimentale contrôlée réglementairement

Dans le même ordre d'idées, une entreprise cite l'adoption de l'usage des copeaux de chêne. L'usage de cette technique est encore, d'un point de vue strictement réglementaire en France et dans l'Union Européenne, au stade expérimental "prolongé" et bénéficie donc d'une dérogation pour mieux cerner son usage. On est ici en présence d'une stratégie de positionnement concurrentiel face aux entreprises des pays du nouveau monde et de l'hémisphère sud où cette technique classique est autorisée depuis longtemps et largement appliquée. Les contraintes réglementaires n'en font pas moins une source de discussions sans fin tant à l'Organisation Internationale de la Vigne et du vin (OIV), qu'à la commission de l'Union européenne.

5. Des investissements génériques de modernisation

La création d'une nouvelle cave représente un cas original dans la mesure où son concepteur dispose de toute la batterie de technologies disponibles, sous la contrainte budgétaire, bien entendu. Sa mise en œuvre se fera donc en accord avec le projet d'entreprise.

Suivent les équipements de modernisation des chaînes techniques comme l'achat d'une nouvelle étiqueteuse sur la chaîne d'emboûtillage d'un négociant. Ne faudrait-il pas plutôt parler de modernisation que d'innovation dans ce cas, mais où poser la limite ?

Une dernière remarque peut être faite sur l'informatique qui n'est citée que 2 fois. Nous pouvons penser que soit toutes les entreprises sont équipées, soit cette technologie, en particulier dans son usage bureautique

ou domestique, tel Internet, n'est plus vraiment considérée par les chefs d'entreprise comme réellement une innovation (chapitre *Les NTIC, facteurs de développement des entreprises agroalimentaires ? Le cas du Languedoc-Roussillon d'A. Salançon dans ce recueil*).

Sur les 29 innovations citées et regroupées dans la catégorie des innovations de procédé, 9 concernent des innovations technologiques majeures récentes issues de la recherche publique et industrielle, spécifiques du secteur, 7 des technologies plus anciennes, classiques ou "à maturité", 3 la mise au goût du jour d'un procédé ancien connu dans d'autres régions, une pratique expérimentale, 7 cas (9 si on y inclut l'informatisation) de modernisation au sens large par l'adoption de technologies génériques.

B- L'innovation de produit

"Comment innove-t-on dans le vin ?", a commenté un négociant lors de l'entretien d'enquête. En effet l'essentiel de la communication et des images transmises par le secteur utilise la notion de tradition, en particulier pour les vins d'appellation qui représentent maintenant plus de la moitié de la production nationale. Bref comment innove-t-on en matière de produit dans un secteur aussi traditionnel ?

Quatre modalités apparaissent pour élaborer de nouveaux produits dans le secteur viticole languedocien : l'introduction d'un nouveau cépage, la modification du processus de production à la cave ou au vignoble, la création de nouveaux assemblages et enfin, faire du vin, via le processus de production, un bien de confiance.

1. L'introduction de nouveaux cépages

L'introduction de nouveaux cépages, au niveau régional, est devenue classique depuis la mise en œuvre de la politique de diversification qualitative régionale dans les années soixante dix, ce que l'on a appelé le "Plan Chirac" (*Montaigne E., 1997*). La création des vins de pays d'Oc à partir de 1981, a renforcé cette modalité dans la mesure où environ 80 % de ces vins sont commercialisés sous le nom d'un seul cépage. Ici encore, c'est la nature des cépages concernés qui mérite d'être précisée. La réglementation et la technique vont nous y aider.

La première notion de nouveauté est celle de création (ex nihilo), c'est à dire dans notre cas, l'obtention d'un cépage qui n'existait pas auparavant, une nouvelle variété comme pour les autres plantes. De fait, aucun cas

d'innovation par l'introduction d'un nouveau cépage n'a été repéré au cours de l'enquête. La seconde notion de nouveauté fait donc référence à l'aspect régional et local. On qualifie de nouveaux cépages ceux qui n'étaient pas traditionnellement plantés dans la région et qui ont été conseillés par les spécialistes de viticulture pour améliorer les vins du Languedoc. Il s'agit donc de ce que l'on appelle généralement les cépages extra-méridionaux.

Une cave peut donc innover en introduisant un cépage qu'elle ne vinifiait pas précédemment, soit sous la pression d'un producteur qui l'a planté, soit plus généralement en vue de diversifier sa gamme et répondre ainsi à la "demande du marché". De fait l'introduction des cépages blancs, Viognier et Chardonnay, sont cités chacun à deux reprises, le Cabernet franc et le Muscat sec une fois.

2. Le changement de procédé de vinification ou de mode de conduite de la vigne

Ces modifications sont également source d'innovation de produit. L'usage du bois est devenu un classique sur les "nouveaux" cépages comme le chardonnay en fût de chêne (cité 2 fois) ou sur les cépages traditionnels (Garignan, Alicante en fût de chêne, cité une fois). La vinification en rosé (citée 5 fois) permet d'étendre la gamme sur un marché porteur (*Montaigne, Sidlovits, 2003*). Il en est de même pour la mise en œuvre d'une vinification en blanc classique sur un cépage traditionnellement vinifié en vin doux naturel : le Muscat sec (cité 2 fois).

Le recul de la date de vendange permet également de créer ou de renouveler la gamme des vins de dessert avec les qualifications de : vendange tardive, été indien, muscat de Noël (chacun cité 1 fois). La sélection au terroir permet de créer un produit qualitatif plus "haut de gamme". La méthode de conservation permet également de différencier le produit, dans le cas du Rivesaltes tuilé.

3. La création de nouveaux assemblages

Il s'agit bien là d'un moyen classique pour améliorer, diversifier sa gamme de produits et l'adapter à la demande. L'assemblage a toujours été un moyen d'affiner le style du produit souhaité. Donc à ce stade, le niveau de nouveauté devient plus difficile à évaluer, dans la mesure où "l'écart" entre anciens et nouveaux produits est parfois bien subtil ou nécessite l'avis de l'œnologue ou de l'expert en dégustation. On est typiquement dans le cadre des innovations incrémentales pour lesquelles on peu parler d'adaptation progressive dans le temps. Elle n'en

demeure pas moins essentielle et souvent ne nécessite pas, à court terme, la mise en œuvre de nouveaux moyens ou d'investissements élevés.

4. La création d'un " bien de confiance "

Ce terme est issu de la littérature économique sur la qualité (*Darby M.R. et Karni E., 1973 ; Reardon, T. et Codron, J.M., 2001*). Il fait référence aux produits obtenus par un procédé ou une démarche particulière que l'acheteur final, le consommateur ne peut pas vérifier lui-même. Il doit donc déléguer la vérification de l'assertion à un tiers, certificateur public ou privé. Les produits éthiques (production sans travail des enfants, ou issue du commerce équitable) sont les exemples généraux. En agriculture les différents systèmes de certification reprennent cette logique.

Les vignes conduites en lutte raisonnée sont citées une fois. Ce changement de pratique fait l'objet de nombreuses discussions et commence à se diffuser dans le milieu viticole. Il est probable que tous les producteurs ne sont pas conscients de la nature de l'innovation que l'objet de valorisation commerciale. De fait, ce type de changement peut être également rapproché de l'innovation d'organisation. En effet, la valorisation de cet "engagement cultural" passe fréquemment par l'établissement de contrats avec cahiers des charges dans un partenariat avec un circuit de distribution.

En résumé, il apparaît clairement qu'à l'exception du "zéro degré", le secteur ne présente pas de produit nouveau, issu d'une technologie ou d'un travail de R&D, comme dans les grands groupes industriels. On ne crée pas tous les jours un yaourt au bifidus actif ou au *Lactobacillus casei*. Mais ce phénomène est assez classique et bien connu dans l'agroalimentaire où les innovations de produits sont souvent des modifications de "recettes" de préparation.

C- Les innovations commerciales, packaging et emballage

Ces innovations sont un peu à cheval sur les deux catégories précédentes. Elles combinent souvent une modification du procédé (par exemple la chaîne d'emballage, l'étiqueteuse) et de produits (comme le vin présenté en "bag in box"). Leur originalité porte sur les possibilités apportées par l'emballage pour l'animation commerciale, le support de nouvelles marques ou la relance de la vente du produit.

Dans les innovations portant sur les contenants nous trouvons : les nouvelles bouteilles (cité 9 fois), la bouteille de 50 centilitres (une fois), les capsules à vis (1 fois), les PET (2 fois), l'outre à vin / bag-in-box (5 fois), l'étiquetage (2 fois) avec la mise en place d'une étiquette à deux corps, l'étui à cigare. Le terme général d'innovation d'emballage, de packaging, est utilisé à 13 reprises. Ce type d'innovation est issu classiquement de l'industrie d'amont, les fournisseurs de bouteilles ou les équipementiers spécialisés dans l'emballage et le conditionnement. La mise en place de recherche sur le bag-in-box au niveau mondial constitue une illustration frappante.

De façon complémentaire, l'innovation commerciale est citée à 10 reprises, dans neuf cas avec la création d'une nouvelle marque et dans un cas avec la mise en œuvre de la promotion du produit. C'est ici la dynamique, l'organisation interne qui est mobilisée, parfois avec l'aide de structures extérieures de conseil. Ces changements sont alors proches des changements organisationnels.

D- Les innovations d'organisation

Sans réaliser une répartition parfaite de toutes les innovations rencontrées, on peut les regrouper selon qu'elles affectent l'amont de l'activité, l'aval ou le processus de production lui-même. En amont sont citées la plantation et la rénovation du vignoble (assertion assez générale que l'on aurait pu classer dans l'innovation de procédé), la rémunération à la qualité et la gestion des apports. Au niveau de l'organisation interne, on trouve les démarches qualité (HACCP, produits filière qualité), l'augmentation de capacité, la réorganisation technique ou la création d'un poste de contrôleur de fabrication, mais aussi les 35 heures³ (citées 3 fois). Au niveau de l'aval, la création d'un caveau ou la réception de la clientèle sont cités deux fois. Viennent ensuite la charte de partenariat et le cahier des charges.

Il est également possible de regrouper et classer ces innovations selon leur niveau de généralité. On trouve ici la dynamique sociale globale avec les 35 heures et la promotion des démarches de qualité largement développées dans le secteur agroalimentaire. La relation partenariale est de plus en plus présentée dans le milieu professionnel viticole, comme l'une des solutions aux difficultés de mise en marché. Le contrat devrait ainsi permettre un accord sur les engagements, les risques et le partage des bénéfices dans l'investissement sur de nouveaux marchés. Les autres innovations restent spécifiques

du secteur avec l'attention croissante portée aux circuits de vente alternatifs à la grande distribution (vente directe) et ses relations avec d'autres activités comme le tourisme.

III Métiers et innovation

Dans ce chapitre, nous croisons les variables d'innovation avec les métiers définis dans l'article du recueil sur les circuits de distribution. Pour toute interrogation sur les définitions et les aspects méthodologiques de cette classification, il faut se reporter à ce chapitre. Nous rappellerons seulement les données récapitulatives dans les tableaux 2 et 3.

Au niveau des **innovations de procédé**, on constate que le déterminant de la décision d'innovation est lié à l'adaptation du procédé à la fonction de l'entreprise dans la filière. Ainsi la filtration et la stabilisation tartrique des vins sont des fonctions associées au conditionnement des vins et sont généralement réalisées par les entreprises de négoce. Les innovations technologiques majeures de procédé dans les coopératives sont généralement bien associées à leur fonction de vinification (thermovinification, flash détente, micro-oxygénation) et seule une cave particulière (de grande taille, compte tenu des choix méthodologiques de l'enquête) a introduit de la micro-oxygénation.

C'est encore la nature du procédé, associée à la fonction (récolte du raisin et vinification) qui explique l'adoption de procédés connus dans les caves particulières tels la machine à vendanger, le pressoir pneumatique ou le groupe de froid. A ce stade nous pouvons émettre l'hypothèse que beaucoup de coopératives sont déjà équipées de ces procédés ou même que, si elles en ont acquis un, elles ne l'ont pas considéré lors de l'enquête

comme une innovation mais comme un investissement classique.

Au niveau des **innovations produit**, la nature de l'innovation est encore déterminante : ce qui peut venir du vignoble (nouveau cépage) ou de la vinification est réalisé par les caves particulières et coopératives, ce qui concerne la conception d'un nouveau produit pour le marché est réalisé par le négoce (nouvel assemblage). Une innovation "amont" (nouveau cépage) peut être utilisée, reprise et valorisée par l'aval (négoce). La lutte raisonnée représente la création d'un bien de confiance qui peut concerner tout type d'entreprise.

Les **innovations commerciales** sont d'abord le fait du négoce bien qu'encore une fois, les vigneronns peuvent considérer avoir innové en changeant d'étiquettes (innovation packaging), alors que le négoce parlera d'innovation par la mise sur le marché d'une nouvelle marque.

Les **innovations organisationnelles** sont assez bien réparties, tant dans leur nature (4 en amont, 5 en interne, 4 en aval) que par métiers (3 en cave particulière, 5 en cave coopérative, 4 chez des négociants) (tableau des innovations par métier). Il faudrait entrer pratiquement dans chaque cas particulier pour en comprendre la logique.

La classification proposée à partir de l'inventaire des innovations citées, permet d'avoir un regard différencié sur le dynamisme du secteur au niveau régional. Globalement, "ça bouge" ! L'innovation est largement présente. Elle est cependant très diversifiée et il ne faut pas s'en étonner.

IV Les déterminants de l'innovation

A- Les facteurs déclencheurs

1. Les raisons d'innover

	Nombre d'entreprises		Chiffre d'affaires (1000 €)		Salariés permanents		C.A. export.			
	Enquêtées	Extrapolées	Total	%	Moyen	Nombre	%	moyen	1 000€	%
Caves particulières	30	122	63228	1,9	517	783	13,5	6,5	11255	2,2
Caves de vinification	40	233	853193	25,9	3662	1954	33,6	8,5	40578	7,9
Metteurs en marché	33	101	2101560	63,8	20795	2520	43,3	25,0	419111	82,0
Industrie	9	18	275135	8,4	14905	559	9,6	30,0	39882	7,8
Total	112	475	3293116	100,0	6935	5816	100,0	12,0	510826	100,0

Figure 2 : Tableau de quelques caractéristiques du secteur viticole en 2002.

		Caves particulières	Coopératives de vinification	Metteurs en marché	Total
Innovations de procédé	technologique majeure	1	6	3	10
	diffusion de procédés connus	6	3	1	10
	fût de chêne		2	1	3
	expérimentation copeaux		1		1
	modernisation	1	1	2	4
	Total	8	13	7	28
	nouveaux cépages	2		2	4
Innovations de produit	conduite de la vigne	4	10	3	17
	nouvel assemblage	3	1	1	5
	bien de confiance		1		1
	distilleries			1	1
	Total	9	12	7	28
	packaging	6	9	13	28
	marque, promotion	5	7	11	23
Innovations commerciales	Total	11	16	24	51
	organisation amont	1	1	2	4
	organisation interne	2	1	2	5
	organisation aval		3	1	4
	Total	3	5	5	13
	Nombre d'innovations	31	46	43	120
	Nombre d'entreprises qui ont innové	15	28	23	66
Total	Nombre total d'entreprises	30	40	33	103

Figure 3 : Tableau des innovations par métier.

Les motivations de l'entreprise face à l'innovation, sont cernées par les réponses à la question H 6 : "Pour quelles raisons innovez-vous ?", voir figure 4. De façon très significative, c'est le dynamisme de l'entreprise qui apparaît comme la motivation principale avec deux

réponses qui dominent : la conquête de nouveaux marchés (33 % des entreprises qui innovent) et le renouvellement de la gamme de produits (19 %). Suit l'objectif de création de valeur, tout d'abord indirectement par la construction d'image (15 %) et

directement en vendant plus cher (15 %). En dernier lieu apparaissent la compétitivité avec seulement 9 %, les coûts (3 %), la flexibilité (2 %) et l'adaptation aux normes (1 %).

L'observation par type d'innovation¹ vient quelque peu modifier l'ordre de milieu de classement : la conquête de nouveaux marchés arrive en tête quel que soit le type d'innovation. Par contre, l'innovation de procédé sert à vendre plus cher, l'innovation de produit comme l'innovation commerciale servent à renouveler sa gamme et construire son image. L'innovation d'organisation donne une meilleure place à la construction de l'image.

L'observation par métier nous permet de remarquer un comportement différent de celui généralement avancé par leurs détracteurs : les coopératives qui innovent apparaissent comme les plus orientées vers la conquête de nouveaux marchés. Pour les caves particulières, renouveler la gamme de produit et se construire une image comptent autant que la conquête de marché, alors que pour les négociants, l'innovation, après la conquête de marché, sert à vendre plus cher.

2. Les acteurs "déclencheurs" de l'innovation

Une autre façon de cerner les facteurs de lancement de l'innovation est, non plus, de s'intéresser aux motivations de

l'entrepreneur, mais de "personnaliser" l'acteur le plus influent. Nous avons regroupé ces acteurs en plusieurs catégories : tout d'abord les acteurs représentant la demande (les clients, GMS par exemple, et le consommateur), les acteurs représentant l'offre de technologie (la disponibilité d'une nouvelle technologie, les équipementiers, les fournisseurs), puis les facteurs de compétition entre les entreprises (les concurrents), l'environnement institutionnel (la réglementation) et enfin la dynamique interne à l'entreprise.

Au niveau global, la demande ("demand pull", quand c'est la demande qui "tire" l'innovation) et la dynamique interne de l'entreprise apparaissent comme les déclencheurs principaux de l'innovation dans le secteur viticole, en étant cités respectivement à 72 et 35 reprises.

L'environnement institutionnel et l'offre de technologie ne jouent qu'un rôle très faible : la concurrence n'est pratiquement pas citée. Ce résultat mérite d'être bien explicité. Cela veut dire que même pour des technologies aussi innovantes que la Flash détente ou l'électrodialyse ce n'est pas parce que la technologie existe qu'elle est adoptée. Il n'y a pas d'effet immédiat. Les résultats au niveau des types d'innovation confirment ce point de vue. La cohérence est forte au niveau de la demande : l'innovation de produit et l'innovation commerciale sont bien "tirées" par la demande. Mais, de façon contre

	Innovation de procédé		Innovation de produit		Innovation commerciale		Innovation organisationnelle		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Conquérir de nouveaux marchés	11	28	12	29	29	37	5	20	42	33
Renouveler la gamme de produits	6	15	10	24	17	22	4	16	24	19
Construction image	5	13	8	20	11	14	6	24	19	15
Vendre + cher	7	18	5	12	11	14	3	12	19	15
Améliorer la flexibilité	2	5	1	2	1	1	1	4	3	2
Réduire les coûts	2	5	1	2	1	1	2	8	3	2
Devancer la concurrence	3	8	3	7	7	9	3	12	12	9
Autre	3	8	1	2	2	3	1	4	5	4
Total	39	100	41	100	79	100	25	100	127	100
Répondants*	20		21		40		13		65	

* Chaque répondant donnait 2 réponses. Dans le tableau, nous comptons le nombre de réponses.

Figure 4 : Tableau des raisons d'innover par type d'innovation.

4 On observe les réponses des entreprises ayant réalisé au moins une innovation de procédé, de produit et ainsi de suite... On construit ainsi les catégories «innovation de procédé», innovation de produit»...

	Innovation de procédé		Innovation de produit		Innovation commerciale		Innovation organisationnelle		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%		
demand pull	24	57	24	56	48	65	10	40	78	58
autonomie	10	24	14	33	20	27	11	44	40	30
technology push	4	10					1	4	4	3
concurrence	3	7	4	9	4	5	2	8	9	7
environnement institutionnel	1	2	1	2	2	3	1	4	3	2
Total	42	100	43	100	74	100	25	100	134	100
Répondants	23		24		40		14		75	

* Chaque répondant donnait 2 réponses. Dans le tableau, nous comptons le nombre de réponses.

Figure 5 : Tableau des acteurs "déclencheurs" de l'innovation.

intuitive, elle motive également significativement l'innovation de procédé et l'innovation d'organisation. Ces technologies apparaissent comme des moyens de répondre à la demande et sont le fruit d'une décision au départ réfléchi au sein de l'entreprise. La dynamique schumpétérienne de sélection-élimination des non-adopteurs de technologie ne joue pas ici ou du moins pas de façon claire et consciente. La variable technologique n'apparaît pas, dans la plupart des cas, comme une variable déterminante dans le processus de compétition. C'est principalement la diversité des produits et des prix qui permet d'expliquer ce phénomène (Cf. *Montaigne 1992-1*).

Au niveau des métiers, l'attraction de la demande est nettement plus marquée dans les entreprises de négoce et les coopératives que dans les caves particulières. Chez ces dernières, la dynamique interne de l'entreprise apparaît plus déterminante.

B- Les partenaires de l'innovation

Dans cette question, l'objectif est moins de cerner l'effet déclencheur dans une relation de cause à effet, que d'observer les "relations" qui ont permis la mise en œuvre de l'innovation. Nous avons ici une approche plus "égalitaire" que hiérarchique. Par contre, parmi l'ensemble des propositions, seulement deux ont été retenues : les partenariats amont (fournisseur, équipementier) et aval (clients, consommateurs). L'effet sectoriel, souvent qualifié de "cluster" ou de "réseau localisé d'entreprises" (*Belussi et al., 2003*) ne semble pas fonctionner. De même le rôle des structures publiques est peu pris en compte (14 % des cas) : centres professionnels, universités, établissements d'enseignement supérieur, organismes

publics de recherche. Or nous savons bien le rôle joué par ces institutions. Par contre c'est pour ces structures que l'effet régional joue principalement.

En détaillant les résultats par type d'innovation là encore nous pouvons être surpris par la très faible différenciation : le partenariat est pratiquement toujours aussi important avec les fournisseurs qu'avec les clients avec tout de même une petite sur-représentation des clients dans l'innovation de produits.

Au niveau géographique, la localisation des partenaires est assez équilibrée, tant en région qu'au niveau national. Cette situation tient probablement à des facteurs historiques d'évolution de l'organisation industrielle amont (concentration internationale des ensembles, disparition des petites entreprises régionales), mais en reconnaissant tout de même l'existence d'un tissu régional, parfois sous forme de filiales ou de concessions. De même, la clientèle est bien diversifiée géographiquement. Un effet de cluster significatif n'apparaît pas.

Partenaires de l'innovation	Fournisseurs	Clients
innovation procédé	14	13
innovation produit	10	17
innovation commerciale	26	27
innovation organisationnelle	5	9

Figure 6 : Tableau des partenaires de l'innovation : fournisseurs ou clients ?

Partenaires de l'innovation	Partenaires régionaux	Partenaires nationaux
innovation procédé	17	15
innovation produit	18	14
innovation commerciale	29	24
innovation organisationnelle	11	8

Figure 7 : Tableau des partenaires de l'innovation : nationaux ou régionaux.

Conclusion

a- Résultats

Tout d'abord, la filière vin régionale innove réellement, principalement dans l'innovation commerciale, souvent couplée à l'innovation de produit. Nous pouvons constater des liens forts entre la fonction technique de l'entreprise au sein de la filière et la nature de l'innovation. Les entreprises "innovent essentiellement dans leur métier". L'effet économique de l'innovation est lent à être obtenu comme dans de nombreuses industries où le cycle de vie des produits est long et marqué par des habitudes de consommation stable. Nous ne sommes pas dans l'industrie électronique ou même l'équipement électroménager. Les habitudes alimentaires évoluent lentement, et ce d'autant plus que la réputation en matière de vin est liée à la tradition.

Les types d'innovations coexistent, en particulier l'innovation de produit et l'innovation commerciale. L'impact de l'innovation est généralement plus élevé dans les grandes entreprises. Les entreprises innovent principalement pour conquérir de nouveaux marchés et renouveler la gamme. Ce sont les objectifs de l'entreprise qui sont, très logiquement, essentiels dans les décisions d'innovation. Le rôle du système d'innovation environnant n'est que faiblement perçu, il apparaît probablement comme lointain, donné, acquis, non maîtrisable ou disposant d'une dynamique indépendante de l'entreprise. Ce sont les relations marchandes qui dominent par les échanges avec l'amont (fournisseurs) et l'aval (clients). La perception du rôle de l'environnement industriel ou technologique local apparaît très peu. La marque est la principale modalité de protection de l'innovation. L'aide publique va essentiellement aux coopératives pour l'innovation de procédé, conformément aux procédures bien établies d'aides à la modernisation (contrats de plan Etat-région et autres).

Dans la situation de crise économique actuelle (à Hauteville et al., 2005 ; Montaigne et al., 2006), l'innovation peut contribuer à améliorer les performances concurrentielles des entreprises du secteur. Un diagnostic détaillé de l'état des techniques et des besoins d'innovation de la filière

pourrait être engagé, mais les entreprises ont d'ores et déjà pris conscience que l'innovation pourrait être mobilisée pour la reconquête des marchés.

b- Les limites

L'enquête apporte beaucoup d'informations sur un sujet fréquemment ignoré. Mais nous avons vu, en introduction, que nous étions en présence d'une problématique complexe qui couvrirait des évolutions de nature très différentes. La principale limite des résultats obtenus porte sur l'absence d'une vision dynamique et quantitative quant au rôle de l'innovation dans la compétitivité du secteur. Les montants d'investissements associés à la nature des innovations, ne sont pas pris en compte et il nous manque la vision stratégique du décideur, à savoir en quoi cette innovation améliore les résultats de l'entreprise et à quelle échéance. Nous savons également que l'innovation est souvent source d'incertitude, est risquée et nécessite du temps avant que son efficacité puisse être évaluée. Cette dimension est donc à peine effleurée par un questionnaire placé dans un cadre relativement statique.

c- Les implications managériales

Cette première analyse invite les professionnels qui n'innovent pas à se poser au moins la question de l'apport de cette problématique et de s'interroger sur cette variable stratégique encore souvent délaissée ou mobilisée tardivement. Elle invite également à mieux raisonner la dynamique de l'investissement dans ce secteur et à évaluer l'appropriation des efforts de recherche réalisés par l'amont public ou privé de la filière.

d- Les perspectives de recherche

Force est de constater que la variable innovation est pour le moins mal, sinon pas du tout, pilotée par les responsables politiques et économiques du secteur. Aucune analyse des filières d'innovation n'a été entreprise récemment. Aucun indicateur d'efficacité des efforts de R&D n'est disponible. Des travaux sur cette question recouvrant des enjeux de long terme mériteraient beaucoup plus d'attention en éclairant aux seules préoccupations conjoncturelles, même si le management au quotidien peut expliquer ce choix.

Table des illustrations

Figure 1 : Graphe des liens technologiques entre types de firmes, Keith Pavitt (1994).....	p91
Figure 2 : Tableau de quelques caractéristiques du secteur viticole en 2002.....	p95
Figure 3 : Tableau des innovations par métier.....	p96
Figure 4 : Tableau des raisons d'innover par type d'innovation.....	p97
Figure 5 : Tableau des acteurs "déclencheurs" de l'innovation.....	p98
Figure 6 : Tableau des partenaires de l'innovation : fournisseurs ou clients ?	p98
Figure 7 : Tableau des partenaires de l'innovation : nationaux ou régionaux.....	p98

Bibliographie

- Belussi F., Gottardi G. et Rullani E. (2003)**, *The technological evolution of industrial districts*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, NewYork, London, 536 p.
- Bruté de Rémur C. et Montaigne E. (2000)**, *Filière vins : Métamorphose, diversité et reconquête*. In : Aurier Philippe, Autran Frédéric, Couderc Jean-Pierre, Galas Jaques, Rastoin Jean-Louis, éditeurs. Dynamiques des entreprises agro-alimentaires : regards croisés sur le languedoc. Montpellier : Agreste-GraalM, DRAF-SRSA INRA-ESR, 222 p.; p. 127-133
- Couderc J-P. et Stephany E., (2005)**, *Gouvernances, innovations et performance des PME : Une étude exploratoire dans le secteur agroalimentaire en Languedoc-Roussillon*. Lyon : Symposium international " Territoires et enjeux du développement régional ", 9-11 mars 2005, 16 p.
- d'Hauteville F., Couderc J.P., Hannin H. et Montaigne E. (2005)**, *Bacchus 2005 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Ed. Dunod.
- Darby M.R., Karni E. (1973)**, *Free Competition and the Optimal Amount of Fraud*, Journal of Law and Economics, Vol. 16, 67-88.
- Dosi G. (1982)**, *Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change*. In: Research policy, 11, p. 147-162.
- Flichy P. (2003)**, *L'innovation technique : récents développements en sciences sociales vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris (FRA), La Découverte, 250 p.
- Fort F., Peyroux C. et Temi L. (2005)**, *Les signes de qualité : frein ou moteur de l'innovation en agroalimentaire : le cas du Languedoc-Roussillon*. Lyon : Symposium international "Territoires et enjeux du développement régional", 9-11 mars 2005, 16 p.
- Gressard J-M., Tomberneau P. (2003)**, *Evaluation des aides publiques apportées à la filière vitivinicole du Languedoc-Roussillon et sa compétitivité*. Montpellier : Préfecture de région, rapport réalisé par les cabinets GRESSARD / ACA remis en Avril 2003, 3 tomes + synthèse
- Guellec, D. (1999)**, *Economie de l'innovation*. - Paris (FRA), La Découverte, 1999, Repères n° 259, 120 p.
- Montaigne E., Couderc J.-P., d'Hauteville F., Hannin H. (2006)**, *Bacchus 2006 : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Ed. Dunod.
- Montaigne E. (1992)**, (1) - *Les techniques à membranes en œnologie : Une approche évolutionniste ?* - In : Séminaire final de l'appel d'offre CNRS, MRT, INRA : Les changements techniques dans les industries liées à l'agriculture, Lille, 19-20 mars 1991 - In : Innovation changement technique et agro-alimentaire. - Paris : INRA, Economie et sociologie rurales : Actes et Communications n ° 8, 1992, p. 127-140

- Montaigne E. (1992), (2)** - *L'étude des innovations technologiques : Réflexions méthodologiques*. - In : MUCHNIK José (sous la coordination de.) - 1993. - Alimentation, Techniques et innovations dans les régions tropicales. - Paris : L'Harmattan ; 556 p., p. 473-496. Rééditée In : *Economia agro-alimentaria*, n ° 0, 1996, (revue de la Societa Italiana di Economia Agro-Alimentare, SIEA, Parme, Italie) p. 27-56
- Montaigne E. (1996)**, *Théorie évolutionniste, dynamique technologique et systèmes d'approvisionnement alimentaires*. - Communication au séminaire sous-régional de la FAO (Dakar, 1997) : "Approvisionnement et distribution alimentaires des villes de l'Afrique francophone", 18 p. : FAO, "Aliments dans les villes" : <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/agricult/sada/dada.htm>
- Montaigne E. (1997)**, *Transformation of viticulture in the Languedoc-Roussillon seen from the perspective of two centuries of history*. - Communication at the Canadian Conference on Economic History, Niagara-on-the-Lake, 4-6 may, 30 p - Publié en français au B.I.D. n ° 5/1997 sous le titre : Les mutations de la viticulture languedocienne mises en perspective par deux siècles d'histoire"
- Montaigne E. et Sidlovits D. (2003)**, *Long Term Contracts and Quality in The Wine Supply Chain : Case of the Appellation "Vins des Sables du Golfe du Lion"* ; Budapest, ISNIE, 7th annual conference of the International Society for New Institutional Economics, September 11-13, 20 p.
- Pavitt K. (1984)**, *Sectoral patterns of technical change: Towards and taxonomy and a theory*.- Research Policy, 13, 343-373
- Reardon T., Codron J.M., Busch L, Bingen J., Craig H., (2001)**, *Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agrifusiness Strategic Responses in Developing Countries*. International Food and Agrifusiness Management Review, 2 (3), 2001

Les NTIC, facteurs de développement des entreprises agroalimentaires ? Le cas du Languedoc-Roussillon.

*André Salançon, Ingénieur d'études, Docteur en sciences de l'information et de la communication, UMR Moisa,
Agro. M, mail salancon@ensam.inra.fr*

Sommaire

Introduction	104
I PERSISTANCE D'UNE ADOPTION DES NTIC PROBLÉMATIQUE DANS LES ENTREPRISES	104
A- UNE RECHERCHE CENTRÉE SUR "L'ANALYSE STRATÉGIQUE PAR L'ACTEUR"	105
B- UNE DOUBLE MÉTHODOLOGIE	105
II LES NTIC DANS LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DE LA RÉGION LANGUEDOC-ROUSSILLON : ETAT DES LIEUX EN 2003	105
A- LA STRUCTURE DES USAGES RÉGIONAUX DES NTIC EST COMPARABLE À LA STRUCTURE DES USAGES NATIONAUX MAIS AVEC DES VOLUMES PLUS FAIBLES	105
1. Peu de différences d'usage entre "EAA L-R 20 salariés et plus" et "IAA France 20 salariés et plus"	106
2. Différences d'usage substantielles entre "EAA L-R" et "IAA France 20 salariés et plus" : un effet taille	106
B- CES USAGES OPÈRENT DES DIFFÉRENCES ENTRE LES FILIÈRES	107
III NTIC ET DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES : ENTRE RUPTURE ET CONTINUITÉ	107
A- LES APPLICATIONS INTERNET TELLES QU'ELLES SONT VÉCUES	108
1. Sites web : de l'innovation obligée à l'innovation controversée	108
2. La messagerie électronique : une application Internet plébiscitée	108
3. Des intranets et extranets embryonnaires	109
B- LES "SYSTÈMES D'INFORMATION" SUR FRONT DE MUTATIONS ÉCONOMIQUES	109
1. L'informatique dans l'entreprise : outil indispensable en perpétuelle évolution	109
2. L'EDI (Echanges de données Informatisées) : un outil imposé et/ou un "mal nécessaire"	110
3. ERP : "le véritable cerveau de l'entreprise"	110
4. GPA, "Trace One", Sireme : les toutes dernières nouveautés technologiques	111
C- NTIC, DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ET STRATÉGIES D'ACTEURS	111
1. Les stratégies émergentes d'utilisation des NTIC	112
2. Adopter les NTIC: une affaire d'opportunisme ?	112
3. Les NTIC entre stratégie défensive et stratégie offensive	114
4. De nouveaux espaces de relations entre acteurs	115
Conclusion	115
Table des illustrations	117
Bibliographie	117

Introduction

Comment se construisent les usages des NTIC dans les entreprises agroalimentaires ?

A quels besoins répondent-elles ? Quels sont les freins à leur adoption ?

Quels sont les impacts de leur utilisation ?

En quoi les NTIC représentent un facteur de développement des EAA ?

A partir de ces questions posées par les représentants socio professionnels de la filière agroalimentaire de la région Languedoc Roussillon, la recherche engagée en 2003 (PSDR "stratégies et dynamiques des IAA du Languedoc-Roussillon") propose des réponses à ce faisceau de questionnement à partir de deux investigations.

D'abord, une enquête par questionnaire réalisée auprès de 350 entreprises agroalimentaires qui donne un aperçu détaillé de l'intégration des NTIC dans ces entreprises et du positionnement de ces dernières par rapport aux données nationales dans le secteur des industries agro alimentaires et hors ce secteur.

Ensuite, une enquête qualitative approfondie auprès de 13 d'entre elles, conduite en parallèle, qui s'est centrée sur une problématique de la rationalité des acteurs. L'hypothèse principale avancée en effet considèrerait que les facteurs déterminant l'intégration des NTIC se trouvent dans la perception par les dirigeants des entreprises des enjeux des NTIC et, corollairement, dans la manière dont ils construisent leurs stratégies de développement.

Le texte ci-après rend compte des résultats de cette recherche qui s'inscrit dans la problématique générale des NTIC comme facteur de développement des entreprises. Une première partie définit le cadre de la recherche, une deuxième donne un aperçu des NTIC dans les entreprises agroalimentaires de la région ; la troisième présente la synthèse des résultats d'analyse.

I Persistance d'une adoption des NTIC problématique dans les entreprises

Alors que certains scénarios prévoyaient une diffusion rapide des NTIC dans les entreprises pour assurer leur développement, de nombreuses analyses font le constat de difficultés d'adoption des NTIC voire d'écart entre les

prévisions et les réalisations concrètes.

Le rapport : "Technologies de l'information, organisation et performances économiques" (Commissariat général au plan 1999) montrait en effet que les impacts des NTIC sur les performances économiques sont ambigus et incertains et justifient le développement de travaux empiriques et analytiques sur les processus d'appropriation des NTIC dans un contexte de mutations.

Plus récemment, des travaux conduits notamment dans le champ socio-économique (Roux Pascale 1999, Galliano Danielle, Roux Pascale, Filippi Marilyn 2000, Lesne Jean-Philippe, Mairesse Jacques 2001) ont tenté d'identifier les déterminants organisationnels et spatiaux des NTIC à l'échelle macro-économique contribuant à l'analyse de l'adoption des NTIC dans les organisations et à la compréhension de ce processus au moins dans deux directions : localisation et management des entreprises. De son côté, le groupe professionnel "Agroalimentaire et distribution" du centre de perfectionnement aux affaires constate que "malgré les avantages, les NTIC ont de la peine à percer" (Boulloc P. 2003)

En définitive, ces différents constats confirment, si besoin, la complexité de l'adoption des NTIC par les entreprises en général sous-entendant même une remise en question du déterminisme technologique qui a caractérisé pendant longtemps de nombreux travaux réalisés à ce jour (Muhlmann David 2001).

Au début des années 2000, la région Languedoc Roussillon ne fait pas exception. Elle n'est pas à l'écart de ce contexte général qui conduit les organisations professionnelles à s'interroger sur l'impact des NTIC comme facteur de développement des entreprises agroalimentaires. Une série de questions formulées de façon assez précise expriment les interrogations des milieux professionnels : Comment se construisent les usages des NTIC dans les entreprises agroalimentaires ? A quels besoins répondent-elles ? Quels sont les freins à l'adoption des NTIC ? Quels sont les impacts de l'utilisation des NTIC? En quoi les NTIC représentent un facteur de développement des EAA ?

Il convient de préciser la définition que l'on donne au terme 'emblématique' de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication qui contient plusieurs niveaux de significations. Il désigne tout à la fois (MUSSO Pierre 1994, pp. 10-11):

1. Les techniques en tant qu'objets (télécommunications, audiovisuel, informatique),

2. Leur coexistence, leur croisement ou leur hybridation en tant que services,
3. Les trois éléments constitutifs de l'industrie qu'elles génèrent (terminaux, contenus et réseaux).

A- Une recherche centrée sur "l'analyse stratégique par l'acteur"

Les différents constats sus-cités ont fait apparaître que l'analyse faite par les acteurs eux-mêmes est assez peu prise en compte et faiblement intégrée dans les travaux portant sur le rôle des NTIC comme facteurs de développement pour les entreprises en général. C'est donc sur le rôle des acteurs que s'est centrée principalement la recherche en développant "l'analyse stratégique par l'acteur" de *Crozier et Friedberg*¹.

Dans cette direction, l'hypothèse principale consiste à dire que les éléments de réponse se trouvent dans la manière dont les dirigeants des entreprises agroalimentaires perçoivent les enjeux des NTIC et, corollairement, dans la manière dont ils construisent leurs stratégies de développement sachant que le profil de ces dernières se caractérise par une grande hétérogénéité (*Rastoin Jean-Louis, Remaud Hervé 1999*).

Avec cette direction de recherche, deux hypothèses plus précises ont été formulées :

- 1/ Les NTIC dans les entreprises sont le fruit d'un projet managérial autour duquel se structurent les changements organisationnels induits par les mutations socio-économiques générales et particulières au secteur agroalimentaire.
- 2/ Les stratégies des entreprises autour de l'information et des dispositifs technologiques sont liées à l'environnement de l'entreprise dans lequel elles évoluent (concurrence, distribution, normalisation) et simultanément aux jeux d'acteurs dans lesquels elles se positionnent.

B- Une double méthodologie

Deux types d'investigation ont été retenus :

- 1/ La première a consisté à introduire dans le questionnaire d'enquête sur "les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon" réalisée en 2003 d'indicateurs d'usage des NTIC².
- 2/ La deuxième a été la réalisation d'une enquête par entretiens qualitatifs auprès d'une sélection de treize

entreprises agroalimentaires de la région qui ont parmi d'autres innovations mis en œuvre un système d'information et de communication utilisant les NTIC³.

II Les NTIC dans les entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon : Etat des lieux en 2003

Cette partie rend compte de manière synthétique des résultats de l'enquête par questionnaire conduite auprès des 373 établissements agroalimentaires représentatifs du Languedoc Roussillon concernant plusieurs thèmes⁴. Elle donne, pour l'année 2003, un aperçu des usages des NTIC dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon.

A- La Structure des usages régionaux des NTIC est comparable à la structure des usages nationaux mais avec des volumes plus faibles

En considérant l'usage global des NTIC concernant les sept catégories d'applications retenues dans l'enquête par questionnaire réalisée en 2003 et en classant par usage décroissant et par types d'applications on peut établir une distribution en trois catégories assez distinctes :

- Accès à Internet, courrier électronique, minitel (NTIC utilisées par environ 60 % des EAA).
- Réseau informatique local, Edi (NTIC utilisées par environ 45 % des EAA).
- Intranet, Extranet (NTIC utilisées par environ 10 % des EAA).

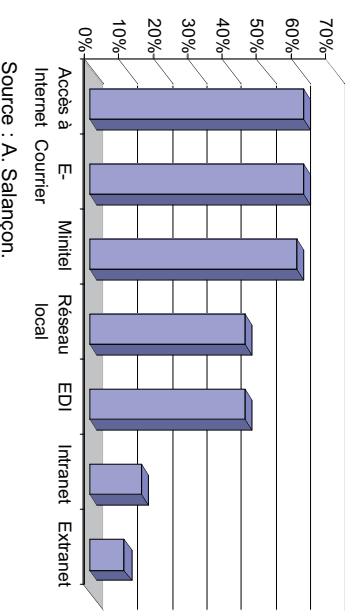


Figure 1 : Graphique des NTIC et EAA de 3 salariés et plus du Languedoc Roussillon.

Une analyse plus fine des usages fait apparaître une répartition par groupes d'applications. A l'intérieur des

¹ Cet outil de recherche a permis la production d'analyses antérieures révélant les logiques d'acteurs à l'œuvre dans ce processus de diffusion des NTIC et explicatives de leur adoption et ou de leur rejet (Salangon 2000). Il se distingue par ailleurs d'autres approches privilégiant une perspective managériale inspirée des sciences de gestion (à titre d'exemple voir Reix Robert 1998).

² Cette enquête a été conduite auprès des établissements agroalimentaires du Languedoc Roussillon constitué d'un échantillon réel de 373 établissements représentatifs (après redressement) de 1174 établissements de la sphère agroalimentaire régionale (Agriste Languedoc Roussillon Janvier 2004).

³ Les entreprises sélectionnées résultent d'un croisement de critères objectifs (taille, filière etc.) et qualitatifs (existence ou non d'équipement en NTIC, type d'équipement, etc.) en considérant que, d'entrée de jeu, parmi celles-ci, les entreprises ayant un site Internet représentaient un corpus pertinent même si la technologie Internet n'épuise pas la totalité des NTIC.

⁴ Modes de production, de commercialisation amont et aval, pilotage et stratégie de l'entreprise, aspects financiers, réseaux d'innovation...

résultats statistiques globaux prennent place en effet des groupes d'outils et de services correspondant à des usages variés dont on peut dire que la gamme complète des NITC n'est utilisée que par moins de 5 % des entreprises.

Comme cela est constaté dans de nombreuses analyses, la taille des entreprises fonctionne comme facteur discriminant. Les "entreprises de 20 salariés et plus" en effet utilisent plus que les autres catégories d'entreprises l'accès à Internet, le courrier électronique, l'EDI, le réseau informatique local, Intranet et extranet ; seul l'usage du minitel est du même ordre de grandeur que les autres entreprises (environ 60 %). En comparant les données régionales avec les statistiques nationales (Agreste 2003) à la fois dans le secteur agro alimentaire et dans le secteur industriel, on trouve tout d'abord :

Parmi les usages les plus développés, on trouve l'accès à Internet et la messagerie électronique aussi bien dans les EAA du L-R que dans les IAA en France de 20 salariés et plus. Les usages de cette dernière catégorie sont comparables à ceux des entreprises industrielles en France de 20 salariés et plus hors IAA (Statistiques industrielles Sessi/Digitip n° 184 décembre 2003).

Parmi les usages les moins développés, on trouve à usage comparable l'intranet et l'extranet dans les mêmes catégories d'entreprises.

En position intermédiaire et dans des ordres différents selon les catégories d'entreprises, apparaissent Minitel, Réseau local et EDI (Figure 2 : *Comparaison des NITC L-R et des NITC France*).

Les usages des NITC sont en grande partie comparables

quels que soient la taille des entreprises et leurs secteurs d'activité (IAA ou hors IAA). Seuls les pourcentages d'utilisation varient sensiblement en revanche selon la taille des entreprises.

1. Peu de différences d'usage entre "EAA L-R 20 salariés et plus" et "IAA France 20 salariés et plus"

Ainsi, l'accès à Internet, l'e-courrier et le réseau local sont légèrement plus développés dans les EAA de 20 salariés et plus en L-R que dans les IAA en France de 20 salariés et plus (de 1 à 5 % d'écart entre les deux). Intranet et extranet par contre seraient plus développés dans les "IAA en France de plus de 20 salariés et plus" que dans les entreprises agroalimentaires du L-R (écart de 9 à 15 %), résultats identiques à ceux des Industries hors IAA. Seule l'utilisation de l'EDI est identique entre les deux catégories d'entreprises (cf Graphique 2 : Comparaison NITC L-R et NITC France).

2. Différences d'usage substantielles entre "EAA L-R" et "IAA France 20 salariés et plus" : un effet taille

Alors que les différences précédentes portent sur des entreprises de taille comparable (plus de 20 salariés), les statistiques de l'ensemble des entreprises agroalimentaires du L-R qui englobent les entreprises agroalimentaires à partir de 3 salariés font apparaître des écarts assez importants dans les usages en comparaison avec les données nationales disponibles.

Ainsi, les EAA du L-R prises globalement utilisent moins les NITC que les IAA nationales (l'écart allant de -15 à -

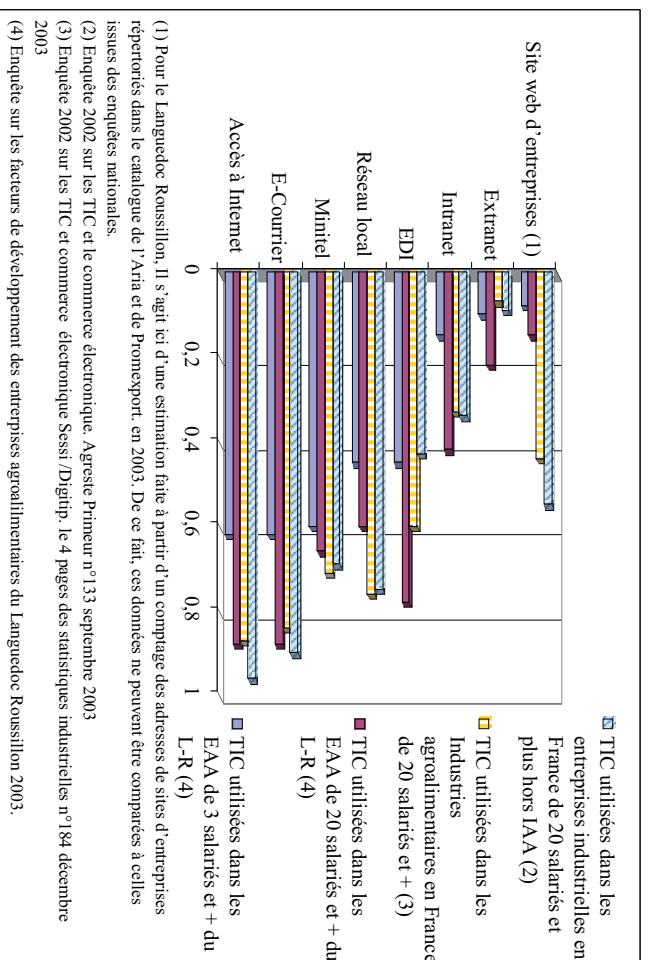


Figure 2 : Graphique de comparaison des NITC L-R et des NITC France.

Source : A. Salançon.

26 % selon la technologie). Un seul écart est positif de 3 % et concerne l'extranet en faveur des EAA du L-R.

De ces indicateurs, on peut en déduire deux tendances :

1/ Les "IAA en France de 20 salariés et plus" ont des usages structurellement proches voire identiques aux "entreprises industrielles de 20 salariés et plus hors IAA". En d'autres termes, passé un certain seuil, en l'occurrence celui des entreprises de 20 salariés, le secteur d'activités en tant que tel ne constitue pas un critère de différenciation. Entre "entreprises industrielles hors IAA" et "IAA de 20 salariés et plus", il n'apparaît pas de différences majeures dans les usages des NTIC.

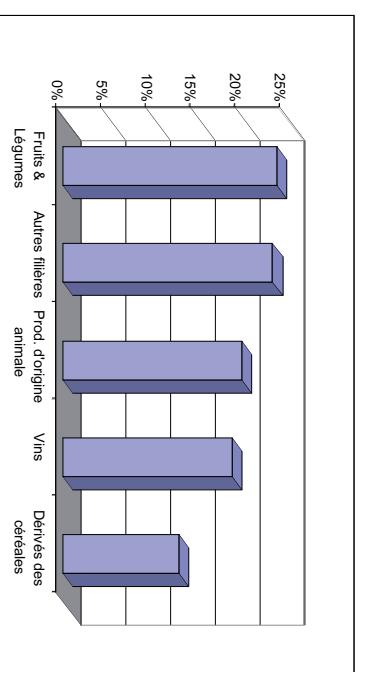
Les "entreprises agroalimentaires de 20 salariés et plus" du L-R n'échappent pas à cette tendance qui introduit en revanche une distinction avec les autres entreprises agroalimentaires de la région de moins de 20 salariés. En effet, la catégorie des petites entreprises (moins de 20 salariés) fait apparaître une adoption particulière des NTIC dont les statistiques quantitatives fournissent les premiers indicateurs. Tout en conservant une structure d'usage comparable à celles des IAA nationales et Industries hors IAA, les EAA du L-R font montre d'usages moins développés.

2/ Les entreprises agroalimentaires du L-R sont en majorité moins utilisatrices de NTIC en raison de leur taille (85 % ont moins de 20 salariés). Cependant il faut rappeler que les usages des entreprises de 20 salariés et plus de L-R (15 % des entreprises agroalimentaires de la région L-R) sont comparables aux IAA France.

B- Ces usages opèrent des différences entre les filières

D'un strict point de vue statistique et en cumulant les usages déclarés, on est conduit à faire le constat d'une hiérarchie à trois niveaux d'usage. Les filières "Fruits et légumes" et "autres filières" sont en tête des usages toutes technologies confondues. Elles totalisent respectivement de 23 % à près de 25 % des usages, suivies par la "filière des productions d'origine animales" et celle du "vin" (respectivement 20 % et 19 %). La "filière des dérivés de céréales" se situant à hauteur 13 %.

Cette approche globale et indicative cache cependant des variations selon les filières. La hiérarchie des usages à l'intérieur de chacune d'entre elles fait apparaître des particularités qui interdisent de caractériser un modèle de structure identique pour toutes les filières.



Source : A. Salançon.

Figure 3 : Graphique d'usage des NTIC (toutes confondues) et filières agroalimentaires L-R.

Cet inventaire des usages déclarés des NTIC et des traits principaux qui les caractérisent fournit un aperçu d'une situation des entreprises agroalimentaires régionales d'où se dégagent les principaux constats suivants :

1/ 85 % des Eaa du L-R déclarent utiliser au moins une NTIC

2/ Emergence d'une partition entre les EAA NTIC L-R de 20 salariés et plus et les autres EAA NTIC L-R, en ce qui concerne les usages. Le premier groupe d'entreprises déclare en effet des usages comparables à ceux des IAA nationales de même taille ou de taille comparable.

3/ Les NTIC utilisées sont structurées en trois classes des technologies les plus simples ou les plus rodées aux technologies plus sophistiquées (minitel, courrier électronique, accès Internet aux intranet et extranet en passant par les réseaux informatiques locaux, EDI).

4/ Les usages diffèrent selon les filières de production. Toutes technologies confondues, les filières Fruits et légumes et autres filières arrivent en premier, suivies par les filières de production d'origine animale et par celle du vin. Ces éléments d'inventaire témoignent de la présence assez significative de NTIC dans les EAA L-R sans que pour autant leur place soit généralisée au sein de toutes les EAA tous types et tous secteurs confondues.

III NTIC et développement des entreprises agroalimentaires : entre rupture et continuité

L'analyse de cas concrets qui ont fait l'objet de l'enquête qualitative réalisée auprès de 13 entreprises permet de caractériser les processus par lesquels se sont construites

les stratégies des acteurs. Sont ainsi regroupées dans un premier temps les analyses concernant les applications dépendant de la technologie Internet, puis dans un deuxième temps, celles décrites sous le vocable "Systèmes d'information" désignant des applications informatiques. Enfin, le troisième temps tente une synthèse centrée sur l'analyse stratégique à partir de ces segments d'analyses.

A- Les applications Internet telles qu'elles sont vécues

Formes les plus emblématiques des nouvelles technologies d'information et de communication, les applications Internet mises en œuvre par ces treize entreprises agroalimentaires telles que site web, messagerie électronique, intranet et extranet ont été - dans un passé récent - l'objet de réalisation de niveau différent, d'amplitude variée avec l'apparition de freins au développement de ces applications.

1. Sites web : de l'innovation obligée à l'innovation controversée

A l'exception de l'une d'entre elles qui a d'abord créé une messagerie électronique avant un site web, toutes les entreprises sélectionnées ont en effet créé un site dont la finalité première si ce n'est la finalité unique consistait à avoir une "vitrine de l'entreprise et de ses produits" pour répondre à une certaine "mode Internet". Dans ce contexte, la plupart des sites web ainsi réalisés à la fin des années 90 et au début des années 2000 au sein de ce groupe d'entreprises agroalimentaires résultait aussi de circonstances particulières ou d'opportunités incarnées soit par des sociétés prestataires de services qui les avaient démarchées pour la création de site web soit par des stagiaires accueillis dans l'entreprise. Comme par ailleurs les coûts initiaux leur avaient semblé acceptables, tout au moins pour une version initiale de site dans laquelle on accède majoritairement à des pages d'informations statiques, les décisions prises par ces entreprises pour la réalisation de ces premières générations de sites n'ont pas soulevé de difficultés particulières ou d'obstacles majeurs.

De la sorte on peut parler d'adoption opportune voire "obligée" de l'Internet même si ces différents acteurs ont exprimé en première analyse le fait que la décision de création de site web répondait à différents types de besoins dont le plus commun était sûrement celui de faire connaître son entreprise, son savoir-faire, ses produits, ses prestations à l'échelle nationale et internationale rejoignant par-là la très grande majorité d'entreprises (Cochoy 2003).

Les exigences du support, l'action même de communiquer par ce nouveau support n'ont pas été suffisamment intégrées au point que tous connaissent ou ont connu jusqu'à une période récente l'affichage d'un contenu informationnel devenu obsolète et laissé presque en l'état durant de nombreux mois. Une seule entreprise a dépassé ce niveau en faisant en sorte que le site présentant les produits de l'entreprise soit un véritable outil d'assistance aux commerciaux auquel ils faisaient référence dans leurs actes de vente à distance par téléphone. Dans ce cas, après avoir connu la réalisation d'un site vitrine passif et surtout peu mis à jour, cette entreprise a intégré le site dans l'outillage des commerciaux, s'obligeant de la sorte à une mise à jour permanente et réalisant ainsi, par apprentissage, la meilleure adaptation de l'outil à des pratiques déjà installées.

D'autres freins à l'adoption des NTIC ont par ailleurs fait leur apparition dans ces diverses réalisations de sites web tels que le coût de l'information mise en ligne par le biais du site web, la nécessité d'une sous-traitance externe, l'équipement des clients des entreprises, la sécurisation des échanges.

En définitive, si la création de sites web a permis à ces entreprises de paraître sur "la Toile", elles reconnaissent ne pas exister plus pour autant c'est à dire qu'elles estiment ne pas avoir tiré un avantage économique direct significatif à la suite de la création de leur site ; au mieux, elles estiment avoir acquis l'image symbolique d'entreprise moderne.

2. La messagerie électronique : une application Internet plébiscitée

En grande majorité, la messagerie électronique a vu le jour à la suite de la création du site de l'entreprise par une adresse e-mail incluse dans ce site. Pour celles qui avaient un effectif de salariés relativement important et pour celles qui - a fortiori - avaient plusieurs sites, les boîtes à lettres individuelles se sont assez vite imposées, "quasi naturellement", avec peu de difficultés de décision. Les quelques rares cas de réticences internes ont assez vite été évacués par la démonstration de l'efficacité de l'outil et par l'adhésion des utilisateurs. Elle a été assez vite adoptée comme "accélérateur de développement".

En effet, à la différence de l'introduction d'une innovation comme les sites web, la messagerie électronique dans les entreprises a été beaucoup mieux adoptée : simplicité de l'outil à l'installation et à l'usage, faible investissement et coût d'exploitation jugé marginal ont contribué à conforter l'image d'efficacité de ce moyen de communication qui a

pris sa place dans les échanges utilisant les autres moyens de communication largement utilisés (fax, télex). Comme ces "outils conventionnels", la messagerie électronique s'est donc inscrite dans le prolongement des pratiques d'échanges orales à l'exception de certaines fonctions et certains secteurs d'activités dans lesquels les modes d'échanges restent dominés par l'oral.

Les contenus cependant concernent assez peu les transactions commerciales : au mieux une entreprise estime que 5 à 10 % des commandes transitent par la messagerie électronique. Une autre projette d'envoyer ses factures à sa clientèle par e-mail. L'usage dominant semble réservé à des échanges en amont ou autour des actes spécifiquement commerciaux.

3. Des intranets et extranets embryonnaires

Deux des treize entreprises sélectionnées ont expressément installé un intranet dans leur dispositif de communication.

L'un est en fait à l'initiative du club de partenaires auquel adhère l'entreprise ; qui fait partie de la réalisation globale du site créé par ce club. L'application est dédiée aux échanges entre les quelques seize membres du club.

L'autre réalisation s'apparente davantage à la définition établie pour ce type d'application : il est en effet le moyen interne par lequel par exemple les commerciaux disposent d'une documentation mise à jour sur la qualité mais aussi il est un canal par lequel sont diffusées les informations concernant la vie de l'entreprise en remplacement des tableaux d'affichage papier.

L'extranet concerne, au moment de l'enquête, un seul cas au stade de projet élaboré et actuellement en phase de lancement. Celui-ci vise à établir via Internet un système d'échanges qui va "donner aux agriculteurs en ligne, un accès à de l'info, de l'info généraliste mais également de l'info sur les échanges économiques qu'ils ont avec l'entreprise... [Cet extranet va] amener un confort de communication aux adhérents qui le souhaitent, de pouvoir consulter le détail de leurs comptes courants, les opérations et obligations sociales, tout ce qui les intéresse et qu'ils ont sur papier aujourd'hui". Sa mise en place a pour objectif de renforcer l'efficacité de la gestion individuelle (l'agriculteur coopérateur) et collective (la coopérative) des informations. En d'autres termes, cette application va au-delà du simple transfert de support, elle est porteuse de changements à venir dans les relations établies entre les protagonistes de ce dispositif.

En définitive, les applications Internet des entreprises

agroalimentaires se concentrent sur trois catégories : site web, messagerie, intranet et extranet dont on mesure les écarts et les points communs.

En effet, les réalisations en la matière ne sont pas de même intensité, n'ont pas les mêmes degrés d'adoption et de généralisation, font toujours références à des contextes particuliers...

En revanche une caractéristique commune semble se dégager de ses réalisations singulières en matière d'adoption des technologies : elles sont d'autant plus facilement intégrées que l'outillage technologique est facile d'accès et simple à mettre en œuvre, ce qui conduit à une hiérarchie d'usage privilégiant les applications telle que la messagerie qui s'inscrit dans une continuité de pratiques d'échanges d'information intégrée de longue date. La complexité de la mise en œuvre de certaines technologies et la durée de l'apprentissage qui s'avèrent nécessaire constituent l'un des freins voire l'un des obstacles à leur adoption (intranet / extranet).

Il n'en demeure pas moins que l'insertion concrètement réalisée, en cours ou en projet de ces technologies, engage ces entreprises dans un processus qui induit des changements dans la conception de leur fonctionnement, ainsi que dans le traitement des informations et les pratiques de communication tant interne qu'externe.

B- Les "systèmes d'information" sur front de mutations économiques

L'autre ensemble de technologies d'information désigné par l'expression "systèmes d'information" regroupe à la fois les applications informatiques classiques et celles qui se sont développées plus récemment telles que :

- l'EDI (Echange de Données Informatisées)⁵,
- l'ERP (Enterprise Resource Planning)⁶,
- la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) ou Trace One.

Elles se caractérisent par une mobilisation importante de ressources en personnel, en temps et en budget et constituent pour une bonne part des chantiers en cours ou en projets sur le point d'être mis en œuvre. Elles concentrent surtout les préoccupations des responsables d'entreprise de manière beaucoup plus significative que les réalisations des sites web.

⁵ EDI désigne le transfert de données structurées par les moyens informatiques entre les ordinateurs des partenaires de cet échange sur la base de messages normalisés, pré définis par les partenaires. (Anact 1999)

⁶ L'ERP est un logiciel dont les divers modules permettent de traiter l'ensemble des fonctions de l'entreprise (finances, production, ventes, comptabilité, ressources humaines, etc...). (Anact 1999)

1. L'informatique dans l'entreprise : outil indispensable en perpétuelle évolution

L'informatique dans les entreprises - est-il besoin de le dire - est aujourd'hui considérée comme partie prenante et quasiment constitutive des entreprises. Son rôle indispensable pour leur fonctionnement est attesté par l'ancienneté de l'usage qui remonte aux années 70 et 80 pour les plus anciennes ("l'informatique s'est construite en même temps que l'entreprise"). Quelle que soit leur taille, leur activité, leur ancienneté, les entreprises agroalimentaires disposent d'une base d'applications communes autour de la gestion comptable, gestion de commandes, de déclaration de récoltes... En revanche, l'histoire de l'introduction de l'informatique dans le fonctionnement de ces entreprises montre des voies différentes qui aboutissent à des bilans divers.

Pour celles qui disposent de cette ancienneté (plus de la moitié), le recul dont elles bénéficient sur leur pratique leur permet d'analyser les effets de cette introduction sur une assez longue période. Si elles ont franchi, sans trop de difficultés selon leurs dires, les étapes des progrès réalisés dans les matériels - pour les plus anciennes, elles en sont à leur troisième ou quatrième génération -, les progrès réalisés dans les développements logiciels ont suscité en revanche des interrogations sur la manière d'intégrer ces innovations dans les pratiques des entreprises.

Les années 80 ont été marquées en effet par la conception et la mise en œuvre de "gros systèmes informatiques" centralisant les informations de l'entreprise. Cette période a été suivie dans les années 90 par une autre étape "micro-informatique" qui a permis l'informatisation de petites entreprises. Mais cette innovation a contraint les entreprises déjà engagées à repenser leur informatisation sous peine de voir se développer au sein d'une même entreprise une cohabitation de systèmes et de pratiques sans possibilité d'échanges, situation évoquant pour l'une d'entre elles l'image de la tour de Babel.

Dans cette période, l'offre logicielle s'est elle-même multipliée, diversifiée. Pour autant la question de l'adaptation aux besoins des entreprises est demeurée toujours posée, question à laquelle des réponses diverses ont été apportées par les entreprises agroalimentaires. Après avoir investi au départ dans le développement de "logiciels-maison" par des informaticiens recrutés à cette fin, les entreprises les plus engagées dans cette logique ont revu leur politique et se sont orientées vers l'acquisition

de système existant sur le marché de l'informatique d'entreprise tels que les ERP, produits qui ne se sont pas révélés totalement satisfaisants et qui, par ailleurs pour certaines, contenaient un facteur de dépendance à un tiers (constructeur, revendeur) incompatible avec leur volonté d'autonomie, sans écarter l'incidence économique des changements matériels et logiciels induits par les progrès technologiques.

Néanmoins, ces bilans partiels et limités ne minimisent en rien la nécessité de l'informatique réactivée par les exigences provenant de la traçabilité. A la nécessité d'avoir des machines plus performantes pour travailler plus vite, s'ajoute désormais la nécessité d'avoir des machines performantes pour avoir plus d'informations. L'informatique jusque là cantonnée principalement à la gestion de la fonction commerciale et comptable étend son champ d'usage à la gestion de la transformation des produits agroalimentaires et à la production même des matières premières agricoles. Cette évolution de l'environnement agroalimentaire ouvre la voie à une nouvelle génération d'applications informatiques qui, par la numérisation des processus, des gestes des producteurs, permet de satisfaire les exigences de traçabilité des produits, de garantir leur composition, leur origine....

2. L'EDI (Echanges de Données Informatisées) : un outil imposé et/ou un "mal nécessaire"

Apparue dans les années 90, l'EDI a été introduite dans les entreprises agroalimentaires par la grande distribution. Pour continuer à traiter commercialement avec elle et développer leurs relations, les entreprises agroalimentaires qui l'avaient comme clientèle principale ont donc procédé à l'intégration de cette technologie sous les directives de leurs clients qui leur spécifiaient le type de matériel et de fournisseurs... Au terme de plusieurs années de pratique, ces entreprises agroalimentaires utilisatrices de ce type de système axé sur la transmission de commande ont tendance à le considérer comme "un mal nécessaire" soit parce que le maintien de la performance technique de l'outil représente un coût non négligeable voire onéreux par rapport aux gains retirés, soit par ce que ce dispositif n'offre pas de compatibilité avec les outils de traitement et de gestion de données qui se sont mis en place entre temps dans ces entreprises, notamment les ERP.

Sur ce type d'application viennent se greffer des considérations liées principalement à la position de fournisseurs de la grande distribution qui ne leur offre aucune marge de manœuvre et qui les place sous une forte contrainte de la part de la grande distribution.

3. ERP : "le véritable cerveau de l'entreprise"

A travers la mise en place d'un ERP, souvent à partir des années 2000, les entreprises ont franchi un pas supplémentaire dans l'informatisation des multiples activités qu'elles créent, gèrent et développent. Jusqu'à une période récente, l'informatique avait certes été introduite dans les entreprises par le biais de "petits logiciels" dédiés notamment à des fonctions de gestion comptable et administrative. Depuis peu, les entreprises agroalimentaires s'emploient à accentuer l'informatisation de l'ensemble des fonctions qui s'ajoutent non seulement aux précédentes (gestion des approvisionnements, de la fabrication, des ventes notamment) mais qui entraînent un décloisonnement des services et des ateliers selon le principe d'un ERP qui, par l'interconnexion de différentes bases de données internes, de capteurs et de terminaux constitue le réseau qualifié de "véritable cerveau de l'entreprise". Dans les différents chantiers ouverts pour cette transformation, la fonction commerciale demeure quelque peu en retrait.

Dans le cas de l'EDI comme dans l'insertion d'autres technologies d'information, l'acte de vente est principalement le fait de commerciaux et de télévendeurs(euses) dont les fonctions ne semblent pas affectées par cette application. Ils conservent l'initiative du contact pour les commandes qui, une fois passées entre leurs mains, déclenchent le processus de fabrication et des opérations connexes (préparation, envoi, livraison), pour lesquels les NTIC interviennent comme outils auxiliaires.

4. GPA, "Trace One", Sireme : les toutes dernières nouveautés technologiques

La GPA, gestion partagée des approvisionnements, est un dispositif initié par certaines enseignes de la grande distribution et présenté comme une évolution de l'EDI en ce sens qu'il permet au fournisseur de connaître l'état des stocks de produits qu'il a fournis à son client et de pouvoir le réapprovisionner lorsqu'un seuil préalablement défini est atteint. Il s'agit dans un premier temps d'anticiper les commandes mais cela tend à faire porter la responsabilité du stock non plus sur l'approvisionneur faisant partie du personnel de l'enseigne mais sur son fournisseur.

"Trace One" est un autre dispositif technologique qui permet, dans le domaine des marques de distributeurs, de dépasser les limites et la lourdeur des cahiers des charges. Il consiste à alimenter et à mettre à jour "en temps réel" les informations sur les produits fabriqués par une entreprise agroalimentaire et achetés par une enseigne, informations dont les contenus évoluent tout au long de la production.

"Sireme" est un projet techniquement plus complexe qui se place directement dans l'une des facettes des mutations de l'agriculture dans la mesure où il se situe dans le concept de "l'agriculture raisonnée", prenant en compte les exigences des clients et la protection de l'environnement. Pour répondre en effet à cette double contrainte, cette application va permettre à l'agriculteur de fournir les éléments d'information sur la conduite culturale à partir d'une représentation cartographique d'une ou de plusieurs parcelles (et à terme de toute son exploitation). Pour faire face à la généralisation des contrats de production qu'elle initie et à la multiplication des dossiers qu'elle gère, la coopérative qui l'utilise espère disposer d'un outil facilitant la gestion de ces contrats et simplifiant les procédures en réduisant la saisie des données. La mise en place de cet outil pourrait également voir des effets bénéfiques sur d'autres contraintes administratives qui envahissent les diverses activités agricoles (centres de gestion, contrats territoriaux d'exploitations, déclaration à la DDA...)

Ces exemples utilisent des technologies qui ne font pas l'objet d'une large utilisation. Seules deux entreprises sont concernées par les deux premières applications. La troisième est le fait d'une seule des entreprises agroalimentaires sélectionnées. Cependant, elles conduisent à penser que se dessinent des changements dans les relations entre fournisseurs et clients sous le couvert de l'information partagée. On notera en effet que dans ce cas les nouvelles technologies d'information mettent à jour la stratégie des enseignes qui consiste à renforcer leur pouvoir de contrôle des fournisseurs en les impliquant de manière significative dans cette procédure. Le projet d'adoption de ce dernier type d'application par les entreprises agroalimentaires montre une marge de manœuvre à nouveau étroite et la permanence d'une spirale dans laquelle la technologie est l'objet d'enjeux de pouvoir.

C- NTIC, développement des entreprises et stratégies d'acteurs

Jusqu'ici les investigations ont révélé la diversité des technologies, la diversité des usages, des impacts, et des freins, tant et si bien que la réponse à la question de savoir en quoi les NTIC représentent un facteur de développement des entreprises agroalimentaires demeure quelque peu en suspens. Cette dernière partie tente d'y répondre en caractérisant d'une part les stratégies des entreprises et d'autre part la rationalité des acteurs intégrant les NTIC de différentes manières.

1. Les stratégies émergentes d'utilisation des NTIC

Malgré cette diversité, les actions des entreprises agroalimentaires en matière d'adoption des NTIC semblent relever de quatre types de stratégies en fonction de la perception des NTIC par les entreprises et principalement par leurs dirigeants.

Ces stratégies ne sont pas pour autant exclusives les unes des autres ni acquises par les entreprises de manière définitive. Il n'en demeure pas moins que les NTIC n'ont d'existences durables qu'incluses dans une problématique de développement qui sous-tend leur adoption et leur mise en œuvre. Les applications privilégiées sont plutôt concentrées dans les fonctions vitales des entreprises dans lesquelles elles conservent une grande part de pouvoir de manière à agir sur leur environnement. De ce fait elles participent d'une stratégie à la fois défensive et offensive.

2. Adopter les NTIC : une affaire d'opportunisme ?

L'analyse des entreprises agroalimentaires sélectionnées montre que l'adoption des NTIC est en fait liée à une stratégie d'opportunités qui s'inscrit dans une double finalité.

a- Pour améliorer la situation de l'entreprise

En effet, dans les cas étudiés et s'agissant des initiatives prises dans la création de sites, on a souvent observé que la décision était prise en raison de circonstances particulières - une sollicitation de prestataires extérieurs, présence d'une compétence dans l'entreprise - ou plus générale - l'effet "mode Internet" à la fin des années 90. Mais il est plus important de constater que le recours aux NTIC et leur apparition dans les préoccupations des dirigeants se sont produits dans des situations de changement propres à l'entreprise tels que restructuration ou redéploiement des activités, rajeunissement de cadres

Type de stratégies NTIC	Type d'entreprises concernées
NTIC : instrument catalyseur et stratégie de structuration	entreprises qui évoluent dans une filière nouvelle de production et de commercialisation. et/ou qui sont dans un contexte où l'innovation et le changement constituent une contrainte inévitable pour leur fonctionnement et leur développement.
NTIC : argument commercial et stratégie d'anticipation.	entreprises qui cherchent à faire valoir leur production en se distinguant par l'affichage de la modernité, de l'efficacité.
NTIC : adaptateurs au changement et stratégie d'intégration aux évolutions	entreprises conduites à procéder à des réorganisations internes, à des redéploiements, à des extensions qui représentent autant d'occasion pour saisir l'offre technologique en vue de mieux assumer ces contraintes nouvelles (rentabilité, réglementation sanitaire...).
NTIC : arme stratégique et stratégie d'alliance	entreprises qui se repositionnent dans leur champ ou qui opèrent des alliances avec d'autres entreprises pour affronter le marché. Il s'agit ici d'actions collectives avant tout stratégiques se traduisant par des opérations de mutualisation et de partage des coûts.

Source : A.Salançon.

Figure 4 : Tableau des typologies de stratégies NTIC.

avant intégré une culture ouverte aux NTIC, adhésion à une association ou club professionnel doté d'un site commercial de surcroît. Il est à noter que ces changements dans l'organisation sont les réponses que les entreprises ont choisi de faire pour s'adapter à des mouvements extérieurs divers.

Ainsi, les NTIC par elles-mêmes n'ont pas créé le changement, elles sont aux yeux des dirigeants une des voies possibles, une opportunité à saisir pour améliorer la situation et en particulier la circulation des informations, les échanges d'informations, l'affichage vers l'extérieur des produits et savoir-faire de l'entreprise notamment en termes commerciaux.

Mais cette rationalité a ses limites qui tiennent à deux facteurs : les craintes générées par les innovations et des éléments structurant les représentations, et les pratiques des entreprises.

Le premier facteur est constitué par les dirigeants d'entreprises eux-mêmes. Tout en étant ouverts aux innovations perçues comme attractives parce qu'elles sont porteuses de solution à des problèmes à résoudre, ils n'en sont pas moins méfiants et craintifs à leur égard en raison de l'incertitude du résultat. Pragmatiques et calculateurs, ils évaluent les chances de succès, les retombées pour l'entreprise, le rapport coût - avantage. Malgré ces réactions de prudence, ils perçoivent intuitivement dans le même temps que les NTIC constituent une chance à saisir afin d'améliorer la situation.

Certains redoutent une perte d'autonomie dans l'action comme dans la décision parce que si la technologie offre des facilités, elle impose aussi des dépendances vis à vis de constructeurs, revendeurs, prestataires de services, susceptibles de peser sur le projet de développement de l'entreprise voulant saisir un avantage concurrentiel sur son marché. Dans ce cas de figure soit le discours n'est pas suivi de réalisation soit les réalisations sont produites mais en répartissant les risques (un site institutionnel pour le groupe et un site commercial réalisé par une société de vente créée par le groupe).

D'autres encore, tout en intégrant des NTIC dans leur organisation pressentent des changements dans le cas où certaines applications seraient mises en œuvre. Pour un responsable des ventes à la tête d'un réseau de magasins spécialisés, la négociation avec la grande distribution et la mise en place de NTIC qui généralement accompagne ce type d'accord font craindre un changement dans la façon de produire et de commercialiser. En effet, les

exigences de cette clientèle en termes de prix et de quantité à fournir sont sans commune mesure avec les capacités de production et les pratiques tarifaires en vigueur dans la situation actuelle.

Le deuxième facteur de limites à cette rationalité concerne des éléments structurant les pratiques commerciales des entreprises.

Dans le cas où elles commercialisent leurs produits ou lorsqu'elles mettent en marché la production de tiers, les pratiques commerciales des entreprises sont fondées sur le mode oral par contact direct ou par contact téléphonique dont on sait que l'une des caractéristiques principales est d'être à l'initiative du commerçant vers l'acheteur (le plus souvent un professionnel de la restauration et non le grand public). La prise de commande demeure un acte non seulement oral mais surtout un acte dans lequel le commercial a l'avantage du contact et fait une offre. La création de sites commerciaux est confrontée à des pratiques commerciales qui limitent le champ d'application à l'exception de certaines catégories de produits ou de clientèle (exemple le vin de haut de gamme acheté par une clientèle grand public mais composée de connaisseurs et d'une classe sociale dans laquelle on trouve beaucoup d'internautes).

Dans le cas du commerce établi avec la grande distribution, la pratique dominante et structurante qui la caractérise accorde au client le rôle de leader dans la négociation, ce qui laisse peu de marge à l'entreprise qui vend ses produits dans ce type de circuit commercial.

b- Pour maintenir, élargir une marge de liberté et une capacité d'agir

Dans ce but, les entreprises manifestent moins de réserves que dans le volet stratégique précédent dans la mesure où les objectifs explicites sont du domaine plus concret avec des effets plus immédiats et dans la mesure où les décisions de choix des moyens sont plus maîtrisables.

Dans ce registre principalement fonctionnel, il s'agit de mettre en œuvre des technologies et des méthodes dont les applications permettent de réduire les coûts de production, de gestion et d'administration au sein de l'entreprise. On constate dès lors que les NTIC seules n'apportent pas par elles-mêmes une solution. Cela démontre au contraire que leur usage ne prend toute leur dimension que si elles sont l'instrument d'une politique de nouvelle gestion ou d'une méthode de conduite du changement, l'une et l'autre étant essentielles au management de l'entreprise.

La rationalisation des process qui se généralise et à laquelle les NTIC contribuent largement est exigée par les mesures de traçabilité mais également, si ce n'est plus, par le modèle de fonctionnement du type industriel qui fait irruption dans l'univers des petites et moyennes entreprises souvent de type familial voire artisanal. La conjonction de ces deux éléments est un facteur déterminant fortement la volonté d'adopter les NTIC de manière à pouvoir être à égalité avec des concurrents supérieurs, pour se distinguer en faisant la démonstration d'une capacité à répondre à ces cahiers des charges sur la traçabilité grâce à l'utilisation de NTIC et ainsi être concurrentiel. Dans ce même ordre d'idée, l'usage des NTIC et leur appropriation progressive sont aussi considérés comme une phase préparatoire à une phase de contact avec la grande distribution quand celle-ci ne fait pas partie de la clientèle de l'entreprise mais que cette perspective fait partie des évolutions plausibles.

Dans le registre de l'action plus collective, pour maintenir, élargir une marge de liberté et une capacité d'agir, l'existence des NTIC vient à point nommé favoriser la mobilisation d'acteurs d'une filière en cours de structuration telle que, par exemple, celle des fruits et légumes biologiques qui, par la réalisation d'un site, tente de fédérer des producteurs indépendants en vue de constituer un groupe en capacité de négocier avec la grande distribution. Dans le domaine de la coopération également, les NTIC viennent activer une réponse mutualisée faite par plusieurs coopératives par le lancement de programmes d'applications destinées aux coopératives et à leurs adhérents.

3. Les NTIC entre stratégie défensive et stratégie offensive

Les actions des entreprises, les décisions des dirigeants qui les pilotent ont en commun de se construire au sein d'un ensemble de relations dans lesquelles se positionne chacun des acteurs (cet ensemble est appelé système d'action concret dans notre référence théorique *Crozier, Friedberg, 1977*). Dans ces relations les NTIC apparaissent comme facteurs influençant le développement des entreprises.

a- Les NTIC comme "cheval de Troie" de la rationalisation organisationnelle.

Les progrès réalisés de manière constante dans les technologies d'information et de communication n'ont de cesse de pénétrer les milieux des entreprises afin d'accroître leur performance à tous les échelons, à tous

les stades et quelle que soit leur importance ou leur secteur. Les choix que les dirigeants d'entreprises ont effectués par rapport à cette pression technologique ont consisté à appréhender l'intérêt de l'adoption des NTIC pour la croissance de leur entreprise et à choisir la fonction dans laquelle l'insertion des NTIC leur semblait la plus porteuse d'avantages.

Dès lors, l'introduction des NTIC a été souvent rapprochée de la nécessité d'effectuer des changements dans l'organisation interne de l'entreprise de manière à maintenir l'activité et à la développer. Ainsi, la mise en œuvre de NTIC s'est-elle concentrée sur les outils qui permettraient initialement de gérer d'abord la comptabilité de l'entreprise (les premiers ordinateurs étaient dédiés à cette fonction unique). Puis, avec les développements logiciels récents qui permettent d'étendre les applications informatiques communicantes à d'autres fonctions, les dirigeants ont concentré leur attention et leurs investissements sur l'informatisation des fonctions jugées essentielles, depuis la connaissance de leur clientèle jusqu'à l'identification de la production en passant par les process de production, chacun des maillons de cette chaîne passant sous les fourches caudines d'un mouvement général de rationalisation de l'organisation. A cet égard, les NTIC permettent le passage à l'acte - de la décision à l'application - et apparaissent ainsi comme le "cheval de Troie" introduit dans l'entreprise.

b- Usage des NTIC favorisé par les situations de changement

Dans le système d'action concret des entreprises, chacune cherche à tirer avantage des NTIC afin de maintenir sa présence voire à augmenter ses activités ce qui a conduit certaines entreprises à opérer des changements importants en ce qui concerne leur structure (cotation en bourse, re-capitalisation), l'orientation de leur production, leur organisation ou leur fonctionnement.

Par rapport à ces situations de changement qui produisent des déséquilibres et génèrent des craintes imaginées ou réelles et justifiées, les NTIC apparaissent comme l'un des moyens permettant de faire face, d'organiser une réponse appropriée et d'être en quelque sorte le support d'une stratégie offensive jugée nécessaire et complémentaire de la précédente.

En résumé, les NTIC n'ont d'existences durables qu'incluses dans une problématique de développement qui sous-tend leur adoption et leur mise en œuvre. Les applications privilégiées sont plutôt concentrées dans les

fonctions vitales des entreprises dans lesquelles elles conservent une grande part de pouvoir de manière à agir sur leur environnement. De ce fait elles participent d'une stratégie à la fois défensive et offensive.

4. De nouveaux espaces de relations entre acteurs

L'adoption des NTIC ne se conçoit pas en dehors de toute référence à des rapports existant ou souhaités avec d'autres acteurs faisant partie du système d'action concret. La plus petite application de base de données est située par rapport à un besoin de connaissance des "adhérents apporteurs" dans le but de mieux répondre à un besoin technique de gestion des apports mais aussi de pouvoir valoriser les ressources réelles et potentielles dans le cas d'instruction de dossier d'aide au développement.

Pour les NTIC qui induisent plus généralement des échanges d'information et des communications, leur usage ne peut se concevoir de manière unilatérale. En effet, force est bien de tenir compte d'un certain équipement des partenaires des échanges pour avancer dans des pratiques interactives. L'attention et l'intérêt portés aux NTIC intègrent donc une place majeure dans les réflexions sur les projets réalisés et en cours. Certes, les préoccupations contingentes occupent l'ordinaire de mise en œuvre de projets et de décisions en la matière. Mais les objectifs des opérations d'insertion de NTIC semblent assez fortement déterminés par la nécessité de répondre à deux catégories de facteurs incitant à l'usage des NTIC : l'encadrement réglementaire qui se développe (traçabilité notamment), et la grande distribution, pour les entreprises qui l'ont comme clientèle principale.

a- La traçabilité : une nouvelle activité incitant à l'usage des NTIC

En raison des crises alimentaires qui se sont produites ces dernières années, les secteurs agricoles et agro alimentaires se trouvent contraint de mettre en œuvre des dispositifs de traçabilité de manière à rendre compte de l'origine des produits, des conditions de transformation et de commercialisation. Les entreprises agro alimentaires sont ainsi dans l'obligation de répondre à cette exigence qui s'ajoute à d'autres contraintes administratives ou fiscales existant de longue date. Face à cette multiplication des contrôles, et parmi les moyens de satisfaire à ces contraintes externes, les NTIC sont avancées comme des moyens de traiter et de gérer de manière rationnelle et performante la diversité des informations. Cette nouvelle donne réglementaire crée un espace de relations nouvelles

entre les entreprises agroalimentaires qui se trouvent ainsi à la source d'informations que les partenaires extérieurs – administratifs et commerciaux – exigent pour leur accorder le droit d'exister.

b- La grande distribution : un acteur conditionnant l'usage des NTIC

Pour les entreprises agroalimentaires qui ont la grande distribution comme clientèle principale, les relations commerciales empruntent, pour la plupart d'entre elles, la voie électronique; une fois qu'un accord annuel est établi. Depuis la diffusion de l'EDI, les relations commerciales ont eu pour support ordinaire cette technologie qui a été imposée aux entreprises agro alimentaires, en plus des prix d'achat qui laissent peu de marge de manœuvre aux entreprises. Contrairement à l'espoir que certains dirigeants avaient mis dans l'adoption des NTIC selon lequel l'outil allait leur permettre de rivaliser avec les plus gros qu'eux, mettre ces derniers à leur portée, cet espoir a été vite dissipé compte tenu de l'impossibilité de poursuivre leur activité commerciale en dehors de la grande distribution. De la sorte, pour une partie des entreprises agroalimentaires, l'usage des NTIC est conditionné par le pouvoir de la clientèle qui poursuit sa stratégie de domination en particulier avec les nouvelles applications de gestion partagée des approvisionnements.

Conclusion

a- Résultats

En réponse aux questions et aux hypothèses initiales, les investigations menées conduisent à dégager des réponses dans trois registres.

A la diversité des technologies correspond une diversité des usages.

Les NTIC ne connaissent pas le même usage selon le type de technologies et d'applications.

Pour les applications Internet, la messagerie électronique est de loin l'application la plus utilisée en raison de sa facilité de mise en œuvre et d'une efficacité désormais reconnue et plébiscitée. Les sites d'entreprise par contre demeurent un sujet d'intérêt mitigé ; les intranets et extranets pour leur part restent au stade embryonnaire

Les diverses applications informatiques (réseau local informatique, EDI, ERP, GPA....) regroupées sous le terme de système d'information en revanche concentrent beaucoup plus d'attention et d'intérêt. Qu'elles soient qualifiées de technologies indispensables, imposées voire

de mal nécessaire, ces technologies, développées avant l'émergence d'Internet connaissent un regain d'intérêt sous la pression de l'environnement économique des entreprises et des progrès technologiques eux-mêmes. Centrées dans les fonctions d'administration et de gestion, elles tendent à devenir le "véritable cerveau de l'entreprise".

Adopter les NTIC revient souvent à saisir des opportunités pour maîtriser des contraintes

A l'exception de technologies (EDI, GPA) imposées par un client important pour certaines entreprises, l'engagement des entreprises agroalimentaires dans l'adoption des NTIC résulte d'un concours de circonstances, d'opportunités contingentes qui sont d'autant plus motivées qu'elles vont de pair avec la recherche d'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de maintien et d'élargissement d'une marge de liberté existant par ailleurs.

Qu'il s'agisse de réorganisation interne du fonctionnement du dispositif de production, de gestion de l'entreprise ou de la construction ou de la restructuration d'une filière, les NTIC apparaissent comme les supports autour desquels les entreprises cherchent à cristalliser de nouvelles organisations. En ce sens, elles font partie des moyens choisis par des dirigeants d'entreprises pour atteindre des objectifs de développement.

Ainsi, les entreprises agroalimentaires utilisent d'autant plus les NTIC que ces dernières sont perçues comme des opportunités à saisir parce qu'elles sont susceptibles de répondre aux questions qu'elles ont à résoudre dans leur fonctionnement tant interne qu'externe.

b- Limites

Les résultats de ces investigations présentent cependant des limites inhérentes à la méthodologie choisie. Essentiellement axées sur un nombre limité d'entretiens auprès de dirigeants et cadres et sur un nombre limité d'entreprises (une douzaine d'entreprises), ces investigations n'ont pas appréhendé dans le détail les conditions matérielles et objectives de mises en œuvre des NTIC. Par ailleurs, cette recherche n'a pas particulièrement privilégié une classe d'applications.

Au demeurant, en termes de préconisations, ces résultats font essentiellement ressortir la nécessité de dépasser l'approche strictement technologique pour penser les NTIC en termes d'outils faisant partie d'une stratégie de développement.

c- Pistes de recherche futures

Enfin, ces investigations opérées dans des secteurs variés et toutes technologies confondues ouvrent des pistes de recherche dans plusieurs directions (analyse par filières, par type d'applications) contribuant ainsi à l'approfondissement du rapport des NTIC et des logiques sociales dont les NTIC ne peuvent être séparées.

d- Implications managériales/préconisations

Usage des NTIC, enjeux de l'information, stratégies d'acteurs : un trio inséparable réactif.

Situées dans une position d'intermédiaires entre les producteurs et les distributeurs et consommateurs, les entreprises agroalimentaires sont confrontées à un environnement complexe. Notamment par la réglementation sanitaire croissante et par le rôle prépondérant de la grande distribution alimentaire

Dans ce contexte, les processus de production, de traitement et de gestion d'information tendent à prendre une place dans la valorisation de la production, à devenir un enjeu de pouvoir entre les acteurs de la filière dans la mesure où la maîtrise des informations sur la production est censée conférer un avantage concurrentiel. Ainsi, les NTIC deviennent-elles les supports de stratégies à la fois défensive et offensive pour évoluer dans le jeu des acteurs de l'agro alimentaire : défensive notamment pour se distinguer de la concurrence et offensive pour faire face en particulier aux pressions des distributeurs.

Contrairement à une représentation quelque peu idéalisée des progrès technologiques, l'analyse des usages NTIC montre que si, dans l'entreprise, elles facilitent la fluidité des relations en interne comme en externe, dans le même temps le contenu des échanges demeure un enjeu de pouvoir entre acteurs économiques qui se confrontent en permanence. A l'opposé d'une vision par trop mécaniste de l'adoption des NTIC, cette analyse fait apparaître la rationalité propre aux acteurs comme le facteur principal, voire déterminant, du développement des entreprises. Les NTIC dès lors deviennent un instrument stratégique parmi d'autres qui ne suffit pas à lui seul à assurer le développement des entreprises mais qui leur permet de progresser dans la mesure où l'adoption durable des NTIC s'inscrit dans un processus de rationalisation des organisations.

Table des illustrations

Figure 1 : Graphique des NTIC et EAA de 3 salariés et plus du Languedoc Roussillon.....	p103
Figure 2 : Graphique de comparaison des NTIC L-R et des NTIC France.....	p104
Figure 3 : Graphique d'usage des NTIC (toutes confondues) et filières agroalimentaires L-R.....	p105
Figure 4 : Tableau des typologies de stratégies NTIC.....	p106

Bibliographie

- Anact** (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), **(1999)**, *Etude NTIC : technologies de l'information et de la communication dans les organisations*. Septembre 1999, 43 p.
- Agreste Primeur n°133, septembre 2003**, Statistiques industrielles Sessi/Digitip n° 184 décembre 2003.
- Boulou P., (2003)**, *Les NTIC. Comment en tirer profit ? Exemples dans l'agroalimentaire*. Paris. Ria Editions-Dunod, 253 p.
- Crozier M. et Friedberg Er., (1977)**, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris. Seuil. 500 p.
- Demottes-Mainard M., (2002)**, *De l'internet à la nouvelle économie...et retour ?* Economie et sociologie rurale 272 Novembre-décembre 2002. p. 10-13.
- Friedberg E., (1993)**, *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris. Seuil. 404 p.
- Galliano D., Roux P., Filippi M., (2000)**, *Les déterminants organisationnels et spatiaux de l'utilisation des NTIC: le cas des firmes industrielles françaises*. XXXVI^{ème} colloque de l'Asrdif, "Développement régional, économie du savoir, NTIC", septembre 2000, Crans-Montana.
- Guyot B., (2000)**, *Quelques problématiques pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations*. Sciences de la société n°50/51.
- Mulhmann D., (2001)**, *Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations*. Sociologie du travail 43 (2001) 327-347.
- Musso P. et al., (1994)**, *Communiquer demain. Nouvelles technologies de l'information et de la communication*. Paris. DATAR/Ed de l'aube. 1994. 287 p.
- Lesne J.P., Mairesse J., (2001)**, *Les débuts de l'Internet pour les petites entreprises industrielles*. Revue Economique N° Hors Série Vol 52 octobre 2001. p. 2-14.
- Rastoin J.L., Remaud H., (1999)**, *Les entreprises agroalimentaires régionales ont-elles une stratégie ?* in Dynamiques des entreprises agroalimentaires mai 2000. p. 25-37.
- Reix R., (1998)**, *Systèmes d'information et management des organisations*.
- Roux P., (1999)**, *Nouveau management et technologies de l'information vont de pair dans les IAA*. Agreste-les cahiers n°37 mars 1999. p. 29-35.
- Salançon A., (2000)**, *La médiatisation technologique déifiée. Nouvelles technologies d'information et de communication et mutations de l'agriculture*. Thèse en sciences de l'information et de la communication Grenoble 3.
- Commissariat général au Plan, (1999)**, *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*. Paris, sept 1999.

Circuits de distribution des entreprises vitivinicoles du Languedoc-Roussillon

*Jean-Pierre Laporte, Ingénieur, UMR MOISA, INRA ESR, mail laporte@ensam.inra.fr
Julien Cadot, Doctorant, UMR MOISA, CREGO (Université Montpellier 2), Agro. M, mail cadot@ensam.inra.fr
Etienne Montaigne, Professeur d'économie, UMR MOISA, Département SESG, Agro. M,
mail montaigne@ensam.inra.fr*

Sommaire

Introduction	120
I ENTREPRISES, PRODUITS ET SIGNALISATION DE LA QUALITÉ	120
A- LA DÉFINITION DES MÉTIERS	120
B- LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES	121
1. Les caves particulières	121
2. Les caves de vinification	122
3. Les "metteurs en marché"	122
II LES CIRCUITS DE VENTE EN 2002	122
A- LA MOITIÉ DES ENTREPRISES EXPORTE...	122
B- ... PROFITANT DES OPPORTUNITÉS, DES MARGES SUR LES MARCHÉS PORTEURS	123
C- MAIS LE MARCHÉ INTÉRIEUR RESTE DOMINANT POUR LES ENTREPRISES	123
D- LES ENTREPRISES ET LEURS CIRCUITS : ESSAI DE TYPOLOGIE.	125
1. Les "vraqueurs"	125
2. Les "diversifiées"	126
3. Les "orientées aval"	126
Conclusion	126
Table des illustrations	128
Bibliographie	128
Annexe 1	129
Annexe 2	130

Introduction

Une nouvelle crise touche actuellement l'ensemble de la viticulture française, avec des caractéristiques classiques d'exécédent global, mais elle a un impact nouveau car elle touche pour la première fois l'ensemble des catégories de vins y compris les Appellations d'Origine Contrôlées. Les raisons de cette situation sont plutôt bien cernées : la baisse de la consommation dans les pays producteurs traditionnels, le développement de la concurrence internationale (notamment des pays du nouveau monde et de l'hémisphère sud, sur les marchés en croissance des pays consommateurs à revenus élevés comme l'Angleterre, les Etats-Unis, l'Europe du Nord et le Japon), l'absence de régulation mondiale de l'offre, et l'inefficacité d'une organisation commune du marché du vin limitée à la seule "région" Europe (Montaigne E. et al., 2005).

La consommation mondiale de vin, relativement stabilisée en volume depuis la fin des années 1990, augmente en valeur. Elle s'est déplacée lentement des pays traditionnellement producteurs vers de nouveaux pays (Europe du Nord, Amérique du Nord, Asie, ...) dans le cadre d'une consommation occasionnelle de consommateurs à pouvoir d'achat généralement élevé. Cette lente, mais régulière évolution s'est traduite par un développement des échanges internationaux. En France même, premier marché au monde (avec environ 15 %), la consommation a diminué alors que les Français ne dépensent pas moins (les achats de vin par les ménages ont représenté 7,5 milliards d'euros en 2002, [Laporte J-P, 2004]). Les exportations ont pris une part croissante dans les ventes françaises (surtout pour les vins de table et de pays). Depuis le début des années 2000 les marchés stagnent (voire régressent), que ce soit pour les VQPRD ou les vins de table.

Parallèlement, l'approvisionnement est de plus en plus assuré par la grande distribution (avec le hard discount qui se développe), que ce soit en France (part qui peut être estimée à environ 75 % sur la base du panel consoscan-TNS Secodip-Onivins) ou en Europe.

Les principaux acteurs régionaux de la filière s'interrogent donc sur la place de leurs entreprises au regard des principaux marchés d'exportation et des circuits de commercialisation, en particulier la grande distribution. Dans le prolongement des travaux entrepris dans la première enquête sur les IAA en Languedoc-Roussillon (Braté de Rémur C., Montaigne E., 2000),

nous avons donc traité les données disponibles dans une optique filière produit.

Dans un premier temps, nous procédons à une description des entreprises de la filière selon leur métier dominant, ce qui conduit à différencier les caves particulières, les coopératives et les entreprises de commerce ; puis nous présentons et quantifions les différents circuits de vente ; enfin, nous proposons une typologie des circuits de distribution.

I Entreprises, produits et signalisation de la qualité

A- La définition des métiers

La notion d'agroalimentaire viti-vinicole renvoie à toutes les entreprises d'au moins trois salariés qui ont pour activité principale la transformation de raisin (vinification), de vin (commerce, conditionnement, distillation, fabrication d'apéritifs à base de vins, ...) et de sous-produits de la vinification (distillation et traitement des marcs, lies, tartres, ...).

Cette approche nous conduit à retenir sur la base de la nomenclature de l'INSEE des activités principales exercées (code APE) les entreprises de trois secteurs d'activité :

- Les entreprises agricoles qui assurent la transformation en vin du raisin produit sur l'exploitation¹ (011G),
- Les entreprises relevant de l'industrie des boissons : vinification (159G) et champagneisation (159F) d'une part, de production de boissons alcooliques distillées issues de la distillation de vins et sous produits de la vinification (159A, 159B, 159D) d'autre part,
- Les entreprises du commerce de gros de boissons (513J), qui font du commerce et de l'emboutillage de vin.

Nous utilisons cette nomenclature pour découper l'agroalimentaire viti-vinicole régional en quatre grandes catégories d'opérateurs, selon leur activité dominante de production de raisin et vin (011G), de transformation de raisin (159A, 159F), de commerce de vin (513J), et de fabrication d'alcools et eaux de vie et d'apéritifs à base de vins (159A, 159B, 159D).

Cependant, en terme d'activité réelle, les frontières entre des entreprises au classement d'activité différent sont parfois floues. Nous avons fait le choix de repositionner certains acteurs atypiques (du point de vue de la taille, de la provenance de la matière première ou du poids de

¹ Ou très majoritairement.

L'organisation commerciale au sein de la structure) pour mieux tenir compte de leur activité réelle. Ainsi, certaines entreprises agricoles, comme d'autres du secteur de la vinification ont été affectées dans les métiers de la mise en marché qui regroupent à la fois le négoce traditionnel des vins (ancien négoce expéditeur et négoce embouteilleur²), les unions de commercialisation des coopératives qui traitent principalement des vins de leurs adhérents, voire des entreprises agricoles à dominante commerciale.

Les analyses sont basées sur les interviews de 112 responsables d'entreprises représentatives des 475 entreprises du secteur³. La Figure 1 : *Tableau de quelques caractéristiques*, précise quelques éléments de la structure des entreprises du secteur, en 2002.

Dans ce qui suit nous nous intéressons uniquement aux trois catégories d'entreprises qui vendent du vin.

B- Les caractéristiques des entreprises

Nous précisons d'abord les principales caractéristiques structurelles des entreprises, pour les trois métiers que nous avons retenus. Ainsi nous nous intéresserons successivement : aux caves particulières, aux caves de vinification, et enfin aux metteurs en marché.

1. Les caves particulières

Ce groupe serait constitué d'environ 120 entreprises (30 enquêtées). Ce sont toutes des "exploitations agricoles" mais peu représentatives des exploitations viticoles régionales. A titre indicatif, elles représenteraient moins de 5 % des exploitations vinifiant en cave particulière⁴, en raison notamment du seuil des trois salariés. La moitié de ces entreprises étendent leur activité au-delà de celle de l'exploitation traditionnelle, déclarant un montant

significatif d'achats de matière première agricole (activité de petit négoce ou nécessité d'achats certaines années pour des caves commercialisant en bouteille pour conserver clients et marchés).

Si ces vigneronns en cave particulière représentent environ le quart des effectifs de l'ensemble étudié, ils ne réaliseraient qu'environ 2 % du CA total. Plus de 90 % de ces caves auraient un CA inférieur au million d'euros. Le CA moyen par exploitation se situerait autour de 520 milliers d'euros, ce qui est faible comparé à celui des entreprises des autres groupes. La moitié emploie moins de cinq salariés.

Près des deux tiers de ces entreprises ne vendraient que des vins en vrac et au moins 60 % produiraient des VOPRD⁵. Cependant la plupart de celles qui embouteillent produisent du VOPRD. En considérant comme spécialisée une entreprise qui réalise plus de 75 % de son CA avec son produit principal⁶, on constate que les 2/3 le sont principalement sur des produits vrac (environ 70 % d'entre elles), Vins de pays, VOPRD.

D'un point de vue commercial, les 2/3 des responsables déclarent disposer de marques propres sur leur produit principal (environ 60 % d'entre eux en ayant déposé à l'INPI), la plupart réalisent alors l'essentiel des ventes sous leur marque. Ces producteurs ne seraient pas moins nombreux à commercialiser sous marque propre que les autres catégories d'opérateurs, même s'ils sont proportionnellement moins nombreux à en déposer à l'INPI. En terme de signalisation de la qualité, si les caves particulières sont pour les deux tiers environ présentes sur les AOC (soit un peu moins que les autres catégories d'opérateurs en terme de présence du produit et non de part dans l'activité) et les marques, elles sont moins impliquées dans les certifications de procédures qualité de type HACCP (20 % certifiées, 1/3 avec celles engagées,

	Nombre d'entreprises		Chiffre d'affaires (1000 €)		Salariés permanents		C.A. export.			
	Enquêtées	Extrapolées	Total	%	Moyen	Nombre	%	moyen	1 000 €	%
Caves particulières	30	122	63228	1,9	517	783	13,5	6,5	11255	2,2
Caves de vinification	40	233	853193	25,9	3662	1954	33,6	8,5	40578	7,9
Metteurs en marché	33	101	2101560	63,8	20795	2520	43,3	25,0	419111	82,0
Industrie	9	18	275135	8,4	14905	559	9,6	30,0	39882	7,8
Total	112	475	3293116	100,0	6935	5816	100,0	12,0	510826	100,0

Figure 1 : Tableau de quelques caractéristiques du secteur viticole en 2002.

2 Rappels que le LR est depuis le milieu des années 1980 la première région pour le conditionnement des vins (évalué sur la base des volumes fiscalisés dans la région) : négoce embouteilleur, filiales de la grande distribution ou des groupements de producteurs.

3 Concernant la base de sondage se reporter au chapitre méthodologie.

4 Le recensement agricole de 2000 dénombreait, en LR, environ 3000 exploitations vinifiant en cave particulière (dont 1/3 en vinification « mixte »).

5 Il s'agit d'une estimation par défaut : sont classées comme commercialisant du vin en bouteille les entreprises en ayant déclaré en produit principal et (ou) secondaire. Il a été procédé de même pour considérer les entreprises du point de vue des produits traités (mais l'imprécision de l'information sur les produits n'a pas permis de classer environ 10 % des entreprises).

6 Le produit principal est défini par rapport au chiffre d'affaires sur la base d'une liste de produits prédéfinie (liste-code de produits, qui dans le cas des produits viniques croise conditionnement et catégorie des vins).

pour respectivement 27 et 57 %) et ISO9000 (20 % en cours ou certifiées, 25 % globalement). L'incitation à la certification est, comme on le montre dans la section 2, liée aux circuits de commercialisation utilisés.

2. Les caves de vinification

D'un point de vue juridique, ce groupe est uniquement constitué de "sociétés coopératives agricoles", environ 230 entreprises (pour 40 enquêtés), soit environ les 2/3 des coopératives recensées en 2001, mais plus de 90 % du CA⁷. Cet ensemble qui regroupe environ la moitié des entreprises représenterait entre 25 % et 30 % du CA du secteur retenu (avec environ 855 M€). En moyenne une cave de vinification pèserait, en 2003, environ sept caves particulières (de l'enquête PSDR) ; les 2/3 ont un CA compris entre 1 et 3,5 M€, l'autre tiers au dessus. La majorité emploierait entre 5 à 10 salariés et 30 % moins de cinq.

Plus de 80 % des coopératives vinifient du VOPRD (mais seulement un peu plus de la moitié le déclarent en produit principal), 40 % sont spécialisées en vins de pays. Plus des 2/3 des coopératives ont le vrac comme débouché principal (environ la moitié ne produirait que du vrac). Elles apparaissent moins spécialisées dans leur activité que les deux autres catégories d'opérateurs (50 % seulement).

En terme de politique de formalisation des pratiques de production, contribuant également à l'image de qualité de l'entreprise auprès de ses clients, on remarquera que le quart est certifié au moins HACCP, et environ 40 % auraient engagé la démarche. Sur le plan de la stratégie commerciale, on peut noter, concernant le produit principal, que 60 % de ces entreprises ont créé des marques propres (généralement déposées à l'INPI) et que 15 à 20 % produisent des marques pour la grande distribution.

3. Les "metteurs en marché"

Une certaine d'entreprises composerait ce groupe (40 enquêtés), qui assurerait environ les deux tiers du chiffre d'affaires du secteur. Il s'agit du commerce de gros des vins dont on connaît toujours assez mal la structure en France, comme en L-R, du fait de la difficulté de circonscrire le périmètre précis de cette activité de mise en marché.

Forme juridique	Nombre	C.A. 2002 1 000 €	%	Moyenne 1 000 €
SARL	31	149 255	7,1	4 806
SA	40	1 175 557	55,9	29 692
Coop.	30	776 749	37,0	25 536
Ensemble	101	2 101 561	100,0	20 795

Figure 2 : Tableau des metteurs en marché selon la forme juridique.

Il s'agit des plus grandes entreprises du secteur : plus de la moitié des metteurs en marché ont un CA supérieur à 10 millions d'euros (pour 5 % seulement du groupe des coopératives de vinification) et environ 20 % emploient 35 salariés ou plus.

Comme nous l'avons déjà signalé, ce groupe d'entreprises est hétérogène, en particulier du point de vue du statut juridique, les SA dominant (40 % de l'effectif), mais les sociétés coopératives (généralement agrées groupements de producteurs) occupent une place importante (1/3 des effectifs) notamment en terme de CA (Figure 4 : Tableau des metteurs en marché). Les coopératives de ce groupe, à quelques exceptions près, ne vinifient pas. La prise en compte des liens financiers entre coopératives, groupement et sociétés commerciales montrerait vraisemblablement un poids encore plus important du secteur coopératif dans la région.

Près de la moitié des entreprises resteraient spécialisées dans le vrac, 40 % même ne faisant que du vrac (essentiellement des coopératives). Près de 60 % seraient spécialisées en VOPRD (les deux tiers en faisant) et 30 % en vin de pays.

Ce groupe travaille des marques de la grande distribution et au moins les deux tiers auraient aussi des marques propres déposées à l'INPI. Concernant les démarches de certification volontaire on notera qu'en 2002 plus de 40 % des entreprises étaient certifiées HACCP et 25 % ISO9000 (30 % avaient engagé ces procédures ainsi que celle ISO14000 qui ne compterait quasiment pas de certifiées dans le secteur à la date de l'enquête).

II Les circuits de vente en 2002

Selon les estimations fournies par cette enquête, les entreprises du secteur vitivinicole du LR auraient leur débouché en France pour l'essentiel (autour de 85 % du CA, en 2002), en Languedoc même pour environ 40 % du CA, avec une partie de revente entre entreprises du secteur (achats des metteurs en marché). Cependant la moitié des entreprises déclare exporter⁸.

A- La moitié des entreprises exporte ...

En 1998, le chiffre d'affaires de la filière vin du LR réalisé sur les marchés extérieurs avait été estimé à 24 % de l'ensemble (*Bruté de Rémur, Montaigne, 2000*). En 2002,

il n'aurait été que de 15,6 %, pour représenter environ le quart du CA des entreprises exportatrices (Annexe *Tableau 1*). Cette observation peut paraître paradoxale compte tenu de la part croissante des vins de pays d'Occ dans la production régionale et dont la destination est principalement l'exportation. Mais d'une part l'année 1998 est parmi les meilleures pour les exportations françaises (en diminution depuis 2000), d'autre part un biais d'échantillonnage est toujours possible et enfin, il est connu que le commerce extérieur de ces vins est aussi assuré par des opérateurs extérieurs à la région.

Une entreprise du L-R sur deux exporte (pour un CA d'environ 2 M€ en moyenne) – (Figure 3 : *Graphique de la répartition des entreprises selon la part de leur CA à l'exportation*), environ 60 % de celles qui font de la bouteille⁹ (pour près de 90 % des ventes), et les trois quarts de celles qui déclarent de l'AOC. L'exportation est cependant concentrée : les vingt quatre entreprises (10 % des exportateurs) qui exportent pour plus de 5 M€ en assurent les trois quarts. Un peu moins de 40 entreprises, soit 15-20 % des exportateurs (principalement des metteurs en marché) déclaraient au moins la moitié de leurs débouchés à l'export, alors que 40 % d'entre elles y destinent moins de 5 % de leur CA.

Chacune des entreprises focalise ses ventes sur un nombre limité de destinations : plus de 60 % d'entre elles réaliseraient au moins les deux tiers de cette activité sur deux pays et près de 40 % sur un seul. Royaume Uni, Allemagne et pays du Benêlux sont les trois principales destinations d'exportation des opérateurs régionaux.

Les exportateurs se rencontrent dans tous les métiers du secteur :

- Près d'une cave particulière sur deux (45,8 %) exporte, en moyenne 28,5 % de son chiffre d'affaires (soit autour de 0,2 M€). Il y aurait à peu près autant d'exploitations qui font de la bouteille que de celles qui travaillent uniquement le vrac (ces dernières assureraient cependant les deux tiers du CA).
- Près de 40 % des coopératives de vinification, qu'elles conditionnent ou pas, exportent autour de 450 M€ en moyenne (700 pour celles qui conditionnent, 230 pour les autres).
- Huit metteurs en marché sur dix déclarent exporter (5 M€ en moyenne, plus de 6,5 pour les embouteilleurs, 1,7 pour les autres). L'activité paraît également très concentrée sur quelques opérateurs, 30 % d'entre eux réaliseraient plus de 80 % des exportations du groupe.

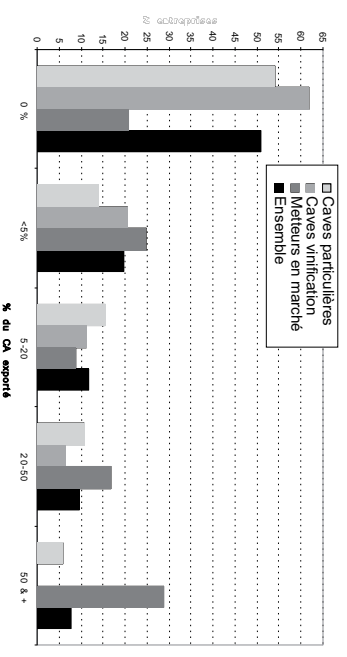


Figure 3 : Graphique de la répartition des entreprises selon la part de leur CA à l'exportation, par métier.

B-... profitant des opportunités, des marges sur les marchés porteurs

(Si vous exportez) Parmi les raisons suivantes, quelles sont les 2 principales vous incitant à exporter ? (dans l'ordre décroissant d'importance)

- Saturation des marchés locaux et nationaux	= 1	12	12	4
- Opportunités d'affaires				
- (demande enavant d'inter médiaires étrangers)	= 2	24	7	19
- Développer des marges sur des marchés porteur	= 3	13	19	15
- Développer des volumes	= 4	9	5	15
- Ne plus dépendre autant des centrales diachats françaises	= 5	5	3	2
- Autres, préciser :	= 6	3	2	14
- NSP	= 9	6	2	14
Total		66	66	66

Figure 4 : Tableau des raisons d'exporter (réponses des interviewés en nombre).

Les responsables des entreprises exportatrices questionnés sur les raisons de cette activité fournissent des réponses largement partagées¹⁰ (Figure 4 : Tableau des raisons d'exporter). L'item le plus cité en première raison est la "réponse à des opportunités d'affaires" provoquées par la demande d'intermédiaires étrangers (sans que l'on sache comment ces demandes sont arrivées jusqu'à ces opérateurs). Au moins un tiers des responsables interrogés, quel que soit le métier de l'entreprise, a indiqué cette raison comme première (et près de la moitié des caves de vinification). Les autres raisons les plus citées en premier sont la nécessité de "développer des marges sur des marchés porteurs" et la nécessité de trouver de nouveaux débouchés face à la "saturation des marchés locaux" (chacune de ces propositions est évoquée par environ 20 % des répondants). Il semble que la démarche d'exportation relève plus de l'opportunité et de l'accompagnement que d'une démarche volontariste de conquête des marchés. (Annexe 2)

C- Mais le marché intérieur reste dominant pour les entreprises

En 2002, plus de 90 % des entreprises viticoles de la

⁹ Nous rappelons qu'il s'agit d'une estimation par défaut comme indiqué en note 5.

¹⁰ Nous nous limitons uniquement sur cette question (et plus généralement sur l'ensemble des questions d'opinion) à donner la statistique brute des réponses des responsables concernés (soit 66 interviewés dans ce cas).

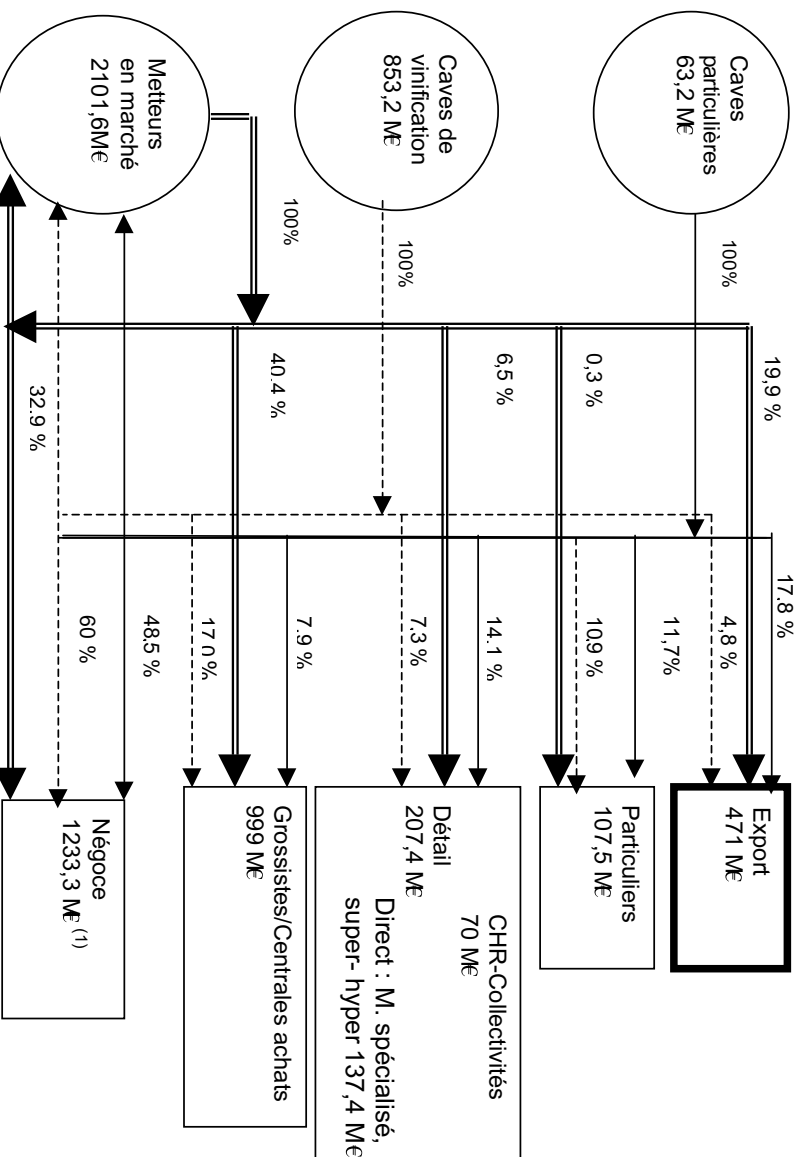
région réalisent leur CA majoritairement ou en totalité (pour la moitié d'entre elles) sur le marché intérieur, toutes les coopératives de transformation, presque tous les vigneronns, et environ les deux tiers des metteurs en marché. Ainsi, près de 85 % des ventes sont déclarées aux différents circuits du marché intérieur, qui peuvent être regroupés en quatre catégories (*Figure 5 : Schéma du circuit de l'agro-alimentaire*) :

- L'approvisionnement des centrales (grossistes et cash & carry, centrales d'achat) représenterait environ 40 % de l'activité sur le marché intérieur et concernerait près de 45 % des entreprises du secteur.
- Les ventes aux détaillants (restauration hors foyers (RHF), magasins spécialisés, épiceries, super et hypermarchés en direct), concerneraient moins de 10 % du CA, mais plus de la moitié des entreprises.
- La vente aux particuliers (moins de 5 % du CA global) serait réalisée par environ 60 % des opérateurs.
- La vente plus traditionnelle au négoce (régional et extérieur) estimé à environ la moitié du CA, concerne près des trois quarts des opérateurs régionaux.

Chacun de ces circuits requiert, pour ses fournisseurs, des produits, investissements et compétences particulières. Ainsi chaque grand type d'opérateur paraît orienté sur un circuit particulier, même s'il n'apparaît pas de circuit exclusif.

- Concernant les ventes au circuit traditionnel encore dominant (environ la moitié des ventes France, 40 % de l'ensemble), caractérisées par les transactions de gros, essentiellement en vrac (achats par le négoce et autres metteurs en marché et échanges entre eux), on peut noter que logiquement environ les trois quarts des vigneronns et plus de 85 % des coopératives de vinification écoulent sur ce circuit la majorité de leurs produits (60 à 65 %) (Annexe graphique 2a). Mais on peut aussi relever la forte part des échanges entre metteurs en marché (environ 40 %), qui concerne plus de 40 % de ces entreprises (pour le quart c'est même plus des 2/3 de l'activité qui a lieu entre entreprises considérées comme proches par le métier¹¹).

Pour la majorité des responsables de ces entreprises, l'objectif commercial déclaré n'est pas le développement



(1) Selon nos estimations plus de la moitié du CA relèverait de transactions avec des metteurs en marché régionaux

Figure 5 : Schéma du circuit de l'agro-alimentaire régional viticole (2002 – hors distilleries). Estimation base extrapolation enquête PSDR – unité = M€ et % C.A. par type d'opérateur.

¹¹ Sont aussi pris en compte les échanges intragroupe, entre filiales

de ce circuit mais son maintien, voire même plutôt la baisse, en particulier pour les vigneron indépendants¹². Pour une part encore importante des dirigeants des caves de vinification (près de 40 %) comme des metteurs en marché orientés vrac (25-30 %), compte tenu de l'importance des volumes disponibles, leur écoulement passe aussi par un accroissement des ventes en vrac, même si certains (15-20 %) espèrent les limiter.

- Les centrales d'achats (39,2 % des destinations France) ont intéressé environ 45 % des entreprises, pour des parts d'activité très variables. Pour environ les deux tiers des metteurs en marché, les centrales sont incontournables (plus des 2/3 de l'activité pour les 2/3 d'entre eux), 40 % des caves de vinification (pour moins de 20 % des ventes), et un tiers des caves particulières (pour environ 10 % du CA total) (Annexe graphique 2b). Pour la grande majorité de ces dernières (près des 9/10) la part affectée à ce circuit ne dépasse pas le tiers de leur activité.

En terme d'objectif commercial, si les trois quarts des responsables qui travaillent avec le circuit des grossistes et cash and carry visent (ou croient) à une augmentation de leurs ventes dans ce circuit, seulement la moitié pense développer les siennes avec les centrales du commerce intégré. Par ailleurs 10 à 20 % des vendeurs à ces circuits pensent (ou espèrent) diminuer leur importance (notamment les fournisseurs du discount). Ces circuits sont en effet très exigeants en terme de prix et autres conditions contractuelles.

- La vente aux détaillants (au sens large de distributeur final tel quel que défini ci-dessus, 10 % du débouché global) fait apparaître un déficit du LR dans ce circuit¹³. Plus de la moitié des entreprises y ont néanmoins écoulé une partie de leur production (les 3/4 pour moins du tiers de leur CA). Environ 60 % des caves de vinification et metteurs en marché y sont présents en 2002, et un peu moins des caves particulières (45 %), mais pour une part plus élevée de leur activité (entre 15 et 20 %) (Annexe graphique 2c).

Une large majorité des dirigeants indique vouloir développer ces circuits, ou au pire les maintenir.

- Enfin les ventes directes aux particuliers (autour de 5 % du débouché global), intéressent environ 60 % des entreprises du secteur, plus des trois quarts des caves de vinification (pour plus de 10 % de l'activité), un peu moins des caves particulières (58 %, mais pour environ 15 % du CA) (Annexe graphique 2d). Près de 20 % des metteurs en marché sont aussi concernés par ces circuits courts (pour une part infime du CA, compte tenu de la taille de

ces entreprises) ; il s'agit alors essentiellement des entreprises issues de la production qui représentent environ 30 % de l'effectif de ce groupe. Les routes des vins, les politiques d'aménagement de caveaux, et plus généralement les animations et promotions sur les lieux de production en sont des facteurs de développement.

Concernant les entreprises qui réalisent plus de 10 % de leurs CA en France avec les particuliers (soit 55 % des vendeurs en direct, et 1/3 de l'ensemble), composés aux 2/3 de caves de vinification (le reste de caves particulières) il est possible de préciser la répartition des ventes selon différents modes de commercialisation : par point de vente, correspondance et par Internet¹⁴. Quasiment toutes déclarent réaliser l'essentiel de leur chiffre par les points de vente (plus des 3/4 pour 85 % d'entre elles). Les deux tiers vendent par correspondance, avec des parts limitées pour la majeure partie d'entre elles (moins de 25 % des ventes), mais avec une certaine spécialisation pour une autre partie composée de vignerons indépendants. Environ 5 % de ces entreprises réaliseraient des ventes par Internet pour un maximum de 20 % de leur CA.

Quasiment tous les responsables des entreprises visitées visent une augmentation de ce segment de marché.

D- Les entreprises et leurs circuits : essai de typologie

On tentera de classer les entreprises en fonction de leur présence sur les différents circuits décrits ci-dessus en considérant à la fois le marché intérieur et l'exportation : (1) Centrales d'achat, (2) Circuits de détail et RHF, (3) Négoce, (4) ventes aux Particuliers, et (5) Exportation. On distinguera, à partir de cet échantillon, quatre groupes d'entreprises avec un profil particulier par rapport à l'importance du marché de gros en vrac (marché que l'on peut considérer comme le plus spéculatif et fluctuant) :

1. Les "vracqueurs"

Les "vracqueurs" qui ne travaillent qu'avec le négoce (20 % de l'effectif et du CA) : il s'agit essentiellement de producteurs et d'entreprises de vinification (90 %), avec cependant une dominante et sur-représentation en nombre des premiers, comme des petites entreprises (50 % ont un CA inférieur à 1 M€). Ces entreprises font essentiellement du vrac, les deux tiers déclarent de l'AOC. Mais plus de la moitié des ventes de la région à ce circuit sont assurées par les metteurs en marché.

¹² Pour chaque circuit travaillé, le responsable rencontré lors de l'enquête était interrogé sur son objectif de développement des ventes auprès du circuit considéré (question fermée : augmentation, maintien, diminution).

¹³ On peut signaler à cet égard que l'ONIVINS estime les seuls volumes de vins qui seraient consommés hors Foysers-CHR et RHF à environ un tiers de la consommation française.

¹⁴ Question complémentaire à D7-8. Cependant, la nature du système de vente par Internet n'est pas précisée. Il peut s'agir aussi bien des ventes par catalogue sur Internet avec commande et paiement sécurisés (domaines appartenant au Club Vignobles et Signatures par exemple, ...) que de commandes utilisant le courriel à partir d'un site, assez proche de la vente par correspondance classique.

2. Les “diversifiées”

Le groupe le plus important en effectif (environ 40 %, pour le tiers du CA), qu'on peut qualifier de “diversifiées”, concerne des structures qui utilisent divers circuits. Ces opérateurs restent cependant généralement largement dépendants des metteurs en marché (négoce traditionnel ou autre) ; les deux tiers trouvent plus de 65 % de leurs débouchés auprès du négoce, qui assure environ 60 % du CA du groupe. Au sein de ce groupe les caves de vinification dominant (70 %) de même que les entreprises de petite taille (plus des 2/3 ont un CA inférieur à 3,5 M€). Plus de la moitié exporte (20 % des exportations), huit sur dix vendent aux particuliers, la moitié approvisionne le détail et 40 % les centrales.

3. Les “orientées aval”

Le troisième groupe, le plus important en chiffre d'affaires (46 %, pour 29 % des effectifs) est celui des entreprises “orientées aval” pour qui on peut considérer que le négoce ne sert qu'aux ajustements (moins de 15 % des ventes) et qui font donc l'essentiel de leur activité sur des circuits plus courts. Les metteurs en marché sont logiquement majoritaires et sur-représentés (environ la moitié de l'effectif), les caves particulières le sont à leur juste proportion (25-30 %) et inversement pour les caves de vinification (15 %). Les entreprises qui font de la bouteille et qui disposent d'AOC en produit principal ou secondaire sont sur-représentées (respectivement les 2/3 et 85 % de l'effectif), de même que les entreprises de grande taille. La plupart vendent aux détaillants (plus de 80 %), aux centrales (près de 80 %) dans des proportions très variables. Enfin, 60 % s'intéressent aussi aux particuliers, majoritairement pour moins du tiers de leur activité. Ce groupe assure environ 80 % de l'ensemble des ventes à la fois aux centrales, aux circuits de détail et à l'exportation et plus de 40 % des ventes aux particuliers. Les centrales seraient globalement le débouché principal du groupe (55-60 %).

Par ailleurs, on peut aussi logiquement relever que les entreprises qui travaillent marginalement avec le négoce sont très majoritairement préparées à répondre aux exigences réglementaires (HACCP, normes ISO, traçabilité). Ces agréments, peu ou pas connus du public, deviennent des arguments de plus en plus incontournables pour l'accès à certains marchés, en particulier ceux de la grande distribution. Rappelons par ailleurs que la mise en place des outils de traçabilité des produits sur l'exploitation agricole est obligatoire depuis le 1er janvier 2005.

Conclusion

a- Les résultats

L'enquête confirme la grande transformation du tissu économique viticole durant les dernières décennies. La spécialisation régionale en vin de table commercialisé en vrac par un négoce traditionnel vracqueur est largement dépassée. Les entreprises vitivinicoles régionales orientées majoritairement Vins de pays-AOC se caractérisent aujourd'hui par la grande diversité de leurs circuits de distribution. Quel que soit leur statut dans la filière, caves particulières, caves de vinification (coopératives) ou metteurs en marchés, les entreprises interviennent significativement sur tous les circuits. La moitié des entreprises exporte, plus souvent semble-t-il en réponse à des opportunités qu'à de véritables démarches de conquête. Le marché intérieur est toujours dominant pour les entreprises.

Plusieurs catégories d'opérateurs peuvent être distinguées selon leur circuit de vente pratiqué ou privilégié. Certains explorent la plupart des canaux de distribution (au risque de la dispersion), d'autres demeurent complètement dépendants du négoce, d'autres se concentrent sur la conquête des circuits courts.

b- Les limites

L'interrogation principale porte sur l'analyse dynamique par comparaison des résultats entre l'enquête de 1998 et celle de 2002 : nous avons constaté un écart surprenant entre la part de CA exporté en 98 et 2002, même si certaines explications peuvent être données (année 1998 particulièrement bonne pour l'exportation) ! Un biais d'échantillonnage n'est pas à exclure. Ces faiblesses éventuelles pourraient être corrigées par le croisement avec d'autres sources de données et enquêtes.

De plus les “petites” caves particulières (celles de moins de 3 salariés), qui représenteraient 95 % des caves particulières régionales, sont exclues du champ d'observation. Le circuit “caves particulières” est donc mal représenté par l'enquête. Or, ces entreprises jouent un rôle significatif sur certains circuits, notamment l'export ou la vente directe, et certaines qualités, notamment les AOC et les vins de cépage du Languedoc. Ces remarques nous invitent donc à observer une certaine prudence dans l'interprétation trop étroite des données chiffrées.

c- Les implications managériales

L'enquête a une nouvelle fois souligné la diversité des “métiers”, des acteurs et des stratégies. Nous retrouvons ici tout l'intérêt d'une analyse fine au niveau d'une

filière particulière. Ces résultats nous permettent de rappeler s'il en était encore besoin, tant aux responsables politiques nationaux que régionaux, aux représentants de la filière, aux fonctionnaires en charge de l'application des mesures d'intervention ou aux chefs d'entreprises qu'il n'est pas possible d'appliquer un raisonnement, un diagnostic, une stratégie simple sinon uniforme dans l'analyse des relations d'échange au sein de la filière vin régionale.

Nous pouvons ainsi poser la question de la synergie entre les entreprises régionales. Prenons l'exemple de l'exportation : Nous avons vu que si la moitié des entreprises exportaient, les flux n'en étaient pas moins concentrés, 10 % des entreprises exportant les 3/4 des volumes. Deux stratégies s'offrent aux décideurs : amener beaucoup plus d'entreprises au statut d'exportateur ou utiliser les compétences et savoir-faire acquis par ces dernières pour qu'elles deviennent le fer de lance des exportations régionales. Dans le premier cas on assiste à une dispersion des moyens et on favorise les marchés "de niches" : exportations de bouteilles par les "petites

caves". Dans le second on relance une stratégie de volume avec des moyens promotionnels concentrés. L'analyse des stratégies des grands groupes du nouveau monde peut être versée au dossier et inciter pour le moins à la réflexion, notamment sur quelle pondération appliquer les aides, compte tenu du "cas français".

(d) Les perspectives de recherche

Cette enquête invite évidemment à l'approfondissement des connaissances sur certains maillons de la filière dont l'étude qualitative est déjà ancienne. Nous pensons en particulier au cœur de la filière avec le négoce au sens large. Nous pourrions ainsi affiner par des études monographiques qualitatives la spécificité de certains métiers et établir une typologie plus fine de ces opérateurs majeurs pour l'accès aux principaux marchés. Il serait également intéressant de déterminer l'impact de ces choix de commercialisation sur la création de valeur pour l'entreprise et, plus globalement, pour la filière régionale.

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau de quelques caractéristiques du secteur viticole en 2002.....	p121
Figure 2 : Tableau des metteurs en marché selon la forme juridique.	p122
Figure 3 : Graphes de la répartition des entreprises selon la part de leur CA à l'exportation, par métier.	p123
Figure 4 : Tableau des raisons d'exporter (réponses des interviewés en nombre).	p123
Figure 5 : Schéma du circuit de l'agro-alimentaire régional viticole (2002 – hors distilleries). Estimation base extrapolation enquête PSDR – unité = millions d'€ et % C.A. par type d'opérateur.	p124

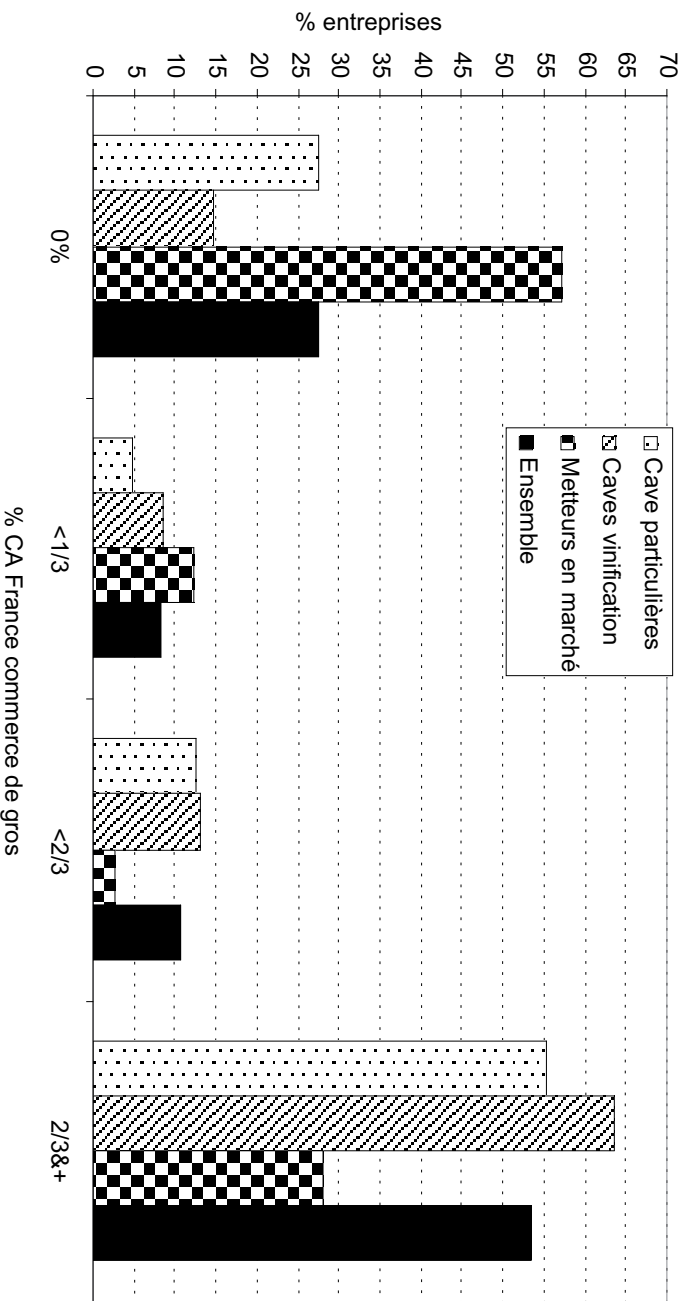
Annexes :

Tableau 1 : Quelques caractéristiques des entreprises du secteur des vins du L-R, et des entreprises exportatrices (2002).
Graphes 2a : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec le commerce de gros.
Graphes 2b : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec les centrales.
Graphes 2c : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec les détaillants.
Graphes 2d : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec les particuliers.

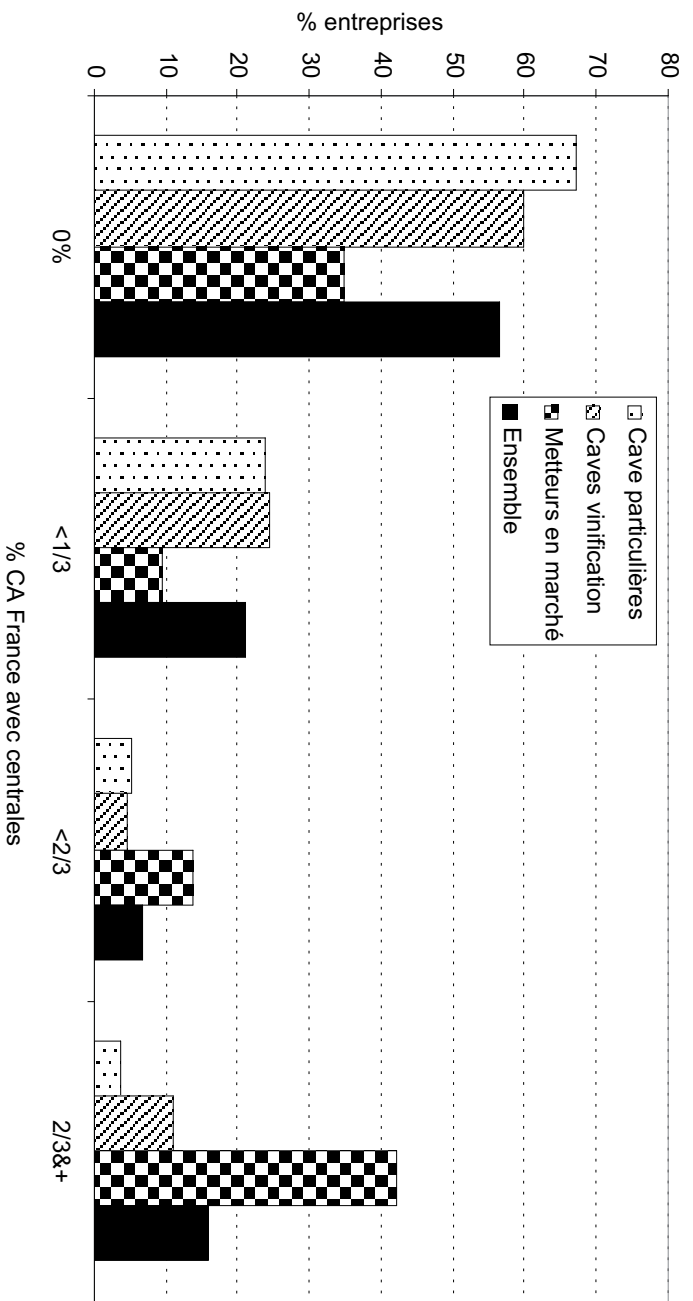
Bibliographie

- AGRESTE.- 2001** - Agreste Languedoc-Roussillon, Juin 2001. Recensement Agricole 2000 : premiers résultats.
- Bruté de Rémur C. et Montaigne E. (2000)**, *Filière vins : Métamorphose, diversité et reconquête*. – In : Aurier Philippe, Autran Frédéric, Couderc Jean-Pierre, Galas Jacques, Rastoin Jean-Louis, éditeurs. – Dynamiques des entreprises agro-alimentaires : regards croisés sur le Languedoc. – Montpellier : Agreste-Graal.M, DRAF-SRSA INRA-ESR, 222 p.; p. 127-133.
- Laporte J-P (2004)**. *L'évolution de la consommation du vin en France : tendances, diagnostic et perspectives*, pp. 103-128, in Bacchus 2005, Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière viti-vinicole, Ed Dunod, Paris.
- Laporte J-P, Touzard J-M (2002)**, Eurovin News n° 8, sept-oct 2002. Languedoc Roussillon: *La grande transformation d'un vignoble de masse*. Languedoc Roussillon: The major transformation of a mass vineyard].
- Montaigne E., Couderc J-P., d'Hauteville F., Hannin H. (2006)**, *Bacchus 2006* : Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole. Ed. Dunod.
- Touzard J-M (2002)**, Agreste, Octobre 2002. *Recensement 2001 des caves coopératives : diversité des stratégies et des résultats économiques*.

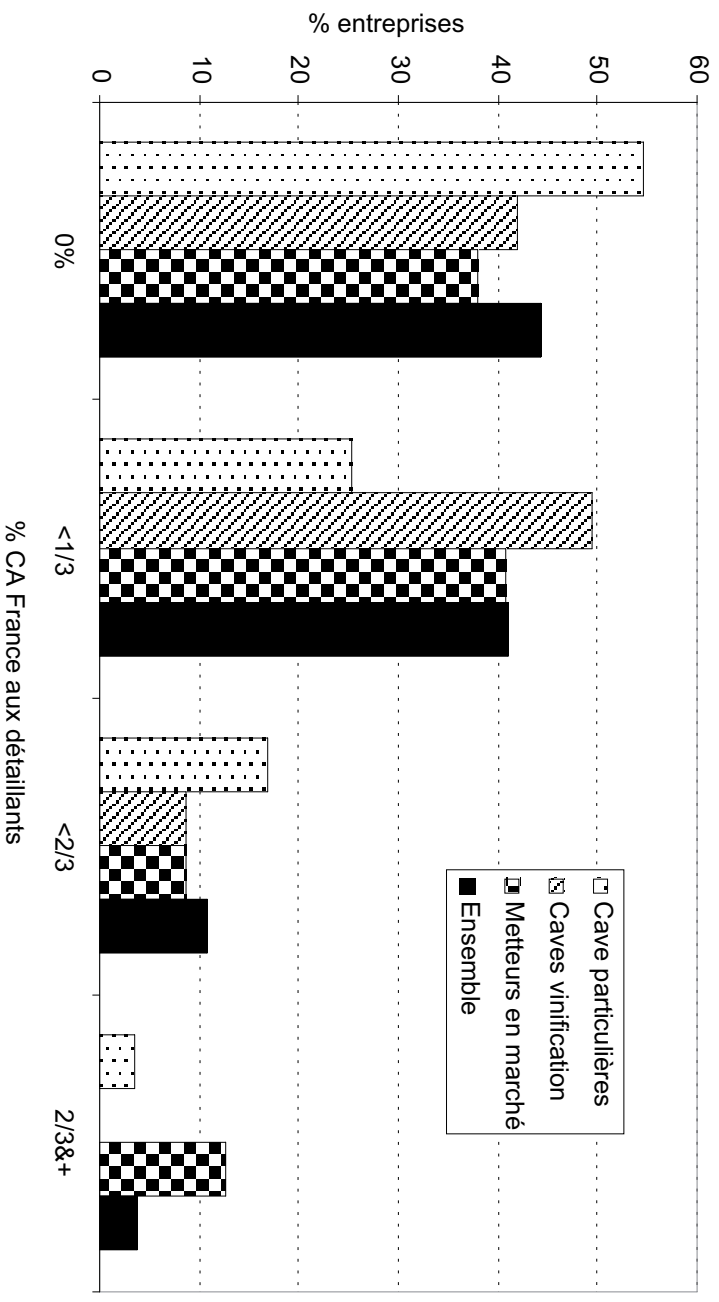
Annexe 2 : Les circuits de distributions



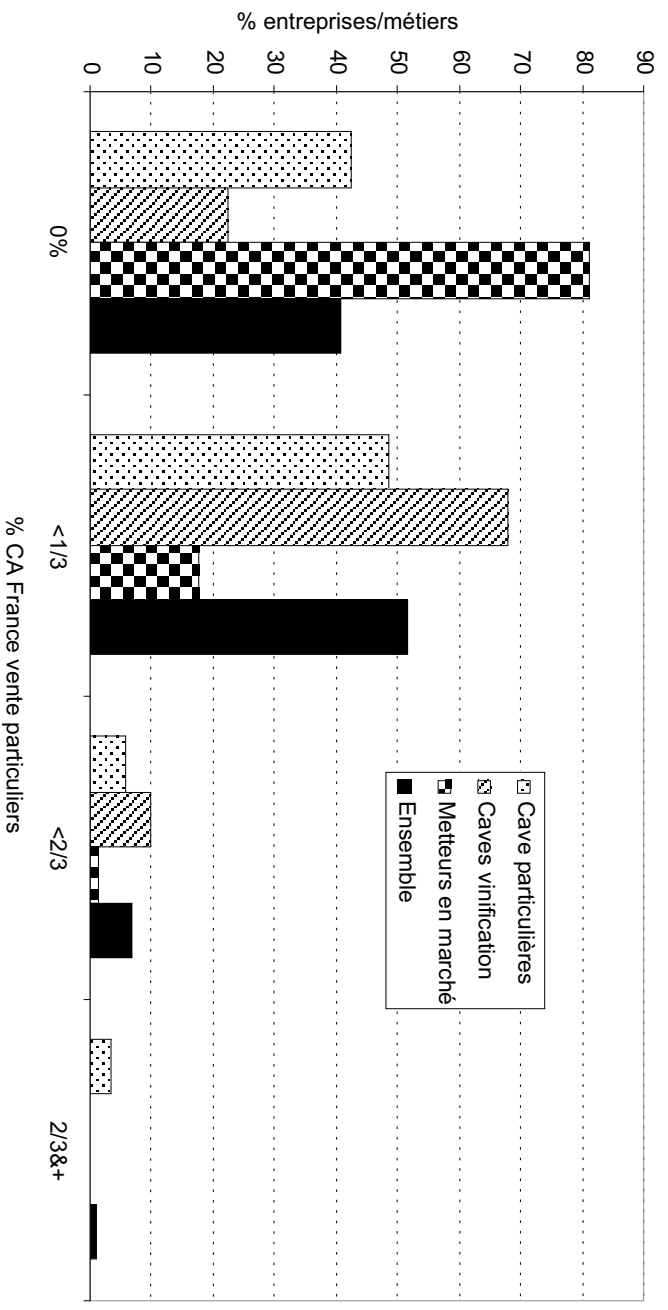
Graph 2a : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec le commerce de gros.



Graph 2b : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec les centrales.



Graph 2c : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec les détaillants.



Graph 2d : Répartition des entreprises selon leur part de CA en France, avec les particuliers.

Marque et création de valeur des EAA du Languedoc-Roussillon

Philippe Aurier, Professeur, IAE - CREGO, Université Montpellier 2

*Jean Pierre Couderc, Maître de conférences, Agro. M, UMR Moisa (associé Crego Finance),
mail couderjp@ensam.inra.fr*

Sommaire

Introduction.....	134
I EVOLUTION DES STRATÉGIES DE MARQUE DES EAA.....	135
II STRATÉGIE DE MARQUE ET TAUX D'INCORPORATION DE MATIÈRES PREMIÈRES AGRICOLES	136
III MARQUE ET CROISSANCE DU CA.....	136
IV STRATÉGIE DE MARQUE, INVESTISSEMENT ET VALEUR AJOUTÉE.....	137
A- CRÉATION DE VALEUR ET FILIÈRE AGRO-ALIMENTAIRE.....	138
B- CRÉATION DE VALEUR ET TAILLE DE L'ENTREPRISE.....	138
C- CRÉATION DE VALEUR ET STRATÉGIE DE MARQUE UTILISÉE POUR LE PRODUIT PRINCIPAL.....	138
D- CRÉATION DE VALEUR ET ARCHITECTURE DE LA MARQUE DU PRODUIT PRINCIPAL.....	138
E- CRÉATION DE VALEUR ET SIGNE DE QUALITÉ.....	139
V STRATÉGIE DE MARQUE ET RÉSULTAT NET DE L'ENTREPRISE.....	139
VI STRATÉGIE DE MARQUE ET INNOVATION	140
Conclusion.....	141
Table des illustrations.....	143
Bibliographie.....	143

Introduction

La marque représente de la valeur pour les clients comme pour l'entreprise (Aaker, 1996) et l'une de ses fonctions principales est de participer à la différenciation de l'offre. Sa conceptualisation a cependant évolué au cours du temps, cumulant successivement les statuts de simple capital de notoriété, d'image et d'attitude, à celui de support d'une relation créatrice d'attachement et d'engagement de la part du consommateur (Duyser et al., 1987 ; Fournier, 1998), ainsi qu'au plan plus social, d'acteur social et de support de cristallisation des conflits d'opinions.

Au cours de la dernière décennie, la consommation des ménages s'est orientée vers des produits porteurs de signes de réassurance et de lien social tels que la santé, le partage, la tradition, l'authenticité (Credoc, 2001). En réponse, les entreprises ont utilisé des signes de qualité tels que les appellations d'origine contrôlée (AOC), indications géographiques protégées (IGP), spécialités traditionnelles garanties (STG), label rouge, certificats de conformité, filière qualité Garrefour (Larceveur, 2003). Il semble que la référence à la zone géographique de production permette de répondre à ces attentes et ce, souvent, à un coût plus faible qu'avec une marque propre.

Les entreprises utilisent donc de plus en plus les signes d'origine géographique. Par exemple, le pourcentage des marques déposées dans le secteur agroalimentaire et utilisant le préfixe ou le suffixe "terroir" est passé de 30 % à 62 % entre 1990 et 2000 (Schleffer, 2002). Les distributeurs ont participé à cette dynamique avec des marques détiées telles que "Reflets de France" (Garrefour), "Nos régions ont du talent" (Leclerc), et "Terre et Saveurs" (Casino).

Le phénomène touche particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), qui voient dans l'origine géographique un levier de valorisation les affranchissant des investissements nécessaires au développement d'une marque propre (Aurier et Couderc, 2000). On peut ainsi observer divers modes d'utilisation de l'origine géographique : seule (Pelardon des Cévennes, Cassoulet de Castelnaudary), en synergie avec une marque propre (Brandade de Nîmes Raymond Geoffroy), ou même encore intégrée dans le nom de la marque propre (Grisettes de Montpellier), voire de l'entreprise (Vignerons Catalans).

L'observation de ces stratégies soulève donc des questions intéressantes pour la recherche en gestion, en particulier auprès de PME qui possèdent peu de moyens pour développer des marques propres et sont, par

contre, bien ancrées dans leur zone de production. En particulier, si l'impact de la marque propre sur la performance a été largement étudié en marketing, il n'en est pas de même en ce qui concerne l'impact de l'origine géographique et, surtout, de son association éventuelle avec une marque propre, donc du mix "collectif / privée" qui en résulte (Aurier, 2006).

Lors de la première enquête DADP/PSDR en 1998, nous avions esquissé deux modèles de développement de l'Entreprise Agroalimentaire (EAA) du Languedoc Roussillon, qui nous paraissaient résumer les situations en matière de stratégie de marque et de construction d'image (Aurier et Couderc, 2000) :

- Le premier modèle est celui de la 'grosse' entreprise qui développe une marque commerciale privée appartenant à l'entreprise (appelée plus loin "marque propre") en s'appuyant sur ses propres valeurs (son nom), indépendamment de la zone de production. Elle développe ses propres signes de qualité, sur la base de la certification, de la protection INPI, des normes ISO et HACCP et utilise très peu les recettes locales.

- Le deuxième modèle est celui de la petite entreprise qui, elle aussi, développe des marques propres (bien que moins souvent) mais en s'appuyant en même temps sur les valeurs de sa zone de production (marque collective) : AOC et Autres dénominations géographiques. Elle construit ses signes de qualité en s'appuyant sur la dénomination géographique et les recettes locales. Elle utilise moins la certification et elle est moins avancée dans les processus de mise à la norme ISO ou HACCP.

Les petites entreprises ayant adopté le deuxième modèle dégageaient des niveaux de valeur ajoutée (VA) nettement plus élevés que les grandes, ce qui peut s'expliquer par les éléments suivants :

- L'entreprise participe moins au financement de la construction de son image puisqu'elle s'appuie sur l'image de son origine géographique ;
- Elle utilise des modes de distribution plus locaux et plus directs, donc moins coûteux ou permettant une meilleure valorisation (la vente directe en particulier) et n'a pas pour premier objectif la progression de ses volumes de ventes.

Notons que ce schéma n'opposait pas forcément les petites entreprises, dépourvues de marque propre, aux grosses entreprises commercialisant à l'aide d'une ou plusieurs marques propres : **petites et grosses entreprises possédaient leurs marques mais en développaient différemment l'image et l'avantage concurrentiel.**

Avec la nouvelle enquête réalisée en 2003, nous observons que bien des choses ont changé pour les EAA du Languedoc-Roussillon. D'abord, les entreprises étudiées en 1998 ont subi une forte évolution démographique puisque près de 30 % ont disparu et près de 15 % ont été créées pendant les 5 années séparant les deux enquêtes¹. En nombre total, ces entreprises passent donc de 1 208 (extrapolation sur 329 entreprises enquêtées) en 1998 à 1 074 (extrapolation sur 373 entreprises enquêtées) en 2003, ce qui reflète, pour un CA global qui progresse, une assez forte concentration liée à la crise économique qui sévit depuis 2001 et aux turbulences qui ont fortement secoué les filières Fruits et légumes et Animaux.

Ensuite, du fait de la crise et de la pression concurrentielle exercée par la grande distribution et la montée du hard discount, les situations de sous-traitance se sont développées au bénéfice d'autres EAA nationales ou multinationales, des marques de distributeur (MDD), de la fourniture de marques premiers prix (MPP) pour la grande distribution (GMS).

La question posée dans cet article est de savoir dans quelle mesure la stratégie de marque retenue par les PME du secteur agroalimentaire influence leurs résultats financiers et leur création de valeur. Par exemple, les EAA, mixant marque propre et origine géographique ont-elles su protéger la valeur créée grâce aux innovations et aux nouveaux produits² mis en marché ces dernières années ?

Comme en 1998³, nous aborderons le lien entre stratégie de marque et création de valeur, sur la base des critères économiques et financiers suivants :

- Le taux d'incorporation de matière première agricole (MPA) dans le CA (ou ratio : achats de MPA / CA), les EAA étant alors considérées comme des moteurs de l'agriculture régionale, qui fournit 70 % de ces MPA ;
- La croissance du CA de l'entreprise sur les 2 dernières années ou ratio : $(CA_n - CA_{n-2}) / CA_{n-2}$, représentatif du dynamisme économique des entreprises ;
- La valeur ajoutée (VA), indicateur de la valeur créée au plan macroéconomique, car constitutive du PIB. Elle sera appréhendée ici en pourcentage du CA (ratio : VA / CA) et complétée par le montant de VA produite par salarié (ratio : VA / effectif) ;
- Le résultat net (RN), comparé aux capitaux propres (CP) mis en œuvre. Il s'agit là de comparer le taux de rentabilité des capitaux propres dans l'entreprise (ratio : RN / CP), au taux requis par les apporteurs de capitaux

ou le marché, afin d'obtenir une estimation de la 'création de valeur' produite par l'entreprise pour ses propriétaires.

Comme en 2000, nous entendons par stratégie de marque la commercialisation du produit principal de l'entreprise en utilisant l'un des quatre modes de marquage suivants : "marque propre", "marque de distributeur (MDD)" (sous-traitance), "marque d'une autre EAA" (sous-traitance), "sans marque". Ce choix se justifie par le fait que ce produit principal représente en moyenne 80 % du CA des EAA du Languedoc Roussillon⁴.

Parallèlement, nous observerons le sous échantillon des 206 entreprises ayant participé à l'enquête en 1998 et en 2003, ce qui nous permettra de faire des comparaisons à "échantillon constant".

I Evolution des stratégies de marque des EAA

La commercialisation du produit principal sous marque propre ne concerne plus que 40 % des EAA, contre 61 % en 1998, ce qui est du point de vue des stratégies de marque, le fait le plus marquant de cette vague d'enquête⁵. Dans le même temps, la commercialisation sans marque est devenu le principal mode de marquage, avec 47 % des EAA contre 27 % en 1998.

Type de marque principal	% de l'effectif en 2002 (1 074 EAA)	% de l'effectif en 1997 (1 208 EAA)
Sans marque	47%	27%
Marque de distributeur	9%	9%
Marque d'un autre producteur	9%	3%
Marque propre	40%	61%
Total	100%	100%

Figure 1 : Tableau de l'évolution des stratégies de marques 1997-2002.

L'analyse à échantillon constant illustre le même phénomène : la part des EAA disposant d'une marque propre a chuté de 58 % à 35 % sur la période alors que dans le même temps les EAA commercialisant sans marque ont progressé de 30 % à près de 48 %.

Echantillon constant de 206 EAA	Type de marque			
	Pas de marque	Marque de distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre
% 1997	30%	8%	4%	58%
% 2002	48%	12%	6%	35%
				100%

Figure 2 : Tableau de l'évolution des stratégies de marques 1997-2002 à échantillon constant.

1 Voir le chapitre méthodologie de Pintard et Renaud, pour plus de détails sur la méthodologie dans ce cahier de recherche.

2 Voir chapitre sur les stratégies d'innovation de Benamar et Vissac-Charles, dans ce cahier de recherche.

3 Voir Aurier et Couderc (2000).

4 Voir chapitre sur les stratégies de marques d'Aurier et Rodhain, dans ce cahier de recherche.

5 Idem.

Le tableau ci-dessous présente, sur l'échantillon constant des 206 EAA, la matrice de transition entre le principal mode de marquage (sur le produit principal) utilisé en 1997 et en 2002. Sur les 100 % d'EAA disposant d'une *marque propre* en 1997, 46,7 % seulement ont pu la conserver alors que 39 % ont opté pour un mode *sans marque*. Inversement, 70 % des EAA *sans marque* restent sans marque et seulement 9,9 % ont créé une *marque propre*.

	Politique de marque 2002				Total
	pas de marque	marque distributeur	marque d'un autre producteur	Marque propre	
Pas de marque 1997	70,2%(99)	14,2%(20)	5,7%(8)	9,9%(14)	100 % (141)
Marque distributeur 1997	3,9%(13)	37,8%(14)	0	27%(10)	100 % (37)
Marque d'un autre producteur 1997	2 % (4)	0	0	10 % (17)	100 % (21)
Marque propre 1997	39%(106)	7,7%(21)	6,8%(18)	46,7%(127)	100 % (272)
Total	222	55	26	168	471

Figure 3 : Tableau de la matrice de transition des stratégies de marques entre 1997 et 2002 (pondérations des EAA sur la base 2002).

II Stratégie de marque et taux d'incorporation de matières premières agricoles

Le tableau 4 montre que ce taux a augmenté considérablement, passant de 42 % du CA en 1997 à 51 % en 2002. Cette évolution, sans doute favorable à court terme à l'agriculture régionale, peut traduire en même temps une "basification" de la production des EAA du LR, c'est-à-dire une part plus forte des achats de matières premières dans le CA commercialisé. Elle indiquerait mécaniquement une diminution relative de la création de valeur ajoutée par l'entreprise, provenant des opérations de transformation, emballage et mise à disposition du produit au consommateur / client.

Achats de matières premières agricoles en % du CA	Type de marque				Total
	Pas de marque	Marque distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre	
Taux moyen 1997	46%	66%	24%	38%	42%
Taux moyen 2002	52%	56%	48%	50%	51%

Figure 4 : Tableau des taux d'incorporation de matières premières agricoles par type de marque.

Nous observons par ailleurs que ce taux a progressé différemment en fonction des stratégies de marque : il a progressé là où il était le plus faible et diminué là où il était le plus fort, ceci conduisant à son uniformisation.

Quelle que soit la stratégie de marque retenue, ce taux reste proche de la moyenne (51 %), à l'exception des entreprises commercialisant leur produit principal sous *marques de distributeur* (MDD) qui, comme en 1998, ont le plus fort taux d'incorporation de MPA (56 %). Ceci peut s'expliquer par la forte pression exercée sur leurs marges, leur absence d'investissement dans le marketing ainsi que par l'influence de la filière *Fruits et légumes* dont les entreprises, faisant de plus en plus référence à l'origine géographique, utilisent des matières premières agricoles plus onéreuses.

La même évolution peut être observée sur l'échantillon constant (Tableau 5). Cependant, le taux de transformation est plus élevé sur ces entreprises, ce qui tend à indiquer que le degré de transformation de MPA locale est peut-être l'un des gages de pérennité pour ces EAA. Ceci est particulièrement caractéristique pour les EAA ayant une stratégie de marquage en sous-traitance, sous *MDD* ou sous la *marque d'un autre producteur*. Leurs produits sont donc plus "basiques" et contiennent plus de MPA peu transformées, ou encore les donneurs d'ordres, en venant chercher des produits "originaux" en Languedoc Roussillon, cherchent à travers les matières premières, à s'approprier l'image de ses 'terroirs' qui ont la réputation d'être potentiellement plus porteurs de valeur pour les consommateurs.

Achats de matières premières agricoles en % du CA Echantillon constant de 206 EAA	Type de marque				Total
	Pas de marque	Marque distributeur	Marque d'un autre producteur	Marque propre	
Taux moyen 1997	46%	73%	27%	50%	49%
Taux moyen 2002	52%	67%	61%	50%	53%

Figure 5 : Tableau des taux d'incorporation de matières premières agricoles par type de marque, à échantillon constant 1997/2002.

III Marque et croissance du CA

Globalement, le taux du croissance du CA entre l'année n - 2 et l'année n a fortement progressé : 23 % en 2002 par rapport à 2000, contre seulement 9 % en 1997 par rapport à 1995.

Ce taux varie fortement en fonction du type de marquage utilisé pour le produit principal. Ce sont les EAA commercialisant leur produit principal *sans marque* qui ont bénéficié de la plus forte progression de CA : 30,6 % contre 15 % à 21 % pour les autres types de marquage. Ce résultat est à l'inverse de celui observé en 1998, où

l'absence de marque était associée à une faible croissance (4,4 %). Les autres catégories voient aussi progresser leur taux de croissance, mais dans des proportions moindres (de 3 à 5 points), ceci d'autant qu'elles connaissaient une situation plus satisfaisante en 1997.

Type de marque principal	Pourcentage moyen de croissance du CA 95-97	Pourcentage moyen de croissance du CA00-02
Pas de marque	4,4%	30,6 %
Marque distributeur	11,6%	17,8%
Marque d'un autre producteur	18,0%	21,0%
Marque propre	10,8%	15,4%
Ensemble des EAA du L.R	9,3%	23,0%

Figure 6 : Tableau du type de marque et taux de croissance du CA entre les années n et n-2.

L'examen des croissances découpées en trois classes ("négative", "de 0 % à 15 %", "plus de 15 %") confirme que la croissance s'est accélérée pour les 1074 EAA recensées en 2003 : moins d'entreprises ont une croissance négative et plus ont une croissance supérieure à 15 % (37 %, au lieu de 31 % en 1997).

Derrière cette évolution globale nous observons cependant des situations assez contrastées en fonction de la stratégie de marque (Tableau 7). La situation des EAA vendant leur produit principal *sans marque* s'est nettement améliorée, 15 % seulement ont une croissance négative contre 55 % en 1997 et 33 % ont une croissance supérieure à 15 % contre 11 % en 1997.

Par contre la situation des EAA vendant leur produit principal sous la *marque d'un autre producteur* s'est détériorée : 46 % ont eu une croissance très positive, contre 61 % en 1997. Ceci est à mettre en parallèle avec la forte progression des EAA appartenant désormais à cette catégorie. La situation des EAA commercialisant sous *marque propre* a, elle, peu évolué.

Enfin, les taux de croissance du CA par type de marque dans l'échantillon constant 1997/2002 ne se différencient pas de ceux de l'échantillon total.

Type de marque	Classe de croissance CA 97/95 et 02/00		Total
	négative de 0 à 15%	plus de 15%	
Pas de marque 97	54%	34%	11%
Pas de marque 02	37%	30%	33%
Marque distributeur 97	55%	12%	32%
Marque distributeur 02	15%	46%	39%
Marque d'un autre producteur 97	15%	24%	61%
Marque d'un autre producteur 02	17%	37%	46%
Marque propre 97	29%	33%	38%
Marque propre 02	31%	28%	41%
Total 97	39%	31%	31%
Total 2002	32%	31%	37%

Figure 7 : Tableau du pourcentage d'entreprises par type de marque et classes de croissance du CA : 97/95 et 02/00.

IV Stratégie de marque, investissement et valeur ajoutée

Nous pouvons remarquer⁶ que le taux d'investissement (ratio des investissements de l'année en proportion du CA HT de l'entreprise) est beaucoup plus fort en 2002 par rapport à 1997 (15 % du CA contre moins de 6 %). Ceci peut être attribué au dynamisme souligné ci-dessus, notamment dans la catégorie des entreprises commercialisant leur produit principal sans marque. Ce phénomène est encore plus évident sur l'échantillon constant : les EAA survivantes, qu'elles soient sans marque ou avec marque propre ont consenti des taux d'investissement particulièrement élevés.

Si le taux d'investissement est un indicateur du dynamisme d'une entreprise, la valeur ajoutée, sur un plan régional, représente le critère sans doute le plus pertinent pour appréhender sa création de valeur globale. Cet indicateur prend en compte, non seulement les salaires et prélèvements de l'Etat, le potentiel d'investissement (et de financement par les banques), en plus de la création de richesse dégagée au profit des propriétaires, apporteurs de capitaux propres.

Deux critères ont été analysés : la VA dégagée par salarié et le taux de VA par rapport au chiffre d'affaires (Tableau 8). Le premier indicateur peut être interprété comme un déterminant de la "richesse" moyenne de l'emploi occupé et le second de la "valeur" moyenne de la transformation effectuée et de sa plus ou moins grande externalisation. Notons d'abord que ces deux critères, bien corrélés en 1998 ($r=0,51$), sont devenus indépendants en 2002 ($r=0,082$). Les entreprises qui dégagent beaucoup de VA par salarié n'ont plus forcément en même temps un fort taux de VA et vice versa.

Globalement, nous observons une forte baisse des moyennes de ces deux indicateurs, par rapport à 1997. Notons cependant qu'en 1997, la VA avait été simplement "estimée" comme différence entre le CA et les achats. En 2002, bien que toujours 'déclarative', elle provient de la consultation directe des classes fiscales par le chef d'entreprise répondant au questionnaire et peut donc être considérée comme étant plus fiable. Compte tenu de cette limite, les comparaisons avec 1997 sont à nuancer fortement dans cette section.

6 Voir aussi les chapitres de LaFont-Deboere, Couderc, Lafhel et Remaudi, dans ce cahier de recherche.

A- Création de valeur et filière agro-alimentaire

Nous observons qu'en 2002 :

- *Fruits et légumes* et *Autres filières* sont les filières les moins créatrices de valeur ;
- *Animaux* et *Céréales* sont les filières les plus créatrices de valeur. Notons que la filière Céréales a pour particularité d'avoir un fort taux de VA, tout en ayant une faible VA par salarié.

B- Création de valeur et taille de l'entreprise

De façon générale, le taux de VA évolue en sens inverse de la taille de l'entreprise. Plus précisément :

- Les entreprises de moins de 10 salariés sont les plus créatrices de valeur, en particulier selon le critère du taux de VA ;
- Les entreprises de plus de 100 salariés sont peu, et de moins en moins, créatrices de valeur (taux de VA), mais obtiennent en 2002 la plus forte VA par salarié, certainement en raison d'une meilleure productivité ;
- Les entreprises de 10 à 99 salariés sont dans une situation intermédiaire.

Ce résultat est donc intéressant et assez conforme aux théories de la création de VA : par spécialisation pour les plus petites, par développement des volumes et donc économies d'échelle et apprentissage pour les plus grandes.

C- Création de valeur et stratégie de marque utilisée pour le produit principal

Les deux indicateurs de création de valeur varient assez peu en fonction de la stratégie de marque. Les EAA sous traitantes, soit pour des MDD soit pour d'autres EAA, ont les plus forts taux de VA, ce qui est pourtant contraire à la théorie. En effet, la sous-traitance devrait les conduire à un faible niveau de création de valeur puisque, si le CA potentiel est élevé dans les activités de sous-traitance, il devrait générer au final moins de valeur (faible marge), tant par emploi créé, qu'en pourcentage du CA.

Inversement, la vente sous marque propre conduit au plus faible taux de VA. Ce résultat, encore contre intuitif, trouve peut-être une explication dans l'externalisation de plus en plus fréquente du marketing/vente et du transfert d'une partie importante de la valeur ajoutée vers l'achat de ces services qui l'accompagnent. Ceci est

souvent le cas des PME qui n'ont pas la taille et la structure humaine suffisante pour assumer en propre ces fonctions (pas de responsable du marketing, voire pas d'équipe de vente). La gestion d'une marque propre devenant de plus en plus difficile pour les IAA les plus fragiles, elles s'orienteraient alors vers la production de MDD ou même de marques premier prix (incluses dans les stratégies sans marque). Ces dernières stratégies ont l'avantage de ne pas nécessiter d'investir dans la fonction commerciale et marketing, ceci afin de défendre une marque propre dans les circuits de distribution.

Pendant, la mauvaise performance des stratégies de marque propre est contrebalancée par l'obtention du plus haut niveau de VA par salarié (surtout lorsque la marque est protégée à l'INPI).

Enfin, les EAA commercialisant leur produit principal sans marque, se maintiennent dans une situation intermédiaire, certainement parce qu'elles ont recours à des modes de commercialisation (vente directe) qui leur permettent de préserver et conserver la valeur qu'elles créent.

Montant et niveau de valeur ajoutée (moyenne)	VA / CA en %	VA / CA en %	VA / salarié en K € 97	VA / salarié en K € 02
Filière				
Vins	51	21	188,6	65,0
Fruits et légumes	27	20	49,8	52,1
Animaux	46	44	115,5	34,6
Lait et fromages	16	NA	20,7	NA
Céréales boulangère	47	44	27,9	33,2
Autres	31	30	120,9	43,2
taille de l'entreprise				
moins de 10 salariés	48	29	123,9	49,8
10 à 49 salariés	35	27	55,9	49,2
50 à 99 salariés	36	20	303,5	46,9
plus de 100 salariés	30	19	90,9	73,5
type de marque				
pas de marque	47	29	148,6	49,2
marque distributeur	14	31	36,6	47,9
marque autre EAA	27	33	33,1	47,2
marque propre	45	24	94,1	52,3
Protection de marque				
Oui	35	24	117,8	59,4
Non	33	26	78,7	43,6
architecture de marque				
Non	33	26	78,7	43,6
marque produit	71	29	177,9	68,5
marque gamme	57	22	103,7	54,2
marque générale	38	23	88,9	48,9
signe de qualité				
Non	42	35	99,1	40,5
AOC	48	20	117,7	58,7
dénomination géographique	50	22	149,4	64,3
Certification	26	29	35,4	30,4
Ensemble des EAA du LR	44	28	100,5	50,2

Figure 8 : Tableau de la création de valeur et caractéristiques de la marque et du produit.

Nous observons le même phénomène à échantillon constant : le taux de VA semble là encore avoir considérablement baissé selon tous les croisements de critères retenus.

D- Création de valeur et architecture de la marque du produit principal

Par architecture de marque nous entendons l'organisation de la marque propre principale en : "une marque générale

tous produits", "une marque par gamme de produits", "une marque par produit". Ce paragraphe ne concerne donc que les 41 % d'entreprises possédant une marque propre.

Comme en 1998, l'architecture en marque par produit est associée aux plus forts niveaux de création de valeur. Les architectures en *marque tous produits* ainsi que *marque par gamme* de produits sont associées aux plus faibles niveaux de valeur ajoutée. Ceci est contraire aux tendances générales observées pour les grandes entreprises multinationales dans lesquelles il y a, au contraire, une réduction forte des portefeuilles de marques, ceci afin d'en limiter les charges de promotion et de gestion. Cependant, il faut noter que pour les EAA du LR, essentiellement des PME, nous sommes plutôt à l'opposé dans ce cycle de développement : ces entreprises en sont à un stade où elles créent des marques afin de développer leurs opportunités de marché, et en particulier l'exportation.

E- Création de valeur et signe de qualité

Par signe de qualité nous entendons la déclaration par le chef d'entreprise d'utiliser pour son produit principal : "aucun signe", "la certification", "une AOC", "une autre dénomination géographique", "un label rouge, AB, ..."

L'absence de signe de qualité conduit au plus fort taux de valeur ajoutée. Inversement, la possession d'un signe de qualité basé sur l'origine géographique (AOC ou autre *dénomination géographique*), conduit aux plus faibles taux de VA mais, en même temps, aux plus forts niveaux de VA par salarié. Les EAA qui s'appuient sur leur origine géographique (ou leur terroir) réalisent, nous l'avons vu, une part plus importante d'achats de MPA en région, ce qui réduit mécaniquement leur potentiel de développement du taux de VA, alors que la VA par salarié peut, elle, continuer à progresser, ceci d'autant que les gains de productivité y contribuent. Il y aurait donc ici la confirmation d'un transfert de valeur ajoutée :

- vers l'amont, avec l'achat de MPA plus chères ;
- vers l'aval avec l'appropriation par les grandes entreprises (*marque d'un autre producteur*) et par la distribution (MDD), de l'image et la valeur associée à l'origine géographique.

La certification est associée aux plus faibles niveaux de création de valeur, selon les deux indicateurs. Son utilisation en tant que signe de qualité sur les marchés nationaux et internationaux, perd tout intérêt lorsqu'elle est détenue par la majeure partie des acteurs : elle ne peut plus alors jouer le rôle de support d'un avantage concurrentiel.

V Stratégie de marque et résultat net de l'entreprise

Nous observons tout d'abord une baisse sensible du taux moyen de résultat net, par rapport à 1997 : de 2 % contre 2,9 % en 1997 (Tableau 9).

La commercialisation du produit principal sous *marque propre* ne semble pas favorable à l'amélioration du résultat : ces EAA font à peine mieux que celles qui commercialisent sans marque ou sous la *marque d'une autre EAA* (catégorie dans laquelle le résultat net a fortement chuté en 2002). Cette constatation est cohérente avec la baisse relative de la VA constatée plus haut.

Par contre, les EAA qui sous-traitent au bénéfice de MDD sont en 2002 dans la situation la plus satisfaisante, avec un taux de résultat net de plus de 7 %, qui double par rapport à 1997. Y aurait-il un phénomène d'adaptation et de meilleure résistance des EAA concernées par la pression sur les prix exercée par les GMS ainsi que de spécialisation sur la production, avec abandon des fonctions (coûteuses) marketing et commerciales ?

Type de marque	96 rés. Net sur CA97	96 rés. net sur CA02
Pas de marque	2,9%	1,2%
Marque distributeur	3,6%	7,4%
Marque d'une autre EAA	17,4%	1,5%
Marque propre	2,1%	1,5%
Ensemble des EAA du LR	2,9%	1,9%

Figure 9 : Tableau du type de marque et résultat net des EAA du LR.

Nous observons (Tableau 10) sensiblement la même évolution sur l'échantillon constant et pouvons ajouter que les EAA survivantes en 2002 ont un niveau de résultat net légèrement supérieur à la moyenne (2,25 contre 1,9 sur l'échantillon total 2002). Les entreprises les plus pérennes selon ce critère sont celles qui commercialisent sous MDD ou *marque propre*.

Type de marque Echantillon constant de 206 EAA	96 rés. net sur CA97	96 rés. Net sur CA02
Pas de marque	2,1	1,4
Marque distributeur	5,2	5,2
Marque d'une autre EAA	17,7	1,1
Marque propre	2,5	2,4
Ensemble des EAA du LR	3,3	2,25

Figure 10 : Tableau du type de marque et résultat net des EAA du LR, à échantillon constant 1997 / 2002.

Une politique de *marque propre* assure donc un niveau de création de valeur stable, mais sans pour autant arriver à le transformer en une profitabilité satisfaisante assortie d'une création de richesse importante pour les propriétaires du capital. La croissance de la valeur ajoutée

obtenue par ces entreprises semble être absorbée par les investissements immatériels sur la certification, la R&D, la marque (protection, promotion, communication) et les frais commerciaux permettant de développer ou maintenir sa notoriété, sa disponibilité en grande distribution. Ces investissements immatériels, comptabilisés en charges, viennent rogner des marges brutes pouvant a priori sembler satisfaisantes. Des dégradations tarifaires influant négativement la marge nette sont certainement consenties pour pénétrer la grande distribution, et défendre les parts de marché de la *marque propre*, afin de résister à une concurrence nationale.

Par opposition, les EAA qui ne possèdent pas de marque propre ont plutôt comme objectif d'améliorer leur rentabilité en se recentrant sur leur métier, l'achat et la transformation des MPA et leur région de production sur laquelle elles s'appuient.

La possession d'une marque propre est censée tirer l'entreprise 'vers le haut', en l'amenant à créer plus de valeur pour ses clients et ses consommateurs finaux. Répétons que ceci nécessite néanmoins des investissements immatériels (marketing et commerciaux) importants qui ne peuvent être absorbés que dans les grandes entreprises dotées de structures fixes qui absorbent ces coûts, sur des volumes et un CA toujours plus importants. Les économies d'échelle marketing jouent alors pleinement. Ceci n'est pas le cas pour une majorité des EAA du Languedoc Roussillon qui sont de petites PME : seules 24 d'entre elles ont plus de 100 salariés.

Ce résultat est donc à mettre en perspective avec le résultat majeur du point de vue des stratégies de marque, à savoir que seulement 40 % des EAA possèdent une marque propre en 2002, contre 61 % en 1997. Le coût de gestion d'une marque propre explique sans doute ce désengagement et le fait qu'aucune marque notoire n'est détenue par une EAA dont le siège social est situé en région Languedoc Roussillon⁷.

Cette tendance est aussi à mettre en perspective avec le fort pourcentage d'EAA misant sur un signe de qualité faisant référence à la région de production (AOC ou autre *dénomination géographique*) : 47 % des EAA (contre seulement 3,5 % pour la certification et encore moins pour la référence aux labels *Bio, Label Rouge*). Ainsi, ce sont 80 % des EAA déclarant posséder un *signe de qualité* qui s'appuient sur l'image collective de leur origine géographique. Il y a certainement un mouvement de substitution entre une source d'image privée (*la marque propre*) devenue trop coûteuse à financer, par

une source d'image collective reposant sur l'origine géographique (véritable marque collective).

Notons cependant les dangers associés à une telle évolution. Trop utilisée, mal défendue par des EAA dépourvues de moyens marketing et commerciaux suffisants et produisant en "premier prix", exposée aux comportements des plus opportunistes, le capital de la marque collective que constitue l'origine géographique peut, à terme, s'effriter s'il ne bénéficie pas d'efforts concertés pour y injecter de la valeur.

Ces résultats peuvent laisser à penser qu'il y aurait deux trajectoires possibles pour les EAA les plus dynamiques :

- soit elles rentabilisent suffisamment leurs efforts d'innovation et de développement d'une *marque propre* destinée à protéger leur création de valeur, et arrivent en conséquence à se structurer et assumer les investissements immatériels importants qui sont nécessaires pour la pérennisation de cette stratégie ;
- soit, du fait d'une rentabilité insuffisante, ou après une période de difficultés financières, elles abandonnent à l'amont et à l'aval une partie de la création de valeur pour se recentrer sur des activités de production en sous-traitance, finalement plus rentables⁸...

VI Stratégie de marque et innovation

Environ 54 % des entreprises étudiées ont déclaré innover, au sens large⁹. Assez logiquement, comme le montre le Tableau 11 ci-dessous, ce pourcentage est plus élevé (60 %) dans les entreprises possédant une *marque propre*, qui sont aussi les plus innovantes. A l'inverse, les entreprises produisant au bénéfice d'une *marque de distributeur* se révèlent nettement moins innovantes que la moyenne.

EAA innovantes en %	non	Oui
pas de marque	Effectif 242 47,9	263 52,1
marque distributeur	Effectif 58 61,1	37 38,9
marque d'un autre producteur	Effectif 27 50,0	27 50,0
marque propre	Effectif 166 39,9	250 60,1
TOTAL	Effectif 493 46,1	577 53,9

Figure 11 : Tableau du type de marque et innovation.

Les PME qui ne savent, ne peuvent ou ne veulent jouer la carte de la différenciation en s'appuyant sur une marque propre ou collective (signe de qualité faisant référence à l'origine géographique) forte, ont la possibilité d'innover

⁷ Rappelons que l'enquête 2003 exclut les eaux minérales, et que les sièges sociaux ou sociétés mères contrariant les plus grands établissements ou entreprises recensées en Languedoc Roussillon se trouvent hors région.

⁸ Voir aussi le chapitre de Couderc et Stéphany, dans ce cahier de recherche.

⁹ Voir aussi Benamar et Visser-Charles, dans ce cahier de recherche. Les définitions les plus précises ont été fournies par le manuel d'Oslo publié en 1997 par l'OCDE en collaboration avec Eurostat. L'innovation y est définie comme "le processus qui mène de l'idée d'un nouveau produit ou procédé jusqu'à sa commercialisation réussie". Dans son acception la plus large, l'innovation consiste à mettre sur le marché un produit nouveau ou ayant des caractéristiques nouvelles ou à introduire un nouveau procédé de fabrication ou une forme originale d'organisation dans l'entreprise (Schumpeter, 1935).

afin de se doter d'un avantage concurrentiel. Malheureusement, même si elle n'est qu'incrémentale, l'innovation nécessite aussi un investissement immatériel en R&D et en développement, assorti bien souvent d'investissements matériels lourds qui pèsent rapidement sur le compte de résultats : achats de compétences, conseils, expertises, frais de structure et de mise aux normes (qualité, sécurité, environnement), amortissements nouveaux. S'y ajoute, en cas de succès, la croissance du CA et donc du besoin en fonds de roulement et des frais financiers, phénomène bien connu dans une industrie de transformation comme l'agroalimentaire.

Ainsi, de façon assez paradoxale, une innovation réussie mais mal valorisée et mal maîtrisée, risque de se traduire par un surendettement et une fragilisation des entreprises peu rentables et/ou peu capitalisées¹⁰. Les EAA innovantes ont donc intérêt à posséder une *marque propre* pour préserver les fruits de leur effort d'innovation, comme le montre le tableau 12 :

Politique de marque	Entreprise innovante de 2000 à 2002	Croissance du CA VAA/CA 2002	VA par site en K€	Faible d'investissement sur CA 2002	Résultat net sur CA 2002
pas de marque	Non : 45 % Oui : 55 %	6%	33%	37	2,2%
marque propre	Non : 57 % Oui : 33%	52% 31%	59 29%	52 49	0,4% 1,2%
Total EAA	Non : 46 % Oui : 54 %	19% 10%	18% 29%	52 58	1,2% 2,8%
Total	989	23%	278%	50	1,9%

Figure 12 : Tableau des performances en fonction de la possession ou non d'une marque propre et de la présence (ou non) d'innovation.

Conclusion

a- Résultats

Le résultat majeur, du point de vue des stratégies de marque, est que seulement 40 % des EAA utilisent une stratégie de marque propre en 2002, contre 61 % en 1997, ceci au profit d'une forte progression des EAA commercialisant sans marque. Cette évolution s'accompagne d'une hausse du taux d'incorporation de MPA caractérisant une "basification" de la production et de façon assez mécanique, une baisse de leur taux de création de valeur ajoutée ainsi qu'un recentrage sur les activités de production, au détriment des activités marketing et commerciale. Si de telles stratégies peuvent assurer la pérennité de l'entreprise en limitant ses besoins de financement, au plan macro économique il en résulte une perte importante en matière de valeur ajoutée. Les EAA languedociennes, en quelque sorte, se

transformeraient en sous traitants pour des entreprises plus importantes, aux centres de décision localisés hors région, et ayant la taille nécessaire permettant de réaliser des économies d'échelle au plan commercial (possession d'une force de vente propre) et marketing (gestion d'une marque forte).

Néanmoins, et pour introduire une note d'optimisme à ce tableau bien sombre, nos résultats suggèrent aussi que, loin de constituer une stratégie 'alternative', l'utilisation d'une marque propre couplée à un signe d'origine géographique (AOC, autres dénominations telles que les IGP), constitue une voie de développement intéressante. Comme le montre Aurier (2006), les meilleures performances sont souvent observées avec l'utilisation de la stratégie conjuguant la présence d'une marque propre et d'un signe géographique. Dans leur stratégie, les PME ne doivent pas se limiter au développement d'une seule marque propre, et intégrer une composante collective, via l'utilisation d'un signe de qualité géographique.

Enfin, on notera que les EAA les plus innovantes devraient plutôt utiliser des stratégies de marque propre, éventuellement mixée à une origine géographique, ceci afin de mieux préserver leur valeur ajoutée et leurs profits.

b- Limites

L'étude des marques et stratégies de marquage 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. De plus, nous étudions uniquement le principal mode de marquage appliqué au seul produit principal de l'entreprise, ce qui exclut des stratégies de marques éventuellement diversifiées par gammes de produits ou même par produits. Enfin, une seule région, avec ses spécificités éventuelles est prise en compte dans cette étude...

c- Pistes de recherche futures

Les enquêtes menées en 1998 puis en 2003 offrent une grande richesse d'informations sur les stratégies de marquage et leurs effets sur les performances des entreprises. Une nouvelle enquête en 2008 se justifie pleinement, du fait des évolutions rapides constatées dans cette contribution et de la nécessité d'établir de réelle tendances, donc sur la base d'au moins trois enquêtes.

¹⁰ Voir aussi le chapitre de Couderc et Stéphany, dans ce cahier de recherche.

d - Implications managériales/préconisations

En matière d'actions marketing, l'utilisation d'un signe géographique facilite les actions de coopération interentreprises régionales (co-branding), améliore la confiance (traçabilité et proximité du produit fabriqué en région) et la légitimité perçue du produit aux yeux des consommateurs, mais aussi des distributeurs, et représente une clé d'organisation claire des rayons, développe un sentiment d'appropriation des produits par les consommateurs de la région qui deviennent "captifs". On peut ainsi observer que des marques régionales supplangent régulièrement les grandes marques nationales sur leur propre région d'origine. L'avantage concurrentiel qui en résulte n'est pas copiable en dehors de la région, l'investissement est donc défendable et durable. Il pérennise les moyens de production en

région (pas de délocalisation) et dynamise le tissu des PME qui n'ont pas les moyens de développer une marque propre forte. Il génère un ensemble de contrats d'approvisionnement avec les producteurs de matières premières locales qui, de fait, délivrent une qualité mieux contrôlable.

Enfin, hors de leur région d'origine, de tels produits en sont certainement les meilleurs vendeurs. Le Languedoc-Roussillon, qui a pour caractéristique, contrairement à d'autres régions françaises très spécialisées (ou ayant cette image), d'être composé d'une "mosaïque de terroirs" peut développer des politiques collectives attractives (mixant terroir, culture et qualité de vie) pour des consommateurs français ou étrangers en recherche de toujours plus de variété.

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau de l'évolution des stratégies de marques 1997-2002.	p135
Figure 2 : Tableau de l'évolution des stratégies de marques 1997-2002 à échantillon constant.	p135
Figure 3 : Tableau de la matrice de transition des stratégies de marques entre 1997 et 2002 (pondérations des EAA sur la base 2002).	p136
Figure 4 : Tableau des taux d'incorporation de matières premières agricoles par type de marque.	p136
Figure 5 : Tableau des taux d'incorporation de matières premières agricoles par type de marque, à échantillon constant 1997 / 2002.	p136
Figure 6 : Tableau du type de marque et taux de croissance du CA entre les années n et n-2.	p137
Figure 7 : Tableau du pourcentage d'entreprises par type de marque et classes de croissance du CA : 97/95 et 02/00.	p137
Figure 8 : Tableau de la création de valeur et caractéristiques de la marque et du produit.	p138
Figure 9 : Tableau du type de marque et résultat net des EAA du LR.	p139
Figure 10 : Tableau du type de marque et résultat net des EAA du LR, à échantillon constant 1997 / 2002.	p139
Figure 11 : Tableau du type de marque et innovation.	p140
Figure 12 : Tableau des performances en fonction de la possession ou non d'une marque propre et de la présence (ou non) d'innovation.	p141

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, éd. C. Fourcade, G. Paché et R. Perez, Éditions Management Et Société, Caen, à paraître.
- Aurier, P., et Couderc, J.-P. (2000)**, *Politique de produit, image de marque et création de valeur*, in Aurier, P., Autran, F., Couderc, J.-P., Galas, J., et Rastoin, J.-L. (éds.), *Dynamique des entreprises agroalimentaires*. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon, Aurier, Autran, Couderc, Galas, Rastoin Editeurs, Agreste-Graal.M., Montpellier, p. 78-93.
- CREDOC (2001)**, *Consommation et modes de vie*, n° 148, avril.
- 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.
- Larceueux, F. (2003)**, *Stratégies de signalisation de la qualité : l'impact des labels sur le processus de décision des consommateurs*, Thèse de doctorat en Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Scheffer, S. (2002)**, *Où est ce qu'un produit alimentaire lié à une origine géographique ?*, Thèse de doctorat en Géographie, Université Paris I Panthéon Sorbonne.

Gouvernances, innovation et performance des EAA du Languedoc-Roussillon

*Jean Pierre COUDERC Maître de conférences, Agro. M, UMR Moisa (associé Crego Finance),
mail coudeirjp@ensam.inra.fr*

*Eric STEPHANY Maître de conférences à l'IAE de Montpellier II, Crego Finance,
mail stephany@iae.univ-montp2.fr*

Sommaire	
Introduction	146
I LES SPÉCIFICITÉS DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INNOVANTE	146
A- LES MODÈLES “MICRO” DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INNOVANTE	146
1. Les courants disciplinaires	146
2. Le courant cognitif	147
B- LE MODÈLE MACRO DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INNOVANTE	147
II MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	149
A- LE MODÈLE	149
B- MÉTHODOLOGIE	150
III RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	150
A- NATURE DE L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE SUR LA POLITIQUE D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE	151
1. L'approche shareholders	151
2. L'approche stakeholders et territoriale	151
B- ETUDE DE LA LIAISON ENTRE GOUVERNANCE, INNOVATION ET PERFORMANCE	153
Conclusion	155
Table des illustrations	157
Bibliographie	157
Annexe 1	160
Annexe 2	161
Annexe 3	162

Introduction

La compréhension des processus d'innovation des entreprises dépend de phénomènes divers et complexes. L'influence des structures de gouvernance sur la propension à innover a été peu étudiée. Cet article utilise les résultats d'une recherche sectorielle afin d'explorer la nature des 'gouvernances' de la firme innovante et leur influence sur ses performances.

Dans quelle mesure les systèmes de gouvernance influencent-ils la politique d'innovation et la performance de l'entreprise ? L'élargissement de la question du 'gouvernement de l'entreprise' à la 'gouvernance' a amené le développement de travaux récents (Lazonick Et O'sullivan (1998), Zahra Et Al. (2000), Rubinstein (2000)...). Néanmoins, cet ensemble porte principalement sur les grandes entreprises, occultant ainsi le monde des PME (Link Et Bozeman, 1991), plus sensibles à leur environnement institutionnel et au territoire qui les accueille.

L'ensemble des travaux menés à ce jour montre l'impact de la structure du capital et des systèmes de gouvernance sur la politique d'innovation menée dans les grandes entreprises. Il y a toutefois de sévères limitations à ce modèle, s'il doit être transposé aux PME. Les comportements du chef d'entreprise, d'une part, et l'environnement institutionnel, le 'territoire' de l'entreprise, d'autre part, ne peuvent être ignorés, et méritent, à notre sens, une étude approfondie.

L'objectif de notre démarche est donc de tester les liens recensés par la littérature récente, qui favorisent l'innovation. Notre analyse intégrera les différentes approches théoriques de la gouvernance (du gouvernement d'entreprise à son élargissement à l'environnement institutionnel) et leurs extensions au domaine spécifique des PME. Le modèle conceptuel et la méthodologie utilisés permettront d'explorer l'influence particulière des structures de gouvernance (shareholder, stakeholder) sur la capacité d'apprentissage et la propension à l'innovation (produit, procédé, emballage ou organisationnelle) des PME étudiées, d'une part, et l'influence des 'gouvernances' et de l'innovation sur les performances (croissance et création de valeur), d'autre part.

I Les spécificités de la gouvernance de l'entreprise innovante

Les théories de la gouvernance sont devenues un cadre théorique important dans la compréhension du fonctionnement

de l'entreprise comme l'a montré Charreaux (2004). L'intégration des dynamiques entrepreneuriales et d'innovation nous amène à retenir une approche élargie de la gouvernance intégrant plusieurs courants théoriques (disciplinaire, cognitif). A côté du modèle d'Aoki (2000), les travaux de Lazonick et O'sullivan (1998) proposent un cadre pertinent à l'étude de ces dynamiques tant sur leur impact sur l'organisation étudiée (modèle micro de la gouvernance) que sur les conditions de leur émergence et de leur pérennisation (modèle macro de la gouvernance).

A- Les modèles "micro" de gouvernance de l'entreprise innovante

1. Les courants disciplinaires

Deux courants théoriques définissent le courant disciplinaire 'Micro' de la gouvernance. Le point de départ demeure l'approche contractuelle de la firme définie comme un "noeud de contrats". La rationalité des acteurs, les différences d'objectifs, les asymétries d'informations et les risques potentiels de conflits font que la performance ne peut émerger que de la mise en place de procédures de contrôle et de sanctions potentielles. Principalement développé au sein du cadre théorique de l'agence, ces courants se déclinent en deux approches :

- Centré sur la relation contractuelle entre le dirigeant et les actionnaires, le gouvernement d'entreprise s'entend comme un ensemble de mécanismes mis en place en vue d'obliger les dirigeants à "maximiser" la valeur actionariale. Selon la nature et l'intensité du contrôle mis en place, le système de gouvernement se décline avec des mécanismes internes (conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires...) et des mécanismes externes (marchés de biens et services, marché financiers, marché du travail...). Selon la nature de l'entreprise, ces différents mécanismes et leurs hiérarchies n'ont pas la même pertinence. L'efficacité du système de gouvernement sera la résultante de deux qualités d'une part, le caractère préventif (permettre de se prémunir contre certains conflits destructeurs de valeur) et d'autre part, le caractère curatif (apporter des solutions aux différentes sources de conflits ?).

- Le courant disciplinaire peut aussi se décliner en ne se limitant pas uniquement aux seuls *shareholders* mais en retenant l'ensemble des *stakeholders* de l'entreprise ou partenaires, au sens le plus large, de l'entreprise. On retiendra la définition suivante : "Sont considérés comme

stakeholders, tous les agents qui ont une "créance légitime" sur la firme, dont l'origine est liée à une relation d'échange, portant sur les ressources (matérielles, financières, humaines...) apportées ou sur les produits ou services achetés et consommés", *Charreaux (1997)*. L'entreprise s'entend comme "une équipe de production, au sein de laquelle la création de valeur, la rente organisationnelle, est due aux synergies entre les différents facteurs de production"³. Ce modèle se décline autour d'un critère d'efficacité spécifique : la maximisation de la valeur partenariale⁴.

Ces deux premiers courants ont une vision adaptative de la firme qui ne tient pas compte du processus d'innovation (*Rubinstein (2000)*).

2. Le courant cognitif

Selon *Lazonick et O'Sullivan (1998)*, l'objectif de satisfaction de l'intérêt des seuls actionnaires dans le modèle *shareholder* ne permet pas de stimuler le processus d'innovation dans la mesure où la recherche de la liquidité des actifs par les actionnaires est incompatible avec l'engagement financier à long terme. Ainsi, à leur sens, l'objectif des marchés financiers n'a jamais été de financer l'innovation mais de fournir de la liquidité aux apporteurs de capitaux ou de transformer des investissements initialement peu liquides en droits de propriété négociables sur les marchés financiers.

Le courant cognitif enrichit la compréhension de la gouvernance dans le sens où il ne se limite pas à la lecture contractuelle de la firme. Il s'inscrit au confluent de différents courants comme la théorie comportementale de la firme, les théories de l'apprentissage organisationnel, les théories des ressources et compétences. Dans cette approche, le système de gouvernement se définit comme l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur en privilégiant les compétences, l'apprentissage, les capacités d'innovation. Il ne se limite pas à la résolution de conflits mais apparaît comme un ensemble de dispositifs à même de favoriser la coordination de l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise. Par exemple, un mécanisme de gouvernement d'entreprise comme le conseil d'administration peut être évalué sur sa capacité à favoriser et encourager l'apprentissage organisationnel. Il en résulte que le critère d'efficacité recherché s'élargit pour devenir la capacité à créer et protéger une rente organisationnelle.

En retenant une conception étendue de l'innovation,

Lazonick et O'Sullivan (1998) définissent trois facteurs significatifs de la capacité d'innovation de la firme :

- L'engagement financier fondé sur la mobilisation de ressources de long terme. Ces dernières sont investies compte tenu d'une stratégie d'innovation clairement identifiée (en termes de risques ou de potentialités) et de son impact sur la performance de l'entreprise.
- L'intégration organisationnelle qui définit un cadre incitatif à même de pouvoir favoriser l'apprentissage organisationnel, l'intégration de chaque acteur au sein du processus d'innovation de l'entreprise.
- Une dynamique stratégique qui tient compte à la fois de l'ensemble des potentialités de l'entreprise et aussi des caractéristiques de l'environnement (gouvernance institutionnelle ou territoriale).

B- Le modèle Macro de la gouvernance de l'entreprise innovante

Ainsi, à côté de ce modèle "micro" de la gouvernance, *Lazonick (1998)* définit les conditions d'un système de gouvernance à l'échelle "macro-économique" capable d'assurer et de pérenniser une dynamique du processus d'innovation des firmes. Deux voies sont mises en avant :

- La mise en place d'institutions de gouvernement d'entreprise (*Corporate governance institutions*). A cette fin, l'auteur propose une typologie d'institutions :

Type d'institutions	Missions
"opérationnelles"	Fixer les responsabilités et les qualifications des décideurs en matière d'allocation des ressources et de répartition des résultats à l'intérieur des entreprises.
"de supervision"	Déterminer les parties prenantes auxquelles les décideurs doivent rendre des comptes.
"consultatives"	Définir "d'une part, les modalités de consultations et, d'autre part, la liste des différents stakeholders à consulter.
"de régulation"	Définir le cadre juridique et législatif dans lequel s'effectuent les prises de décision des entreprises en matière d'allocation des ressources et de répartition des résultats.

Source : *Lazonick et O'Sullivan (1998)* p.11.

Figure 1 : Tableau de typologie des institutions.

- L'établissement de processus de gouvernement d'entreprise. Ils sont issus principalement d'interactions entre les différentes institutions, définies précédemment, autour de deux missions :
 - Favoriser l'apprentissage organisationnel ;
 - Inciter à une nouvelle allocation du capital humain et financier dans des nouvelles unités à même de s'inscrire dans un apprentissage organisationnel.

Les différents travaux de *Lazonick et O'Sullivan (1998)* cherchent à montrer les conditions de l'émergence de processus innovants selon la nature des systèmes

3 Citation dans *Charreaux (2002)*.

4 On se rapportera aux travaux de *Charreaux Et Desbrières (1998)* pour une présentation complète de ce critère de performance.

nationaux de gouvernance et selon les secteurs industriels. Ce cadre théorique nous permet d'intégrer une dimension spécifique mais complémentaire à l'approche *stakeholder* : la dimension territoriale. La mission des institutions qui composent cette dernière est de créer et de pérenniser un cadre favorable à l'innovation au sein du secteur étudié. Dans le prolongement de leur recherche, d'importants travaux ont porté sur des données sectorielles tels que ceux de *Casper et Matraves (1997)* et *Lacetera (2000)* sur l'industrie pharmaceutique, *Hauknes et Smith (2003)* sur le secteur de la téléphonie mobile ...

Dans son acception la plus large, adoptée dans cette recherche, innover consiste à mettre sur le marché un produit nouveau ou ayant des caractéristiques nouvelles ou à introduire un nouveau procédé de fabrication ou une forme originale d'organisation dans l'entreprise (*Schumpeter, 1935*).

L'innovation peut être considérée comme une réponse d'adaptation réactive ou proactive à un environnement extérieur. C'est cette notion, large et bien adaptée au champ de la PME agroalimentaire⁵, que nous retiendrons.

L'innovation est le résultat du développement des ressources et compétences internes de l'entreprise, mobilisables au service de son offre, d'après *Bernmar et Vissac-Charles (2005)*, qui ont travaillé sur la même enquête explorant les 'dynamiques des entreprises' menée en Languedoc-Roussillon. Ils avancent que l'innovation est issue d'un réel apprentissage, car les PME doivent d'abord apprendre à collaborer, à absorber de nouvelles compétences et à les mettre en œuvre ; mais que l'apprentissage est aussi issu de l'innovation, car grâce aux réseaux construits autour d'un projet d'innovation l'entreprise accroît sa capacité d'apprentissage : c'est un processus d'auto-renforcement.

Poussée par le marché, l'innovation peut avoir aussi des origines institutionnelles : la PME saisit les opportunités que représente l'environnement dans la genèse de nouvelles idées. Les PME créent effectivement des réseaux d'alliances plutôt locaux, et ce mode spécifique d'organisation leur permet de saisir les tendances porteuses d'idées nouvelles, à condition d'avoir cultivé une politique d'insertion forte dans cet environnement proche.

Enfin, le processus d'innovation peut être interactif ou cumulatif (*Divy et al. (1998)*). Dans cette dernière approche, l'innovation est effectivement considérée comme un

processus d'apprentissage qui commence par la capacité d'acquiescer et de d'analyser l'information pour se concrétiser dans l'émergence de nouveaux savoir faire, donnant à l'entreprise la capacité de faire émerger des nouveaux produits, procédés ou, plus généralement, des structures organisationnelles innovantes (*Dosi (1988), Cohen et Levinthal (1989)*).

Nous ne reviendrons pas ici sur les déterminants de l'innovation tels que la place centrale donnée à l'investissement, la mise en place d'un système de rémunération incitatif, l'effet favorisant de l'organisation des responsabilités au sein de l'entreprise, la composition de l'équipe porteuse du projet, la composition du conseil d'administration (*Markman et al. (2001)*). Les stratégies d'investissement et la façon dont les acteurs et les actifs interagissent ont évidemment aussi une influence essentielle, comme le souligne *Lacetera (2000)*, et que *Charreaux (2004)* confirme, en analysant les conditions institutionnelles favorables au processus d'innovation. Nous ne reviendrons pas non plus sur les travaux examinant les jeunes entreprises innovantes dans le secteur des biotechnologies (*Depret et Hamdouch (2004)*), qui considèrent que leur succès dépend du business model initial, de l'environnement institutionnel, de l'état d'avancement du processus d'innovation, des stratégies mises en œuvre, des structures de gouvernance de leurs actionnaires et des partenaires avec lesquels elles interagissent. Les quelques travaux qui ont mis en avant que le financement de l'innovation représentait une contrainte, notamment pour la mise en place d'activités de R&D, et était rarement un élément moteur de l'innovation (*Free/ (2000)*) ne seront pas non plus explorés plus avant.

De façon complémentaire, toutefois, certains facteurs peuvent être significatifs pour expliquer l'absence d'innovation ou de processus d'innovation : le comportement du dirigeant est sans doute un élément central sous cet aspect.

Bien sûr, la formalisation du concept d'entrepreneur est relativement ancienne. *Knight (1921)* et *Schumpeter (1928)* ont étudié son comportement sous l'angle du risque de la prise de décision. Ainsi, pour *Knight*, l'entrepreneur espère un revenu à la hauteur du risque encouru. Pour *Schumpeter*, la principale fonction de l'entrepreneur est de chercher les changements dans le monde économique, de manière à exploiter les opportunités d'ailleurs elles-mêmes généralement issues de processus d'innovation. En bref, l'entrepreneur apparaît comme un preneur de

⁵ Dans les industries agroalimentaires, *Mangematin, Dufour, et al. (2001)* confirment que les innovations sont plutôt de faible intensité technologique.

risque, mais pas vraiment d'un point de vue financier : il laisse ce type de risque aux investisseurs. La problématique de cette contribution tendrait à l'orienter vers les travaux de Miles et Snow (1978) qui proposent une classification des modes de pilotage sous l'angle de la stratégie choisie par l'entrepreneur lorsqu'il doit faire face à l'impréatif d'innovation. Nous retiendrons ici une typologie classique des comportements de 'leader' ou 'suiveur', et y ajouterons le caractère "patrimonial, entrepreneurial ou managérial" (Miles et Snow, 1978) du dirigeant.

D'autres facteurs comme la géographie de son capital, l'environnement technologique et institutionnel national et régional ainsi que la proximité avec certains stakeholders (Torres (1999) explique la dynamique d'innovation dans les PME. Les travaux menés (Soskice (1999), Hall et Soskice (2001), Belze et Gautier (2000)..) montrent que la nature de la gouvernance de la PME innovante tend à se décliner autour de variables internes à l'entreprise (la composition du capital de l'entreprise, la nature de l'actionariat...), mais aussi externes (l'insertion de l'entreprise dans un environnement – ou territoire – favorable à l'innovation...). Julien (2003) propose le schéma suivant :

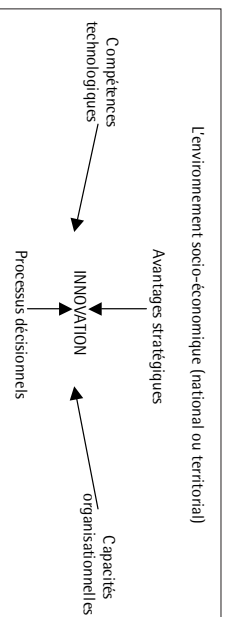


Figure 2 : Schéma de synthèse des éléments favorisant l'innovation dans la PME.

Compte tenu de ces éléments, deux hypothèses de travail peuvent être testées :

- Hypothèse 1 : Les gouvernances (*shareholder, stakeholder, institutionnelle*) de l'entreprise ont un impact sur l'innovation.
- Hypothèse 2 : La relation gouvernances – innovation influence la performance financière de l'entreprise.

II Modèle et méthodologie de recherche

De manière à éclairer notre démarche exploratoire, nous présenterons dans un premier temps le modèle étudié et

l'ensemble des mécanismes, facteurs et variables prises en compte. L'étape suivante consistera à présenter la méthodologie retenue.

A- Le modèle

L'objet de cette recherche est de tester la relation entre la gouvernance d'entreprise au sens le plus large et l'innovation, retenue dans sa conception élargie, en tenant compte de sa nature : produit, emballage, procédé et organisationnelle. Notre démarche s'étend aux deux modèles de la gouvernance : l'approche *shareholders* et l'approche *stakeholders* (elle-même élargie à la gouvernance institutionnelle). Compte tenu de l'importance du rôle joué par le dirigeant, il nous importe d'intégrer dans notre modèle l'influence du style de management afin de déterminer son influence sur le mode de gouvernance et, par suite, sur la politique d'innovation menée sur l'entreprise. L'impact de la gouvernance et de l'innovation sur la performance sera ensuite mesuré par des indicateurs essentiellement financiers.

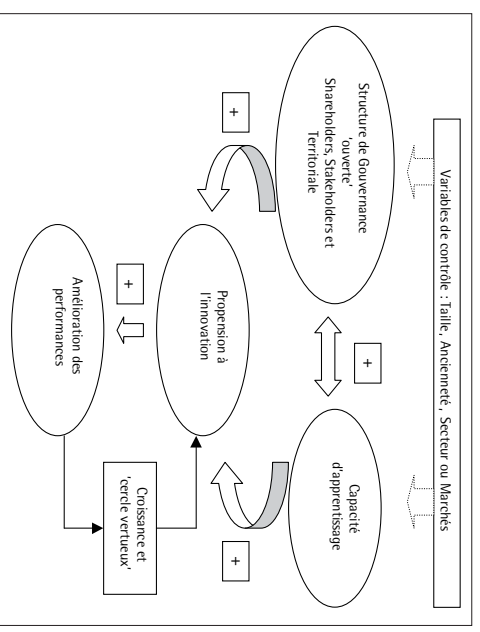


Figure 3 : Schéma du modèle global de recherche.

Ce schéma descriptif d'un ensemble de mécanismes et de facteurs qui peuvent influencer l'innovation et la performance montre que l'étude de ces phénomènes complexes nécessite une approche prudente et aussi exhaustive que possible de ces mécanismes ou facteurs. A notre sens, elle requiert l'utilisation d'au moins quatre groupes de variables (ou *proxies*) :

- **de gouvernance** (en individualisant les approches *shareholders, stakeholders*, et territoriale –environnement institutionnel-), **le comportement du dirigeant** (leader-suiveur, patrimonial-entrepreneurial) étant intégré dans la gouvernance *shareholder*,

- **d'innovation** (par nature : produit, procédé, emballage ou organisationnelle),
- **d'apprentissage** (formation, compétences, embauches spécifiques, ...),
- **de performance** (avec d'une part le 'cercle vertueux de la croissance' et de l'autre la création de valeur, la profitabilité, la rentabilité économique...), afin de pouvoir tester l'impact de la structure de gouvernance sur l'innovation ainsi que leur influence sur la performance financière.

Par ailleurs, l'effet éventuel des variables de contrôle (taille, ancienneté, secteur d'activité) sur les variables composant la gouvernance et l'apprentissage sera mentionné dans l'analyse exploratoire.

B- Méthodologie

Le fait de retenir un secteur d'activité donné à l'intérieur d'un espace géographique limité a comme avantage de limiter l'hétérogénéité des entreprises et d'homogénéiser leur environnement institutionnel. Dans les comparaisons inter-groupes, cela revient à bloquer certaines variables de contrôle, et améliorer les chances de rendre certains résultats plus significatifs. Notre choix s'est naturellement porté sur l'enquête DADP/PSDR sur le secteur agricole de Languedoc Roussillon.

Globalement, le secteur étudié est marqué par un investissement en R&D faible (moins de 1,7 % de la valeur ajoutée) tandis que 46 % des entreprises toutefois déclarent avoir innové (essentiellement des innovations incrémentales ⁹⁾ durant les trois dernières années (voir *Benamar et Vissac Charles* dans ce recueil).

Compte tenu de l'hétérogénéité rencontrée dans toute population d'entreprises, même réduite à un cadre institutionnel délimité (ici une région française), une des difficultés est de contrôler l'influence de variables comme les conditions technologiques et le marché. Aux variables classiques de contrôle retenues devra donc s'ajouter le secteur industriel.

L'ensemble des variables ou *proxies* retenues dans cette recherche exploratoire pour les quatre mécanismes ou facteurs (gouvernances, apprentissage, innovation, performance) est présenté en Annexe 1.

D'un point de vue méthodologique, une première analyse

a porté, très simplement, sur une comparaison des moyennes des variables explicatives ou de contrôle entre groupes d'entreprises innovant ou non : l'innovation est une variable nominale. Cette exploration a ensuite été confirmée par une analyse de variance et covariance sur un indice composite d'innovation (somme des innovations produit, procédé, emballage et organisationnelle, où l'innovation est une variable ordinale), puis sur l'axe factoriel unique 'innovation' résultant de l'analyse en composante principale des variables d'innovation nominales (l'innovation est une variable métrique).

Ensuite, les liens gouvernance–innovation–performance ont été analysés d'abord par des analyses typologiques et tests de moyennes ou d'analyse de la variance, toujours en référence aux variables de contrôle retenues. Une sélection des variables apparaissant comme les plus pertinentes a ensuite permis, par factorisation, d'obtenir des *proxies* significatives pour chacun des 4 groupes de variables étudiées (les trois types de gouvernance, l'apprentissage, l'innovation et les performances).

Enfin, cette simplification¹⁰ des variables sous forme de 'concepts' plus larges nous permet de proposer un modèle d'équations structurelles qui est conforme au modèle de recherche.

Sauf mention contraire, tous les tests de moyennes, variance ou ajustement des modèles multidimensionnels (analyse de variance, covariance ou tests de 'fit' du modèle d'équations structurelles) ont été fixés à un niveau de signification de 5 % (et intervalle de confiance de 95 %).

III Résultats et discussions

Les recherches sur le système de gouvernement d'entreprise dans la PME sont peu nombreuses et parcellaires comme l'ont souligné *Charreux et Postre (2001)*. Deux études de *Pige (2002)*, *Antheaume et Honore (2002)* ont mis en avant les spécificités du rôle joué par le dirigeant et celui du conseil d'administration dans l'élaboration des décisions stratégiques et financières dans ce type d'entreprise. Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche, nous aborderons dans un premier temps la liaison gouvernance et innovation. Dans un second temps, nous proposerons l'intégration à cette liaison de la performance financière.

A- Nature de l'impact de la gouvernance sur la politique d'innovation de l'entreprise

L'ouverture du capital joue un rôle important dans la mise en place d'une dynamique d'innovation au sein de l'entreprise. Plus le capital est ouvert plus la politique d'innovation est importante (quel que soit le type d'innovation). La présence d'actionnaires extérieurs tend à être un élément structurant de ce type de stratégie. Nous retrouvons ici certains résultats mis en avant dans des études sur l'impact de la présence de capitaux risqueurs dans le capital de PME innovantes (*Hellman et Puri (2000), Stephany (2003)*).

1. L'approche shareholders

L'ouverture du capital de la PME familiale et indépendante, plus fréquemment le fait de dirigeants-propriétaires 'entrepreneuriaux' et 'leaders', entraîne la mise en place de systèmes de gouvernance de plus en plus 'ouverts', favorisant l'apprentissage et l'innovation, ainsi que le montre le tableau ci-dessous. Le degré d'ouverture du capital a été codifié sur une échelle à 5 modalités, de 'familial fermé' à 'ouvert'.

Complémentairement, la nature des conditions de la prise de décision (dirigeant seul ou existence d'un comité collectif) joue globalement sur la stratégie mise en place mais n'influe pas sur la nature de la politique d'innovation de l'entreprise. Néanmoins, l'existence d'une démarche stratégique clairement identifiée et structurée contribue à la mise en place d'une dynamique de l'innovation principalement sur l'innovation procédée et sur l'innovation organisationnelle.

H1 Innov procédée	oui	non	Effectif Total
planifié	28,1%	71,8%	213
non planifié	16,9%	83,1%	118
Effectif total	24,2%	75,8%	331

Khi-deux de Pearson significatif (0,015%)

Source : Enquête EAA 2003 - DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 5 : Tableau des taux d'innovation procédée si comportement stratégique planifié.

2. L'approche stakeholders et territoriale

A côté des dirigeants-propriétaires et des actionnaires, d'autres acteurs influent sur la politique d'innovation. Une relation statistiquement significative existe entre la politique d'innovation menée par l'entreprise et la mise en place d'une politique d'intéressement des salariés. L'implication des salariés apparaît comme l'un des vecteurs essentiels de performance dans la mise en place d'une politique globale d'innovation.

La prise en compte de certaines aspirations financières des *stakeholders* internes semble donc être un élément fédérateur d'une dynamique d'innovation au sein des PME étudiées. De même, la politique d'innovation est significativement liée à la mise en place d'un plan de formation pour le personnel de l'entreprise. Ces résultats sont conformes à ceux d'études précédentes :

- *Senker (1994) Jacob et Quellet (2000) et Jonash (2000)*, sur l'implication des salariés dans la politique d'innovation des PME dans l'établissement d'une innovation organisationnelle ;

- *Rosenthalon (1990)* sur l'impact de la formation du personnel dans la mise en place d'une dynamique d'innovation au sein des PME.

Structure de propriété		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
H1 Innov produit	Inter-groupes	2,659	5	,532	2,179	0,056
	Intra-classe	80,278	329	,244		
	Total	82,937	334			
H1 Innov procédée	Inter-groupes	3,347	5	,669	3,819	0,002
	Intra-classe	57,492	328	,175		
	Total	60,838	333			
H1 Innov emballage	Inter-groupes	3,609	5	,722	3,462	0,005
	Intra-classe	68,382	328	,208		
	Total	71,991	333			
H1 Innov organisation	Inter-groupes	3,642	5	,728	3,739	0,003
	Intra-classe	63,903	328	,195		
	Total	67,545	333			

Source : Enquête EAA 2003 - DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 4 : Tableau des innovation et structure de propriété (de 'familiale fermée' à 'dispersée ouverte') (ANOVA).

Politique d'intéressement des salariés		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
H1 Innov produit	Inter-groupes	3,551	2	1,775	7,433	0,001
	Intra-classe	78,579	329	,239		
	Total	82,130	331			
H1 Innov procédé	Inter-groupes	,902	2	,451	2,475	0,086
	Intra-classe	59,763	328	,182		
	Total	60,665	330			
H1 Innov emballage	Inter-groupes	4,680	2	2,340	11,518	0,000
	Intra-classe	66,643	328	,203		
	Total	71,323	330			
H1 Innov organisation	Inter-groupes	5,436	2	2,718	14,409	0,000
	Intra-classe	61,869	328	,189		
	Total	67,305	330			

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 6 : Tableau de l'innovation et politique d'intéressement des salariés (ANOVA).

D'autres acteurs encore jouent un rôle significatif dans la mise en place d'une stratégie d'innovation : les fournisseurs régionaux d'équipement, les clients régionaux, les autres entreprises du secteur. Cette statistique est aussi validée pour les clients et fournisseurs nationaux et européens. Comme l'ont souligné *Julien et Vaghely (2000)*, les propositions émises par les clients et fournisseurs peuvent servir de catalyseur pour la mise en place d'innovations au sein de l'entreprise.

Un bon nombre des entreprises de l'agroalimentaire étudiées a mis en place des processus organisationnels d'amélioration de la qualité (Label rouge, HACCP, ISO 9000, ISO 14000), fortement accompagnés par les pouvoirs publics en région. Cet effort particulier, menant *de facto* à promouvoir l'apprentissage, influe-t-il sur la politique d'innovation de l'entreprise ? Les tests de moyenne réalisés montrent une dynamique de l'innovation pour les

entreprises certifiées ISO 9000 ou HACCP. Néanmoins, l'effort d'innovation ne porte pas tant sur les produits ou procédés que sur les emballages et, bien sûr, l'organisation en ce qui concerne la norme ISO, qui peut être considérée par les chefs d'entreprise interrogés comme une innovation en soi.

De même, en toute logique, la mise en place d'une politique de protection industrielle (brevet,...) a un lien statistiquement significatif avec l'innovation procédé et emballage.

L'interaction avec l'ensemble de ces acteurs, ainsi d'ailleurs que l'encouragement de l'apprentissage par les institutions régionales, est aussi liée à la mise en place de moyens de veille technologique, tant interne qu'externe à l'entreprise. Ainsi, l'entreprise dispose des informations nécessaires pour d'une part, valider le projet d'innovation mis en place et d'autre part, anticiper les futurs besoins

ISO 9000		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
H1 Innov produit	Inter-groupes	1,178	2	,589	2,393	0,093
	Intra-classe	81,759	332	,246		
	Total	82,937	334			
H1 Innov procédé	Inter-groupes	,442	2	,221	1,211	0,299
	Intra-classe	60,397	331	,182		
	Total	60,838	333			
H1 Innov emballage	Inter-groupes	2,576	2	1,288	6,141	0,002
	Intra-classe	69,415	331	,210		
	Total	71,991	333			
H1 Innov organisation	Inter-groupes	1,207	2	,604	3,012	0,051
	Intra-classe	66,338	331	,200		
	Total	67,545	333			

Source : Enquête EAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF SRSA LR

Figure 7 : Tableau de l'innovation et ISO 9000 (ANOVA).

du marché. Comme le souligne *Julien (2003)*, "l'innovation comme processus collectif suppose une recherche régulière d'informations sur l'évolution du marché, des technologies et de la concurrence". Les liaisons statistiques étudiées montrent un impact significatif entre la veille technologique menée et la dynamique d'innovation au sein de l'entreprise.

Veille technologique	H1 Innov produit	non	Total
oui	58,7%	38,9%	158/48 %
non	41,3%	61,1%	172/52 %
Effectif total	150	180	330/100 %

Khi-deux de Pearson significatif (0,00 %)
 Source : Enquête FAA 2003 – DADP2-MOISA-DRAF-SRSA LR

Figure 8 : Tableau des taux d'innovation produit si veille technologique.

Enfin, et toujours en lien avec ces processus d'apprentissage, qui influent sur la propension des PME étudiées à innover, le degré de formation du dirigeant a aussi une influence sur la politique d'innovation de l'entreprise. Une liaison significative permet de montrer que plus le degré de formation du dirigeant est élevé (d'autodidacte à bac + 4 et plus) et plus la politique d'innovation est importante au sein de l'entreprise (la significativité des tests porte ici plutôt sur l'innovation emballage et sur l'innovation organisationnelle).

A titre confirmatoire, une analyse de variance et covariance de l'axe factoriel innovation par rapport aux variables étudiées ci-dessus et aux variables de performance (non présentée ici) confirme que la taille, en tout cas à partir d'un certain seuil, favorise l'innovation. Par contre l'ancienneté de l'entreprise n'a pas d'effet significatif sur sa propension à innover, et si le secteur ou métier favorise tel ou tel type d'innovation (emballage, par exemple, pour les 'fruits et légumes', il n'a guère d'impact sur l'innovation en général (indice composite)).

En bref, ces premières analyses exploratoires montrent que certains facteurs ont une influence déterminante :

- Le comportement du dirigeant : entrepreneurial / leader qui favorise les investissements de croissance et les investissements spécifiques.
- Le système de gouvernement de l'entreprise (les entreprises familiales à capital ouvert semblent avoir une propension plus forte à innover), mais aussi la gouvernance des stakeholders (intérêt des salariés ou partenariats clients et fournisseurs) ainsi que la gouvernance territoriale (soutiens, subventions et partenariats 'publics').

Par ailleurs, la dynamique d'apprentissage organisationnel est favorisée par le niveau de formation des dirigeants, l'adoption de démarches de qualité totale (HACCP, ISO) et l'adoption de systèmes de veille technologique ou de marché, mais son impact sur l'innovation n'est significatif que via l'implication de l'entreprise dans la participation à la formation des salariés.

B- Etude de la liaison entre Gouvernance, innovation et performance

Cette dernière partie nous amène à intégrer la performance financière, mesurée simplement par des variables d'efficience tirées de la comptabilité des entreprises étudiées. Cette intégration se fera en intégrant deux dimensions :

- Une dimension "classique" en cherchant à mesurer l'intensité de la liaison gouvernance, innovation et performance financière ;
- Une dimension "dynamique et interactive" en intégrant le cercle vertueux de la croissance : adoption d'une politique d'investissements (matériels ou immatériels) permettant de 'créer plus de valeur', qui peut alors être consacrée au renforcement de la politique d'innovation, afin qu'elle-même débouche sur une amélioration des performances financières et que ces dernières nourrissent la croissance.

L'intégration des variables de croissance et de performance financière impose quelques précisions contextuelles au secteur agroalimentaire (*Couderc et al., Agreste, 2004*). En effet, l'étude a fait ressortir un phénomène de concentration depuis 1998 dans certains secteurs (fruits et légumes ou viandes), corroborant l'idée que la capacité d'adaptation et d'innovation est l'une des principales forces déclarées de ces entreprises, alors même que le 'coût' est le principal obstacle freinant l'innovation.

La taille de l'entreprise demeure donc un facteur favorisant le processus d'innovation, mais n'est pas vraiment déterminante, comme le montre un fort niveau d'innovation dans nombre d'entreprises de petite taille.

Compte tenu des interactions possibles entre les différents groupes de variables au sein du modèle, l'intégration du concept de performance nous a amené à mobiliser la méthodologie spécifique d'un modèle d'équations structurelles sur les groupes de variables réduits à un facteur. La justification de l'utilisation de cette méthode est liée à la nature des liens complexes et parfois récursifs entre les 4 groupes de variables ou 'concepts' étudiés.

L'ensemble des liaisons testées par le modèle est rapporté dans les résultats obtenus présentés dans le *Schéma des liaisons du Modèle global*.

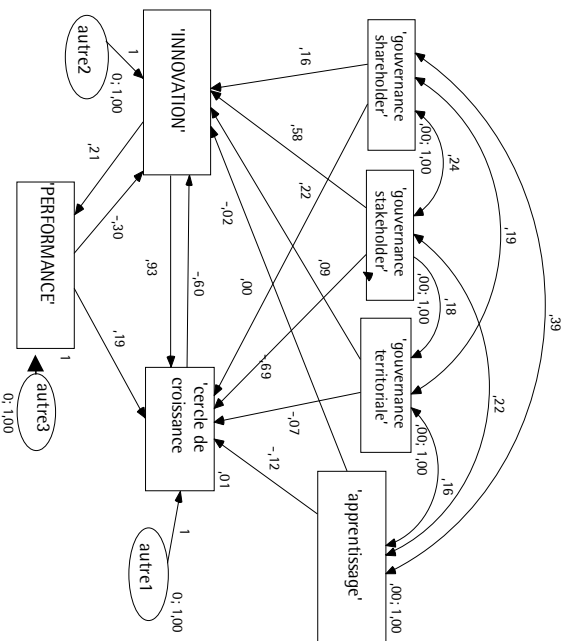


Figure 9 : Schéma des liaisons du Modèle global (résultats des équations structurelles).

Tout d'abord, il apparaît que les facteurs uniques retenus pour chacun des groupes de variables conservent assez bien la variance totale observée (allant de 32 % pour l'axe gouvernance *shareholder* à 56 % pour l'axe innovation, présenté en annexe 2). Leur introduction 'pas à pas' dans le modèle, non décrite ici, d'abord montré qu'ils influencent positivement la propension des PME agroalimentaires du L-R à innover.

Dix des quatorze liens étudiés sont significatifs et contribuent à un ajustement satisfaisant du modèle (niveau de 93 % de NFI, CFI de *Baseline comparisons* et indice FMIN de divergence de 0,074 présentés en annexe 3).

L'ensemble des résultats obtenus par ce modèle d'équations structurelles nous permet donc de retenir l'hypothèse que le système de gouvernance élargi (*shareholder, stakeholder* et territoire) aurait un impact significatif sur la dynamique de la politique d'innovation mise en place au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa croissance et sa performance (sous réserve d'une discussion des effets récurifs qui peuvent être négatifs et sur lesquels nous reviendrons). Notamment, la covariance significative entre les trois types de 'gouvernances' étudiées confirme que le phénomène d'ouverture (du capital, du management, des réseaux) de la PME est assez 'global'. Une gouvernance 'ouverte' influence positivement sur les efforts d'apprentissage (et en particulier le système

de gouvernement *shareholder*) ainsi que sur la propension à innover (favorisée significativement et plus fortement par une gouvernance *stakeholder* elle-même 'ouverte').

Par contre, l'impact négatif du groupe de variables *proxies* du concept d'apprentissage sur l'innovation et la croissance est surprenant et contre intuitif, provenant sans doute d'un mauvais *fit* du modèle (coefficient de régression non significatif avec un P > à 0,5 en annexe 3) qui crée un biais dans le modèle proposé, ou sauf à supposer que les efforts de formation et de certification, souvent considérés par les chefs d'entreprise interrogés comme de véritables innovations organisationnelles peuvent freiner les autres types d'innovation.

Enfin, comme attendu, l'innovation a bien un impact positif sur le groupe de variables d'efficience financière représentatives de la performance de ces entreprises, et influe fortement sur les indicateurs de croissance (alors qu'une gouvernance *stakeholder* ouverte freinerait la croissance), mais, comme nous l'avons souligné ci-dessus, un effet récurif important apparaît, laissant à penser qu'une politique d'innovation qui entraînerait une croissance non maîtrisée peut remettre en cause la performance globale de ces PME.

Dans ce contexte, l'impact de la gouvernance de ces PME majoritairement 'familiales' sur leur propension à innover peut évidemment être discutée, mais il semble essentiel de pouvoir l'évaluer en terme de performance, via les activités supplémentaires qu'engendre une dynamique d'innovation. On se rapportera aux travaux de *Debaere Lafont et al. (2005)* sur la liaison financement-investissement en secteur agroalimentaire pour des commentaires détaillés, mais les résultats suivants permettent d'éclairer l'impact sur cercle de croissance de la dynamique d'innovation des entreprises étudiées :

- La dichotomie des performances économiques s'exprime plus fortement en période de crise : 28 % des entreprises agroalimentaires du L-R ont vu leur CA nettement diminuer, mais par contre, 58 % d'entre elles ont enregistré une croissance du CA dépassant les 15 %.
- La faiblesse de la VA dans le CA augmente avec la taille et confirme ainsi les difficultés des plus grandes entreprises à créer plus de valeur et à embaucher. De même, la répartition du ratio RN/CA par classes de taille montre une dégradation des résultats pour les entreprises de plus de 100 salariés. En moyenne, la marge nette d'exploitation est restée relativement stable aux alentours de 1 % sur les cinq dernières années, ce qui paraît bien faible pour soutenir une croissance moyenne plutôt soutenue.

- En somme, les entreprises agroalimentaires du L-R sont caractérisées par un fort dynamisme qui induit un niveau très élevé d'investissements ainsi qu'un besoin de financement de leur cycle d'exploitation très important. Cela, couplé à une forte présence d'un système de gouvernance à domination familiale qui limite les apports en fonds propres, se traduit par un niveau d'endettement à moyen ou long terme très important et mène à une forte dépendance vis-à-vis du secteur bancaire.

A ce sujet, les travaux de *Dietsch et al. (1998)*, qui plaident pour une causalité forte entre structure du capital et performance des PMI (le niveau de performance de ces entreprises dépendrait notamment de la nature et du degré de concentration de leur actionnariat), seraient ici à nuancer. Si la dynamique de la gouvernance influe sur la politique d'innovation, l'impact de l'innovation sur l'efficacité financière nécessite quelques précisions. En effet, la nature de la structure financière des PME principalement fondée sur le recours à l'endettement et un niveau de fonds propres insuffisant, pénalisent la rentabilité générée. Le niveau des charges financières mobilise l'accroissement de performance lié à la dynamique d'innovation mise en place au sein de l'entreprise.

Ce résultat justifie à lui seul l'importance d'une gouvernance institutionnelle dans l'émergence et la pérennisation d'une dynamique d'innovation dans les entreprises. La nature de certaines aides financières issues d'une gouvernance territoriale active permet de compenser certains freins inhérents à la structure financière des entreprises étudiées.

Conclusion

a- Résultats

En bref, l'ensemble des résultats obtenus nous amène à retenir certaines hypothèses du modèle de gouvernance spécifique de l'entreprise innovante de Lazonik et O'sullivan (1998), (2000) : il y a bien, pour les PME agroalimentaires du Languedoc Roussillon, un impact des systèmes de gouvernance sur la politique d'innovation. Ces résultats statistiques significatifs sont d'autant plus pertinents que nous avons retenu une approche plurale de l'innovation et que les méthodes quantitatives diverses donnent des résultats qui convergent. L'innovation semble bien résulter, en conformité avec les résultats des recherches récentes sur

les grandes entreprises, de la mise en place d'une dynamique incluant des acteurs à la fois internes et externes à l'entreprise. Une gouvernance 'ouverte', sous ses trois formes (shareholder, stakeholder et institutionnelle) favorise l'innovation. Finalement, celle-ci semble contribuer fortement à l'émergence du 'cercle vertueux' création de valeur-investissement-croissance.

Toutefois, des différences notables apparaissent dans les PME : même si la taille de ces entreprises reste sans doute un des facteurs qui détermine leur capacité à innover, le comportement du dirigeant semble aussi avoir, pour ce type d'entreprise, un rôle non négligeable. Les chefs d'entreprise ayant bénéficié d'une solide formation première, plutôt leaders et 'entrepreneurs' que suivieurs et 'patrimoniaux', qui favorisent la formation et l'intéressement de leurs salariés, ont une plus forte propension à innover, même dans les plus petites entreprises.

De même, le secteur industriel induit sans doute une plus ou moins forte propension à innover, mais les autres variables de gouvernance et les mesures dérivées qui favorisent l'apprentissage semblent garder leur rôle de déclencheur de l'innovation, quel que soit le secteur.

b- Limites

Les résultats exploratoires de cette contribution présentent quelques limites. D'une part les nécessaires simplifications (proxies, factorisation des groupes de variables, etc.) de concepts complexes et polysémiques nuisent à la précision des résultats et de l'interprétation. D'autre part le champ de la PME qui a été retenu tend à réduire, par construction, la diversité des stakeholders (salariés, clients, fournisseurs...).

c- Pistes de recherche futures

Une recherche qui porte sur le champ des PME se heurte à la difficulté de caractériser correctement ces entreprises, tant leur hétérogénéité est grande, et les modèles explicatifs de leur comportement sont complexes. Seule la répétition dans le temps (observatoire sur un certain laps de temps), ou dans l'espace (sur des champs, secteurs ou filières plus ou moins larges) de ce type d'étude peut apporter une confirmation (on pourrait aussi dire une intime conviction) que les résultats obtenus sont fiables et généralisables. Il faudra donc que la question des liens supposés entre une gouvernance ouverte, une plus grande propension à l'innovation et de meilleures performances, fasse l'objet de travaux ultérieurs.

Par ailleurs, un modèle shareholder d'entreprises de plus grande taille, qui serait élargi à d'autres acteurs (capitaux risquiers, institutionnels, ...) permettrait d'avoir une vision plus focalisée de l'impact du système de gouvernance sur le pilotage de l'innovation.

d- Implications managériales et préconisations

Les résultats semblent justifier l'intérêt, pour les PME, de bénéficier d'une gouvernance territoriale qui favorise l'émergence et la pérennisation d'une dynamique d'innovation. Ainsi, une collectivité locale qui souhaite promouvoir l'innovation dans les PME devrait accompagner et favoriser :

- *L'ouverture du système de gouvernance d'entreprise. Les entreprises familiales à capital ouvert semblent*

avoir une propension plus forte à innover. La pratique du fonctionnement 'réel' d'un conseil d'administration et d'un comité de direction, renforcée par la consultation d'experts indépendants, semble fortement recommandable.

- *Le comportement "entrepreneurial" du dirigeant favorisant les investissements de croissance) demeure déterminant et peut sans doute être encouragé par des systèmes de partage de risque (assurance, mutualisation, etc.).*
- *La dynamique d'apprentissage organisationnel, favorisée par le niveau de formation des dirigeants, l'implication de l'entreprise dans la participation à la formation et à l'intéressement des salariés, pourrait sans doute aussi faire l'objet de mesures institutionnelles (formations, clubs, réseaux, ...).*

Table des illustrations

Figure 1 : Tableau de typologie des institutions.	p147
Figure 2 : Schéma de synthèse des éléments favorisant l'innovation dans la PME.	p149
Figure 3 : Schéma du modèle global de recherche.	p149
Figure 4 : Tableau des innovation et structure de propriété (de 'familiale fermée' à 'dispersée ouverte') (ANOVA). .	p151
Figure 5 : Tableau des taux d'innovation procédé si comportement stratégique planifié.	p151
Figure 6 : Tableau de l'innovation et politique d'intéressement des salariés (ANOVA).	p152
Figure 7 : Tableau de l'innovation et ISO 9000 (ANOVA).	p152
Figure 8 : Tableau des taux d'innovation produit si veille technologique.	p153
Figure 9 : Schéma des liaisons du Modèle global (résultats des équations structurelles).	p154

Annexes :

Annexe 1 : Variables et modalités, par groupe de variables analysé	
Annexe 2 : Analyse en composante principale des variables d'innovation	
Qualité de représentation	
Variance totale expliquée	
Annexe 3 : Résultats de l'analyse exploratoire par équations structurelles (AMOS/SPSS)	
a) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	
b) Covariances: (Group number 1 - Default model)	
c) Baseline Comparisons	
d) FMIN	

Bibliographie

- ALTER N. (1995), *Peut-on programmer l'innovation ?*, Revue française de gestion, n° 103, p.78-86.
- ANTHEAUME N. et HONORE L. (2002), *Gouvernement d'entreprise et PME, quel partage entre actionnaires et dirigeants*, Congrès AIMS.
- AOKI M. (2000), *Information and governance in the Silicon Valley Model*, Working paper de l'Université de Stanford.
- BELZE L. et GAUTIER O. (2000), *Innovation et croissance économique : rôle et enjeux du financement des PME*, *Revue Internationale PME*, N°13, N°1, pp 65-87.
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, Economica 2ème Ed.
- CASPER S. et MATRAVES C. (1997), *Corporate Governance and Firm strategy in the Pharmaceutical industry*, *Discussion paper, Working paper*, Social science research center Berlin.
- CHARREAUX G. (1997), *Vers une théorie du gouvernement d'entreprise*, in CHARREAUX G., *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théorie et faits*, Economica, pp 421-469.
- CHARREAUX G. (2002), *Variation sur le thème "A la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise"*, *Revue Finance Contrôle et Stratégie*, vol 5, N°3, pp5-68.
- CHARREAUX G. (2004), *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*, *Cahier du FARGO N° 1040101*.

- CHARREAUX G. ET DESBRIERES P. (1998)**, *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 1, n° 2, juin, pp. 57-88.
- CHARREAUX G. et PASTRE O. (2001)**, *Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? avant-propos du dossier spécial sur le gouvernement d'entreprise*, Revue d'économie financière, n° 63, vol. 3, septembre, p. 5-12.
- COHEN W.M. and LEVINTHAL D.A. (1989)**, *Innovation and learning : the two faces of R&D*, Economic Journal, n° 99, p. 569-596.
- COUDERC J.P. et REMAUD H. (2002)**, *The strategic attitude of the small business manager: a lever to create more value?*, International Joseph Schumpeter society, 9th ISS Conference, Gainesville, Florida, USA, March.
- COUDERC J.P., PINTARD J.N., REMAUD H. et VISSAC V.**, *La sphère agroalimentaire revisitée en 2003*, Agreste Languedoc Roussillon, janvier 2004.
- DENIS D. (2003)**, *Entrepreneurial finance: a overview of the issues and evidence*, Journal of Corporate finance.
- DIETSCH M., GODBILLON B. ET MQUEL S. (1998)**, *Choix de structures financières et performances des PMI*, IEP de Strasbourg, Rapport pour le Sessi, 101 pages.
- DIVRY C., DEBUISSON S. et TORRE A. (1998)**, *Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation*, Revue Française de Gestion, n°118, p. 115-127.
- DOSI G. (1988)**, *Sources, procedures and microeconomic effects of innovation*, Journal of Economic Literature, n° XXVI, p. 1120-1170.
- FREEL M.S. (2000)**, *Barriers to product innovation in small manufacturing firms*, International Small Business Journal, vol. 18, N°2, pp 60-80.
- Gompers P. (1995)**, *Optimal Investment, Monitoring and the staging of venture capital*, The Journal of Finance, vol. 1, n° 5, pp.1461-1489.
- GOYER M. (2001)**, *Corporate governance and the innovation system in France 1985-2000*, Industry and Innovation, vol. 8, n° 2, p.135-158.
- GUILHON B. et MONTCHAUD S. (2003)**, *Le capital à risque et les jeunes entreprises innovantes : problématique et enjeux*, Revue internationale PME, vol 16, N°3-4, pp 53-73.
- HALL P. and SOSKICE D. (2001)**, *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, New York.
- HAUKNES J. et SMITH K. (2003)**, *Corporate governance and innovation in Mobile Telecommunications : How did the Nordic area become a world leader ?*, Working paper, STEP rapport N° R-12.
- Hellmann T. et Puri M. (2000)**, *The interaction between Product Market and financing strategy : the role of venture capital*, Review of Financial Studies, hiver, vol. 13, pp. 959-984.
- Hellmann T. et Puri M. (2002)**, *"Venture capital and the professionalization of start up firms: empirical evidence"*, Journal of Finance, vol. 57, pp. 169-198.
- HILL C. W. L. and JONES T. M. (1992)**, *Stakeholder-Agency Theory*, Journal of Management Studies, March, p. 131-154.
- HOFFMAN K. PAREJO M. BESSANT J. ET PERREN L. (1998)**, *Small firms, R&D, technology and innovation in the UK : A literature review*, Technovation, vol.18, N°1, pp 39-55.
- JACOB R. et OUELLET P. (2000)**, *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME globale*, Rapport de synthèse, Institut de recherches sur les PME, Canada Trois rivières

- JONASH R.D. (2000)**, *Creating and capturing the innovation premium. Seven guideposts to innovation, leadership and seven pathways to high performance innovation management*, Séminaire au Conference Board of Canada, Toronto, novembre.
- JULIEN P.A. (2003)**, *PME et Innovation*, in P. MUSTAR et PENAN H. (Eds), Encyclopédie de l'innovation, Economica.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., (1988)**, *De la petite entreprise*. In JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (dir.), *La petite entreprise*. Principes d'économie et de gestion, pp. 23-38, Vuibert, Paris, 288 pages.
- JULIEN P.A., St PIERRE J., BEAUDOIN R., Innovation dans les PME, nouvelles technologies et leur financement : une synthèse des travaux récents**, Revue canadienne des Sciences administratives, vol.13, N°4, pp 332-346.
- Kaplan S.N. et Stromberg P. (2000)**, *Financial contracting theory meets the real world: an empirical analysis of venture capital contracts*, Working Paper, n° 7660, www.NBER.com
- Kaplan S.N. et Stromberg P. (2001)**, *Venture Capital as Principals: Contracting, Screening and Monitoring*, American Economic Review, vol. 91, 2, mai, pp. 426-430
- KNIGHT K.H. (1921)**, *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, New-York.
- LACETERA N. (2000)**, *Corporate Governance and the governance of innovation: The case of Pharmaceutical industry*, Working Paper, N° 122, Center for Research on Innovation and Internationalisation Processes, Milan.
- LAZONICK W. (2000)**, *From innovative Enterprise to National Institutions: A theoretical Perspective on the Governance of Economic Development*, Working Paper, INSEAD, juin.
- LAZONICK W. et O'SULLIVAN M. (1998)**, *Corporate Governance and the Innovative Economy : Policy Implications*, Working paper, STEP Report, ISSN 0804-8185, Oslo.
- LAZONICK W. et O'SULLIVAN M. (2000)**, *Perspectives on Corporate Governance, Innovation and Economic Performance*, CGEP, Insead, June.
- LINK A. and BOZEMAN B. (1991)**, *Innovative behaviour in small-sized firms*, Small Business Economics, n° 3, p. 179-194.
- MILLES R.E. and SNOW C.C. (1978)**, *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw-Hill Book Co, New York.
- PIGE B. (2002)**, *La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise*, Revue Internationale PME, vol. 15, N°2, p 119 – 142.
- ROSANVALLON A. (1990)**, *Les politiques de formation dans les PME PMI françaises : l'émergence de pratiques novatrices*, Revue Internationale PME, vol. 3, N°1, pp 75-88.
- RUBINSTEIN M. (2001)**, *Gouvernement d'entreprise et innovation*, Revue d'économie financière, pp 211-229.
- SCHUMPETER J. (1928)**, *Der Unternehmer*, in Elster L. Et al. (eds), Handwörterbuch der Staatwissenschaften.
- SENKER J. (1994)**, *L'accès des PME à la recherche fondamentale*, Revue internationale PME, vol.7, N°3-4, pp 121-146.
- STEPHANY E. (2003)**, *La relation capital-risque PME*, De Boeck –Collection Finance, comptabilité contrôle.
- TORRES O., (1999)**, *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p.
- ZAHRA S.A., NEUBAUM D.O. and HUSE M. (2000)**, *Entrepreneurship in Medium size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems*, Journal of Management, vol. 26, n° 5.

Annexe 1 : Variables et modalités, par groupe de variables analysé

<p>Variables de gouvernance : Shareholder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % de détention du capital : <ul style="list-style-type: none"> o du dirigeant ou de la famille (5 modalités, de « familial fermé » à « ouvert »); o d'investisseurs institutionnels ou capitaux-risqueurs (oui ou non) ; - Processus de prise de décision (individuel ou collectif) ; - Comportement du dirigeant (leader ou suiveur) ; - Intéressement des propriétaires (oui ou non).
<p>Stakeholder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planification du management stratégique (oui ou non); - Intéressement des salariés et des cadres (oui ou non); - Partenariats innovants avec les clients (oui ou non); - Partenariats innovants avec les fournisseurs (oui ou non).
<p>Territoriale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subventions des partenaires institutionnels (oui ou non); - Aides institutionnelles obtenues (oui ou non); - Partenariats avec la recherche publique (oui ou non).
<p>Variables d'innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation sur les trois dernières années : produit, procédé, emballage et organisationnel (oui ou non); - Innovation de rupture pour l'entreprise ; pour l'industrie (oui ou non) ; - Ou bien Indice composite d'innovation.
<p>Variables d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Montant de la masse salariale consacré à la formation (en % de la masse salariale) ; - Compétence du dirigeant (niveau de formation de 1 à 5) ; - Politique de certification, de qualité totale (ISO : oui ou non) ; - Emploi de salariés en R Et D ou qualité (nombre).
<p>Variables de performance</p>	<p>Croissance (cercle vertueux) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Du CA (en % de 1998 à 2002) ; - De la VA (en % de 1998 à 2002) ; - Des Investissements (1998-2002) ; <p>Efficience financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de valeur ajoutée (moyenne 98-2002 de VA/C.A.) ; - Taux de Marge nette (moy. 98-2002 de Rés. Courant / C.A.) ; - Profitabilité (moy. 98-2002 de Résultat net / C.A.) ; - Rentabilité économique (moy. 98-2002 de EBE / Actif total).
<p>Variables de contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taille (< 20 salariés ou ≥ 20 salariés); - Age de l'entreprise (4 classes d'ancienneté); - Secteur d'activité (vin, fruits et légumes, dérivés des céréales, produits animaux et autres).

Annexe 2 : Analyse en composante principale des variables d'innovation

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
innovation produit	1,000	,520
innovation procédé	1,000	,442
innovation emballage	1,000	,472
innovation organisationnelle	1,000	,515
innovation techno secteur	1,000	,385
innovation techno entreprise	1,000	,623
composite innovation	1,000	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Extraction		Sommes des carrés des facteurs retenus	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,958	56,538	56,538	3,958	56,538	56,538
2	,807	11,523	68,062			
3	,712	10,179	78,240			
4	,615	8,790	87,030			
5	,495	7,078	94,109			
6	,412	5,891	100,000			
7	NS	NS	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 3 : Résultats de l'analyse exploratoire par équations structurelles (AMOS/SPSS)

(a) Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
facinnov <---> facappre	-,044	,067	-,654	,513
facinnov <---> facgovsh	,170	,069	2,485	,013
facinnov <---> facgovte	,237	,063	3,764	***
facacrois <---> facgovsh	,109	,082	1,325	,185
facinnov <---> facgovst	,566	,065	8,715	***
facacrois <---> facgovst	-,711	,092	-7,695	***
facacrois <---> facgovte	-,053	,077	-,686	,492
facacrois <---> facappre	-,160	,081	-1,977	,048
facperfi <---> facinnov	-,143	,093	-1,531	,126
facinnov <---> facacrois	-,477	,094	-5,078	***
facacrois <---> facperfi	,531	,107	4,965	***
facinnov <---> facperfi	,449	,103	4,364	***
facacrois <---> facinnov	,948	,084	11,300	***
facperfi <---> facacrois	-,479	,096	-4,981	***

(b) Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
facgovsh <---> facgovst	,239	,056	4,283	***
facgovte <---> facgovst	,180	,055	3,269	,001
facgovsh <---> facgovte	,195	,055	3,521	***
facappre <---> facgovte	,157	,055	2,864	,004
facappre <---> facgovst	,222	,056	3,989	***
facappre <---> facgovsh	,395	,058	6,765	***

(c) Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,930	,508	,940	,551	,936
Saturated model	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

(d) FMIN

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Default model	,074	,062	,026	,121
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,055	,972	,802	1,163

Méthodologie d'enquête auprès des établissements agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon

*Jean Noël Pintard, Chef du service SRSA de la DRAF LR, aujourd'hui INSEE L-R,
mail srsa.draf-languedoc-roussillon@agriculture.gouv.fr*

Hervé Remaud, Lecturer, University of South Australia, mail herve.remaud@unisa.edu.au

Sommaire

Introduction

I CONTEXTE ET ORGANISATION	164
A- STRUCTURES ET PERSONNES	164
1. Comité de pilotage	164
2. Budget, personnel	164
B- NOMENCLATURE DU CHAMP DE LA SPHÈRE AGROALIMENTAIRE DU LANGUEDOC-ROUSSILLON	164
C- ENQUÊTES	167
1. Le questionnaire	167
2. Trois mois d'enquête	167
D- UNE PUBLICATION SUR LES ÉTABLISSEMENTS	167
II LA MÉTHODE DE SONDAGE	167
A- UN SONDAGE STRATIFIÉ	167
1. Méthodologie	167
2. Extraire l'échantillon constant	168
3. Calculer le complément d'échantillon des établissements anciens	168
4. Tirer les établissements représentatifs des nouveaux établissements	168
5. Traiter les refus de réponse	168
6. Traiter les hors champ	168
7. Compléter l'échantillon de Lozère pour atteindre l'exhaustivité	168
8. Tableaux récapitulatifs de la constitution de l'échantillon	168
B- UN RÉSULTAT FINAL MOINS SATISFAISANT QU'ESPÉRÉ	173
III L'EXTRAPOLATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	173
A- CALCULER A POSTERIORI LES COEFFICIENTS D'EXTRAPOLATION	173
1. Calcul des coefficients d'extrapolation régionaux	173
2. Calcul des coefficients d'extrapolation départementaux	173
B- CONTRÔLER LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON CONSTANT	173
IV DES ÉTABLISSEMENTS AUX ENTREPRISES	174
A- CONSTITUER LE FICHER DE RÉSULTATS "ENTREPRISES"	174
B- CALCULER LES COEFFICIENTS D'EXTRAPOLATION ENTREPRISE	174
V L'EXPLOITATION DES RÉSULTATS	175
A- L'EXPLOITATION DU SOUS-ÉCHANTILLON CONSTANT	175
B- LES RESTITUTIONS ET PUBLICATIONS	175
1. Manifestations et contributions à la connaissance de l'économie de la région	175
2. Publications	175
Table des illustrations	176
Bibliographie	176
Annexe	177

Introduction

En 1997, l'association régionale des industries agroalimentaires (ARIA-LR) a demandé à l'Institut National de Recherche Agronomique (INRA) de réaliser une enquête permettant une connaissance plus approfondie de son secteur. L'INRA a ainsi inscrit cet objectif dans son programme de recherche DADP (délégation permanente à l'agriculture, au développement régional et à la prospective), devenu PSDR (Pour et Sur le Développement Régional). Cinq ans après, les mêmes partenaires ont souhaité d'une part mesurer les évolutions et d'autre part développer la connaissance sur l'innovation et l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication.

Une nouvelle enquête a donc été réalisée en 2003.

L'activité agroalimentaire a une place importante dans l'économie de la région Languedoc-Roussillon, mais elle se compose de beaucoup d'entreprises de petite taille. L'enquête annuelle d'entreprise, réalisée dans le cadre national des études de la statistique publique, sélectionne les entreprises de 20 salariés et plus et omet, de ce fait, de prendre en compte une grande partie de l'agroalimentaire régional.

L'enjeu de cette recherche était donc d'élargir la connaissance non seulement à tous les établissements de 3 salariés et plus, mais aussi à tous les établissements qui font de la transformation et ne sont pas inclus dans la nomenclature Insee de l'industrie agroalimentaire : en amont, les agriculteurs qui transforment eux-mêmes leurs produits, par exemple ceux qui font des fromages ou vinifient leurs raisins et, en aval, les grossistes-distributeurs qui interviennent dans la transformation ou le conditionnement des produits, voir Couderc, Rastoin et Renaud (1998). L'enquête annuelle d'entreprise ne représente ainsi qu'environ 60 % de ce champ élargi.

I Contexte et organisation

A- Structures et personnes

1. Comité de pilotage

De nombreux organismes ont participé au comité de pilotage de cette enquête (quatre réunions) : ARIA-LR et FRCA-LR, DRAF, Banque de France, Chambre régionale d'agriculture, Chambre de Métiers, CRCI-LR, ENSA.M, INSEE-LR, Région LR, Université Montpellier II. Les

responsables scientifiques du projet ont été Mme Véronique Vissac-Charles (UMR MOISA) et M. Jean-Pierre Couderc (Grego UM II, puis UMR MOISA). Le responsable du groupe de suivi méthodologique et de la réalisation de l'enquête a été M. Jean-Noël Pintard (Draf-SRSA). Le groupe de suivi méthodologique (26 réunions) est composé de :

- Ensam-INRA : Véronique Vissac-Charles, Jean-Pierre Couderc, Hervé Renaud, Jacques Galas (ancien chef du SRSA, responsable de l'enquête précédente)
- Draf-SRSA LR : Jean-Noël Pintard, Philippe Amphoux
- Insee LR : Mireille Lefebvre, Philippe Clairret (chef du service étude et diffusion)
- Université Montpellier 2 : Philippe Aurier
- Draf-SRSA Midi Pyrénées : Jean-Claude Teurlay

L'enquête a été réalisée par le réseau de la statistique agricole du ministère de l'agriculture, via les services départementaux de statistique agricole des cinq DDAF de la région et le service régional de statistique agricole de la Draf LR (SRSA).

2. Budget, personnel

Le budget mobilisé pour financer les coûts externes de l'enquête s'est élevé à 60 000 € environ. Il comprend le paiement des enquêteurs et des vacataires, les coûts d'impression des questionnaires, des instructions aux enquêteurs, une partie des coûts d'exploitation et la première publication de 12 pages de restitution aux entreprises. Il a été conjointement financé par l'Europe (FEDER), la Région LR et l'INRA. Le SCEES, service central des enquêtes et études statistiques du ministère de l'agriculture, a assuré le préfinancement sans lequel l'enquête n'aurait pu se faire par impossibilité de payer les enquêteurs dès la fin de leur travail.

Pendant les 3 années de préparation, exécution et exploitation de cette enquête, les coûts de personnel permanent ont été pris en charge par le ministère de l'agriculture (Draf et Agro. M pour l'essentiel). Les programmes de saisie-contrôle et d'exploitation ont été réalisés par Mme Patricia Hugon du SRSA. Ces coûts de personnel n'ont pas donné lieu à facturation.

B- Nomenclature du champ de la sphère agroalimentaire du Languedoc-Roussillon

L'objectif étant d'avoir une meilleure connaissance de l'activité agroalimentaire régionale, il était 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, sur ce plan, d'ajouter une information sur des établissements situés hors région simplement parce que leur siège social est dans la région.

Le champ, en terme de nomenclature, a été délimité en privilégiant une approche systémique (Rastoin, 1998), soit l'ensemble des activités qui concourent à la satisfaction des besoins alimentaires d'une population : agroalimentaires, agriculture, industries agroalimentaires, appareils de distribution, industries et services connexes. La "sphère agroalimentaire" est donc constituée de l'industrie agro-alimentaire élargie dans ce système alimentaire qui correspond à une vision du type "du champ de l'agriculteur à l'assiette du consommateur". Pour cela, il a été ajouté :

- en amont, les exploitations agricoles qui participent significativement à la transformation (comme par exemple les caves particulières, statistiquement recensées dans des exploitations viticoles),
- en aval, certains grossistes, acteurs de la distribution qui, eux aussi, peuvent participer à la transformation ou au conditionnement des produits.

Les codes des activités retenus dans la nomenclature d'activités française sont ceux de l'industrie agroalimentaire, codes commençant par 15, auxquels s'adjointent quelques codes de l'agriculture commençant par 01, la production de sel, 144, l'entreposage, 631, le commerce commençant par 51 et l'administration de ces entreprises (sièges sociaux), 74. Dans le détail, les codes des activités principales exercées par les établissements présents dans la région sont les suivants :

Filière vins : 011G, 159A, 159B, 159D, 159F, 159G, 159L, 513J (vins uniquement de fait) ;

Filière fruits et légumes : 014A (4ème gamme), 153A, 153C, 153E, 153F, 513A ;

Filière dérivés des céréales : 156A, 156B, 157A, 157C, 158A, 158B, 158C, 158D, 158F

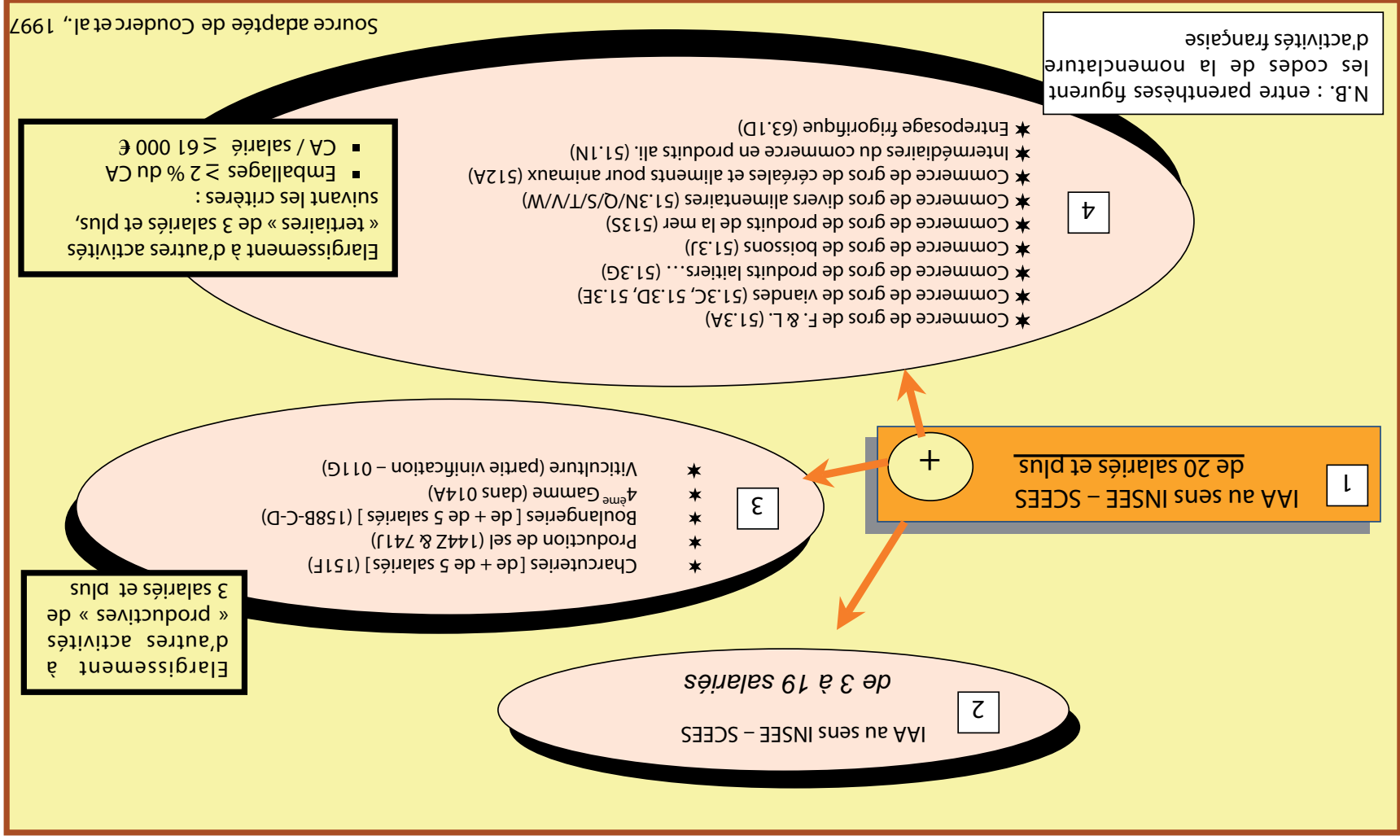
Filière animaux : 151A, 151C, 151E, 151F, 155A, 155C, 155F, 513C, 513D, 513E, 513G, 152Z, 513S

Filières diverses : 144Z, 154A, 154C, 158H, 158K, 158P, 158R, 158V, 159S, 159T, 511N, 512A, 513N, 513Q, 513T, 513V, 513W, 631D, 741J.

La définition du champ étudié lors de cette enquête constitue une difficulté en soi car elle s'appuie d'une part, sur des critères présents dans la base de sondage qui permettent un tirage au sort de l'échantillon enquête, et d'autre part sur des critères qui sont issus des résultats de l'enquête elle-même, qui engendrent des hors champ a posteriori :

- Pour constituer la base de sondage l'Insee a extrait du fichier SIRENE¹ à jour au 1er janvier 2003 une liste de 2 116 établissements dont le code APE de l'établissement correspond à la liste des codes définis ci-dessus et dont la taille est d'au moins trois salariés ; en général cela correspond à au moins quatre emplois si l'on ajoute le chef d'entreprise non salarié dans les établissements sièges sociaux.
 - L'établissement de la Générale des Grandes Sources (source Perrier) implanté à Vergèze dans le Gard a été exclu du champ car sa grande taille (1 500 salariés) lui donnait un poids trop important dans les résultats et, à cause du secret statistique, aurait interdit la publication de nombreux résultats. De ce fait, les résultats régionaux et départementaux sont sous évalués.
 - Pour les grossistes (codes APE : 513A, C, D, E, G, J, N, O, S, W), la 'transformation' a été repérée, au cours de l'enquête, par un taux d'achat d'emballages d'au moins 2 % du chiffre d'affaires (éventuellement complétée par un niveau de chiffre d'affaires par salarié inférieur à 61 000 €, excluant l'activité commerciale pure de revente en l'état) ;
 - Pour les artisans (boulangers-pâtisseries, code APE 158B, C, D, et bouchers-charcutiers-traiteurs code 151F), il y avait une volonté a priori de ne garder que ceux qui avaient un chiffre d'affaires significatif et vendaient dans plusieurs magasins. De fait, suite à des vérifications téléphoniques, tous les boulangers-pâtisseries et bouchers-charcutiers-traiteurs de la catégorie 3-5 salariés ont été exclus du champ (d'ailleurs, il n'y en avait pas dans les dossiers exploités en 1998) ce qui a éliminé 604 établissements sur les 2 116 de la base initiale.
- La base de sondage (population) de l'enquête représentait donc 1 512 établissements au 1er janvier 2003.

¹ Cf. : http://www.sirene.inra.fr/accueil/page_accueil.asp_pour_plus_d'information_sur_cette_base



La ventilation par strate en fonction du nombre de salariés de cette base de travail est finalement la suivante :

3-5 salariés	6-9 salariés	10-19 salariés	20 salariés et +	total
528	474	296	214	1 512

Figure 2 : Tableau de ventilation de la base de travail par strate de nombre de salariés.

C- Enquêtes

1. Le questionnaire

Afin d'assurer la comparabilité des enquêtes de 2003 avec celles de 1998, le questionnaire a été en grande partie maintenu à l'identique en 2003, afin d'être aussi proche que possible de celui de 1998. Certaines questions ont toutefois été allégées ou supprimées. Par exemple, la partie du questionnaire de 1998 concernant le rôle des pouvoirs publics et l'environnement de l'entreprise a été supprimée car le groupe de suivi méthodologique a considéré que les évolutions à attendre des réponses étaient minimes.

Les questions concernant les aspects financiers et le personnel ont été regroupées sur une fiche annexe au questionnaire principal et a été pré remplie à partir d'informations tirées du fichier INSEE, complété par la base de données Diane-SCRL². L'établissement pouvait vérifier cette fiche avant le passage de l'enquêteur, en consultant les bilans comptable et social de l'entreprise. Les membres du comité de suivi méthodologique ont testé le questionnaire auprès d'une quinzaine d'établissements et, l'ont, en conséquence, amélioré.

L'ensemble du processus d'enquête a été soumis au comité du label le 8 décembre 2002 et a reçu le label³ "d'intérêt général" du Conseil National de l'Information Statistique (CNIS).

2. Trois mois d'enquête

13 enquêteurs appartenant aux cinq réseaux d'enquêteurs des services départementaux de statistiques agricoles ont enquêté les établissements de fin mars à fin juin 2003. Le service régional de la statistique agricole a réalisé la saisie et les contrôles.

D- Une publication sur les établissements

Le fichier de résultat et une série de tableaux des premiers tris à plat ont été disponibles fin 2003. Une publication d'Agreste Languedoc-Roussillon de douze pages a été réalisée en janvier 2004 (Couderc, Pintard, Remaud &

Vissac-Charles, 2004), et présentée au cours d'une conférence de presse réunissant les partenaires de l'étude le 6 février⁴.

II La méthode de sondage

A- Un sondage stratifié

1. Méthodologie

Tout comme en 1998, l'enquête a été réalisée par sondage pour diminuer les coûts de collecte. L'objectif de l'enquête de 1998 de 500 établissements enquêtés a été maintenu, de même que la stratification selon la tranche d'effectif des établissements afin d'avoir une meilleure représentativité de l'échantillon. Pour pouvoir assurer une meilleure mesure des évolutions, cette deuxième enquête a permis de ré-enquêter tous les établissements déjà enquêtés en 1998 et encore en activité. Une deuxième stratification a donc été faite :

- tous les établissements interrogés en 1998 et encore existants en 2003 sont réinterrogés, premier sous-échantillon, les "enquêtés en 1998",
- un complément d'échantillon d'établissements actifs en 1998 a été tiré, pour que ces deux sous-échantillons représentent bien les établissements actifs en 1998 et encore actifs en 2003, les "anciens",
- un troisième sous-échantillon concerne les établissements créés depuis 1998, les "nouveaux".

Sur les 500 établissements enquêtés en 1998, un certain nombre ont été constatés comme devenus hors champ en 2003 par les enquêteurs et d'autres ont opposé un refus de répondre. A l'époque, une partie de ces refus avait fait l'objet de remplacement par les établissements les plus proches. Ainsi, 33 établissements de plus avaient été contactés. Au final, hors champ et refus pris en compte, il n'était resté que 329 questionnaires exploitables.

En 2003, la méthodologie d'échantillonnage et de tirage au sort a bénéficié des conseils de M. Philippe Brion, expert Insee du comité du label. La présentation ci-dessous et la réalisation restent toutefois sous l'entière responsabilité du groupe de suivi méthodologique de cette enquête. Ainsi, il est apparu judicieux de profiter de l'expérience de 1998 pour augmenter l'échantillon a priori du taux de hors champ et du taux de refus. Le nombre d'établissements tirés au sort est alors passé de 500 à 573, soit un taux de sondage d'un établissement sur 2,6.

La base de sondage issue du fichier Sîrène de l'Insee, notée N2003 (1 512 établissements), est égale à N1998

2 Cf. <http://www.bvdep.com/DJANE.html> pour plus d'information sur cette base.

3 La Comité du label a pour mission de s'assurer, autant que possible, de la qualité (principalement la qualité statistique) de l'enquête : l'avis d'opportunité, formulé au préalable par les formations compétentes du CNIS, assurent la pertinence de cette dernière par rapport au domaine d'investigation. Le comité du label est la seule instance où la technique de l'enquête proprement dite, une fois celle-ci mise au point, fait l'objet d'un regard extérieur.

4 La version numérique est disponible sur simple demande : sisa.darf@languedoc-roussillon@agriculture.gouv.fr.

(2 311 établissements) moins les disparus entre 1998 et 2003 et les mis hors champ a priori (boulangers-pâtisseries et bouchers-charcutiers-traiteurs de 3 à 5 salariés), notés D (1 106 établissements), plus les nouveaux établissements créés depuis 1998, notés C (307 établissements).

L'échantillon 2003 est finalement composé de trois parties :

1. la totalité des établissements enquêtés en 1998 et encore actifs aujourd'hui. Cette partie en tant qu'échantillon constant doit permettre de mesurer les évolutions de 1998 à 2003. Cela nécessite d'utiliser des pondérations spécifiques.
2. un complément pour accroître la représentativité de la partie ancienne de la base 2003.
3. un sous échantillon représentatif des établissements créés depuis 1998.

La démarche de tirage de l'échantillon, décrite ci-dessous, explique le tableau de tirage.

2. Extraire l'échantillon constant

Repérer dans le fichier Sirene à jour au 1er janvier les établissements qui appartiendraient au fichier des 329 établissements exploités en 1998. Il y en a 230. Les autres ont cessé leur activité.

3. Calculer le complément d'échantillon des établissements anciens

- Fixer la taille du sous-échantillon représentant les anciens établissements et en conséquence du sous-échantillon représentant les nouveaux. Par exemple, c'est le choix fait, dire que l'on enquête 350 anciens et le reste pour les nouveaux soit $500 - 350 = 150$.
 - Le complément de l'échantillon des anciens serait alors $350 - 230$ de l'échantillon constant = 120.
 - Calculer la part théorique de l'échantillon des 350 dans chaque classe selon les poids des effectifs de chacune.
 - Par différence avec la partie de l'échantillon constant (230 établissements) de chaque strate, on a le nombre à tirer dans chaque strate pour le complément.
 - Le tirage de ces 120 se fera dans le fichier de 1998 dont on aura retiré les 230 du champ constant (préalablement trié par département et code APE).
- Soit à tirer dans la base 1998, pour la strate h, un taux d'établissements de : $n_{2003h} - n_{1998h}$
 $n_{1998h} - n_{1998h}$
- où N_{1998h} est l'effectif de la strate h dans la base 1998
 n_{1998h} est l'effectif de l'échantillon 1998 dans la strate h
 n_{2003h} est l'effectif de l'échantillon 2003 dans la strate h (y compris la part constante)

Après tirage de ce complément, il faut retirer les établissements disparus (le taux de disparus est de $1106/2311$ dans la base 1998), ce qui devrait faire perdre environ $120 * (1106/2311) = 57$ établissements. Pour compenser

cette perte potentielle et arriver au bout du tirage à un complément de 120, il faut corriger le complément de l'échantillon à tirer : $120 * [1 / (1 - 1106/2311)] = 230$. Le tirage au sort a donc été réalisé sur la base de 230 établissements à tirer et non 120.

A cause du changement de définition du champ a priori entre 1998 et 2003, le tirage au sort, en fait, a été réalisé parmi les anciens de la base de 2003 et non de 1998. Tableaux et graphiques tiennent compte des calculs réellement effectués.

- Le mode de tirage s'est fait sur un pas constant pour bénéficier d'une stratification implicite par département et code APE due au tri ci-dessus⁵.

4. Tirer les établissements représentatifs des nouveaux établissements

Par classe, tirer les établissements selon les taux de sondage prévus : tirage à pas constant des établissements selon l'hypothèse ci-dessus (après tirage au hasard de la première unité).

5. Traiter les refus de réponse

Accroître a priori l'échantillon des classes non exhaustives de l'inverse du taux de refus de 1998.

6. Traiter les hors champ

Le champ de l'enquête est défini d'une part sur des caractéristiques qui permettent une sélection de la base dans Sirene et d'autre part sur des caractéristiques qui ne sont connues qu'après enquête. Pour ces dernières, on considère que le taux de hors champ dans la base est le même que dans l'échantillon. En conséquence, on retire de l'échantillon les hors champ constatés et il n'y a aucun redressement à faire à ce titre pour recalculer les résultats sur la population à partir des résultats sur l'échantillon.

7. Compléter l'échantillon de Lozère pour atteindre l'exhaustivité

Afin de pouvoir fournir de l'information sur le département de la Lozère, compte tenu du faible nombre d'établissement, le groupe de suivi méthodologique a décidé d'enquêter la totalité des établissements de ce département.

8. Tableaux récapitulatifs de la constitution de l'échantillon

Après retrait de la base des établissements de 3 à 5 salariés appartenant aux APE 151F (charcuterie), 158B, 158C, 158D (boulangerie-pâtisserie) considérés hors champ (mono-site de vente).

Tranche de salariés	3-5 sal.	6-9 sal.	10-19 sal.	20 sal et +	total
base	établissements				
échantillon constant	17	33	51	129	230
autres anciens	370	334	203	68	975
total anciens	387	367	254	197	1 205
nouveaux	141	107	42	17	307
total général	528	474	296	214	1 512
base	E ffectif salarié				
échantillon constant	72	246	737	9 415	10 470
autres anciens	1 415	2 437	2 722	3 284	9 858
total anciens	1 487	2 683	3 459	12 699	20 328
nouveaux	510	773	524	829	2 636
total général	1 997	3 456	3 983	13 528	22 964

Figure 3 : Tableau du calcul de l'échantillon au 24 février 2003.

anciens		350 pour les anciens
nouveaux	le reste = 500 - 350 =	150 pour les nouveaux

Figure 4 : Tableau de la ventilation a priori de l'échantillon.

Tranche de salariés	3-5 sal.	6-9 sal.	10-19 sal.	20 sal et +	total
	Base de référence "nouveaux"				
Nombre d'établissements	141	107	42	17	307
Effectif salarié	510	773	524	829	2636
Répartition en %	19,35	29,32	19,88	31,45	100
Répartition théorique					
	29	44	30	47	150
Taux de sondage théorique	0,205824428	0,411094408	0,709950141	2,774926359	
répartition de l'excédent strate 20 et + proportionnellement à l'effectif	9	13	9	-30	1
T otal	38	57	39	17	151
	Correction pertes théoriques				
Hors Champ (HC) & disparus en 1998	41	16	16	33	106
refus 1998	8	4	8	24	44
échantillon 1998	78	59	72	214	423
% 1998 de HC & disparus	52,56%	27,12%	22,22%	15,42%	
% 1998 de refus	10,26%	6,78%	11,11%	11,21%	
total des pertes en %	62,82%	33,90%	33,33%	26,64%	
pertes théoriques à compenser	24	19	3	0 (exhaustif)	46
La base 2003 a supprimé les boulangeries et charcuteries de 3-5 salariés car hors champ, soit environ 2/3 des 3-5 salariés, reste :					
pertes à compenser estimées	10	19	3	0	32
A tirer parmi les nouveaux	48	76	42	17	182
taux de tirage	0,3371	0,712	0,9897	1	
Taux de tirage 'arrondis'	1/3	7/10	1/1	1/1	

Source Chiffres 1998 : Autran F., in Aurier et al. (Eds), 2000 .

Figure 5 : Tableau du plan de sondage théorique de l'échantillon avec la base "nouveaux " (150 EAA) comme base de référence.

Tranche de salaires	3-5 sal.	6-9 sal.	10-19 sal.	20 sal et +	total
Base de référence "anciens"					
Nombre d'établissements	387	367	254	197	1 205
Effectifs estimés	1 487	2 683	3 459	12 699	20 328
Répartition en %	7,32	13,2	17,02	62,47	100
Répartition théorique	26	46	60	219	350
Taux de sondage théorique	0,0661566	0,1258717	0,2344716	1,1098817	
répartition de l'excédent strate 20 et + proportionnellement à l'effectif et complément de l'échantillon 1998	6	9	6	-22	
Total	32	55	66	197	350
Répartition des 32+55+66 = 153	0,21	0,36	0,43	-	
Correction échantillon constant et pertes théoriques					
Nombre EAA Echantillon constant	17	33	51	129	230
Total à tirer hors constant	15	22	15	68	120
pertes théoriques à compenser	6	11	13	0	30
Nombre EAA restant à tirer au sort	9	13	9	90	120
pertes à compenser estimées	6	11	13	0	30
Total à tirer anciens	21	33	27	68	149
taux de tirage	0,0563	0,099	0,1353	0,9948	
Tirage anciens	1/17	1/10	1/7	1/1	

Figure 6 : Tableau du plan de sondage théorique de l'échantillon avec la base "anciens " (350 EAA) comme base de référence.

Tranche de salaires	3-5 sal.	6-9 sal.	10-19 sal.	20 sal et +	total
constant	17	33	51	129	230
complément anciens	21	33	27	68	149
nouveaux	48	76	42	17	182
complément Lozère (exhaustif)	5	6	1	-	12
total général	90	148	121	214	573
Rappel base	528	474	296	214	1 512
taux de sondage global	0,1704	0,3122	0,4087	1,0	0,3789
Soit	1/6	1/3	2/5	1/1	2/5

Figure 7 : Tableau du plan de sondage théorique de l'échantillon final.

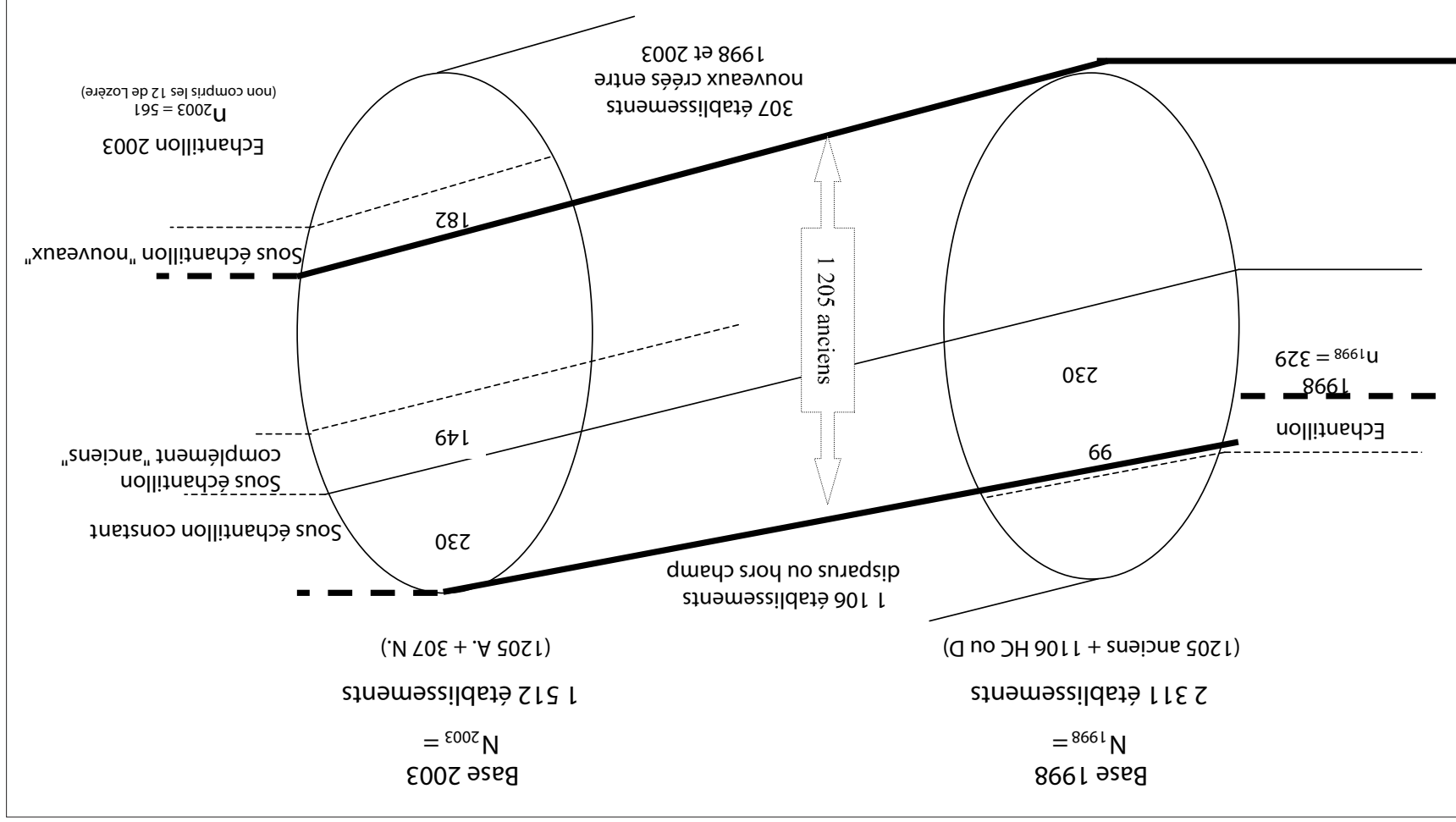


Figure 8 : Schéma du plan de sondage pour constitution de l'échantillon 2003.

B- Un résultat final moins satisfaisant qu'espéré

Malheureusement, la méthode de redressement a priori n'a pas répondu complètement aux attentes car, en 2003, les taux de hors champ et de refus de répondre se sont accrus. Avec cette méthode, le nombre de questionnaires exploitables a augmenté de 329 à seulement 373. Cela n'en est pas moins une amélioration importante dans la représentativité de l'échantillon, car dans le même temps le nombre d'établissements, recalculé par extrapolation, a connu une évolution contraire, passant de 1 384 à 1 174.

	20 salariés et plus	10-19 salariés	6-9 salariés	3-5 salariés	Total
Base Sirene	214	296	474	528	1512
Echantillon	214	121	148	90	573
refus	33	26	19	8	86
hors champ ou cessés questionnaires exploitables	24	20	39	31	114
	157	75	90	51	373

Figure 9 : Tableau des résultats de l'enquête en nombre d'établissements.

III L'extrapolation des résultats de l'enquête

A- Calculer a posteriori les coefficients d'extrapolation

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. Les modes de calcul sont décrits ci-dessous.

On fait l'hypothèse que le taux de hors champ est le même dans l'échantillon que dans la population totale des établissements, donc on ne tient pas compte des hors champ dans le calcul des coefficients d'extrapolation. On considère également qu'il n'y a pas de hors champ dans les refus de réponse.

Il reste donc à examiner a posteriori les caractéristiques des établissements non répondants sur les variables que l'on connaît d'eux (taille, APE, date de création, localisation, entreprise mono établissement ou non, ...). S'il n'y a pas de caractéristique commune aux non répondants, on considère que 'tout va bien' (pas de biais), et on recalcule les coefficients de redressement en fonction du taux réel de réponse. S'il y a une caractéristique

commune, on recalcule la probabilité ph de cette caractéristique dans chaque classe et on corrige le taux de redressement par l'inverse de cette probabilité (poids initial $x 1/ph$).

De fait, les non répondants se sont révélés avoir des caractéristiques départementales (effet enquêteurs départementaux). Les coefficients d'extrapolation ont donc dû être calculés d'une part au niveau régional pour les tableaux régionaux et d'autre part au niveau départemental pour les tableaux départementaux.

Les coefficients d'extrapolation, calculés par strate, sont l'inverse du taux de sondage corrigés du taux de refus selon la formule :

(base/échantillon) x [(exploités + refus)/exploités]

1. Calcul des coefficients d'extrapolation régionaux

Ces coefficients sont utilisés pour tous les tableaux régionaux. L'inverse du taux de sondage (base/échantillon) est calculé sur l'ensemble de la région (hors Lozère qui est exhaustive pour toutes les tranches d'effectif) pour chaque tranche d'effectif. Le taux de refus apparaît comme une variable départementale car les réseaux d'enquêteurs ne se sont pas comportés de la même manière dans tous les départements, donc les taux de refus sont départementalisés dans l'application de la formule.

2. Calcul des coefficients d'extrapolation départementaux

Ces coefficients sont utilisés pour tous les tableaux départementaux. L'inverse du taux de sondage (base/échantillon) est calculé par département pour chaque tranche d'effectif. Le redressement des refus est calculé comme ci-dessus.

B. Contrôler la représentativité de l'échantillon constant

Vérifier que la somme des poids 1998 des $n1998i$ (échantillon constant de 230 établissements) est bien égale à $N1998 - D$ (soit $2311 - 1106 = 1205$) :

- avec une valeur proche, l'échantillon constant reste représentatif des établissements anciens ;
- avec une valeur éloignée, les poids de ces établissements doivent être rectifiés (recalage sur les marges de chaque strate) pour que la somme soit proche de 1 205 : chaque établissement sera donc pondéré non seulement en fonction de sa classe de taille mais en plus par ce nouveau poids.

IV Des établissements aux entreprises

Une entreprise est une entité juridique abstraite pouvant se composer d'un ou plusieurs établissements. Auquel cas, l'un de ces établissements est siège social. L'intérêt d'analyser la sphère agroalimentaire sous l'angle des entreprises consiste à appréhender la politique, au sens large, de ces structures. Les établissements qui ne sont pas siège social ne sont souvent que des structures de production. Les décisions (ou, autrement dit, la politique que va mener la structure) sont prises au niveau du siège, c'est-à-dire au niveau entreprise.

A- Constituer le fichier de résultats "entreprises"

La constitution du fichier entreprise a été faite *a posteriori*. D'un point de vue technique, le passage d'un fichier établissement à un fichier entreprise ne pose pas de grandes difficultés. Le fichier SIRENE utilisée comporte l'information permettant d'identifier au sein des établissements ceux qui sont "siège social", c'est-à-dire ceux qui sont représentatifs d'une entreprise. Le fichier entreprise est donc obligatoirement inférieur ou égal (en nombre d'unités) au fichier établissement.

	3-5 salariés	6-9 salariés	10-19 salariés	20 salariés et plus	Total
Echantillon constant	17	33	47		206
Anciens hors constant	335	303	179	51	868
Sous total anciens	352	336	226	160	1 074
Nouveaux	124	90	36	11	261
total	476	426	262	171	1 335

Figure 10 : Tableau de la base de sondage régionale "entreprises" en nombre d'établissements.

	3-5 salariés	6-9 salariés	10-19 salariés	20 salariés et plus	Total
Echantillon constant	17	33	47	109	206
Anciens hors constant	22	32	27	50	131
Sous total anciens	39	65	74	159	337
Nouveaux	41	64	36	11	152
total	80	129	110	170	489

Figure 12 : Tableau récapitulatif en nombre d'établissements.

La base de constitution du fichier entreprise est donc l'échantillon d'établissements enquêtés. Au sein de cet échantillon, l'information "siège social" a permis d'identifier les entreprises, en les distinguant des établissements simples. L'échantillon exploité de 373 établissements est ainsi constitué de 339 établissements "siège social", autrement dit 339 entreprises. Ces 339 entreprises ont leur siège social en région. Si la constitution de ce fichier est une chose aisée, le calcul du coefficient d'extrapolation est toutefois plus problématique.

B- Calculer les coefficients d'extrapolation entreprise

Pour calculer les coefficients d'extrapolation au niveau entreprise, la première étape a été de constituer a posteriori la base de sondage entreprise. La base de sondage en question se compose en 2003 de 1 339 entreprises.

Sur ces 1 339 entreprises, 339 ont été enquêtées (échantillon 'entreprises' exploitable) et 63 entreprises ont refusé de répondre. L'échantillon 'entreprises' conserve la logique de l'échantillon établissement. On fait donc l'hypothèse que les coefficients d'extrapolation, calculés par strate et au niveau régional, sont l'inverse du taux de sondage corrigés du taux de refus (Cf. : formule 'établissements').

V L'exploitation des résultats

Lors du premier programme de recherche DADP, un groupe de chercheurs issus de l'Agro / INRA Montpellier et d'organismes extérieurs à ces institutions a réalisé un ouvrage destiné notamment aux chefs d'entreprise ayant répondu positivement à l'enquête. En 2003, ce groupe, composé de chercheurs de différents organismes montpelliérains, a globalement été sollicité pour la réalisation d'un nouvel ouvrage de teneur plus académique qu'en 1998. Le but a été de produire une douzaine de papiers de recherche (working papers, volontairement orientés 'recherche', avec un objectif de soumission à des revues scientifiques à comité de lecture), regroupés dans ce 'Cahier de recherche'.

Les groupes qui ont été formés intègrent les institutionnels et professionnels intéressés, avec toute latitude pour traiter des sujets les plus proches de leurs intérêts académiques.

A- L'exploitation du sous-échantillon constant

Comme il a été dit précédemment, les établissements enquêtés en 1998 ont été systématiquement sélectionnés dans l'échantillon 2003 afin d'assurer une meilleure mesure des évolutions. Ce fichier comprend l'ensemble des questions communes aux deux questionnaires, ainsi que les données financières de la période 1996-2002.

Le sous-échantillon constant est un échantillon d'entreprises. Sa constitution n'a pas posé de problèmes particuliers si

ce n'est les changements de nom ou les changements de Siren de certaines entreprises. Une analyse fine entreprise par entreprise a cependant permis de faire les associations adéquates dans ce type de situation.

En ce qui concerne les coefficients d'extrapolation, il convient d'utiliser les coefficients de 1998, appliqués à chacune des entreprises concernées.

Cet échantillon donne des informations d'évolution intéressantes de ce qui constitue une sorte de 'panel' des entreprises ' survivantes', mais n'est toutefois pas représentatif de l'ensemble de la sphère agroalimentaire régionale, et doit donc être interprété avec prudence.

B- Les restitutions et publications

1. Manifestations et contributions à la connaissance de l'économie de la région

Date	Lieu	Manifestation	Public invité	Programme
Janvier 04	Agro M	Assemblée Générale de l'ARIA	Adhérents ARIA et pouvoirs publics (40)	Présentation des premiers résultats
Janvier 04	Conseil Régional	Conférence de presse	Journalistes (10)	Présentation des premiers résultats et 12 pages Agrisite
Automne 2005	Conseil Régional	Préparation du Contrat de filière régional	Acteurs de l'agroalimentaire régional (100)	Présentation des résultats et conclusions

2. Publications

Date	Type	Titre
Janvier 2004	Restitution : Agrisite 12 p.	La sphère agroalimentaire du Languedoc Roussillon revisitée en 2003
Mars 2005	Communications Colloque DADP/PSDR de Lyon suivie de publications (revues scientifiques)	5 Communications, repris dans ce cahier de recherche et d'autres articles publiés
Fin 2005	Recueil de working papers (200 p.)	Une douzaine de sujets sur la dynamique des EAA du LR

Table des illustrations

Figure 1 : Schéma de constitution du Champ "EAA" = 1 + 2 + 3 + 4	p166
Figure 2 : Tableau de ventilation de la base de travail par strate de nombre de salariés.....	p167
Figure 3 : Tableau du calcul de l'échantillon au 24 février 2003.	p169
Figure 4 : Tableau de la ventilation a priori de l'échantillon.	p169
Figure 5 : Tableau du plan de sondage théorique de l'échantillon avec la base "nouveaux " (150 EAA) comme base de référence.	p170
Figure 6 : Tableau du plan de sondage théorique de l'échantillon avec la base "anciens " (350 EAA) comme base de référence.	p171
Figure 7 : Tableau du plan de sondage théorique de l'échantillon final.	p172
Figure 8 : Schéma du plan de sondage pour constitution de l'échantillon 2003.....	p173
Figure 9 : Tableau des résultats de l'enquête en nombre d'établissements.	p174
Figure 10 : Tableau de la base de sondage régionale "entreprises" en nombre d'établissements.	p174
Figure 11 : Tableau de l'échantillon final régional "entreprises" en nombre d'établissements.	p175
Figure 12 : Tableau récapitulatif en nombre d'établissements.	p175
Figure 13 : Tableau de la base "entreprises" reconstituée au niveau régional en nombre d'établissements.	p175
Annexe : Questionnaire	

Bibliographie

- Aurier, Ph., Autran, F., Couderc, J-P., Galas J., et Rastoin, JL, Editeurs (2000),** *Dynamique des entreprises agroalimentaires*. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon. Agreste-Graal.M.
- Couderc J-P, Rastoin JL 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. et 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. et 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.
- Rastoin, J-L, (1998),** "Système alimentaire, stratégie d'entreprises et performances économiques", Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités, Milet, G., Sirieix, L., Thoyer, S., éd., Economica, Paris, p. 167-195.

ARIA

Languedoc- Roussillon

INRA - ENSA de Montpellier
Université Montpellier 2

Vu l'avis favorable du Conseil National de l'Information Statistique, cette enquête est reconnue **d'intérêt général et de qualité statistique** et n'a pas de caractère obligatoire.

Label n° 2003X904 RGdu Conseil National de l'Information Statistique, valable pour l'année 2003

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 Statistique agricole (SRSA) de la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF) et à l'Unité Mixte de Recherche (UMR) MOISA à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier (ENSA-M).

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 SRSA.

ENQUÊTE SUR LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DU LANGUEDOC – ROUSSILLON

QUESTIONNAIRE ENTREPRISE MONOÉTABLISSEMENT

Nom et coordonnées de l'enquêté(e).....
Mme ou M :

Département : N° d'ordre : Strate : Coef. d'extrapolation

Fonctions :

Tél : Fax :

Données générales sur l'établissement enquêté :

Adresse :

Numéro Siret Code APE Catégorie juridique Tél : Fax : Code postal

Données générales sur l'établissement siège social :

Raison sociale :

Tél : Fax :

Adresse :

Personne à contacter :

Nom de l'enquêteur :

Code enquêteur :

Date de l'enquête :

A - DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE & RESSOURCES HUMAINES

1 - Année de création de votre entreprise ?

□ □ □ □ □

1.1 - Historique, dates et faits marquants, fondateur, spécialité de départ :

.....

2 - Le chef d'entreprise est-il salarié

Oui = 1, Non = 2 □

3 - Quelle est l'année de naissance du chef d'entreprise ?

□ □ □ □ □

4 - Quel est le niveau de formation du chef d'entreprise ?

- Niveau bac + 4 et plus = 1
 - Niveau Bac + 2 = 2
 - Niveau Bac = 3
 - Niveau BEP, CAP = 4
 - Autodidacte ou autre, préciser : = 5

} □

5 - Employez-vous des saisonniers ?

Oui = 1, Non = 2 □

5.1 - Si oui, éprouvez-vous des difficultés à recruter ceux qui vous sont nécessaires chaque saison ?

Oui = 1, Non = 2 □

6 - A combien estimez-vous le % de votre masse salariale destiné à la formation des salariés ?

□ □ □ □ □ %

6.1 - Quel est le taux (%) obligatoire dans votre branche ?

□ □ □ □ □ , □

7 - Quel pourcentage d'ouvriers a suivi une formation en 2002 ?

□ □ □ □ □ , □

8 - Est-ce que vous prévoyez d'embaucher du personnel dans l'année à venir ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9 □

8.1 - Si non, pourquoi ? *(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)*

- Ce que j'ai me suffit (taille, nombre de salariés, activité) = 1
 - J'ai des craintes pour l'avenir en général = 2
 - Il y a des incertitudes sur les marchés ou les produits de l'entreprise = 3
 - Les coûts salariaux sont trop élevés = 4
 - La taille de l'entreprise est insuffisante = 5
 - Autres, préciser : = 6

} 1^{er} □
2^{ème} □

9 - Y-a-t-il eu une diminution de votre personnel permanent dans les douze derniers mois ? *Oui = 1, Non = 2*.....

9.1 - Si Oui, signalez les deux principales raisons qui expliquent cette situation *(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, préciser : = 5

1^{er}
2^{ème}

10 – Les salaires de votre entreprise sont-ils passés aux 35 heures ?

Oui = 1, Non = 2.....

10.1 – Si oui, (principales) conséquences pour votre entreprise :

.....
.....
.....
.....
.....

11 - Pouvez-vous définir le métier de votre entreprise en quelques mots :

.....
.....
.....
.....
.....

B - LES PRODUITS TRANSFORMES EN 2002 PAR L'ENTREPRISE

L'objectif est d'étudier les principaux produits (ou prestation 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 nécessaire

	Produit 1	Produit 2	Produit 3
1 - Quels sont vos trois principaux produits (ou services) au sein de cette entreprise ? <i>(qui génèrent le plus de C.A. HT)</i> Code produit <i>(se référer à la classification jointe)</i>	Nom	Nom	Nom
2 - Quelle est la part de ce produit (ou service) dans le C.A. HT (en %) ?	_ _ _ _ , _ %	_ _ _ _ , _ %	_ _ _ _ , _ %
3 - Quantités fabriquées ? (préciser l'unité) 3.1 - Unités : tonnes = 1, hectolitres = 2, autres : noter	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _
4 - Avez-vous un (ou plusieurs) signe(s) de qualité particulier(s) associé(s) à vos produits ? 1 = Appellation d'Origine Contrôlée 2 = Autre dén° géo. (ex : Vin de Pays, Aigneau du Languedoc) 3 = Label Rouge 4 = Certificat de Conformité 5 = Agriculture Biologique 6 = Si autres (ex : IGP, Agri. Raisonnée, ...); préciser :> 7 = aucun signe	1 ^{er} signe : _ _ 2 nd signe : _ _ >	1 ^{er} signe : _ _ 2 nd signe : _ _ >	1 ^{er} signe : _ _ 2 nd signe : _ _ >
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 ce produit principal ? Coût de revient + marge = 1 Alignement sur les prix des concurrents = 2 Autre : = 3	_ 		
6 - A combien estimez-vous la part de marché de ce produit ? _ _ _ _ _ , _ %			
7 - Quel est l'importance du budget publi / promo de votre produit principal en % de son CA <i>(v compris marges artistiques) ?</i> _ _ _ _ _ , _ %			
8 - Pour la commercialisation de ce produit principal, utilisez-vous ? (donner le % du CA correspondant) Marque de distributeur = 1 Marque d'un autre producteur = 2 Marques propres = 3 Pas de marque = 4 NSP = 9	<input type="checkbox"/> % _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _	→ Si réponses 1 (pas de marque) ou 9 (NSP) en Q8, aller directement en Q13 → Si réponses 2 (MDD) ou 3 (marque d'un autre producteur) en Q8, aller directement en Q12 Si réponse 4 (marques propres) en Q8 ← aller en Q9	
9 - Citez le(s) nom(s) des marque(s) propre(s) utilisés pour la commercialisation de ce produit (3 au maximum) marque 1 : marque 2 : marque 3 :	Codage des marques à posteriori par l'ENSA _ _ _ _ _ _		
10 - Pour ce produit principal, 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 générale 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 une part du CA est réalisée sous la marque d'un client, citer le nom de la marque de votre client 			

13 - La fabrication de vos produits se fait-elle sous contrôle HACCP ?

Non = 2, En cours = 3

Oui = 1,

14 - Avez-vous converti votre entreprise aux normes ISO 9000 ?

Oui = 1, Non = 2, En cours = 3.....

15 - Avez-vous converti votre entreprise aux normes ISO 14000 ?

Oui = 1, Non = 2, En cours = 3.....

16 - Dans la fabrication de vos produits, utilisez-vous une recette traditionnelle propre au Languedoc-Roussillon et répertoriée par l'inventaire du patrimoine culinaire du LR ?

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

Si non aller directement en Q16-3

16.1 – Si oui, quelle est cette recette traditionnelle ?

.....



16.2 – L'utilisation de cette recette traditionnelle vous a-t-elle conduit à modifier ?

- La formulation de vos produits
- Vos procédés de production

Oui = 1, Non = 2
Oui = 1, Non = 2

16.3 - Comment définiriez-vous un produit de terroir ?

- Un Produit issu d'un savoir-faire ou d'une recette particulière lié à une culture (produit traditionnel) = 1
- Un Produit issu d'une zone géographique réputée pour la fabrication de ce produit = 2
- Un Produit de qualité régulière ou constante = 3
- Un Produit au goût marqué ou typique = 4
- Autre, préciser = 5
- Sans avis sur la question = 9



C - MODE DE PRODUCTION DE L'ENTREPRISE & RELATIONS AVEC L'AMONT

Rappel du montant des achats totaux en 2002 :

1 - Pour l'année 2002, quelle a été la répartition géographique des fournisseurs pour les achats en matières premières agricoles (MPA) ?

- | | | |
|------------------------------------|---|--------------|
| - En Languedoc - Roussillon | % | _ _ _ _ , _ |
| - Dans le reste de la France | | _ _ _ _ , _ |
| - Dans l'UE ? | | _ _ _ _ , _ |
| - Hors UE ? | | _ _ _ _ , _ |
| Total = 100 % | | |

1.1 Quelles sont les raisons vous conduisant à acheter vos matières premières agricoles en Languedoc-Roussillon ?

- | | | |
|---|-----|---|
| - Un objectif de traçabilité | = 1 | _ |
| - Le respect d'un cahier des charges (signe de qualité) | = 2 | _ |
| - Un moindre coût | = 3 | _ |
| - Une proximité (facilité) géographique | = 4 | _ |
| - Un contrat d'apport coopératif | = 5 | _ |
| - Autre, <u>préciser</u> : | = 6 | _ |

2 - Quelle est la part de vos 4 plus importants fournisseurs de matières premières agricoles (transformées ou non) dans l'ensemble de vos achats de MPA ?

	%	_ _ _ _ , _
--	---	--------------

Q3 uniquement pour les entreprises qui ne sont pas des coopératives

3 - Diriez-vous que votre degré de dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de M.P.A. est ?

- | | | |
|--|---------|---|
| <i>Très faible = 1, faible = 2, moyenne = 3, forte = 4, très forte = 5</i> | NSP = 9 | _ |
|--|---------|---|

4 - Quand vous passez un contrat d'approvisionnement de matières premières agricoles (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 | |
| - La capacité à respecter les accords en volume | = 3 | |
| - L'utilisation par votre fournisseur de Technologies de l'Info et de Communication | = 4 | |
| - Autre, <u>préciser</u> : | = 5 | |
| - NSP | = 9 | |

D - MODE DE COMMERCIALISATION DE L'ENTREPRISE & RELATIONS AVEC L'AVAIL

1 – Pouvez-vous indiquer la part de vos ventes réalisées :

- En Languedoc - Roussillon %
 - Dans le reste de la France ,
 - Dans l'UE ? ,
 - Hors UE ? ,
- Total = 100 %**

1.1 - Si vous exportez, quel est :

- Votre 1^{er} pays de destination :
- Sa part en % des exportations totales % ,
- Votre 2^{ème} pays de destination :
- Sa part en % des exportations totales : % ,

1.2 - (Si vous exportez) Parmi les raisons suivantes, quelles sont les 2 principales vous incitant à exporter ?

(dans l'ordre décroissant d'importance)

- Saturation des marchés locaux et nationaux = 1
 - Opportunités d'affaires (demande émanant d'intermédiaires étrangers) = 2
 - Développer des marges sur des marchés porteurs..... = 3
 - Développer des volumes = 4
 - Ne plus dépendre autant des centrales d'achats françaises = 5
 - Autres, préciser : = 6
 - NSP = 9
- 1^{er}

2^{ème}

Les questions 2 à 5 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 général, quand vous passez un contrat de vente écrit, quels sont les 2 aspects sur lesquels vos clients portent le plus d'attention ?

- Les tarifs de vente (Prix) = 1
 - Le respect des niveaux de qualité exigés (cahier des charges) = 2
 - Votre capacité à respecter les accords en volume = 3
 - Votre ponctualité, votre efficacité, votre souplesse à les livrer = 4
 - Votre réputation (savoir-faire, sérieux...) = 5
 - La facilité de communication avec le client grâce aux Techn de l'Info et de Com^o. = 6
 - Autres, préciser : = 7
 - NSP = 9
- 1^{er}

2^{ème}

3 - En général, en 2002, les clients avec qui vous avez passé des contrats écrits vous ont essentiellement demandé :

- Des accords à plus d'un an..... = 1
 - Des accords annuels..... = 2
 - Des accords de 3 à 12 mois..... = 3
 - Des accords ponctuels = 4
-

4 - Dans le cas de contrats écrits et au cours des 3 dernières années, vous est-il arrivé d'utiliser des sanctions vis-à-vis d'un client n'ayant pas respecté un contrat ?

Exemples de sanctions : indemnités de retard, pénalités / dédommagement, recours au tribunal

Oui = 1, *Non* = 2

5 - Dans le cas de contrats écrits et au cours des 3 dernières années, vous est-il arrivé d'être sanctionné par vos clients pour le non-respect d'un contrat ?

Oui = 1, *Non* = 2

6 - Quand vos accords de vente sont oraux, en général, sur quoi reposent-ils essentiellement ?

(2 réponses maxi dans l'ordre décroissant d'importance)

- Votre réputation (savoir-faire, sérieux) = 1 1^{er}
- La fidélité du client à votre entreprise = 2 2^{ème}
- 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

7 - 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 correspondant

<i>Circuit de Vente</i>	<i>Répartition du C.A.</i> <small>Attention : en % du CA France et non du CA total (sauf si 100 % du CA est réalisé en France)</small>	<i>Accords</i> Majoritairement Écrits = 1 Tacites = 2	<i>Objectif de développement</i> Augmentation = 1 Maintien = 2 Diminution = 3
Rappel : CA France 2002 =KE			
1 - Centrales d'achats et plateformes des super & hyper	01 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Centrales d'achats et plateformes des hard discounts	02 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Super, hypermarchés et superettes <i>en direct</i>	03 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Grossiste ou cash and carry	04 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Magasins spécialisés, Epiceries fines <i>en direct</i>	05 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Cafés-hôtels-restaurants	06 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Restauration hors foyer (collectivités)	07 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Vente directe aux particuliers (*)	08 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Entreprises agroalimentaires clientes	09 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Cessions internes (à l'entreprise mère ou d'autres établissements)	10 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %		
11 - Autres :	11 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - Total de contrôle 100 % (du CA France)=	12 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) si la part du CA France réalisé en vente directe est supérieure à 10 %, préciser entre vente directe :

- Par points de vente : %
- Par correspondance : %
- Par internet : %

8 - Sur le marché français, à combien estimez-vous le % des ventes que vous effectuez avec vos 4 plus gros clients ? %

E – L'ENTREPRISE ET SON PILOTAGE

1 - Le capital de l'entreprise est-il détenu à 100 % par le dirigeant ?

Oui = 1, Non = 2.....

Si oui,

1.1 – Quelle est la principale raison de la non-ouverture du capital de votre entreprise ?

- Volonté de rester indépendant..... = 1
- Pas de 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



2 - L'entreprise est-elle une coopérative ?

Oui = 1, Non = 2.....

Si oui, aller directement au chapitre F

3 - En cas d'ouverture du capital de votre entreprise, quelle en est la principale raison ?

- Besoin de capitaux pour financer la croissance de l'entreprise = 1
- Refus des banques de vous octroyer des prêts supplémentaires = 2
- Autre, préciser : = 3
- NSP = 9



4 - Si votre entreprise est contrôlée à plus de 35 % par une autre, quel(s) lien(s) avez-vous avec cette autre entreprise ?

Oui = 1, Non = 2

- Des liens financiers
- Des liens commerciaux
- Des transferts de technologies (R&D)
- Des contrats de prestation de services
- Des baux ou locations
- Autres :

5 - 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 collectif (direction, administration) = 2




6 - Avez-vous déjà organisé la succession du dirigeant ?

Oui = 1, Non = 2, Ça ne dépend pas de l'entreprise = 3.....

Enquêteur : Q6 pour les dirigeants de plus de 50 ans :
à déduire de A3, date de naissance du dirigeant, uniquement pour les entreprises monoétablissement.

F – STRATEGIE DE L'ENTREPRISE


1 - Vis-à-vis de vos clients, quelles sont à votre avis les 2 principales forces de votre entreprise ? (Par ordre décroissant d'importance)

- Des prix compétitifs (+ bas que ceux des concurrents) = 1
 - Des produits de qualité supérieure = 2
 - Les services offerts aux clients (notamment après vente) = 3
 - La gestion des informations clients = 4
 - Votre capacité d'adaptation et d'innovation = 5
 - Autres, préciser : = 6
 - NSP = 9
- 


1^{er}

2^{ème}

2 - Quel est le principal objectif de votre entreprise ?

- 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 ? (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
 - Créer / développer un système de communication (TTC) performant = 5
 - Diminuer les coûts de fabrication = 6
 - Autres, préciser : = 7
 - NSP = 8
 - = 9
- 


1^{er}

2^{ème}

4 - Si vous deviez caractériser le comportement stratégique de votre entreprise, diriez-vous que celui-ci est plutôt :

- Formalisé et planifié sur les 3 à 5 ans à venir ? *Oui = 1, Non = 2*

4.1 - 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
- 

5 - Comment percevez-vous l'intensité de la concurrence sur les marchés suivants ?

Une réponse pour chaque marché entre : Très faible = 1, Faible = 2, Moyenne = 3, Forte = 4, Très forte = 5

- 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 ?

- Part de marché détenue par l'entreprise = 1
 - Outil en pleine capacité de production (carnet de commande plein) = 2
 - Clients satisfaits = 3
 - Croissance satisfaisante de l'activité de l'entreprise = 4
 - Autres, préciser : = 5
 - NSP = 9
- 

7 – Quelles sont les Technologies de l'Information et de Communication utilisées dans votre entreprise ?

- Minitel *Oui = 1, Non = 2*
- Courrier électronique *Oui = 1, Non = 2*
- Echange de Données Informatisées avec les fournisseurs ou les clients *Oui = 1, Non = 2*
- Réseau informatique local reliant les ordinateurs de l'entreprise *Oui = 1, Non = 2*
- Internet (consultation de site web par l'entreprise) *Oui = 1, Non = 2*
- Intranet (communication interne dans l'entreprise) *Oui = 1, Non = 2*
- Extranet (consultation privée hors de l'entreprise) *Oui = 1, Non = 2*

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 - Si vous adoptez le critère « Temps de retour sur investissement » (réponse 2 à G1) pour déterminer la rentabilité de vos investissements, quel nombre d'année maximum retenez-vous ?

 ans

4 - Si vous adoptez les critères « Disponibilité des financements » ou « Autres », comment estimez-vous la rentabilité de ces investissements ?

.....

5 - 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
- Crédit bail, Location-vente = 5
- Subventions = 6
- Autres, préciser : = 7
- NSP = 9


 1^{er}
 2^{ème}

6 - Votre entreprise ou l'entreprise qui vous contrôle a-t-elle une politique d'intéressement et de distribution des résultats :

Oui = 1, Non = 2, NSP = 9

- A l'intention des salariés
- A l'intention des principaux cadres dirigeants
- A l'intention des propriétaires et associés

7 - 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 Exploité / 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 coopératours = 6
- Critères propres, préciser : = 7
- Pas de critères particuliers = 8


 1^{er}
 2^{ème}

8 - Sur le plan financier, quelle est votre principale préoccupation (financement, trésorerie, problèmes avec les banques, ...) ?

.....

H – LES RESEAUX D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE

1 - Au cours des 3 dernières années, avez vous réalisé :

Oui = 1, Non = 2

- 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 13

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

.....

.....

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

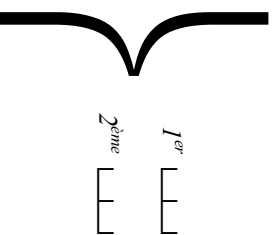
- Pour le secteur
- Pour l'entreprise

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 2002 (HT) ?

%

6 - Pour quelles raisons innovez-vous ?

(par ordre décroissant de préférence)

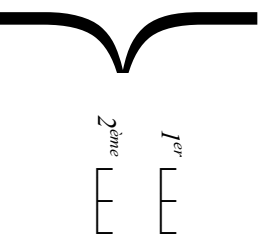
- Renouveler / rénover la gamme de produits = 01
 - Conquérir de nouveaux marchés ou accroître la part de marché = 02
 - Construction de l'image de l'entreprise = 03
 - Pouvoir vendre les produits plus cher = 04
 - Améliorer la flexibilité et/ou la capacité de production = 05
 - Réduire les coûts de production = 06
 - S'adapter aux règlements ou aux normes = 07
 - Devancer la concurrence = 08
 - Autres, préciser : = 10
- 

1^{er}

2^{ème}

7 - Quels sont les éléments déclencheurs de l'innovation dans votre entreprise ?

(par ordre décroissant de préférence)

- Les clients (GMS par exemple) = 01
 - L'évolution des attentes des consommateurs = 02
 - La disponibilité d'une nouvelle technologie = 03
 - Les équipementiers = 04
 - Les fournisseurs = 05
 - Les concurrents = 06
 - La réglementation = 07
 - Une volonté interne à l'entreprise = 08
 - Autres, préciser : = 10
- 

1^{er}

2^{ème}

8 – Qui dans votre entreprise est chef de projet pour le développement des innovations ?

Oui = 1, Non = 2

- Le chef d'entreprise
- Le responsable de Recherche & Développement
- Le chef de projet est choisi au cas par cas
- Un chef de projet extérieur à l'entreprise
- Autres
- NSP

9 - Quels sont les principaux partenaires externes de vos projets d'innovation ?	Région	France	Europe	Autres
- Fournisseurs, équipementiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Clients ou consommateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autres entreprises de votre secteur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Centres professionnels (Centres techniques, Centre Régional pour l'Innovation et le Transfert Technologiques, ..)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Universités, établissements d'enseignement supérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Organismes publics de recherche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10 - Quelle sont d'après vous les phases de l'innovation les plus compliquées ? *(par ordre de difficulté décroissante)*

- Trouver l'idée d'innovation = 1
- Gérer le projet d'innovation = 2
- Mettre en place la production industrielle = 3
- Lancer la commercialisation du produit = 4
- NSP = 9



10.1 - Pourquoi ?

11 - Protégez-vous vos innovations ? *Oui = 1, Non = 2*

- Par dépôt de brevets
- Par dépôt de marques
- Par préservation du secret
- Par dépôt d'enveloppe soignée
- Autres (préciser).....

12 - Entre 1999 et 2002, votre entreprise a-t-elle reçu un soutien financier public pour ses activités d'innovation ? *Oui = 1, Non = 2*

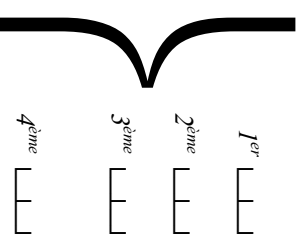
- Des collectivités territoriales (conseil régional, général...)
- Des organismes nationaux (y compris Ministères, Anvar, DRIRE, FRT, ...)
- De l'Union Européenne (Programme Cadre de Recherche et de Développement, ...)
- Sous la forme de Crédit d'Impôt Recherche

Q13 et suivantes doivent être remplies par les entreprises innovantes et non innovantes

13 - Selon vous, quels sont les obstacles à l'innovation rencontrés par votre entreprise entre 1999 et 2002 ?

(par ordre d'obstacle croissant)


- Absence de service de Recherche & Développement = 01
- Perception d'un risque économique trop important = 02
- Coûts d'innovation trop élevés = 03
- Difficulté d'introduire de nouvelles références dans les circuits de distribution = 04
- Peur de l'échec par rapport à la notoriété de la marque existante = 05
- Manque de source de financement appropriée = 06
- Rigidités organisationnelles dans l'entreprise et/ou manque de personnel qualifié = 07
- Manque d'information sur les technologies et/ou sur les marchés = 08
- Autres, préciser : = 10



14 - Faites-vous ou acquérez-vous de la veille <small><i>Oui = 1, Non = 2</i></small>	En interne	En sous-traitance
- Technologique ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Concurrence & marché ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 - D'après-vous, qu'est-ce que les pouvoirs publics pourraient améliorer pour faciliter l'innovation dans les PME agroalimentaires ?

(par ordre décroissant d'importance)

- L'accès au financement public..... = 1
 - L'accès à la technologie = 2
 - L'accompagnement à la gestion du projet = 3
 - L'accès à des services de veille technologique et/ou de = 4
 - Faciliter l'identification des partenaires possibles = 5
 - Autres, préciser : = 6
- 

1^{er}
2^{ème}
3^{ème}

Renseignements sur l'enquête :

- R.1 - Temps mis pour renseigner le questionnaire..... minutes
- R.2 - Observations de l'enquêteur (voir instructions).....

QUESTIONNAIRE ENTREPRISE MONOÉTABLISSEMENT

Enquête sur les facteurs de développement des EAA du Languedoc-Roussillon

DRAF LR - ARIA LR - INRA ENSA de Montpellier & UM II

Nom de l'entreprise	NOMEN	DEP : <input style="width: 100%;" type="text"/>
		Num ordre : <input style="width: 100%;" type="text"/>
No Siret		Code NAF : <input style="width: 100%;" type="text"/>

Nombre de salariés permanents (en équivalent temps plein) de l'entreprise au 31/12/2002

Libellés	Code	Nb ETP
Total	01	<input style="width: 100%;" type="text"/>
dont cadres	02	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Nombre de salariés permanents (en équivalent temps plein) de l'entreprise au 31/12/2002, directement affectés à des missions de :

Libellés	Code	Nb ETP
A. Production, Conditionnement, Entretien	03	<input style="width: 100%;" type="text"/>
B. Commerciaux opérationnels France	04	<input style="width: 100%;" type="text"/>
C. Commerciaux opérationnels Export	05	<input style="width: 100%;" type="text"/>
D. Administration des ventes France	06	<input style="width: 100%;" type="text"/>
E. Administration des ventes Export	07	<input style="width: 100%;" type="text"/>
F. Dir° gén ^{le} , Adm°, Finance, Informatique, Comptabilité.	08	<input style="width: 100%;" type="text"/>
G. Recherche – développement - innovation	09	<input style="width: 100%;" type="text"/>
H. Qualité et environnement	10	<input style="width: 100%;" type="text"/>
I. Logistique	11	<input style="width: 100%;" type="text"/>
J. Marketing	12	<input style="width: 100%;" type="text"/>
K. Non précisé	13	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Libellés	Code	Nb ETP
Nombre de salariés saisonniers et intérimaires en équivalent temps plein sur un an (2002) (voir déclaration DADS)	14	<input style="width: 100%;" type="text"/>

QUESTIONNAIRE ENTREPRISE MONOÉTABLISSEMENTS

Département : |_|_|

Numéro ordre : |_|_|_|_|

Informations comptables concernant l'activité de l'entreprise

Remplir les tableaux suivants en choisissant une des deux monnaies proposées (KF ou K€)

	Code	2002	2001		2000
		K€	KF	K€	KF
Chiffre d'affaires net	01	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _
Exportation	03	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _
Achats de consommations intermédiaires					
Total	04	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
<i>dont MPA</i>	05	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
<i>dont transports</i>	06	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
<i>dont emballages</i>	07	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
<i>dont R & D</i>	08	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
<i>dont autres services</i>	09	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
Valeur ajoutée	10	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _
Amortissements (DAP)	11	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _
Investissements nouveaux réalisés	12	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _

Actionnaire (s) de l'entreprise		
Actionnaire 1	% du capital détenu	_ _
Actionnaire 2	% du capital détenu	_ _
Actionnaire 3	% du capital détenu	_ _
Actionnaire 4	% du capital détenu	_ _

Filiales	du capital