

## Languedoc-Roussillon : la sphère agroalimentaire à la recherche de nouvelles frontières

Jacques GALAS<sup>1</sup>  
Jean-Louis RASTOIN<sup>2</sup>

1. DRAF - SRSA  
Languedoc-Roussillon  
2. ENSA - GRAAL  
Montpellier

***Les entreprises qui gravitent dans la « sphère agroalimentaire », véritable socle de l'économie régionale, forment en Languedoc-Roussillon un tissu d'une grande complexité : 1 400 établissements, 44 milliards de francs de chiffre d'affaires, 20 000 emplois permanents. Au sein de cet ensemble, de multiples réseaux acheminent produits et informations.***

***Des efforts considérables ont été consentis pour la qualité des produits. Nombre d'entreprises régionales, petites ou grandes, détiennent une marque propre, souvent ancrée sur le « terroir ». Les entreprises s'approvisionnent largement en matières premières sur les bassins de production locaux, notamment dans la filière vinicole ou céréalière. Elles cherchent au contraire des débouchés à l'exportation, en particulier pour les fruits et légumes.***

***Politique d'image et politique de commercialisation ne suffisent pas toujours à fonder une véritable stratégie d'entreprise. Le tissu agroalimentaire régional souffre d'une densité trop faible. Toutes les entreprises ne sont pas de taille suffisante pour accéder aux investissements matériels et immatériels indispensables à leur compétitivité, et certaines affichent des résultats financiers décevants.***

Entre le champ de l'agriculteur et la table du consommateur, quelles frontières faut-il assigner à la sphère agroalimentaire ? Quelle est la nature de l'entreprise agroalimentaire ? En Languedoc-Roussillon, ce sont les professionnels eux-mêmes de l'agroalimentaire qui ont posé cette question complexe, dans le cadre d'une démarche originale. Pour acquérir une vision globale et dynamique de leurs filières, ils souhaitaient élargir le champ habituel, trop restreint, de « l'industrie agroalimentaire » (IAA).

Les changements dans la composition organique des produits, dans les modèles technologiques, dans les portefeuilles d'activité et dans les formes d'organisation des entreprises interpellent en effet sur la validité des périmètres sectoriels, tels que définis par les nomenclatures officielles. Aujourd'hui, selon la comptabilité nationale française, un produit agroalimentaire moyen « contient », au stade final du prix à la consommation, environ un quart de matières premières agricoles, un quart d'autres consommations intermédiaires

## Une étude fortement souhaitée par les professionnels de l'agroalimentaire

À l'origine, une question posée par les professionnels aux chercheurs : avons-nous une bonne représentation du secteur agroalimentaire en Languedoc-Roussillon et, partant, dans l'ensemble des régions françaises ? Cette représentation permet-elle d'identifier les facteurs clés du développement des entreprises ?

C'est pour répondre à cette interrogation qu'une étude expérimentale a été conçue et menée dans la région. D'emblée pluridisciplinaire, la démarche associe industriels de l'agroalimentaire, statisticiens de la Direction régionale de l'agriculture et de la forêt (DRAF), et chercheurs de l'INRA et de l'Université à travers un groupe de recherche agroalimentaire (GRAAL.M)<sup>1</sup>.

### Une analyse pluridisciplinaire, dans un cadre régional

Une enquête statistique par sondage a eu lieu en 1998, sur un champ qui a été élargi, à partir de l'industrie agroalimentaire (IAA), à la fois en amont vers le monde agricole et en aval vers les acteurs de la distribution. L'ensemble du « système agroalimentaire » régional est analysé en combinant trois approches : la géographie économique (le territoire), l'économie industrielle (le secteur), les sciences de gestion (l'entreprise). Les conclusions suggèrent un renouvellement des approches de l'économie agroalimentaire, tant par les responsables publics que par les chefs d'entreprise [1].

Le cadre spatial est celui de la région, même si le tissu économique puise ses forces de localisations multiples et entretient de nombreux échanges territoriaux. L'unité statistique considérée est donc l'établissement, unité de production géographiquement située. L'échantillon comporte 500 établissements de la région, tirés au sort dans le fichier SIRENE. Une partie des questions posées s'adressent cependant à l'entreprise, entité juridique dont dépend l'établissement. Une entreprise peut posséder plusieurs établissements (y compris, bien sûr, hors de la région). Cependant, dans 90 % des cas, l'établissement régional enquêté était le siège social d'une entreprise mono-établissement. Dans les 10 % restant, lorsque le siège social de l'entreprise multi-établissement était situé dans la région, la cohérence des réponses relatives à l'entreprise et à ses différents établissements a été assurée. L'entreprise ayant un siège social hors région n'a pas été retenue. Des coefficients d'extrapolation différenciés ont permis de dénombrer ainsi 1 387 établissements et 1 207 entreprises.

### La sphère agroalimentaire : une approche élargie

Outre les industries agroalimentaires définies dans la nomenclature de base (NAF-15), ont été inclus dans le champ de l'enquête :

- le commerce de gros alimentaire et l'entreposage frigorifique, dans l'hypothèse où l'établissement apporte, par son activité de conditionnement, une valeur ajoutée au produit (deux critères ont été exigés en ce sens : au moins 2 % des consommations intermédiaires en achats d'emballages et productivité du travail inférieure au seuil de 400 000 F de CA par salarié permanent) ;
- les artisans boulangers - pâtisseries et charcutiers - traiteurs (chiffre d'affaires inférieur à 2 millions de F et moins de 5 salariés), dès lors qu'ils réalisent au moins 30 % de leur CA total en vendant en dehors du magasin principal, ce qui témoigne du passage d'une activité strictement commerciale à une activité « entrepreneuriale » ;
- les coopératives et les exploitations viticoles vinifiant leur raisin, qui attestent donc d'une valeur ajoutée par une transformation artisanale ou industrielle de leur matière première ;
- la branche de production de sel.

Dans le champ ainsi défini, ont été prises en compte les entreprises de 3 salariés et plus, ce qui constitue un élargissement du champ habituel de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) qui porte sur des entreprises de 10 salariés et plus (20 et plus à partir de 1998).

En résumé, deux considérations ont fondé le tracé des nouvelles frontières du secteur agroalimentaire. En premier lieu, le caractère « entrepreneurial » de l'activité : à partir de 3 salariés, on entre dans une logique d'entreprise (nouveau mode d'organisation, recours à une technologie exogène, prise en compte de nouvelles fonctions du type marketing et gestion). Ensuite, l'intégration d'activités de services qui sont créatrices de « valeur - produit ». À partir de ces deux considérations, on définit ainsi le concept « d'entreprise agroalimentaire » (EAA). Les EAA composent un ensemble bien plus vaste que le champ traditionnel des « industries agroalimentaires » (IAA).

Sur ces différentes bases, apparaissent les trois périmètres successifs de l'agroalimentaire en Languedoc-Roussillon (tableau). D'une part, on passe d'environ 200 établissements dans l'EAE à plus de 800 en incluant, à champ égal, les petits établissements de 3 à 9 salariés. D'autre part, en élargissant la nature des activités, on augmente encore de 60 % le nombre d'établissements et l'effectif salarié permanent et on double le chiffre d'affaires sectoriel.

1. Le GRAAL.M rassemble l'ENSA-Montpellier (UFR économie et gestion des entreprises), l'INRA, le CIHEAM-IAMM et les Universités de Montpellier I (ERFI) et Montpellier II (GREGO).

Tableau - Les trois visages de l'agroalimentaire en Languedoc-Roussillon en 1997

|  | Enquête annuelle d'entreprise<br>EAE                   | Industrie agroalimentaire<br>IAA                      | Entreprise agroalimentaire<br>EAA   |
|--|--|---|---|
| Définition   | Entreprises de<br>10 salariés et plus,<br>champ NAF-15 | Entreprises de<br>3 salariés et plus,<br>champ NAF-15 | Entreprises de 3 salariés et plus,<br>champ NAF-15 élargi à NAF-01 et 51<br>(sous conditions) |
| Source   | SCEES  | INSEE <sup>1</sup>                                    | Enquête DRAF-SRSA,<br>INRA-ENSA-GRAAL.M 1998  |
| Nombre d'établissements  | 198  | 836   | 1 384   |
| Nombre d'entreprises   | 145  | 690   | 1 208   |
| Effectif salarié permanent <sup>2</sup>  | 8 575  | 12 160  | 19 390  |
| Chiffre d'affaires net <sup>2</sup><br>(estimation <sup>3</sup> , milliard de F) | 13,8   | 23,0  | 43,8  |

1. Sur la base de la nomenclature INSEE, périmètre (en nombre de salariés) de l'enquête DRAF-SRSA, INRA-ENSA-GRAAL.Montpellier 1998.

2. Salariés et chiffre d'affaires des établissements. Hors établissement Source Perrier de Vergèze (Gard).

3. Pour l'EAE, estimation calculée sur la base de la productivité moyenne du travail dans les établissements.

(produits issus de la chimie, énergie, publicité, emballages...), un quart de valeur ajoutée industrielle et, enfin, un quart de marges de distribution. En cumulant la valeur des services incorporés dans le produit au stade du commerce de détail, on obtient plus du tiers du prix de vente. En d'autres mots, le secteur agroalimentaire, comme l'ensemble des activités économiques, se « tertiarise ». Il appelle donc de nouvelles définitions, pour des analyses pertinentes.

Les économistes débattent de longue date sur les interactions entre firmes et marchés et sur leurs périmètres respectifs [9]. De puissants mouvements d'internalisation/externalisation sont en marche et modifient les « configurations » des entreprises, aussi bien en termes de stratégies que de structures et, en conséquence, de performances [7]. Une entreprise, considérée isolément, est devenue une entité purement théorique. Toute entreprise n'existe qu'insérée dans un réseau de relations, tant formelles qu'informelles, et la compréhension de sa dynamique passe par l'analyse de ces relations.

Cette toile de fonds théorique, confrontée aux observations empiriques des professionnels, a inspiré le projet d'une enquête régionale permettant de tracer de nouveaux contours au secteur agroalimentaire. Pour l'essentiel, le champ traditionnel de l'entreprise industrielle a été élargi dans deux directions :

- vers les unités de petite taille : dès la présence de 3 salariés,

- vers des activités de service : commerce de gros alimentaire et entreposage frigorifique, artisans boulangers-pâtisseries et charcutiers-traiteurs ayant des ventes significatives hors de leur magasin principal...

Ainsi définie, la sphère des « entreprises agroalimentaires » (EAA) apparaît bien plus vaste que celle – plus traditionnelle – des IAA (encadré p. 14) [4].

## Le socle de l'activité économique régionale

Les entreprises agroalimentaires au sens de l'enquête constituaient, en 1997, le premier secteur industriel en Languedoc-Roussillon, aussi bien en nombre d'entreprises ou d'établissements qu'en termes d'emploi, de chiffre d'affaires ou d'exportation. Avec plus de 1 380 établissements régionaux, la sphère agroalimentaire offre en effet plus de 25 000 emplois, en incluant les travailleurs saisonniers en équivalent temps plein. Elle réalise près de 44 milliards de francs de chiffre d'affaires et près de 7,2 milliards de francs d'exportation<sup>1</sup>. À titre de comparaison, l'agriculture régionale génère, quant à elle, une production finale estimée à 14 milliards de francs en 1997. La sphère agroalimentaire, par ses relations en amont et en aval et par ses effets d'entraînement multiples, constitue donc le socle de l'activité économique régionale (encadré).

*1. Chiffres excluant l'établissement de Vergèze du groupe Perrier-Vittel (qui ajouterait, à lui seul, 1 500 emplois et 2 milliards de F de CA). Pour cette raison, aucune entreprise du champ de l'enquête ne dépasse 500 salariés.*

### La « grappe » agroalimentaire va-t-elle mûrir en Languedoc-Roussillon ?

*La notion de sphère agroalimentaire découle de la théorie des « grappes d'activités », apparue très tôt sous la plume des économistes<sup>1</sup>, puis précisée et validée empiriquement par les spécialistes de la géographie économique, et récemment formalisée par M. PORTER qui l'a intégrée dans sa théorie de l'avantage concurrentiel des territoires [3]. Une grappe est « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées, relevant d'un domaine donné, et entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités ».*

*Le concept de grappe industrielle, voisin de celui de système ou de filière, largement utilisé en économie agroalimentaire, a servi de fondement pour structurer le questionnaire de l'enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon. Pour interpréter les dynamiques sectorielles, ce concept croise un espace géographique (ici la région), une production (l'agroalimentaire) et des acteurs (les entreprises de tous statuts, les organismes publics, les consommateurs au-dedans et au dehors de l'espace régional). Une synergie peut naître de la combinaison de ces trois*

*faisceaux et provoquer un effet d'agglomération, nécessaire au développement territorial. Un bon exemple, étudié par M. PORTER, en est la « grappe vinicole de Californie », assez comparable à l'histoire récente de la filière vinicole en Languedoc-Roussillon, mais différente aussi par les comportements des acteurs.*

*La « grappe industrielle » agroalimentaire est-elle en train de mûrir en Languedoc-Roussillon ? À partir de l'enquête expérimentale menée en 1998, cette étude apporte un éclairage tout en contraste. Elle combine deux approches :*

- l'une par les « fonctions » de l'entreprise, ayant un impact direct sur son développement : stratégie, financement, production et produits, emploi, environnement ;

- l'autre par les principales « filières » régionales : vins, fruits et légumes, produits animaux, céréales et dérivés, autres produits (boissons non alcoolisées, huile, lait, sucre, chocolat, confiserie...).

*1. Alfred MARSHALL (1890), « Les districts industriels ».*

Quelles similitudes entre la multinationale du café implantée dans la banlieue de la capitale régionale et le petit producteur de vin des Corbières ? Peu de choses les rapprochent a priori, si ce n'est l'appartenance à un territoire et à un secteur économique communs. Deux « critères », cependant, qui ont leur importance en termes de politique de développement, au-delà de l'extrême diversité qui caractérise la sphère agroalimentaire [2].

L'immense majorité des établissements agroalimentaires de la région sont de petite taille : 85 % d'entre eux emploient moins de 20 salariés. Mais ces « petits » établissements vont avoir un poids économique significatif dans le secteur, avec 40 % des salariés et 37 % du chiffre d'affaires total.

Du fait de l'hétérogénéité de la taille, des activités, des indicateurs économiques ou financiers et des comportements, il ne saurait y avoir un profil type unique de l'établissement ou de l'entreprise agroalimentaire régionale (tableau 1).

La place du secteur vinicole, tant en emploi qu'en chiffre d'affaires, est évidente. Mais, ici aussi, l'hétérogénéité est de mise. De la petite cave particulière ou coopérative au négociant d'envergure internationale, en passant par le groupe coopératif deuxième metteur en marché de France, tout existe sur ce vignoble de 300 000 ha qui a vécu, dans les vingt dernières années, une véritable révolution. À noter que moins d'une centaine d'établissements sont à rattacher au négoce de vins, sous toutes ses formes ; mais ils réalisent presque la moitié du chiffre d'affaires de cette filière. L'emploi saisonnier s'avère important, particulièrement dans le secteur des fruits et légumes où il compte pour 55 % de l'emploi total.

Enfin, c'est dans les produits divers que se trouvent les établissements les plus importants, avec près de 30 salariés en moyenne contre 18 pour l'ensemble. Dans le secteur vinicole, la taille des établissements est plutôt faible (11 salariés en moyenne) et l'emploi se situe, à plus de 60 %, dans les fonctions de production. Le taux d'encadrement, assez élevé dans les vins (15,5 % de l'emploi permanent), tombe à moins de 10 % dans le secteur des céréales et dérivés et dans celui des produits animaux. D'une manière générale, il est vrai, la proportion de cadres est faible dans l'agroalimentaire (tableau 2).

### La tradition coopérative, trait marquant de l'économie régionale

Les coopératives agricoles et agroalimentaires ont ici une longue tradition et constituent un trait marquant de l'économie régionale. Au total, le Languedoc-Roussillon compte en effet plus de 1 100 établissements à statut de coopérative ou SICA<sup>2</sup>, dont 551 CUMA<sup>3</sup> non comprises dans le champ de l'enquête sur les entreprises agroalimentaires. Cette enquête dénombre 322 coopératives, soit près d'un quart du total des établissements.

La présence des coopératives est très différente d'un secteur à l'autre : elles réalisent 50 % du chiffre d'affaires pour la collecte et la transformation des céréales, 45 % pour le vin, 22 % pour les fruits et légumes, mais seulement 2 % pour les produits animaux.

D'autres traits distinctifs signalent les coopératives en Languedoc : leur ancienneté, mais surtout leur taille et leur lien au territoire. Neuf coopératives sur dix ont été fondées avant 1970 (contre 35 % des autres types

2. Société d'intérêt collectif agricole.

3. Coopérative d'utilisation du matériel agricole.

Tableau 1

#### L'agroalimentaire en Languedoc-Roussillon : un tissu d'établissements très diversifié

| Secteur d'activité  | Établissements agroalimentaires | Salariés permanents | Salariés saisonniers | Ensemble des salariés |            | Chiffre d'affaires |            |
|---------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------|--------------------|------------|
|                     | Nombre                          | Nombre              | ETP <sup>1</sup>     | Nombre                | %          | Milliard de F      | %          |
| Vins                | 538                             | 5 723               | 1 658                | 7 381                 | 29         | 16,8               | 38         |
| Fruits et légumes   | 188                             | 2 579               | 3 127                | 5 706                 | 22         | 7,2                | 17         |
| Céréales et dérivés | 325                             | 4 517               | 290                  | 4 807                 | 19         | 5,7                | 13         |
| Produits animaux    | 213                             | 3 608               | 374                  | 3 982                 | 16         | 5,4                | 12         |
| Produits divers     | 120                             | 2 961               | 587                  | 3 548                 | 14         | 8,7                | 20         |
| <b>Ensemble</b>     | <b>1 384</b>                    | <b>19 388</b>       | <b>6 036</b>         | <b>25 424</b>         | <b>100</b> | <b>43,8</b>        | <b>100</b> |

1. Nombre en équivalent temps plein.

Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

Tableau 2  
Des emplois de production, un faible taux d'encadrement

En %

| Secteur d'activité  | L'emploi agroalimentaire permanent en Languedoc-Roussillon |            |               |             |            | Taux d'encadrement |
|---------------------|--|------------|---------------|-------------|------------|--------------------|
|                     | Répartition par fonction                                   |            |               |             |            |                    |
|                     | Production <sup>1</sup>                                    | Commercial | Administratif | Non précisé | Total      |                    |
| Vins                | 64   | 14         | 20            | 2           | 100        | 15,5               |
| Fruits et légumes   | 55   | 19         | 17            | 9           | 100        | 18,5               |
| Céréales et dérivés | 56   | 29         | 11            | 4           | 100        | 9,5                |
| Produits animaux    | 69   | 14         | 11            | 6           | 100        | 9,7                |
| Produits divers     | 58   | 17         | 21            | 4           | 100        | 12,7               |
| <b>Ensemble</b>     | <b>61</b>  | <b>18</b>  | <b>16</b>     | <b>5</b>    | <b>100</b> | <b>13,0</b>        |

1. Y compris conditionnement, entretien.

Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

Tableau 3  
Les coopératives très présentes dans les structures intermédiaires agroalimentaires

| Tranche de chiffre d'affaires (en million de F) | Établissements agroalimentaires du Languedoc-Roussillon (%) |                        |            |            |
|---|---|------------------------|------------|------------|
|   | Coopérative ou Sica <sup>1</sup>                            | Autre statut juridique | Ensemble   |            |
|   |   |                        |            | Nombre     |
| 0,6 à moins de 10                               | 7   | 93                     | 100        | 768        |
| 10 à moins de 30                                | 60  | 40                     | 100        | 340        |
| 30 et plus                                      | 23  | 77                     | 100        | 276        |
| <b>Ensemble</b>                                 | <b>23</b>   | <b>77</b>              | <b>100</b> | <b>///</b> |
| Nombre  | 322   | 1 062                  | ///        | 1 384      |

1. Société d'intérêt collectif agricole.

Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

d'établissements). Les coopératives sont de dimension plus importante, en moyenne, que les autres établissements. Peu nombreuses parmi les très petites entreprises (TPE) de moins de 5 millions de francs de chiffre d'affaires, elles sont fortement présentes dans la tranche des 10 à 30 millions de chiffre d'affaires. Enfin, 17 coopératives qui réalisent chacune plus de 100 millions de francs de chiffre d'affaires (telles UCCOAR, Val d'Orbieu, COVIAL, Sud Céréales...) ont un impact régional considérable et un rayonnement international (tableau 3).

C'est indubitablement l'ancrage régional qui marque profondément la spécificité coopérative. Du fait de la règle qui veut que les adhérents apportent la totalité de leur production à la coopérative, 80 % de l'approvisionnement est d'origine régionale. Les coopératives du Languedoc-Roussillon effectuent 45 % de leurs ventes à destination de la région, avec

un fort développement de la vente directe (60 % des établissements la pratiquent). Elles utilisent enfin une dénomination faisant référence au terroir dans 55 % de leurs marques (contre 22 % pour les autres établissements). La référence territoriale et la nature des relations entre adhérents - fournisseurs et actionnaires - coopérateurs devraient pouvoir fonder « l'avantage coopératif ». En effet, le concept de traçabilité/qualité des produits, mais aussi ceux « d'entreprise citoyenne » et de « production et commercialisation socialement et écologiquement équitables » revêtent une importance croissante aux yeux des consommateurs. Pour cela, il est nécessaire de dépasser ce qu'on pourrait qualifier de « modèle archaïque » de la coopérative, pénalisant par son inertie décisionnelle, son aversion au risque, ses choix stratégiques privilégiant souvent la production de masse, et de mettre en œuvre de nouvelles formes d'organisation et un management performant. À cet égard, la multiplication des filiales, notamment commerciales, sous forme de SA et SARL, peut constituer l'indice d'une évolution en marche : 47 % des coopératives régionales déclarent avoir au moins une filiale. Les acteurs de terrain seraient-ils en train d'inventer une nouvelle forme hybride de l'entreprise, symbolique des « nouvelles frontières » de l'agroalimentaire ?

## Un ancrage régional et territorial

Globalement, l'ancrage régional des établissements agroalimentaires apparaît plus important en amont, au travers de leurs approvisionnements, qu'en aval au travers de leurs

ventes. Ils achètent 54 % de leurs matières premières en Languedoc-Roussillon, mais ne réalisent qu'un quart de leur chiffre d'affaires dans la région. Cependant, peu ou prou, 92 % des entreprises commercialisent des produits dans la région.

En amont, la filière vins – dont le poids est important – est évidemment très liée au territoire. La matière première (le raisin) est à 92 % régionale pour les producteurs de vin, alors que le négoce s'approvisionne un peu plus dans les autres régions françaises, si bien qu'en moyenne la filière effectue les trois quarts de ses achats dans la région (graphique 1). En revanche, les emballages (verre, etc.) proviennent à 70 % de l'extérieur. On assiste cependant à un « effet d'agglomération » au sens des spécialistes de l'économie spatiale [5] : la fabrication de produits œnologiques, de bouteilles et de bouchons se développe dans la région, stimulée par la croissance du secteur viticole. Il existe d'autres secteurs où l'approvisionnement local est très minoritaire. Les 13 abattoirs recensés en Languedoc-Roussillon travaillent beaucoup avec des animaux de provenance extérieure à la région. Pour l'ensemble des produits animaux, la majeure partie de l'approvisionnement vient des autres régions françaises et les importations sont notables. Les fruits et légumes se distinguent : si les bassins de production du Gard et du Roussillon sont connus et conséquents, l'importance du négoce d'importation du marché Saint Charles à Perpignan ne l'est pas moins. Et l'Espagne n'est pas loin. Ainsi, près de la moitié des produits sont d'origine régionale – ce qui est déjà beaucoup – mais

un peu plus du tiers sont importés. Si l'ancrage territorial est réel, les bassins de production locaux, parfois fragiles, sont aussi concurrencés par des zones périphériques.

Dans les produits divers, les achats à l'étranger arrivent en tête et la région ne fournit qu'un peu plus du quart des approvisionnements. Dans cet ensemble hétérogène, il est évidemment des produits (comme le chocolat, le thé ou le café) pour lesquels la matière première est toujours d'origine étrangère.

En observant en aval la destination géographique des produits vendus par les entreprises agroalimentaires, le lien avec le consommateur régional apparaît plus ténu que le lien en amont avec les producteurs. Ce sont finalement les céréales et dérivés et les produits animaux qui sont proportionnellement le plus consommés sur place. Les fruits et légumes vont en très grande majorité vers les autres régions françaises et à l'exportation. Quant au vin, seul le quart de la production régionale est vendue sur place (graphique 2).

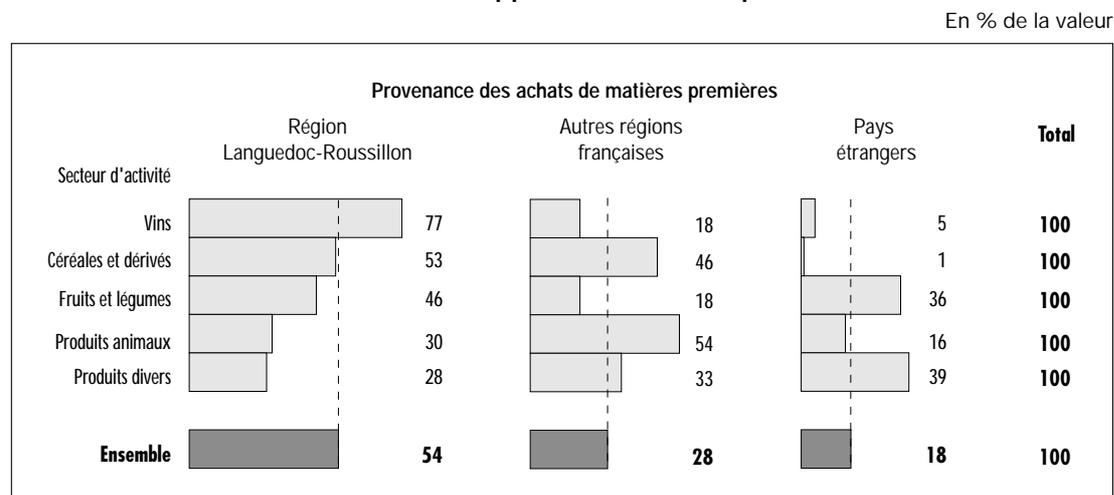
Diversité des filières, force de la tradition coopérative, ancrage régional pour l'approvisionnement et ouverture extérieure pour les débouchés... ces traits marquants de la sphère agroalimentaire régionale permettent déjà d'esquisser profils et stratégies d'entreprise<sup>4</sup>.

4. Les données qui suivent sont afférentes à l'entreprise régionale, et non plus à l'établissement. Dans l'enquête, cependant, les résultats diffèrent peu d'un champ à l'autre (encadré p. 14).

## Filières, profils et stratégies d'entreprise

Pour analyser les performances financières des entreprises agroalimentaires (EAA) régionales,

Graphique 1  
Les filières viticoles et céréalières s'approvisionnent sur place



Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

trois approches sont utilisées : l'activité et la rentabilité, les investissements et leur financement, le comportement financier et la gouvernance. Le profil de l'EAA régionale qui se dégage ainsi pour chaque filière cache, bien sûr, une forte dispersion des situations individuelles (tableau 4).

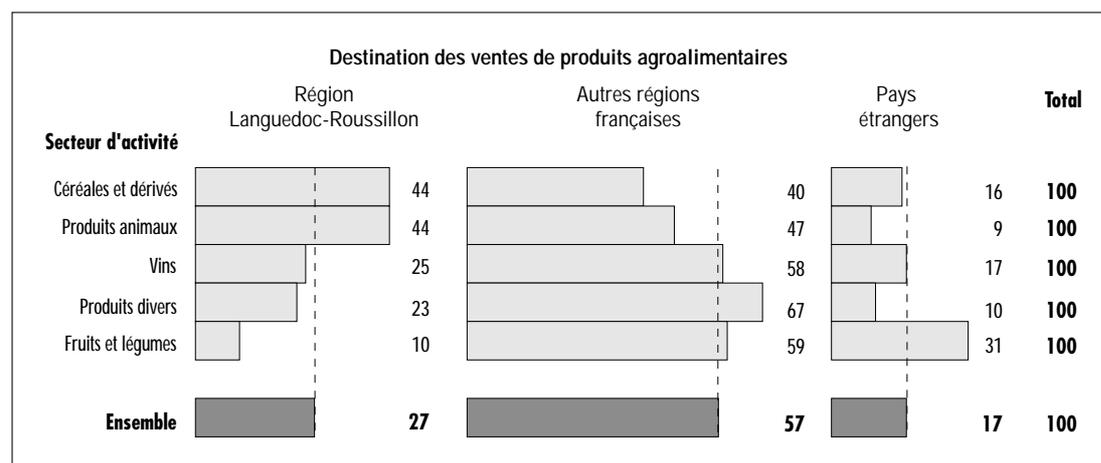
Sur la période 1995-1999, la croissance moyenne du chiffre d'affaires des entreprises régionales s'établit à un rythme modeste de « sortie de crise », proche de 9 % par an. Mais cela recouvre une situation contrastée, puisque 40 % des entreprises voient leurs ventes diminuer, alors que 30 % les voient progresser nettement (de plus de 15 %). Ce n'est pas seulement le secteur qui explique

de telles disparités, mais principalement, semble-t-il, le management. Ainsi, pour les vins, environ le tiers des entreprises présente un chiffre d'affaires en baisse, le tiers stagne (entre 0 et + 15 %) et le dernier tiers connaît un rythme de progression supérieur à 15 %. La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires est importante dans les EAA régionales : ce taux de valeur ajoutée est tiré vers le haut par les secteurs de la transformation des céréales (49 %) et des vins (42 %), malgré la faible performance des fruits et légumes (22 % pour les activités de conditionnement et de négoce) et de l'industrie laitière (16 %). Le taux de marge nette (résultat net/chiffre d'affaires) confirme l'analyse faite sur la valeur

Graphique 2

### L'agroalimentaire languedocien réalise 70 % de ses ventes en dehors de la région

En % de la valeur



Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

Tableau 4

### Les profils types de l'entreprise agroalimentaire (EAA) en Languedoc-Roussillon

| Moyenne par entreprise<br>Année 1997                                       | Secteur d'activité |                   |                        |                     |          |
|--|--------------------|-------------------|------------------------|---------------------|----------|
|  | Vins               | Fruits et légumes | Viandes et charcuterie | Céréales et dérivés | Ensemble |
| Chiffre d'affaires (CA) (en million de F)                                  | 31                 | 62                | 25                     | 17                  | 35       |
| Croissance annuelle du CA <sup>1</sup> (en %)                              | + 8                | + 25              | - 2                    | + 4                 | + 9      |
| Productivité du travail : CA par salarié <sup>2</sup><br>(en million de F) | 2,3                | 1,3               | 1,3                    | 1,2                 | 1,7      |
| <i>Ratios économiques, en % du CA :</i>                                    |                    |                   |                        |                     |          |
| Taux d'exportation   | 17                 | 32                | 9                      | 13                  | 16       |
| Taux de valeur ajoutée   | 42                 | 22                | 46                     | 49                  | 40       |
| Taux de marge nette <sup>3</sup>   | 3,3                | 1,6               | 1,6                    | 4,5                 | 2,8      |
| Taux d'investissement  | 7,7                | 2,4               | 7,4                    | 5,2                 | 5,9      |

1. Moyenne annuelle calculée sur la période 1995-1997.

2. Calculé sur l'effectif salarié en équivalent temps plein.

3. Résultat net/chiffre d'affaires.

Sources : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998, Fichier Diane SCRL

ajoutée : les céréales et les vins sont les secteurs obtenant les meilleurs scores, avec toutefois des valeurs qui restent modestes (4,5 et 3,3 %, pour une moyenne générale à 2,8 %). La faiblesse des taux de marge moyens reflète une activité tournée vers des produits de base et, également, les résultats préoccupants d'un nombre élevé d'entreprises, puisque 36 % d'entre elles enregistrent des pertes en 1997 et que 36 % sont à moins de 2,5 % de profitabilité.

Des calculs de corrélation permettent d'avancer des hypothèses explicatives : la croissance du chiffre d'affaires apparaît liée, d'une part, à la taille de l'entreprise et à la part des exportations dans le chiffre d'affaires, d'autre part et à un moindre degré, à la détention d'une marque propre et d'une certification-qualité. Cependant, la corrélation entre taille de l'entreprise et création d'emploi apparaît négative, d'où un équilibre difficile à trouver pour les politiques d'accompagnement du secteur.

L'agroalimentaire est une industrie faiblement capitalistique. Le taux d'investissement corporel y est donc modeste : moins de 6 % du chiffre d'affaires (7,7 % pour les vins, 2 % pour l'industrie laitière). Ces investissements sont financés principalement par l'endettement (52 %) et l'autofinancement (35 %). Le crédit-bail compte pour 7 % et les subventions pour 2 %. Ce constat met en évidence la faiblesse des capitaux propres qui déséquilibre le haut du bilan, et l'insuffisance du recours à de nouveaux instruments financiers (due probablement autant à la réticence des chefs d'entreprise qu'à la prudence des banquiers). Cette situation n'est pas spécifique à l'agroalimentaire et n'est pas nouvelle ! Elle concerne l'ensemble des petites et moyennes entreprises françaises. Elle est conforme à la théorie financière : la fiscalité encourage l'autofinancement, puis l'endettement, plus que l'ouverture du capital [8].

### **Une gouvernance souvent familiale**

Le statut juridique et la taille de l'entreprise sont des critères qui déterminent sa forme de gouvernance actionnariale. À cet égard, l'agroalimentaire en Languedoc-Roussillon se caractérise par deux types de statut dominants : les SARL (35 % de l'ensemble des entreprises) et les coopératives (25 %).

La gouvernance, restreinte à l'entourage familial et dominée par la personnalité du chef d'entreprise dans les TPE et dans les PME, est beaucoup plus élargie et collégiale lorsque

l'on passe le seuil des 100 salariés. Les conséquences d'une telle situation sont connues : blocage (voulu ou subi) du développement de l'entreprise, par manque de capitaux pour faire face aux besoins en investissements matériels et (de plus en plus) immatériels et à l'augmentation du besoin en fonds de roulement. Pour dépasser cette contrainte, il est nécessaire de rapprocher propriétaires-dirigeants et investisseurs potentiels, en favorisant l'évolution des mentalités et la transparence entre ces deux acteurs, tout en améliorant les taux de rentabilité, les garanties et la liquidité des entreprises par une gestion dynamique.

Autre contrainte, révélée par l'enquête, qui peut peser sur le développement à moyen terme des entreprises : l'âge des dirigeants (52 % d'entre eux ont plus de 50 ans) et surtout l'absence de successeur connu (77 % n'en ont pas). Par ailleurs, un tiers à peine des chefs d'entreprise ont une formation supérieure. Il y a donc, dans le domaine des ressources humaines et de la qualification des dirigeants d'entreprise, un réel enjeu stratégique.

### **Terroir et qualité, un souci réel**

Au cœur de la vie des entreprises agroalimentaires se trouvent leur politique de produits (origine, qualité, marque) et leur politique de commercialisation (exportations, circuits de vente, nature des contrats...).

Qu'est-ce qu'un « produit du terroir » ? Pour contribuer aux débats que suscite cette notion, l'enquête essaie de caractériser ces produits, en procédant à une tentative de décryptage sémantique du « terroir », tel qu'il est exprimé par les responsables interrogés. Quatre facteurs apparaissent prépondérants dans la définition du produit de terroir. Le premier est le lien avec le lieu de production (21 % des réponses). Ensuite vient la qualité « technique » (stabilité, régularité, traçabilité), à égalité avec « l'authenticité » qui traduit le recours à une recette traditionnelle et originale (18 %). Enfin, sont cités les aspects gustatifs (9 %).

La nature même des produits et de leur mode de fabrication explique que la filière vinicole soit la plus concernée par le concept de terroir (plus de 90 % des établissements), alors que la transformation des céréales, où la production est standardisée, ne l'est qu'à 52 %. Phénomène intéressant, au sein de la filière vinicole, plus on s'éloigne de la vigne elle-même, plus les notions de typicité et d'authenticité sont importantes : un tiers des

négociants en vins les mettent en avant. En revanche, contrairement à ce que l'on aurait pu attendre, il n'existe aucune relation simple entre la taille des établissements et les attributs du produit du terroir.

La qualité est une notion à la fois incontournable pour les industriels, du fait de la sensibilité du consommateur face au risque alimentaire, et difficile à cerner, de par son caractère polymorphe : il y a qualité et qualités. En effet, les signes distinctifs de qualité peuvent porter sur l'origine géographique du produit (AOC) ou la recette de fabrication (label régional, attestation de spécificité), sur le respect de certaines normes (ISO, certificat de conformité), d'un cahier des charges (label rouge) ou d'une démarche appliquée au processus de production (HACCP<sup>5</sup>), et bien entendu sur un cumul de ces attributs.

En Languedoc-Roussillon, six établissements agroalimentaires sur dix utilisent un signe de qualité : 88 % dans les vins, 20 % seulement dans les céréales et dérivés. Chaque filière semble privilégier un type de démarche qualité : la zone géographique pour les vins, la sécurité technique (ISO 9002, HACCP) pour les produits animaux, la mise volontaire en conformité (ISO 9000) pour les fruits et légumes. L'effet de la taille de l'établissement est très sensible : 68 % des établissements de plus de 100 salariés sont déjà aux normes, contre à peine 10 % des moins de 10 salariés. En définitive, l'enjeu, de plus en plus prégnant, de la traçabilité des produits devrait imposer une généralisation des démarches qualité de type « sécuritaire » et, donc, nécessiter la mise en place d'outils de contrôle et de formation du personnel.

### **La marque, vecteur d'image et de notoriété**

Les produits d'une région peuvent bénéficier de l'image de cette région, mais aussi, en retour, contribuer au développement de cette image. Les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon le savent : les politiques de marque qu'elles mettent en œuvre en témoignent. Six entreprises sur dix commercialisent leur produit principal sous une marque propre (elles représentent 55 % du chiffre d'affaires). Les autres modes de signalisation du produit sont moins utilisés : marque de distributeur pour 9 % des entreprises (et 19 % du chiffre d'affaires), marque d'un autre fabricant ou producteur pour 3 % d'entre elles.

Enfin, 27 % des entreprises (réalisant 22 % du chiffre d'affaires) ne disposent pas de marque : elles sont généralement engagées dans la fourniture de produits intermédiaires (céréales).

L'existence d'une marque propre est beaucoup plus répandue encore dans la filière fruits et légumes (92 % des entreprises) et dans les plus grosses entreprises (82 % des plus de 100 salariés).

La marque propre est le plus souvent « unique » pour tous les produits de l'entreprise. Dans la filière vins cependant, pour décliner une offre complexe, l'entreprise peut utiliser une marque par produit ou par gamme de produits.

Les fondements de la marque, lorsqu'elle est générique à l'entreprise, se trouvent plutôt du côté du terroir (42 % des entreprises) que du nom de l'entreprise (32 %). Encore ce dernier est-il souvent associé au nom du fondateur : il renvoie alors aussi à une notion de patrimoine et d'ancrage local. La référence au terroir est évidemment massive pour la filière vinicole, sous l'effet des dénominations « AOC » et « pays » (70 % des entreprises). Elle est importante aussi dans les petites entreprises (46 % des moins de 10 salariés).

### **Détention d'une marque et création de valeur**

Le taux de protection des marques reste assez faible : seules 57 % des entreprises concernées ont une politique de protection de la propriété intellectuelle. Ceci dénote un manque de perception des enjeux réels de la marque et de son contenu économique. En effet, la marque doit être conçue comme un vecteur apportant à l'entreprise une image (de qualité, d'innovation...), des « performances-produit » et une responsabilité [6].

Les performances des entreprises sont-elles liées à leur choix en matière de marque ? Déjà, les entreprises caractérisant leur marque par leur nom se perçoivent elles-mêmes comme plus compétitives que celles qui se réfèrent au terroir : peut-être se sentent-elles plus directement responsabilisées ?

Qu'en est-il des indicateurs objectifs de performance ? Trois indicateurs, qui peuvent relever de la « création de valeur » par croissance nationale ou internationale, paraissent positivement reliés à la détention d'une marque : le taux de croissance du chiffre d'affaires, la part du chiffre d'affaires à l'exportation et le taux de valeur ajoutée

(tableau 5). En revanche, productivité et rentabilité (et probablement rentabilité) ne sont pas liées à l'existence d'une marque propre. Une politique de marque propre semble donc aller de pair avec une plus forte création de valeur, sans pour autant générer une meilleure rentabilité. Une hypothèse peut être avancée ici : la lourdeur des investissements matériels et immatériels nécessaires pour porter une marque (problème de gestion et/ou de prix insuffisants, ou de pression des distributeurs). Il semble bien, en fait, qu'il existe deux modèles de comportement « marketing ». Le premier est celui de la « grosse entreprise » qui développe sa marque propre sur son nom, à partir de démarches qualité (ISO, HACCP), et vend sur le circuit des grandes et moyennes surfaces (GMS), des grossistes et de l'exportation. Le second modèle est celui de la petite entreprise qui développe également des marques propres, mais à ancrage territorial (dénomination d'origine, recettes du terroir), se réfère peu à la certification et utilise les circuits courts de distribution. Ce type de stratégie semble présenter l'avantage d'une création de valeur relativement plus grande et pourrait exploiter une synergie inter-entreprise qui se créerait sur une base territoriale : par exemple, autour d'une capitalisation sur le thème du modèle de consommation alimentaire méditerranéen.

### Choisir ses canaux de distribution : dépendance ou diversification

Les entreprises agroalimentaires régionales effectuent 80 % de leurs ventes en France et 20 % à l'étranger. Quatre entreprises sur dix

pratiquent l'exportation, du fait de la très forte ouverture internationale du secteur des fruits et légumes : dans cette filière, près de huit entreprises sur dix sont exportatrices (graphique 3).

Pour les ventes effectuées sur le territoire national, un rôle essentiel revient aux circuits tournés vers les grandes et moyennes surfaces : centrales d'achats et livraisons directes aux GMS absorbent plus de 40 % des ventes. La fourniture de produits intermédiaires aux entreprises de deuxième transformation est un autre débouché important (26 % des ventes), devant les circuits plus traditionnels (18 % aux grossistes). La diversité sectorielle est importante. Ainsi les vins et les fruits et légumes passent par les centrales d'achat et doivent donc subir la redoutable épreuve du référencement, tandis que céréales et produits alimentaires divers ont pour clients d'autres entreprises agroalimentaires et que le secteur des viandes et poissons traite directement avec les magasins GMS.

Les relations fournisseurs - distributeurs sont, elles aussi, très dépendantes du secteur. Ces relations sont souvent formalisées à travers des contrats écrits dans les vins, rarement dans les produits frais (fruits et légumes, viandes et les poissons) où sont de règle les accords tacites reposant sur la confiance et la parole donnée. Il y aurait donc un lien entre la nature du produit, plus ou moins élaborée, et les pratiques commerciales.

Cette hypothèse est confirmée par le degré de dépendance des entreprises vis-à-vis de leurs principaux clients. Les quatre premiers clients représentent en moyenne 14 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, avec un maximum de 33 % dans le négoce des vins

Tableau 5  
Marques et performances des entreprises agroalimentaires

| Politique de marque     | Moyennes par entreprise en Languedoc-Roussillon - Année 1997 |   |                        |                     |
|-------------------------|--|---|------------------------|---------------------|
|                         | Taux de croissance annuel du chiffre d'affaires <sup>1</sup> | Ratios économiques en % du chiffre d'affaires |                        |                     |
|                         |  | Taux d'exportation                            | Taux de valeur ajoutée | Taux de marge nette |
| Marque propre           | 10,8   | 18,0  | 45                     | 2,1                 |
| Marque autre producteur | 18,0   | 3,0   | 27                     | 17,4                |
| Marque de distributeur  | 11,6   | 2,6   | 14                     | 3,6                 |
| Pas de marque           | 4,4  | 3,8   | 47                     | 2,9                 |
| <b>Ensemble</b>         | <b>9,3</b>   | <b>12,0</b>                                   | <b>44</b>              | <b>2,9</b>          |

1. Moyenne annuelle calculée sur la période 1995-1997.

Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

et un minimum de 4 % dans les fruits et légumes frais. Indépendamment de cet indicateur, les chefs d'entreprise ont une certaine perception du degré de dépendance de leur entreprise vis-à-vis de ses clients. Dans cette perception, entrent en ligne de compte le circuit de distribution dominant, le mode de contractualisation (écrit ou oral) et le critère principal fondant les contrats (qualité ou prix). Logiquement, la vente directe au détaillant, pratiquée dans les produits animaux frais, va être la moins contraignante ; mais elle est aussi moins stable et porte sur des volumes moins importants, avec une décision de conclure très liée au prix (tableau 6).

La dépendance vis-à-vis de l'aval, très perceptible dans les propos des chefs d'entreprise agroalimentaire, les conduit à privilégier la diversification des canaux de distribution dans leurs intentions stratégiques. Parmi les alternatives possibles, la vente directe (à la

restauration hors foyer, par correspondance ou au commerce spécialisé) est la plus citée.

### Les multiples ressorts de la présence à l'exportation

Les entreprises présentes à l'international réalisent en moyenne 28 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Plus l'entreprise est importante, plus ce taux est élevé : 12 % des entreprises de moins de 10 salariés et 57 % des plus de 100 salariés ont un taux d'exportation supérieur à 30 %. La part des ventes à l'exportation varie fortement en fonction du secteur : de 0,2 % pour l'industrie laitière à 33 % pour les fruits et légumes.

Au-delà de l'effet sectoriel (vins, fruits et légumes), la présence à l'exportation apparaît corrélée avec la productivité du travail et la possession d'une marque propre. Ce résultat tendrait à confirmer la théorie du cycle du

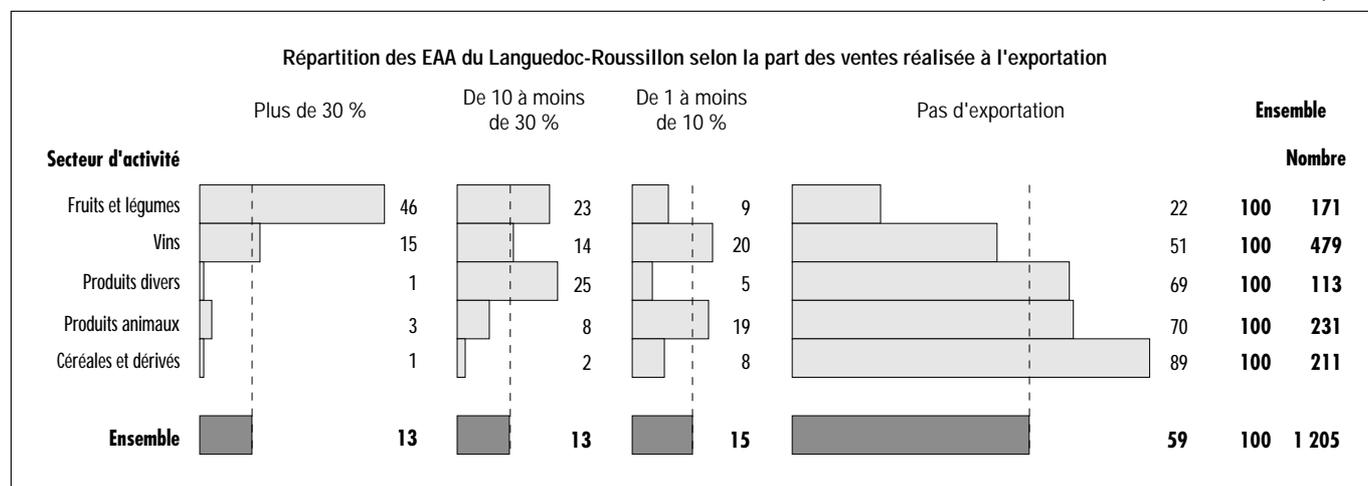
Tableau 6  
Des pratiques commerciales liées à la nature du produit

| Secteur d'activité           | Caractérisation des canaux de distribution des EAA du Languedoc-Roussillon |                           |   |                   |
|------------------------------|--|---------------------------|---|-------------------|
|                              | Circuit dominant   | Mode contractuel dominant | Critère principal de contractualisation | Dépendance perçue |
| Vins                         | Centrales d'achat  | Ecrit                     | Qualité                                 | Très forte        |
| Produits alimentaires divers | Centrales d'achat  | Ecrit/Oral                | Qualité                                 | Forte/Très forte  |
| Fruits et légumes frais      | Centrales d'achat  | Oral                      | Qualité                                 | Forte             |
| Céréales et dérivés          | Autres EAA   | Oral                      | Prix                                    | Forte             |
| Viandes et poissons          | Vente directe aux magasins de détail                                       | Oral                      | Prix                                    | Moyenne/Faible    |

Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

Graphique 3  
Fruits et légumes, un secteur fortement présent à l'international

En % du nombre d'entreprises



Source : DRAF-SRSA, INRA - ENSA-GRAAL Montpellier - Enquête sur les facteurs de développement des entreprises agroalimentaires 1998

produit : l'acquisition d'une compétence productive et d'une compétence marketing sur le territoire national se trouve valorisée pour la conquête de marchés extérieurs.

La dotation en ressources humaines (nombre de salariés permanents, nombre de cadres, intentions d'embauche), relativement plus importante pour les entreprises exportatrices, vient également valider l'hypothèse d'un impact positif des activités internationales sur l'emploi. Les pouvoirs publics, qui ont mis en place un dispositif fourni d'aides dans ce domaine, ont compris cet enjeu. Cependant, les chefs d'entreprise posent le problème de l'efficacité de ce dispositif, puisque 55 % d'entre eux estiment les aides octroyées insuffisantes, mal orientées ou difficilement accessibles, en ce qui concerne le recrutement des commerciaux, l'assurance « crédit-client » et l'information sur les marchés.

La destination des ventes révèle la cohérence du choix de leurs pays clients par les entreprises. Celles qui sont moyennement exportatrices marquent une préférence pour l'Union européenne, en particulier l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les plus exportatrices se tournent vers les pays tiers : Europe centrale et orientale, Asie, Amériques. En revanche, les entreprises faiblement exportatrices ont un comportement opportuniste qui les conduit à ouvrir des marchés en fonction de considérations beaucoup plus conjoncturelles que stratégiques, ce qui peut entraîner des échecs durablement pénalisants lorsque les circonstances les portent vers des pays à risques.

### **Une priorité stratégique : l'accès à une taille « critique »**

Les stratégies d'entreprise peuvent être définies comme la combinatoire « objectifs/moyens » adoptée par les dirigeants.

Parmi les objectifs annoncés, arrivent en premier lieu, assez nettement, l'accroissement des parts de marché (objectif d'activité), puis l'amélioration de la rentabilité (objectif financier). Pour les moyens, une large majorité privilégie la recherche de nouveaux clients. Volumes, rentabilité, clients : ce triple constat suggère que la priorité stratégique des entreprises concerne l'accès à une taille « critique ». Cela peut être en raison de la pression concurrentielle, comme pour les entreprises de dimension moyenne ou grande, présentes sur les marchés nationaux et internationaux, dans les secteurs des vins et des fruits et légumes, ou en raison de la difficulté à

réaliser ou à rentabiliser des investissements pour les petites entreprises. En confirmation à cette hypothèse, près de neuf chefs d'entreprise sur dix s'estiment compétitifs sur la qualité de leur produit, mais « seulement » six sur dix en termes de prix. Les entreprises régionales ont un degré élevé de spécialisation, puisque 57 % d'entre elles ne fabriquent qu'un ou deux produits. Cela constitue soit une force lorsqu'il s'agit de produits à forte identité régionale, soit une faiblesse s'il s'agit de produits banalisés, vulnérables sur des marchés encombrés.

### **Quatre entreprises sur dix bénéficient d'aides publiques**

L'enquête aborde les politiques publiques dans le secteur agroalimentaire régional, et notamment les aides attribuées. Près de 40 % des entreprises ont bénéficié en 1997 d'un soutien financier public, principalement en provenance de la Région puis de l'État, et dans les domaines de l'investissement matériel et de l'embauche. Ce sont les entreprises de plus de 100 salariés, dans les secteurs des vins et des fruits et légumes, qui sont les plus nombreuses, en proportion, à recevoir des aides. Ces constats posent le problème à la fois de la nature des interventions sachant que l'impact des investissements immatériels sur la performance des entreprises est élevé, et de leur cible sachant que les très petites entreprises (TPE) sont plus actives que les autres en termes de création d'emplois. Cependant, cette dernière considération ne doit pas faire oublier qu'un territoire tire aussi son dynamisme des leaders de dimension internationale qu'il héberge et qu'en conséquence il importe, dans un contexte de mondialisation des marchés, de veiller à développer le caractère attractif de l'espace régional également pour de grandes firmes.

Les chefs d'entreprise se sont exprimés sur la façon dont ils perçoivent l'action incitative que les pouvoirs publics mènent auprès d'eux en matière de protection de l'environnement. Tandis que 23 % des dirigeants jugent cette action excessive, près de 40 % l'estiment correcte et 22 % la considèrent comme insuffisante. Au-delà d'un possible biais « diplomatique », l'opinion plutôt positive exprimée s'explique par la situation particulière des EAA : considéré comme peu polluant, ce secteur industriel est le seul à avoir un lien direct et fort avec la terre, par la nature de ses matières premières.

Il n'en reste pas moins que près d'une entreprise sur quatre considère le cadre institutionnel et réglementaire sur l'environnement comme trop contraignant. Comment se présente le profil de l'entreprise « sur la défensive » ? Il s'agirait, en moyenne, d'une entreprise de petite taille (moins de 5 millions de francs de chiffre d'affaires), vieillissante, travaillant dans le secteur des viandes, en cours de certification ISO 9000 ou de démarche HACCP, ne possédant pas de marque propre et vendant ses produits sur le marché local. A contrario, l'entreprise

ouverte à une démarche environnementale intervient dans le secteur des fruits et légumes ou des céréales, emploie plus de 100 salariés, possède une marque propre, est aux normes de qualité et réalise son chiffre d'affaires auprès de la grande distribution et à l'exportation. Entre les deux, pour nombre d'entreprises qui se sentent ni « leaders » ni « hostiles », la perception anticipée des contraintes environnementales semble favoriser une appréciation sereine de l'action publique en ce domaine.

### Éléments bibliographiques

- [1] Co-édition Agreste - Graal.M (2000), « Dynamiques des entreprises agroalimentaires - Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon », ouvrage collectif sous la direction de P. AURIER, F. AUTRAN, J.-P. COUDERC, J. GALAS, J.-L. RASTOIN, 200 p., mai.
- [2] GALAS J., COUDERC J.-P., RASTOIN J.-L. (1998), « La sphère agroalimentaire régionale : diversité, complexité, qualité », in Agreste - DRAF-SRSA, Montpellier, 10 p.
- [3] PORTER M.E. (1998), « Competition », Harvard Business School Press, Boston - Traduction française (1999), « La concurrence selon PORTER », Village Mondial, Paris, 475 p.
- [4] COUDERC J.-P., RASTOIN J.-L., REMAUD H. (1997), « De la nature de l'entreprise agroalimentaire », in Revue Méridionale d'Economie, vol. 45, n° 180, Montpellier, pp. 439-456.
- [5] PECQUEUR B., éd., (1996), « Dynamiques territoriales et mutations économiques ». L'Harmattan, Paris, 246 p.
- [6] KAPFERER J.-N., THOENIG J.-C. (1989), « La marque ». Mc Graw-Hill, Montréal.
- [7] MILLER D. (1986), « Configurations of Strategy and Structure, Towards a Synthesis ». Strategic Management Journal, vol. 7, n° 3, pp. 233-249, may-june ; traduction française (1996), « Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse ». Gestion, vol. 21, n° 1, mars.
- [8] CHARREAUX G. (1985), « Le dilemme des PME : ouvrir son capital ou s'endetter ? ». Revue Française de Gestion, janvier-février.
- [9] COASE R.H. (1937), « The nature of the Firm ». Economica, vol. 16, pp. 331-351 ; traduction française (1987), « La nature de la firme ». Revue Française d'Economie, vol. 2, n° 1.