

## Les relations entre entreprises dans l'industrie agroalimentaire

# De l'approvisionnement à la commercialisation

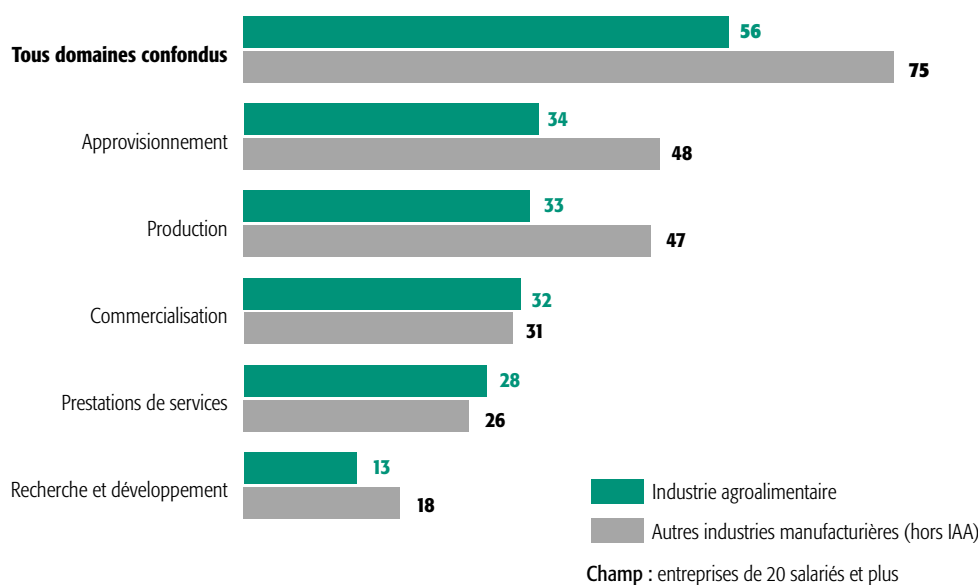
Un peu plus de la moitié des entreprises agroalimentaires ont des liens privilégiés avec d'autres firmes de tous secteurs. Caractéristiques des grandes unités, ces relations représentent parfois une part vitale de leur activité.

Pour produire, s'approvisionner, commercialiser ou dans leur gestion quotidienne, 56 % des 3 200 entreprises agroalimentaires de 20 salariés et plus entretiennent, en 2003, des relations privilégiées avec d'autres entreprises de tous secteurs. Ces liens qui vont bien au-delà de simples relations commerciales, prennent des formes diverses. Ce sont notamment des contrats reçus

en tant que sous-traitants, des commandes passées comme donneurs d'ordre, ou encore des accords de commercialisation avec la grande distribution. Ce sont aussi des prestations de services spécifiques de logistique, de gestion, informatiques ou encore de recherche et développement. Les relations entre entreprises sont plus fréquentes dans les autres secteurs manufacturiers, où elles concernent 75 % des entreprises de 20 salariés et plus. Les écarts avec l'agroalimentaire concernent surtout la production et l'approvisionnement. Les comportements sont plus proches en matière de commercialisation et de prestations de services. Seules un tiers des entreprises agroalimentaires travaillent en partenariat avec d'autres unités pour produire ou s'approvisionner. Près de la moitié des autres firmes manufacturières le font. Les différences reflètent les processus productifs et les modes d'organisation qui en découlent. Dans l'agroalimentaire, les cycles de fabrication sont souvent courts et les matières premières difficiles à standardiser. Ce sont autant de raisons pour limiter la sous-traitance. L'organisation de certaines filières constituées de petites unités, tant agricoles que

### Des relations moins fréquentes pour les IAA que dans les autres industries

Entreprises ayant au moins une relation avec une autre entreprise en 2003 (en %)

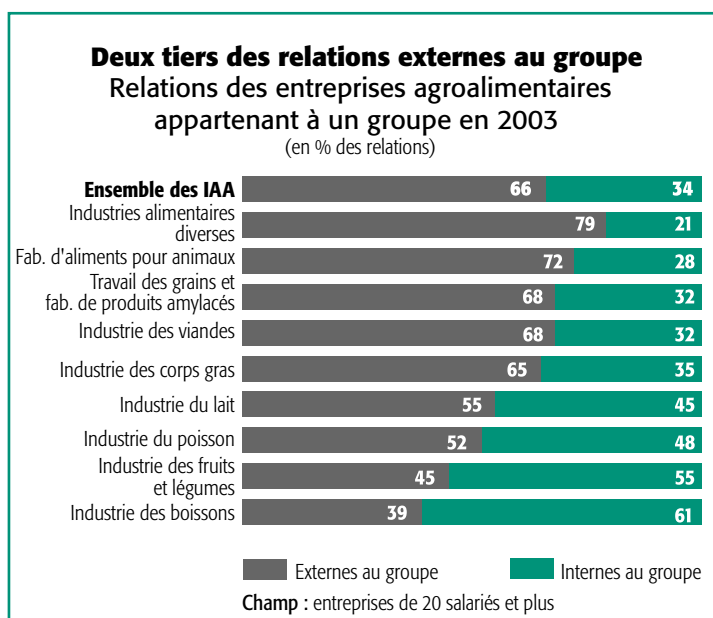


Source : Agreste et Sessi - Enquête sur les relations entre entreprises 2003

> de transformation, limitent également les relations entre entreprises.

## Surtout les plus grandes entreprises

La taille des entreprises agroalimentaires, et plus encore l'appartenance à un groupe, favorisent les partenariats. Près de 77 % des entreprises agroalimentaires de 250 salariés et plus ont des liens étroits avec d'autres unités. Elles sont 68 % parmi les firmes de 50 à 249 salariés, et seulement 44 % de 20 à 49 salariés. D'où les coopérations limitées dans l'industrie du poisson, de la viande de boucherie ou des préparations à base de viandes, trois secteurs qui comptent de nombreuses petites unités. La filière avicole fait exception dans l'industrie des viandes. Près des deux tiers des firmes d'abattage et de découpe de volailles font appel à d'autres unités. Leurs liens retracent l'intégration de la filière, en particulier les pratiques d'élevage par des agriculteurs pour le compte d'industriels. L'organisation interne des groupes mutualise les compétences et développe les liens. Les entreprises insérées dans un groupe sont près de huit sur dix à travailler en réseau. Un tiers de leurs relations correspondent à des liens internes au groupe. Elles sont souvent stratégiques. Les deux tiers restants se font en dehors du groupe. Elles sont très nombreuses dans les industries diverses de la boulangerie, la pâtisserie, la



Source : Agreste - Enquête sur les relations entre entreprises 2003

biscotterie, la biscuiterie, du sucre, du chocolat et de la confiserie. L'appartenance à un groupe explique une grande partie de la multiplicité des relations

## L'interdépendance est favorisée par la présence d'organismes coopératifs

de l'industrie des corps gras, de la transformation de fruits et de légumes, de l'industrie du lait et de celle des boissons. Dans ces deux derniers secteurs, l'interdépendance des entreprises agroalimentaires est également favorisée par la présence d'organismes coopératifs à différents stades de la chaîne de transformation.

## Des liens de clients à fournisseurs pour les autres entreprises

■ Les liens avec d'autres entreprises se réduisent à de simples relations commerciales de clients à fournisseurs pour 44 % des firmes agroalimentaires. Ces unités, le plus souvent de petite taille, réalisent à peine plus de 23 % du chiffre d'affaires des entreprises de 20 salariés

et plus. Elles sont majoritaires dans l'industrie des viandes. La plupart ne travaillent pas de façon concertée avec d'autres entreprises parce qu'elles n'en éprouvent pas le besoin et, à un moindre degré, parce qu'elles s'estiment trop petites.

## Des liens parfois vitaux

Le nombre et la nature des liens établis diffèrent profondément selon les entreprises. Un quart des firmes agroalimentaires ont moins de cinq accords avec d'autres entreprises, et 40 % en ont au plus dix. Environ 5 % des entreprises en concluent plus d'une centaine. Certains accords impliquent une réelle dépendance pour les entreprises. Dans 18 % des firmes agroalimentaires, le partenariat en matière de production représente plus de 25 % des ventes. La transformation des fruits et légumes, l'industrie laitière et les industries alimentaires diverses sont les secteurs les plus concernés. Ces situations de dépendance forte sont pour l'essentiel le fait d'unités appartenant à un groupe. Beaucoup retracent des relations de sous-traitance ou de gestion de structure commune de production. Plus cruciale est encore dans l'industrie agroalimentaire la dépendance à l'égard de l'aval de la filière. Les relations de commercialisation représentent plus de 25 % du chiffre d'affaires pour 22 % des firmes. Près de 15 % des unités estiment même à plus de 75 % des ventes la part des transactions ainsi réalisées. Ces

## Des liens plus fréquents dans les grandes entreprises et les groupes

Entreprises de 20 salariés et plus ayant au moins une relation avec une autre entreprise en 2003 (en %)

	Production	Approvisionnement	Commercialisation	Prestation de services	Recherche et développement	Tous domaines
<b>Ensemble des IAA</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>56</b>
<b>Selon l'activité</b>						
Industrie des corps gras	64	44	20	20	20	<b>72</b>
Industrie des fruits et légumes	47	42	37	30	16	<b>66</b>
Industrie du lait	41	43	43	32	22	<b>65</b>
Industrie des boissons	39	39	47	28	13	<b>64</b>
Industries agroalimentaires diverses	36	31	35	30	16	<b>58</b>
Fabrication d'aliments pour animaux	24	36	29	36	23	<b>57</b>
Travail des grains, fab. de produits amylacés	18	48	30	31	12	<b>55</b>
Industrie du poisson	27	30	16	24	6	<b>47</b>
Industrie des viandes	28	28	22	24	6	<b>47</b>
<b>Selon la taille</b>						
20 à 49 salariés	24	25	24	23	8	<b>44</b>
50 à 249 salariés	41	41	40	32	16	<b>68</b>
250 salariés et plus	54	57	43	41	28	<b>77</b>
<b>Selon l'appartenance à un groupe</b>						
Entreprises faisant partie d'un groupe	45	49	45	41	19	<b>78</b>
Entreprises indépendantes	21	19	18	14	6	<b>34</b>

Source : Agreste - Enquête sur les relations entre entreprises 2003

### Pour en savoir plus...

■ « Industries agricoles et alimentaires - Enquête annuelle d'entreprise 2002 », Agreste-Chiffres et données Agroalimentaire, n° 121, mars 2004.

■ « Les relations interentreprises - Nombreuses et d'abord hexagonales », Le 4 pages des statistiques industrielles, n° 195, novembre 2004.

et le site Internet du Scees : [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr)

> entreprises transforment des fruits et des légumes, du lait, fabriquent des aliments pour animaux ou appartiennent aux industries alimentaires diverses. Comme en matière de production, ces situations de forte dépendance sont en majorité signalées par des entreprises liées à des groupes. Beaucoup travaillent sous contrat d'exclusivité. Ces firmes ont aussi souvent une structure de mise en commun de moyens. L'emprise des réseaux peut également être forte dans le domaine de l'approvisionnement. Environ 21 % des entreprises agroalimentaires font plus de 25 % de leurs achats dans le cadre d'accords de partenariat. Elles font le plus souvent partie d'un groupe. Ces unités sont particulièrement présentes dans la transformation des fruits et des légumes, l'industrie du lait, la fabrication d'aliments pour animaux et les industries alimentaires diverses.

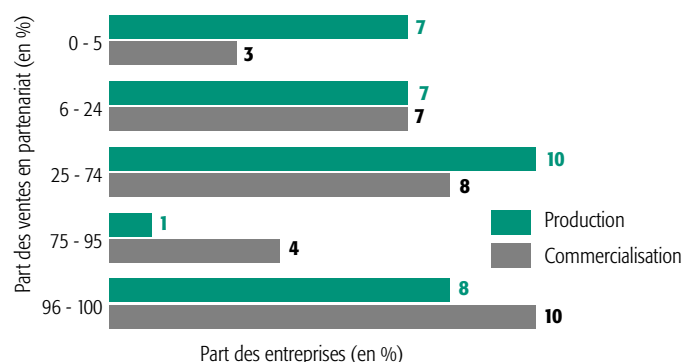
### Des réseaux plus ou moins diversifiés

Un peu moins de cinq cents firmes agroalimentaires travaillent en réseau dans un seul des grands domaines définis ci-dessus. Elles représentent entre 12 et 17 % des entreprises agroalimentaires de chaque secteur. Ce

pourcentage est un peu plus faible dans l'industrie du lait. Il est plus élevé dans la transformation des fruits et légumes. Environ 540 entreprises agroalimentaires ont des liens dans deux domaines fonctionnels différents. Aux accords noués dans la transformation, elles associent

### 10 % des entreprises font de 96 à 100 % de leurs ventes en partenariat de commercialisation

Part du partenariat dans les ventes des entreprises agroalimentaires de 20 salariés et plus en 2003



Source : Agreste - Enquête sur les relations entre entreprises 2003

- souvent des partenariats soit avec des fournisseurs, soit avec certains prestataires de services notamment dans l'informatique ou la maintenance. Les entreprises qui n'ont pas d'accords dans le domaine de la production, ont plutôt un réseau en amont de la filière avec les fournisseurs et en aval, avec les distributeurs. Ces formes de réseaux avec deux fonctions distinctes, sont particulièrement observées dans l'industrie laitière. Environ 350 grandes entreprises agroalimentaires ont des partenariats privilégiés dans trois domaines d'action différents. Près de 400 unités, souvent membres de groupes, en ont au moins quatre. Ces accords touchent en premier lieu la production, puis l'approvisionnement, la commercialisation et éventuellement les services. Lorsqu'il n'existe pas de liens en production, la combinaison approvisionnement, commercialisation, services et éventuellement recherche retient aussi l'attention des industriels de l'agroalimentaire.

#### Monique Vincenau

Scees - Bureau des statistiques sur les entreprises agroalimentaires  
et

#### Youssef Chakibi

Université de Pau et des Pays de l'Adour

### Cinq grandes fonctions

■ Cinq grandes fonctions ou domaines d'action structurants des entreprises sont étudiés dans l'enquête. Ce sont la production, l'approvisionnement, la commercialisation, les services auxiliaires, l'innovation, la recherche et le développement. La fonction de **production** représente le cœur de métier de l'entreprise. Pour la plupart des firmes agroalimentaires, elle se confond avec l'activité de transformation. L'**approvisionnement**, en amont de la production, porte sur l'ensemble des achats effectués. La **commercialisation**, en aval de la production, a pour objet la vente et la mise sur le marché des productions. Les **services auxiliaires** retracent l'achat de prestations externes tels l'entreposage, le conditionnement, le transport, l'informatique et les télécommunications, la maintenance, les services généraux ou encore la publicité et le marketing. L'**innovation**, la **recherche** et le **développement** retracent tout ce qui a trait à la mise au point de nouvelles techniques et de nouveaux produits.

### Méthodologie

■ L'enquête sur les relations entre entreprises menée en 2003 sous coordination européenne, concerne la plus grosse partie de l'activité économique : industrie, construction, commerces et services. Le service central des enquêtes et études statistiques du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales l'a réalisée auprès des entreprises agroalimentaires. L'enquête s'est déroulée à l'automne 2003.

■ L'enquête est exhaustive pour les entreprises agroalimentaires de plus de 250 salariés. Elle est effectuée par sondage pour celles de 20 à 249 salariés, sur la base d'un échantillon représentatif par taille et secteur. Près de 1 100 entreprises agroalimentaires de 20 salariés et plus ou de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires ont été enquêtées par voie postale. Le taux de réponse est de 87 %. Un peu plus de 930 questionnaires ont pu être exploités.

■ L'enquête sur les relations entre entreprises est destinée à mieux connaître l'étendue et les caractéristiques des liens unissant certaines firmes, dès

lors qu'ils impliquent un minimum de coopération. L'analyse s'articule autour de cinq grandes fonctions structurantes (*voir encadré sur les fonctions de l'entreprise*). Le questionnaire évalue tout d'abord l'importance et l'intensité des relations fonction par fonction. L'entreprise est ensuite amenée à décrire de façon uniquement qualitative les trois relations considérées, au sein de chaque fonction, comme les plus stratégiques. Elle donne des indications sur les caractéristiques de l'entreprise, sa localisation, ses critères de sélection, les caractéristiques de la relation ou encore la durée de l'engagement.

■ Sont exclues du champ de l'enquête les relations client-fournisseur usuelles comme l'achat ou la vente de produits sur catalogue, les relations strictement financières et la mise à disposition de personnel par les agences d'intérim. Les relations de sous-traitance sont en revanche retenues. La sous-traitance confiée par un donneur d'ordres relève par convention de l'approvisionnement, et la sous-traitance reçue de la production.