

# LES ACTIVITES DE PRODUCTION FRANÇAISES DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES SONT-ELLES DELOCALISABLES ? PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE

Nathalie CLARET\* et Catherine LECOMTE\*\*

---

Résumé. - Le thème des délocalisations est régulièrement abordé dans l'actualité à l'occasion de la fermeture de sites industriels, toujours dramatiques pour l'emploi. Nous avons voulu traiter ce thème pour les industries alimentaires car on entend souvent affirmer que ce type d'industrie ne peut pas délocaliser. Or, ce secteur est caractérisé par une grande diversité d'activités et d'entreprises qui ne sont vraisemblablement pas en situations équivalentes face à cette problématique. Nous avons donc souhaité apporter un éclairage plus complet en proposant une typologie des activités agroalimentaires par rapport aux délocalisations industrielles. Nous mettons en évidence que certaines activités agroalimentaires sont potentiellement concernées par les délocalisations et d'autres beaucoup moins.

Mots-clés : Délocalisation ; Industrie Agroalimentaire ; Typologie.

---

\* Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paris Sud/IUT de Sceaux, Laboratoire PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations). IUT de Sceaux, 8 avenue Cauchy, 92330 Sceaux, nathalie.claret@u-psud.fr.

\*\* Maître de Conférences en Gestion Industrielle, AgroParisTech, Laboratoire PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations), AgroParisTech, 91744 Massy Cedex France, catherine.lecomte@agroparistech.fr.

## 1. Introduction

Les industries agroalimentaires (IAA) contribuent fortement à l'emploi et à la balance commerciale de la France et notre pays a été pendant de nombreuses années le premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés. Cependant, depuis le début des années 2000, sa position s'est fragilisée et la France n'est plus aujourd'hui que le 4<sup>ème</sup> exportateur mondial après l'Allemagne, les Pays-Bas et les USA, ce qui confirme une perte de compétitivité (Rouault, 2010).

Le chiffre d'affaires du secteur a baissé, notamment du fait de la crise, entre 2008 et 2010, passant de 151 milliards d'euros à 143,6 milliards d'euros, et le nombre de salariés diminue doucement passant de 484 300 en 2008 à 477 000 en 2010 (ANIA, 2011), baisse toutefois inférieure à celle de l'ensemble de l'industrie estimée à -5% sur la même période.

Face à cette situation nouvelle des IAA et à une actualité qui met constamment en avant d'une part la désindustrialisation de la France<sup>1</sup> et d'autre part la délocalisation de ses activités dans les secteurs secondaires et tertiaires (textile, automobile ou services), nous avons voulu évaluer la position des IAA françaises face à la question des délocalisations.

Le rapport Grignon (2004) sur « La délocalisation des industries de main-d'œuvre », classait les IAA parmi les « gisements d'emplois sédentaires » (p. 247) même s'il ne fermait pas la porte à toute délocalisation dans ce secteur. De plus, nous entendons fréquemment affirmer que « les IAA ne peuvent pas délocaliser ». En est-on si sûr<sup>2</sup> ? Récemment, durant l'année 2011, on a pu entendre qu'un grand groupe multinational agroalimentaire rentable tentait de fermer une de ses usines du sud de la France pour faire réaliser la production du même type de produits dans un pays de l'est. La délocalisation est donc envisagée et possible.

Les IAA françaises se caractérisant par une grande diversité d'activités et de filières, la variété des situations doit être prise en compte. L'objectif de cet article est donc de présenter les résultats de nos réflexions en proposant une typologie des IAA face à la question de la délocalisation d'activités.

---

<sup>1</sup> Outre la parution de nombreux articles et ouvrages sur le sujet depuis 2007, selon Denis Cosnard, *Les Echos*, 28 décembre 2011, la France compte 385 usines de moins fin 2011 par rapport au début 2009 (900 fermetures pour 494 ouvertures), engendrant la perte de près de 100 000 emplois industriels. Voir également le document de travail de la Direction Générale du Trésor, n°2010/01 paru en juin 2010, réalisé par Lilas Demmou « La désindustrialisation de la France ».

<sup>2</sup> Des cas ont été relatés dans la presse, déménagement de l'usine Flodor en 2003, délocalisation du volailler Doux qui a réduit ses activités en France pour développer sa production de volailles surgelées au Brésil en 2004 puis 2008, ou Amora-Maille en 2008.

Dans cette perspective, l'article sera structuré de la façon suivante : tout d'abord, nous donnerons des éléments de définition relatifs au terme de délocalisation, en revenant sur le contexte particulier des IAA ; ensuite, nous expliquerons notre méthodologie de travail et les critères choisis pour construire la typologie proposée ; enfin, nous présenterons les résultats obtenus pour parvenir dans une dernière partie à une analyse critique.

## 2. IAA et délocalisations : éléments de contexte

### 2.1 Définitions

Le terme « délocalisation » est habituellement utilisé pour désigner l'ensemble des « mouvements d'entreprises conduisant à la substitution délibérée d'une production nationale par une production étrangère » (Grignon, 2004). Dans son rapport d'information pour le Sénat, Grignon a proposé un classement des délocalisations en différents niveaux : 1) qui consiste à changer le lieu d'une unité de production, en ouvrant une unité de production à l'étranger de façon concomitante à la fermeture d'une unité locale, sans que la destination des biens produits ne soit affectée ; 2) le recours à la sous-traitance proposée par une société étrangère afin de fournir des biens et services auparavant achetés localement et 3) la création d'une unité de production à l'étranger plutôt que sur le territoire national, sans réduction de l'activité domestique, la question étant alors de savoir si l'entreprise pouvait accroître localement sa capacité de production, ou non, et continuer à exporter.

En 2011, la délocalisation est le plus souvent perçue, dans le cadre de la mondialisation, de manière restrictive. Elle correspond au niveau 1 ci-dessus pour Gallego et Mahé de Boislandelle (2011) ou aux niveaux 1 et 2 pour Sergot (2012). B. Sergot souligne en effet que « la décision de délocalisation requiert la présence conjointe de trois éléments: 1) une décision, par une entreprise, de réduire ses capacités (et ses effectifs) dans son pays d'origine, ou dans d'autres pays industrialisés ; 2) une décision, par la même entreprise, d'accroître ses capacités (et les effectifs qu'elle emploie) dans d'autres pays ou d'externaliser des activités auprès de prestataires implantés dans des pays à bas coûts ; 3) une relation causale entre ces deux décisions, articulée autour de la volonté de réduire les coûts d'exploitation ».

Pour cet article, la délocalisation d'une activité agroalimentaire sera envisagée au sens strict correspondant au niveau 1 de Grignon. Il s'agit de la fermeture d'une ligne de production ou d'une usine en France, de l'ouverture concomitante d'une ligne de production ou d'une usine hors de France, à partir de laquelle sera approvisionné le marché français ou les marchés d'exportations auparavant approvisionnés à partir de l'usine française fermée. Il peut également s'agir du transfert d'une ligne de production d'une usine française vers une usine étrangère de

la même firme sans que l'usine française ne soit fermée et sans changer les marchés destinataires des produits.

Ainsi définies, les délocalisations contribueraient à la perte de compétitivité internationale de l'industrie agroalimentaire française puisqu'elles renforcent les importations de produits et diminuent les exportations.

## 2.2 Contexte des IAA

La perception des IAA comme non délocalisables est lentement en train d'évoluer. Les études économiques sur les implantations des entreprises industrielles françaises à l'étranger ne prenaient généralement pas en compte les IAA (« industries hors agricoles et alimentaires »). Cependant, une récente enquête<sup>3</sup> (Pliquet E et Riedinger N, 2008), sur les « délocalisations et autres implantations par secteur d'activité » a fait apparaître dans son classement, certes à la dernière place, les industries agricoles et alimentaires. Entre 2003 et 2005, 0,3% des IAA ont fait des délocalisations, 0,8% des délocalisations et autres implantations, 1,2% d'autres implantations seulement<sup>4</sup>.

Le dernier rapport sur l'internationalisation des IAA commandité par le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP) en 2005 affirmait : « il est clair que l'attitude des industriels est aux antipodes d'une délocalisation », en argumentant que les freins à la délocalisation des IAA étaient essentiellement d'ordre « affectif »<sup>5</sup>, en soulignant qu'à moyen terme (5 ans) la situation pourrait changer en poussant les industriels à prendre en compte des arguments « objectifs » (les coûts) (Dangla et Munoz, 2005). Les dernières publications du Panorama des IAA par le MAAP vont dans le même sens, aussi bien en 2008 qu'en 2010, « Les industries agroalimentaires peuvent paraître relativement protégées des effets de la mondialisation, car plus difficilement délocalisables que certaines autres activités, tout au moins pour ce qui concerne les industries transformant des produits agricoles pondéreux (la première transformation principalement) ». (Enjeux des industries agroalimentaires, Panorama IAA, page 11 en 2008, page 14 en 2010). De même, le discours de l'Association Nationale des Industries Agroalimentaires (ANIA) a longtemps mis en avant le caractère « non délocalisable » des IAA. Par exemple, dans son rapport d'activité 2007 « Le secteur alimentaire est l'un des rares

<sup>3</sup> Il faut noter toutefois que cette enquête porte sur les entreprises de plus de 10 salariés, et que le secteur des IAA, qui comprend à cette période environ 11 000 entreprises est constitué de 75% de TPE (entreprises de moins de 20 salariés)

<sup>4</sup> Les implantations à l'étranger comprennent les délocalisations et les implantations de nouveaux sites à l'étranger sans réduction d'activité en France en contrepartie.

<sup>5</sup> Liés à l'importance de la matière première et de la traçabilité du produit alimentaire, les barrières résultant des choix de la distribution en faveur des produits nationaux, et la prudence vis-à-vis d'expériences internationales.

secteurs qui reste encore préservé, en termes de délocalisation [...]. La délocalisation n'est donc pas toujours le choix économique le plus intéressant, notamment dans nos métiers où les coûts de transport et de logistique peuvent parfois être prohibitifs... 80% de nos produits sont « non délocalisables » (pages 8 et 9). Puis dans une interview, son président, en 2009, tout en insistant sur le fait que « nous ne sommes pas délocalisables » a commencé à mettre en avant l'idée que la situation pourrait changer si l'Etat ne se préoccupait pas plus de soutenir les IAA françaises en matière d'aides à l'embauche, à la R&D, ou à l'exportation (Buisson, J.-R. 2009).

En 2004, un article de plusieurs pages dans la presse industrielle (Le Boulanger, 2004) titrait « La délocalisation tente aussi l'agroalimentaire ». Alors que les IAA effectuaient traditionnellement une transformation complète des produits agricoles, on constate dans la période récente une restructuration progressive du secteur entre des transformateurs de matière première (proches des zones de productions agricoles, fabrication de produits alimentaires intermédiaires (PAI)) et des industriels assembleurs, fabricant les produits finis, proches des bassins de consommation. Les assembleurs sont alors tentés de s'approvisionner en PAI dont le coût est le plus faible mais qui ne proviennent pas nécessairement de France. Une enquête auprès d'industriels de l'agroalimentaire<sup>6</sup>, commanditée en 2008 (Le Moigne, 2009) a montré que 70% d'entre-eux ont fait des achats un axe majeur de recherche de performance ; 38% ont réduit leur coût de production ; 28% ont mis en œuvre de nouveaux *sourcing* dans les pays émergents ; 23% ont réalisé des analyses stratégiques de type *make or buy* - vers une industrie d'assemblage de sous-ensembles fabriqués par les co-traitants performants. Le résultat de cette enquête reflète bien que face à une perte de compétitivité les industriels agroalimentaires cherchent des solutions et que la délocalisation de niveau 2 mais aussi de niveau 1 selon Grignon peut être envisagée.

Les recherches académiques existantes ne traitent pas directement du processus de délocalisation des IAA en se plaçant au niveau de l'entreprise ou de l'usine, mais portent sur la mondialisation de la production agroalimentaire et les mouvements des multinationales. Ainsi, Rastoin (2008, p 68) souligne que « Le pays d'implantation des filiales de fabrication doit apporter un avantage comparatif en termes de coûts des ressources et d'infrastructures. Ces deux considérations, associées à la stagnation de la demande alimentaire dans les pays à haut revenu d'où les multinationales sont originaires, expliquent les deux vagues d'investissement récentes : en Europe centrale et orientale, puis en Asie. La question la plus redoutable est ici celle de la délocalisation des unités industrielles en fonction des avantages concurrentiels, qui peut souvent entraîner celle des bassins d'approvisionnement agricoles ». Par ailleurs, Palpacuer *et alii* (2006) ont montré, en s'appuyant sur une étude portant sur 33 firmes multinationales agroalimentaires européennes, que ces dernières poussées par la financiarisation de leur

---

<sup>6</sup> 63 industriels IAA interviewés en 2008 ainsi que les données d'un observatoire auprès de 227 sites industriels IAA en France entre 1997-2008.

actionnariat et par la concurrence, privilégient la rentabilité de court terme au détriment d'une logique de développement industriel de long terme. Leur stratégie globalisée conduit à « un nouveau clivage entre global et local », que l'on retrouve en particulier entre leur direction générale et le management de chaque site de production agroalimentaire ce qui conduit à « une recomposition des systèmes de production à l'échelle européenne ».

Dans une première recherche exploratoire, nous avons analysé les facteurs favorisant et les freins aux délocalisations des IAA et nous avons observé l'existence de délocalisations de niveaux 2 et 3 selon Grignon alors que des délocalisations de niveau 1 n'avaient pas encore eu lieu (Claret et Lecomte, 2005).

Nous proposons ci-après une typologie afin de classer les activités industrielles françaises des IAA selon leur « délocalisabilité », terme employé par Mouhoud (2011, p 39) pour désigner le potentiel de délocalisation d'une activité.

### 3. Méthodologie et critères choisis

#### 3.1 Méthodologie de construction de la typologie

Nous avons construit la typologie en nous appuyant sur une démarche itérative selon les étapes suivantes permettant la construction de diagrammes en toiles d'araignée (méthodologie déjà utilisée dans Lecomte *et alii* (2006) sur les problématiques de traçabilité dans les IAA) :

1. Définition de la liste des activités industrielles alimentaires que l'on va chercher à catégoriser par rapport à leur potentiel de délocalisation.
2. Définition des axes pertinents représentant des variables connues pour influencer sur le potentiel de délocalisation de la transformation d'un produit/activité.
3. Pour chacune des variables, définition de 3 degrés qualitatifs ou quantitatifs si possible, de poids croissant permettant de positionner le niveau de la variable pour un produit donné.
4. Positionnement de chaque produit sur les axes des différentes variables retenues de façon à lui faire correspondre un diagramme en toile d'araignée. Plus la surface du diagramme ainsi obtenu est importante plus le potentiel de délocalisation est fort.
5. Rassemblement des produits pour lesquels le diagramme est similaire et mise en évidence des points communs relatifs à ces produits. Les sous-ensembles ainsi déterminés constituent la typologie proposée.

La mise en œuvre de ces étapes a été réalisée en trois temps. Tout d'abord, à partir des données publiées dans le panorama des IAA de 2008, chacun des auteurs a placé une première

sélection d'activités alimentaires sur la grille, ce qui a conduit à valider les axes à retenir. Dans un deuxième temps, les activités à retenir ont été retravaillées pour aboutir à 90 produits, qui ont été positionnés sur les différents axes par chacun des auteurs. Une discussion a permis d'obtenir dans un troisième temps, une première typologie qui a été par la suite affinée sur la base des données du panorama des IAA de 2010.

### 3.2 Définition des activités alimentaires retenues : le niveau des produits

Le secteur des IAA est particulièrement hétérogène, il est d'ailleurs subdivisé en sous-secteurs. Cependant nous ne pouvons pas avoir un raisonnement par sous-secteur, car ce sont les activités réalisées dans des usines, à savoir la transformation des matières premières en produits de consommation, qui sont délocalisables. Ainsi nous avons choisi de raisonner par produit, ou par famille de produits, car la délocalisation peut uniquement porter sur une ligne de produits au sein d'une usine. Nous avons alors défini une liste de produits à étudier en prenant en compte les critères suivants :

- la variété des productions des IAA françaises et la diversité des produits consommés dans ce pays<sup>7</sup>.
- des volumes suffisamment importants pour être commercialisés entre autres en grande et moyenne surface (GMS)<sup>8</sup>.
- la maturité du marché français (stabilité ou croissance faible des marchés) ou sa croissance<sup>9</sup>.
- des produits traditionnellement élaborés et consommés en France, pour lesquels il y a un savoir-faire en France (des compétences) et de la matière première (MP) dans la plupart des cas.
- une illustration du « panier de la ménagère » pour ce qui est des produits finis, les PAI dont l'utilisation est significative ont aussi été pris en compte.
- des produits avec différents niveaux de qualité : label rouge, appellation d'origine contrôlée (AOC), indication géographique protégée (IGP), bio, standard, marque de distributeur (MDD).

---

<sup>7</sup> Nous nous sommes appuyées sur les nomenclatures de l'INSEE et la segmentation des produits de façon à ce que chaque segment soit représenté.

<sup>8</sup> Nous avons regardé les chiffres d'affaires et les volumes réalisés et veillé à ce que les produits retenus soient des produits assez « courants » (Panorama IAA, 2010).

<sup>9</sup> Nous avons utilisé les fiches sectorielles publiées par le Ministère de l'Agriculture qui nous ont permis d'obtenir les dernières tendances des différents marchés de 2009 (Panorama IAA, 2010).

Ces éléments nous ont permis de retenir 90 produits listés dans le tableau 1.

<b>Industrie des viandes</b> Découpe de veau label rouge Poulet prêt à cuire label rouge Jambon cru à la coupe label rouge Découpe de porc standard Carcasse de bœuf Découpe de dinde standard Jambon cuit libre-service Saucisson sec - salami <b>Industrie des fruits &amp; légumes</b> Salade en sachet 4 <sup>ème</sup> gamme Pruneaux d'Agen Compote de pommes fraîche Petits pois en conserve Pêches au sirop en conserve Confiture d'abricots Champignons en conserve Haricots verts surgelés Sauce tomate en conserve Préparation de fruit (PAI) Chips Frites surgelées Purée de pomme de terre en flocons Oignons déshydratés (PAI) <b>Industrie des corps gras</b> Huile de tournesol Huile d'olive Huile de colza Matière grasse tartinable <b>Fabrication d'aliments pour animaux</b> <i>Petfood</i> Granulés prémix végétaux Farine animale (ferme)	<b>Industrie laitière</b> Beurre AOC Produit laitier frais de santé Roquefort AOC Emmental râpé Fromage frais Yaourt aux fruits Beurre doux Lait UHT Fromage fondu Glace Beurre concentré Poudre de lait Poudre de lactosérum Lait infantile en poudre <b>Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et pâtes</b> Pâtisserie fraîche Biscuits Biscottes Gâteaux moelleux Pain de mie Pâtes sèches en sachet Pâtes alsaciennes aux œufs frais <b>Industrie du poisson</b> Truite évidée fraîche Découpe de cabillaud frais Saumon fumé Surimi Sardines en conserve Colin pané surgelé <b>Travail du grain - produits amylicés</b> Farine pour boulangerie artisanale Pâton surgelé pour pain	<b>Fabrication de boissons</b> Cognac Vin doux naturel Cidre Vin AOC récoltant Eau minérale naturelle plate Champagne Pur jus de fruit frais pasteurisé Cola Bière de spécialité Nectar de fruits Jus de fruits à base de concentré Bière classique de luxe <b>Autres IAA</b> Pâtes fraîches type raviolis Blanquette de veau traiteur frais Sucre de betterave Sucre de canne consommateur Ethanol Complément alimentaire Soupe déshydratée Bonbon Vinaigre d'alcool Raviolis en conserve Thé en sachet Moutarde Cornichons en bocal Tablette de chocolat au lait Café moulu Ketchup Chocolat noir (PAI) Pizza surgelée Malt
--	--	---

Tableau 1 : Les 90 produits fabriqués par les IAA françaises retenus pour l'étude.

### 3.3 Définition des variables pertinentes

Pour déterminer les variables pertinentes nous avons pris en compte : les principales étapes de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain*) des produits choisis, en les numérotant de l'amont vers l'aval ; et les contraintes fortes qui peuvent avoir une influence comme la périssabilité de la matière première ou du produit fini. Nous nous positionnons dans le cas d'un site industriel fabriquant le produit concerné, situé en France métropolitaine, qu'il appartienne à une entreprise française ou étrangère.

Nous obtenons ainsi les axes/variables suivantes :

1. La nature de l'approvisionnement en matières premières - MP (ou en PAI), car il est souvent pertinent de positionner un site de transformation à proximité de l'origine de la MP.
2. La périssabilité des matières premières (ou du PAI), car un produit stabilisé peut potentiellement être approvisionné à partir de provenances éloignées.
3. La nature des étapes de transformation, car la 2<sup>ème</sup> transformation utilise souvent des PAI stabilisés ; elle est ainsi moins contrainte par la proximité de la MP d'origine.
4. La nature des technologies utilisées, car lorsque la technologie utilisée est peu sophistiquée et s'appuie sur une main d'œuvre peu qualifiée, il est relativement facile et intéressant de localiser un site de transformation dans un pays où le coût main d'œuvre est faible.
5. La nature des produits finis (ou du PAI), car plus un produit possède des attributs le différenciant par son origine, moins sa production est délocalisable<sup>10</sup>.
6. La périssabilité des produits finis (ou du PAI), car plus un produit a une date limite d'utilisation éloignée, plus il peut venir de loin avec des contraintes de conservation faibles (pas de maintien de la chaîne du froid), plus il est stockable.
7. Les spécificités par rapport au transport, car moins le transport a d'impact sur la qualité et la marge du produit, moins il est contraignant par rapport à un choix de localisation de sa production.
8. La tendance du marché français stable ou en croissance, car plus le marché français est concentré et saturé, et plus il est tentant de chercher à diminuer les coûts de production de l'activité en la réalisant ailleurs.

Pour chaque axe, nous avons défini 3 gradations du moins impactant au plus impactant vis-à-vis de la délocalisation. Nous les explicitons dans le tableau 2.

---

<sup>10</sup> Il s'agit des AOP (Appellation d'Origine Protégée) ou AOC en France (Appellation d'Origine Contrôlée), des IGP (Indication Géographique Protégée) associées en France au label rouge ou au CCP (Certificat de Conformité Produit). Il faut ajouter la STG (Spécialité Traditionnelle Garantie) correspondant en France à l'attestation de spécificité. Enfin, il faut ajouter les produits issus de l'Agriculture Biologique (AB).

AXE 1 : NATURE DE L'APPROVISIONNEMENT EN MP	
Niveau 1	<i>La MP est produite en France et est compétitive.</i> La France réalise pour ces composants une production importante, de qualité et à coût bas (blé, porc...)
Niveau 2	<i>La MP est produite en France mais est aussi disponible à l'étranger.</i> Elle peut être produite à l'étranger en quantité et qualité de niveau similaire (lait, viandes, poisson, fruits et légumes...)
Niveau 3	<i>La MP n'est pas produite en France.</i> (fruits tropicaux, thé, café, épices, palme, surimi base...)
AXE 2. PERISSABILITE DES MP	
Niveau 1	<i>La MP est de l'ultra frais.</i> Elle doit être utilisée/stabilisée/vendue très rapidement (date limite de consommation – DLC, de moins de 6 jours) : lait frais, viande crue, poisson cru, légumes frais fragiles, fruits frais fragiles...
Niveau 2	<i>La MP dispose d'une date limite d'utilisation optimale (DLUO) ou d'une DLC plus longue (entre 6 jours et 1 mois environ).</i> Œufs, poisson en saumure, cornichons en saumure, betteraves, pommes, pommes de terre, beurre...
Niveau 3	<i>La MP est de longue conservation (LC).</i> Farine, sucre, beurre concentré, huile, poulet surgelé, concentré de fruit à diluer, lait en poudre, vins, alcools, PAI...
AXE 3. NATURE DES ETAPES DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION	
Niveau 1	<i>1<sup>ère</sup> transformation.</i> Le site industriel réalise le passage d'une MP agricole brute à une matière transformée, relativement stabilisée, vendu en l'état ou à une autre industrie d'assemblage (sucre, lait en poudre, concentré de fruits, vin, PAI...)
Niveau 2	<i>Transformation complète d'une MP agricole en un produit fini consommateur.</i> Yaourt, compote de pomme en conserve, conserve de haricots verts...
Niveau 3	<i>2<sup>ème</sup> transformation.</i> Le site réalise l'assemblage final de PAI ou MP issus d'une 1 <sup>ère</sup> transformation pour fabriquer un produit fini consommateur (plat cuisiné, pizza surgelée, boisson rafraîchissante...)
AXE 4. NATURE DES TECHNOLOGIES INDUSTRIELLES ET DES QUALIFICATIONS	
Niveau 1	<i>Une technologie automatisée et peu de main d'œuvre très qualifiée.</i> Surveillance d'installations technologiquement complexes, intensité capitalistique forte (au-dessus de 200 Keuros d'immobilisation/personne) <sup>11</sup> .
Niveau 2	<i>Une technologie mécanisée et une main d'œuvre qualifiée.</i> Intensité capitalistique moyenne (entre 100 et 200 Keuros)
Niveau 3	<i>Une technologie peu mécanisée et une main d'œuvre nombreuse et peu qualifiée.</i> Intensité capitalistique faible (en-dessous de 100 Keuros).
AXE 5. NATURE DU PRODUIT FINI OU NATURE DU PAI	
Niveau 1	<i>Produit qualifié par un signe officiel d'origine de leur MP ou du PAI<sup>12</sup></i> Vin de Bordeaux AOC, Champagne, poulet de Bresse...
Niveau 2	<i>Produit caractérisé par une différenciation.</i> Il peut s'agir de STG correspondant en France à l'attestation de spécificité <sup>13</sup> , de produits diététiques, ou issus de l'agriculture biologique : Lait infantile, choucroute alsacienne, jambon bio...
Niveau 3	<i>Produit standard marketé, marque de distributeur (MDD) ou 1<sup>er</sup> prix.</i> Il s'agit d'un produit consommé à grande échelle, en France et à l'étranger (jambon blanc de Paris, cola, jus d'orange à base de concentrés...)
AXE 6. PERISSABILITE DU PRODUIT FINI OU DU PAI	
Niveau 1	<i>Produit fini ou PAI ultra frais à DLC courte</i> Il s'agit de produits dont la DLC est généralement comprise entre 5 et 7 jours à partir de son conditionnement final. Le maintien des qualités organoleptiques réclame l'usage d'une réfrigération (découpe de volaille fraîche, lait conditionné frais, salade en sachet, steak haché frais, fraises, pain frais...)
Niveau 2	<i>Produit fini ou PAI frais à DLC plus « longue ».</i> Pour les produits soumis à DLC, la consommation de ceux-ci

<sup>11</sup> Nous avons obtenu les intensités capitalistiques dans le Panorama des IAA 2010. Suite à l'examen de ces données sur l'ensemble des activités sélectionnées et compte-tenu de nos connaissances technologiques en matière de génie industriel alimentaire, nous avons pu construire 3 niveaux : de 0 à 100, de 100 à 200 et au-dessus de 200 Keuros/salarié.

<sup>12</sup> Il s'agit des AOP ou AOC en France, des IGP associées en France au label rouge ou au CCP.

<sup>13</sup> Ces produits mettent en avant un goût, une recette gastronomique locale. Il faut ajouter les produits issus de l'Agriculture Biologique et les produits critiques en matière de traçabilité (alimentation infantile, produit à allégation santé)

	ne peut être dépassée car le produit est impropre à la consommation (yaourt, fromage, charcuterie en libre-service, boulangerie industrielle, œufs...)
Niveau 3	<b>Produit fini ou PAI à DLUO (Date Limite d'Utilisation Optimale).</b> Si ces produits sont consommés après leur DLUO, ils restent consommables mais ont perdu certaines propriétés qualitatives (conserves, surgelés de toutes natures, produits secs, alcools, biscuits...) <sup>14</sup>
<b>AXE 7. CARACTERISTIQUES DU TRANSPORT DES PRODUITS VERS LES MARCHES AVAL</b>	
Niveau 1	<b>Coût élevé du transport par rapport à la valeur et la fragilité du produit.</b> Le transport peut facilement affecter la qualité du produit et le rendre invendable (tous les produits nécessitant le maintien de la chaîne du froid - en froid positif ou négatif- tous les produits fragiles en termes de casse).
Niveau 2	<b>Coût élevé du transport par rapport à la valeur du produit et son poids.</b> Le produit est pondéreux et de valeur assez faible. Il suppose de trouver une solution de transport la moins onéreuse possible (rail, bateau). Cette contrainte incite à produire au plus près des lieux de consommation mais ce n'est pas toujours possible (eau en bouteille, conserves, colas, jus de fruits à base de concentrés...)
Niveau 3	<b>Coût faible du transport par rapport à la valeur du produit car c'est un produit léger et/ou peu fragile et/ou peu volumineux et/ou de forte valeur marchande.</b> Il s'agit des produits secs, des produits lyophilisés essentiellement mais aussi des vins et des apéritifs, des produits chers et peu fragiles.
<b>AXE 8. TENDANCE DU MARCHÉ AVAL CONCERNANT LE PRODUIT FINI<sup>15</sup></b>	
Niveau 1	<b>Le marché français est en croissance.</b> Quelle que soit la taille des entreprises concernées par l'activité, s'il y a un marché local en développement, il est plus intéressant d'implanter localement le site qui fabrique ce produit.
Niveau 2	<b>Le marché français est atomisé et saturé.</b> Si le marché de l'activité est essentiellement détenu par des TPE/PME, les moyens de l'internationalisation de l'activité sont faibles même si le marché est saturé.
Niveau 3	<b>Le marché français est concentré et saturé.</b> Si le marché de l'activité est essentiellement détenu par des grands groupes, les moyens de l'internationalisation de l'activité sont forts. Le marché saturé conduit à une recherche de réduction des coûts et de nouveaux débouchés.

Tableau 2 : Axes et graduations proposés pour la typologie.

A l'aide de cette grille à 8 axes, nous avons positionné les 90 produits retenus. A titre d'illustration, nous avons positionné sur la figure 1 le cas des yaourts aux fruits :

<sup>14</sup> Il s'agit souvent de produits en conserves, très sucrés, très salés, sans eau, très alcoolisés, très acides, évitant ainsi la prolifération de microorganismes nuisibles.

<sup>15</sup> Pour qualifier la tendance du marché des produits, nous nous sommes appuyées sur les données fournies dans <http://panoramaiaa.alimentation.gouv.fr/> (éditions 2010).

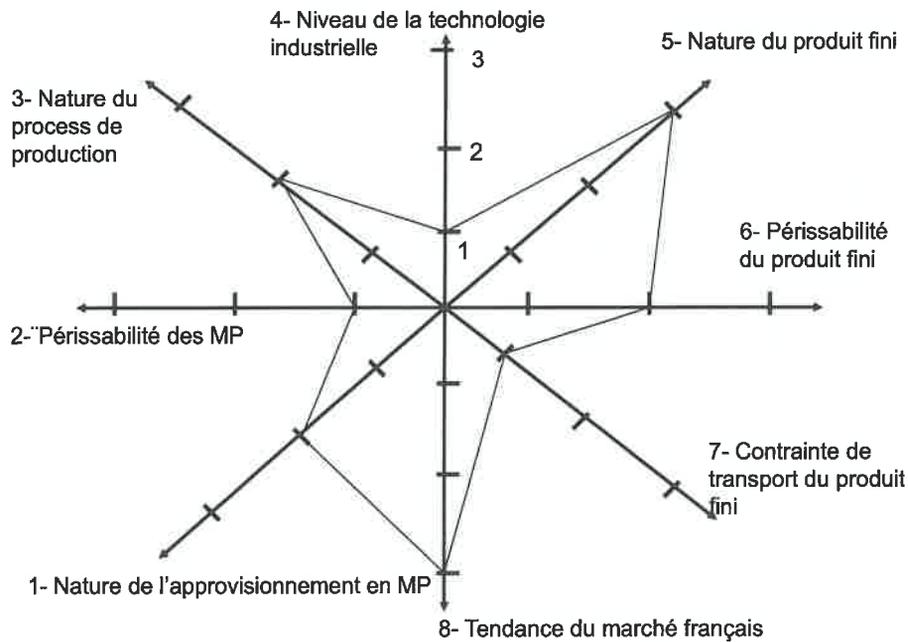


Figure 1 : Diagramme en toile d'araignée obtenu pour le produit « yaourts aux fruits ».

#### 4. Résultat : proposition d'une typologie

Après avoir placé les 90 produits sélectionnés dans la grille, nous avons regroupé les profils caractéristiques en superposant les grilles par transparence. Nous avons alors fait émerger 16 catégories numérotées de 1 à 16 allant globalement des activités les moins aptes à la délocalisation à celles les plus aptes. Celles-ci sont présentées dans le tableau 3.

N°	Caractéristiques et produits	Délocalisabilité
1	Les petites surfaces (MP compétitives en France, transformation complète, produits frais et différenciés, contraintes de transport, marché en croissance) : découpe de veau label rouge, salade en sachet 4 <sup>ème</sup> gamme, produit laitier frais de santé, poulet prêt à cuire label rouge, truite fraîche éviscérée, beurre AOC.	Faible
2	Les signes de qualité (MP françaises, périssables, PF d'origine) : jambon cru à la coupe label rouge, vin doux naturel, cognac, champagne, eau minérale naturelle plate française, roquefort AOC, cidre, vin AOC récoltant, pruneaux d'Agen.	
3	Ultra frais standard (MP et PF périssables à court terme, standardisés) : découpe de porc standard, découpe de dinde standard, carcasse de bœuf, filet de cabillaud frais.	Moyenne faible
4	Produits frais, standardisés, en croissance : pâtisserie fraîche, emmental râpé, compote de pommes fraîche, pâtes fraîches type raviolis, blanquette de veau traiteur frais, jambon cuit libre service, saucisson sec.	
5	Produits laitiers frais standardisés, marché saturé : yaourts aux fruits, fromages frais.	

6	MP périssables, PF standardisés, stabilisés, généralement pondéreux, marché saturé : sucre de betterave, lait UHT, confiture d'abricots, pêches au sirop, petits pois en conserve, haricots verts surgelés, champignons en conserve, huile de tournesol.	Moyenne
7	MP peu périssables, PF standardisés, stabilisés, pondéreux ou fragiles, marché en croissance : éthanol, cola, chips, huile de colza, frites surgelées, bière de spécialité, farine de blé PAI (pour boulangerie artisanale).	
8	MP stabilisées, 2 <sup>ème</sup> transformation, PF standardisés, stabilisés, marché en croissance : complément alimentaire, soupe déshydratée, pain de mie.	
9	PF stabilisés, surgelés, standardisés, marché en croissance : pizza surgelée, pâtons surgelés pour pain, colin pané surgelé.	
10	Produits frais en croissance à MP indisponibles ou peu disponibles en France métropolitaine : saumon fumé, pur jus de fruits frais pasteurisé, surimi.	Moyenne/ forte
11	MP indisponibles ou peu disponibles en France métropolitaine, PF standardisés, stabilisés, pondéreux, marché en croissance : sardines en conserves, huile d'olive, sucre de canne consommateur, préparation de fruits PAI, sauce tomate en conserve.	
12	MP périssable, PF standardisés, stabilisés, légers, marché saturé et concentré : poudre de lactosérum, poudre de lait, purée de pomme de terre en flocons, oignons déshydratés PAI, lait infantile en poudre, malt.	
13	MP non périssables, 2 <sup>ème</sup> transformation, PF standardisé, stabilisés, marché saturé, contrainte de transport : bière classique de luxe, beurre concentré, matière grasse tartinable, glace.	
14	MP non périssables, compétitives en France, 2 <sup>ème</sup> transformation, PF standardisés, bien stabilisés, marché saturé : <i>petfood</i> , biscottes, biscuits, gâteaux moelleux.	
15	MP peu périssables, 2 <sup>ème</sup> transformation, PF standardisés, stabilisés, peu contraignants sur le transport, marché saturé : bonbon, pâtes sèches, vinaigre, fromage fondu, raviolis en conserve, aliment bétail granulé prémix végétaux, farine animale, pâtes alsaciennes aux œufs frais.	Forte
16	MP non périssables, indisponibles ou peu disponibles en France métropolitaine, 2 <sup>ème</sup> transformation, PF standardisés, stabilisés, marché saturé : cornichons en bocal, nectar de fruits, tablette de chocolat au lait, thé en sachet, moutarde, café moulu, ketchup, jus de fruits à base de concentré, chocolat noir PAI.	

Tableau 3 : 16 catégories de produits selon leur potentiel de délocalisation.

Les graphes des catégories extrêmes 1 (les moins aptes à la délocalisation) et 16 (les plus aptes à la délocalisation) sont proposés dans les figures 2 et 3.

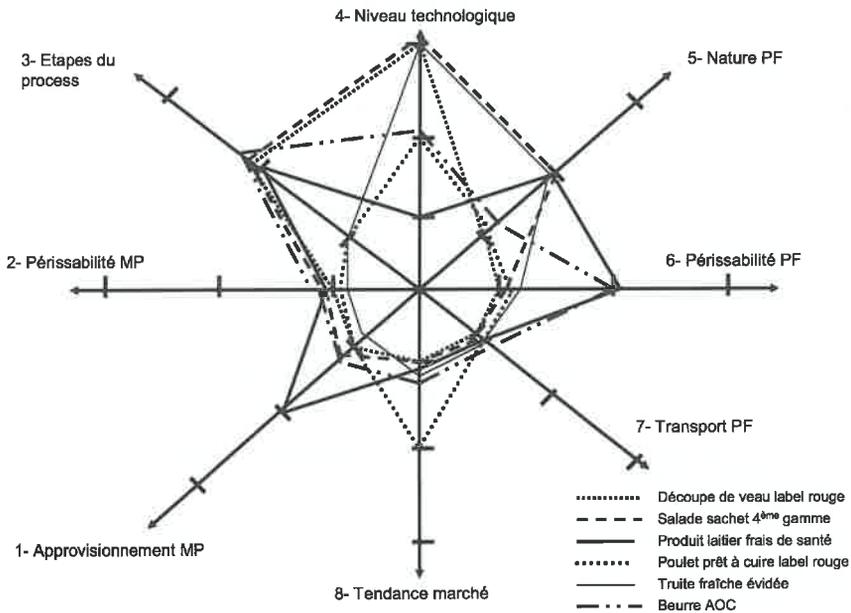


Figure 2 : Catégorie 1 – Les « petites surfaces ».

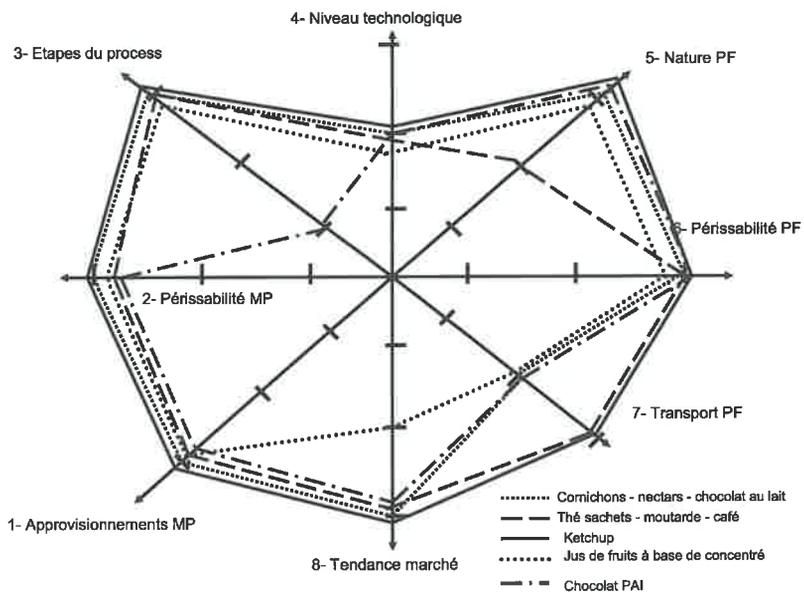


Figure 3 : Catégorie 16 – Les « grandes surfaces ».

## 5. Analyse des résultats

### 5.1 Typologie des IAA obtenue

#### 5.1.1 Au niveau des produits et procédés

Nous observons qu'il y a 17 produits sur les 90 retenus dans les « grandes surfaces » donc beaucoup de produits tout à fait aptes à la délocalisation. Ces produits s'appuient sur des process de 2<sup>ème</sup> transformation et pour lesquels l'approvisionnement peut être généralement plus flexible.

Les produits les moins aptes (catégories 1 et 2) concernent les vins et des produits frais ou ultrafrais avec éventuellement un signe de qualité.

Entre ces deux extrêmes, on trouve un ensemble de catégories différenciées les unes des autres par au moins un axe pour lequel le niveau diffère clairement. Cela ne signifie pas forcément que ces activités sont difficilement délocalisables mais qu'il faut étudier une éventuelle pondération des axes en fonction de l'activité et les facteurs contextuels à l'entreprise concernée par ces activités (l'ancrage territorial du site industriel - main-d'œuvre, présence de fournisseurs, subventions et/ou la concomitance avec un besoin éventuel de réinvestir dans les process)

#### 5.1.2 Au niveau des sous-secteurs et des catégories

On remarque que dans le sous-secteur « autres IAA », « fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et pâtes » et « fabrication d'aliments pour animaux », beaucoup de produits sont dans les catégories les plus aptes à la délocalisation.

Le sous-secteur de l'industrie des viandes présente des produits moins aptes à ce phénomène (catégories 1 à 4). Toutefois, l'impact de la compétitivité prix de la matière première est important. On constate (Rouault, 2010) que ces dernières années, l'Allemagne a gagné en compétitivité sur le prix des viandes de porc notamment, ce qui a incité distributeurs et industriels français à développer leurs approvisionnements en provenance de ce pays.

Par ailleurs, certaines catégories sont assez homogènes dans un niveau intermédiaire de délocalisabilité (industries des corps gras, travail du grain et produits amyliacés, industrie des fruits et légumes).

Enfin, nous avons des sous-secteurs où cohabitent des produits ayant de forts, moyens et faibles potentiels de délocalisation (industrie laitière, industrie du poisson, fabrication de boissons).

### 5.1.3 Au niveau de la taille des entreprises

Les grands groupes multinationaux sont souvent positionnés sur des produits aptes à la délocalisation. Par exemple, Unilever (groupe néerlandais-britannique) en France est essentiellement positionné sur : moutardes, sauces, cornichons, vinaigrette, ketchup, thé, glaces, soupes déshydratées, aides culinaires, matières grasses végétales tartinables ; Kraft Food (groupe américain) est positionné en France sur les biscuits, le café, le chocolat, la confiserie ; Nestlé (groupe suisse) produit en France du café, chocolat, boissons, surgelés, *petfood*, céréales, aides culinaires, surgelés et glaces.

Deux grands groupes, leaders dans leur domaine, feraient toutefois exception : Danone (groupe français) pour la fabrication des produits laitiers frais (nécessité d'une relation de dépendance avec un bassin laitier) et des eaux minérales, et Coca Cola (groupe américain) dont les sites industriels localisés en France sont situés à proximité d'importantes zones urbaines de consommation avec des boissons rafraîchissantes sans alcool (eau puisée dans le sous-sol, produits finis pondéreux de grande consommation).

## 5.2 Discussion

Nous n'avons pas trouvé de travaux académiques proposant une typologie pour évaluer la situation des IAA par rapport aux délocalisations. Cependant, nous pouvons élaborer un lien entre nos travaux et ceux de Saives et Desmarteau (2010), qui proposent une grille d'analyse de la compétitivité à base territoriale d'entreprises agroalimentaires. Suite à l'analyse de 64 entretiens avec des dirigeants d'entreprises québécoises, Saives et Desmarteau aboutissent notamment à 4 formes différentes de milieux stratégiques locaux : industrialisant, typifiant, globalisant et glocalisant, en relation avec une catégorisation des entreprises alimentaires respectivement de 4 natures : imitateurs, artistes, globalistes et glocalistes.

Nous remarquons que les résultats des analyses de Saives et Desmarteau qui s'appuient sur les stratégies de territorialisation/ancrage territorial, que nous pourrions qualifier d'approche primale, et ceux de nos analyses, qui s'appuient sur les variables d'aptitude à la délocalisation des activités, que nous pourrions qualifier complémentirement, d'approche duale, aboutissent à la mise en évidence du même couple de catégories opposées : artistes, typicité des produits et signes de qualité d'une part (catégories 1 et 2 dans notre typologie), et globalistes, marques mondiales, produits industriels d'autre part (catégories 15 et 16).

## 6. Conclusion

Dans cet article, nous proposons une typologie des activités agroalimentaires en 16 catégories allant des catégories les moins aptes à la délocalisation aux plus aptes. Dans ce

*continuum*, il est à noter que pour les catégories intermédiaires, il est nécessaire d'approfondir l'étude pour évaluer la délocalisabilité de l'activité. Par exemple, le frein à la délocalisation est fréquemment l'existence en France d'une matière première compétitive. Si cet avantage se perd, alors la délocalisabilité sera plus forte (cas du lait, de la viande de porc dont le prix en Allemagne est devenu récemment plus compétitif).

Nous avons fait un rapprochement entre les activités productives en France de plusieurs grands groupes agroalimentaires multinationaux et le contenu des catégories les plus délocalisables. Ainsi, il semblerait que les dirigeants des grandes firmes multinationales financiarisées citées ci-dessus aient mené le même raisonnement que nous pour définir leur activité, les produits qu'elles fabriquent et leur lieu de fabrication. Elles choisiraient la combinaison la plus flexible et adaptable possible (rentable à court terme ?) dans un contexte d'échanges concurrentiels mondialisés.

La grille peut aussi être utilisée par les pouvoirs publics (au sens large, locaux, régionaux, nationaux) pour identifier et suivre les activités les plus menacées par des délocalisations afin de mettre en œuvre préventivement des mesures pour un maintien en France de ces activités. Elle met également en évidence les produits et activités actuellement les plus liées à notre territoire.

Plus globalement, les acteurs gravitant autour des IAA peuvent s'approprier cette grille opérationnelle (grâce à sa facilité d'utilisation) pour démarrer une réflexion sur l'aptitude à la délocalisation d'une activité.

Enfin, nous avons choisi ici une définition stricte des délocalisations. L'étude doit être complétée pour évaluer le potentiel de délocalisation lié au *sourcing* international (niveau 2 de délocalisation selon Grignon (2004) ou définition plus large du concept de délocalisation). Toutefois, ce *sourcing* international ne sera-t-il pas freiné, à terme, par la prise en compte du développement durable par les consommateurs et l'essor d'un « modèle alternatif de proximité » comme le souligne Rastoin (2008) ?

## 7. Bibliographie

ANIA, Association Nationale des Industries Agroalimentaires, Rapports d'Activité 2007, 2008, 2009, 2010, consultables sur <http://www.ania.net>. Ce site diffuse également des données chiffrées sur le secteur, et des études réalisées par l'ANIA. Consulté en novembre 2011.

Buisson, J.R, (2009), « Tout le monde se fiche de l'agroalimentaire », extrait du dossier « Les états généraux de l'industrie », Interview, propos recueillis par Laurent Guez et Patrick Déniel, l'Usine Nouvelle, n°3173, 10 décembre.

Claret, N., Lecomte, C., (2005), « Délocalisation : nouveau levier de flexibilité pour les industries agroalimentaires françaises ? », Actes du 6ème Congrès International de Génie Industriel, Besançon, France, 7-10 juin 2005, 10 pages.

Dangla, B. et Munoz, D. (2005), « Internationalisation des industries agroalimentaires », Rapport commandité par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité (MAAPR), 207pages.

Demmou, L., (2010), « La désindustrialisation en France, Document de travail de la DG Trésor », Cahiers n°2010/01, juin.

Gallego, V. et Mahé de Boislandelle, H., (2011), Délocalisation et Relocalisation en PME, opportunités et risques, Economica, collection Connaissance de la Gestion.

Grignon, F. (2004). La délocalisation des industries de main-d'œuvre, Paris: Rapport d'Information du Sénat N°374.

Leboulanger, S., (2004), « La délocalisation tente aussi l'agro-alimentaire », L'usine nouvelle, N°2914, 22 avril

Lecomte, C., Saidi-Kabeche, D., Vergote, M-H., (2004), « Vers une typologie des problématiques de traçabilité dans les industries alimentaires », Revue Française de Gestion Industrielle, N°3, p.5-24.

Le Moigne, F. (2009), « Les relais de croissance 2009, optimiser les coûts dans l'agroalimentaire » Enquête exclusive Usine Nouvelle et ProConseil.

Mouhoud, E. M., (2011), Mondialisation et délocalisation des entreprises, La Découverte, Collection Repères, 3ème édition (première édition 2006).

Palpacuer, F., Perez, R., Tozanli, S., Brabet, J., (2006), « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprises : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe », Finance Contrôle Stratégie, Vol.9, N°3, septembre, p.165-189.

Panoramaiaa, <http://panoramaiaa.alimentation.gouv.fr/>, éditions 2010 et 2008. Ces documents sont composés d'une étude sur les « enjeux agroalimentaires », puis de « fiches sectorielles ».

Pliquet, E. et Riedinger, N. (2008), « Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises ; entre délocalisations et conquêtes de nouveaux marchés », Les 4 pages du SESSI, n°246.

Rastoin, J-L, (2008), « Les multinationales dans le système alimentaire, Dossier Economie de l'Alimentation », Projet, n°307, pages 61- 69.

Rouault, P., (2010), « Analyse comparée des IAA française par rapport à leurs concurrentes européennes », Rapport ministériel, 147 pages

Saives, A.-L., Desmarteau, R.H., (2010), « Milieux, modèles d'affaires et territorialisation des entreprises : le cas de l'agroalimentaire au Québec », XIXème conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.

Sergot, B. (2012). « Les délocalisations, réalités et perceptions », dans J. Allouche (coordonné par), Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris : Vuibert, 3<sup>e</sup> édition, à paraître.