

# LES DETERMINANTS DE L'EVOLUTION DES ENTREPRISES D'ABATTAGE DE PORC ET DE CHARCUTERIE SALAISSON.

C. RENAULT. (AND-IAM)

*Association Nutrition Demain - 61 A, rue d'Avignon, M.I.N., Fruileg 682, 94574 RUNGIS*

*Avec la collaboration de P. Joubert et de R. Lacabérats.*

## INTRODUCTION

La filière porcine française peut présenter pour le badaud non averti, quelques signes extérieurs de situation chaotique. Les problèmes sociaux des éleveurs Bretons, le déficit répété de la plus grande entreprise de transformation, le déficit de la balance extérieure sont les plus notoires. Au delà de ces réalités qui ne sauraient en aucun cas résumer la situation du porc en France, il existe de véritables problèmes qui se posent à tous les stades de la filière mais qui n'empêchent pas certaines firmes de réaliser des résultats plus qu'honorables.

L'objet du présent article n'est pas de répertorier et encore moins d'analyser l'ensemble des problèmes porcins d'un pays qui souffre à la fois de son insuffisance nationale et de la surproduction communautaire. Notre objet est de décrire les stratégies typiques des entreprises d'abattage, de découpe et de transformation.

L'approche que nous avons réalisée, repose sur une méthode d'analyse de la stratégie des firmes dont l'armature est une mise en parallèle de variables financières, caractérisant essentiellement les résultats des sociétés en terme de croissance, de rentabilité et d'investissement. L'analyse statistique, menée à l'aide de méthodes d'analyse de données, permet de tirer de ces mises en parallèles, une description du champ étudié. Cette dernière, est formalisée à travers deux séries de résultats.

D'une part, nous mettons en évidence les variables qui apparaissent comme celles qui expliquent la dispersion des résultats, ce sont les "déterminants" de l'évolution. En d'autres termes ces variables prépondérantes peuvent être perçues comme les attributs qui différencient les différents types d'entreprises, souvent ces variables sont de véritables "obstacles à la mobilité stratégique", c'est-à-dire qu'elles représentent les contraintes majeures qui pèsent sur la définition des politiques d'entreprise. Nous parlerons plus loin de la spécialisation des entreprises : il est évident que dans un secteur comme la charcuterie, où le niveau des investissements est relativement lourd, l'équipement d'une entreprise conditionne largement ses possibilités d'évolution : on ne peut passer rapidement d'une spécialisation à une autre, de même du point de vue commercial, une firme à gamme large ne peut

décréter une spécialisation, sans risquer de perdre une part très importante de son chiffre d'affaires.

D'autre part nous pouvons regrouper les entreprises en fonction de leurs stratégies, et constituer une typologie, qui permet de dépasser la problématique courante de l'analyse sectorielle.

Notre recherche portait sur l'ensemble du secteur des viandes et des produits carnés. Nous présentons ici quelques résultats portant sur les entreprises de la filière porc (soit environ la moitié de notre échantillon).

Après avoir précisé quelques points de méthode, nous présenterons successivement les résultats concernant l'abattage découpe et la charcuterie salaison avant d'utiliser ces résultats pour apporter quelques éléments nouveaux (?) aux réflexions concernant la filière.

## 1. PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

### Une recherche ayant des objectifs opérationnels précis.

Outre notre volonté d'approfondir la problématique propre à chaque secteur viande nous poursuivons une démarche qui visait deux objectifs :

- Proposer un cadre d'analyse des concurrences inter-viandes qui soit plus affiné que celui qui est issu des classifications administratives usuelles.
- Mettre en place des bases de données financières sur les sociétés du secteur qui permettent un suivi rapide et précis de l'évolution des "groupes de concurrences" et de chacune des entreprises composant ces derniers.

### Méthodes d'approche et de traitement des données

- Nous avons recueilli les **données financières** à partir des comptes fiscaux des entreprises (exercice 1985 et

précédents). Les **données de comportement** nous ont été aimablement communiquées par les dirigeants des entreprises de l'échantillon.

- **L'échantillonnage** a été réalisé selon une méthode de stratification de la population, utilisant comme variables témoin, la taille, la localisation et la nature de l'activité; pour la charcuterie, nous avons largement utilisé nos connaissances passées.

- Les données une fois acquises nous avons utilisé la méthode ACP (Analyse en composantes principales) pour lire notre tableau statistique. les variables qualitatives ayant été préalablement converties en variables quantitatives.

### Hypothèses de travail

L'utilisation de l'analyse de données nécessite la formulation d'hypothèses qu'elle a pour but d'aider à vérifier ou à infirmer. Nos hypothèses étaient donc les suivantes.

- **Sur l'abattage de porc**

Deux phénomènes sont frappants si l'on songe à l'activité : la concentration et l'industrialisation, qui s'expriment tous les deux par l'augmentation de la taille des unités.

Un troisième élément, quelque peu hétérogène à la filière attire également l'attention sans pour autant être porteur d'un sens d'évolution : l'existence et le développement d'abattoirs privés mixtes bovins-porc.

- **Sur la charcuterie saison**

Notre but était de vérifier la pérennité de la césure polyvalents/spécialistes et de mettre en évidence le rôle négatif de l'intégration du commerce de viande fraîche. D'autres questions telles que les évolutions technologiques, l'apparition de politiques de marques et de communication, ou la segmentation des marchés retenait également notre attention.

## 2. LES ENTREPRISES D'ABATTAGE ET DE DÉCOUPE DE PORC ET LES ENTREPRISES MIXTES

(Analyse portant sur 28 entreprises et 42 variables)

Notre échantillon de base abattage du bétail portait sur 60 entreprises à dominante bovine ou porcine ou "mixte". Une première analyse sur l'ensemble de l'échantillon nous a indiqué une césure en fonction de la taille, celle-ci étant corrélée avec de nombreuses variables caractérisant l'industrialisation: le taux de découpe, le niveau technique, l'informatisation, des avancées vers le marketing, etc.; une autre césure reposait sur les résultats des entreprises on aboutissait alors à la constitution de cinq groupes d'entreprises :

- de grandes sociétés (bovins, mixtes et porc) ayant réussi l'industrialisation.
- des sociétés de taille moindre, n'ayant pas réussi à rationaliser leur structure et/ou leur politique et connaissant des difficultés chroniques.
- des sociétés de taille moyenne en voie d'industrialisation, et de ce fait traversant une période risquée.
- enfin deux groupes d'entreprises traditionnelles de faible taille l'un à dominante porc réalisant des résultats corrects et l'autre à dominante bovin, dont les résultats sont plus critiques.

Pour l'approche que nous présentons ci-dessous, nous avons exclu de l'échantillon toutes les entreprises spécialistes et à dominante gros bovins.

### 2.1. Les variables Déterminantes:

#### 1<sup>er</sup> Facteur (21,29 % de la variance totale)

variables	contrib.	variables	contrib
CA	0,28	Appro Direct	0,21
Dim des ventes	0,26	Mixité de l'abattoir	0,20
Informatique	0,27	Importance de l'Adm.	0,20
Marque	0,25	Traditionnel	0,15
Ouverture	0,24	Espèce	0,15
Exportation	0,23		
Transformation	0,20		
G.M.S.	0,20		
Niveau technique	0,18		
FP/CA	0,18		

Les cinq variables contribuant le plus au facteur sont liés à la taille : CA, dimension des ventes, informatisation, présence d'une marque, ouverture sur l'environnement. De plus, on trouve corrélées à celles-ci des variables telles que la part de transformation, la part réalisée en G.M.S., mais aussi et à un moindre degré, le niveau technologique, les liens avec l'amont et l'agrément. Enfin, deux variables économique-financières apparaissent : la rentabilité d'exploitation et la solvabilité financière.

Au pôle opposé du 1<sup>er</sup> facteur, on trouve quelques variables caractérisant une activité "traditionnelle": approvisionnement direct, abattoir non spécialisé, clientèle de traditionnel, dominante porc.

#### 2<sup>e</sup> Facteur (12,42 % de la variance totale)

variables	contrib	variables	contrib
EBE/CA	0,31	Part du JB dans le CA	-0,30
MBA	0,30	Nbre d'EtB	-0,22
Direction	0,24	Lien amont.	-0,22
DLMT/MBA	0,22	Intervention	0,23
Impôts subv.	0,23		
BN/FP	0,21		
Découpe	0,20		

Curieusement, le second facteur oppose principalement une correcte rentabilité d'exploitation à la mixité des abattages. En effet, toutes les variables contribuant en négatif au facteur sont caractéristiques d'une activité bovine de type "coopérative d'abattage". A l'opposé, on trouve un nombre non négligeable de variables de résultats qui sont moyennement corrélées avec la spécialisation porc.

On constate par cette analyse, qu'il existe une différenciation nette entre les entreprises mixtes et les entreprises purement porcines.

### 2.2. Les groupes (Figure 1)

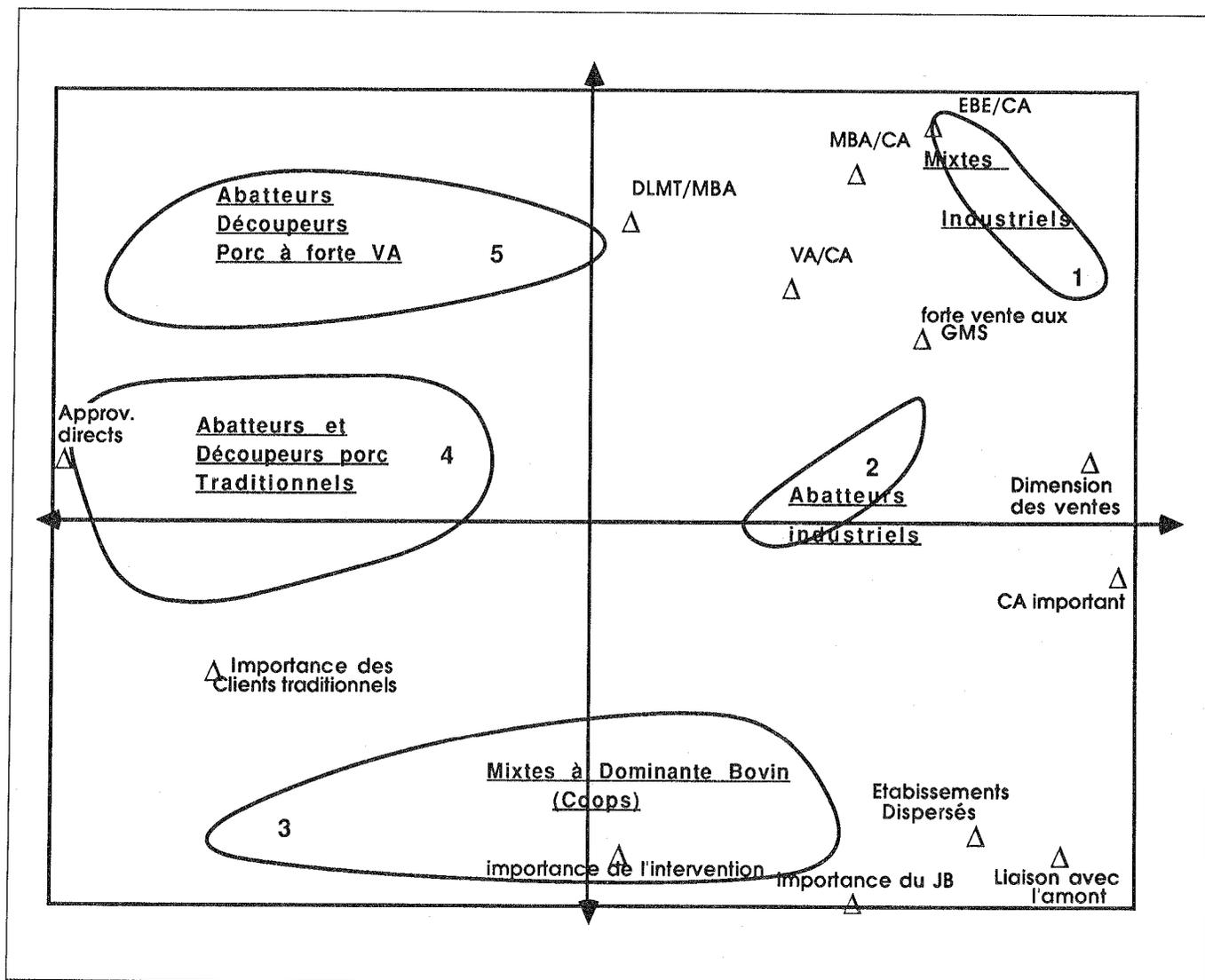
- **Interprétation de la projection 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> facteur**

Ce graphique indique assez nettement la césure entre le système porc et le système mixte. On peut distinguer cinq ensembles :

1 - Les firmes mixtes dominées par une élaboration poussée des produits. Fort pourcentage de porc, sociétés privées, liaisons avec l'aval.

2 - Abatteurs de porc de grande taille.

FIGURE 1  
 ABATTAGE DU BÉTAIL N°3  
 ENTREPRISES A DOMINANTE PORC + ENTREPRISES MIXTES



3 - Entreprises mixtes dominées par le bovin. Dominante coopérative, travail du JB, rentabilité médiocre ou mauvaise.

4 - Abatteurs et découpeurs porc de petite taille ayant une attitude classique, forte part de la clientèle traditionnelle, rentabilité moyenne. A noter la présence dans ce groupe de deux entreprises privées mixtes à tendance bovin.

5 - Découpeurs et abatteurs de porc ayant réussi à développer la valeur ajoutée, grâce au service, à la découpe fine, ou à la fabrication.

### 3. LES RÉSULTATS POUR LES ENTREPRISES DE CHARCUTERIE-SALAIISON

(Analyse globale : 30 entreprises, 41 variables)

#### 3.1. Les variables Déterminantes:

Premier Facteur (23,09 % de la variance totale).

Variabes	Contrib	Variabes	Contrib
Niveau technique	0,26	Part Viande Fraiche	-0,20
Dimension des ventes	0,23	Part du traditionnel	-0,15
Agrément	0,23	Polyvalence	-0,14
Informatisation	0,22	Gamme large	-0,08
MBA/CAHT 85	0,22		

La rentabilité est corrélée avec le niveau technique, le dimensionnement des ventes, l'agrément de l'outil, le niveau d'informatisation et une forte augmentation des immobilisations en 85.

A l'opposé, on trouve quatre variables corrélées entre elles : **la part de la viande fraîche, l'importance des ventes au domaine traditionnel, la polyvalence de l'outil et la largeur de la gamme.**

L'abandon de l'amont est en effet le critère qui sépare la population "traditionaliste" ou "passéiste", d'une population plus moderne qui se distingue notamment par un niveau technique plus élevé (innovations, compétences propres, introduction de nouvelles technologies) et par l'abandon de la polyvalence, même de la part de plus grandes entreprises qui semblent avoir réussi en quelques années à négocier un virage difficile.

Ainsi, l'intégration de la découpe et/ou de l'abattage constitue bien ce qu'il est convenu d'appeler un obstacle à la mobilité stratégique. Abandonner la découpe signifie :

– pour certaines entreprises révolutionner complètement le système d'approvisionnement, qui parfois, est une des plus anciennes bases de l'activité des entreprises, voire de leur objet social;

– réduire l'activité, c'est-à-dire abandonner du chiffre d'affaires et reclasser ou licencier le personnel d'abattage;

– changer de politique commerciale, les détaillants spécialisés constituant l'essentiel de la clientèle des sociétés "traditionalistes", en raison d'une demande spécifique incluant la viande fraîche de porc (longe) et les produits transformés.

La question qui se pose donc pour les entreprises "traditionalistes" est celle de leur survie. Certaines entreprises peuvent se maintenir en raison d'une rente régionale à l'amont ou à l'aval, d'autres peuvent amorcer un virage vers l'abandon de leur activité viande fraîche, d'autres enfin semblent dans une situation sans issue.

Les indications fournies par le premier axe ne doivent cependant pas masquer certaines réalités. Nous avons vu des entreprises travaillant avec le commerce traditionnel qui se développent et génèrent un fort autofinancement.

Le raisonnement selon lequel le maintien du commerce traditionnel dépend de l'amont industriel vaut pour toutes les viandes : les entreprises qui réalisent un produit de qualité supérieure à la moyenne à un coût compétitif et qui de surcroît ont su mettre en place un système moderne de logistique (prise de commande informatisée, distribution sur point de vente) sont en mesure d'entretenir un réseau de détaillants spécialisés touchant une clientèle spécifique (haut de gamme, très grandes villes, personnes âgées).

## 2° facteur (12,67 % de la variance totale)

Variable	Contrib	Variable	Contrib
CAHT	0,30	MBA/CAHT	-0,26
Part du jambon cuit	0,26	Benef net/Fonds propres	-0,31
Tonnage	0,27	VAHT/CAHT	-0,19
Direction	0,23	Fonds propres/CA	-0,15
Gamme large	0,23	Rentabilité passée	-0,15
Filiales	0,20	Dettes LMT/MBA	-0,17
R&D	0,20	Invest/Passé	-0,22

L'axe 2 met en opposition de bons résultats en terme de rentabilité, de valeur ajoutée, de structure financière et d'investissement sur la période 76-83 avec la taille (exprimée en CA et en tonnage), une part importante de jambon cuit, une direction non familiale et à un effort en recherche et développement.

En fait, l'interprétation de la dispersion engendrée par cet axe est relativement simple. Il oppose essentiellement deux approches du secteur : celle faite par les entreprises anciennes et celle faite par les entreprises de création plus récente.

Dans le premier cas, nous avons à faire à des entreprises dont le profil peut être le suivant : développement relativement ancien, abandon récent de la polyvalence qui a entraîné une certaine rationalisation des outils et selon les cas, l'abandon de l'abattage, de la découpe et donc, du commerce de viande fraîche. Nous constatons que celles-ci sont des entreprises qui dominent le secteur sans être en difficulté mais qui obtiennent toutefois de moins bons résultats que les petites entreprises spécialisées.

## 3° Facteur : 8,40 % de la variance totale

Variable	Contrib	Variable	Contrib
▲CA	0,30	VAHT/CAHT	-0,29
Personnel	0,31	Part saucisse	-0,24
Part du 1 <sup>er</sup> fournisseur	0,27	Part du libre service	-0,24
Croissance passée	0,25	Gamme large	-0,22
Logistique	0,24	Dettes LMT	-0,24
Rentabilité passée	0,22	Direction	-0,20

Le troisième axe indique une opposition entre la croissance et le taux de valeur ajoutée ! Ce résultat peut paraître paradoxal, mais il semble dû à 3 entreprises dont 2 sont importantes. Ces dernières ont récemment abandonné certaines activités, et simultanément, accentué leur effort en charcuterie libre-service.

A l'opposé, on trouve des entreprises qui ont connu une forte croissance et qui, en raison d'une bonne productivité n'ont pas un taux de VA très important.

Au delà de cette opposition quelque peu accidentelle, l'intérêt de l'axe 3 est de mettre en évidence la corrélation entre valeur ajoutée, produits libre-service, largeur de la gamme et part importante des saucisses.

Cette séquence décrit assez bien les contraintes liées à ce profil particulier d'activité. Or la contrainte que représente une gamme large est opposée à la logique dominante de spécialisation. La solution est, bien sûr, le développement de l'activité de négoce qui ne va pas sans problème (sélection de fournisseurs, réglementation, logistique).

En fait, le développement du libre-service a entraîné la mise en place d'un groupe de concurrence autonome, qui au delà de notre échantillon, comprend une dizaine d'entreprises au plan national.

## 3.2. Les groupes

### 1<sup>er</sup> et 2° Facteurs (soit 35,8 % de la variance)

La première projection permet de distinguer quatre groupes d'entreprises :

#### 1 - Les entreprises réalisant des résultats médiocres (11 entreprises)

Elles sont en général polyvalentes et réalisent l'abattage et/ou la découpe et donc le commerce de la viande fraîche. On note toutefois la présence de trois entreprises spécialisées s'approvisionnant en pièces, mais connaissant des problèmes d'organisation ou de débouché.

#### 2 - Les entreprises spécialisées mono-produit (6 entreprises)

De taille relativement faible (de 20 à 70 MF de CAHT annuel) spécialisées sur une famille de produits. Leurs caractéristiques principales sont de connaître un taux de croissance relativement élevé et, d'autre part, d'avoir un niveau technique moyen.

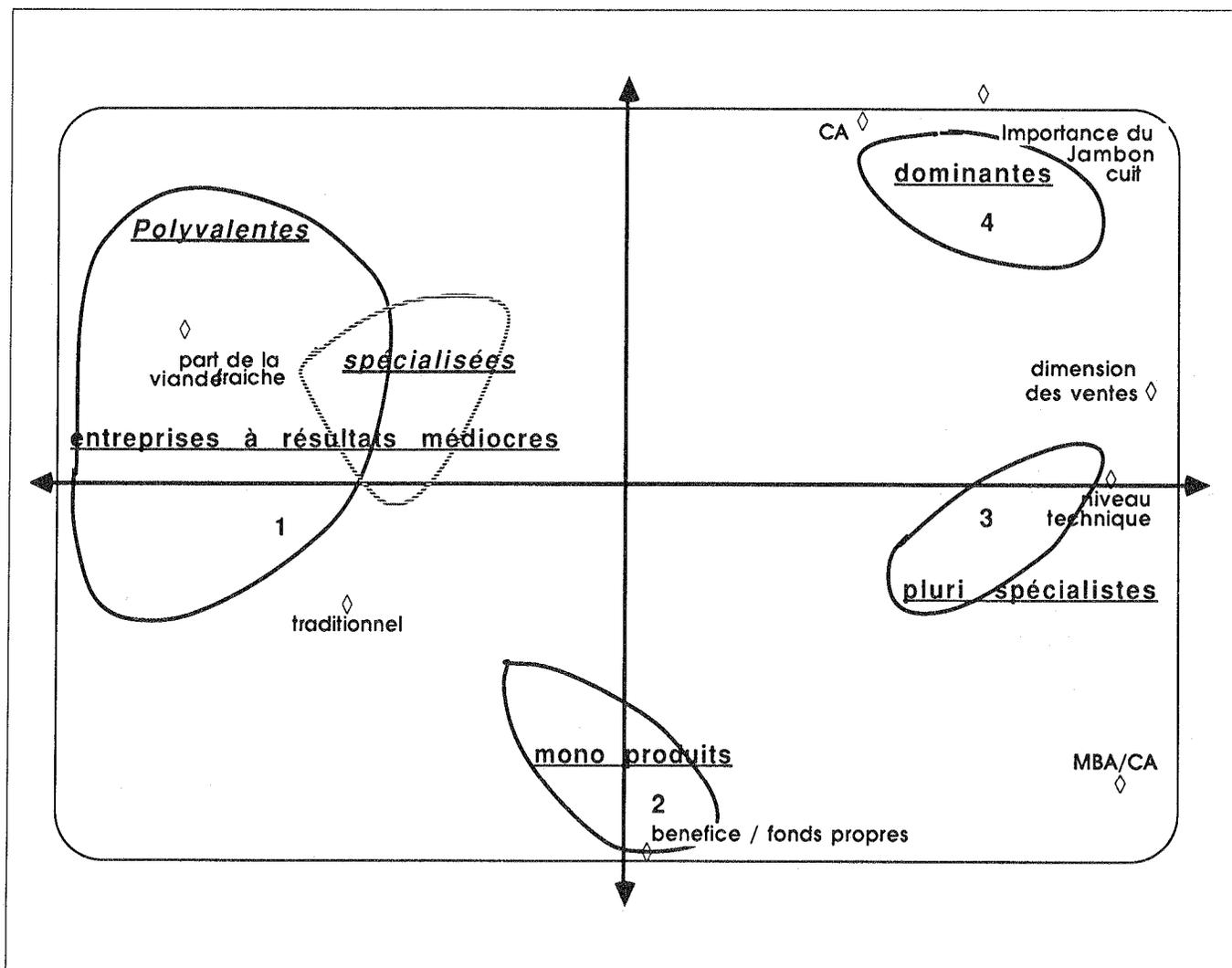
#### 3 - Les entreprises "mixtes" (6 entreprises)

De taille moyenne (de 90 à 140 MF de CAHT annuel) et (à l'exception d'une) caractérisées par une activité basée sur plusieurs lignes produits (jambons cuits, pâtés et produits à tartiner, saucisses, jambons secs). Ces entreprises sont par ailleurs caractérisées par une volonté de développement exprimée par les propriétaires/dirigeants.

#### 4 - Les entreprises dominantes (6 entreprises)

Celles-ci ont une part importante de leur CA réalisé en jambon cuit commercialisé sous différentes formes (jambon cuit supérieur vendu à la coupe, jambon cuit libre-service, détaillants, gestion des rayons traditionnels en hypermarché). De plus, toutes ces entreprises occupent l'une des premières places nationales sur un de ces créneaux. Enfin, il s'agit des firmes qui ont un bon niveau technique et qui sont les plus importantes de l'échantillon par leur CA.

FIGURE 2  
CHARCUTERIE SALAISSON N° 1 - 1<sup>er</sup> ET 2<sup>e</sup> FACTEURS



### 1<sup>er</sup> et 3<sup>e</sup> Facteurs (31,49 % de la variance totale)

Nous avons vu que le troisième axe marquait une opposition Croissance/Valeur ajoutée et permettait de mettre en évidence un groupe de concurrence "libre-service", nous le retrouvons ici.

En outre, l'axe 3 ne subit pas d'effet taille et permet quelques distinctions.

#### • Dans le premier groupe de la projection précédente

1 - Un groupe presque parfait d'**abatteurs possédant leur outil** auxquels vient s'ajouter un découpeur. Selon l'axe 3, ces entreprises réalisent moins de valeur ajoutée (de 9,8 % à 25,3 %).

2 - Un groupe de **découpeurs et d'abatteurs en outil public**. La valeur ajoutée est plus élevée (de 17,6 % à 28,6 %).

3 - Un groupe de **deux entreprises** précédemment identifiées comme "spécialistes en difficulté". On remarque une forte valeur ajoutée (29,3 % et 38 %) ainsi qu'une forte implication dans les réseaux traditionnels. Les difficultés de ces entreprises paraissent plus liées à des problèmes internes (relation avec le personnel, changement de direction) qui ont retardé une modernisation des outils ou une adaptation des produits au marché.

#### • Dans les autres groupes

4 - **Cinq entreprises libre-service**. Elles sont de différentes tailles et de différents niveaux techniques. Elles ont connu une valeur ajoutée relativement élevée (de 24,6 % à 35,2 %) et bien sûr une forte implantation en GMS.

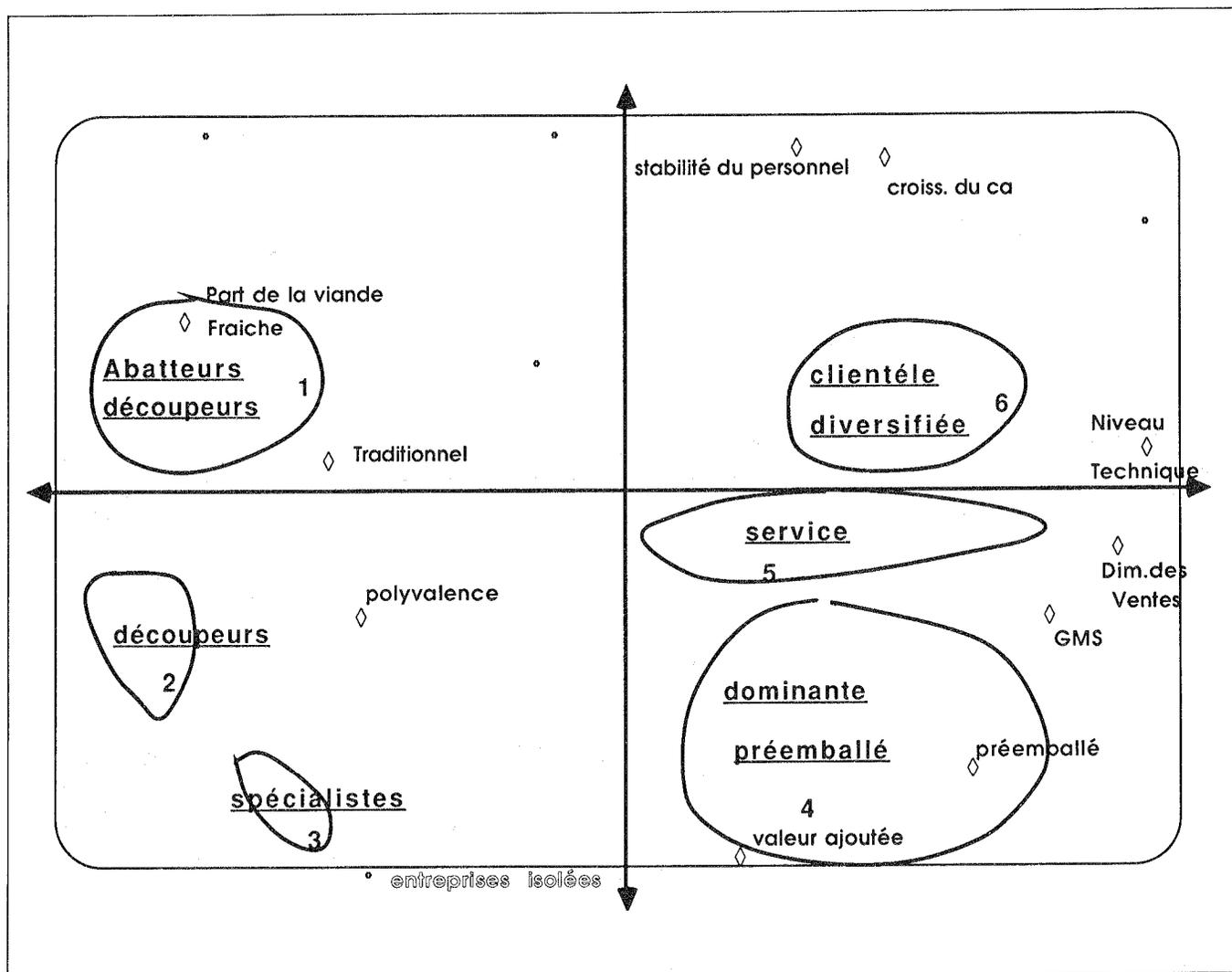
5 - Quatre entreprises **intégrant une activité de distribution**. On retrouve ici deux industriels ayant développé un RESEAU efficace de distribution auprès des détaillants et deux industriels dont le "plus" commercial réside dans la gestion de rayons de charcuterie à la coupe en hypermarché. La valeur ajoutée varie ici entre 17,3 % et 34,5 %.

6 - Sept entreprises **travaillant avec les grossistes et le grand commerce**, sans autre caractéristique commune. La valeur ajoutée est très variable (de 17,9 % à 40 %).

#### On trouve enfin quatre entreprises réellement isolées parmi lesquelles:

- Un abatteur en outil public jouant un rôle de grossiste multi-produits pour les détaillants (VA = 14,9%).
- Un spécialiste en difficulté sur un segment (VA = 18,9%).
- Un spécialiste mono-produit en développement.
- Un grand spécialiste dominant son segment (VA = 11,2%).

FIGURE 3  
CHARCUTERIE SALAIISON N° 2 - 1<sup>er</sup> et 3<sup>e</sup> FACTEURS



#### 4. QUELS ÉCLAIRAGES POUR LA FILIÈRE ?

Pour résumer, nous avons mis en évidence qu'outre les critères de taille et de spécialisation, deux éléments sont fondamentaux pour les entreprises de la filière: leur avancée vers la transformation et la pertinence des politiques commerciales.

##### L'avancée vers la transformation

A voir les abatteurs se lancer dans des politiques de fabrication on peut se demander si on ne recrée pas des ensembles intégrés verticalement et aux gammes de produit diversifiées, c'est-à-dire des ensembles suivant le modèle obsolète des anciens leaders de la salaison !

Cependant, au moment où les succès de la spécialisation aboutissent en charcuterie salaison à un renforcement croissant de la segmentation des marchés, et où pour échapper à une concurrence forcenée, et à la fatale banalisation de leurs productions les charcutiers les plus performants jouent la carte de l'innovation, le champ se dégage pour les produits de charcuterie fraîche, productions proches de la viande fraîche dans les logiques de rayon, de logistique, voire de technologie.

Ainsi l'avant garde des abatteurs dépasse l'arrière garde des charcutiers, eux-mêmes souvent abatteurs ou découpeurs, mais ne bénéficiant souvent pas des économies liées à la

taille, et souffrant dans de nombreux cas d'un manque de dynamisme lié à des raisons propres (âge du capitaine, localisation, problèmes d'abattages publics). La différence fondamentale entre les deux groupes d'agents reste -outre la taille- une inversion des proportions viande/produits transformés. Dans cette perspective on est en droit de s'interroger sur le sort des petits abatteurs et des découpeurs. L'ACP sur l'abattage nous a montré une césure entre ceux de ces agents qui s'adaptent aux bouleversements de la filière et qui ambitionnent une place d'intermédiaires performants entre des abattoirs grandissant mais n'ayant pas encore les moyens de ratisser tous les marchés et les deux groupes de clients que constituent les fabricants et la grande distribution. Les découpeurs ont pour vocation d'assurer à l'échelon local ou régional l'équilibre entre les pièces de fabrication et la longe. Ceux qui ne pourront assumer cette mutation sont appelés à stagner.

##### L'importance capitale des choix commerciaux.

Les données techniques sont à la base des évolutions de la filière. Mais la technique ne peut évoluer de manière séparée en dehors et à l'intérieur des usines ! La distribution par ses exigences en matière de logistique renforce ses liens techniques avec le stade de la transformation, de même la segmentation qualitative des marchés, renforce le rôle de la distribution comme apporteur d'informations sur le marché aux transformateurs.

Les choix de politique commerciale sont alors fondamentaux. La grande distribution n'est pas seulement le fossoyeur des entreprises faibles qui ne savent pas travailler de manière moderne, elle est également l'accoucheur des entreprises qui ont su profiter de son dynamisme. Le plus grand nombre des réussites d'entreprises sont le fait d'affaires ayant su mettre sur pied des moyens de gérer leurs relations avec la grande distribution soit en collaborant avec une ou plusieurs anciennes enseignes qui n'ont pas intérêt à changer de fournisseur si celui-ci est performant, soit en développant des politiques de marque qui apportent aux magasins des garanties de sérieux du produit, de chiffre d'affaire, ou de marge, soit en

développant des services qui prennent différentes formes (depuis la gestion des rayons à la coupe, jusqu'à la préparation de portions-consommateurs de viande qui doivent éviter, à terme, aux distributeurs l'investissement d'une salle de tranchage-conditionnement).

On voit donc se dessiner, à terme, une concurrence des modes de commercialisation où les choix technologiques des distributeurs seront prépondérants, et où la concurrence entre les différentes viandes jouera à plein, mettant en évidence la capacité des filières à prouver leur efficacité économique en terme de prix de revient et leur efficacité commerciale en terme de produits et de services.