



HAL
open science

La place du territoire dans les choix stratégiques des groupes sucriers français : enjeux et perspectives du changement institutionnel et concurrentiel.

Gaëlle Kotbi, Loïc Sauvée

► To cite this version:

Gaëlle Kotbi, Loïc Sauvée. La place du territoire dans les choix stratégiques des groupes sucriers français : enjeux et perspectives du changement institutionnel et concurrentiel.. Identité, Qualité et Compétitivité Territoriale, Colloque joint ASRDLF - AISRe, Sep 2010, Aoste, Italie. hal-04296537

HAL Id: hal-04296537

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04296537>

Submitted on 20 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Association de Science Régionale De Langue Française



LA PLACE DU TERRITOIRE DANS LES CHOIX STRATEGIQUES DES GROUPES SUCRIERS FRANÇAIS : ENJEUX ET PERSPECTIVES DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET CONCURRENTIEL

KOTBI Gaëlle et SAUVEE Loïc

Institut Polytechnique LaSalle Beauvais
Beauvais (France)

gaelle.kotbi@lasalle-beauvais.fr;
loic.sauvee@lasalle-beauvais.fr

Résumé :

La réforme de l'OCM Sucre de 2006 et l'accord «Tout sauf les armes» pour les PMA modifient profondément le contexte institutionnel et concurrentiel de la filière sucrière européenne en introduisant une incertitude radicale dans un système auparavant fermé et certain. Le changement institutionnel profond qui se produit précipite dès lors des évolutions déjà à l'œuvre et implique de la part des groupes industriels sucriers européens et français une réponse en termes d'innovation et de compétitivité. Face à ce changement, la restructuration de la filière à partir de la variété des stratégies mises en œuvre par les groupes sucriers donne lieu à une redéfinition des activités productives pour chaque groupe. En prenant appui sur des exemples, nous montrons comment ces stratégies modifient et contribuent à redéfinir la place du territoire dans l'économie sucrière contemporaine.

Mots clés : Réforme de l'OCM, filière sucre, groupes agro-industriels, territoires, stratégies, compétitivité

Classification : JEL : L190, R390

LA PLACE DU TERRITOIRE DANS LES CHOIX STRATEGIQUES DES GROUPES SUCRIERS FRANÇAIS : ENJEUX ET PERSPECTIVES DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET CONCURRENTIEL

1 INTRODUCTION

Issue de recherches faites dans le cadre du projet « Diagnostic Prospectif de la filière Betteravière Picarde dans le nouveau contexte institutionnel et concurrentiel » (DIPROBE¹ 2007-2010), les résultats du travail discutés dans cette communication sont le fruit d'une méthodologie de prospective sectorielle permettant de faire émerger les pistes de réflexion à privilégier pour les acteurs de la filière et les institutions locales et régionales impliquées. Il s'agit ensuite de théoriser les mutations économiques et productives à l'œuvre et d'identifier les logiques de transformation et les modes de régulation en action. Les réformes de l'OCM Sucre de 2006/2008 et l'accord «Tout sauf les armes» pour les Pays les Moins Avancés (PMA) ont en effet profondément modifié le contexte institutionnel et concurrentiel de la filière sucrière européenne et française. Ouvrant l'Union Européenne à la concurrence mondiale et notamment à celle du Brésil, premier producteur et exportateur de sucre dans le monde, le changement institutionnel qui s'est produit a précipité des évolutions déjà à l'œuvre. Il implique alors pour les principaux acteurs de la filière, dont les groupes industriels sucriers, une réponse immédiate en termes d'innovation et de compétitivité sous peine de disparaître.

Face à ce changement, quels sont les choix stratégiques des groupes sucriers français ? Historiquement ancrés dans des bassins d'approvisionnement et de production situés à 80% au Nord de la Loire et en premier lieu en Picardie (37% de la SAU cultivée en betterave en France à elle seule 22% des établissements dédiés à la fabrication de sucre et 26% des effectifs²), les groupes sucriers français ont non seulement dû adapter leurs structures productives mais aussi initier les voies de développement pour une compétitivité désormais mondiale. Dès lors, quelle est la place des territoires dans les nouvelles stratégies des groupes ?

La présente communication s'organise en trois parties. Dans un premier temps nous précisons les changements fondamentaux survenus dans le secteur, tant au niveau concurrentiel qu'institutionnel pour en présenter les conséquences majeures en Europe comme en France. Dans un second temps nous montrons, à partir de quelques exemples, comment les groupes sucriers se sont adaptés et ont pour certains anticipé ces évolutions mettant en œuvre des stratégies contrastées derrière d'apparentes similitudes. Enfin dans une troisième partie nous mettons en perspective théorique ces résultats, en proposant une

¹ Les données présentées sont issues du projet de recherche DIPROBE (projet financé par le Conseil Régional de Picardie et conduit en partenariat avec l'université Picardie Jules-Verne), mené auprès des acteurs de la filière ainsi qu'à l'aide de deux enquêtes qualitative et quantitative ayant permis de cerner les points de convergence et de divergence entre les différentes parties prenantes de la filière betteravière française (planteurs, industriels, coopératifs ou privés, amont de la filière, aval, etc.) dans le nouveau contexte institutionnel et concurrentiel. Dans un second temps, compte tenu des réformes qui vont se poursuivre et des enjeux et perspectives identifiés, différents scénarii d'évolution de la filière ont pu être élaborés et discutés. Les auteurs remercient en particulier le Conseil Régional de Picardie, les acteurs de la filière ainsi que Lily Horcholle, Gudule Kisempa Muyuala, Delphine Loze, Hadrien Piot et Aurore Vernet, étudiants de master qui ont participé à l'élaboration et l'administration des différentes enquêtes. Les auteurs restent néanmoins et bien entendu seuls responsables des interprétations et opinions défendues dans cette communication.

² Xerfi, 2009.

grille de lecture du rapport stratégie de groupe / territoires dans un contexte de changement institutionnel et concurrentiel.

2 ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL : CHANGEMENT DE REGLES ET INTRODUCTION D'UNE INCERTITUDE DANS LA FILIERE SUCRE

Dans le contexte de profondes mutations du capitalisme (économie de la connaissance, globalisation, mondialisation et hyper-compétition), la filière sucre européenne faisait jusqu'alors figure d'exception avant de connaître des bouleversements sans précédent. Deux changements majeurs introduisent une incertitude jusque là absente : la réforme de l'OCM sucre avec une baisse des quotas et du prix minimum et la suppression des droits de douane du fait de l'Accord « Tout sauf les Armes » pour les Pays les moins avancés (PMA) de l'ACP (Afrique-Caraïbes-Pacifique). Après avoir précisé les nouvelles règles institutionnelles en application, nous en présentons dans un deuxième temps, les premières conséquences. Dans un troisième temps, nous dessinons à grands traits la conjoncture actuelle pour la filière sucre française en synthétisant les principales opportunités et menaces qui pèsent sur elle.

2.1 Le changement des règles institutionnelles de commerce international

2.1.1 Perte du Panel Sucre de l'OMC et Accord de coopération « Tout sauf les Armes »

Le premier changement provient de la perte du Panel Sucre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2006 à la suite d'une plainte d'un groupe de pays dont le Brésil, la Thaïlande et l'Australie. Ceux-ci mettent en cause les restitutions à l'exportation dont bénéficient les producteurs de sucre européens pour le sucre hors quota et les réexportations de sucres provenant des pays ACP (Afrique-Caraïbes-Pacifique). Les exportations de sucre hors quota sont alors limitées à 1,374 millions de tonnes et à 513 millions d'euros par an.

Dans le même temps, l'accord de coopération « Tout Sauf les Armes » signé en 2001 entre l'Union Européenne et quarante-neuf PMA de la zone ACP libéralise le commerce international de sucre en supprimant totalement les droits de douane à compter de juillet 2009 après un régime transitoire de trois années durant lesquelles ceux-ci peuvent librement exporter du sucre sur les marchés européens. Bien que les niveaux de production restent relativement faibles et les coûts de transports élevés, cette menace inquiète fortement les planteurs français et l'ensemble des acteurs de la filière³. Avec un cours européen du sucre à 650 euros par tonne contre 250 à 300 euros par tonne au cours mondial, le marché européen est en effet très attractif.

Vivement critiqué par les planteurs⁴, ce changement donne lieu à une controverse sur le danger réel qu'il constitue. Certes, il ouvre l'accès au prix européen pour les PMA-ACP. Les planteurs expriment donc une peur justifiée quant à la concurrence déloyale compte tenu des coûts de production nets. Leur est cependant opposable la faiblesse des volumes produits par ces pays et cela même si ceux-ci font le choix d'exporter 80 à 90% de leur production nationale (au prix européen) quitte à importer (au prix mondial) l'essentiel de leur consommation nationale. Néanmoins, les PMA ne sont pas de gros producteurs de sucre et sont importateurs nets, produisant en effet en moyenne deux millions de tonnes par an et ont une consommation de 3,7 millions de tonnes (Vahl, 2001). L'Union Européenne dispose de plus d'une clause de sauvegarde visant à protéger l'accès à ses marchés en cas de besoin.

³ Ainsi 55% des personnes interrogées considèrent que cet accord sacrifie la filière betterave européenne (cf. enquête quantitative administrée à l'été 2009).

⁴ Cf. Rapports annuels de la CGB 2008 et 2009.

2.1.2 OCM Sucre et Réforme de la Politique Agricole Commune (2006-2009)

Dans le cadre des Politiques Agricoles nationales et européennes mises en œuvre au lendemain de la seconde guerre mondiale et dont il faut rappeler qu'elles reposaient sur un objectif de sécurité quantitative des besoins alimentaires nationaux, l'Organisation Commune de Marché du sucre (OCM Sucre) mise en place à la fin des années 1960 est réglementée par un système de quotas européens par pays, par région, par département et par exploitation. Ainsi jusqu'à 2005, chaque exploitant agricole se voyait attribuer un quota de production de betterave à sucre pour la campagne. Ce système de quotas avait pour corollaire la fixation d'un prix annuel européen du sucre, produit dans le quota et du prix hors quota. Dans un contexte de stabilité à la fois de la consommation annuelle européenne totale sur le long terme mais aussi de la production annuelle totale en Europe, autrement dit avec une offre et une demande quasi-invariables d'année en année et un prix fixe, les fabricants industriels français de sucre se partagent le marché sans plus de concurrence qu'une « compétition entre les équipes marketing et commerciales qui verse davantage dans l'émulation que dans la véritable concurrence »⁵.

Déjà objet de critiques du fait des avantages que confèrent un tel système aux planteurs et aux transformateurs en termes de maintien d'un prix européen artificiel (à plus de 600 € la tonne) largement au dessus du prix mondial de marché (aux environs de 250-300 € la tonne), et compte tenu de la surproduction mondiale de sucre auto-entretenue, le volet Sucre de la PAC est réformé dans le but de conduire au rétablissement du prix d'équilibre et à une gestion des quantités optimales. L'objectif est celui d'une baisse des prix européens de 39,7% de la betterave et de 36% du prix garanti du sucre blanc sur quatre ans ainsi que le passage d'une position européenne excédentaire à une position déficitaire⁶.

La réforme de 2006⁷ requalifie les quotas et promet leur abandon en contrepartie de subventions à l'arrêt. Face à son échec (seuls 2,2 millions de tonnes abandonnés pour un objectif de 6 millions), la Commission Européenne réforme la réforme en 2007⁸. Celle-ci vise non plus seulement les planteurs mais aussi les transformateurs en incitant à la réduction d'activité via des mesures d'aide, des réductions obligatoires intervenant sans contrepartie en 2010 en cas d'insuffisance. Cette fois la réforme atteint ses objectifs et 75 des 180 sites industriels sucriers européens sont fermés⁹.

Ces deux changements majeurs constituent une mutation institutionnelle radicale pour des acteurs, industriels et planteurs, qui doivent dès lors apprendre à gérer les fluctuations tant du prix que des quantités, à l'exact opposé du système stable et protégé en place depuis 1967.

2.2 Conséquences de la réforme sur la filière sucre en Europe et en France

2.2.1 Conséquences pour la filière Sucre Européenne

Comme le montrent les graphiques et données communiqués par la Commission Européenne en 2009 et 2010, si la réforme débutée en 2006 n'a dans un premier temps pas atteint les objectifs fixés, la réforme imposée à compter de la campagne 2008/09 a porté ses fruits. La baisse des quotas a été appliquée par tous les pays de l'Union Européenne. Les pays dont la production de betterave était la moins compétitive soit pour des raisons agricoles (conditions pédoclimatiques, rendements agronomiques, conditions de

⁵ Propos issus d'un des entretiens menés auprès de directeurs de sucrerie dans le cadre du projet DIPROBE en février 2008.

⁶ Données CEFS, 2009.

⁷ Règlement européen n°318/2006 du 20/02/2006.

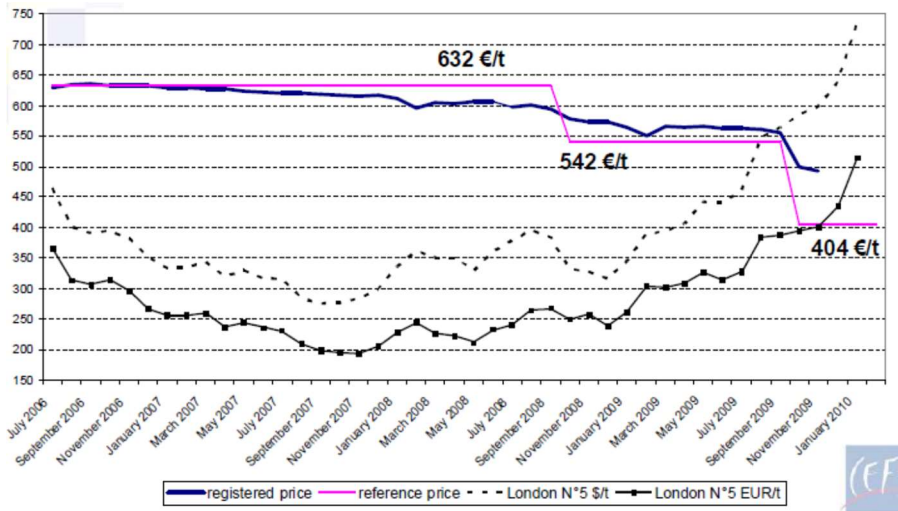
⁸ Règlement européen n°1182/2007 du 26/09/2007.

⁹ Données CEFS, 2009.

production), soit pour des raisons industrielles (taille critique des sites, coûts de production) ont abandonné la production (c'est le cas de l'Irlande, de la Lettonie et de la Slovaquie) quand d'autres l'ont très fortement réduite leur production (ainsi 13 des 19 sucreries italiennes ont fermé leurs portes).

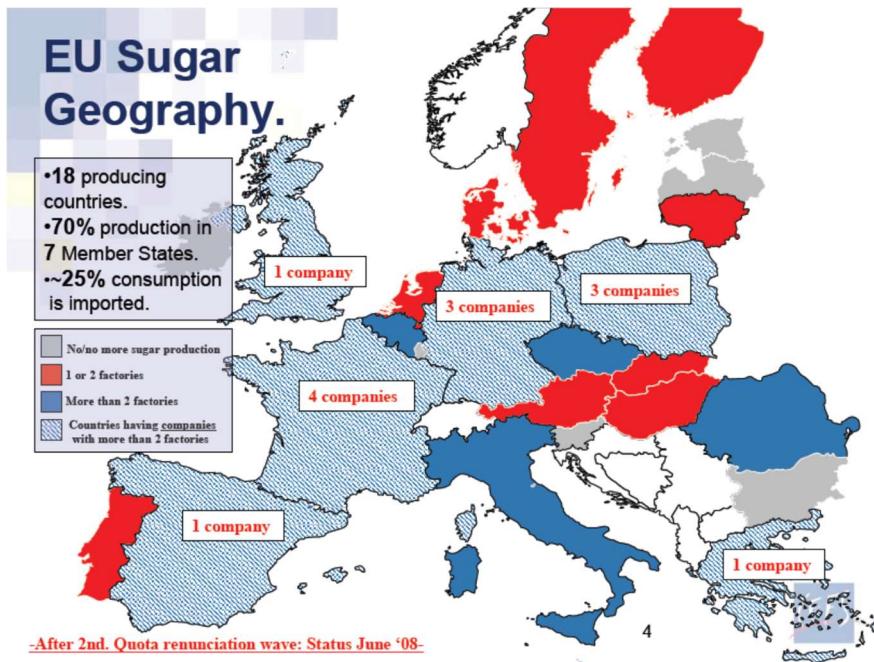
Le prix minimum européen a rejoint le prix mondial de marché (cf. figure 1 ci-après).

Figure 1 : Prix mondial et Prix européen



Source : CEFS, 2010

Figure 2 : Géographie de l'industrie sucrière de l'Union Européenne



Source : CEFS 2010

La production de sucre européenne (agricole et industrielle) s'est concentrée dans les bassins de production les plus efficaces avec une réduction importante du nombre de sites et la fermeture des sites de moindre capacité (i.e. inférieur à 8 000 et 5 000 t/jr¹⁰). Le nombre de groupes sucriers a lui-même été réduit via une restructuration majeure du tissu industriel et de vastes opérations de fusions-acquisitions.

¹⁰ CEFS, 2009.

Désormais, 90% des quotas betteraviers sont détenus par dix groupes agro-industriels (cf. tableau 1 ci-après), seuls 104 sites industriels sur les 251 sites existants en 2000 restent en activité et 16 500 emplois ont été supprimés¹¹.

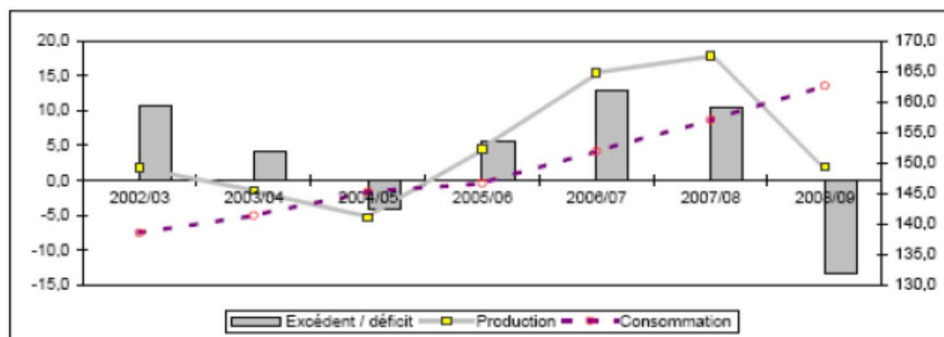
Tableau 1 : Part du quota européen des dix plus importants groupes sucriers de l'UE 27

Sociétés	Pays	Quota global %
Südzucker + Raffinerie Tirllemontoise + Saint Louis Sucre + Agrana	Allemagne / Belgique / France / Pologne / Autriche / République Tchèque / Slovaquie et Hongrie	25,1
Nordzucker + Danisco	Allemagne / Pologne / Slovaquie / Danemark / Finlande / Suède / Lituanie	16,5
Tereos	France / République Tchèque	11,0
British Sugar PLC	Royaume-Uni / Pologne	9,4
Groupe Pfeifer & Langen	Allemagne / Pologne / Roumanie	6,9
Royal Cosun	Pays-Bas	6,3
Cristal Union	France	4,5
Polski Cukier	Pologne	4,3
Groupe Vermandoise	France	3,2
Italia Zuccheri / Co.Pro.B.	Italie	2,2
10 premiers groupes		89,3
Autres		10,7
TOTAL		100,0

Source : CGB, 2009.

L'Union Européenne importe désormais un quart de ses besoins devenant ainsi le second importateur mondial de sucre.

Figure 3 : Niveaux d'excédents/déficits/production/consommation en Europe



Source : France Agri Mer, 2009

De nouvelles activités en lien avec les biocarburants et la chimie verte sont développées par les groupes sucriers européens en recherche d'une meilleure compétitivité mondiale. Compte tenu de la croissance de la demande d'éthanol, le sucre hors quota a d'ailleurs vu sa limite déplacée de 650 000 tonnes à 1 350 000 tonnes (maximum autorisé par l'OMC).

Après ce vaste mouvement de restructuration, la Commission Européenne à l'occasion de la PAC 2013 et des négociations à venir affiche désormais un objectif de consolidation.

¹¹ CEFS, 2010.

2.2.2 Conséquences sur la filière Sucre en France

Au total, la France a abandonné 13,5% des quotas betteraviers à l'issue de la réforme, se plaçant désormais en tête de l'Union Européenne avec 25,5% des quotas européens à elle seule (devant l'Allemagne 21,5% et la Pologne avec 10,4%¹²). Avec plus de 4 500 exploitations qui ont arrêté la production betteravière, soit environ 16% de ses planteurs, les surfaces ensemencées passent désormais à 349 000 hectares (soit – 11%) en 2008/09¹³ et certaines régions telles que la Bourgogne ont totalement abandonné la production betteravière.

La baisse des prix garantis provoque une baisse des revenus betteraviers de l'ordre de 25% en euros constants en 2008/09¹⁴, du fait d'une contraction des recettes et d'une hausse simultanée des coûts de production. Elle est cependant compensée par une hausse continue des rendements à 13 t/ha, également conséquence de la restructuration, les abandons ayant en priorité touché les terres les moins fertiles. La baisse de la tare-terre bénéficie également à l'ensemble de la filière en réduisant les coûts de transports jusqu'aux sucreries.

Du point de vue industriel, la réforme a conduit à la fermeture de cinq sites pour la campagne 2008/09 sur les trente en activité auparavant. Les sucreries de Vic-sur-Aisne du groupe Tereos, Guignicourt du groupe Saint Louis Sucre (11 000 t/j respectivement), Abbeville (environ 10 000 t/j) et Marconnelle (4 500 t/j) du groupe Tereos et enfin le site d'Aiserey (Cristal Union) cessent leur activité.

Tableau 2 : Abandon des quotas par les fabricants en métropole en 2008

Fabricants	Tonnage de quota abandonné
Téréos	299 527,2
Saint Louis Sucre SA	234 811,5
Groupe Vermandoise	2 490
Cristal Union	117 062,6
Sucrerie Distillerie de Souppes Ouvre et Fils	13 309,5
Lesaffre Frères SA	9 808,5
Sucrerie de Bourdon	6 647,0
Total	683 656,3

Source : CGB, « la betterave en 2009 »

Source : FranceAgriMer, 2010

2.3 Enjeux et perspectives concurrentielles en 2009/10 : portrait de la filière sucre française

2.3.1 Opportunités et Menaces pour la filière sucre française en 2009/10

Premier producteur de sucre européen, la France présente une situation que l'on peut présenter comme suit :

¹² FranceAgriMer, 2010.

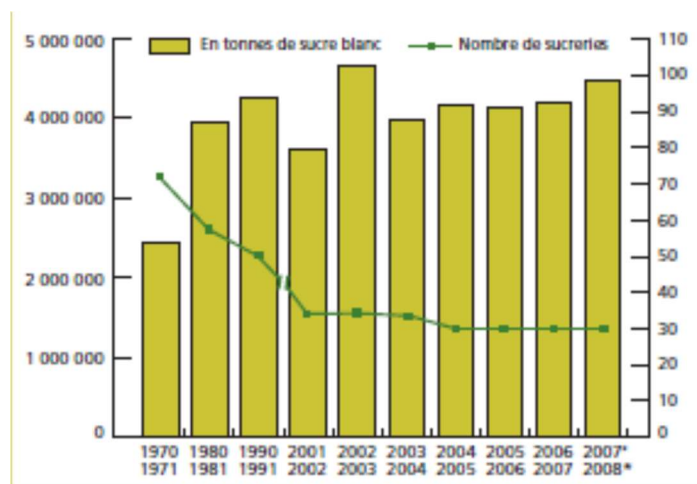
¹³ SAA/SSP, FranceAgriMer, 2010.

¹⁴ CGB, 2009.

Tableau 3 : Principales Opportunités et Menaces en 2009/10

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs européens et français en faveur du développement des biocarburants • Croissance de la demande mondiale de bioéthanol • Croissance de la consommation mondiale de sucre (Chine) • Image du sucre assimilée à un produit de qualité, naturelle, source de plaisir • Accroissement des rendements sucre des betteraves et réduction de la tare-terre déchet • Développement des valorisations non alimentaires des matières agricoles (VANA) et de la chimie verte • Développement des OGM 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques publiques de lutte contre le diabète et l'obésité (tel que Plan National Nutrition Santé) • Peur de l'Opinion Publique et application du principe de Précaution au développement des OGM non alimentaires • Concurrence de la canne à sucre • Nouveaux producteurs de sucre (Inde) • Poids du Brésil dans le commerce international • Volatilité des cours de matières premières agricoles et énergétiques • Plan Ecophyto 2018 : interdiction des phytosanitaires

Figure 4 : Evolution de la production métropolitaine (1970-2008)



*Production prévisionnelle de sucre métropolitaine
Depuis la campagne 2006/07, il s'agit de la nouvelle définition
de la production de sucre conformément
au Règlement CE 952/2006 du 29 juin 2006. Source : S.N.F.S.

Source : Memo Stat CEDUS 2008

2.3.2 « Une interprofession agricole qui se cherche »¹⁵

Organisation bicéphale constituée d'élus-agriculteurs (vingt-six départements représentés) et d'une direction générale (une dizaine de membres), la Confédération Générale des Betteraviers (CGB) fédère quatorze syndicats départementaux en France, chaque département ayant son autonomie et sa propre structure syndicale avec un Conseil d'Administration et un bureau. Avec 88% des agriculteurs betteraviers cotisants la CGB représente les intérêts des planteurs français et possède un vaste réseau d'organismes dans ce but (cf. annexe 1) ainsi qu'une grande connaissance de la filière. Avec une insertion européenne et mondiale solide ainsi qu'une représentation à Bruxelles, la CGB dispose d'un pouvoir de négociation et de lobbying faisant exception dans les filières agricoles françaises et européennes.

¹⁵ Rapport d'activité, CGB, 2009, p.64.

Clé de la structure de gouvernance de la filière, la CGB revendique non seulement un rôle de soutien et d'accompagnement lors de la réforme mais aussi une victoire essentielle dans la construction d'un groupe d'envergure mondial détenu par les planteurs, le groupe Tereos. Ainsi 13% de la production de sucre était assurée par les planteurs en 2000, désormais ce taux est passé à 60%.¹⁶

Compte tenu de la crise économique, de la mondialisation et de la volatilité des prix des matières premières agricoles, la CGB réclame davantage de régulation et ce à deux niveaux : (1) au niveau de la filière, elle passe par la contractualisation entre les producteurs et les transformateurs¹⁷, le refus des industriels de signer un accord interprofessionnel concernant le sucre hors quota étant significatif selon la CGB. Les planteurs réclament d'autre part un système de prix transparent avec un prix connu avant semis pour une inscription de la filière dans une perspective de long terme. (2) au niveau national et européen, elle passe également par un cadre réglementaire et juridique clair et équitable¹⁸.

Dans ce nouveau contexte institutionnel et concurrentiel, compte tenu des opportunités et menaces et des scénarii d'avenir à l'horizon 2020 mais aussi d'une place redéfinie de l'interprofession agricole dans la filière, quels sont les choix stratégiques des groupes sucriers français ? Face à des mouvements de libéralisation du commerce internationale du sucre et d'une concurrence internationale accrue mais aussi compte tenu d'une demande mondiale en croissance, quelle est la place du territoire dans les politiques générales des groupes ?

3 LES GROUPES SUCRIERS FRANÇAIS FACE AUX MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET CONCURRENTIEL : STRATEGIES ET INSCRIPTION TERRITORIALE

3.1 La diversité des groupes sucriers français

3.1.1 Les réponses industrielles à la Réforme

Si tous les groupes ont dû adapter leurs politiques générales en réponse à la Réforme du régime sucre européen, parmi les quatre groupes sucriers à l'origine de 90% de la production de sucre française, les choix et les modalités d'application ont été différenciées. Ainsi si Saint Louis Sucre et Cristal Union n'ont fermé qu'un site industriel tandis que Tereos cessait l'activité de trois de ces sites, c'est Saint Louis Sucre qui a abandonné le plus de quotas (- 21,63%) tandis que Cristal Union ne réduisait ses quotas que de 0,31%. Tereos pour sa part a abandonné plus de 14% de ses quotas tandis que La Vermandoise augmenté de 9% les siens.

¹⁶ Alain Jeanroy, directeur général de la CGB, janvier 2010.

¹⁷ Bénéficiant également d'un système administré avec des quotas, et du fait que nombre de planteurs sont également éleveurs, la comparaison avec la filière laitière et la crise qu'elle a traversée (et traverse) en 2009 est régulièrement faite, en particulier pour souligner l'importance de la contractualisation pour une « juste » répartition de la valeur ajoutée dans la filière et un équilibre dans les relations producteurs-transformateurs-distributeurs. Même si quelques différences doivent être notées : l'absence de prix minimum de référence et de prix mondial d'une part, les difficultés de l'interprofession laitière et son rôle prépondérant en termes d'aménagement du territoire géographique français d'autre part.

¹⁸ cf. la Loi de Modernisation de l'Agriculture très attendue concernant l'observation des prix et des marges, la non remise en cause du système de quotas et du prix de référence, l'obligation d'accords interprofessionnels écrits concernant les prix, les qualités et les volumes.

Tableau 4 : Evolution des quotas exploités par les groupes français (2005-2010)

Groupes/Années	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		baisse des quotas (2005-2010)
Quota base	3 768 989		3 768 990		4 120 690		4 120 690		3 437 030		-9%
Quota additionnel			351 700								
Abandon quota							683 650				
Quota Total	3 768 989		4 120 690		4 120 690		3 437 030		3 437 030		-9%
quota DOM	480 239		480 240		480 240		480 240		480 240		0%
Part Tereos	41,9%	1 378 021	41,50%	1 510 787	41,10%	1 496 225	40,50%	1 197 500	40%	1 182 716	-14,17%
Part Cristal Union	18,0%	593 174	18,50%	673 483	19,20%	698 966	19,60%	579 531	20%	591 358	-0,31%
Part Saint Louis Sucre	24,09%	792 343	23,50%	855 506	23%	837 304	20,50%	606 142	21%	620 926	-21,63%
Part Sociétés Vermandoise Industries	11,60%	380 043	11,55%	420 472	11,50%	418 652	14,10%	416 907	14%	413 951	8,92%
Part Lesaffre + Souppes	3,0%	98 762	3,55%	129 236	3,80%	138 337	3,90%	115 315	4%	118 272	19,75%
Bourdon	1,41%	46 407	1,40%	50 966	1,40%	50 966	1,40%	41 395	1%	29 568	-36,29%
Quota Métropole	100%	3 288 750	100%	3 640 450	100%	3 640 450	100%	2 956 790	100%	2 956 790	-10%

Source : conception H. Piot d'après les données issues des rapports annuels de la CGB 2008, 2009, 2010 et FranceAgriMer 2010

3.1.2 Exemple de deux groupes sucriers : présentation générale des groupes Tereos et Saint Louis Sucre

Né en 2003 de la fusion entre Union de coopératives SDA (Sucreries-Distilleries de l'Aisne) et Union BS (Union des planteurs de Betterave à Sucre), le groupe Tereos occupe actuellement le sixième rang mondial et le deuxième en Europe. Leader en France avec plus de 40% des quotas détenus, le groupe compte 13 500 salariés dans le monde. Groupe agro-industriel de 12 000 planteurs de betteraves français et associé à dix coopératives céréalières du Nord de la France¹⁹, spécialiste de la première transformation de la betterave, de la canne et des céréales, Tereos a multiplié par 50 sa production totale de sucre, d'amidons et d'alcool en vingt ans²⁰. Le groupe traite ainsi 900 000 hectares de productions agricoles sur 33 sites industriels répartis en Europe (France, RU, Espagne, RT), Amérique du Sud (Brésil) et Océan Indien (Mozambique, Tanzanie, Réunion). Ayant misé dès 2000 sur les biocarburants, Tereos entend doubler ses ventes d'ici 2015 pour atteindre 7 Mds d'euros de chiffres d'affaires²¹. L'objectif déclaré du groupe Tereos est d'atteindre une taille critique de rang mondial par la concentration, la diversification et l'internationalisation.

Filiale du groupe coopératif allemand SüdZucker depuis 2001, le groupe à capitaux privés Saint-Louis Sucre possède quatre sucreries et une raffinerie. Spécialisée dans le segment du sucre (utilisations directes et indirectes), SLS bénéficie des atouts de l'appartenance à un grand groupe, leader en Europe, dont la mission est celle d'être un groupe alimentaire, référent sur les segments du sucre, des fruits et des produits spéciaux (dont les aliments fonctionnels). Avec un chiffre d'affaires de 744 millions d'euros en 2008 et 1450 salariés, le groupe Saint Louis Sucre dispute à Béghin-Say, la marque de sucre de bouche de Tereos, la

¹⁹ Nord Pas-de-Calais, Picardie, Ile de France, Normandie, Beauce et Centre collectant les céréales de 50 000 producteurs (source Tereos).

²⁰ Source : Tereos. A titre d'illustrations, nous reprenons les données de Tereos mais des données similaires peuvent être recensées dans chacun des groupes.

²¹ Les Echos, 1er juin 2010.

place de n°1 de la grande distribution (SLS était leader en GMS avec 34% des parts de marché en valeur en mars 2006²² est passé au second à 27% des parts de marché en valeur en février 2009²³ derrière Béghin-Say à 29%). Le groupe est allié au groupe Ryssen pour la production d'alcool à destination des industries alimentaires et pharmaceutiques

3.2 Des stratégies contrastées : internationalisation, diversification, intégration verticale

Si les groupes sucriers français ont en commun d'avoir amélioré leur niveau de compétitivité mondiale par des programmes de rationalisation d'une part et de recherche et développement d'autre part, les choix de politique générale des groupes ont été tout à fait différents les uns des autres. Ainsi derrière des actions apparemment similaires transparaissent des stratégies contrastées.

3.2.1 Des similarités dans les stratégies

Les programmes de rationalisation portent simultanément sur les domaines agricoles et industriels. La rationalisation de l'activité agricole vise ainsi l'optimisation du tonnage de sucre transporté par camion (de 3,3 t en 2000/01 à 5 t en 2009/10 de betteraves en France pour Tereos par exemple²⁴), la réduction de la tare-terre (de 26,2% en 2000/01 à 8% en 2009/2010²⁵) et la hausse des rendements agricoles (de 74,4 t en 2000/01 à 94 t à 16% de richesse saccharine par hectare de betterave²⁶, de 60 t en 2004/05 à 66,7 t de betterave en 2009/10 en RT, 93 t /ha de canne au Brésil en 2009/10²⁷).

La rationalisation de l'outil industriel consiste d'un autre côté à accroître la taille des usines et la baisse des coûts avec le choix d'une fermeture des usines de faible capacité dans le cadre de la Réforme du régime sucrier obligatoire (Abbeville, Marconnelle et Vic-sur-Aisne) et des unités non rentables (cf. fermeture de la raffinerie de Nantes), une augmentation de l'utilisation des capacités de production (à Lillebonne, BENP est désormais à 85% de sa capacité nominale), la création d'un nouveau site à Origny (DVO) et d'une nouvelle distillerie à Selby (UK), l'extension des unités de production de Guarani (Tanabi) au Brésil. L'accroissement de la cadence journalière (13 300 t/j en RT, 14350 t/j en France) et l'allongement de la durée de campagne (de 10 jours de plus en RT – à 96 jrs désormais-, 259 jours pour Guarani au Brésil, soit 11 jours de plus qu'en 2008 et plus 12 jours en France à 97 jours au lieu de 85 en 2008/09) et du taux de mécanisation de l'arrachage de la canne (de 15% en 2005/2006 à 75% en 2010/11²⁸). La réduction de la consommation d'eau à la tonne de betterave et de la consommation d'énergie ainsi que l'utilisation de la bagasse dans la fabrication issue de la canne au Brésil sont également recherchées.

Du côté de la R&D, les groupes industriels orientent leurs investissements dans plusieurs directions : le Développement Durable mais aussi l'amélioration de la qualité des produits (notamment des biocarburants comme le programme Tereos-Deinove) et des programmes de recherche privés-publics dans le cadre des pôles de compétitivité tel que Futurol qui engage Cristal Union et Tereos par exemple.

²² Xerfi, 2007

²³ Xerfi, 2009

²⁴ Source : Tereos

²⁵ Ibid.

²⁶ Grâce à des semis précoces, une amélioration de la qualité germinative des semences et aux conditions climatiques favorables en France.

²⁷ Source : Tereos

²⁸ Ibid.

3.2.2 Eléments de divergences dans les stratégies

Cependant si Tereos accompagne et précède la concentration et la restructuration du secteur sucrier mondial via une stratégie de concentration, de diversification et d'internationalisation, SüdZucker privilégie la spécialisation de ses filiales (Saint Louis Sucre pour le sucre de bouche et les utilisations indirectes –IAA, RHF-, Agrana pour les jus de fruit, etc.). Cristal Union préfère l'intégration de la filière et la coopération régionale ; la Vermandoise s'oriente vers une stratégie de niche auprès de clients fidèles essentiellement en business to business.

Tereos adopte en effet une stratégie offensive de croissance externe dès sa constitution comme en témoignent les mouvements de fusions et d'acquisitions depuis le début des années 1990. Il privilégie ensuite une diversification (1) des activités (cf. le portefeuille d'activités de Tereos Internacional composé de 6 bases stratégiques, chacune avec 2 à 9 Domaines d'Activités) tant en termes de produits et de marchés (clients et zones géographiques) mais aussi (2) une diversification en termes des matières premières avec trois sources : betterave, canne et céréales (blé et maïs) –à l'origine de la diversification des activités (cf. Syral et le rachat de cinq usines de Talfie - Tate & Lyle Food & Industrial Ingredients Europe- à Tate&Lyle) à l'origine des résultats financiers records (en hausse de 20% pour l'exercice 2009/2010²⁹). Il s'internationalise par ailleurs en multipliant les bassins d'approvisionnements et de production : Brésil, Europe, Océan Indien, permettant une gestion plus équilibrée des risques notamment climatiques (cf. sécheresse indienne et pluviométrie brésilienne en 2009/10 vs rendements records en Europe –RT et France) mais aussi en coûts nets liés au travail et autres avantages comparatifs issus du régime de commerce international (ex du Mozambique bénéficiant de l'accord TSLA et de la Réunion française).

3.3 La place du territoire dans les nouvelles stratégies des groupes sucriers

Les spécificités du groupe Tereos sont nombreuses au regard des autres groupes sucriers français. Tereos est d'abord un groupe coopératif propriétés des betteraviers à 75% (cf. annexe 5 ci-après). Pour racheter les parts de Béghin-Say au groupe italien Edison, les betteraviers français structurés entre Union SDA (4 800 coopérateurs) et Union BS (7 800 coopérateurs au jour de la fusion, en lien avec la CGB) ont en effet accepté d'avancer l'équivalent d'une année de récolte pour réunir le montant de la transaction 511 millions d'euros³⁰, avant de fusionner avec SDHF.

Construit par croissance externe, le groupe a ensuite multiplié les opérations de fusions-acquisitions, alliances et partenariats au rythme de plusieurs par an : alliance avec Cosan (60 millions de tonnes de cannes traités, partenaire du pétrolier Shell³¹) au Brésil, partenariat d'impartition avec le groupe de spiritueux Bacardi (le site industriel de production d'alcool de grain de haute qualité DVO (Distilleries de la Vallée de l'Oise à Origny Ste Benoîte) lui est dédié) ; acquisitions de la Sucrerie du Bois-Rouge puis du groupe Quartier Français à la Réunion, de Acor (Saragosse – Espagne) et Selby (UK). Positionné dès en 2000 au Brésil, premier producteur et premier exportateur mondial, Tereos est le premier groupe européen à avoir investi massivement sur les « terres ennemies » et plus largement à l'international avec une internationalisation par diversification vers les céréales et l'amidon via Syral depuis 1996 qu'il accélère encore après 2007 dans le contexte de la Réforme de l'OCM Sucre. Le groupe opéra également une diversification précoce vers les biocarburants avec une ambition mondiale qui lui confère une relation spécifique au territoire.

29 Malgré une régression du chiffre d'affaires de 8% (3,4 milliards d'euros contre 3,7 milliards d'euros) par rapport à l'exercice précédent, les résultats financiers (EBITDA) ont progressé de 20% à 440 millions contre 368. Syral ayant contribué pour 64% (276 millions d'euros contre 203, soit +36%) aux résultats financiers tandis que ceux de Tereos France étaient stables à 153 millions d'euros. (source Tereos – Rapport annuel 2009)

30 Libération, 02 novembre 2002.

31 Source : Tereos.

Tereos entend défendre les valeurs de la coopération (transparence, solidarité et équité) « avec une vision moderne et prospective ». Pour cela, il identifie deux buts principaux : (1) trouver des débouchés supplémentaires aux betteraves et aux céréales pour permettre la poursuite de l'augmentation des rendements (facteur clé de succès, gage de compétitivité des producteurs européens/reste du monde) et (2) obtenir un supplément de valeur aux prix de marché ou aux conditions interprofessionnelles au travers de dividendes et de compléments de prix permettant de compenser la diminution progressive des protections douanières de l'UE et des baisses de prix qui en résultent.

L'organisation même du groupe est conçue sur la « stabilité et la force d'un actionariat paysan plus intéressé par le long terme que par les profits immédiats en vertu de son désir intrinsèque de transmettre son exploitation à ses enfants »³² tant en termes de structure et que de finance via les partenariats et un nouvel organigramme conçu comme un partenariat entre industriels et agriculteurs, une filiale privée cotée en Bourse (Sao Paulo et Euronext Paris), Tereos Internacional, et un partenariat avec le groupe Crédit Agricole via Berneuil Financement³³ et une baisse de la dette nette du groupe d'autre part (endettement à 1,6 milliards d'euros soit une baisse de 5,5 % / septembre 2008³⁴).

Avec le choix de Tereos de devenir un leader européen s'affirme la nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement en matière première agricole et de multiplier les bassins d'approvisionnement. Les investissements dans un portefeuille mondial de territoires se dessinent progressivement. Dans le même temps, le lien historique avec la CGB doit être pris en compte pour saisir la place du territoire français et sa complémentarité avec ce portefeuille mondial.

De son côté, saint Louis Sucre, numéro 1 européen via son appartenance à SüdZucker, est marqué par une gestion privée et des décisions prises par le conseil de surveillance du groupe en Allemagne. Se pose ainsi la question du poids économique et politique des territoires français, avec la probabilité de mouvements de concurrence interne et de restructuration des sites industriels (en Allemagne, en Europe Centrale).

Cristal Union, centré sur les territoires du centre-est de la France, affirme son ancrage territorial : une interrogation majeure alors est celle de son devenir dans le contexte concurrentiel des coopératives régionales (Nouricia, voire Tereos) en prenant en compte la dimension historique de leur inscription régionale qui rend parfois difficile des rapprochements.

La place du territoire apparaît ainsi, au travers de la situation de ces groupes sucriers, comme un actif stratégique majeur mais aux contours mouvants, compte tenu des évolutions profondes et rapides des environnements institutionnels et concurrentiels. Il devient nécessaire de mieux comprendre, sur le plan analytique, cette (re)construction permanente du territoire. Nous proposons quelques éléments de réflexion susceptibles d'alimenter le débat sur les rapports entre stratégie (des groupes), modes de gouvernance des territoires, et modes d'organisation des activités à plusieurs niveaux d'échelle spatiale.

4 TERRITOIRE ET GROUPES SUCRIERS : UNE APPROCHE EN TERME DE «CHAÎNE DE VALEUR TERRITORIALE»

4.1 De la spatialisation de la stratégie des firmes à la conception du territoire comme 'actif stratégique'

Les mutations institutionnelles et concurrentielles du secteur sucrier posent de manière insistante la question de la place de l'espace dans la construction de l'avantage concurrentiel

³² Propos de P-C Duprat, directeur de la branche céréales du groupe, repris dans les Echos du 1er juin 2010.

³³ Renommé Tereos Participation depuis le 31 mars 2010.

³⁴ Source : Tereos

des firmes en place. La recherche en organisation et stratégie s'est depuis une quinzaine d'années fortement appropriée cette question (Bencherif et Rastoin, 2007 ; Brechet et Saives, 2001 ; Depret et Hamdouch, 2007) et a donné lieu à plusieurs modes d'approche de la spatialisation des activités productives. Ces travaux vont nous permettre de mettre en perspective nos propres faits et résultats, d'en confronter les acquis et de tenter une lecture plus théorique du devenir des groupes sucriers en lien avec la question du territoire.

Les approches traitant de l'espace et du territoire en recherche sur la stratégie ne sont pas uniforme : Lauriol et al. (2008) soulignent qu'il est possible de distinguer deux courants majeurs. Le premier courant s'intéresse à la dimension spatiale des stratégies. Fortement influencé par les travaux des économistes, ce courant traite essentiellement de la place des activités productives en fonction des caractéristiques et des attributs d'un territoire donné. Ces attributs n'étant pas mobiles, les firmes définissent leur localisation spatiale en fonction d'avantages territoriaux réels ou supposés, aboutissant ainsi à une certaine inscription spatiale des firmes. L'espace est vu, dans ces travaux, comme une dimension largement externe à la firme, dont le choix est guidé par la recherche incessante des territoires mieux dotés en tel ou tel attribut.

Un second courant s'intéresse à la façon dont les firmes se distribuent spatialement au sein d'une industrie donnée. Pour ces auteurs la logique de spatialisation des activités et des firmes ne sauraient se réduire au seul choix de localisation de firmes prises individuellement. En effet il existe de nombreux effets d'entraînement et de retombées positives (les 'spillover effects'), par exemple liés à la connaissance, aux savoir-faire etc., et qui conduisent à des phénomènes d'agrégation d'activités. Ces agrégations d'activités peuvent concerner les firmes d'une même industrie ou d'industries différentes, mais toutes ces firmes sont à la recherche d'externalités positives de réseau, que celles-ci soit d'infrastructures logistiques, de recherche appliquée ou fondamentale, de services. Les logiques de pôles de compétitivités, de clusters, de districts marshalliens en constituent des exemples marquants.

Un autre courant de la recherche en stratégie est également apparu ces dernières années, avec des applications notables aux secteurs agroalimentaires. Ce courant considère le territoire comme un construit, spatialisé certes, mais dont la logique de constitution repose sur la conjonction intentionnelle d'actions individuelles et/ou collectives et de la mobilisation de ressources spécifiques (Rallet et Torre, 2005 ; Torre et Filippi, 2005 ; Réquier-Desjardins et al. 2003). Un des concepts clés de ces approches est la notion d'activation. L'activation peut être définie comme l'interaction finalisée d'un acteur avec une ressource matérielle ou immatérielle, inscrite dans un territoire ou au contraire plus mobile. La dimension d'intentionnalité des acteurs acquiert une résonance particulière dès lors que l'on traite de stratégie. Le territoire n'est alors plus un simple pourvoyeur passif de ressources mais le lieu d'une construction active. La notion d'acteurs peut même s'étendre aux acteurs institutionnels (collectivités territoriales, interprofessions par exemple) et montrer par le fait même leur place dans la construction des avantages concurrentiels liés au territoire.

Cette conception du territoire comme construit permet d'élargir le champ des questions de stratégie qui se posent aux firmes. Comment construire, et maintenir dans le temps, des ressources territorialisées ? Comment coordonner au mieux ces ressources au niveau local ou régional mais aussi, pour les firmes présentes dans plusieurs pays, au niveau global ?

Sans remettre en cause les apports majeurs de ces courants théoriques, l'interrogation sur la place du territoire pour les groupes sucriers dans le nouveau contexte concurrentiel et institutionnel nécessite selon nous la prise en compte d'une perspective complémentaire, celle de la gouvernance (ou plus globalement de l'organisation) des actifs stratégiques pris dans leur ensemble. De manière corollaire, va se poser aussi la question de l'articulation de deux notions souvent disjointes : celle de chaîne de valeur ou de filière, et celle de territoire vu soit comme actif stratégique de base, soit comme actif stratégique de soutien. Dans le même temps, notre analyse de la stratégie des groupes sucriers montre que cette construction est contingente à la recherche d'un avantage concurrentiel, et cet objectif

d'avantage concurrentiel varie beaucoup d'un groupe à l'autre. Il faut donc se donner les moyens de saisir cette contingence.

4.2 La place du territoire pour les groupes sucriers : vers le concept de chaîne de valeur territoriale

Les approches centrées sur la chaîne de valeur globale offre un point de départ intéressant pour la compréhension des stratégies globales des firmes, articulant dimension organisationnelle et dimension spatiale. Initiée au début des années 90 par le sociologue américain Gary Gereffi (Gereffi et al. 2001), ces démarches ont trouvé des terrains d'application aux secteurs agroalimentaires. Pour Gereffi, la chaîne de valeur globale est constituée de quatre éléments : la séquence des activités, l'espace géographique mobilisé, l'environnement institutionnel, la structure de gouvernance. Les démarches d'analyse de la chaîne globale de valeur (CGV) aboutissent ainsi à l'identification de configurations types définies essentiellement par les caractéristiques des modes de gouvernance de ces CGV : le marché, le réseau relationnel, le réseau captif, la hiérarchie.

Cette approche par la CGV a été renouvelée par les travaux de Dicken et al (2001, 2004 ; Coe et al. 2004, 2008). Dicken part d'une critique de Gereffi en constatant que la dimension spatiale des CGV est traitée de manière relativement abstraite et incomplète, avec un niveau élevé d'agrégation. L'échelle spatiale, dans l'approche CGV, oppose essentiellement un centre et une périphérie qui organise une certaine division internationale du travail et des compétences. Pour Dicken au contraire, le territoire doit être abordé d'une manière contingente à celle des chaînes de valeur globale. L'interface entre les réseaux de production globaux ('production global networks', Dicken et al. 2004) et le niveau spatial s'effectue par ce que les auteurs nomment le couplage stratégique. Cette interface est fortement insérée dans le contexte institutionnel (et concurrentiel) local et régional. La qualité de ce couplage, et notamment sa capacité à créer et maintenir une rente pour les acteurs en place, explique les choix de configurations spatiales des firmes et leur permanence dans le temps.

A partir et en nous situant dans la filiation de ces approches théoriques, il devient possible de réinterroger le terrain des groupes sucriers. Les groupes sucriers, en tant que réseaux productifs globaux, sont soumis à des champs de forces contradictoires et depuis quelques années, comme nous l'avons vu, fortement évolutif, sur le plan tant institutionnel que concurrentiel.

Deux caractéristiques sectorielles déterminantes, c'est-à-dire affectant toutes les firmes présentes sur le marché, caractérisent ces groupes :

- quel que soit le produit final fabriqué, l'actif stratégique majeur est la matière première (betterave, canne à sucre, etc.) dont les attributs en termes de prix (coût unitaire) et de qualité sont fortement impactant sur le plan économique.
- cet actif stratégique est un actif éminemment 'territorial' : pondéreux, il ne peut être transporté sur de longues distances, il oriente donc les implantations industrielles ; fortement inscrit dans son espace, via les conditions historiques, sociales, institutionnelles, organisationnelles, naturelles (conditions pédoclimatiques par exemple) de sa production.

On voit donc bien pourquoi dans un contexte de globalisation des marchés, le groupe sucrier traitera de plus en plus cet actif stratégique sous l'angle du portefeuille d'activités, où un mode de gouvernance institutionnelle et verticalement lié au territoire laisse progressivement la place à la gouvernance du groupe industriel en tant que tel. Ce mode de gouvernance du territoire comme actif sera plus horizontale, plus flexible aussi. Il n'en reste pas moins que cette gouvernance de groupe ne peut s'affranchir ni du contexte institutionnel et concurrentiel de chaque région ou pays, ni des contraintes lourdes qui pèsent sur la dimension productive de la betterave ou de la canne à sucre, propres à toute activité agricole. Chaque groupe sucrier contribue ainsi à définir une combinaison unique d'actifs

territoriaux, une chaîne de valeur territoriale, compte tenu de sa situation interne et externe, et de ses objectifs de construction d'un avantage concurrentiel.

Mais dans quelle mesure le nouveau contexte du secteur sucrier a-t-il modifié la place du territoire pour les groupes sucriers ? Et quel peut être la nouvelle donne face aux différents scénarios possibles d'évolution du contexte concurrentiel et institutionnel ?

Avant d'aborder cette question, l'analyse du secteur sucre montre que la compétitivité territoriale est relative. Nous rejoignons ici Camagni (2002) lorsqu'il considère que compétitivité et attractivité sont les deux faces d'une seule et même médaille : la compétitivité étant la stratégie endogène par le haut, l'attractivité, la stratégie exogène par le bas.

Dans le cas du sucre, les sources de compétitivité et/ou d'attractivité des territoires résident principalement dans la possession d'un certain nombre d'attributs ou de caractéristiques spécifiques : par exemple les conditions pédoclimatiques adéquates (durée de campagnes et tare-terre), la densité des exploitations productrices de betteraves localement, les conditions de transport routier des champs vers les sucreries, une bonne dotation en infrastructures et services, le niveau d'éducation et techniques agricoles supérieures nécessaires à l'obtention d'un sucre de qualité toujours supérieure nécessaires à la satisfaction de la demande en sucre industriel.

L'étude du secteur sucre nous a montré la relativité de la compétitivité / attractivité vis-à-vis des compétiteurs d'une part et de l'environnement dans lequel s'insère le groupe d'autre part. Ce d'autant qu'une conséquence majeure de la réforme du régime sucrier, en tant que changement des règles du jeu concurrentiel et institutionnel, est le déplacement de la problématique industrielle d'une convention politique définie à un niveau national à une convention industrielle définie à un niveau supranational. Ceci s'est produit dans un contexte du marché du sucre mondialisé où la concurrence entre les matières premières agricoles productrices de sucre (betteraves, cannes à sucre, céréales) s'est intensifiée dans un contexte de crise agricole avec de fortes fluctuations de prix relatifs et le jeu spéculatif.

L'avantage concurrentiel réside dès lors dans la gestion de portefeuille des territoires conçus comme des domaines d'activités stratégiques situés dans des régimes de concurrence plus ou moins favorable, dont les avantages absolus permettent de bénéficier de rentes substantielles (tel est le cas du Brésil du fait des coûts du travail).

Selon nous, l'intérêt stratégique des groupes sucriers par rapport au territoire ne réside plus dans la capacité à se déplacer d'un territoire attractif à un autre à la poursuite d'une rente provisoire. Compte tenu de son intensivité en capital d'une part et de la nécessaire proximité vis-à-vis des bassins de production (délai d'extraction après récolte court et poids des coûts de transport des matières brutes), cette industrie suppose un ancrage durable dans un territoire qui lui soit favorable. Il s'agit donc pour les groupes d'équilibrer les territoires comme des domaines d'activités stratégiques suivant leur compétitivité et l'attractivité non seulement des marchés mais aussi des bassins de production vus comme détenteurs d'un ensemble de caractéristiques favorables. Ces bassins de production, qui constituent le cœur des actifs stratégiques du groupe sucrier, doivent être ainsi perçus comme le lieu d'une construction d'actifs territoriaux spécifiques.

L'avant réforme plaçait le secteur sucrier dans un système fermé et certain. Le passage à un système ouvert et incertain a déplacé la compétition d'une concurrence entre les pays à une concurrence entre les groupes. On peut penser que chaque région (au sens géopolitique du terme : Europe, Brésil etc.) n'est pas suffisante à elle seule pour produire suffisamment pour répondre à la demande dans un contexte climatique de variations fortes de récolte (donc d'offre) d'un côté et d'une consommation mondiale croissante (Chine, Inde notamment) de l'autre. Les logiques d'adaptation/anticipation des stratégies des groupes sucriers (et des planteurs afférents) peuvent donc bien s'interpréter comme une nouvelle donne territoriale, avec in fine la mise en place de chaînes de valeur territoriales propres à chaque groupe.

5 CONCLUSION : LA PLACE DU TERRITOIRE DANS L'AGENDA STRATEGIQUE DES GROUPES SUCRIERS

Le secteur sucrier, en profonde mutation depuis 2006, offre un exemple intéressant d'évolutions de stratégies des groupes sucriers. Deux phénomènes nous semblent marquants lorsque l'on cherche à mettre en perspective ces évolutions.

Tout d'abord les modes de gouvernance encadrant ces territoires se sont rapidement modifiés : ces modes passent de plus en plus sous un contrôle 'corporate', donnant à voir une articulation originale, via la CGB et le secteur coopératif, avec la dimension productive des betteraviers.

D'autre part le statut du territoire comme actif stratégique, même s'il n'était pas complètement absent avant 2006, s'en est trouvé considérablement renforcé. Il devient ainsi possible de lire, à partir du décryptage des objectifs stratégiques des différents groupes, quels sont les traitements divergents que les groupes sucriers français ont réservé à leurs territoires : contrôle direct accru, relocalisation, extension géographique, diversification, ancrage dans les ressources locales etc.

La notion de chaîne de valeur territoriale, concept à la croisée des approches stratégiques et territoriales, peut s'avérer féconde pour la compréhension de l'évolution de la place du territoire dans l'économie.

6 SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

SOURCES DES DONNEES : Rapports annuels des groupes sucriers, de la CGB, FranceAgriMer, de la Commission Européenne (CEFS).

BIBLIOGRAPHIE :

BAVOROVA M., 2003, Influence of the Policy Measures on the Competitiveness of the sugar industry in Czech Republic, *Agric. Econ.*, Czech 49, 2003 (6), 266-274.

BENCHARIF A., RASTOIN J.L., 2007, «Concepts et méthodes de l'analyse de filières agroalimentaires : application par la chaîne globale de valeur au cas des blés en Algérie » WP n° 7 MOISA, Montpellier, 23 p.

BRECHET J.P. ET SAIVES A.L., 2001, «De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale » *Finance Contrôle Stratégie*, 4:5-30.

CAMAGNI R. 2002, « On the concept of Territorial competitiveness : sound or Misleading ? » *Urban Studies*, n°13, pp 2395-2411.

COE N.M., HESS M., YEUNG H. W-C, DICKEN P. ET HENDERSON J, 2004, «Globalizing regional development : a global production networks perspective » *Transaction of the Institute of British Geographers*, 29, 468-484.

COE N.M., DICKEN P. ET HESS M., 2008 «Global Production Networks: Realizing the Potential» *Journal of Economic Geography*.

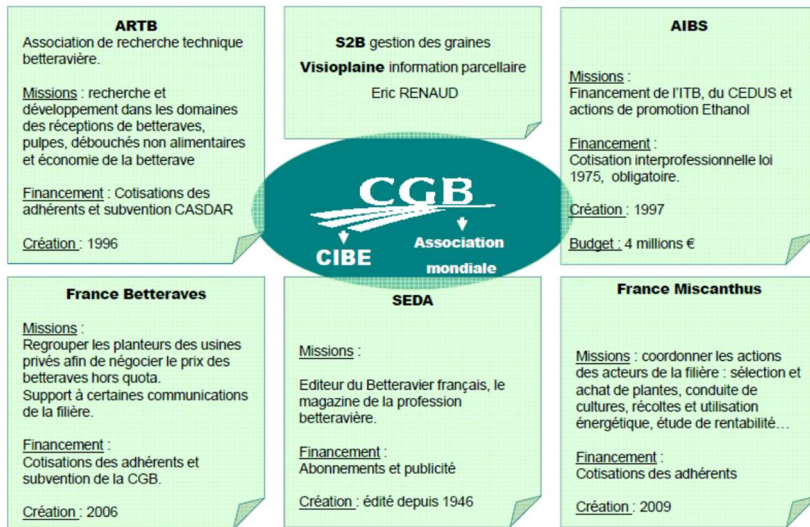
DEPRET M-H. ET HAMDOUCH A., 2007, «Changements technologiques, logiques institutionnelles et dynamiques industrielles. Esquisse d'une approche co-évolutionnaire appliquée à l'industrie pharmaceutique et aux biotechnologies » *Innovation*, 1, n° 25, 85-109.

DICKEN P., KELLY P.F., OLDS K. ET YEUNG H. W-C, 2004, «Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy, *Global Networks*, 1:89-112.

- GEREFFI G., HUMPHREY J. ET STURGEON T., 2001, «The governance of global value chains» *Review of International Political Economy*, 12 :78-104.
- GODET M., 2007, Manuel de prospective stratégique, Dunod, Paris, 2007.
- HESS M. ET YEUNG H W-C, 2006, «Whither Global Production Networks in Economic Geography: Past, Present and Future » *Environment and Planning*, Special Issue on 'Global Production Networks', vol. 38.
- LAMARA, M., 2009, « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales », *Développement Durable et Territoires*.
- LAURIOL J., PERRET V. ET TANNERY F., 2008, « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie» *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp 181-198.
- PILLEBOUE J., 2000, « Les nouveaux bassins de production de la qualité agro-alimentaire : clarification ou confusion territoriale ? », *HTN* n°4.
- PORTER M., 2003, «The Economic Performance of Regions» *Regional Studies*, 37 :549-578.
- RALLET A. ET TORRE A., 2005, «Proximity and Location» *Regional Studies*, 39 :47-59.
- RÉQUIER-DESJARDINS D. BOUCHER F. ET CERDAN C., 2003, «Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries» *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 :49-67
- TORRE, A., FILIPPI, M. (coord.), 2005, Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux, Inra Editions.
- VAHL R. 2001, « L'initiative 'tout sauf les armes', le libre accès au marché communautaires pour tous les PMA » *Le Courrier ACP-UE*, mai-juin.

7 ANNEXES

Annexe 1 : Tissu des organismes émanant de la CGB

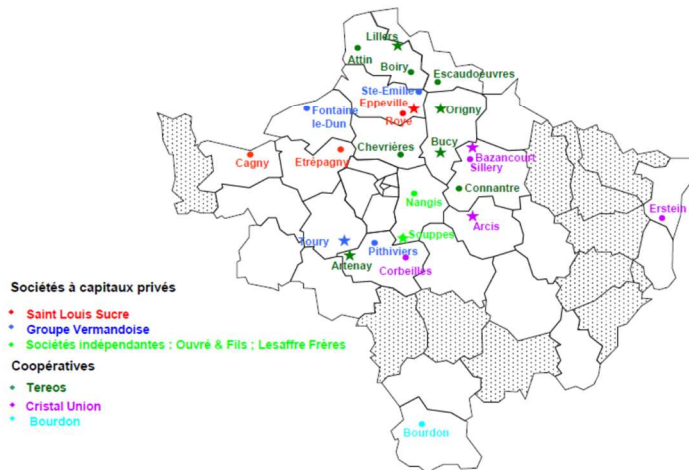


Source : CGB, 2010.

**Annexe 2 et 3 : Comparaison de l'implantation des sucreries distilleries
en France récolte 2006 et récolte 2009**



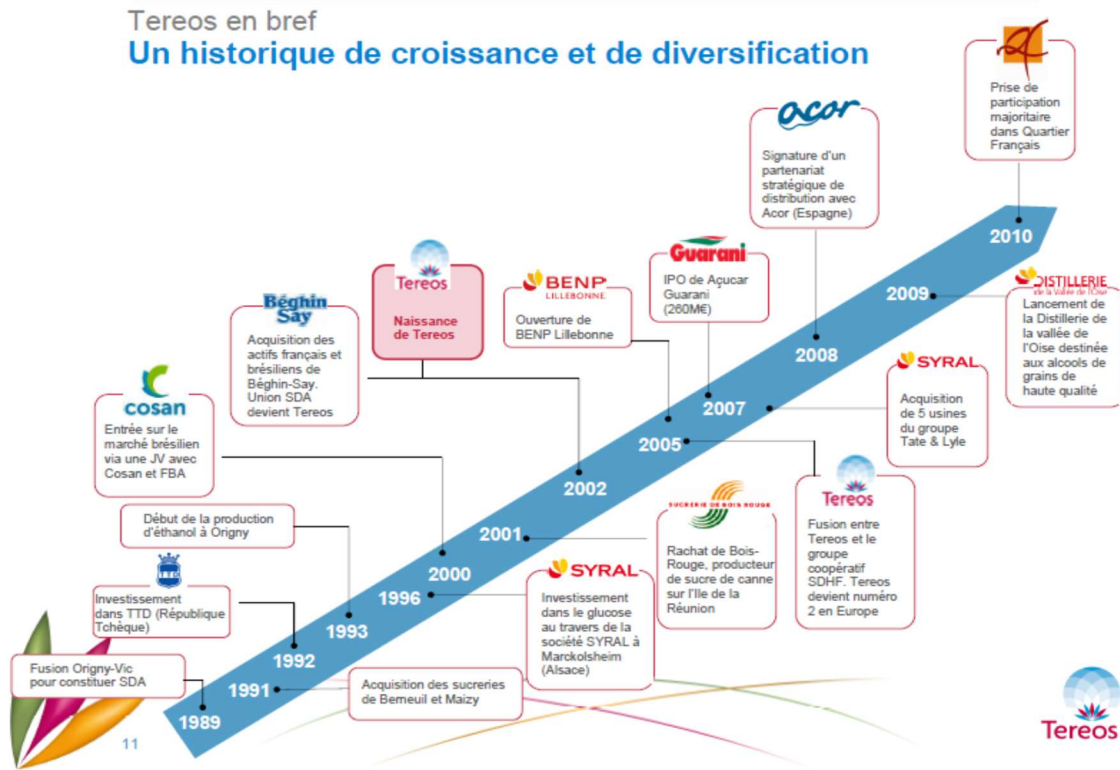
- Sociétés à capitaux privés :**
- Saint Louis Sucre
 - Groupe Vermandoise
 - Sociétés indépendantes
 - Distilleries pures
 - Sucreries
 - ★ Sucreries-Distilleries
- Coopératives ou sociétés à capitaux planteurs :**
- Tereos (+ SDHF)
 - Cristal Union (+ Erstein)
 - Autres : Bourdon



- Sociétés à capitaux privés**
- ★ Saint Louis Sucre
 - ★ Groupe Vermandoise
 - ★ Sociétés indépendantes : Ouvré & Fils ; Lesaffre Frères
- Coopératives**
- Tereos
 - Cristal Union
 - Bourdon

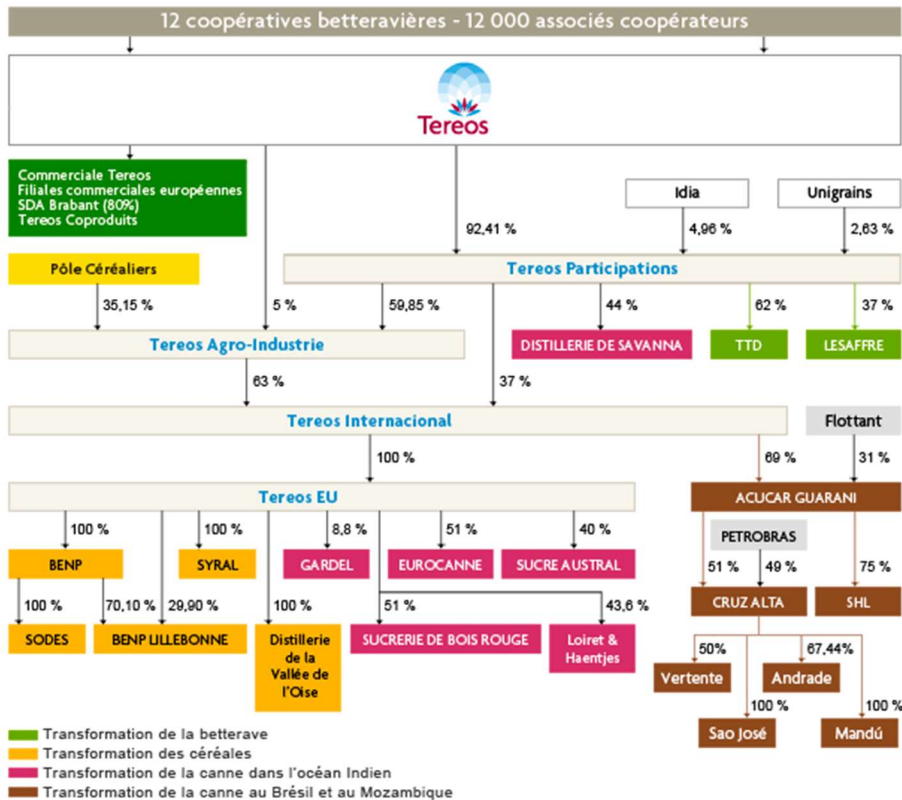
Source : Rapports CGB, 2006 et 2009

Annexe 4 : Historique du groupe Tereos



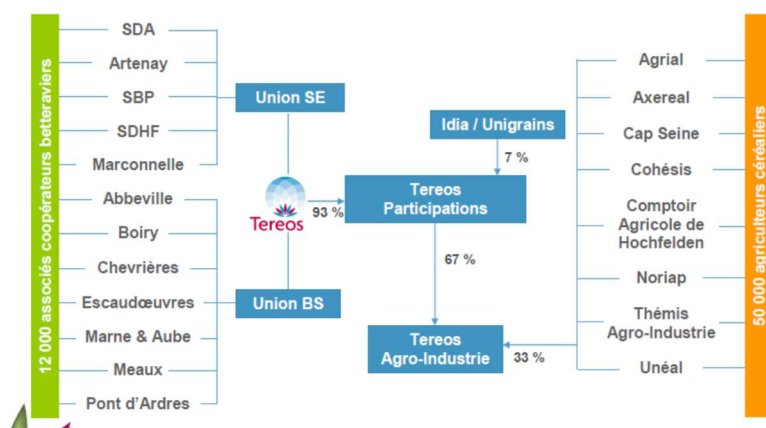
Source : Tereos, 2010

Annexe 5 : Organigramme de Tereos



Source : Tereos, juin 2010

Annexe 6 : Partenariat betteraviers / céréaliers constitutif de Tereos



Source : Tereos, 2010