



HAL
open science

Comprendre la performance et le déclin des territoires d'industrie : Angoulême-Cognac

Etienne Fouqueray, Emmanuel Nadaud

► To cite this version:

Etienne Fouqueray, Emmanuel Nadaud. Comprendre la performance et le déclin des territoires d'industrie : Angoulême-Cognac. [Rapport de recherche] Université de Poitiers (France). 2021. hal-03331848

HAL Id: hal-03331848

<https://hal.science/hal-03331848>

Submitted on 2 Sep 2021

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.

Etienne Fouqueray

Emmanuel Nadaud

COMPRENDRE LA PERFORMANCE ET LE DÉCLIN DES TERRITOIRES D'INDUSTRIE. APPROCHE QUALITATIVE

ANGOULÊME - COGNAC

JANVIER 2021

Réalisé pour l'observatoire des Territoires d'industrie, projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie. Il associe Régions de France, des chercheurs de l'université de Paris Nanterre et de l'université de Poitiers.



LES AUTEURS

Etienne FOUQUERAY

Docteur en économie, Étienne Fouqueray exerce son activité en tant que chercheur indépendant pour le compte d'acteurs publics et privés (Établissement public territorial Est Ensemble, Observatoire socio-économique de la LGV SEA Tours Bordeaux, coopérative UNICOQUE, Fédération des SCOP du BTP de Poitou-Charentes, département de la Dordogne, communauté de communes Mellois en Poitou, Territoire d'industrie Nord Poitou). Il est spécialiste de l'analyse des dynamiques économiques territoriales, de la modélisation de l'impact économique territorial des activités et de l'évaluation des politiques territoriales d'emploi et de formation. Fort d'une expérience de près de 10 ans dans la conduite d'études économiques et de recherches-actions, ses compétences s'étendent de la problématisation d'un sujet au traitement des données (modélisation, économétrie, statistiques descriptives, cartographie), en passant par la conception et la réalisation d'enquêtes, et la rédaction de rapports et de synthèses à visée scientifique et non-scientifique. Qualifié en 2017 aux fonctions de maître de conférences en sciences économiques et en aménagement de l'espace et urbanisme, il est par ailleurs chercheur associé au laboratoire RURALITES de la Faculté de Sciences Économiques de Poitiers et membre de la Fédération Territoires de l'Université de Poitiers.

Emmanuel NADAUD

Emmanuel Nadaud est économiste indépendant, dirigeant de la société NadEm et chercheur associé à la Fédération Territoires de l'Université de Poitiers. Docteur en sciences économiques, Emmanuel est spécialisé sur les questions de développement territorial et de gouvernance. Il possède une expertise dans l'analyse des dynamiques économiques territoriales en mobilisant une approche mixte associant analyse statistique et analyse qualitative. Cette approche permet de caractériser les contextes économiques locaux et d'identifier les problématiques de développement économique auxquelles les territoires sont confrontés. Il a récemment travaillé sur plusieurs territoires en Lorraine et en Nouvelle-Aquitaine (département de la Dordogne, zones d'emploi de Libourne, de la Vallée du Lot, de la Haute-Corrèze, de la Saintonge) qui ont alimenté la réflexion de la politique contractuelle régionale et ont donné lieu à des présentations dans des colloques nationaux et internationaux. À cela s'ajoute une expertise en matière de coopération territoriale liée à une expérience dans le montage, l'évaluation et le suivi de projets européens.

SOMMAIRE

Résumé.....	7
1. Introduction.....	18
1.1. Contexte de l'étude	18
1.2. Objectifs de l'étude	18
1.3. Le programme Territoires d'industrie	19
1.4. Le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac	20
1.5. Liste des entretiens	21
2. Le territoire d'industrie Angoulême-Cognac : deux zones d'emploi aux dynamiques industrielles opposées	23
2.1. Comprendre la dynamique économique et sectorielle du territoire	23
2.2. Les activités économiques caractéristiques du territoire d'industrie Angoulême - Cognac	24
2.2.1. Les secteurs spécialisés	24
2.2.2. Les secteurs spécifiques	24
2.2.3. Les secteurs clés	25
2.3. L'effet local	28
2.3.1. Un quasi-équilibre de l'emploi à l'échelle du territoire d'industrie	28
2.3.2. Des dynamiques sectorielles opposées dans un contexte industriel négatif	29
2.4. Angoulême et Cognac : deux zones d'emploi aux dynamiques industrielles opposées	31
2.4.1. Angoulême : une décroissance industrielle matérialisée par des effets locaux négatifs	32
2.4.2. Cognac : une croissance industrielle portée par des effets locaux historiques	33
2.5. Les grandes tendances du marché local du travail	33
3. État de l'art des travaux sur le territoire d'industrie Angoulême - Cognac	37
3.1. Cognac	37
3.2. Angoulême	39
3.2.1. La filière emballage	40
3.2.2. La filière mécatronique	40
3.2.3. La filière image et digitale	41
4. La filière du cognac et des spiritueux	42
4.1. Contexte macroéconomique et marchés du Cognac et des spiritueux	42
4.1.1. Données de cadrage des ventes de Cognac dans le monde	42
4.1.2. Le cognac, un géant français mais un petit acteur mondial	44
4.1.3. Part de marché des acteurs du cognac	45
4.1.4. « <i>Craftérisation</i> » et consommation cocktail	45
4.1.5. Les grands groupes mondiaux des spiritueux	46

4.2.	Histoire du cognac et des spiritueux sur le territoire : du produit cognac à la Spirits Valley	47
4.2.1.	Une tradition vitivinicole et marchande pluriséculaire	47
4.2.2.	La naissance d'un terroir dédié à la viticulture	47
4.2.3.	L'importance du commerce pour l'économie locale	48
4.2.4.	La naissance d'un produit mondial et la mise au point des savoir-faire de production	49
4.2.5.	La consolidation des marchés et la structuration des relations commerciales par les maisons de négoce	50
4.2.6.	L'organisation et le développement d'une filière au XX ^e siècle	51
4.2.7.	Une croissance cyclique et les capacités de résilience et de rebond du territoire	54
4.2.8.	De la grappe d'activité du cognac à la Spirits Valley	55
4.3.	L'organisation du cœur de la filière cognac	58
4.3.1.	Première lecture statistique	58
4.3.2.	Un territoire au service d'un produit	58
4.3.3.	La viticulture	60
4.3.4.	La distillation et le vieillissement	62
4.3.5.	L'activité du négoce	64
4.3.6.	Les acteurs du négoce	65
4.4.	Études de cas	68
4.4.1.	L'exploitation agricole d'Anthony Brun	68
4.4.2.	Courvoisier : l'ombre de Napoléon	70
4.4.3.	Bache-Gabrielsen : l'une des dernières maisons de Cognac familiales	72
4.5.	Positionnement et succès des entreprises du Cognac sur les marchés mondiaux	74
4.5.1.	La force des marques	74
4.5.2.	L'appartenance aux groupes et les réseaux de distribution	75
4.5.3.	Le leadership de Hennessy et l'ancrage des maisons de Cognac sur le marché afro-américain	79
4.6.	Une organisation territoriale au service d'une filière	83
4.6.1.	Éléments de cadrage théorique	84
4.6.2.	Les relations contractuelles entre le négoce et la viticulture	85
4.6.3.	L'organisation de la filière autour du BNIC	86
4.6.4.	L'UGVC, le syndicat unique de la viticulture	89
4.6.5.	Le SMC, le syndicat unique des maisons de Cognac	89
4.6.6.	Le <i>business plan</i> de la filière Cognac	90
4.7.	Innovation et respect du cahier des charges : le cadre réglementaire et la dépendance au sentier	94
4.7.1.	Le cadre réglementaire de l'AOC Cognac	94
4.7.2.	La dépendance au sentier	95

4.7.3.	Les progressistes et les conservateurs	96
4.7.4.	Exemples d'innovations de produit et de procédé en cours sur le territoire	97
4.8.	La diversification cohérente vers les spiritueux autres que le cognac	100
4.8.1.	Une prise de conscience du territoire	100
4.8.2.	D'une spécialisation sectorielle à une spécialisation cognitive	102
4.8.3.	Étude de cas : la Compagnie de Bouteville	103
4.9.	Le territoire et la force des réseaux	105
4.10.	La relative richesse des dispositifs de formation	107
4.10.1.	La formation initiale et l'Université des spiritueux	108
4.10.2.	La formation continue et le Centre international des spiritueux (CIDS)	110
5.	La grappe cognaçaise : les activités connexes à la production et à la commercialisation des spiritueux.....	112
5.1.	Première lecture statistique : le travail du bois, les industries du papier et de l'imprimerie	113
5.2.	Les activités connexes à la filière des spiritueux	115
5.3.	Les activités liées au conditionnement et la commercialisation des spiritueux	116
5.3.1.	La production de bouteilles	117
5.3.2.	La production de cartons et d'emballages industriels	117
5.4.	Les activités de finition et de valorisation des produits et des marques	118
5.4.1.	Les activités de finition : décor sur verre et bouchage	118
5.4.2.	La production d'étiquettes et les activités de petit packaging	118
5.4.3.	Le design	119
5.4.4.	La mixologie	119
5.5.	Les activités liées à la production des eaux-de-vie	120
5.5.1.	Les agroéquipements	120
5.5.2.	La chaudronnerie	120
5.5.3.	La tonnellerie	121
5.6.	L'interdépendance des entreprises du cognaçais et les stratégies de diversification	122
5.7.	Études de cas	123
5.7.1.	L'agro-équipementier Grégoire	123
5.7.2.	La tonnellerie Taransaud	126
5.7.3.	Le décorateur sur verre Bernadet	127
5.8.	Une organisation territoriale dynamique	130
5.8.1.	Spirits Valley	130
5.8.2.	Atlanpack	131
6.	La mécatronique et les industries du process	133
6.1.	Quelles activités du territoire sont concernées ?	133

6.2.	Les dynamiques d'emploi par secteur	134
6.3.	Une industrie portée par de grandes entreprises	136
6.4.	Des effets locaux globalement négatifs malgré le dynamisme de certaines activités	137
6.4.1.	La Fabrication d'équipements électriques en déclin	138
6.4.2.	Naval Group et les fabricants de machines, principaux vecteurs de croissance	142
6.4.3.	Des PME locales innovantes	144
6.4.4.	De spécialisations locales aux chaînes de valeurs mondialisées : moteurs et freins des coopérations locales et gisements de croissance	147
6.5.	Le marché local du travail	149
6.6.	La crise de la Covid-19 et les perspectives de développement	150
7.	L'image et le digital	152
7.1.	Quelles activités du territoire sont concernées ?	152
7.2.	Une croissance de l'emploi malgré l'absence de spécificité et de spécialisation	153
7.3.	L'effet local de l'industrie de l'image et du digital	155
7.3.1.	Une histoire construite autour de la bande dessinée et du dessin	155
7.3.2.	Un contexte mondial et local favorable à l'animation	156
7.3.3.	Du divertissement à l'industrie : l'ébauche d'une diversification cohérente des activités digitales	157
7.4.	Le marché local du travail	160
7.4.1.	Des ressources communes pour des marchés variés	160
7.4.2.	Un tissu dense de formations	161
7.4.3.	Les enjeux de recrutement pour les activités de l'image et du digital tournées vers l'industrie	161
8.	Coopérations et interterritorialité	163
8.1.	D'une absence de coopérations aux premiers projets communs	163
8.2.	EUREKATECH : un outil pour le rapprochement institutionnel entre Angoulême et Cognac	163
8.3.	Au-delà de EUREKATECH, un besoin d'interaction orienté vers les relations d'affaires	164
8.4.	La mise en place du dispositif territoire d'industrie	165
9.	Bibliographie	167

RÉSUMÉ

La présente étude s'intéresse au cas du territoire d'industrie Angoulême-Cognac au sein duquel figure la zone d'emploi de Cognac caractérisée par des effets locaux industriels positifs sur les périodes 2007-2016 et 2016-2018. Son objectif est de comprendre l'effet local positif identifié sur cette zone d'emploi en intégrant plus largement le territoire d'industrie dans lequel elle s'inscrit. De fait, la dynamique industrielle sur la zone d'emploi d'Angoulême est également étudiée, bien que présentant des effets locaux négatifs. Plusieurs thématiques liées aux effets locaux ont été traitées : le fonctionnement du marché du travail ; la dynamique interterritoriale ; l'effet Covid-19 ; l'ancrage territorial et le rapport entre les multinationales et le territoire.

Une dualité de la dynamique industrielle et des effets locaux

Le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac est caractérisé par une faible croissance (+0,2 %) du nombre total d'emplois sur la période 2007-2016 (données RP, Insee). L'emploi industriel a baissé quant à lui de 12,9 % sur cette même période, soit une destruction de 2 797 emplois. Cette baisse est cependant inférieure à celle observée à l'échelle nationale (-15,4 %).

La baisse de l'emploi industriel est ainsi le résultat d'effets de composition très négatifs (- 3 785 emplois) liés aux spécialisations sectorielles du territoire. Elle est compensée par un effet macroéconomique (+ 446 emplois) et un effet territorial (+ 541 emplois) positifs. Ce dernier témoigne de la capacité du territoire à mieux résister à la crise de l'industrie considérée dans son ensemble. Cette vue d'ensemble à l'échelle du territoire d'industrie masque cependant des différences sectorielles et territoriales importantes.

Contribution à la hausse et à la baisse de l'industrie sur l'évolution de l'emploi du territoire d'industrie, Insee RP 2007-2016

Secteur d'activité industriel, libellé A38	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	- 2 797	+ 446	- 3 785	+ 541
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	+ 258	+ 75	- 288	+ 471
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	+ 106	+ 17	+ 95	-5
Industrie pharmaceutique	+ 43	+ 2	- 16	+ 57
Fabrication de matériels de transport	+ 22	+ 25	- 230	+ 227
Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)	+ 21	+ 13	- 166	+ 174
...
Industrie chimique	- 149	+ 9	-79	- 79
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques	- 163	+ 37	- 458	+ 258
Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	- 328	+ 19	- 292	- 55
Fabrication d'équipements électriques	- 1077	+ 89	- 941	- 225
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	- 1 092	+ 90	- 1 270	+ 88

Le Territoire d'industrie est caractérisé par la présence de plusieurs secteurs industriels clés. Ces secteurs pèsent davantage dans l'économie du territoire que les autres secteurs et sont

surreprésentés localement par rapport à leur poids dans l'économie nationale. Quatre secteurs industriels clés sont identifiés en 2017 :

- la production de boissons alcooliques distillées (principalement la production de cognac) ;
- le secteur du packaging et de l'emballage (industries du bois, du papier – carton et de l'imprimerie) avec les secteurs de la fabrication de cartonnages, la fabrication d'articles de papeterie, la fabrication d'emballages en bois et la fabrication de verre creux ;
- la fabrication d'équipements électriques (fabrication de moteurs, fabrications de piles, fabrication de matériel de commande) ;
- la construction de navires et de structures flottantes.

Le territoire d'industrie est caractérisé par deux pôles industriels : i) l'industrie du cognac incluant la production du spiritueux et l'ensemble des activités connexes reliées (agriculture, emballage, cartonnage, verrerie, etc.), principalement localisée sur la zone d'emploi de Cognac ; ii) les industries du process et de la mécatronique (stockage de l'énergie, moteurs, armement naval, fabrication de machines et équipements, etc.) sur la zone d'emploi d'Angoulême. Le développement de l'industrie de l'image à Angoulême depuis 25 ans est également à prendre en compte tant les liens étroits qui se tissent avec les deux pôles d'industries identifiés précédemment semblent s'accroître au fil des ans, via notamment la digitalisation des process industriels.

Le Territoire d'industrie englobe deux zones d'emploi aux dynamiques opposées : Cognac bénéficie d'une dynamique économique favorable avec des secteurs en fort développement tandis qu'Angoulême pâtit de secteurs industriels majoritairement en déclin. Il se caractérise par des effets locaux industriels à la fois positifs et négatifs. L'effet local positif provient, très principalement, de l'activité de production de cognac et de la grappe d'activités qui s'y rapporte. Il est également, dans une moindre mesure, le résultat de l'activité de Naval Group dont le site charentais est l'équipementier du groupe éponyme et est spécialisé en informatique et en mécatronique. La mise en exergue des caractéristiques relatives à la dynamique économique territoriale souligne l'importance de l'histoire et de l'accumulation, sur le temps long, des savoir-faire et des connaissances par les acteurs locaux. Dominés par quatre grandes maisons de Cognac aux moyens financiers importants grâce à leur appartenance à des grands mondiaux du luxe et des spiritueux, les effets locaux positifs sont aussi le résultat de coopérations multiples entre les acteurs du territoire. Enfin, l'exigence de qualité et la réglementation encadrent la production de cognac qui est, de fait, contrainte géographiquement au sein de l'aire d'appellation d'origine contrôlée (AOC). Les effets locaux négatifs sont quant à eux principalement observés pour la fabrication d'équipements électriques (moteurs, piles, commandes électriques) dont les deux principales entreprises sont Nidec Leroy-Somer et Schneider Electric. Hormis Naval Group, ce secteur se singularise par un nombre très restreint d'acteurs et par la surreprésentation des emplois dans quelques entreprises appartenant à des groupes mondiaux. L'histoire de ces activités sur le territoire est beaucoup plus récente que pour l'industrie du Cognac.

Les effets locaux positifs à l'origine de la dynamique de l'industrie du Cognac

Une orientation vers les produits haut de gamme et l'exigence de qualité

Le territoire est fortement spécialisé sur la production des boissons alcooliques distillées, avec un produit phare, le Cognac. Il s'agit d'un produit haut de gamme qui s'appuie sur une tradition vitivinicole et marchande du territoire et la mobilisation de savoir-faire ancestraux qui répondent aux besoins de la filière : la culture de la vigne, la distillation et le vieillissement des eaux-de-vie, l'assemblage et la commercialisation. Le développement des spiritueux (hors Cognac) sur le cognaçais s'est inscrit dans la tradition haut de gamme du Cognac. Il y a sur le cognaçais une exigence de la qualité très forte qui constitue une caractéristique intrinsèque du territoire. Elle est ancrée dans la pratique des acteurs au-delà des seuls producteurs de l'eau-de-vie charentaise et bénéficie à l'ensemble des activités connexes. Les tonneliers cognaçais, par exemple, sont réputés pour leur production haut de gamme et font partie des leaders à l'échelle mondiale. Elle est

complétée par un encadrement strict de la production de Cognac qui bénéficie d'une appellation d'origine contrôlée (AOC) depuis les années 1930 (réglementation des conditions de production des eaux-de-vie ouvrant droit à l'appellation « Cognac » et définition d'une aire d'appellation par commune et par cru). Le respect du cahier des charges et, par conséquent, le respect des processus de production stricts du cognac, a permis son succès et sa reconnaissance comme un produit de haute qualité dans le monde. Ce cadre rigoureux constitue le garant de l'exigence et de la qualité du cognac.

Une orientation historique à l'export

Le cognac est un produit exporté à 98 %. En 2019, 216,5 millions de bouteilles ont été vendues sur les marchés internationaux. En valeur, le cognac a généré un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros. Ces chiffres sont en forte hausse depuis le milieu des années 2000. Le principal marché est les États Unis avec près de 100 millions de bouteilles vendues, soit 50 % du marché mondial. Viennent ensuite la Chine et Singapour. Sur le marché européen, les principaux clients sont le Royaume-Uni, la France, la Lettonie et l'Allemagne.

Cette orientation à l'export s'inscrit dans une tradition marchande historique du territoire. Le cognac est un produit né de la volonté des commerçants étrangers (les Hollandais au XVI^e siècle) et non des producteurs et a toujours été un produit destiné aux marchés internationaux. Il a inscrit dans l'ADN du territoire l'idée qu'il faut être ouvert sur l'extérieur et s'adapter au marché. Cette mentalité propice aux échanges commerciaux a perduré dans le temps. L'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne de valeur sont au service d'un produit, le cognac, avec pour objectif de répondre aux marchés.

L'appartenance aux groupes mondiaux du luxe et des spiritueux et l'insertion dans les réseaux de distribution

Les grandes maisons de Cognac ainsi que de nombreuses maisons de petite taille, sont aujourd'hui adossées à des groupes mondiaux des spiritueux qui ont investi de manière considérable pour conforter leurs marques sur les marchés internationaux : Hennessy appartient au groupe français LVMH (numéro 1 mondial du luxe), lui-même associé à Diageo (numéro 1 mondial des spiritueux) pour son réseau de distribution ; Martell au groupe français Pernod-Ricard (numéro 2 mondial des spiritueux) ; Rémy Martin au groupe Rémy-Cointreau ; Courvoisier au groupe japonais Suntory ; Otard - Château de Cognac au groupe caribéen Bacardi (numéro 3 mondial des spiritueux). La maison Camus fait office d'exception et reste la seule maison de taille significative à rester indépendante.

Cette appartenance des maisons de Cognac aux grands groupes mondiaux des spiritueux leur confère une force de frappe considérable pour investir dans les réseaux de distribution et atteindre le consommateur final, notamment aux États-Unis où le système est relativement complexe. Ce travail est doublé aujourd'hui par un effort d'investissement des grandes maisons de négoce au niveau de la production afin de sécuriser les approvisionnements en eau-de-vie.

L'ancrage des maisons de Cognac sur le marché afro-américain et des stratégies commerciales proactives

Le succès du cognac sur les marchés mondiaux est lié depuis le milieu des années 2000 à la croissance très forte du marché américain. Hennessy, qui détient près de 50 % du marché mondial du cognac, est le 1^{er} acteur du cognac dans le monde grâce à sa domination sur le marché américain (61 % de part de marché).

Le marché américain est un marché ethnique. Le cognac s'est imposé auprès de la communauté afro-américaine comme un produit identitaire, face aux whiskys et aux brandies de la communauté « blanche ». Par voie d'extension, le cognac se présente aujourd'hui aux États-Unis comme le produit des minorités. Ce positionnement n'est pas lié au hasard mais est le fait de stratégies commerciales et de marketing travaillées de manière minutieuse depuis plusieurs décennies par les

grandes maisons de Cognac, Hennessy en premier lieu mais aussi Courvoisier et Rémy-Martin qui ont une exposition très ancienne aux États-Unis : présence dans les clubs de jazz dès les années 1930, soutien aux associations de défense des droits civiques après la seconde guerre mondiale, financement d'activités culturelles, sportives et éducatives, etc. Cette stratégie auprès de la communauté afro-américaine a perduré et s'est renforcée depuis le début des années 2000. Les maisons de Cognac bénéficient désormais de l'association avec les grands noms du rap qui mettent en scène et en texte l'eau-de-vie charentaise comme un signe distinctif de réussite. Ce partenariat explique l'envol des ventes de cognac aux États-Unis. Le succès du cognac vient ainsi de la force des marques qui ont su s'imposer au fil du temps sur les marchés mondiaux et plus spécifiquement sur le marché américain.

La gouvernance territoriale : l'organisation de la filière cognac et la force des réseaux

Les relations entretenues par les acteurs sur le cognaçais participent à la dynamique territoriale collective depuis plusieurs siècles. Les relations entre la viticulture et le négoce constituent la pierre angulaire de la gouvernance territoriale sur le cognaçais. Elles sont structurées au sein du Bureau national interprofessionnel du cognac (BNIC), le « *cœur du réacteur* » en charge des décisions stratégiques pour la filière. La filière s'est dotée d'un outil de gestion et de planification (le *business plan* du cognac) afin de sécuriser les approvisionnements des maisons de Cognac d'une part, et de garantir des débouchés en adéquation avec les volumes produits pour la viticulture d'autre part. Cet outil offre, au-delà de son rôle stratégique, un espace de dialogue « objectif » pour les deux grandes familles de la filière. Dans son sillage, d'autres organisations interprofessionnelles et territoriales ont vu le jour et constituent des acteurs clés sur le territoire. C'est notamment le cas de Spirits Valley, le cluster qui intègre l'ensemble des activités allant de la distillation jusqu'à la commercialisation sur le territoire, avec un ciblage particulier sur les produits finis. Par ailleurs, le cognaçais est traversé par une multitude de réseaux sectoriels et territoriaux qui confèrent une force collective aux acteurs locaux. Le territoire constitue un actif pour les entreprises qui y sont implantées. Il est organisé dans sa quasi-globalité autour d'un objectif commun : la production de cognac pour répondre à la demande des marchés internationaux. Cet objectif commun et cette interdépendance des acteurs leur ont permis de tisser des liens, professionnels et parfois personnels, très forts.

Les jeux d'acteurs constituent un facteur clé explicatif de la réussite du territoire aujourd'hui. Cette dynamique traduit une capacité collective des acteurs de mettre la réussite de la filière au-dessus de la somme des réussites individuelles des acteurs. Malgré une concurrence réelle entre les acteurs sur les marchés internationaux, il y a une réelle volonté de coopération sur le territoire.

Les stratégies de diversification cohérente

Les liens entre les acteurs et la force des réseaux trouvent également une traduction opérationnelle dans la capacité des acteurs à innover. Les acteurs locaux – les maisons de Cognac et producteurs de spiritueux d'une part, et les entreprises intervenant dans la chaîne de valeur locale d'autre part – ont initié, depuis le début des années 2000, des stratégies de diversification. Celles-ci répondent d'une logique de spécialisation cognitive du territoire et s'appuient sur les connaissances et les savoir-faire accumulés sur le temps long. Cette diversification relève d'une double stratégie.

La première consiste en une diversification vers la production de spiritueux autre que le cognac : les maisons de Cognac, mais aussi des acteurs externes au territoire, ont mobilisé les connaissances et les savoir-faire présents sur le territoire (savoir-faire de la distillation et du vieillissement des eaux-de-vie notamment) pour développer de nouveaux spiritueux (whisky, gin, vodka, liqueurs, brandies, etc.) avec un positionnement haut de gamme (marché *premium* et *super premium*). Ce positionnement s'appuie sur la valorisation d'une identité propre au terroir et à l'histoire du cognac. Selon le cluster Spirits Valley, plus de 50 % de la production mondiale des spiritueux *super premium* est produite dans la vallée de la Charente.

La seconde stratégie consiste en une diversification des marchés avec la recherche de nouveaux débouchés pour les acteurs de la filière en se positionnant sur des activités complémentaires. Les entreprises ont cherché à réduire leur dépendance au cognac en développant de nouveaux produits ou en offrant de nouvelles prestations. Les activités connexes au cognac, y compris les plus spécifiques comme la chaudronnerie pour la fabrication d'alambics charentais par exemple, ont élargi leur gamme leur permettant de se positionner sur de nouveaux marchés en France et à l'international. L'entreprise Bernadet, spécialisée sur la décoration sur verre et qui avait encore au début des années 2000 une seule maison de Cognac comme client principal, dispose de débouchés plus divers aujourd'hui (notamment vers les spiritueux autres que le Cognac et, plus récemment, vers la cosmétique et la parfumerie, des secteurs positionnés sur le luxe avec des exigences très fortes similaires à celles du cognac). La part du cognac dans le chiffre d'affaires des entreprises a ainsi diminué, jusqu'à devenir minoritaire pour certaines.

Une offre de formation atypique par rapport à la taille du territoire

Le cognaçais dispose d'une offre de formation initiale et continue répondant aux besoins de la filière cognac et spiritueux du territoire, y compris sur sa partie amont pour la viticulture et pour les activités connexes en lien avec le packaging. Les formations de l'enseignement supérieur post-bac existantes sur le territoire démontrent une spécificité et témoignent de l'attractivité du territoire pour des acteurs de la formation. Deux organismes occupent une place clé : l'Université des spiritueux (rattaché à l'Université de Poitiers) qui dispense une formation de niveau master en droit et en commerce et le Centre international des spiritueux (CIDS), une association de professionnels de la filière des spiritueux, dont l'une des missions est de proposer une offre de formation continue au service des professionnels travaillant dans le secteur des spiritueux. Il y a la volonté sur le territoire d'élargir l'offre de formation disponible et d'y apporter de la cohérence en proposant un véritable continuum universitaire.

Les effets locaux négatifs influant sur la dynamique de l'industrie du process et de la mécatronique

Un tissu industriel relativement concentré autour de quelques entreprises multinationales

En 2020, les sous-secteurs les plus spécifiques de l'industrie du process et de la mécatronique sur le territoire d'industrie ont en commun d'être chacun représentés sur le territoire par une ou deux entreprises principales qui regroupent l'essentiel des emplois. Ainsi le sous-secteur *fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques* est constitué principalement des différents établissements du groupe NIDEC Leroy-Somer (environ 1 800 salariés) spécialisé dans la fabrication de moteurs électriques et d'alternateurs. Le sous-secteur *fabrication de matériel de distribution et de commande électrique* est en quasi-totalité représenté par le groupe Schneider Electric à travers plusieurs établissements (environ 900 salariés) qui contribuent à la fabrication de contrôles de commandes et de bornes de recharge. Le sous-secteur *construction de navires et de structures flottantes* ne compte qu'une entreprise sur le territoire : Naval Group (environ 800 salariés). Le sous-secteur *fabrication de piles et d'accumulateurs électriques* est quant à lui constitué sur le territoire de deux entreprises totalisant un nombre d'emplois assez proche et toutes les deux localisées dans la même zone industrielle à Nersac : Arts energy (250 à 499 salariés) et SAFT (100 à 199 salariés). Enfin, le sous-secteur *fabrication d'autres machines d'usage général* concentre deux entreprises principales : OMIA (100 à 199 salariés) à L'Isle d'Espagnac spécialisée dans la fabrication de cabines de peinture automobiles et industrielles et Chalvignac process distillation (50 à 99 salariés) à Châteaubernard qui conçoit, réalise, installe et assure la maintenance de tous systèmes de production de spiritueux haut de gamme. La forte concentration de l'emploi dans quelques entreprises semble présenter un risque pour le territoire et expliquer une partie des effets locaux négatifs, dans la mesure où les choix stratégiques de quelques entreprises influencent la dynamique totale de l'emploi industriel local.

De grandes multinationales de la fabrication d'équipements électriques dont les emplois déclinent

Sur le bassin angoumois, le secteur *fabrication d'équipements électriques* est le principal pourvoyeur d'emplois. Cependant, il tend depuis plusieurs décennies à perdre de son importance en termes d'emploi alors que, paradoxalement, le développement des véhicules mobilisant l'énergie électrique est en plein développement. Globalement, en France, il y a eu plus de destructions d'emplois que de créations depuis au moins 30 ans. Au-delà de cette tendance nationale, on identifie deux types d'entreprises sur le territoire ayant des dynamiques opposées : i) des grandes entreprises dont les effectifs décroissent et qui appartiennent à des multinationales, ii) des PME locales en croissance. De façon imagée, il s'agit ici de l'autre côté de la pièce, plus négatif, de l'effet des groupes multinationaux sur les territoires. Le côté positif a été mis en évidence dans l'analyse du développement de l'industrie du cognac. Ces tendances opposées ne signifient pas pour autant que les entreprises appartenant à de grands groupes ne sont pas bénéfiques au territoire et que seules les PME locales ont un effet positif sur l'économie. Ce sont d'ailleurs ces grandes entreprises qui ont été les principaux gisements de croissance industrielle par le passé.

Le développement d'une économie de plus en plus mondialisée puis financiarisée au cours du XX^e siècle a eu des conséquences sur la géographie des coopérations et des échanges. Positionnées dans des chaînes de valeur mondialisées, les principales entreprises industrielles du territoire sont la propriété de firmes multinationales, parfois étrangères (Leroy-Somer détenue par le groupe japonais Nidec, Schneider Electric, etc.), dont le siège social est éloigné du territoire. Les décisions, qu'elles soient stratégiques ou financières ne se prennent donc pas sur le territoire, qui subit plus qu'il n'agit sur les décisions de ces groupes multinationaux. Cela est renforcé par le fait que les activités locales ne constituent pas nécessairement les activités les plus dynamiques de ces groupes.

Par exemple, les unités locales de Schneider Electric sont spécialisées dans l'automatisme industriel, l'activité la moins importante et la moins dynamique du groupe. Le groupe a réduit ses effectifs sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac comme ailleurs en France « *car si la France est le berceau historique du groupe, elle ne représente plus que 6 % du chiffre d'affaires mondial de Schneider Electric (24,7 milliards d'euros en 2016), tout en y concentrant encore plus de 10 % des effectifs* ». Pour autant, Schneider Electric est impliqué dans l'écosystème local, notamment par la voie de Joël-Denis Lutard son directeur local qui est président de la technopole EUREKATECH et référent industriel du Territoire d'industrie Angoulême-Cognac.

La trajectoire de Leroy-Somer sur le territoire témoigne également des transformations inhérentes à la mondialisation des chaînes de valeur industrielles, à la libéralisation des marchés et à la financiarisation de l'économie. Créée en 1919 en Charente par Marcellin Leroy, l'entreprise concentre son développement et son activité sur la fabrication du moteur électrique. C'est après la Seconde Guerre mondiale que l'entreprise connaît son plus fort développement sur le territoire et à l'international. Elle est achetée en 1990 par le groupe américain Émersion (multinationale de 111 000 salariés en 2015) qui en devient l'actionnaire unique. En 2017, le groupe japonais Nidec (140 000 salariés dans le monde) devient le propriétaire de l'entreprise Leroy-Somer qui compte 6 200 salariés à travers le monde répartis sur une trentaine de sites de production et qui pèse environ 4 % du chiffre d'affaires de Nidec. Le groupe a comme stratégie de poursuivre l'implantation de sites industriels en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, au Mexique, en Inde, et en Chine. Les marchés des moteurs électriques et des alternateurs, les deux cœurs de métier de Nidec Leroy-Somer, offrent de belles perspectives de développement. Le changement d'actionnaire de l'entreprise s'accompagne depuis 2019 d'un projet d'investissement et de restructuration des activités dans l'objectif de diminuer les coûts de structure selon des propos de son président (ibid.). En particulier les établissements charentais sont concernés par la fermeture sans licenciement de trois des sept sites présents sur le territoire (Champniers, Agriers et Rabion). Les activités vont être renforcées sur les sites de Sillac (siège de l'entreprise où 30 millions d'euros vont être investis pour moderniser le site), Mansle et Gond-Pontouvre. L'activité fonderie sera préservée sur le site de Rabion où des investissements ont déjà eu lieu. La crise de la Covid-19 pourrait remettre en cause l'objectif de restructuration sans licenciement.

Naval Group et les fabricants de machines, principaux vecteurs de croissance

Les fabricants de machines, notamment en lien avec les activités agricoles et industrielles du cognac, connaissent une dynamique locale plutôt positive sur la période 2016-2018. Toutefois, leur poids dans l'emploi demeure bien inférieur à celui de Naval Group dont l'établissement situé à Ruelle-sur-Touvre a été sur les dernières périodes le principal moteur de croissance pour l'emploi local des industries du process et de la mécatronique. Autrement dit, l'effet local positif de cette industrie sur le territoire est principalement le résultat d'une stratégie de groupe dans un contexte historique favorable plutôt que celui d'un système local de coopération ou de gouvernance particulier.

Le site Naval Group de Ruelle-sur-Touvre est un des 10 établissements français du groupe international. Le groupe conçoit, réalise, intègre, maintient en service, démantèle et déconstruit des sous-marins et des navires de surface et propose un panel de solutions dans les énergies marines renouvelables. En croissance forte avant la crise de la Covid-19, le groupe envisageait d'atteindre 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2030.

Le site industriel de Ruelle-sur-Touvre est né en 1750 sous l'impulsion de Montalembert qui décida de convertir une ancienne papeterie en forge afin de produire des fournitures d'artillerie, notamment des canons pour la marine royale. Tout au long de son histoire l'entreprise a produit des éléments d'artilleries et d'armement à partir de ses fonderies, quel que soit le régime politique en place. Après avoir alterné entre structure privée et publique, elle est reprise partiellement par Thales en 2007 et devient DCNS, puis Naval Group en 2017. En se positionnant comme équipementier du groupe (fabrication de simulateurs, lanceurs de missile, mâts, etc.), le site charentais a renforcé sa position dans la chaîne de valeur interne, à un moment où sa légitimité était remise en cause. La bonne dynamique de Naval Group qui devrait se maintenir dans les années à venir est permise, entre autres, par le marché particulier sur lequel le groupe est positionné. Les clients sont des États et les cycles commerciaux sont longs. La recrudescence des tensions géopolitiques est également favorable au commerce de l'armement naval.

Dans ce contexte local de l'industrie de la mécatronique et des process dominée par une poignée de grands groupes, des PME locales poursuivent leur développement et bénéficient des compétences présentes grâce au bassin industriel et aux grandes entreprises, même si les connexions avec ces dernières restent mesurées. C'est le cas par exemple de LUXOR LIGHTING, située à Angoulême et spécialisée dans l'éclairage automobile, et de CITF, localisé à Saint-Cybardeaux et spécialisée dans la conception industrielle. Ces deux entreprises présentent la caractéristique d'accorder une place de premier ordre à l'innovation et à la digitalisation des process de production (industrie du futur, usine 4.0., etc.) pour satisfaire des marchés variés à plus ou moins grande série. La crise de la Covid-19 a pour effet de toucher de manière très différente ces PME locales, en fonction des relations intersectorielles qui les caractérisent et de leur positionnement commercial. À ce titre, la trajectoire de CITF illustre parfaitement les potentiels de développement et les vulnérabilités du territoire concernant la mécatronique et l'industrie des process.

Des coopérations limitées entre grands comptes et PME

Au-delà du risque d'absence d'ancrage territorial et de faible engagement des groupes multinationaux sur le temps long – les logiques de l'économie financière tendent à favoriser sur le court terme la valorisation des entreprises –, ces organisations verticales pilotées par des sièges localisés hors du territoire ne favorisent pas forcément les coopérations avec le tissu local. Il existe bien de la sous-traitance avec des entreprises locales mais pas de vrais partenariats ayant pour objectif de créer du business commun.

À titre d'illustration, l'ancrage fort de l'entreprise Naval Group sur le territoire ainsi que son modèle de développement relativement solide pourrait servir de socle aux autres entreprises locales. Toutefois, l'analyse des relations locales entre acteurs ne permet pas une telle affirmation. En termes de gouvernance, Naval Group a un fort pouvoir sur ses différents établissements à qui

sont octroyées quelques marges de manœuvre. Cette logique de groupe pose la question des interactions entre les établissements et leur environnement local. De fait, la place qu'occupe Naval Group dans le tissu économique local n'est pas perçue de la même manière du point de vue de la direction de l'entreprise que du point de vue des acteurs locaux. Ainsi la direction reconnaît que l'établissement de Ruelle-sur Touvre travaille avec des entreprises locales comme le font les autres entreprises de Naval Group avec leurs écosystèmes locaux, tandis que les acteurs institutionnels locaux voient en Naval Group un moteur des collaborations locales entre entreprises.

Plus largement, les relations locales entre Nidec Leroy-Somer, Schneider Electric et Naval Group sont très limitées. Cependant, bien que le contexte macroéconomique et les choix stratégiques des majors du territoire impactent fortement la trajectoire économique de celui-ci sans que les acteurs locaux n'aient réellement de prise, les différents témoignages et données collectées sur les entreprises du territoire révèlent un potentiel de développement pour l'industrie, notamment lorsque des coopérations entre entreprises sont mises en œuvre.

Les enjeux actuels de développement du territoire

Les conséquences de la crise de la Covid-19

Hormis le tissu cognaçais qui résiste bien grâce à la spécificité de son produit et aux marges réalisées depuis plusieurs années, la crise de la Covid-19 touche les grandes entreprises du territoire et, par effet de cascade, les sous-traitants locaux. Le climat d'incertitude n'empêche cependant pas certaines entreprises d'être confiantes quant à leurs perspectives de développement (par exemple Naval Group et Luxor Lighting) quand d'autres ont dû réduire considérablement la voilure (CITF) ou suscitent des inquiétudes (Leroy-Somer). Certains propos recueillis auprès de dirigeants d'entreprises du territoire traduisent une vision raisonnablement optimiste pour l'année à venir. Ces points de vue dépendent bien évidemment de la santé initiale des entreprises, des marchés sur lesquels elles sont positionnées et des cycles commerciaux qui les caractérisent.

Une filière cognac dépendante de la demande internationale et des stratégies des majors

La bonne santé de la filière cognac et, au-delà, d'une grande partie du tissu économique cognaçais ne doit cependant pas masquer les risques inhérents à tout développement. Certaines caractéristiques du territoire qui constituent sa force sous-tendent également des risques et des enjeux pour le territoire. L'appartenance des maisons de Cognac aux grands groupes mondiaux du luxe et des spiritueux, par exemple, n'est cependant pas sans poser la question de la stratégie de long terme de la filière. Une vision « progressiste », encourageant la diversification et l'innovation de produits et de procédés, s'oppose à une vision « traditionaliste », soutenant un ancrage fort aux procédés historiques de production du cognac. La concentration des volumes et de la valeur entre les mains de quelques grands acteurs est aussi parfois présentée comme un facteur de risque. Enfin, le cognac est très dépendant des cycles économiques à l'échelle mondiale et peut être impacté fortement par un changement de conjoncture ou les choix politiques des États en matière de politique commerciale (la guerre commerciale débutée par D. Trump avec l'Europe en est une illustration).

Sur le cognaçais, les enjeux suivants ont été identifiés : **la problématique du recrutement** sur un bassin d'emploi présentant un faible taux de chômage et qui est caractérisé par un fort déséquilibre au profit des grandes maisons de Cognac (celles-ci offrent des conditions salariales très attractives, ce qui pénalise le recrutement au sein des autres acteurs sur le territoire) ; **le changement climatique** qui modifie les caractéristiques de la vigne et du raisin et la question environnementale avec la nécessaire transition écologique requise à toutes les étapes de la chaîne de valeur ; **la problématique des infrastructures** avec la question du fret ferroviaire notamment ; la question du **continuum de formation sur le territoire** pour disposer d'une offre complète et répondre aux besoins des acteurs du territoire ; la question du **foncier** : le développement de la filière génère des besoins en foncier pour le vignoble mais aussi l'ensemble des activités intervenant dans le processus de production.

Un rapprochement des industries digitales et des industries du cognac et de la mécanique

Le Territoire d'industrie, en particulier la ville d'Angoulême et son agglomération proche, a vu se développer depuis les années 1990 le secteur de l'image. Sur la période récente, la croissance des emplois observée au sein de ce secteur sur le territoire est moins forte sur son cœur d'activité (films d'animation, BD, etc.) que sur les activités digitales. Plusieurs entreprises locales mettent en place des stratégies de diversification s'appuyant sur la diffusion de plus en plus forte des outils numériques et digitaux dans l'ensemble de l'économie, ainsi que sur une offre locale de formation relativement dense. Depuis deux ou trois ans une digitalisation de l'économie est à l'œuvre sur le territoire, se matérialisant par un rapprochement entre les industries historiques du territoire et l'industrie de l'image et du digital, à travers notamment le développement de l'apprentissage par immersion par le biais de la réalité virtuelle ou de la réalité augmentée. La concrétisation récente de ces « croisements industriels » s'inscrit dans une volonté et une stratégie politique locale de plus de 20 ans, et des coopérations interterritoriales récentes entre Grand Angoulême, Grand Cognac et les acteurs économiques.

Un exemple de ce croisement des filières concerne Schneider Electric et des entreprises locales de l'image et du digital. Le groupe a mis en place, dans ses établissements locaux, une expérimentation de formation immersive (*immersive learning*) pour préparer ses nouveaux salariés ou intérimaires aux tâches de travail qu'ils rencontreront. La stratégie du groupe, qui formait en 2019 environ 10 000 personnes chaque année en France, de s'orienter vers la formation immersive n'est pas propre au territoire charentais. Toutefois, le tissu charentais et angoumois en particulier représente un potentiel de collaboration important pour répondre à cette stratégie. Ces collaborations ont abouti à la création d'une salle équipée de casques de réalité virtuelle située dans l'atelier qui est une forme de sas pour un intérimaire qui arrive.

Un second exemple de rapprochement entre industries est le projet porté Naval Group qui a développé un outil immersif, avec notamment la société Studio Nyx, sur la formation des marins (formation continue en petits modules). Cette société a été créée et s'est développée historiquement autour du jeu vidéo avant d'évoluer petit à petit vers une cible de clients industriels.

La manière dont le pôle image Magelis et EUREKATECH vont pouvoir se coordonner et coopérer est un enjeu important pour favoriser la mobilisation des compétences digitales issues de l'image vers l'industrie. Toutefois, au vu de la composition économique du territoire, et notamment de la forte présence de groupes multinationaux, l'implication et l'ouverture de ces derniers sur le territoire et ses acteurs économiques via les relations sociales (réseaux) semblent être davantage nécessaires à la réussite de cette dynamique récente que le pilotage institutionnel de celle-ci.

L'Airbus de la batterie, un vecteur de développement ou un pansement pour le territoire ?

Le territoire possède une expertise et un savoir-faire reconnus dans la fabrication des batteries grâce aux activités des entreprises SAFT (filiale du groupe Total) et Arts Energy. C'est notamment pour cette raison que le site de la SAFT à Nersac a été choisi comme usine pilote dans le cadre du projet « *Airbus de la batterie* » pour expérimenter la fabrication d'accumulateurs dédiés aux voitures électriques. Toutefois, il ne devrait s'agir pour le territoire que d'un projet pilote qui ne sera pas suivi de l'implantation d'une usine pour la production en grande série de ces batteries. En effet, ce sont les sites de Stellantis (Ex. PSA) à Douvrin en France et d'Opel à Kaiserslautern en Allemagne qui devraient accueillir deux « *gigafactories* » en charge de la production en grande série. Même si les négociations sont toujours en cours et qu'aucune décision finale n'a pas encore été prise, ce choix se justifie par la présence de Stellantis dans le consortium à l'initiative du projet aux côtés de SAFT. Il interroge toutefois quant à la compatibilité entre les compétences nécessaires pour la fabrication de batteries électriques et celles actuellement mobilisées sur le site de Douvrin par Stellantis où sont actuellement fabriqués et assemblés des moteurs thermiques. À ce niveau, des enjeux politiques prennent le pas sur les seules logiques de spécificités économiques et de compétences territoriales.

Malgré ce projet d'envergure à venir, les effectifs du secteur sont en déclin depuis de nombreuses années, en France comme sur le territoire, notamment pour SAFT qui est présent et produit des batteries dans plusieurs pays dont l'Inde et la Chine. Alors que le marché de la batterie connaît une progression continue qui s'accroîtra dans les années à venir, la compétition mondiale demeure féroce pour se positionner dans la chaîne de valeur de ce produit qui lui-même occupe une place de premier ordre dans la valeur ajoutée d'autres produits (automobiles). Partout dans le monde des « *gigafactories* » se développent pour répondre à cette demande forte et pour diminuer les coûts de production. La manière dont les groupes européens, dont Total en France, et les pouvoirs publics (Union européenne, États, Régions) vont se coordonner pour développer une stratégie visant à capter une part importante de la valeur des produits nécessitant des batteries aura un impact sur la dynamique industrielle des territoires spécialisés dans ces secteurs, comme le territoire d'industrie Angoulême-Cognac.

Un marché local du travail favorable pour les industries du process et de la mécatronique

Grâce à sa culture industrielle et à la présence encore significative de grandes entreprises des industries du process et de la mécatronique (Nidec Leroy-Somer, Schneider Electric, Naval Group), le territoire se caractérise par la présence d'une main-d'œuvre locale dont les compétences sont en adéquation avec les besoins des entreprises. Le territoire et la région Nouvelle Aquitaine possèdent également la particularité d'offrir des formations adaptées aux besoins des entreprises, notamment sur la mécatronique : le parcours « automatisme et informatique industrielle » et « électronique et systèmes embarqués » au sein du DUT GEII de l'IUT d'Angoulême, le diplôme d'ingénieur mécatronique du CNAM et de l'Université de Poitiers (1^{re} année à Angoulême, 2^e et 3^e années à Poitiers). De fait, le bassin d'emploi est adapté pour répondre aux besoins des entreprises, notamment sur les métiers d'opérateurs. Les recrutements de cadre ne semblent pas non plus poser de difficultés particulières. Les problèmes d'attractivité rencontrés par certaines entreprises semblent davantage liés aux entreprises elles-mêmes qu'au territoire.

Plus que des compétences spécifiques, les recrutements d'opérateurs par les entreprises sont principalement conditionnés par des comportements plutôt que par des aptitudes. La plupart des entreprises du territoire forment leurs recrues sur les outils qu'ils mobiliseront et sur les outils qu'ils fabriqueront. Le développement des usines 4.0 nécessite la maîtrise d'outils digitaux comme les tablettes. Afin de faciliter les recrutements, certaines entreprises ont mis en place un travail partenarial avec Pôle Emploi grâce à « *des tests empiriques* ». En effet, Pôle Emploi bénéficie d'un ensemble d'outils nationaux déclinés dans les territoires pour faciliter ces étapes préalables à l'embauche favorisant la rencontre entre une offre et une demande d'emploi (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel).

Toutefois, le potentiel global d'emplois industriels ouvriers tend à se réduire au fil des années du fait des réductions d'effectifs sur le long terme dans les principales entreprises du territoire (Nidec Leroy-Somer, Schneider Electric). Le projet de l'Airbus de la batterie, portée localement par SAFT, représente une opportunité d'emplois pour le territoire. Toutefois la conjoncture actuelle ne semble pas favorable à la création nette d'emplois industriels.

Les coopérations interterritoriales et le dispositif Territoires d'industrie à l'origine de futurs effets locaux positifs ?

L'histoire de Leroy-Somer est caractéristique du développement de l'industrie sur le bassin angoumois et du lien qui unit les territoires de Cognac et d'Angoulême. Les premiers moteurs fabriqués par l'entreprise étaient destinés en partie à faire fonctionner les machines de l'industrie locale de l'emballage, dont la production était destinée aux maisons de Cognac. D'autres exemples de cet ordre pourraient témoigner des rapports économiques ténus entre les zones d'emploi cognaçaises et angoumoises au cours de l'histoire. Toutefois, pendant longtemps, ces relations ne se sont pas matérialisées par des coopérations inter-institutionnelles entre les deux territoires.

La création de la technopole EUREKATECH en 2018 et, dans une moindre mesure la labellisation nationale « Territoire d'industrie Angoulême-Cognac » qui a suivi, symbolisent le développement d'une nouvelle ère de coopération industrielle entre les deux territoires : « *Ce qui est très bien, c'est que les politiques d'Angoulême et de Cognac se sont assises autour de la même table. Dans les faits, les gens de Cognac ne discutent pas avec les gens d'Angoulême, et réciproquement* ». Cette tendance récente s'inscrit dans un contexte historique d'inversement des rapports de force entre les bassins industriels cognaçais et angoumoisins. Le premier bien qu'inférieur en volume d'emplois industriels poursuit sa croissance de long terme tandis que le second a fortement décliné en 30 ans.

Institutionnellement, EUREKATECH associe Grand Angoulême, Grand Cognac, la région Nouvelle Aquitaine, les chambres consulaires, l'union patronale et le pôle image Magelis. La technopole vise à dépasser les cadres habituels d'intervention (consulaires, agglomérations, organisations patronales) en facilitant les interactions entre les entreprises du territoire, notamment entre les majors. La technopole remplit trois missions principales :

- l'accompagnement des porteurs de projets innovants (de la création à la phase de développement) et le développement de la culture de l'entrepreneuriat (ex : lycées, écoles, etc.) ;
- l'animation auprès des acteurs du territoire sur les questions d'innovation et d'entrepreneuriat (organisation d'événements) ;
- le soutien aux filières (spiritueux, mécatronique, image industries culturelles et créatives).

La technopole axe également son intervention dans une logique exploratoire afin d'identifier les spécialisations de demain « *pour créer le nouveau champion* ». « *Pour l'instant c'est toujours Nidec Leroy-Somer en termes d'emplois. Dans 20 ou 30 ans, ça sera peut-être autre chose... Nous apportons une contribution à ce que le champion de demain émerge* ».

Les dirigeants d'entreprises du territoire participant avec plus ou moins d'intensité à la vie de la technopole EUREKATECH ont un regard globalement positif sur celle-ci. Les actions engagées par la technopole sont saluées par l'ensemble des acteurs mais la capacité à animer les projets dans la durée et le financement durable de la structure posent parfois question. Que ce soit dans ou en dehors d'EUREKATECH, les dirigeants des entreprises déjà implantées souhaitent voir se développer des rencontres et des relations orientés « business ». Par exemple, certains dirigeants rassemblent de leur propre initiative des dirigeants d'entreprises locales lorsqu'ils reçoivent un client important afin de présenter l'ensemble des compétences du territoire et de signifier leurs complémentarités. Pour favoriser ces relations sociales, certains acteurs industriels attendent qu'il y ait un pilotage et une animation plus forte du réseau de dirigeants locaux, notamment au niveau des PME.

S'appuyant sur le développement de la technopole EUREKATECH, le dispositif Territoire d'industrie s'est imposé aux acteurs locaux tout en facilitant le rapprochement entre les différentes EPCI qui le constituent : Grand Angoulême, Grand Cognac, Rouillacais, La Rochefoucauld - Porte du Périgord. Le lancement du dispositif, son caractère descendant et sa finalité ont dès le départ interrogé les acteurs locaux, notamment institutionnels. La question du budget alloué au dispositif et des financeurs apparaît aujourd'hui comme cruciale pour ses pilotes locaux, notamment pour permettre la continuité de l'implication des entreprises. Ainsi, fin 2020, l'essentiel du travail réalisé dans le cadre du dispositif avait consisté dans l'écriture de dix fiches actions, dont quatre sont matures, sans mise en œuvre de celles-ci, faute de moyens alloués. Ces fiches ciblent d'avantage des actions d'animation territoriale et économique que des projets structurants d'envergure (tel que le financement d'un projet industriel ou l'aménagement routier, etc.). Elles s'inscrivent dans la continuité des échanges récents sur la technopole EUREKATECH et l'emploi entre les agglomérations d'Angoulême et de Cognac, et ciblent notamment des moyens d'animation entre les deux territoires.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte de l'étude

La Note de Carré, Levratto et Frocrain (2019) sur l'analyse de la disparité des territoires industriels met en exergue un certain nombre d'éléments pour comprendre **la performance et le déclin des territoires industriels**. Parmi les enseignements tirés de ce travail, par ailleurs observés dans d'autres travaux de recherche, nous notons en premier lieu **l'hétérogénéité des territoires face à la création d'emplois**. Les auteurs soulignent la grande **diversité des dynamiques territoriales** de création et de destruction d'emplois au cours de la période 2009-2015. Ainsi, il n'existe pas un modèle de développement commun à tous les territoires. Tenir compte de la diversité des contextes territoriaux s'avère dès lors indispensable pour comprendre la situation relative des territoires, et plus encore de ceux dits industriels. De plus, il est démontré que l'industrie est une activité qui capte des revenus extérieurs avec un effet d'entraînement sur le reste de l'économie. **L'impact économique territorial** des activités industrielles est fort. L'industrie est une activité marchande exportatrice qui génère des flux financiers entrants importants pour les territoires. Elle a un effet positif sur les activités dites présentes grâce aux effets induits qu'elle génère. Enfin, les auteurs témoignent de **l'importance de l'effet local** dans le cas des activités industrielles. Ils font l'hypothèse que celui-ci découle pour partie de l'existence de coopérations ou d'interdépendances entre les territoires. Les auteurs tissent les prémices de **l'existence d'interdépendances fortes entre les territoires** en la liant avec la question de la performance des territoires. La prise en compte des interdépendances apparaît dès lors comme un élément essentiel de l'analyse des processus de développement des territoires.

Après un premier travail de classification quantitative des zones d'emploi françaises en fonction de leur dynamique industrielle, nous avons identifié plusieurs territoires d'industrie ayant des caractéristiques spécifiques¹, notamment du point de vue des effets locaux à l'origine de ces spécificités. Le territoire d'industrie Angoulême-Cognac ressort de cette sélection. **Les objectifs de cette recherche** sont i) d'identifier les travaux de recherches et les études qui apportent des éléments de réponse à ces caractéristiques spécifiques de l'industrie sur le territoire, ii) d'approfondir l'analyse des dynamiques à l'œuvre sur le territoire par un travail qualitatif de terrain auprès d'acteurs économiques, principalement des dirigeants d'entreprises.

1.2. Objectifs de l'étude

L'analyse statistique de l'évolution de l'emploi industriel dans les zones d'emploi françaises, et notamment celles de Cognac et d'Angoulême, ainsi que l'état de l'art des recherches et études réalisées sur ces deux territoires apportent des éléments de réponse précieux à la question des effets locaux (construits historiques, ressources naturelles, etc.) à l'origine de la dynamique industrielle du Territoire d'industrie Angoulême-Cognac. Toutefois, ils nécessitent d'être complétés afin d'identifier sur la décennie écoulée les principales causes des évolutions observées. En particulier, les statistiques font émerger des dynamiques opposées quant à l'évolution de l'emploi industriel sur les zones d'emploi d'Angoulême et de Cognac. De plus, l'état de l'art et l'actualité de la crise de la Covid-19 mettent en évidence plusieurs sujets à investiguer pour comprendre les enjeux de l'industrie sur ces deux zones d'emplois, regroupées au sein du Territoire d'Industrie « Angoulême-Cognac ». À partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs du territoire (dirigeants d'entreprises et d'institutions publiques et parapubliques), nous cherchons à nourrir les objectifs suivants :

¹ Fouqueray, 2020, « Note méthodologique pour l'identification des territoires d'industrie à étudier ». <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/a-la-recherche-des-territoires-dindustrie-a-effet-local-dominant/>

- (1) **Comprendre l'effet local** – positif pour Cognac et négatif pour Angoulême – observé dans le travail statistique à partir de la méthode d'analyse structurelle-résiduelle (ASR) permettant de distinguer dans les dynamiques d'emplois territoriales ce qui relève des effets macroéconomiques, des effets sectoriels et des effets locaux. ***Ce premier objectif constitue l'axe central de notre travail et a servi de fil rouge lors des entretiens menés auprès des acteurs locaux.*** Néanmoins, l'état de l'art sur les spécialisations et les spécificités industrielles du territoire met d'ores et déjà en exergue de nombreux éléments explicatifs (existence d'une grappe industrielle sur le cognaçais avec la présence des grands groupes, stratégie d'internationalisation des grandes maisons de Cognac, etc.). Notre objectif est d'approfondir les connaissances existantes.
- (2) Apporter des connaissances sur le fonctionnement du **marché du travail** sur le territoire d'industrie. Nous proposons un point focal sur le marché de l'emploi et l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi en interrogeant les dynamiques et les problématiques de recrutement, la question de la formation, l'insertion des acteurs économiques dans des dispositifs territoriaux spécifiques, etc. Les territoires spécialisés dans les activités viticoles ont pour caractéristiques de mobiliser de nombreux emplois très peu qualifiés et mal rémunérés (souvent sur des activités saisonnières). Nous chercherons à comprendre qu'il existe des dispositifs spécifiques sur le cognaçais qui pourraient contribuer à comprendre l'effet local observé d'un point de vue statistique.
- (3) Comprendre la **dynamique interterritoriale**. En lien avec le point précédent, nous chercherons à identifier des liens économiques et institutionnels entre les acteurs des territoires parties prenantes du programme territoire d'industrie Angoulême-Cognac. Les premiers échanges avec la communauté d'agglomération de Cognac ont mis en exergue des initiatives entre les collectivités dans le domaine de l'emploi. Dans quelle mesure ce dispositif accompagne des liens économiques existants ? Quels sont les objectifs poursuivis par les acteurs locaux ? D'une manière plus générale se pose la question de la capacité du territoire Angoulême-Cognac de s'inscrire dans une démarche partenariale qui permettrait un développement conjoint au-delà de la filière cognac.
- (4) **L'effet Covid-19**. L'actualité récente amène à interroger l'impact de la crise économique et sanitaire sur la dynamique économique du territoire. À titre exploratoire, des informations pourront être collectées au regard de cette problématique.
- (5) **Comprendre l'ancrage territorial** et le rapport entre les multinationales (maisons de négoce à Cognac et « locomotives » industrielles à Angoulême) et le territoire. C'est un point commun aux deux territoires dont l'enjeu questionne l'ancrage des activités économiques, le risque de nomadisme des entreprises et les effets territoriaux de la conjoncture internationale.

1.3. Le programme Territoires d'industrie

Le programme Territoires d'industrie vise à apporter des réponses concrètes aux enjeux de soutien à l'industrie : développement des compétences dans les bassins d'emploi, mobilité des salariés, disponibilité du foncier pour s'implanter ou s'agrandir, etc. Il s'agit d'un programme national présenté comme « une stratégie de reconquête industrielle par les territoires ».

Le programme s'articule autour de 4 enjeux majeurs : i) favoriser l'attractivité des territoires et des métiers de l'industrie ; ii) faciliter la formation, le recrutement et la mobilité des salariés afin de répondre aux besoins en main-d'œuvre des entreprises ; iii) accompagner les entreprises et les territoires dans les transitions numérique et écologique ; iv) accélérer les procédures administratives. Les Territoires d'industrie sont des intercommunalités ou des groupes d'intercommunalités. Ils sont

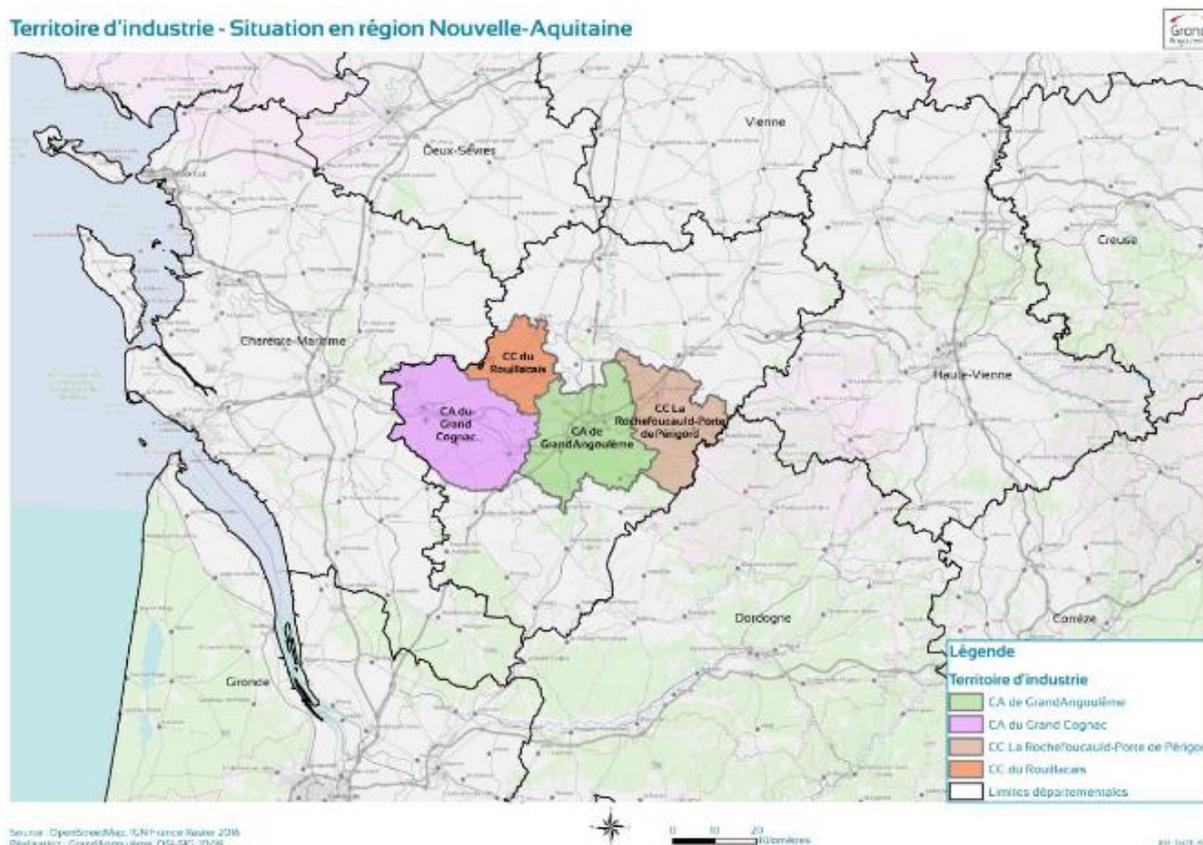
caractérisés, par définition, par une surreprésentation des activités industrielles avec « une forte identité et un savoir-faire industriel ». 148 territoires ont été labellisés.

Dans ce cadre, il existe un ensemble de dispositifs d'accompagnement, dont la mise en place d'un observatoire des territoires d'industrie. Celui-ci vise à apporter des éléments d'analyse sur les territoires industriels en France. Si nombre d'entre eux rencontrent des difficultés importantes, nous faisons le constat de leur hétérogénéité. Certains, comme le cognaçais, présentent par ailleurs une dynamique de création de richesses et d'emplois positive ces dernières années.

1.4. Le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac

Le Territoire d'Industrie Angoulême-Cognac est localisé le long de la vallée de la Charente, dans le département de la Charente. Il regroupe 4 intercommunalités : la communauté d'agglomération de Grand Angoulême, la communauté d'agglomération du Grand Cognac, la communauté de communes La Rochefoucauld Porte du Périgord, la communauté de communes du Rouillacais.

Carte 1 : Le Territoire d'Industrie Angoulême-Cognac



Le contrat du Territoire d'industrie Angoulême-Cognac présente pour ambitions de : i) assurer la cohérence de l'écosystème de l'innovation en favorisant l'échange et l'animation territoriale ; ii) densifier les infrastructures à vocation économique (offre immobilière et foncière, réseau haut débit, etc.) ; iii) amplifier les créations d'emplois par un soutien à l'entrepreneuriat, l'innovation et la diversification des entreprises ; iv) développer l'offre de service en matière de programmes de recherche et de transfert de technologie ; v) favoriser la structuration des filières et le développement de pôles d'excellence économique ; vi) amplifier l'attractivité du territoire au service de l'emploi et de la création de valeur ajoutée. Ces objectifs généraux se déclinent ensuite en un plan d'actions sur le territoire.

1.5. Liste des entretiens

	NOM	ENTREPRISES / ORGANISATIONS	FONCTION	EFFECTIFS	VILLE
1	Yannick CONSEIL	Grand Angoulême Technopole EUREKATECH	Directeur Pôle Développement Économique Directeur Technopole	500 à 999 salariés 6 à 9 salariés	ANGOULEME SAINT-MICHEL
2	Patrick PENNAMEN	Naval Group	Directeur de site	500 à 999 salariés	RUELLE-SUR-TOUVRE
3	Patrick SCHOLZ	Luxor Lighting	Président-Directeur Général	100 à 199 salariés	ANGOULEME
4	Gaël OLLARD	ETSA Electronics & Systems Black Swan Technology	Président	20 à 49 salariés 6 à 9 salariés	RUELLE-SUR-TOUVRE FLEAC
5	Romain SOULIÉ	Studio Nyx	Co-fondateur et directeur	10 à 19 salariés	GOND-PONTOUVRE
6	Arnaud SEGUELA	Solicis	Directeur associé	10 à 19 salariés	GOND-PONTOUVRE
7	François LALUT	Conception Industrielle et Technologies Futures (CITF)	Président-Directeur Général	20 à 49 salariés	SAINT-CYBARDEAUX
8	Frédéric CROS	Pôle Image Magelis	Directeur Général des Services	10 à 19 salariés	ANGOULEME
9	Christina BADULESCU Inès De La Ville Charles-Alexandre DELESTAGE	Université de Poitiers (sites d'Angoulême) – Laboratoire CEREGE – Centre d'expertise FABRICC	MCF et directrice adjointe IUT d'Angoulême Professeur et directrice du CEPE (IAE) Responsable du Lab au sein de FABRICC	/	ANGOULEME
10	Benjamin GUIMOND	Université de Poitiers – Laboratoire CRIEF	Ingénieur d'études	/	POITIERS
11	Gabrielle ROCHDI	Université de Poitiers – Laboratoire CECOJI	Maitre de conférences en Droit public et Co-directrice du Master 2 Droit, gestion et commerce des spiritueux.	/	SEGONZAC
12	Sébastien DATHANE	Indépendant et Université de Poitiers	Consultant en stratégie, Maitre de conférences associé et ancien directeur du CIDS (2001-2011)	0 salarié	COGNAC
13	Zoé SAFFAR	Communauté d'agglomération de Grand Cognac	Directrice du pôle développement économique	250 à 499 salariés	COGNAC
14	Jean-Pierre BERNADET	Bernadet Atlanpack	Président-Directeur Général Président d'Atlanpack Référént industriel « Territoire d'industrie »	100 à 199 salariés	CHÂTEAUBERNARD COGNAC
15	David CAUSSE Christophe BARON	GREGOIRE	Président-Directeur Général Responsable communication	100 à 199 salariés	CHÂTEAUBERNARD

1 6	Patrice PINET	COURVOISIER Syndicat des Maisons de Cognac	Président-Directeur Général Président du SMC (2014-2020)	100 à 199 salariés 1 salarié	JARNAC COGNAC
1 7	Calixte BLANCHARD Frédéric CHARPENTIER	CCI Nouvelle-Aquitaine - Délégation Cognac	Directeur Délégation de Cognac et référent « performance industrielle » de la Charente et la Nouvelle-Aquitaine. Responsable Informations Économiques	10 à 19 salariés	COGNAC
1 8	Julien COURTEY-FEVRIER	Cluster Spirits Valley	Directeur	6 salariés	COGNAC
1 9	Anthony BRUN	Exploitation agricole BRUN Union Générale des Viticulteurs pour l'AOC Cognac (UGVC)	Viticulteur – Exploitant agricole Président de l'UGVC	2 salariés 6 salariés	SAINT-BONNET-SUR-GIRONDE COGNAC
2 0	Véronique MAUGET	Tonnellerie Taransaud / Chêne & Cie	Secrétaire générale du groupe Chêne & Cie	200 à 249 salariés	MERPINS
2 1	Hervé BACHE-GABRIELSEN	Maison Bache-Gabrielsen	Président-Directeur Général	20 à 49 salariés	COGNAC
2 2	Florian LEDUQUE	Pôle Emploi Cognac	Conseiller en Recrutement et Relation Entreprises	20 à 49 salariés	COGNAC
2 3	Lionel SACK	La Compagnie de Bouteville	Directeur général	3 à 5 salariés	BOUTEVILLE
2 4	Raphaël DELPECH Violaine CHENEL Stéphane FEUILLET	Bureau national interprofessionnel du cognac (BNIC)	Directeur général Directrice du pôle Ressources Responsable statistique	100 à 199 salariés	COGNAC

Les propos cités « entre guillemets » dans le texte sont, en l'absence d'auteurs dûment cités, des verbatim issus des entretiens que nous avons réalisés. Il s'agit d'une reproduction intégrale des propos prononcés par l'interviewé dans le souci d'un compte rendu fidèle. Par souci de confidentialité, les sources ne sont pas citées.

2. LE TERRITOIRE D'INDUSTRIE ANGOULÊME-COGNAC : DEUX ZONES D'EMPLOI AUX DYNAMIQUES INDUSTRIELLES OPPOSÉES

L'objectif de notre travail est, avant tout, d'apporter des éléments qualitatifs de compréhension de la dynamique économique des bassins économiques d'Angoulême et de Cognac. Ce travail qualitatif requiert néanmoins un premier travail statistique des secteurs clés du territoire et d'identification des dynamiques sectorielles. Nous caractérisons, dans cette première section et pour ces dernières, les effets à l'œuvre en soulignant l'existence d'effets locaux prédominants pour certains secteurs d'activité.

2.1. Comprendre la dynamique économique et sectorielle du territoire

L'objet de la présente section est d'introduire les secteurs clés et de mettre en évidence la présence d'effets locaux significatifs sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac. Nous proposons pour cela, dans un premier temps, une analyse à l'échelle du Territoire d'industrie. Nous focalisons notre attention sur les secteurs industriels caractéristiques du territoire.

Nous identifions, en premier lieu, les secteurs clés du territoire. Ce sont les secteurs qui sont surreprésentés sur le territoire en termes d'emplois. Il s'agit des secteurs dont la part dans l'emploi total est supérieure sur le territoire à ce qui est observé à une échelle territoriale plus large, le plus souvent la France. Ce travail est mené à plusieurs niveaux de la nomenclature d'activité française : NAF A38, NAF A88 et NAF A732. Nous mobilisons également deux sources de données : les données issues du recensement de la population de l'Insee et les données produites par l'Urssaf collectées auprès des employeurs (données Acoff). Ces sources de données sont complémentaires (la première regroupe l'ensemble des emplois tandis que la seconde, plus précise d'un point de vue sectoriel, se concentre uniquement sur l'emploi salarié privé mais exclut l'agriculture).

Nous mettons par la suite en avant les effets locaux en utilisant une analyse structurelle-résiduelle (ASR), également appelée *shift-share analysis*. Ce travail statistique conduit à décomposer la dynamique de l'emploi observé sur un territoire en trois facteurs et mettre ainsi en lumière les effets intervenant dans l'évolution de l'emploi sur le territoire : i) des effets macroéconomiques (*national share*) qui mesurent l'évolution de l'emploi du territoire liée à l'évolution de l'emploi constatée sur un territoire de référence plus large, le plus souvent le territoire national dans le cas français ; ii) des effets de composition (*industrial mix*) qui sont liés à la composition sectorielle du territoire et mesurent l'évolution de l'emploi liée à la structure sectorielle du territoire ; iii) des effets géographiques ou résiduels (*regional shift*) qui comptabilisent tous les effets non expliqués par la dynamique macroéconomique et la spécialisation sectorielle. Ils mesurent la part de l'évolution de l'emploi liée à d'autres facteurs. On parle ici plus communément d'effet local ou d'effet territoire. L'effet local intègre des éléments nombreux, propres à l'histoire et aux spécialisations économiques des territoires. L'effet local peut être positif. Dans ce cas, soit il a un effet entraînant sur l'économie (la dynamique locale est supérieure à ce qu'elle devrait être si elle suivait la dynamique nationale), soit il démontre une capacité de résilience du territoire (l'économie locale résiste mieux que l'économie nationale). L'effet local peut aussi être négatif. Dans ce cas, les caractéristiques territoriales présentent un effet de ralentissement (la dynamique est inférieure à ce qu'elle devrait être) ou un effet aggravant (la dynamique à la baisse est encore plus marquée) pour le territoire.

2.2. Les activités économiques caractéristiques du territoire d'industrie Angoulême - Cognac

Identifier les secteurs clés d'un territoire requiert une lecture en trois étapes. Nous identifions tout d'abord les secteurs spécialisés, c'est-à-dire les secteurs qui pèsent le plus dans l'emploi d'un territoire. Nous identifions ensuite les secteurs spécifiques, à savoir les secteurs qui pèsent plus sur le territoire d'étude que ce qu'ils pèsent sur un ensemble de référence plus large, ici le territoire national. Ces deux indicateurs, aussi intéressants soient-ils, présentent des limites lorsqu'ils sont analysés séparément. Le premier, comme nous le verrons par la suite, tend à faire ressortir les mêmes secteurs d'activité sur l'ensemble des territoires. Le second permet d'identifier des « petits » secteurs mais présente aussi pour limite de faire ressortir parfois des secteurs employant très peu d'individus, et étant par conséquent non significatifs. Le croisement des deux indicateurs fait émerger une liste de secteurs clés : des secteurs qui sont à la fois spécialisés (qui emploient un nombre d'individus important) et spécifiques (qui emploient un nombre d'individus supérieur à ce qu'ils emploient au niveau de France entière). Du fait du spectre de notre étude, nous identifierons les secteurs clés relevant de l'industrie.

2.2.1. Les secteurs spécialisés

7 secteurs totalisent plus de 60 % des emplois sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac (Données Insee, Recensement de la population 2016). Comme dans de nombreux autres territoires, le secteur *commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles* est le premier pourvoyeur d'emplois (13 % de l'emploi total). Plusieurs secteurs tournés vers l'humain, du soin à l'éducation, sont également très présents au sein du tissu économique départemental. Il s'agit des secteurs *hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement* (9 %), *activités pour la santé humaine* (6 %) et *enseignement* (7 %). Enfin, les secteurs *agriculture, sylviculture et pêche* (4 %), *construction* (6 %) et *administration publique* (12 %) figurent à l'instar de leur position sur l'ensemble du territoire national parmi les secteurs qui emploient le plus de personnes sur le territoire.

Tableau 1 : Les secteurs les plus spécialisés du territoire d'Industrie Angoulême-Cognac en 2016 (données RP, NAF A38)

Secteur d'activité, libellé A38	Nombre d'emplois	Indice de spécialisation
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	13 251	13 %
Administration publique	12 108	12 %
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	9 523	9 %
Enseignement	7 066	7 %
Construction	6 564	6 %
Activités pour la santé humaine	6 182	6 %
Activités de services administratifs et de soutien	5 756	6 %

2.2.2. Les secteurs spécifiques

Douze secteurs sont surreprésentés dans l'économie du territoire par rapport à la place qu'ils occupent dans l'économie nationale. Deux secteurs apparaissent particulièrement spécifiques : la *Fabrication d'équipements électriques* et le *Travail du bois, industries du papier et imprimerie*. Ces deux secteurs sont respectivement 7,7 fois et 4,1 fois plus présents dans l'économie du territoire qu'ils ne le sont

dans l'économie française. Viennent ensuite les secteurs de la *Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac*, de *l'Agriculture, sylviculture et pêche* et de la *Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques*. Ces trois secteurs sont entre 1,5 fois et 1,7 fois plus présents sur le territoire que sur le territoire français.

Tableau 2 : Les secteurs spécifiques du territoire d'Industrie Angoulême-Cognac en 2016 (données RP, NAF A38)

Secteur d'activité, libellé A38	Nombre d'emplois	Indice de spécificité
Fabrication d'équipements électriques	3 239	7,78
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	3 264	4,10
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	3 918	1,69
Agriculture, sylviculture et pêche	4 647	1,67
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques	1 608	1,56
Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	584	1,28
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	920	1,23
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	9 523	1,20
Administration publique	12108	1,18
Autres activités de services	3 491	1,11
Industries extractives	97	1,08
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	13251	1,01

2.2.3. Les secteurs clés

Huit secteurs apparaissent comme des secteurs clés pour le territoire. Les trois premiers sont des secteurs industriels qui nous intéressent ici tout particulièrement : la *fabrication d'équipements électriques*, le *travail du bois, industries du papier et imprimerie* et la *fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac*. À ces trois secteurs industriels s'ajoute un autre secteur caractéristique du territoire et ayant un fort lien avec le troisième d'entre eux : *l'agriculture, sylviculture et pêche*. La liste des secteurs clés fait apparaître enfin des secteurs très spécialisés mais peu spécifiques : *hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement* ; *administration publique* ; *autres activités de services* ; *commerce* ; *réparation d'automobiles et de motocycles*. L'indice de spécificité de ces quatre secteurs est certes supérieur à 1 mais se révèle peu significatif *in fine*.

Tableau 3 : Les secteurs clés du territoire d'Industrie Angoulême-Cognac en 2016 (données RP, NAF A38)

Secteur d'activité, libellé A38	Nombre d'emplois	Classe (Spécialisation – Spécificité)
Fabrication d'équipements électriques	3 239	1-4
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	3 264	1-4
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	3 918	1-2
Agriculture, sylviculture et pêche	4 647	2-2
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	9 523	4-1
Administration publique	12 108	4-1
Autres activités de services	3 491	1-1
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	13 251	4-1

Trois secteurs industriels sont identifiés comme des secteurs clés (en NACE A38) pour le territoire d'industrie d'Angoulême-Cognac :

- la fabrication d'équipements électriques ;
- le travail du bois, industries du papier et imprimerie ;
- la fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac.

Le secteur agriculture, sylviculture et pêche peut être associé à cette liste du fait de l'importance de la viticulture sur le territoire et du lien très étroit avec les activités de fabrication de boissons.

Une étude plus approfondie des données Acoos sur l'emploi privé (nomenclature d'activité A732) permet d'affiner nos résultats. Ceux-ci se concentrent sur les secteurs industriels. 26 secteurs apparaissent à la fois spécialisés et spécifiques.

4 secteurs clés en NAF A732 sont des sous-secteurs du secteur fabrication d'équipements électriques (NAF A38) : fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques, fabrication de piles et d'accumulateurs électriques, fabrication de matériel de distribution et de commande électrique, fabrication d'appareils d'éclairage électrique.

2 secteurs clés en NAF A732 sont des sous-secteurs du secteur fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac en NAF A38 : production de boissons alcooliques distillées, boulangerie et boulangerie-pâtisserie.

5 secteurs clés en NAF A732 sont des sous-secteurs du secteur travail du bois, industries du papier et imprimerie en NACE A38 : fabrication de cartonnages, fabrication d'articles de papeterie, fabrication d'emballages en bois, fabrication de carton ondulé, autre imprimerie (labeur).

15 autres sous-secteurs industriels en NAF A732 appartiennent à d'autres secteurs. Les plus significatifs pour le territoire sont : construction de navires et de structures flottantes, fabrication de verre creux, fabrication d'autres machines d'usage général, fonderie de fonte, fabrication d'autres machines d'usage général, fabrication de machines agricoles et forestières.

Tableau 4 : Les secteurs industriels clés du territoire d'Industrie Angoulême-Cognac en 2018 (données Acoos, NAF A732)

Secteur d'activité, libellé A732	Nombre d'emplois	Indice de spécificité	Classe (Spécialisation – Spécificité)
Production de boissons alcooliques distillées	2 574	95,81	4-4
Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques	1 621	31,48	4-4
Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques	410	28,24	3-4
Fabrication de cartonnages	731	21,18	4-4
Fabrication d'articles de papeterie	255	21,13	1-4
Fabrication d'emballages en bois	713	17,21	4-4
Construction de navires et de structures flottantes	743	12,41	4-4
Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	921	8,55	4-4
Fabrication de verre creux	519	7,87	3-4
Fabrication d'autres machines d'usage général	279	6,73	2-3
Fabrication de carton ondulé	329	5,97	2-3
Fonderie de fonte	169	5,54	1-3
Fabrication d'autres textiles techniques et industriels	151	5,23	1-2
Fabrication d'appareils d'éclairage électrique	145	3,51	1-2
Fabrication d'articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie	282	3,16	2-1
Fabrication de machines agricoles et forestières	193	2,98	1-1
Fabrication d'autres meubles et industries connexes de l'ameublement	150	2,67	1-1
Récupération de déchets triés	272	2,61	2-1
Fabrication d'emballages en matières plastiques	248	2,50	1-1
Production et distribution de vapeur et d'air conditionné	170	2,13	1-1
Réparation de machines et équipements mécaniques	222	1,94	1-1
Autre imprimerie (labeur)	247	1,83	1-1
Fabrication de structures métalliques et de parties de structures	305	1,73	2-1
Captage, traitement et distribution d'eau	162	1,38	1-1
Mécanique industrielle	278	1,13	2-1
Boulangerie et boulangerie-pâtisserie	474	1,01	3-1

Le secteur de la *production de boissons alcooliques distillées* est le secteur le plus spécifique du territoire. Il pèse 95 fois plus à l'échelle du Territoire d'Industrie Angoulême-Cognac que sur l'ensemble du territoire français.

De cette analyse, les secteurs caractéristiques du Territoire d'Industrie Angoulême-Cognac peuvent être synthétisés en 4 catégories :

- la production de boissons alcooliques distillées ;

- le secteur de l'emballage (industries du bois, du papier – carton et de l'imprimerie) avec les secteurs de la fabrication de cartonnages, la fabrication d'articles de papeterie, la fabrication d'emballages en bois et la fabrication de verre creux ;
- la fabrication d'équipements électriques avec la fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques, la fabrication de piles et d'accumulateurs électriques et la fabrication de matériel de distribution et de commande électrique ;
- la construction de navires et de structures flottantes.

2.3. L'effet local

2.3.1. Un quasi-équilibre de l'emploi à l'échelle du territoire d'industrie

Le territoire d'industrie Angoulême-Cognac est caractérisé par une faible croissance de 0,17 % du nombre d'emplois sur la période 2007-2016 (données RP, Insee, à comparer au 2 % de croissance nationale sur la même période). Cela représente une hausse en valeur absolue de 178 emplois sur la période 2007-2016.

L'emploi privé a connu, quant à lui, une baisse significative de 5,38 % sur la même période (données AcoS) avant de rebondir sur la période 2016-2018 avec une croissance de 1,96 %. D'après l'analyse structurelle-résiduelle, ce résultat est l'addition d'effets combinés positifs (effet macroéconomique, effet local) et négatifs (effet de composition sectorielle). La légère hausse observée à l'échelle du territoire d'industrie est ainsi le résultat de la confrontation entre des effets macroéconomiques très favorables sur la période (+2 140 emplois) et des effets de composition sectorielle très défavorables (- 2 169 emplois). Bien que positif (+ 207 emplois), l'effet territorial apparaît à ce stade peu significatif à l'échelle du périmètre du territoire d'industrie.

Cette vue d'ensemble du territoire d'industrie masque des variations très différentes selon les secteurs. À l'échelle du territoire d'industrie, 20 secteurs d'activité ont gagné des emplois (sur 38 secteurs en NAF A38). Certains secteurs contribuent très positivement à la dynamique de l'emploi : *hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement* (+2 503 emplois), *agriculture, sylviculture et pêche* (+1 359 emplois), etc. Inversement, certains secteurs d'activité ont subi des pertes d'emplois importantes : *fabrication d'équipements électriques* (-1 077 emplois), *travail du bois, industries du papier et imprimerie* (-1 092 emplois).

Tableau 5 : Contributions les plus importantes à la hausse et à la baisse des secteurs d'activité sur l'évolution de l'emploi du territoire, Insee RP 2007-2016

Secteur d'activité industriel, libellé A38	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Territoire d'Industrie Angoulême-Cognac	+ 178	+ 2 140	-2 169	+ 207
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	+ 2 503	+ 145	+ 1 469	+ 889
Agriculture, sylviculture et pêche	+ 1 359	+ 68	+ 427	+ 863
Activités de services administratifs et de soutien	+ 962	+ 99	+ 398	+ 465
Hébergement et restauration	+ 438	+ 51	+ 189	+ 198
Autres activités de services	+ 370	+ 64	+ 100	+ 206
...
Transports et entreposage	- 710	+ 90	- 227	- 573

Activités pour la santé humaine	- 714	+ 142	+ 339	- 1 196
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	- 775	+ 289	- 570	-494
Fabrication d'équipements électriques	- 1 077	+ 89	- 941	- 225
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	- 1 092	+ 90	- 1 270	+ 88

2.3.2. Des dynamiques sectorielles opposées dans un contexte industriel négatif

L'emploi industriel a baissé de 12,94 % sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac entre 2007 et 2016. Ceci représente une destruction de 2 797 emplois. Cette baisse est cependant inférieure à celle observée à l'échelle nationale. En effet, la France a subi une baisse de l'emploi industriel de 15,44 %. Le territoire d'industrie montre, de ce fait, une certaine résilience. Ce constat est illustré par la décomposition des effets à l'œuvre sur la dynamique d'emploi (Tableau 6). La baisse de l'emploi industriel est ainsi le fait d'effets de composition très négatifs (-3 785 emplois) liés aux spécialisations sectorielles du territoire. Elle est compensée par un effet macroéconomique (+446 emplois) et un effet territorial (+541 emplois) tous deux positifs. Ce dernier témoigne de la capacité du territoire à mieux résister à la crise du secteur considéré dans son ensemble.

Ce premier constat masque des différences entre les secteurs. Ainsi, 6 secteurs gagnent des emplois sur la période 2007-2016 tandis que 10 autres ont subi une perte d'emplois. Parmi eux, nous ciblons notre attention sur les secteurs clés identifiés préalablement : la *fabrication d'équipements électriques*, le *travail du bois, industries du papier et imprimerie*, la *fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac*. Les deux premiers sont des secteurs ayant subi des pertes d'emplois importantes sur la période 2007-2016 (respectivement 1 077 emplois et 1 092 emplois). Inversement, le troisième est le secteur d'activité qui a gagné le plus d'emplois sur la même période (+258 emplois). Le secteur de la *fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac* présente un effet territorial très positif (+471 emplois) qui permet de compenser une dynamique sectorielle nationale négative. Ce secteur présente sur le territoire une dynamique positive, opposée à celle constatée à l'échelle nationale. Le secteur *fabrication d'équipements électriques* pâtit d'effets sectoriels et territoriaux négatifs. Les caractéristiques locales renforcent les baisses observées dans ce secteur à l'échelle nationale. Enfin, le secteur *Travail du bois, industries du papier et imprimerie* subit les difficultés sectorielles très fortes rencontrées à l'échelle nationale. Les effets territoriaux positifs (+88 emplois) ne permettent pas de compenser cette forte tendance à la baisse.

Tableau 6 : Contribution de l'industrie sur l'évolution de l'emploi du territoire, Insee RP 2007-2016

Secteur d'activité industriel, libellé A38	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	- 2 797	+ 446	- 3 785	+ 541
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac	+ 258	+ 75	- 288	+ 471
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	+ 106	+ 17	+ 95	-5
Industrie pharmaceutique	+ 43	+ 2	- 16	+ 57
Fabrication de matériels de transport	+ 22	+ 25	- 230	+ 227
Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)	+ 21	+ 13	- 166	+ 174
...

Industrie chimique	- 149	+ 9	-79	- 79
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques	- 163	+ 37	- 458	+ 258
Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	- 328	+ 19	- 292	- 55
Fabrication d'équipements électriques	- 1 077	+ 89	- 941	- 225
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	- 1 092	+ 90	- 1 270	+ 88

Un zoom sur les secteurs clés identifiés à l'échelle plus fine de la NAF A732 nous apporte des éléments d'informations complémentaires.

- Le secteur de la production de boissons alcooliques distillées est le secteur le plus dynamique. Sa croissance est positive sur l'ensemble des périodes d'étude avec une hausse significative sur la période 2016-2018. Ce secteur est caractérisé par des effets territoriaux très positifs (+91 sur la période 2007-2016 et +146 sur la période 2016-2018).
- Tous les sous-secteurs de l'emballage et des industries du bois, du papier et de l'imprimerie sont marqués par des baisses d'emplois sur la période 2007-2016 mais la situation est diverse sur la période 2016-2018. Ainsi, les secteurs de la fabrication d'emballage en bois, la fabrication de cartonnage et la fabrication de verres creux sont en hausse tandis que la fabrication de cartons ondulés et d'articles de papeteries sont en baisse. Une décomposition des effets à l'œuvre montre que tous les secteurs pâtissent d'effets sectoriels négatifs sur les deux périodes mais que la hausse observée sur certains secteurs est le fait d'effets territoriaux positifs. Ces effets territoriaux ont permis une certaine résilience des secteurs d'activités sur la période 2007-2016 et ont renforcé la croissance de l'emploi sur a période 2016-2018.
- Les sous-secteurs de la fabrication d'équipements électriques subissent tous des pertes d'emplois sur les deux périodes d'étude. Ce constat est le fait d'effets sectoriels et territoriaux combinés. Les caractéristiques locales ont pour effet d'accentuer la baisse de l'emploi constaté dans ces secteurs au niveau national. Seul le secteur de la fabrication de piles et d'accumulateurs électriques a bénéficié d'effets territoriaux positifs (+38) sur la période 2007-2016.
- Le secteur de la construction de navires et de structures flottantes bénéficie d'une dynamique d'emplois positives sur les deux périodes d'étude. Le secteur bénéficie d'effets sectoriels positifs, renforcés sur la période 2007-2016 par des effets territoriaux très positifs (+147). Ces derniers s'atténuent sur la période 2016-2018 mais ne contraignent pas la dynamique globale observée.

Tableau 7 : Contribution de l'industrie sur l'évolution de l'emploi du territoire, Acooss 2007-2016-2018

Secteur d'activité industriel, libellé A732	Période	Variation de l'emploi	Effet national	Effet sectoriel	Effet territorial
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac					
Production de boissons alcooliques distillées	2007-2016	+ 53	- 5	- 33	+ 91
	2016-2018	+ 204	+ 72	-14	+ 146

Emballage et Travail du bois, industries du papier et imprimerie					
Fabrication d'emballages en bois	2007-2016	- 115	- 2	- 144	+ 31
	2016-2018	+ 12	+ 21	- 35	+ 25
Fabrication de carton ondulé	2007-2016	- 118	- 1	- 51	- 66
	2016-2018	- 9	+ 10	- 8	- 12
Fabrication de cartonnages	2007-2016	- 167	- 2	- 201	+ 36
	2016-2018	+ 42	+ 21	- 43	+ 64
Fabrication d'articles de papeterie	2007-2016	- 243	- 1	- 193	- 49
	2016-2018	- 38	+ 9	- 41	- 6
Fabrication de verre creux	2007-2016	- 12	- 1	- 138	+ 127
	2016-2018	+ 4	+ 16	- 14	+ 2
Fabrication d'équipements électriques					
Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques	2007-2016	- 122	- 1	- 159	+ 38
	2016-2018	- 26	+ 13	+ 6	- 46
Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	2007-2016	- 213	- 3	- 134	- 77
	2016-2018	- 17	+ 28	- 46	+ 1
Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques	2007-2016	- 467	- 5	- 351	- 111
	2016-2018	- 116	+ 53	- 142	- 27
Autre secteur industriel clé					
Construction de navires et de structures flottantes	2007-2016	+ 251	- 1	+ 105	+ 147
	2016-2018	+ 62	+ 21	+ 71	- 30
Fabrication d'autres machines d'usage général	2007-2016	- 43	- 1	- 67	+ 25
	2016-2018	+ 10	+ 8	- 2	+ 4
Fabrication de machines agricoles et forestières	2007-2016	+ 13	0	- 3	+ 16
	2016-2018	+ 3	+ 6	0	- 2

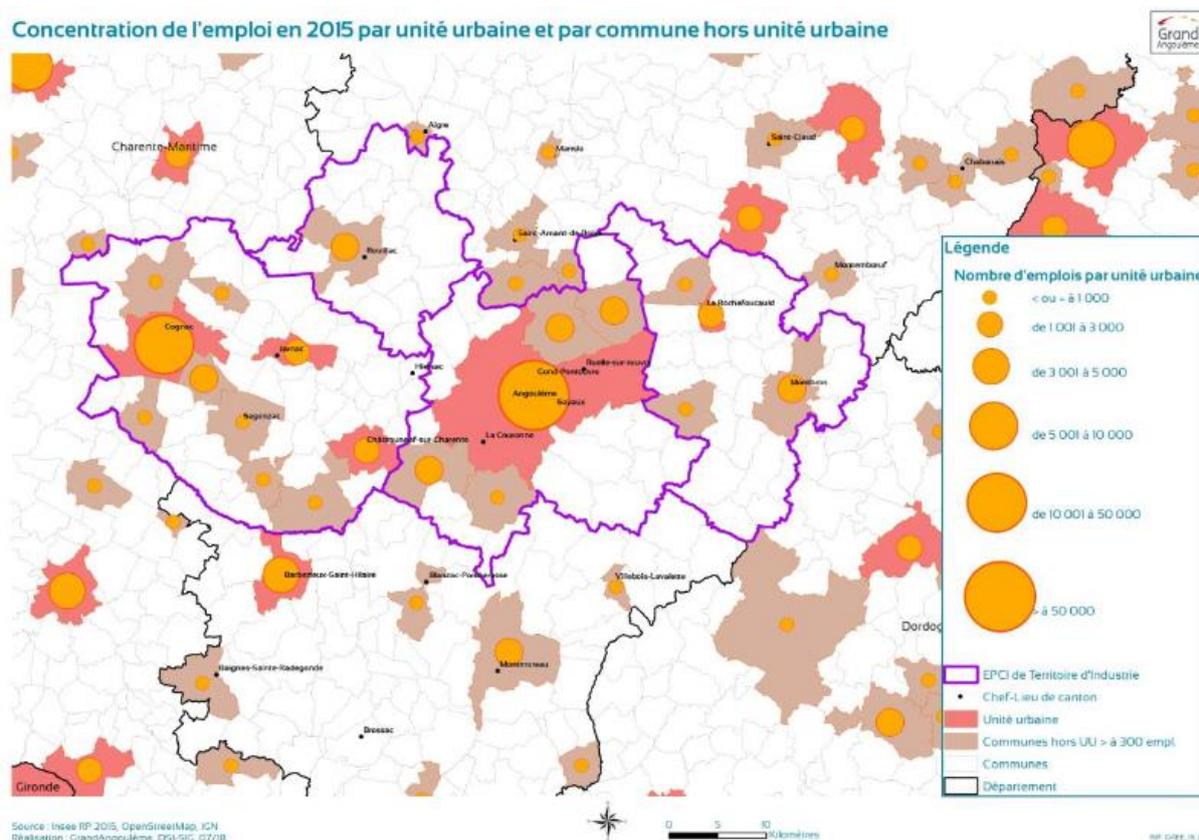
L'identification des secteurs clés et l'analyse de la dynamique d'emploi avec une décomposition des effets à l'œuvre (effets macroéconomiques, sectoriels et territoriaux) mettent en lumière des effets variés à l'échelle du territoire d'industrie. Ces différences sectorielles marquent également des différences géographiques fortes. En effet, le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac s'inscrit sur deux bassins d'emplois bien distincts qui ont connu une histoire économique différente bien que liée au cours des siècles. Ces différences se matérialisent ici à travers l'analyse de la dynamique économique des secteurs clés.

2.4. Angoulême et Cognac : deux zones d'emploi aux dynamiques industrielles opposées

Le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac est à cheval sur deux zones d'emploi aux dynamiques industrielles opposées : Angoulême et Cognac. La zone d'emploi d'Angoulême compte trois fois plus d'emplois que celle de Cognac. Sur le plan industriel, ce rapport entre les deux zones d'emploi diminue. Angoulême compte, en 2016, deux fois plus d'emplois industriels que Cognac. Les deux zones d'emploi ont des dynamiques totalement opposées : Angoulême perd des emplois industriels depuis 2007 – et

même depuis au moins le début des années 1990² – tandis que Cognac connaît une croissance industrielle depuis cette même année. Sur le plan des travaux de recherche et des études conduites sur ces deux territoires, nous observons une focalisation plus grande sur le cognaçais relativement à Angoulême.

Carte 2 : Concentration de l'emploi sur le TI Angoulême – Cognac



2.4.1. Angoulême : une décroissance industrielle matérialisée par des effets locaux négatifs

La zone d'emploi compte 106 502 emplois en 2016 (source RP Insee) soit une diminution de 2,3 % par rapport à 2007. Selon la même source de données, l'industrie a perdu 21,3 % de ses effectifs sur la période (-15,3 % au niveau national) pour atteindre 16 393 emplois en 2016. La diminution des emplois dans l'industrie a pour effet une diminution de la spécificité sur le territoire qui se maintient à un niveau bas : en 2016, l'industrie pèse 1,26 fois plus dans l'économie de la zone d'emploi qu'en

² « Le tissu économique du Grand Angoulême est caractérisé par une croissance plus faible de ses emplois privés par rapport à celle observée au niveau national entre 1993 et 2010. L'écart entre les deux est de -15,66 points. Cet écart peut s'expliquer à hauteur de -8,99 points par des effets structurels et pour -6,66 points par des effets résiduels. En 1993, le tissu économique du Grand Angoulême est fortement positionné sur des secteurs qui vont connaître un déclin de leurs effectifs au niveau national. Ces secteurs sont la fabrication d'équipements électriques (15 % des emplois locaux en 1993, -27 % de taux de croissance des effectifs nationaux) et l'industrie du papier et du carton (8 % des emplois locaux et un taux de croissance national de -32 %). Cette situation entraîne un écart structurel négatif. En matière d'effets locaux, les résultats sont plus mitigés car parfois difficiles à être interprétés du fait d'effets statistiques (changement de secteur pour certaines unités venant perturber les taux de croissance locaux) » (Guimond et Chauchefoin, 2011).

moyenne en France. La diminution des emplois industriels observée sur le territoire est principalement sectorielle et donc commune à tous les territoires.

Toutefois, elle est accentuée par des effets territoriaux négatifs sur cette période 2007-2016 laissant augurer un contexte local défavorable à l'industrie. Sur une période plus récente, la dynamique se poursuit. Selon les données Acoess sur l'emploi salarié privé, l'industrie a connu une décroissance de 1,9 % sur le territoire entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), contrairement à l'ensemble de l'emploi salarié privé d'ailleurs (+1,5 %). Paradoxalement, la spécificité industrielle du territoire sous l'angle de l'emploi salarié privé a légèrement crû entre 2007 et 2016 puis est restée stable en 2018 (1,4 en 2007, 1,5 en 2016 et 1,5 en 2018) car le nombre total d'emplois salariés privés a diminué de façon plus prononcée que le nombre d'emplois salariés privés industriels. Les raisons de cette décroissance locale de l'emploi industriel depuis 2016 sont des effets industriels et territoriaux négatifs que ne compensent pas les effets macroéconomiques positifs.

Bien entendu, la crise de la Covid-19 va avoir un impact sur la dynamique économique et industrielle du territoire, notamment par les effets macroéconomiques négatifs qui la caractérisent. Cependant, le territoire figure parmi ceux pour qui l'impact du Covid-19 est inférieur à la moyenne nationale (Bouba-Olga, 2020).

2.4.2. Cognac : une croissance industrielle portée par des effets locaux historiques

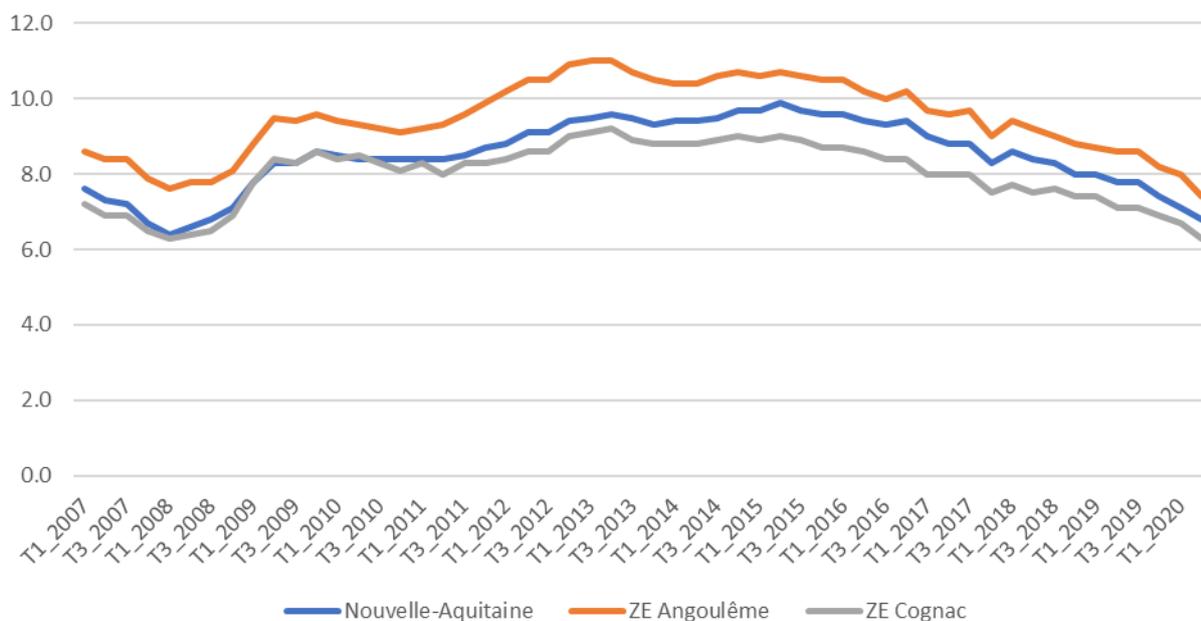
La zone d'emploi compte 34 459 emplois en 2016 (source RP), soit une diminution de 0,3 % par rapport à 2007. Selon la même source de données, l'industrie a gagné 0,4 % de ses effectifs sur la période (-15,3 % au niveau national) pour atteindre 8 048 emplois en 2016. La croissance des emplois dans l'industrie a permis un accroissement de la spécificité : en 2016, l'industrie pèse 1,9 fois plus dans l'économie de la zone d'emploi qu'en moyenne en France. La quasi-totalité de la croissance des emplois industriels observée sur le territoire est le fruit d'effets territoriaux très positifs dans un contexte sectoriel très dégradé. Sur une période plus récente, la dynamique s'est poursuivie. Contrairement à la zone d'emploi d'Angoulême, Cognac a vu une poursuite de la croissance de l'emploi industriel. Selon les données Acoess sur l'emploi salarié privé, l'industrie a connu une croissance de 1,6 % sur le territoire entre 2016 et 2018 (+0,45 % au niveau national), inférieure toutefois à l'ensemble de l'emploi salarié privé (+3,3 %). La spécificité industrielle du territoire sous l'angle de l'emploi salarié privé n'a cessé de croître entre 2007 et 2018 (1,96 en 2007, 2,17 en 2016 et 2,19 en 2018). Les raisons de cette croissance locale de l'emploi industriel depuis 2016 sont des effets macroéconomiques et territoriaux positifs qui compensent des effets sectoriels négatifs.

Comme pour Angoulême, la crise de la Covid-19 semble avoir eu moins d'impact sur Cognac qu'en moyenne en France (Bouba-Olga, 2020) : la perte d'activité est estimée à 18 % au 27 mai 2020.

2.5. Les grandes tendances du marché local du travail

Le taux de chômage est l'indicateur de référence pour évaluer la capacité des actifs d'un territoire à occuper un emploi. Le taux de chômage est le rapport (en %) entre le nombre d'actifs inoccupés (chômeurs) et la population active totale, les deux étant estimés au lieu de résidence. Nous proposons une comparaison de l'évolution du taux de chômage à trois échelles territoriales : la zone d'emploi de Cognac, la zone d'emploi d'Angoulême et la région Nouvelle-Aquitaine (graphique 1). Les données mobilisées sont issues des estimations localisées de l'INSEE. Comme l'Insee ne produit pas de données sur série longue du taux de chômage pour les EPCI, nous ne pouvons pas représenter l'évolution du taux de chômage sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac.

Graphique 1 : Évolution du taux de chômage (en %) dans les zones d'emplois de Cognac et d'Angoulême entre 2007 et 2020



Source : Insee, estimations de taux de chômage localisés. Traitement des auteurs.

L'évolution du taux de chômage depuis 2007 aux différentes échelles géographiques met en évidence le poids du contexte macroéconomique. En effet, aux différentes échelles géographiques, nous observons les mêmes variations conjoncturelles : croissance du chômage liée à la crise économique de 2008 puis diminution du chômage 2015 liée à la reprise économique globale. Toutefois, il semble exister de façon continue et historique des différences liées aux territoires. Ainsi, la zone d'emploi de Cognac a un taux de chômage inférieur à celle d'Angoulême sur le temps long. Lorsque la conjoncture est favorable, l'écart entre le taux de chômage de ces deux territoires se resserre. Lorsqu'elle est défavorable, l'écart s'accroît. Juste avant la crise générée par la Covid-19, le taux de chômage était de 7,4 % sur la zone d'emploi d'Angoulême, de 6,3 % sur la zone d'emploi de Cognac et de 6,8 % en Nouvelle-Aquitaine. Ces résultats mettent en évidence que le potentiel de main-d'œuvre disponible, notamment pour l'industrie, est plus fort sur la zone d'emploi d'Angoulême que sur celle de Cognac. Dans les deux cas, le taux de chômage de ces deux territoires reste relativement moyen, voire bas, comparativement aux autres zones d'emploi françaises (rang 186/302 pour Angoulême, rang 91/302 pour Cognac).

Outre le taux de chômage, un autre indicateur peut être mobilisé pour analyser la dynamique du marché local du travail : les projets et les difficultés de recrutement des entreprises sur un territoire qui rendent compte d'éventuelles tensions. Chaque année Pôle emploi réalise avec l'ensemble des directions régionales et le concours du Crédoc une enquête sur les Besoins en Main-d'œuvre (BMO) des entreprises françaises. Cette enquête mesure les intentions de recrutement des employeurs pour l'année à venir, qu'il s'agisse de créations de postes ou de remplacements, y compris à temps partiel et saisonnier. L'utilisation des données issues de cette enquête permet d'identifier les besoins et les problématiques de recrutement sur les territoires, de manière absolue et relative par rapport à des territoires de référence plus étendus. Il s'agit d'un complément d'analyse à l'étude sectorielle et aux entretiens avec les acteurs économiques situés sur le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac. Dans un premier tableau nous présentons les résultats correspondant au territoire d'étude pour l'année 2020 et par grandes familles de métiers. Dans un second tableau, afin de bénéficier d'un élément de comparaison, nous dévoilons les projets de recrutement à l'échelle nationale.

Tableau 8 : Besoin de main-d'œuvre en 2020 sur le bassin de vie Angoulême-Cognac³

Famille de métiers	Projets de recrutement 2020	Poids de la famille de métier dans l'ensemble des projets de recrutement	Part de projets difficiles	Part de projets saisonniers
Autres métiers (essentiellement agricultures, sylviculture, pêche)	4 219	33 %	55 %	76 %
Autres techniciens et employés	206	2 %	73 %	0 %
Fonctions administratives	420	3 %	41 %	10 %
Fonctions d'encadrement	1 077	8 %	32%	42%
<i>Dont cadres/ingénieurs de l'industrie</i>	55	0,4 %	60%	0%
<i>Dont cadres fonctions supports</i>	113	0,9%	20%	0%
<i>Dont cadres/ingénieurs de l'image et du digital⁴</i>	431	3,4%	24%	76%
Fonctions liées à la vente, au tourisme et aux services	3 709	29 %	51 %	30 %
Fonctions sociales et médico-sociales	873	7 %	70 %	29 %
Ouvriers de la construction et du bâtiment	650	5 %	84 %	12 %
Ouvriers des secteurs de l'industrie	1 657	13 %	46 %	22 %
Total	12 811	100 %	53 %	43 %

Source : Pôle Emploi et Credoc, Enquête BMO 2020. Traitement des auteurs.

Lecture : En 2020, 1 657 projets de recrutement d'ouvriers des secteurs de l'industrie ont été recensés sur le bassin Angoulême-Cognac, soit 13 % du total des projets de recrutement du territoire. 46 % des projets de recrutements d'ouvriers des secteurs de l'industrie sont jugés difficiles et 22 % sont saisonniers.

Tableau 9 : Besoin de main-d'œuvre en 2020 en France

Famille de métiers	Projets de recrutements 2020	Poids de la famille de métier dans l'ensemble des projets de recrutement	Part de projets difficiles	Part de projets saisonniers
Autres métiers (essentiellement agricultures, sylviculture, pêche)	204 579	18 %	50 %	62 %
Autres techniciens et employés	75 232	3 %	65 %	6 %
Fonctions administratives	173 886	6 %	43 %	14 %
Fonctions d'encadrement	320 977	11 %	41 %	19 %
Fonctions liées à la vente, au tourisme et aux services	1 086 231	37 %	49 %	35 %
Fonctions sociales et médico-sociales	314 553	11 %	51 %	35 %

³ Les résultats de l'enquête BMO sont fournis par Pôle Emploi selon un découpage géographique propre à l'institution, ne correspondant ni aux zones d'emploi, ni aux territoires d'industrie. Par ailleurs, les données publiques n'étant pas disponibles à l'échelle des communes, il n'est pas possible de reconstituer les résultats sur un territoire d'étude choisi *a posteriori* (hors départements et régions). De fait, les résultats présentés dans le tableau incluent des territoires du sud de la Charente non compris dans le découpage territoire d'industrie. Les principaux bassins d'emplois étant Angoulême et Cognac, cette différence d'échelle ne bouleverse pas les résultats qui seraient observés sur le territoire d'industrie Angoulême/Cognac *stricto sensu*.

⁴ Cette catégorie recouvre les professions i) d'ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en informatique, chefs de projets informatiques (30 projets de recrutement) et de ii) Graphistes, dessinateurs, stylistes, décorateurs et créateurs de supports de communication visuelle (401 projets de recrutement).

Ouvriers de la construction et du bâtiment	12 933	6 %	69 %	11 %
Ouvriers des secteurs de l'industrie	227 179	8 %	59 %	22 %
Total	2 415 570	100 %	51 %	34 %

Source : Pôle Emploi et Credoc, Enquête BMO 2020. Traitement des auteurs.

Lecture : En 2020, 227 179 projets de recrutement d'ouvriers des secteurs de l'industrie ont été recensés en France, soit 8 % du total des projets de recrutement nationaux. 59 % des projets de recrutements d'ouvriers des secteurs de l'industrie sont jugés difficiles et 22 % sont saisonniers.

La comparaison des projets de recrutements aux deux échelles territoriales considérées met en évidence plusieurs résultats fondamentaux.

- La structure des projets de recrutement par famille de métiers est significativement⁵ différente entre le territoire Angoulême-Cognac et le reste de la France. Sont surreprésentés sur le territoire d'étude, les projets de recrutement dans les secteurs *autres métiers* (essentiellement agricultures, sylviculture, pêche) et *ouvriers des secteurs de l'industrie*. Ces surreprésentations sont en accord avec les caractéristiques sectorielles du territoire.
- La part des projets de recrutement difficiles n'est pas significativement différente sur le bassin Angoulême-Cognac de ce qu'elle est au niveau national. Cependant, il existe des disparités importantes d'une famille de métiers à l'autre selon l'échelle territoriale retenue. Nous notons, en particulier, que les difficultés de recrutements d'ouvriers des secteurs de l'industrie sont significativement moins élevées sur Angoulême-Cognac (46 %) que pour la France entière (59%). Un résultat similaire s'observe concernant les projets de recrutements sur des fonctions d'encadrement : 32% sont jugés difficiles sur le territoire d'étude contre 41% au niveau national. Il faut noter toutefois que 60% des projets de recrutements de cadres/ingénieurs de l'industrie sont jugés difficiles sur le territoire.
- La part des projets de recrutement saisonniers est significativement plus élevée sur Angoulême-Cognac (43%) que France entière (34%). La forte présence de métiers agricoles saisonniers sur le territoire (viticulture) et des métiers de l'image en est la raison principale.

⁵ Un test du khi-deux indique que les variables i) famille métiers et i) territoire (Angoulême-Cognac d'une part et reste de la France d'autre part) ne sont pas indépendantes.

3. ÉTAT DE L'ART DES TRAVAUX SUR LE TERRITOIRE D'INDUSTRIE ANGOULÊME - COGNAC

De nombreuses recherches et études ont pour objet, en totalité ou en partie le territoire d'étude, à savoir les zones d'emploi d'Angoulême (notamment au sujet de l'industrie du papier) et surtout de Cognac. Ces deux territoires, réunis dans le cadre du programme Territoires d'Industrie, ont fait l'objet d'études et d'analyses bien distinctes jusqu'ici du fait d'histoires économiques et politiques mais aussi de spécialisations bien différentes. Le programme Territoires d'industrie et notre travail ont pour originalité de proposer une lecture des dynamiques des territoires à une échelle atypique. Si une analyse des dynamiques territoriales par bassin d'emploi apparaît inévitable, nous apporterons des éléments d'analyse au regard des liens qui unissent les deux bassins d'emplois. Des liens nouveaux apparaissent ces dernières années avec le renforcement politique et l'agrandissement géographique des collectivités territoriales du Grand Angoulême et de Grand Cognac à la suite de la promulgation de la loi NOTRe (loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République).

Nous faisons le choix de centrer la revue de la littérature sur les travaux les plus pertinents eu égard à l'enjeu de la recherche conduite dans le cadre de l'observatoire des Territoires d'industrie. L'objectif de cette revue de littérature est de guider les sujets à analyser dans le cadre des entretiens semi-directifs et par conséquent d'orienter la construction du guide d'entretien. Benjamin Guimond, ingénieur d'études au laboratoire CRIEF et spécialiste de la Charente qui a réalisé et contribué à toutes les recherches/études du CRIEF sur ce département (Bouba-Olga et al., 2012, 2010 ; Chauchefoin et Guimond, 2013 ; Guimond, 2012, 2011 ; Perrier *et al.*, 2010), nous indiquait lors d'un entretien parallèle à cette revue de littérature que les enjeux de recherche qu'il identifie sur le territoire sont : i) l'impact des stratégies des groupes multinationaux (notamment de vins et de spiritueux) sur le territoire ; ii) l'évolution des besoins de compétences des entreprises et des recrutements des habitants du territoire.

Nous proposons, dans un premier temps, une vue d'ensemble des travaux effectués. Nous remobilisons dans le corps de notre texte ces travaux lorsque ceux-ci sont pertinents pour notre analyse.

3.1. Cognac

La diversité et la multiplicité des travaux portant sur le cognac, en tant que produit d'une part, et territoire d'autre part, sont extrêmement importantes, surtout si on les compare à la taille du territoire. Ce petit territoire à dominante rurale, orienté vers la viticulture et l'industrie des spiritueux, bénéficie d'une dynamique atypique. À ce titre, il a reçu l'intérêt de nombreux chercheurs s'intéressant aux questions des dynamiques territoriales, aux stratégies des entreprises ou encore à l'histoire. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous proposons ici un recensement des travaux menés sur le bassin économique du cognaçais en les organisant, tant que possible, selon le point d'entrée adopté par l'étude. À cela, il conviendrait également de mentionner les articles de presse et de magazines, spécialisés ou non, faisant référence au produit cognac, au territoire, aux familles et aux industries du cognaçais. La presse régionale, Sud-Ouest et Charente Libre, constitue des sources riches pour retracer l'histoire des entreprises du territoire. La longue histoire, riche et mouvementée, du cognac a généré une multitude d'écrits qui témoignent de sa trajectoire sur le temps long. Nous proposons une présentation selon leur ancrage théorique dominant. Néanmoins, la prédominance de la filière cognac et les interdépendances fortes entre les acteurs et les activités sur le territoire font que l'ensemble des travaux recoupe différentes dimensions. Il est, en effet, relativement impossible d'aborder un sujet sans s'intéresser aux autres caractéristiques le concernant. Les éléments relevant de l'histoire (du

territoire, de la filière cognac mais aussi des familles), de la stratégie des entreprises et du territoire (les acteurs et les logiques de gouvernance) apparaissent intrinsèquement liés.

Une première série de travaux relève de l'économie territoriale et de l'économie de l'entreprise. Le territoire de Cognac a été analysé à la fin des années 2000 par les chercheurs en sciences économiques et aménagement du laboratoire CRIEF. Ces travaux mettent en évidence « l'existence d'une véritable grappe autour de la filière du cognac » modelée par des « facteurs en termes de coûts et de compétences et [des] facteurs relationnels » (Bouba-Olga *et al.*, 2012). La grille d'analyse adoptée par les chercheurs se base sur les théories relevant de l'économie de l'entreprise (coûts de transaction, environnement institutionnel, théorie des compétences, théories évolutionnistes, etc.) et de la nouvelle sociologie économique (rôle des relations sociales, encastrement, etc.). Cette grille d'analyse poursuivie et conceptualisée plus tard dans l'ouvrage collectif « Dynamiques territoriales : Éloge de la diversité » dirigé par Olivier Bouba-Olga (2017) met en évidence la diversité des configurations économiques territoriales pouvant être observées.

De ce point de vue, Cognac et son industrie construite autour du spiritueux du même nom représentent un cas d'école de l'analyse des grappes d'activités sur un territoire. Selon une étude de la CCI mentionnée par les auteurs, plus de 70 % des emplois situés sur l'agglomération de Cognac sont en lien avec la production d'eau-de-vie. Perrier *et al.* (2010) mettent en évidence que le territoire se caractérise par une forte part d'emplois privés et non présents (le cognac étant surtout vendu en dehors du territoire). Le retour historique et l'analyse du positionnement du cognac sur les marchés internationaux ont mis en évidence, d'une part, les savoir-faire construits sur le territoire depuis plusieurs siècles, et d'autre part, le positionnement haut de gamme du cognaçais sur le marché mondial des spiritueux. Bertrand Blancheton (2020) propose une explication du succès du cognac dans la période récente au sein d'un ouvrage destiné à un large public. Il met l'accent sur l'exigence de qualité de la filière cognac et la puissance commerciale des maisons de négoce leur permettant une forte présence sur les marchés internationaux.

Des travaux historiques se sont également intéressés au cognaçais, un travail qui lie inévitablement l'histoire du territoire à celui de son produit phare éponyme. Des historiens ont reconstitué les grandes étapes du développement des activités humaines présentes le long de la Charente. Renard (1993) s'est intéressé aux villes moyennes du fleuve Charente avec un travail plus spécifique sur Saintes et la Saintonge romane. Robert Delamain (1935), historien et membre de la famille qui détient la maison de Cognac Delamain, est revenu sur l'histoire du cognac et notamment de sa création par les Hollandais au XVII^e siècle. Claude Belot (1973, 1974) s'est intéressé à l'histoire et l'évolution du vignoble charentais et a mis en exergue les facteurs de croissance du cognac après la seconde guerre mondiale. Michel Coste (2001), propriétaire de la société La Compagnie De Guyenne qui déteint notamment le cognac Meukow, avait proposé une lecture critique sur le développement du cognac, tant celui du produit que celle de la ville. Michel Coste s'inquiétait de la concentration financière, de la disparition du petit négoce, de l'éloignement des centres de décision (avec la prise en main des grandes marques par les multinationales des vins et spiritueux) et de la stagnation de la ville. Certains auteurs se sont, enfin, focalisés sur une entreprise ou une famille, comme Paul Butel et Alain Huetz de Lemps (1999) qui ont travaillé sur l'histoire de la famille Hennessy.

D'autres travaux adoptent une orientation vers le management et les marchés du cognac. Des universitaires de l'Université de Lund (Suède) ont travaillé, au cours des années 2010, sur la diversification du tissu économique cognaçais en adaptant une approche relevant plus du management. Lionel Sack, aujourd'hui dirigeant de l'entreprise La Compagnie de Bouteville, a mené, en partenariat avec d'autres chercheurs du nord de l'Europe notamment, des travaux de recherche

sur les stratégies des firmes cognaçaises (Sack, 2011, 2015 ; Moodysson et Sack, 2013a, 2013b, 2014, 2016). Il a mis en évidence la notion d'ambidextrie du cluster autour du cognac (*ambidexterity*), c'est-à-dire la capacité des entreprises du cognaçais d'exploiter les savoir-faire existants et la capacité d'innover et de créer des nouvelles technologies pour l'avenir. Le cas de Cognac a servi de base empirique pour tracer des trajectoires d'entreprises dans un secteur dit traditionnel (en opposition aux travaux menés parallèlement sur des industries high-tech). La spécificité du cognaçais est que la notion d'ambidextrie s'applique à l'échelle du cluster (les producteurs, les Maisons de négoce et l'ensemble des activités connexes) et non d'une firme considérée individuellement. Lionel Sack a également travaillé sur la notion d'institution qui désigne l'ensemble des règles formelles et informelles qui organisent le jeu collectif dans une société. D'autres travaux de recherche, théorique et empirique, se sont intéressés au cognac et au tissu économique du cognaçais. Le management constitue un axe de travail clé sur le cognaçais du fait du rôle prédominant des maisons de Cognac et des stratégies mises en œuvre sur les marchés internationaux. Sans adopté un ciblage sur le cognaçais, Sébastien Dathané (2015), fondateur du CIDS et spécialiste des questions de management et de stratégie, propose une analyse des processus de décision dans un monde complexe, un processus complexe et généralement méconnu qui implique à la fois le décideur et le contexte dans lequel il évolue.

Enfin, des études proposent une analyse du territoire via une approche relevant plus de la sociologie. Deux recherches en sociologie, au moins, ont étudié la manière dont les transmissions d'exploitations s'effectuaient sur le Cognaçais et la répartition des rôles entre hommes et femmes (Thoenig, 2010 ; Bessière, 2014).

3.2. Angoulême

À l'instar du travail réalisé sur Cognac, des chercheurs du laboratoire CRIEF ont également étudié le territoire angoumois (Chauchefoin et Guimond, 2013 ; Guimond, 2012 ; Guimond et Chauchefoin, 2011). D'autres travaux de recherches ont pour objet ce territoire, dont une part importante traite de l'industrie du papier (Arqué, 1938 ; Atelier-musée du papier Angoulême, 1999 ; Tiffon, 1909) tandis qu'une autre part cible des activités plus récentes comme l'industrie de l'image ou de la culture (Badulescu et De La Ville, 2018 ; Lemaignan, 2004). Angoulême et son agglomération sont « souvent présentées comme industriel » car la part de l'industrie y est supérieure à la moyenne nationale et les secteurs clés du territoire sont des secteurs industriels (Guimond et Chauchefoin, 2011). Cependant, les secteurs de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé y sont également surreprésentés, témoignant d'un espace aux configurations variées. Les « secteurs industriels angoumoisins sont caractérisés par une concentration des emplois dans un petit nombre d'unités. Là encore cela peut être un atout, si ces unités jouent un rôle de locomotive ou une fragilité, si elles disparaissent entraînant avec elles la majeure partie des emplois de leur secteur » (ibid.).

« En montrant une articulation de l'économie locale autour de trois filières que sont la mécanique, l'emballage et l'image, le tissu apparaît comme étant composé d'activités « productives ». Cette notion définit les activités dont la majeure partie de la production est destinée aux besoins extérieurs au territoire. Les activités industrielles en sont une catégorie parmi d'autres. Ce type d'activités capte des richesses à l'extérieur pour ensuite alimenter l'économie domestique (production à destination des besoins internes) du territoire. Il s'agit d'une caractéristique fondamentale qui distingue nettement le Grand Angoulême d'autres territoires (souvent des villes moyennes) principalement orientés sur l'économie dite résidentielle et donc faiblement connectés à l'économie nationale et internationale. Un tel positionnement peut être une force pour un territoire dans la mesure où un mécanisme d'effet de levier peut s'opérer. Mais cela peut également constituer une faiblesse puisqu'il s'agit d'activités

fortement concurrentielles. Les choix des acteurs face à la concurrence vont être une des clés de la pérennité du tissu » (Guimond et Chauchefoin, 2011).

Les filières importantes du territoire ont en commun de rencontrer des problèmes de recrutement, notamment de personnels qualifiés. Cela met en évidence la question de l'attractivité du territoire selon les auteurs.

3.2.1. La filière emballage

Cette filière regroupe les activités des industries papier, carton et imprimerie. Comme l'indiquent Chauchefoin et Guimond (2011), confirmant les autres travaux de recherche sur le sujet (Arqué, 1938 ; Atelier-musée du papier Angoulême auteur, 1999 ; Tiffon, 1909), « l'activité papetière est présente sur les rives de la Charente depuis des siècles et est en partie à l'origine de l'émergence et de l'essor de diverses filières parmi lesquelles les industries du carton. Ces activités regroupent de nombreuses activités très diverses. En Charente, elles sont essentiellement orientées vers la production d'emballages à destination de différents secteurs industriels, principalement les vins et spiritueux, l'agroalimentaire, et différents biens intermédiaires. Alors qu'il s'agira essentiellement des vins et spiritueux sur le bassin cognacais, on observe une plus grande diversité sur le territoire du Grand Angoulême » (Guimond et Chauchefoin, 2011a). Les deux auteurs précédemment cités ont analysé la filière en France. À la fin des années 2000, ils soulignaient que « la filière se caractérise par sa transversalité, son éclatement et son hétérogénéité. En effet, il existe à la fois des industries à forte main-d'œuvre et à la structure atomisée (pour l'emballage bois et plastique) et des industries très capitalistiques et structurellement concentrées (le verre notamment). De façon générale, on divise le secteur en deux grandes activités : la fabrication d'équipements (machines) et la fabrication d'emballages et de contenants » (ibid.). Plus finement, ils identifient 4 grandes activités : la fabrication de pâte à papier, la fabrication de papier et de carton, le travail (découpage, pliage) du papier et du carton, l'impression des produits en papier et carton. Le secteur dans son ensemble connaît une chute de son activité depuis plusieurs années. Le travail qualitatif réalisé au début des années 2010 mettait en évidence « des entreprises placées sur des niches d'activité, en bonne santé économique ». L'innovation dans ce secteur est limitée car il a atteint sa frontière technologique. Toutefois, certaines évolutions peuvent être observées, notamment sous la forme de partenariats avec le pôle Image. Sur le territoire Angoumois, « les entreprises de l'emballage [...] agissent indépendamment des unes des autres » même s'il existe « une structure qui a vocation à mettre en relation les entreprises de l'emballage : Atlanpack » (ibid.). En 2011, les auteurs attiraient l'attention sur le devenir de la filière : « Leur faible attachement au territoire et les conséquences qui s'ensuivraient pourraient cependant assombrir le futur de la filière à Angoulême » (ibid.).

3.2.2. La filière mécatronique

Selon la définition officielle, la mécatronique est une « démarche visant l'intégration en synergie de la mécanique, l'électronique, l'automatique et de l'informatique industrielle dans la conception et la fabrication d'un produit en vue d'augmenter et/ou d'optimiser sa fonctionnalité » (Guimond et Chauchefoin, 2011). « Historiquement, le territoire angoumois est marqué par la mécatronique. Les ateliers de ce qui est désormais appelé DCNS remontent à la conversion d'une ancienne papeterie en forge en 1750. Les établissements Leroy Somer existent depuis 1919. D'autres entreprises pourraient venir compléter cette liste. Au-delà de l'impact économique, ces entreprises ont également joué un rôle structurant pour le territoire et la vie des Angoumoisins (Leroy Somer avait sa propre équipe de football, un centre de formation ; DCNS a accueilli dans ces locaux le club de canoë local et a financé des aménagements publics pour la ville de Ruelle). Une centaine d'entreprises sont recensées dans

cette filière localement. Parmi elles, 4 grandes entreprises se démarquent par leur poids tant en termes d'effectifs que de chiffres d'affaires : Leroy Somer, Schneider Electric, DCNS et SAFT ». La filière est davantage soumise à une concurrence internationale que nationale.

3.2.3. La filière image et digitale

« Avec 900 emplois estimés sur le Grand Angoulême, cette filière représente 3 % des emplois privés locaux. Au-delà de ce vivier d'emplois, cette filière est avant tout la vitrine du territoire angoumois (De La Ville et France, 2004), ce qui rend son analyse incontournable » (Guimond et Chauchefoin, 2011). Trois grands domaines d'activité structurent le secteur sur le territoire : la bande dessinée, le film d'animation et le jeu vidéo. Les auteurs ont étudié le contexte, les forces et les faiblesses du secteur.

« Les activités de la filière image n'évoluent pas toutes dans le même contexte concurrentiel. Le segment des jeux vidéo, compte tenu des évolutions récentes et des offres des acteurs locaux, semble être celui où la concurrence est la plus forte. La pérennité des activités passe par des stratégies de différenciation et de positionnement marché sur des niches. Les acteurs locaux l'ont compris pour la plupart et ont su s'adapter aux mutations passées évoquées précédemment. De plus, ils bénéficient d'une « atmosphère » locale propice à leur développement (formations, évènements, etc.). Toutefois, certaines fragilités mises en évidence pourraient venir ternir la situation. La précarité des emplois ou encore le fait qu'un certain nombre d'activités vivent grâce à des aides (financières, immobilières, logistiques, etc.) en font partie. Les soutiens financiers dans une économie concurrentielle ne peuvent être que temporaires. Pour ces activités, l'enjeu est d'être capable de s'émanciper à court ou moyen terme » (Guimond et Chauchefoin, 2011).

L'évolution de la filière image mériterait un approfondissement des analyses effectuées. Cependant il peut être délicat de la considérer comme une industrie au sens classique du terme. Et pourtant, par la façon dont elle fonctionne, il pourrait être pertinent de l'étudier comme telle (Badulescu et De La Ville, 2018).

4. LA FILIÈRE DU COGNAC ET DES SPIRITUEUX

La dynamique économique positive observée sur le secteur des boissons alcooliques distillées est liée à la spécialisation du territoire sur la production de cognac, auquel s'ajoute dans la période récente une diversification vers d'autres spiritueux (vodka, gin, anisé, whisky, liqueur, etc.). La production (activités de la viticulture et de la distillation) et la commercialisation (activités du vieillissement des eaux-de-vie et du négoce) du cognac constituent les activités centrales du tissu économique cognaçais autour desquels s'organisent l'ensemble des activités économiques du territoire.

Nous dédions cette section au cœur de la filière : la viticulture et le négoce. Nous présenterons, dans la section suivante, les activités connexes liées à l'accompagnement de la viticulture, au conditionnement, au packaging et à la valorisation du Cognac et des marques. Ces activités, bien que très liées à la production du Cognac sur le territoire, ont acquis une certaine autonomie du fait des stratégies de diversification (diversification de produits et de marchés) initiées par ces acteurs.

Comprendre l'effet local positif perçu sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac requiert de s'intéresser attentivement à un ensemble de caractéristiques. Les contextes territoriaux sont, en effet, multiples et leurs analyses démontrent la diversité des configurations territoriales rencontrées (Bouba-Olga, 2017). Les territoires sont caractérisés par des jeux d'acteurs locaux différents, une histoire économique différente, des spécialisations économiques différentes, etc.

4.1. Contexte macroéconomique et marchés du Cognac et des spiritueux

Le Cognac est un produit d'exportation entrant dans la catégorie des spiritueux. Comme de nombreux produits viticoles français, il renvoie une image haut de gamme de qualité. Il constitue avec le champagne, les vins de Bordeaux et de Bourgogne, un produit connu dans le monde entier et reconnu pour la qualité des savoir-faire sous-tendant à sa production.

4.1.1. Données de cadrage des ventes de Cognac dans le monde

Le Cognac est un produit exporté à 98 %. Cette part est encore plus élevée pour les grandes maisons de Cognac.

« Le cognac suit une dynamique très particulière avec 98 % des ventes à l'export. Le cognac est un îlot d'activité dans le territoire complètement orienté à l'export. Cela n'est pas vraiment nouveau. Historiquement, le cognac ne s'est jamais consommé en France. Il est produit en Charente, exporté par la Charente depuis des siècles et consommé ailleurs depuis des siècles. Cette tendance s'accroît et s'affirme, d'autant que les volumes produits et donc exportés s'accroissent d'année en année ».

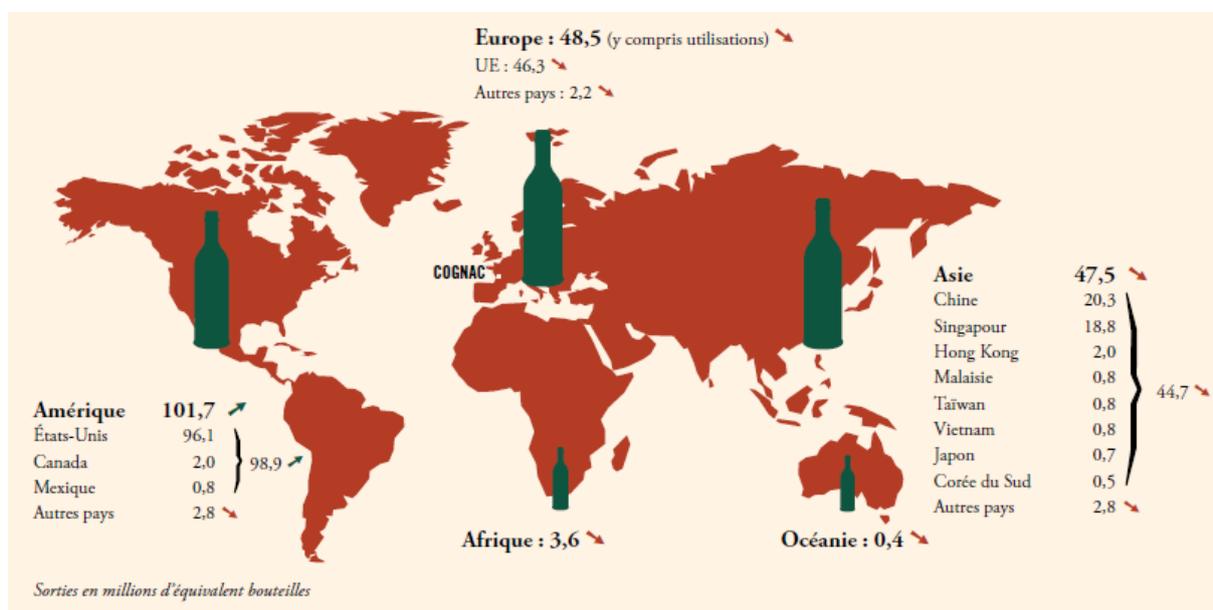
En 2019, 216,5 millions de bouteilles se sont vendues sur les marchés internationaux, soit une hausse de 6 % par rapport à 2018. En valeur, le cognac génère un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros, soit une hausse de 11,4 % par rapport à 2018. Ce montant est, néanmoins, sous-estimé du fait qu'une part importante de la valeur créée par le cognac l'est par les filiales de distribution. Le montant de 3,6 milliards est celui généré par les maisons de Cognac. Or, une partie des ventes ont lieu en intragroupe. Les maisons de Cognac vendent aux filiales de distribution internalisées au sein des groupes qui génèrent à leur tour de la valeur en réalisant des marges importantes. Le chiffre d'affaires global est estimé à « 12 milliards d'euros » selon le Bureau national interprofessionnel du cognac

(BNIC). En termes de qualité, 53 % des cognacs vendus dans le monde sont des cognacs VS, 37 % des cognacs VSOP et 10 % des cognacs XO et de qualité supérieure.

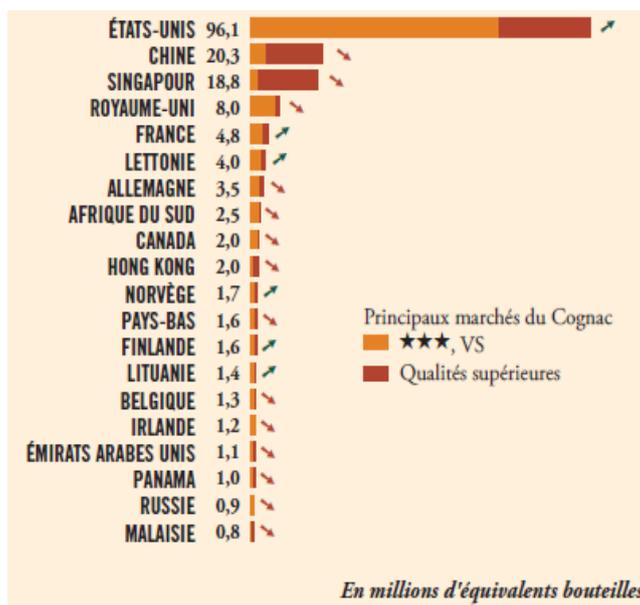
Le principal marché se situe aux États-Unis avec près de 100 millions de bouteilles vendues. Viennent ensuite la Chine (20 millions de bouteilles vendues) et Singapour (18 millions de bouteilles vendues). Sur le marché européen, les principaux clients sont le Royaume-Uni (8 millions de bouteilles vendues), la France, la Lettonie et l'Allemagne. Bien que le marché français ne représente que 2 % des volumes vendus, la France reste le 5^e pays consommateur de cognac.

Entre 2018 et 2019, les ventes de cognac continuent de s'accroître sur son principal marché, les États-Unis. Des hausses de 16,5 % des volumes et de 24 % en valeur ont été observées à l'échelle de l'ALENA (États-Unis, Canada, Mexique). Les volumes vendus en Asie sont en légère baisse mais ont généré une valeur supérieure (baisse de 0,9 % des volumes et hausse de 3,3 % en valeur). Enfin, le marché européen est en légère baisse : -4,1 % des volumes et -1,5 % de la valeur générée.

Carte 3 : Les ventes de cognac dans le monde en 2019 (source : BNIC)



Graphique 2 : Expéditions de cognac dans les vingt principaux marchés en 2019 (Source : BNIC)



Les données « record » enregistrées pour l'année 2019 s'inscrivent dans une tendance à la hausse des ventes de cognac dans le monde depuis la reprise au milieu des années 2000 (malgré une baisse de courte durée suite à la crise de 2008).

Bien qu'il soit encore trop tôt pour donner des chiffres fiables pour l'année 2020, les premières tendances apparaissent. La fermeture des frontières liée à la crise de la Covid-19 a nécessairement eu un impact sur les ventes de cognac dans le monde. Ainsi, en septembre 2020, le BNIC faisait le constat d'une baisse de 17,1 % des volumes vendus dans le monde sur les 12 derniers mois (183,4 millions de bouteilles vendues sur les 12 derniers mois). Les plus fortes baisses concernent le marché asiatique (-33,2 % en volume) et le marché européen (-13,2 % en volume). Le marché nord-américain résiste un peu mieux avec une baisse de -8 % seulement (soit 97,8 millions de bouteilles vendues sur 12 mois). Les données sur la situation du marché américain sont, cependant, nuancées par des « achats de précaution » réalisés par crainte d'une hausse des droits de douane par l'administration Trump. Ce dernier a, en effet, entamé une guerre commerciale avec l'Europe suite au conflit lié à l'interprétation des subventions reçues par Airbus et Boeing des deux côtés de l'Atlantique. Cela s'est traduit par une surtaxe de 25 % pour certains produits entrants sur le marché américain. La taxe a été appliquée aux vins français en octobre 2020 (ce qui a entraîné une baisse significative des ventes dans les mois suivants) mais pas au cognac⁶.

4.1.2. Le cognac, un géant français mais un petit acteur mondial

En 2019, les exportations françaises de vins et spiritueux ont atteint un montant de 14 milliards d'euros, avec une hausse de 6 % par rapport à 2018. La filière dans son ensemble croit de manière significative. Les spiritueux ont réalisé un chiffre d'affaires global de 4,8 milliards d'euros, dont 3,6 milliards pour le seul cognac (soit 75 % du chiffre d'affaires des spiritueux français et 25 % du chiffre d'affaires des vins et spiritueux français). Le cognac s'impose comme un acteur majeur de la filière en ce qui concerne les exportations. Le secteur des vins et spiritueux constitue un acteur clé pour la balance commerciale française. Avec 12,7 milliards d'euros d'excédent commercial, elle se classe deuxième derrière l'aéronautique et devant le luxe et les cosmétiques. Les États-Unis restent le principal client pour la filière des spiritueux. À titre de comparaison, les exportations de vins représentent un chiffre d'affaires de 9 milliards d'euros en 2019 avec une hausse de 4,4 % par rapport à 2018. Le champagne est le produit le plus consommé. Le champagne génère environ 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'export. Le cognac s'impose ainsi comme le premier produit français des vins et spiritueux à l'export.

Sur le marché mondial des spiritueux, le cognac reste un petit acteur avec seulement 3 % environ des parts de marché. Les trois spiritueux les plus vendus dans le monde sont le whisky, la vodka et le rhum (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Ainsi, la concurrence principale dans le monde du Cognac n'est pas entre les maisons de Cognac entre elles (bien qu'il existe évidemment une forme de concurrence) mais avec les autres spiritueux produits dans le monde : whisky, rhum, vodka, gin, tequila, etc. Le marketing et les changements de comportements en termes de consommation influencent fortement les ventes des spiritueux dans le monde.

⁶ En Janvier 2021, D. Trump annonce la mise en place d'une surtaxe sur le Cognac, sans qu'il soit possible, à ce stade, de dire si celle-ci sera effectivement maintenue après le changement de présidence américaine. Pour l'heure, seuls les cognacs d'une valeur supérieure à 22,80 dollars la bouteille de 75 cl (prix de cession aux filiales de distribution lors des opérations de dédouanement) seront assujettis à la taxe de 25 %, ce qui ne devrait pas impacter, pour le moment, les Cognac VS et VSOP, les plus jeunes et les plus vendus aux États-Unis.

4.1.3. Part de marché des acteurs du cognac

L'essentiel du marché du cognac, au niveau mondial, est détenu par quatre grandes maisons de négoce qui se partagent plus de 80 % du marché en volume et 90 % du marché en valeur (Arribard, 2015) : Hennessy, Martell, Rémy Martin et Courvoisier. Hennessy est, de loin, le premier acteur avec environ 50 % des ventes de Cognac dans le monde. Les 3 autres maisons de Cognac suivent ensuite. Viennent enfin la maison Camus, présentée comme une maison de taille intermédiaire, et la maison Otard dont le cognac d'Ussé qui bénéficie d'une croissance très importante sur le marché américain vient bouleverser les équilibres en place.

Cette répartition est différente selon les marchés. Hennessy est, de loin, le leader sur le marché américain tandis que Martell est plus présent sur le marché chinois. Certains acteurs, comme la maison Otard aux États-Unis, la maison Camus en Chine ou encore la maison Bache-Gabrielsen en Scandinavie, possèdent un ancrage plus fort sur certains pays ou régions du monde. Sur le marché américain, qui représente environ 50 % des ventes de cognac dans le monde, le marché est réparti comme suit (données 2019 de la revue « Impact Databank ») : Hennessy (groupe LVMH) avec 3,97 millions de caisses de 9 litres vendus, possède 61 % de part de marché ; Rémy Martin (groupe Rémy Cointreau) avec 984 000 caisses et 14,6 % de part de marché ; Courvoisier (groupe Beam-Suntory) avec 585 000 caisses et 9 % de part de marché ; D'Ussé (maison Otard, groupe Bacardi) avec 372 000 caisses et 5,7 % de part de marché ; Martell (groupe Pernod-Ricard) avec 233 000 caisses et 3,6 % de part de marché.

Tableau 10 : Top 5 des marques de cognac aux États-Unis (données 2018-2019, Source : Impact Databank)

U.S.—Top 5 Cognac Brands (thousands of 9-liter case depletions)					
Rank	Brand	Company	2018	2019	Percent Change ¹
1	Hennessy	Moët Hennessy USA	3,704	3,972	7.2%
2	Rémy Martin	Rémy Cointreau USA	1,016	984	-3.2%
3	Courvoisier	Beam Suntory	533	585	9.8%
4	D'ussé	Bacardi USA	305	372	22.2%
5	Martell	Pernod Ricard USA	212	233	10.0%
Total Top Five²			5,770	6,146	6.5%

¹ Based on unrounded data.
² Addition of columns may not agree do to rounding. Source: IMPACT DATABANK © 2020

4.1.4. « Craftérisation » et consommation cocktail

Le cognac se positionne comme un produit haut de gamme (sur les segments de marché premium et super premium) en valorisant une identité liée à son terroir et son histoire. Il bénéficie ainsi de la dynamique sur les marchés autour de la tendance « craft », un mouvement de consommation vers des produits artisanaux et authentiques (on parle de « craftérisation » pour désigner ce phénomène). Le cognac valorise son authenticité et son caractère artisanal grâce à des savoir-faire ancestraux et une production viticole locale de qualité (contrainte de fait par l'AOC Cognac, voir la section 4.7.1). Sur ce segment, il dispose d'une avance certaine bien que d'autres produits et territoires commencent à s'inscrire sur cette tendance : le whisky écossais ou la tequila mexicaine.

« Le cognac est en concurrence contre d'autres acteurs internationaux, comme la tequila ».

« Il y a un autre territoire qui peut concurrencer le cognac : c'est l'Écosse. Ce territoire pourrait challenger le cognac avec des whisky premium. Un autre territoire : la tequila au Mexique qui commence à se structurer, mais ce produit reste pour le moment très régionalisé alors que le cognac est plus international ».

L'autre grande tendance actuelle sur le marché des spiritueux est le développement de la consommation en cocktail. Ce mode de consommation n'est pas nouveau (le premier cocktail à base de cognac, le *Mint Julep*, aurait été créé en 1800 aux États-Unis selon le BNIC), il offre une dynamique nouvelle au cognac sur certains marchés. Le cognac est aujourd'hui principalement consommé en cocktail dans le monde, alors qu'il reste ancré à l'image d'un digestif de fin de repas en France (une mode de consommation déclinante, ce qui explique le déclin du cognac sur le marché national). Ce fort développement de la consommation cocktail s'observe sur les grands marchés de consommation (États-Unis, Chine, Angleterre, etc.) et constitue un enjeu stratégique pour les maisons de Cognac. Le BNIC estime que 80 % du cognac est consommé en cocktail dans le monde.

« En France, Cognac reste sur une image d'un territoire rural qui produit un vieil alcool à papa qu'on consomme en digestif ».

« Il y a aussi une diversification avec une consommation en cocktail. En France, la réglementation sur le taux d'alcool pour conduire fait que le cognac en fin de repas disparaît. L'idée est de le consommer en cocktail au début du repas ».

4.1.5. Les grands groupes mondiaux des spiritueux

Le marché des spiritueux est dominé par trois grands groupes à l'échelle mondiale : le groupe anglais Diageo, le groupe français Pernod-Ricard (qui possède Martell) et le groupe caribéen Bacardi (qui possède la maison Otard). Viennent ensuite les groupes américains Brown-Forman, Constellation Brands et Fortune-Brands, le japonais Suntory (qui possède Courvoisier), le sud-africain Distell. Ces grands groupes mondiaux cherchent à posséder l'ensemble des spiritueux existants sur le marché afin de disposer d'une offre complète. Le cognac constitue un produit haut de gamme parmi le portefeuille de produits des grands groupes.

D'autres groupes, qui ne sont pas des concurrents directs et dont le portefeuille de produits est surtout centré sur les bières, constituent des grands acteurs de la filière « vins et spiritueux » à l'échelle mondiale : le groupe belge Anheuser-Busch InBev et le groupe néerlandais Heineken sont les deux leaders sur cette gamme de produits. En termes de chiffre d'affaires et de volume, il existe également plusieurs groupes asiatiques spécialisés sur des alcools principalement destinés au marché locaux en Asie : le groupe japonais Kirin Holdings, le groupe japonais Asahi Breweries, le groupe chinois Kweichow Moutai.

Au niveau français, plusieurs groupes possèdent une valorisation financière et une gamme importante : le groupe LVMH, dont la branche Moët-Hennessy constitue la branche spécialisée dans les vins et spiritueux (détenteur du cognac Hennessy) ; le groupe Rémy-Cointreau (dont le cognac Rémy Martin constitue l'activité principale) ; La Martiniquaise ; Marie Brizard Wine & Spirits.

4.2. Histoire du cognac et des spiritueux sur le territoire : du produit cognac à la Spirits Valley

L'histoire du cognac constitue un facteur explicatif de la dynamique actuelle. Comprendre la dynamique du tissu économique local requiert une connaissance de l'histoire du territoire et de son produit éponyme, le cognac. Présenter l'histoire du cognac est un exercice complexe tant celle-ci est riche. Nous avons fait le choix d'axer notre présentation historique sur les apports des différentes phases de la construction de la filière pour l'économie actuelle du bassin d'emploi cognaçais. Notre objectif est ici de situer le tissu économique local actuel mais aussi et surtout de mettre en avant les caractéristiques distinctives construites sur le temps long.

4.2.1. Une tradition vitivinicole et marchande pluriséculaire

La création de richesse et d'emplois résulte de « la combinaison de ressources matérielles, immatérielles et humaines par des acteurs (individus et organisations) qui donne lieu à la production de biens et services vendus sur des marchés » (Bouba-Olga et Grossetti, 2015). La combinaison de ces facteurs peut aboutir à une diversité de configuration et à des spécialisations plus ou moins marquées. À l'instar des firmes et de leur « mémoire organisationnelle », les territoires possèdent « leur mémoire », source d'opportunités mais aussi de freins. Les spécialisations économiques des territoires se construisent sur le temps long. Le tissu économique local apparaît dès lors comme un construit non-stabilisé, marqué par sa trajectoire passée. Pour comprendre les mécanismes de construction de richesses et d'emplois d'un territoire, il est ainsi indispensable d'analyser la dynamique qui a abouti au construit actuel.

Dans le cas du cognaçais, revenir sur l'histoire économique constitue un élément indispensable pour comprendre, non seulement, la constitution des spécialisations économiques actuelles, mais aussi et surtout la dynamique économique positive du territoire, matérialisé statistiquement par l'identification d'un effet local significatif. Bertrand Blancheton (2020) rappelle que « le cognac est trop chargé d'histoire, il en est même un concentré [...]. Les dépendances aux trajectoires sont si fortes qu'elles ramènent inévitablement à l'histoire ». L'histoire de la filière cognac et celle plus récente des spiritueux et au-delà celle de son territoire et des acteurs qui le composent, constitue un facteur explicatif majeur de la dynamique économique locale observée. Les facteurs de réussite du territoire observés dans le tissu économique local aujourd'hui sont le fruit d'une histoire ancestrale. Elle participe « grandement à la compétitivité du territoire » (Blancheton, 2020). Le cognac apparaît ainsi comme « un milieu très complexe ».

Les caractéristiques de l'économie locale depuis l'Antiquité sont encore celles qui font sa force aujourd'hui : un terroir riche, des activités économiques tournées vers l'international, le sens du commerce, la force des maisons de négoce, un état d'esprit d'entrepreneur, une capacité de résilience et de rebond, etc.

« Pour comprendre le cognac, il faut partir de l'histoire. La genèse du cognac est fascinante. [...] Il est important de connaître l'histoire en général et l'histoire des familles plus spécifiquement ».

4.2.2. La naissance d'un terroir dédié à la viticulture

La viticulture bénéficie dans les vals de Charente d'un climat océanique et de sols propices à son développement (Blancheton, 2020).

Au cours des millions d'années passées, la région a connu une riche histoire géologique constituée de mouvements tectoniques, de successions de phases où la mer était présente et où elle se retirait, de successions de climats tropicaux à glaciaires. Un sous-sol riche en calcaire est né des sédimentations marines successives. Lors des longues phases de recouvrement par la mer, principalement à l'ère secondaire, les dépôts issus des organismes marins ont formé l'actuel sous-sol calcaire de la région.

D'autre part, le climat océanique de la région offre à la vigne des conditions favorables : des risques de gel limités par des hivers très doux, des pluies plus abondantes en hiver mais régulières toute l'année qui limitent les risques de sécheresse, des températures modérées en été qui empêchent le raisin de brûler (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Le vignoble du cognaçais s'inscrit dans la tradition viticole du centre et sud-ouest français (vignobles du Bordelais, du Poitou et du Val de Loire).

La présence de vignoble sur le territoire est attestée depuis l'Antiquité (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). La production de vin dans la région est attestée dès le premier siècle après Jésus-Christ : identification des premières plantations viticoles aux alentours de Barbezieux et de Saintes, découvertes de bâtiments d'exploitation agricole dédiés aux activités vitivinicoles (bassins de réception des vendanges, bâtiments de stockage). La production viticole reste, jusqu'à la fin du Moyen Âge, principalement destinée à la consommation locale.

4.2.3. L'importance du commerce pour l'économie locale

Le commerce constitue une activité clé de l'économie charentaise. Le commerce du vin et du sel constitue des activités historiques du val de Charente. Avec le développement du sel et du vin, il s'est créé dans le bassin cognaçais « une mentalité propice aux échanges commerciaux, une mentalité exceptionnelle à une époque où toute l'économie était ailleurs fermée » (Bouba-Olga et al., 2012).

Le Val de Charente possède une longue tradition de production et de commercialisation du sel. Ce produit constituait pendant plusieurs siècles une denrée stratégique servant à conserver les aliments. La Charente permettait le transport du sel des marais salants le long des côtes à destination des terres intérieures. Ce commerce a permis la constitution des premiers foyers urbains le long de la Charente en raison des haltes nécessaires aux embarcations et du paiement de taxes commerciales (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). À partir du milieu du X^e siècle, les hommes se fixent sur le site même de la ville de Cognac et créent le port saunier qui va prospérer durant cinq siècles. Le stockage et le commerce du sel deviennent les activités principales de la ville. Ces activités constituent une première étape dans l'affirmation de Cognac comme cité marchande. Le bassin de la Charente acquiert dès cette époque une mentalité propice aux échanges commerciaux.

Au Moyen-Âge, le commerce du sel attire également dans la région des commerçants étrangers. Les vins locaux sont réputés être appréciés des commerçants qui les consomment et débute leur transport. À partir du XII^e siècle, le développement du commerce du sel entre la Saintonge et l'Europe du Nord favorise ainsi le commerce des vins vers les mêmes zones, le commerce « mondial » étant à l'époque dominé par les navires hollandais. La commercialisation des vins du Poitou et la Saintonge à destination de l'Europe du Nord débute ainsi dès le Moyen-Âge. À l'époque de la Renaissance, du XIV^e au XVI^e siècle, le commerce connaît un essor important. Les Hollandais, commerçants très actifs, appelés par Henri IV pour apporter leur aide à l'aménagement du marais poitevin, sont amateurs des produits de la région : le sel, le papier d'Angoulême et les vins du cognaçais. Les produits régionaux font face à une forte demande. La hausse des ventes de vins entraîne une expansion du vignoble.

À cette époque, Cognac devient une ville prospère où la classe des marchands est très active. Le territoire apparaît très perméable aux influences venues d'Europe du Nord : Hollande, Flandres et Angleterre notamment.

Durant toutes ces périodes, les grands axes de communication ont constitué des éléments structurants expliquant le succès des produits locaux. Dès l'Antiquité, la région est traversée par des voies romaines. La ville de Saintes constituait notamment un carrefour stratégique durant l'Antiquité du fait de son positionnement à l'intersection de plusieurs voies romaines importantes. Le fleuve Charente, navigable en aval d'Angoulême, constitue une voie privilégiée pour le transport des marchandises et des hommes. Il joue un rôle clé dans le développement des villes qui la bordent : Rochefort, Tonnay-Charente, Saintes, Cognac, Jarnac et Angoulême (Renard, 1993). La Charente est une voie de navigation importante permettant le développement du commerce des vins et du sel. Elle a constitué également, plus tard, un facteur clé du développement de l'activité papetière à Angoulême (tant pour la production que le transport et la commercialisation).

« Il y a eu des liens avec les étrangers dès le XVII^e siècle. L'origine de tout cela, c'est le transport et la voie navigable : la Charente. C'est l'accès à la mer avec les gabarres vers la mer et la Hollande qui ont permis le fort développement du cognac, au contraire de l'armagnac par exemple. Les voies stratégiques de transport sont essentielles. Au XVIII^e et XIX^e siècles, le fleuve Charente a joué un rôle économique non négligeable ».

4.2.4. La naissance d'un produit mondial et la mise au point des savoir-faire de production

Au XVI^e siècle, les Hollandais décident de distiller les vins de la région pour mieux les conserver et faciliter leur transport. Les vins locaux présentaient la caractéristique d'être peu alcoolisés et de mal supporter les longs voyages. Les Hollandais eurent alors l'idée de distiller ces vins à leur arrivée pour améliorer leur conservation. Cela permettait également de réduire les coûts de transport puisqu'une fois distillée, une partie de la production était réexpédiée dans toute l'Europe. La distillation consiste à chauffer le vin pour en extraire les vapeurs d'alcool et créer une eau-de-vie. Le principe de base est de chauffer le vin pour en récupérer les composés volatils les plus parfumés et les plus aromatiques. L'eau-de-vie ainsi créée, appelée « *Brandwijn* » (vin brûlé) par les Hollandais, rencontre un succès important dans les tavernes des villes portuaires du nord de l'Europe.

Par la suite, les Hollandais jugent plus intéressant de faire distiller le vin sur le lieu de production, ce qui contribue à diminuer les volumes à transporter. Ils installent donc les premières distilleries dans la région. Ils imposent que les alambics, utilisés pour la distillation, soient fabriqués avec le cuivre d'Amsterdam. Les producteurs charentais s'emparent de cette technologie nouvelle et l'améliorent. Les premiers alambics, installés en Charente par les Hollandais, sont progressivement modifiés. Jusqu'au XVII^e siècle, la distillation ne consistait qu'en une seule chauffe qui permettait d'obtenir le « brouillis », un liquide agrémenté de plantes aromatiques pour sa consommation. Au début du XVII^e siècle, les producteurs charentais mettent au point le procédé de la double distillation, également appelée « distillation charentaise », qui permet au produit de voyager sous forme d'eau-de-vie inaltérable, et apparaît bien plus concentrée que le *brandwijn* créé par les Hollandais. Ce procédé reste aujourd'hui inchangé et témoigne d'une longue tradition dans la production d'eau-de-vie de Cognac. Les Cognaçais se sont ainsi emparés des compétences et des savoir-faire des Hollandais, les ont améliorés jusqu'à produire une eau-de-vie incomparable (Delamain, 1935). Le cognac est jugé comme l'un des spiritueux les plus complexes et les plus longs à produire dans le monde.

Un autre procédé clé du processus de production est également mis au point à cette époque : le vieillissement en fut de chêne. L'histoire raconte qu'à cause de retards dans les chargements des bateaux, il fut découvert que l'eau-de-vie se bonifiait en vieillissant en fûts de chêne (bois qui provenait de la forêt du Limousin) et qu'elle pouvait ainsi se consommer pure (les Hollandais avaient pris avant cela l'habitude de la couper avec de l'eau). Les savoir-faire de la distillation et du vieillissement ont traversé les époques. Si des améliorations ont été apportées grâce aux innovations techniques et technologiques, le processus de production reste le même depuis cette époque.

« Le cognac est un des seuls produits au monde qui n'est pas né de la volonté de producteurs. Les producteurs faisaient du vin dans les années 1600. Le cognac est venu de négociants hollandais. Cela traduit un état d'esprit qui perdure aujourd'hui. Des étrangers sont venus aujourd'hui en voulant faire un business, mais ils avaient besoin de transformer le produit pour qu'il soit adapté à l'exportation. Les viticulteurs ont dû accepter « un truc violent », c'est que les 100 hectolitres de vin sont réduits à 10 hectolitres en les brûlant. Psychologiquement, cette décision est très violente car le produit ne ressemble plus du tout à du vin ».

Le cognac possède dès son origine des caractéristiques très spécifiques qui ont traversé les siècles et sont toujours les mêmes aujourd'hui.

- Le cognac est un produit mondial d'emblée, créé pour le commerce mondial et destiné aux marchés internationaux. C'est un produit adapté à l'exportation. Son origine même témoigne d'une capacité d'adaptation au marché. Ceci est encore présent aujourd'hui avec des différences de goût par exemple selon les marchés.
- Le cognac est un produit né de la volonté des commerçants étrangers, et non des producteurs. La production n'a pas d'autonomie. Les viticulteurs en charge de la production sont des fournisseurs pour des négociants.
- Le cognac est un produit qui nécessite une ouverture d'esprit considérable pour des idées venues de l'extérieur du territoire. Il a inscrit dans l'ADN du territoire l'idée qu'il faut être ouvert sur l'extérieur et s'adapter au marché. Ceci est encore vrai aujourd'hui. Le succès des spiritueux comme la vodka Grey Goose en témoigne.
- Le cognac a permis l'ancrage de savoir-faire en matière de distillation et de vieillissement des eaux-de-vie. Ceux-ci sont complétés par des savoir-faire en matière de culture de la vigne et de vinification en amont, d'assemblage et de commercialisation en aval.

4.2.5. La consolidation des marchés et la structuration des relations commerciales par les maisons de négoce

Aux XVII^e et XVIII^e siècles, les eaux-de-vie de Cognac commencent à acquérir une très grande réputation qui engendre une augmentation des quantités produites, une spécialisation agricole croissante de la région et une organisation plus structurée du commerce. La première maison de négoce voit le jour en 1643 : la Maison Augier, fondé par Philippe Augier, un héritier d'une famille de notaires et juristes de Châteauneuf-sur-Charente qui épousa Elizabeth Janssen en 1650, fille de négociants et commerçants flamands.

Aux XVII^e et XVIII^e siècles, le marché s'organise. Des comptoirs de négoce sont créés dans les principales villes de la région (Cognac et Jarnac seront les deux centres pour le commerce du fait de leur positionnement le long de la Charente). Des négociants collectent les eaux-de-vie dans les campagnes environnantes pour les expédier vers les pays du nord de l'Europe. Les premières maisons de Cognac sont créées. Elles sont le fait de commerçants et négociants étrangers, de viticulteurs locaux ou encore

de français émigrés puis revenus faire affaire dans le cognaçais (principalement des protestants émigrés dans les pays réformés). Ces négociants sont pour la plupart anglo-saxons ou entretiennent des liens familiaux ou professionnels avec les pays anglo-saxons. À cette époque, les Anglais ont supplanté les Hollandais dans le commerce des eaux-de-vie. Cette transition s'inscrit dans le contexte d'une perte d'influence globale de la marine hollandaise dans le commerce international au profit de la marine anglaise et du développement du marché anglais pour le cognac (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Les exemples suivants illustrent ces différentes trajectoires. La maison Martell est créée en 1715 par Jean Martell, un négociant originaire de l'île de Jersey. La maison Rémy Martin est fondée en 1724 par Rémy Martin, un viticulteur de la région. La maison Delamain est créée en 1759 par James Delamain avec son beau-père Jean-Isaac Ranson. La famille Delamain est issue d'une famille huguenote de Saintonge émigrée en Irlande lors des persécutions religieuses. James Delamain s'est associé à son beau-père dont le métier était centré autour du commerce du cognac. La maison Hennessy est fondée en 1765 par l'officier militaire irlandais Richard Hennessy. Sous l'impulsion de leurs dirigeants, les maisons de négoce établissent des relations commerciales régulières avec l'Europe du Nord. Des relations régulières s'établissent avec les acheteurs européens et de nouvelles se développent vers deux nouveaux marchés : l'Amérique et l'Extrême Orient.

Au XIX^e siècle, de nombreuses maisons de commerce sont créées : la maison Courvoisier en 1828 par Emmanuel Courvoisier associé à Louis Gallois, négociant et maire de Bercy ; la maison Royer en 1853 par Louis Royer, un maître de chai local ; la maison Meukow en 1862 par Auguste-Christophe et Gustav Meukow, deux frères originaires de Silésie, envoyés en France par le Tsar Alexandre II afin d'approvisionner la Cour de Russie en eau-de-vie de Cognac ; la maison Camus en 1863 par Jean-Baptiste Camus, un viticulteur local organisé en consortium avec d'autres vigneron locaux, etc. Des Scandinaves se sont également installés à Cognac : la maison Bache-Gabrielsen est fondée par Thomas Bache-Gabrielsen, un jeune sous-lieutenant norvégien issu d'une famille de distributeurs de vins et de spiritueux ; la maison Larsen est fondée en 1926 par Jens-Reidar Larsen, un jeune Norvégien parti pour les États-Unis qui s'installa à Cognac par mariage après avoir débarqué à Bordeaux en 1919. Ces histoires relatent des histoires de familles et des histoires économiques liées aux ambitions commerciales des grands marchands d'Europe du Nord. Ces origines sont « *peut-être aussi liées à la consommation et un attrait pour la boisson. Il y a un partage de culture entre les Scandinaves et les Anglo-Saxons. Il y a des similarités sur la moralité, sur l'éthique protestante dans l'acception luthérienne et wébérienne* ».

« La chance de la région est d'avoir su attirer les talents. Les négociants sont venus de l'extérieur, soit d'Irlande, d'Angleterre, de Scandinavie, etc. Tous ces négociants se sont pris de passion pour le produit. Ils ont créé des liens forts avec les familles charentaises. Avec les mariages réussis, ils se sont intégrés dans cet ensemble ».

Les maisons de négoce constituent la proue de l'économie locale. Présentes sur les grands marchés mondiaux, elles ont su lancer des stratégies fortes qui font le succès du cognac et des spiritueux charentais encore aujourd'hui.

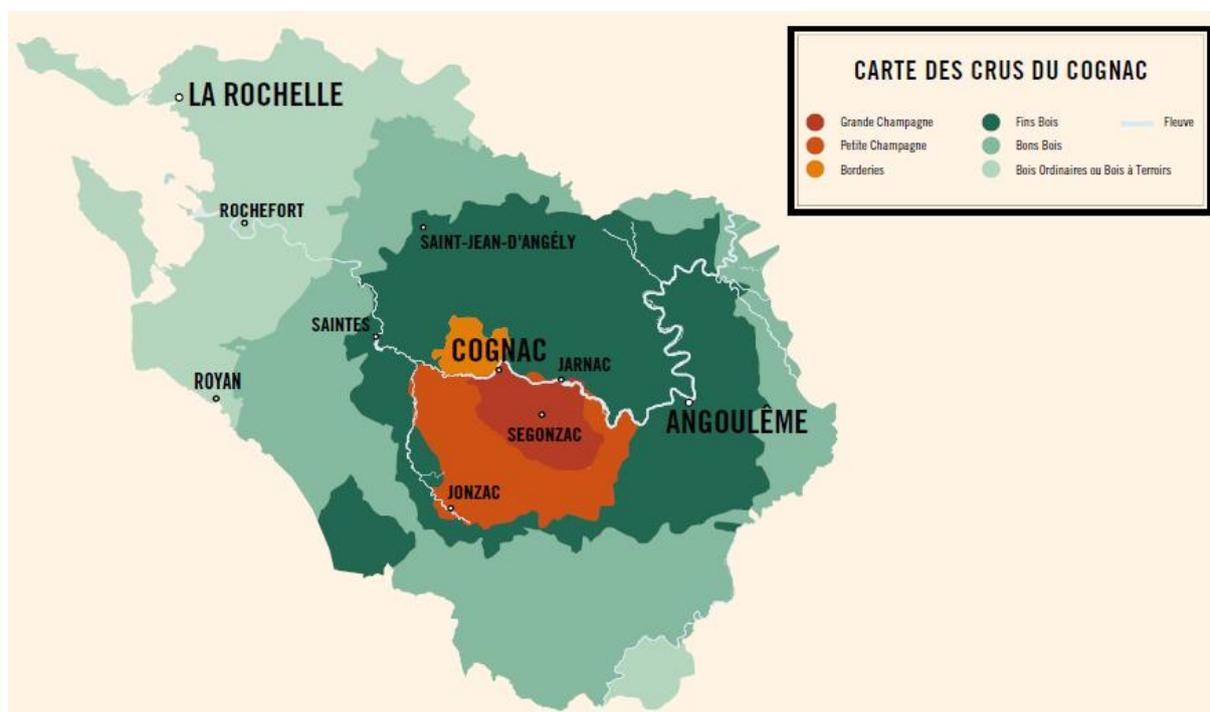
4.2.6. L'organisation et le développement d'une filière au XX^e siècle

Le XX^e siècle marque l'organisation de la filière, la réglementation de la production, l'encadrement de l'appellation « Cognac » et le développement vers de nouveaux marchés.

Suite à la crise du phylloxéra à la fin du XIX^e siècle, tout d’abord, la filière cognac s’organise sur le territoire. Un comité de la viticulture est créé en 1888 suivi par une station viticole, destinée à soutenir la reconstruction du vignoble, en 1892. Ces créations marquent le début d’une forte coopération entre les familles de la viticulture et du négoce sur le cognaçais. En 1921, une première ébauche d’organisation de la filière voit le jour pour faire face à une situation économique tendue (liée notamment à la prohibition aux États-Unis). En 1941, pour préserver les stocks, un Bureau national de répartition des vins et eaux-de-vie de Cognac est créé. Le Bureau national interprofessionnel du cognac (BNIC) est, enfin, créé en 1946. La station viticole lui est rattachée en 1948. L’interprofession est constituée d’une commission consultative dont les membres sont désignés parmi les professionnels de la filière. Le BNIC se voit confier trois missions principales : veiller au respect de l’appellation et des conditions de production, gérer la production et soutenir la filière. Cet énoncé, relativement court, contient de nombreux éléments clés qui feront la force de la filière au cours des décennies suivantes.

Par ailleurs, afin de faire face au développement de la contrefaçon suite aux pénuries liées à la crise du phylloxéra, une législation est instaurée pour mieux encadrer l’appellation « Cognac ». Un décret de 1909 consacre les « usages locaux, loyaux et constants » du Cognac. Une carte de huit crus de l’appellation « Cognac » est produite sur la base des travaux d’Henri Coquand, un géologue qui avait travaillé sur les caractéristiques des sols charentais au XIX^e siècle et qui avait abouti à la délimitation des différents crus de l’appellation « Cognac » en 1860. Durant les années 1930, le socle réglementaire est renforcé par deux décrets majeurs : i) le décret du 15 mai 1936 définit les conditions de production des eaux-de-vie ouvrant droit à l’appellation « Cognac » ; ii) le décret du 13 janvier 1938 définit l’aire d’appellation, par commune et par cru. Ce dernier retient 6 crus qui sont toujours en vigueur aujourd’hui : Grande Champagne, Petite Champagne, Borderies, Fins Bois, Bons Bois et Bois ordinaires (ou Bois à Terroirs).

Carte 4 : Carte des crus du cognac (source : BNIC)



La période suivant la Seconde Guerre mondiale marque l’envol des ventes de cognac. Les réglementations sur la production et le vieillissement, d’une part, et l’encadrement de l’appellation,

d'autre part, constituent un gage de qualité qui stimule les ventes de Cognac à travers le monde. Les certificats d'origine et d'âge délivrés par le BNIC sont une garantie de la provenance et de la qualité des eaux-de-vie de Cognac. À partir des années 1950, les ventes à l'exportation sont en progression constante. Une taxe spéciale sur les eaux-de-vie à destination du marché américain est instaurée et permet de financer la « propagande du Cognac à l'étranger » (Belot, 1973).

Le BNIC est en charge de mener des campagnes de propagande collective en complément des campagnes publicitaires menées par les négociants de manière individuelle. Cette mission repose « sur l'idée que le Cognac est la propriété collective de toute la région et, qu'en conséquence, les produits n'étant pas suffisamment différenciés, l'union des moyens peut bénéficier à tout le monde et en particulier aux petits et moyens négociants qui sans cela n'ont pas une dimension suffisante pour travailler commercialement les marchés extérieurs » (Belot, 1973). Des campagnes commerciales sont organisées aux États-Unis et en Europe (notamment en Allemagne et en Italie). Des centres d'information du Cognac, chargés de la promotion du Cognac, ouvrent à New York (1968) et Hambourg (1969), puis dans d'autres villes en Europe et dans le monde (Paris, Londres, Tokyo, Milan, Bruxelles).

Cette stratégie a pour effet d'accroître de manière spectaculaire les ventes de Cognac. Chaque campagne marketing fait bondir les ventes de Cognac dans le pays visé. Les ventes de Cognac sont multipliées par 3 aux États-Unis entre 1952 et 1967 et ont continué d'augmenter à la fin des années 1960 malgré des difficultés économiques et l'instauration de restrictions tarifaires sur les produits européens (+45 % lors de la campagne de 1967-1968 par exemple). Chaque campagne commerciale amène également un doublement ou un triplement des ventes en Allemagne et en Italie. Les résultats de cette propagande collective, associée aux stratégies individuelles des négociants, se révèlent donc très positifs et dépassent même les objectifs de leurs promoteurs.

Cette expansion des ventes est freinée brutalement au cours des années 1970. La filière fait face à une double crise : i) une crise des ventes dans les pays industrialisés liée à la crise économique naissante (conséquence des chocs pétroliers) : la consommation stagne ou baisse sur les grands marchés d'exportation du Cognac ; ii) une crise de surproduction : plusieurs récoltes pléthoriques, dues au climat, à l'amélioration des pratiques culturales et à la mécanisation de la vendange, font gonfler les volumes alors même que le marché marque un fort retrait. Cette situation conduira l'interprofession à fixer des quotas de production et à encourager l'arrachage des vignes pour inciter les viticulteurs à la reconversion.

Dans les années 1980, les ventes repartent à la hausse. Les exportations progressent sur tous les marchés. Les ventes vers le Japon triplent durant cette décennie. Le Japon devient à la fin des années 1980 le premier marché pour les maisons de négoce de Cognac.

Les années 1990 marquent un nouveau tournant. Le marché américain décline à partir de la fin des années 1980 du fait de campagnes contre l'alcoolisme et des mesures protectionnistes. En Asie, les crises financières du sud-est asiatique impactent les ventes de Cognac. La crise financière, économique et immobilière du Japon marque un coup d'arrêt brutal des ventes de Cognac dans le pays. Les ventes de Cognac baissent fortement. L'ensemble de la filière est touché. Le point culminant est atteint en septembre 1998 avec le blocus de la ville de Cognac par les viticulteurs qui réclament des aides face aux baisses conséquentes en volume et en prix des eaux-de-vie de Cognac.

Dans les années 2000, la croissance repart à la hausse, portée par le marché américain et l'affirmation du Cognac comme un produit identitaire chez les Afro-Américains, soutenus par les grands noms du hip-hop américain (Busta Rhymes, Beyoncé, Puff Daddy, Snoop Dogg, Jay-Z) qui mettent en scène et

en texte l'eau-de-vie charentaise. Depuis, les ventes de Cognac ne cessent de progresser, portées par le marché américain mais aussi, plus modestement, par le marché chinois.

4.2.7. Une croissance cyclique et les capacités de résilience et de rebond du territoire

Le marché du Cognac est cyclique. Il alterne des périodes de croissance et de crises, à l'instar de l'ensemble de l'économie mondiale. Le Cognac, produit d'exportation, bénéficie ou subit, selon les conjonctures, les variations du commerce international : il est favorisé par les accords de libre-échange, il subit les contrecoups des guerres commerciales entre les États ou des mesures restrictives visant la consommation d'alcool par exemple. Cette caractéristique est intégrée dans le fonctionnement même de l'économie cognaçaise.

« À Cognac, 90 % des entreprises existent car quelqu'un a enclenché des cycles longs. Ils ont mis en place des bases pour faire vivre ces entreprises. Un écosystème s'est créé. Des acteurs travaillent sur l'appellation Cognac de manière intelligente. C'est grâce à cela que beaucoup d'acteurs se sont construits. C'est la même chose pour les savoir-faire. La région le fait plus naturellement que dans d'autres régions car il faut du stock à horizon 5-10-20 ans ».

Au cours de son histoire, le Cognac a connu des périodes de fortes croissances et a été confronté à des crises très fortes.

Au XIX^e siècle, les ventes de Cognac ont augmenté fortement, passant en volume de 36 000 hl en 1799 à 478 000 hl en 1879. Cette croissance n'a pas été linéaire et le Cognac a découvert, dès cette époque, l'existence de cycles longs alternant des périodes de croissance et de crise. Au cours du siècle, les ventes de Cognac ont d'abord augmenté de manière importante jusqu'en 1807 avant de s'effondrer suite au blocus continental instauré par Napoléon 1^{er} (celui-ci visait à ruiner le Royaume-Uni en l'empêchant de commercer avec le reste de l'Europe). Le Cognac connaît, ensuite, de nouveau une ascension très forte sous Napoléon III, grâce notamment à la signature d'un traité de libre-échange entre l'Angleterre et la France en 1860. Les ventes de Cognac sont multipliées par 3 entre 1860 et 1879 (de 150 000 hl à 478 000 hl). Par voie de conséquence, le vignoble se développe. Il dépasse les 200 000 hectares dès 1835 et continue de se développer jusqu'en 1877 où il atteint une surface de 280 000 hectares. Le vignoble charentais couvre à cette époque la quasi-totalité des deux départements charentais, faisant du vignoble charentais l'un des plus grand du monde (Belot, 1973).

La crise la plus importante subite par la filière Cognac est celle du phylloxéra (insecte qui attaque la vigne en suçant la sève de ses racines) à la fin du XIX^e siècle. Le phylloxéra détruit la majeure partie du vignoble charentais qui passe alors de 280 000 ha en 1877 à 42 000 hectares à la fin du siècle (85 % des vignes ont été arrachées). Les ventes de cognac chutent aux alentours de 250 000 hl à partir de 1882. Entre 1876 et 1891, la récolte de vins ne permet d'obtenir que 70 000 à 230 000 hl d'eaux-de-vie. Pour compenser le déficit, les négociants utilisent leurs stocks et ceux de la viticulture, ce qui favorise progressivement la hausse des cours du Cognac de 20 à 40 % entre 1879 et 1882. Cette crise touche durement le vignoble. Cette crise a incité la profession à s'organiser avec la création d'un comité de viticulture en 1888 et d'une station viticole en 1892 (destinée à soutenir la reconstruction du vignoble). Ces créations marquent le début d'une forte coopération entre les familles de la viticulture et du négoce sur le cognaçais. Durant la crise, le négoce s'est impliqué fortement dans la recherche de solutions pour contrer la maladie et favoriser la replantation de vignes. La persévérance et la vigilance du négoce de Cognac constituent un moteur de développement des nouvelles plantations dans les vignobles. En Charente, les maisons de négoce ont distribué gratuitement des

plants de vigne greffés pour accélérer la reconstitution du vignoble. À la suite de cette crise, la coopération et la solidarité entre le négoce et la viticulture ne feront que se renforcer au cours du XX^e siècle. La gouvernance de la filière sera renforcée jusqu'à constituer un élément explicatif de la dynamique économique du cognaçais. La collaboration entre les acteurs locaux a permis de relancer l'activité viticole sur le cognaçais, alors que celle-ci a été définitivement abandonnée sur d'autres territoires.

Enfin, plus récemment, c'est la crise du Japon au début des années 1990 qui frappe durement la filière Cognac. Les maisons de négoce étaient très présentes au Japon du fait de stratégies élaborées depuis les années 1960. Dans les années 1980, le Japon était le premier marché pour la filière. La filière commercialisait des cognacs ogham, vendus très cher et à forte valeur ajoutée pour les maisons de négoce. Au tournant des années 1980 et 1990, le Japon subit une crise financière, immobilière et économique majeure. La crise immobilière s'est transformée en crise sociétale. Le Japon est entré dans une crise durable et profonde. Le Cognac, associé à la période fastueuse, est délaissé par les nouvelles générations qui lui substituent des boissons plus légères (la bière notamment).

« Le cognac était bu dans les soirées karaoké business. Les Japonais travaillaient beaucoup la journée et allaient boire des coups avec les clients le soir. Le cognac faisait partie des moments où on montrait aux clients qu'ils étaient importants. Lors de la crise, beaucoup de gens ont été licenciés. Les enfants de ces gens n'ont pas voulu ce mode de vie, y inclus le cognac dans les soirées. Le cognac était en plus vendu de plus en plus cher. Le marché a disparu quasiment du jour au lendemain ».

Pendant les périodes de crise, les acteurs locaux ont fait preuve de résilience et de créativité. Ce sont pendant ces périodes que des stratégies de diversification sont apparues. Ce sont d'abord des liqueurs à base de cognac qui ont vu le jour : La liqueur Alizé dans les années 1980 puis HpnotiQ, un spiritueux issu d'un assemblage de vodka, de Cognac et de jus de fruit créé par un américain en partenariat avec la maison Merlet. Deux *success stories* ont ensuite montré le potentiel des savoir-faire cognaçais pour la fabrication de spiritueux haut-de-gamme : la vodka Grey Goose produite depuis 1997 « qui se vend aujourd'hui à plus 50 millions de bouteilles dans le monde » et la vodka Cîroc, une vodka produite à partir de raisins et développé par la Maison Villevert. Le développement des spiritueux autres que le cognac connaît depuis une forte croissance sur le territoire, entraînant avec lui l'ensemble de la filière.

« Le monde du cognac a une croissance cyclique, elle n'est pas linéaire. De fortes hausses et des crises. Pendant ces crises, le territoire s'est montré résilient, a été ingénieux et a saisi des opportunités pour se diversifier ».

« Il y a les cycles du cognac qui obligent à trouver des alternatives lors des périodes de vaches maigres. Cela a poussé les gens à aller voir ailleurs. Il y a une diversification de la clientèle qui fait que les entreprises sont moins soumises à un seul marché et aux aléas locaux. L'idée que le cognac est cyclique est intégrée par les acteurs locaux ».

4.2.8. De la grappe d'activité du cognac à la Spirits Valley

Le dernier point historique sur lequel il est nécessaire de revenir pour comprendre le succès du tissu économique cognaçais aujourd'hui est le développement d'une « grappe d'activités » autour du Cognac (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). De nombreuses activités connexes se sont en effet

développées pour accompagner la production et la commercialisation du Cognac, certaines sont historiques comme la tonnellerie, d'autres sont plus récentes comme les activités de design et de marketing. De plus, les crises, notamment celle des années 1990, ont conduit les acteurs locaux à mettre en œuvre des stratégies de diversification. Des acteurs ont mis en place des stratégies de diversification en développant des spiritueux autres que le cognac sur le cognaçais en bénéficiant des savoir-faire locaux et en surfant sur l'excellence reconnue des produits issus du terroir charentais. Les activités connexes au cognac ont bénéficié de cette dynamique et ont également diversifié leurs activités et leurs marchés pour être plus résilients face aux crises. Cette double caractéristique a conduit à la naissance de la « Spirits Valley », aujourd'hui organisée sous la forme d'un cluster.

La première activité connexe à voir le jour est celle, dès le XVII^e siècle, de la tonnellerie. Les fûts (dont le terme est préféré dans la région à ceux de tonneaux ou de barriques) servent depuis l'Antiquité au transport de marchandise. Ils sont utilisés dans le cognaçais pour le transport des produits ainsi que pour leur stockage en cave durant leur maturation (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). L'apport des tanins contenus dans le bois constitue un élément clé du processus de vieillissement des eaux-de-vie. Cette activité donnera naissance à plusieurs tonnellerie sur le territoire. Celles-ci fabriquent des tonneaux haut de gamme vendus dans le monde entier.

Au XIX^e siècle, les maisons de négoce prennent l'habitude d'expédier l'eau-de-vie en bouteilles et non plus en fûts, afin de mieux valoriser leur marque. Les maisons de négoce n'étaient jusqu'alors qu'un « intermédiaire » (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010) entre la production et les commerçants étrangers. Les noms des maisons de négoce étant, à partir de là, apposés sur les bouteilles, celles-ci renforcent leurs poids dans le négoce et la commercialisation des eaux-de-vie de Cognac. Cette nouvelle forme de commerce donne naissance à de nombreuses activités connexes : la verrerie, la fabrication de caisses, de bouchons et l'imprimerie pour la conception d'étiquettes notamment. Les industries connexes se diversifient entraînant avec elles une hausse significative du nombre d'emplois sur le territoire.

Au XX^e siècle, notamment après la Seconde Guerre Mondiale, le marketing joue un rôle accru dans les stratégies commerciales des maisons de négoce. Les activités de fabrication d'étuis, de bouteilles, d'étiquettes et de décor sur verre se développent avec pour objectif d'identifier, de valoriser et de différencier les marques de Cognac sur les marchés mondiaux. Des activités plus récentes autour du design et du digital jouent un rôle de plus en plus important.

À ces activités liées au conditionnement des spiritueux, s'ajoutent des industries liées aux activités viticoles comme la fabrication d'engins agricoles spécialisés ou encore la chaudronnerie pour la fabrication des cuves et des alambics utilisés dans les étapes de distillation et de stockage des vins et des eaux-de-vie.

Enfin, face aux crises qui ont touché la filière Cognac depuis les années 1970, des acteurs, locaux ou non, ont amené une diversification des activités afin de trouver de nouveaux débouchés et être moins dépendant des ventes de Cognac sur les marchés mondiaux. Le succès de la vodka Grey Goose, auquel peu d'acteurs locaux croyaient au départ, a été un révélateur pour l'ensemble du territoire. Il y a eu, dès lors, une double diversification reposant sur les savoir-faire locaux ancestraux et l'image du luxe associée au Cognac. Une diversification du produit fini a débuté avec la conception d'autres spiritueux ayant pour dénominateur commun le processus de distillation. Cette diversification « produit » a entraîné avec elle l'ensemble des industries connexes intervenants comme fournisseurs dans la chaîne de valeur qui contribuent à produire un spiritueux de A à Z, de la distillation à la mise en marché (bouchonniers, verriers, imprimeurs, transporteurs, designer, conditionneurs, etc.). Les acteurs ont

pris conscience qu'il était possible de se positionner sur des activités nouvelles, en dehors du produit cognac et, au-delà, en dehors des spiritueux. C'est ainsi que de nouvelles activités ont émergé. Les exemples sont très nombreux. Pensons au vinaigre Beaume-de-Bouteville produit par la Compagnie de Bouteville ou encore au décor sur verre de l'entreprise Bernadet pour des produits aussi divers que des parfums ou de la lessive. Ces stratégies de diversification ont pour point commun de s'inscrire sur un segment de marché haut de gamme. Tous ces développements ont conduit à une prise de conscience des acteurs locaux de leurs compétences et de la capacité de création.

« Il y a une trajectoire du territoire sur le temps long avec des savoir-faire, des compétences, des métiers, etc. À Cognac, il n'est pas possible de faire du low-cost. Personne ne sait faire, même en packaging ».

Plusieurs travaux universitaires ont enfin contribué à prendre du recul sur la situation économique du territoire. Ils ont mis en perspective les compétences locales et ont structuré l'idée émergente qu'il était possible de faire autre chose que du cognac à Cognac. Ces études ont constitué un déclic pour les acteurs locaux qui ont pris conscience des savoir-faire existants localement. L'étude de Boubas-Olga *et al.* (2010), qui s'appuie sur les connaissances scientifiques en sciences régionales et en économie territoriale, a identifié de manière précise l'ensemble des activités connexes au cognac, que les auteurs ont nommés la « grappe cognaçaise des spiritueux ».

Le retour historique et l'analyse du positionnement du cognac sur les marchés internationaux ont mis en évidence, d'une part, les savoir-faire construits sur le territoire depuis plusieurs siècles, et d'autre part, le positionnement haut de gamme du cognaçais sur le marché mondial des spiritueux. D'autres études ont également mis en exergue des spécificités clés du territoire. Des universitaires de l'Université de Lund (Suède) ont travaillé, au cours des années 2010, sur la diversification du tissu économique cognaçais en adaptant une approche relevant plus du management. Lionel Sack, aujourd'hui dirigeant de l'entreprise La Compagnie de Bouteville, a mené, en partenariat avec d'autres chercheurs du nord de l'Europe, des travaux de recherche sur les stratégies des firmes cognaçaises (Sack, 2011, 2015 ; Moodysson et Sack, 2013a, 2013b, 2014, 2016). Il a mis en évidence la notion d'ambidextrie du cluster autour du cognac (*ambidexterity*), c'est-à-dire la capacité des entreprises du cognaçais à exploiter les savoir-faire existants et la capacité d'innover et de créer des nouveaux produits et services pour l'avenir. La spécificité du cas cognaçais est que la notion d'ambidextrie s'applique à l'échelle du cluster (les producteurs, les maisons de négoce et l'ensemble des activités connexes) et non d'une firme considérée individuellement.

De nombreux travaux de recherche, théoriques et empiriques, se sont ainsi intéressés au Cognac et au tissu économique du cognaçais. Notre travail s'inscrit modestement dans cette lignée en mettant l'accent sur les facteurs de réussite actuel de l'écosystème cognaçais dans le cadre d'une réflexion plus large sur la dynamique économique des territoires d'industrie en France.

« Il y a eu une prise de conscience il y a une vingtaine d'années. Le cognac est le spiritueux le plus difficile à faire, donc vu qu'on sait faire cela, on pourra faire autre chose facilement. »

Le cluster Spirits Valley est né dans les années 2010 du constat historique portant sur le développement des activités relevant directement et indirectement de la production de Cognac, de l'observation du tissu économique local et des stratégies de diversification des acteurs locaux (mis en exergue par des études).

4.3. L'organisation du cœur de la filière cognac

L'analyse statistique a mis en évidence la présence de secteurs clés sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac. Parmi eux, les activités des boissons alcooliques distillées sont concentrées sur le bassin cognaçais. Par ailleurs, la viticulture, bien que n'appartenant pas au secteur de l'industrie a proprement parlé sur le plan statistique, doit être considérée dans cet ensemble tant son activité est liée à celle de la production de cognac.

4.3.1. Première lecture statistique

Le secteur de la *production de boissons alcooliques distillées* emploie 2 574 personnes (données Acooss 2018). Le cognaçais est hyperspécialisé sur cette activité. Celui, plus large, de la fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac en comptait 3 918 en 2016 (Insee, RP 2016).

Une première lecture statistique offre un premier panorama des entreprises présentes dans le secteur des spiritueux sur le territoire d'industrie. Le secteur compte ainsi, d'un point de vue statistique, 148 établissements à l'échelle du territoire d'industrie (Insee, Sirene, juin 2020). Un établissement compte entre 250 et 499 salariés : la société JAS HENNESSY ET COMPAGNIE à Cognac ; deux établissements comptent entre 200 et 249 salariés : MARTELL & CO à Cognac et E. REMY MARTIN & CO à Merpins ; trois établissements comptent entre 100 et 199 salariés : COURVOISIER S.A.S à Jarnac, MARTELL & CO à Rouillac et CAMUS LA GRANDE MARQUE SA à Cognac ; quatre établissements comptent entre 50 à 99 salariés : BACARDI-MARTINI PRODUCTION à Gensac-la-Pallue ; MAISON VILLEVERT à Merpins ; E. REMY MARTIN & CO à Cognac et LOUIS ROYER à Jarnac. Il est ensuite comptabilisé six établissements entre 20 et 49 salariés, onze établissements entre 10 et 19 salariés et soixante-et-un établissements de moins de 10 salariés.

Cette première lecture met en évidence la densité d'établissements présents sur le territoire. Le nombre d'établissements présents sur un territoire relativement petit – la communauté d'agglomération de Cognac compte environ 70 000 habitants sur une surface de 754 km² – souligne l'hyper-spécialisation du territoire sur les activités de production de boissons alcooliques distillées. Néanmoins, cette première liste est nécessairement incomplète. D'un point de vue purement statistique, notre périmètre d'étude se limite à celui du territoire d'industrie tandis que l'aire de l'appellation Cognac est plus large que celui-ci. D'un point de vue de l'organisation de la filière sur le territoire, cette première lecture tend à négliger l'ensemble des activités en aval de la production de boissons alcooliques distillées : les activités de production, de distillation et de stockage pour le vieillissement notamment. Une lecture par métier s'avère dès lors nécessaire pour prendre la mesure du poids du secteur sur le territoire.

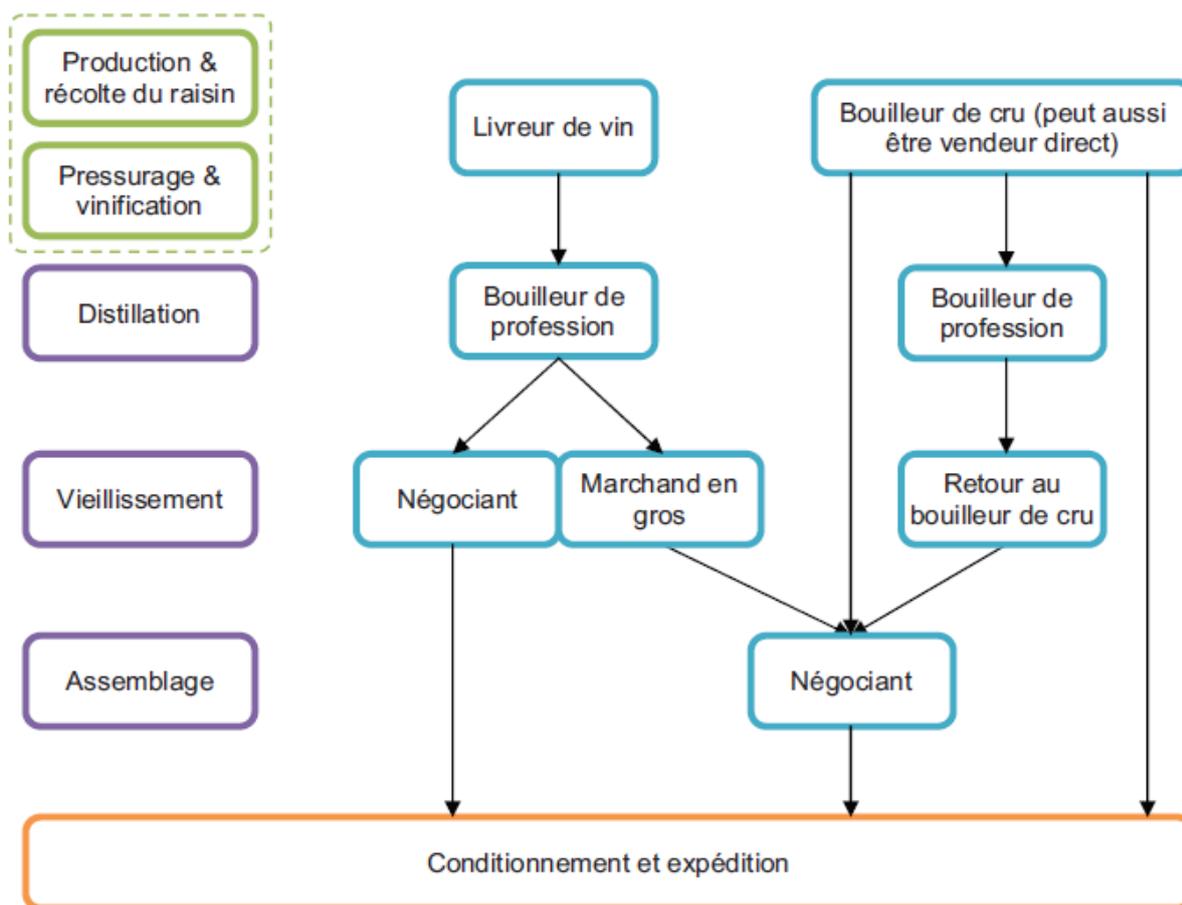
« À l'échelle de Grand Cognac, un territoire extrêmement centré sur une activité de production de Cognac et plus largement de spiritueux haut-de-gamme, avec la présence sur le territoire de l'ensemble de la chaîne de valeur qui vaut au territoire l'appellation de Spirits Valley. Il y a un ensemble d'acteurs présents de la vigne au verre en passant par toutes les activités intermédiaires de production et de fabrication : emballage, conditionnement, embouteillage, étiquette, bouchons, industrie du bois, etc. »

4.3.2. Un territoire au service d'un produit

La filière cognac a pour caractéristique une décomposition très forte de la chaîne de valeur. S'intéresser uniquement aux acteurs industriels en charge de la transformation et la commercialisation

du produit fini n'aurait, dans le cas du cognaçais, que peu de sens tant les entreprises qui transforment et vendent sur les marchés – les maisons de négoce – sont liées de manière très étroites à ceux qui produisent le raisin et le vin – les viticulteurs – et ceux qui le distillent – les distillateurs ou bouilleurs de crus – en amont. Considérer les viticulteurs et les distillateurs comme de simples « fournisseurs » des maisons de Cognac ne permet pas de comprendre la dynamique industrielle locale observée dans les statistiques. L'économie du cognac est très dépendante de la relation entre les viticulteurs et les négociants. Les distillateurs, eux et nous le verrons par la suite, constituent une activité intermédiaire qui est organisée de manière diverse bien que son caractère soit extrêmement stratégique dans la production. Cette structuration de la filière constitue un élément historique sur le territoire (Béteille, 1980).

Figure 1 : Schéma simplifié de l'élaboration de l'eau-de-vie de Cognac et des opérateurs intervenant (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010)



Cette interdépendance très forte est liée à l'histoire et au processus de production du cognac, mais aussi à l'établissement de l'appellation d'origine contrôlée et son aire d'appellation par commune et par cru, établies dans les années 1930, qui délimitent géographiquement les parties prenantes de ce processus. De ce fait, elle est, d'une certaine manière, subie car les acteurs sont interdépendants géographiquement dans la limite de l'aire d'appellation. Néanmoins, il existe sur le cognaçais une conscience collective de l'interdépendance des acteurs sur le territoire qui structure l'ensemble du processus de production.

« Une entreprise de cognac comme Courvoisier n'arriverait pas à développer son activité sans les liens avec la viticulture. Le cognac est un produit dont la matière première vient de deux

départements : la Charente et la Charente-Maritime. On ne peut pas acheter des vins d'ailleurs. Le facteur clé de réussite c'est l'approvisionnement. »

« Il y a une forte interdépendance. Si l'un des 2 côtés de l'économie de la filière flanche, le 2^e ne peut pas s'en sortir. Il faut être capable de passer les coups durs des 2 côtés. »

« Le cognac est une filière avec un produit d'excellence et le luxe. Tous les acteurs doivent tendre vers la conception du produit. Tous doivent se donner les moyens d'être exemplaires. Cela prend du temps. »

« Le territoire est sur une mono activité. Même si beaucoup d'opérateurs cherchent à diversifier leur marché pour anticiper une éventuelle crise du cognac. Plus de la moitié de l'activité des opérateurs et des sous-traitants des spiritueux est liée au cognac. »

Comprendre la dynamique industrielle locale requiert ainsi d'identifier que l'ensemble des parties prenantes : les viticulteurs, les distillateurs, les maisons de négoce, mais aussi de manière peut-être plus surprenante, l'ensemble des activités connexes, regroupés sous l'appellation des fournisseurs de matières sèches (bouteilles, cartons, étiquettes, bouchons, décor sur verre, design, etc.), sont tournés de manière collective vers un seul et même objectif : la réponse à la demande de cognac sur les marchés mondiaux.

« L'entreprise se met au service de quelque chose de plus global . Sur le cognacais, l'ensemble des acteurs ont pour objectif que le produit final soit prêt en temps et en heure. L'objectif n'est pas la prestation de l'entreprise seule mais le produit final. »

Identifier les parties prenantes du process de production nous apporte ainsi des éléments d'explications tangibles sur le succès de la filière cognac et, par extension, de la dynamique positive du territoire. Nous focalisons notre attention, dans un premier temps, sur les caractéristiques de ces acteurs en ciblant nos propos sur les deux grandes familles : la viticulture et le négoce. Nous traiterons en complément de l'organisation de l'activité de distillation. Nous nous attacherons ensuite à spécifier les relations entretenues par les acteurs en traitant de la gouvernance de la filière.

« Le Cognac est une filière avec un produit d'excellence et le luxe. Tous les acteurs doivent tendre vers la conception du produit. Tous doivent se donner les moyens d'être exemplaire. Cela prend du temps. Les 2 familles [viticulteurs et négociants] travaillent main dans la main pour encourager tous les viticulteurs et les négociants à faire un maximum d'efforts et s'accompagner le plus longtemps possible pour atteindre les objectifs. C'est un discours assez atypique. Ceci n'est pas qu'un discours de façade. »

4.3.3. La viticulture

Le cognac est une eau-de-vie de vin. Cela signifie qu'il s'agit d'une boisson alcoolique obtenue par distillation d'une production agricole, ici en l'occurrence le vin qui est obtenu par fermentation de raisins. La viticulture est en charge des deux premières grandes étapes de la production de Cognac : la production et la vinification. La production consiste en la culture de la vigne qui va permettre d'obtenir les raisins. Les viticulteurs interviennent ainsi dès la genèse en assurant la plantation et le renouvellement des ceps de vignes, ils assurent également la tenue et l'entretien de la vigne jusqu'à

sa vendange. La vinification désigne la transformation des raisins en vin, en pressant les raisins pour obtenir un moût, puis en laissant ce moût fermenter en cuve. La vinification transforme le sucre contenu dans les raisins en alcool. Le viticulteur veille autant à la quantité qu'à la qualité de l'alcool fermenté.

4 276 viticulteurs sont comptabilisés par le BNIC. Plus généralement sur le cognaçais, on parle de la « famille de la viticulture » pour désigner l'ensemble des viticulteurs producteurs de raisins destinés à la production de Cognac. La surface moyenne du vignoble d'un viticulteur est de 19 hectares. Le nombre de viticulteurs a fortement diminué et, par corollaire, la taille des exploitations a fortement augmenté. En 2000, par exemple, 6 785 viticulteurs étaient comptabilisés pour une surface moyenne de 12 hectares. Ces données suivent ce qui peut être observé dans le monde agricole d'une manière générale avec un phénomène de concentration lié aux difficultés de reprise des exploitations familiales. Les rendements des vignes ont également augmenté de manière spectaculaire grâce à la motorisation des travaux viticoles, l'extension des vignes hautes et larges ainsi que l'usage des engrais et désherbants chimiques (Bessière, 2011).

Depuis 1906 et les abus constatés à la suite du phylloxéra, le raisin doit provenir de l'aire d'appellation « Cognac ». Les cépages cultivés par les viticulteurs sont encadrés par le cahier des charges de l'AOC. Le cépage majoritaire est l'ugni Blanc, un cépage originaire de Toscane (Italie). Il représente plus de 98 % du vignoble de l'appellation « Cognac ». L'ugni blanc a été privilégié depuis la crise du phylloxéra du fait de sa capacité à résister aux maladies et pour sa productivité (son rendement est de l'ordre de 120 à 130 hectolitres volumes par hectare). Les autres cépages utilisés sont le colombar, le montils, la folle blanche, le sémillon et le folignan. Tous sont aujourd'hui minoritaires. La folle blanche était le cépage majoritaire cultivé avant la crise du phylloxéra. Il représente aujourd'hui moins de 1% du vignoble. Le folignan est un cépage nouveau, issu du croisement de l'ugni blanc et la folle blanche, sélectionné par la station viticole du BNIC et intégré au cahier des charges de l'AOC depuis 2005 (sa part dans la production ne doit pas excéder 10 % des cépages de raisins).

Le vignoble charentais est très encadré, bien que, paradoxalement, il soit l'un des rares vignobles français non protégé directement par une indication géographique. Le cognac est une zone d'appellation géographique en tant que spiritueux mais son vignoble ne bénéficie pas de la même protection. Le vignoble est néanmoins très encadré du fait de sa filiation forte avec le produit cognac. Des mesures relatives à la conduite du vignoble sont, par exemple, intégrées au cahier des charges de l'AOC. Des dispositifs existent pour renforcer la réglementation sur le vignoble cognaçais. Ces dernières années, de nouvelles réglementations sont ainsi apparues. Depuis 2018, une réglementation européenne a interdit la pratique de la replantation qui consistait à arracher des vignes d'autres vignobles français pour les planter dans le cognaçais, ce qui leur permettait de contourner la réglementation sur les droits de plantation. Cette réglementation a donné un statut spécifique aux vins aptes à la distillation des eaux-de-vie de Cognac. Par ailleurs, depuis 2016, la finalité de chaque parcelle doit être bien identifiée (pour le cognac, le pineau, le vin de table, etc.). Une nouvelle réglementation a mis fin à la pratique dite de la « double fin » qui permettait aux viticulteurs de destiner le raisin produit sur une parcelle à plusieurs produits. Cette décision vise ainsi à mieux adapter la production aux besoins du marché.

Le vignoble cognaçais s'étend sur une superficie de 78 000 hectares (BNIC, décembre 2019), ce qui représente 10 % du vignoble français. Il s'agit du premier vignoble de vin blanc en France. Rappelons que la surface cultivée évolue, parfois de manière très importante, au fil de la croissance des ventes de Cognac et des crises qui impactent la filière. Si la vigne couvrait plus de 280 000 hectares avant la crise du phylloxéra, elle n'en couvrait plus que 42 000 hectares à la fin du XIX^e siècle, elle remonte à

75 000 hectares en 1914 puis à 80 000 hectares en 1926. Avec la crise mondiale de 1929, la surface du vignoble décroît de nouveau pour atteindre un niveau de 45 000 hectares en 1950. La croissance de l'après-guerre stimule les ventes de cognac et donc la superficie des vignes (Belot, 1973). Le vignoble couvrait une superficie de 65 535 hectares en 1970 et atteint un pic à 110 000 hectares suite aux plantations exceptionnelles de 1970 à 1975 (la vigne remplaçant les céréales et l'élevage dans la plupart des exploitations, y compris dans les crus périphériques de la région délimitée). Depuis, le vignoble a fortement baissé suite aux crises des années 1970 et des années 1990. Il s'est stabilisé entre 70 000 et 80 000 hectares depuis le début des années 2000 : 75 000 hectares en 2000 ; 72 400 hectares en 2007 ; 75 150 hectares en 2010 (Données Agreste).

Les surfaces plantées sont aujourd'hui calculées « de manière scientifique » à partir d'un outil commun partagé avec la famille du négoce : le business plan de la filière (voir ci-après). La viticulture reste, néanmoins, très dépendante des prévisions et des réalités des ventes des maisons de négoce. La bonne santé de la viticulture est ainsi logiquement intrinsèquement liée à celle des ventes de Cognac sur les marchés mondiaux : « Depuis 2005, la demande de cognac croît significativement dans le monde, notamment aux États-Unis. Les entreprises de négoce qui avaient beaucoup déstocké lors de la « Grande Crise » (1991-2004), reprennent massivement leurs achats de vin et d'eaux-de-vie, entraînant une nouvelle période de prospérité pour la viticulture charentaise » (Bessière, 2011).

4.3.4. La distillation et le vieillissement

La distillation constitue l'étape de production qui fait la spécificité du produit Cognac. Elle est suivie par une période obligatoire de vieillissement des eaux-de-vie dans des fûts en bois de chêne. Différents acteurs peuvent intervenir lors de ces deux étapes du processus de production.

Le processus spécifique d'élaboration du Cognac commence réellement au stade de la distillation. Le procédé utilisé est celui dit de la distillation discontinue simple, dite « à repasse » ou « double distillation ». La « distillation charentaise », comme elle est plus communément appelée, doit être effectuée selon la méthode traditionnelle dite « à repasse » dans un alambic en cuivre. 3 000 alambics sont en production sur l'aire d'appellation du cognaçais. Elle consiste en une succession de deux étapes appelées « chauffes » : une première chauffe désigne la distillation du vin et permet d'obtenir le brouillis ; la deuxième chauffe, appelée aussi « repasse », ou « bonne chauffe », désigne la distillation du brouillis et permet d'obtenir l'eau-de-vie de Cognac. 9 litres de vins permettent de produire 1 litre d'eau-de-vie. La distillation doit être achevée au plus tard le 31 mars de l'année qui suit la récolte.

Le vieillissement des eaux-de-vie de Cognac est réalisé sans interruption exclusivement dans des fûts en bois de chêne. Le vieillissement confère à l'eau-de-vie ses arômes, sa couleur et sa saveur. Les eaux-de-vie doivent être élevées pendant au moins deux ans suivant ce procédé. Ce processus peut durer plusieurs décennies. La durée du vieillissement confère au cognac différentes appellations. On parle de « compte d'âge » pour désigner la durée de vieillissement des eaux-de-vie. Les désignations sur l'étiquette les plus couramment utilisées (il en existe plus de 30 dans les faits) sont le cognac VS en compte d'âge 2 (2 ans de vieillissement minimum), le cognac VSOP en compte d'âge 4, le cognac Napoléon en compte d'âge 6, le cognac XO en compte d'âge 10, le cognac XXO en compte d'âge 14 et plus. Dans la pratique, un cognac commercialisé sous une mention spécifique peut contenir des eaux-de-vie de compte d'âge différent. Un VS doit vieillir au minimum 2 ans mais peut inclure aussi des eaux-de-vie qui ont vieilli plus longtemps (3 ans, 6 ans, ou plus) selon les processus d'assemblage des maisons de négoce.

Différents acteurs interviennent aujourd'hui dans les processus de la distillation et du vieillissement. Cela répond des choix des viticulteurs et des maisons de négoce. Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, la plupart

des viticulteurs pratiquaient la distillation, « héritage du temps où les Hollandais ont fait parvenir ces techniques jusqu'en Charente et où les négociants étaient de simples intermédiaires des transactions entre viticulteurs locaux et importateurs étrangers » (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Après la crise du phylloxéra, les viticulteurs ont revendu leurs appareils de production. Lors du redémarrage de l'activité après la crise, des distillateurs professionnels spécialisés sur l'activité de distillation se sont créés (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010).

La distillation est réalisée par des bouilleurs de crus ou des bouilleurs de profession : i) le bouilleur de cru est un viticulteur qui distille ses propres vins ou les fait distiller à façon (par un bouilleur de profession). Il existe 3 518 bouilleurs de crus sur le cognçais ; ii) le bouilleur de profession est un distillateur professionnel. Il achète des vins et revend ensuite les eaux-de-vie, ou il peut distiller à façon pour le compte d'autrui. Il existe 117 bouilleurs de profession sur le territoire.

Plusieurs options s'offrent ainsi aux viticulteurs pour la distillation des vins après l'étape de vinification. Premièrement, le viticulteur possède un alambic et distille le vin sur son exploitation. Deuxièmement, le viticulteur fait distiller le vin à façon, c'est-à-dire en recourant aux services d'un prestataire externe (une coopérative ou un bouilleur de profession). Le viticulteur conserve la propriété de sa production. Il récupère les eaux-de-vie immédiatement après la distillation. Le viticulteur stocke, fait vieillir et vend l'eau-de-vie aux maisons de négoce. Troisièmement, le viticulteur vend le vin à un bouilleur de profession qui se charge de la distillation et de la vente aux maisons de négoce. Les distillateurs de profession sont le plus souvent sous contrat exclusif avec les maisons de négoce (notamment les plus grandes). Le choix du bouilleur de profession (que ce soit pour la vente ou pour un service de prestation à façon) est guidé par le contrat liant le viticulteur et la maison de négoce.

Enfin, le vieillissement des eaux-de-vie est assuré soit par le viticulteur soit par la maison de négoce. Les viticulteurs peuvent stocker et faire vieillir les eaux-de-vie plusieurs années dans leurs propres chais (lieu où sont stockés les fûts contenant les eaux-de-vie) jusqu'à la vente destinée à des maisons de négoce. Le vieillissement peut durer plus ou moins longtemps selon les capacités de stockage du viticulteur et des crus distillés. L'objectif pour le viticulteur est de faire une plus-value sur le stockage. Cela requiert néanmoins une capacité d'investissement et d'immobilisation importante. L'équivalent d'1,7 milliard de bouteilles (BNIC, stock de juillet 2019) est actuellement stocké en fût de chêne dans le cognçais. En 2015, il était estimé que 29 % des stocks étaient détenus par les viticulteurs, 7 % par des distillateurs (des grandes coopératives organisées autour de l'activité de distillation) et 64 % par les maisons de négoce (Arribard, 2015).

« Le vieillissement est fait en partie par les viticulteurs. Il y a des spécifications de vieillissement avec des contrôles de qualité. Tout est très bien identifié et tracé ».

La distillation et le vieillissement (puis la commercialisation comme nous le verrons par la suite) des eaux-de-vie sont des étapes stratégiques pour la création de valeur du produit Cognac, les vins restant eux « relativement banals et non vieillis » (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). La distillation et le vieillissement permettent aux acteurs de se différencier et de créer de la valeur grâce à la qualité du produit. Les activités de distillation et de vieillissement requièrent néanmoins des investissements conséquents et des immobilisations capitalistiques fortes du fait que le fruit de la production n'intervient que lors de la vente des eaux-de-vie, soit après 2 ans de vieillissements en fût au plus tôt.

« Il faut accepter de faire la récolte en année N et de toucher le fruit de la récolte en N +3, voire jusqu'en N +7. Certains viticulteurs ont des contrats à durée très longue et donc des plus-values plus importantes pour le viticulteur sur le long terme. Il faut avoir une structure qui peut supporter cela financièrement. C'est une question de roulement de trésorerie ».

4.3.5. L'activité du négoce

La commercialisation du cognac est assurée par les maisons de négoce. Historiquement, il s'agissait d'intermédiaires entre les viticulteurs charentais et les négociants étrangers qui commercialisaient les eaux-de-vie sur leurs marchés intérieurs. La crise du phylloxéra et l'utilisation de bouteilles pour la commercialisation (avec une meilleure identification des marques sur les étiquettes des bouteilles), dans la première partie du XX^e siècle, a permis une montée en puissance de ces acteurs dans le processus de production et de commercialisation des eaux-de-vie de Cognac. Les maisons de négoce sont aujourd'hui au centre du jeu et sont les acteurs forts de la filière. En amont de la commercialisation, les maisons de négoce mènent une série d'activités clés dans le processus de production.

« Le cognac est une activité de portage : acheter du stock, faire vieillir l'eau-de-vie, puis faire l'assemblage puis commercialiser ».

« Le métier est d'acheter les eaux-de-vie, puis de les faire vieillir et enfin de les assembler : achat, assemblage, vieillissement ».

Les maisons de négoce achètent le vin ou l'eau-de-vie aux viticulteurs ou aux distillateurs. La première mission d'une maison de négoce est l'approvisionnement en eau-de-vie. Celui-ci peut se faire en amont de la distillation, la maison de négoce se charge alors de la distillation des vins. L'achat peut concerner des eaux-de-vie jeunes tout juste distillées et la maison de négoce s'occupe du vieillissement des eaux-de-vie dans ses propres chais. Ou bien la maison de négoce achète des eaux-de-vie déjà vieilles dans les chais des viticulteurs ou des distillateurs et les utilise pour l'assemblage ou poursuit leur vieillissement dans ses installations. Ces différentes approches coexistent au sein des maisons de négoce. Il y a par ailleurs une forte traçabilité des vins et eaux-de-vie achetés par les maisons de négoce. L'approvisionnement constitue un élément stratégique pour les maisons de Cognac, considérant de fait que sans la production de raisins, de vin puis d'eau-de-vie, il n'est pas possible de produire du Cognac. L'approvisionnement constitue un élément clé du processus pour les maisons de Cognac, ce qui a expliqué aussi leur installation au XIX^e siècle sur les terres charentaises.

« Le cognac est un produit dont la matière première vient de deux départements : la Charente et la Charente Maritime. On ne peut pas acheter des vins d'ailleurs. Le facteur clé de réussite, c'est l'approvisionnement ».

L'assemblage consiste à assembler des eaux-de-vie de compte d'âge et de notes aromatiques différentes pour conférer au Cognac la « véritable signature de la marque ». L'assemblage n'est pas requis par l'appellation d'origine contrôlée mais répond d'une tradition de travail des producteurs locaux. L'objectif est de conférer au cognac une « signature organoleptique » qui corresponde à l'histoire de la marque, au message qu'elle souhaite véhiculer à travers ses produits et surtout au marché auquel la maison de négoce destine ses produits. Le cognac est en effet différent en goût selon le marché, s'inscrivant dans la capacité des acteurs de la filière à s'adapter au marché.

« Les négociants finalisent le produit pour l'assemblage final. Ils récupèrent des produits un peu partout, vieillis ou pas. Ils s'occupent de la partie finale pour concevoir un produit qui correspond à leur cahier des charges et à leur signature organoleptique ».

Un acteur joue un rôle clé au sein des maisons de Cognac dans des étapes d'achat, de stockage, de vieillissement et d'assemblage : le maître de chai. Le maître de chai est le garant des choix aromatiques et des styles de chacune des maisons de Cognac. Il supervise la production du cognac, de la sélection des eaux-de-vie jusqu'à l'assemblage. Il surveille et élève les eaux-de-vie tout au long de leur vieillissement. Il déguste régulièrement les eaux-de-vie afin d'identifier celles qui sont prêtes à assembler et celle qui ont encore besoin de temps. Le maître de chai compose des assemblages subtils d'eaux-de-vie d'âges et de crus différents permettant de donner « toute la richesse aromatique » au Cognac : « Au fil du temps, de la maturation et des dégustations régulières, il affine l'intensité, le soyeux, la rondeur, la finesse, la persistance de l'eau-de-vie en y ajoutant minutieusement de l'eau distillée ou déminéralisée pour l'amener doucement au volume d'alcool et à l'harmonie du cognac désiré, cette opération est appelée réduction » (BNIC). Le maître de chai est un actif clé au sein d'une maison de Cognac au même titre que le stock d'eau-de-vie et de la marque.

« Le maître de chai, c'est l'homme clé. C'est l'équivalent d'un designer dans une boîte de haute couture ou un grand chef dans un restaurant. Le maître de chai garantit le savoir-faire. C'est un peu la star de la maison ».

La commercialisation du Cognac est assurée par les maisons de négoce. Une fois finalisées, les eaux-de-vie de Cognac sont conditionnées pour être commercialisées. Il s'agit ici d'une étape clé pour la création de valeur du produit et de la filière Cognac. 98 % du Cognac est consommé à l'étranger dans plus de 160 pays. 216 millions de bouteilles ont été exportées en 2019 (BNIC, décembre 2019).

« La part de l'export a toujours été supérieure à 90 %. Seulement pendant l'après-guerre, la part du marché français a augmenté, mais cela n'a pas duré. La France n'est pas concernée par ce produit. Le cognac a toujours été un produit d'export. Il est né pour être exporté ».

Les maisons de Cognac ont pour mission de trouver des marchés pour leurs produits à court terme de pérenniser leur relation avec le consommateur sur le long terme. Les maisons de Cognac interviennent à trois niveaux : i) sur la qualité du produit afin de toujours proposer un produit haut de gamme en adéquation avec l'image véhiculée par la filière et les attentes des consommateurs ; ii) l'image du produit en travaillant sur des stratégies marketing pour valoriser le produit et la marque ; iii) les réseaux de distribution pour sécuriser la présence de la marque sur les marchés mondiaux.

« Des stratégies produit, des stratégies marketing, des stratégies de distribution. Il faut l'alliance des trois : la qualité du produit, l'image du produit avec le marketing et le réseau de distribution pour distribuer les produits. L'un ne va pas sans l'autre ».

4.3.6. Les acteurs du négoce

283 maisons de négoce sont comptabilisées en 2020 (BNIC, 2020) sur l'aire d'appellation de Cognac. La très grande majorité est localisée au cœur ou dans l'environnement proche des villes de Cognac et

de Jarnac. Malgré le nombre apparent de maisons de Cognac, le négoce est une activité fortement concentrée (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). L'essentiel du marché au niveau mondial est détenu par quatre grandes maisons de négoce se partageant plus de 80 % du marché en volume et 90 % du marché en valeur. Les « 4 grands », par ordre d'importance, sont les maisons Hennessy, Martell, Rémy Martin et Courvoisier. Pendant plusieurs décennies, les maisons Martell et Hennessy ont été les deux grands rivaux sur le marché du Cognac, malgré des liens familiaux qui ont uni les deux maisons à une certaine époque. La Maison Camus, présentée comme le 5^e acteur du marché, vient compléter le top 4 du Cognac. Enfin, un nouveau Cognac issu d'une maison ancienne en quête de renouveau vient bouleverser les positions actuelles : le Cognac d'Ussé de la maison « Le Château de Cognac ». Derrière ces grands noms, il existe de nombreuses « petites » maisons de Cognac dont l'histoire, la trajectoire économique et les positionnements marketing sont bien différents.

Les grandes maisons

Il est courant dans le cognaçais de parler des « 4 grands » : Hennessy, Martell, Rémy Martin et Courvoisier. Ces 4 grandes maisons se partageant plus de 80 % du marché en volume et 90 % du marché en valeur. Si aujourd'hui Hennessy est le leader incontesté du marché grâce à sa position prédominante sur le marché américain, l'équilibre n'a pas toujours été le même. Après la Seconde Guerre mondiale, Hennessy et Martell étaient au même niveau. Courvoisier a aussi revendiqué la première place à certaines époques.

La Maison Hennessy est, de loin, le premier acteur du Cognac dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros en 2018. Hennessy possède plus de 50 % de part de marché. Elle est l'une des plus anciennes maisons de Cognac, fondée en 1765 par l'officier militaire irlandais Richard Hennessy, engagé dans la brigade irlandaise du roi de France. Huit générations de la famille Hennessy se sont succédé à la tête de la maison Hennessy. En 1997, Henri de Pracomtal, dernier représentant de la famille Hennessy dans la direction opérationnelle de l'entreprise, a quitté ses fonctions. Le départ d'Henri de Pracomtal a marqué la fin du rôle des familles dans Moët-Hennessy, le pôle vins et spiritueux du groupe LVMH. Dans son histoire récente, Hennessy bénéficie du dynamisme de l'après-guerre et déploie son activité en gagnant des parts de marché sur les maisons concurrentes. En 1971, elle se rapproche des champagnes Moët & Chandon pour fonder le groupe Moët Hennessy puis s'allie à Louis Vuitton en 1987, donnant naissance au groupe LVMH, aujourd'hui premier groupe de luxe mondial. La Maison Hennessy a vendu plus de 8 millions de caisses en 2019, dont 99 % sont exportées. Elle est la première exportatrice du secteur des vins et spiritueux en France. Elle se présente comme la première marque de spiritueux premium au monde.

La Maison Martell est présentée comme le deuxième acteur du marché, avec un chiffre d'affaires de 623 millions d'euros (2018). Elle a été fondée en 1715 par Jean Martell, un entrepreneur originaire des îles Jersey. Martell se présente comme la première maison à avoir exporté ses fûts aux États-Unis dès 1783 et a un positionnement sur les grands marchés mondiaux (les marchés asiatiques dès le milieu du XIX^e siècle), une présence sur les grandes tables (couronnement du roi George V d'Angleterre en 1911) et dans les grands événements du monde (voyage inaugural du Queen Mary de Southampton à New York en 1936). En 1987, Martell devient la propriété du groupe canadien Seagram, lui-même racheté par le groupe français Pernod-Ricard en 2001. Cette situation reste inchangée depuis. Moins présent aux États-Unis que ses principaux concurrents, Martell est numéro 1 sur le marché chinois. L'entreprise a investi avant les autres sur ce marché et en récolte les fruits : « *Martell a fait le choix de la Chine, a ouvert le marché chinois et a gardé une avance. Cela est un atout extraordinaire. Mais le marché chinois s'est avéré pour le moment moins rémunérateur et moins simple qu'être présent aux États-Unis* ».

La Maison Rémy Martin a été fondée en 1724 par Rémy Martin, un viticulteur de la région qui commence à vendre du Cognac sous son propre nom. La maison Rémy Martin est présentée comme le numéro 3 du secteur avec un chiffre d'affaires de 318 millions d'euros (2019). L'entreprise se développe au XIX^e siècle et s'internationalise au début du XX^e siècle avec une présence en Russie, en Chine et aux États-Unis. À partir de 1948, André Renaud, maître de chai et président de la Maison à cette époque, décide que la maison Rémy Martin produira exclusivement du cognac issu des crus de Petite Champagne et de Grande Champagne. L'entreprise est restée dans les mains des familles, d'abord celle de la famille Rémy Martin, puis à partir de l'entre-deux-guerres, celles d'André Renaud et ses descendants, la famille Hériard-Dubreuil. En 1991, Rémy Martin fusionne avec l'entreprise Cointreau pour former le groupe Rémy-Cointreau. La famille Hériard-Dubreuil est actionnaire majoritaire du groupe Rémy-Cointreau.

La maison Courvoisier a été fondée en 1809 par Emmanuel Courvoisier, associé à Louis Gallois, négociant en vins et eaux-de-vie et maire de Bercy. Elle est la 4^e maison de Cognac avec un chiffre d'affaires de 187 millions d'euros (2017). Au cours du XIX^e siècle, la réputation de Courvoisier s'accroît en France et en Europe du Nord. À la fin du XIX^e siècle sous la direction des frères Curlier, puis au cours du XX^e siècle sous la direction de la famille Simon, l'entreprise s'est développée fortement et s'est notamment positionnée comme leader sur le marché anglais. À partir de 1964, Courvoisier est passé dans les mains de plusieurs groupes anglo-saxons jusqu'au rachat en 2014 par le groupe familial japonais Suntory. Après une période difficile, Courvoisier bénéficie de la dynamique du marché américain et fait partie des marques attractives auprès de la clientèle afro-américaine.

Les maisons de taille intermédiaire

Deux maisons sont aujourd'hui considérées comme étant de taille intermédiaire : la maison Camus, d'une part, qui se rapproche du top 4 grâce à sa stratégie sur le marché chinois et le Château de Cognac (propriété de la maison Otard) qui a accompagné le développement du Cognac du rappeur Jay-Z sous la marque d'Ussé.

La maison Camus est présentée comme le cinquième acteur du marché avec un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros en 2018. Distancée par les 4 grands du secteur mais avec une certaine avance sur les autres « petites » maisons de négoce, elle est citée comme « la plus petite des grandes maisons » ou « la plus grande des petites maisons ». La maison Camus a été créée en 1863 par Jean-Baptiste Camus, un viticulteur local associé à un consortium de vigneron locaux. La maison Camus est restée la propriété de la famille Camus depuis 5 générations. L'entreprise est très présente sur le marché chinois. Elle y réalise 25 % de son chiffre d'affaires et y possède sa propre filiale de distribution.

La maison Otard-Château de Cognac était jusqu'aux années récentes une petite maison de négoce. Sa forte croissance sur le marché américain ces dernières années la positionne comme un acteur émergent du secteur, avec un chiffre d'affaires de 33 millions d'euros (2018). La maison Tard a été fondée en 1795 par Jean-Baptiste Antoine Tard qui a acheté la même année le Château de Cognac (le château natal de François Ier à Cognac.) pour y installer sa société. L'entreprise commercialise des Cognac sous les marques « Baron Tard » et « Château Royal de Cognac ». La maison Tard devient la propriété du groupe italien Martini & Rosi en 1991, puis par rachat successif celle du groupe caribéen Bavardai (l'un des leaders mondiaux des spiritueux). En 2012, la maison Tard – Château de Cognac lance le cognac d'Ussé, présenté comme le cognac du rappeur américain Jay-Z. Grâce à la stratégie de Bacardi et la renommée de Jay-Z, le Cognac d'Ussé a connu une ascension fulgurante jusqu'à devenir le quatrième acteur sur le marché américain (Impact Databank 2020) et serait en passe de devenir le cinquième acteur sur le marché du Cognac devant la maison Camus.

« Les 3-4 dernières années ont montré qu'il est possible de partir de rien et d'aller très haut. Bacardi a développé une marque qui n'est partie de rien : Cognac d'Ussé. C'est un acteur qui est arrivé avec une bonne stratégie. Il est devenu le quatrième acteur du secteur. C'est assez concentré. Mais certains jeux sont permis ».

Les petites maisons

Les petites maisons sont nombreuses. Leurs caractéristiques (histoire, positionnement marketing et géographique) sont si multiples qu'il s'avère relativement difficile d'en tirer une liste exhaustive et une typologie précise. Les noms les plus couramment cités sont les maisons Louis Royer, Meukow, Thomas Hine, Augier, Frapin, Bache-Gabrielsen, Larsen, Bisquit, Léopold Gourmel, Delamain, Boinaud, etc. Par ailleurs, un grand nombre de petites maisons sont en réalité une émanation d'entreprises viticoles réalisant de la vente directe (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Les cognacs Frapin, par exemple, sont issus exclusivement de la propriété familiale et sont commercialisés dans plus de 75 pays (dont une part plus significative en France). Certaines maisons sont très anciennes : la maison Delamain fait, par exemple, partie des premières maisons de Cognac créé en 1759, tandis que d'autres sont relativement récentes : la maison Léopold Gourmel a été créée par un viticulteur charentais en 1972. Certaines maisons sont positionnées sur des niches en termes de qualité (par exemple, Thomas Hine ne commercialise que des qualités supérieures) ou géographiques (par exemple, Bache-Gabrielsen est présent essentiellement en Scandinavie).

Les PME et les maisons familiales sont dans des situations variables. Elles ne possèdent pas la même force commerciale que les grandes maisons du fait d'une insertion moins importante dans les grands réseaux de distribution et une capacité marketing moins importante : « Certaines ont une bonne dynamique qui suit celles de la filière. D'autres se cherchent un peu plus. Cela n'est pas lié à la taille de la maison de négoce ». Il y a des situations diverses en fonction des stratégies commerciales. Certains producteurs orientés vers des marchés en décroissance ont plus de difficultés. Dans la conjoncture actuelle et les difficultés liées à la crise de la Covid-19, les maisons moyennes très exposées sur le *duty free* connaissent, par exemple, une année difficile du fait que les aéroports sont fermés. D'autres maisons positionnées sur des marchés de niche très haut de gamme continuent à se développer bien que les volumes commercialisés restent bien plus faibles que ceux des grandes maisons. Certaines maisons se sont diversifiées et proposent, par ailleurs, des spiritueux autres que le Cognac.

4.4. Études de cas

Nous proposons trois études de cas avec la présentation de trois entreprises ayant des activités ou des positionnements différents : i) l'exploitation agricole d'Anthony Brun, dont l'activité principale est la production de raisins à destination de l'eau-de-vie charentaise ; ii) la maison Courvoisier, une grande maison de Cognac, spécialisée sur le négoce du Cognac ; iii) la maison Bache-Gabrielsen, une petite maison de Cognac, spécialisée dans le négoce du Cognac.

4.4.1. L'exploitation agricole d'Anthony Brun

L'exploitation est localisée à Saint-Bonnet-sur-Gironde, au bord de l'estuaire de la Gironde, dans l'aire d'appellation d'origine Cognac et dans la zone de production des crus Fins Bois. L'exploitation était spécialisée au départ dans l'élevage laitier. Au gré des mariages et des histoires personnelles, l'exploitation s'est diversifiée vers la vigne sur la commune de Saint-Bonnet. Christian Brun, le père d'Anthony Brun, avait récupéré l'exploitation sur la partie élevage et arboriculture de kiwi (plantée pendant la crise des années 1990). Il n'y avait pas de vignes à ce moment-là. En 1991, Christian Brun a

récupéré, par héritage familial, 6 hectares de vignes. L'exploitation s'est ensuite agrandie au fur et à mesure des arrêts d'exploitants dans le voisinage. Anthony Brun s'est installé sur l'exploitation familiale en 2004. Il y avait à cette date toujours 6 hectares de vignes, la partie arboriculture de kiwi et une partie céréales (qui a remplacé la partie élevage lors de la crise de la vache folle). Anthony Brun a pris la direction de l'exploitation en 2016 au départ en retraite de son père. Il est la quatrième génération sur l'exploitation familiale. Anthony Brun est également président du syndicat de la viticulture, l'UGVC. Il en était auparavant secrétaire général. Il est, de ce fait, très impliqué dans la vie et les choix stratégiques de la filière Cognac décidé au sein du BNIC avec notamment, une participation dans la commission de travail du *business plan*.

L'exploitation possède aujourd'hui 30 hectares de vignes, 4 hectares de kiwi en arboriculture et 100 hectares de céréales, trois activités « *avec des modèles économiques très différents* ». En céréales, l'objectif est « *de rentabiliser au maximum les temps de passage* ». En arboriculture kiwi, Anthony Brun est en reconversion bio. La partie viticole est celle qui offre le plus de perspectives sur le long terme à l'exploitation. La vigne représente 70 % du Chiffre d'affaires de l'exploitation. La stratégie de l'entreprise consiste à maintenir l'existant avec les activités kiwi et céréales, « *sans chercher à faire des investissements énormes* » et à développer la viticulture.

« La vigne est la partie de l'exploitation qui dégage le plus de résultat du fait du succès de la filière et des investissements qui ont été menés ».

L'exploitation s'est ainsi fortement développée sur la partie vigne avec des investissements importants dans le matériel viticole : matériel de récolte (machine à vendanger Grégoire), tracteur pour le travail dans les vignes, pressoir et cuverie inox. Anthony Brun participe également à une phase de test d'un robot capable de passer dans les vignes de manière autonome (la technique a été mise au point par des producteurs de sapins et est en cours d'adaptation pour la vigne).

Dans le process de production des eaux-de-vie, Anthony Brun ne fait pas la distillation mais gère la vinification et le stockage des eaux-de-vie. Il possède un outil de vinification sur l'exploitation pour produire le vin. La distillation est ensuite faite par un distillateur de profession. La distillation est une prestation de service en fonction des maisons de Cognac. L'eau-de-vie distillée revient pour partie sur l'exploitation pour être stockée et vieillie en fût.

« Il y a une forte traçabilité. L'eau-de-vie qui revient sur l'exploitation est bien issue du vin sorti de sa production ».

Enfin, Anthony Brun assure le stockage des eaux-de-vie dans son propre chai jusqu'à la vente à des maisons de négoce. Anthony Brun possède 150 barriques destinées au vieillissement des eaux-de-vie. Le vieillissement peut durer plus ou moins longtemps selon le contrat de vieillissement établi entre le viticulteur et la maison de Cognac. Cela dépend aussi des capacités de stockage et des crus distillés.

« L'objectif est de faire de la plus-value sur le stockage ».

Anthony Brun travaille avec trois maisons de Cognac (deux grandes et une petite). La relation repose sur des contrats pluriannuels glissants sur 3 ans. Il y a une relation de long terme entre les viticulteurs et les maisons de négoce. Il y a une reconduction tacite tous les ans pour 3 ans. Anthony Brun vend

aussi des volumes à des maisons de Cognac selon un contrat de principe (c'est-à-dire sans contrat écrit) : « *c'est une relation de confiance* ». Cela représente des volumes réguliers. Les volumes contractualisés sont prioritaires. En cas de demande plus importante sur cette partie, les volumes non contractualisés pourraient être impactés, bien que, dans les faits, cela n'ait jamais été le cas depuis qu'Anthony Brun travaille sur l'exploitation. Les volumes fournis varient d'une année sur l'autre et des droits à commercialiser calculés par le BNIC pour être en adéquation avec les marchés.

« *Le viticulteur s'adapte aussi aux marchés* ».

4.4.2. Courvoisier : l'ombre de Napoléon

La Maison Courvoisier est une « grande » maison de Cognac, répertoriée comme le quatrième acteur du secteur.

Histoire

Elle a été fondée à Bercy en 1809 par Emmanuel Courvoisier, originaire du Jura, associé à Louis Gallois, négociant en vins et eaux-de-vie et maire de Bercy. Au départ, il s'agit d'un commerce de négoce de vins et spiritueux. Très vite le Cognac Courvoisier est apprécié par Napoléon Bonaparte. L'histoire raconte que l'empereur fournissait ses soldats en Cognac Courvoisier lors des guerres napoléoniennes pour les motiver et aurait choisi d'emmener dans son exil à Sainte-Hélène plusieurs fûts de Cognac, pour le plus grand bonheur des officiers anglais qui voyageaient avec lui. En 1828, Félix Courvoisier et Jules Gallois, fils respectifs d'Emmanuel et de Louis, décide d'implanter l'entreprise à Jarnac, en bord de Charente et au cœur du vignoble cognaçais. Courvoisier se développe. Les dirigeants font preuve « *d'une double intelligence* » : celle de « *s'implanter à Jarnac pour se rapprocher des producteurs et sécuriser l'approvisionnement* » et celle de « *rester à Paris pour sécuriser les débouchés* ». Courvoisier s'est développé ensuite « *du fait de l'intelligence commerciale des dirigeants* ». Au cours du XIX^e siècle, la réputation de Courvoisier s'accroît en France et en Europe du Nord. Le produit se trouve sur les tables des cours royales du Danemark, de l'Angleterre et de la Suède. En France, en 1869, Courvoisier est référencé par Napoléon III comme « Fournisseur Officiel de la Cour Impériale ». À la fin des années 1860, Courvoisier, repris par les neveux de Félix Courvoisier, les frères Curlier, trouve des débouchés importants en Angleterre. Un des deux neveux de Courvoisier s'est installé à Londres pour ancrer le produit sur le marché britannique : « *Paris et Londres deviennent les 2 places fortes pour développer la marque. Les frères Curlier ont introduit la marque dans beaucoup d'endroits* ». Grâce aux relations marchandes établies au cours du XIX^e siècle et à l'attention prêtée à la qualité, le Cognac Courvoisier est considéré à la fin du siècle comme l'un des meilleurs au monde. Il reçoit des prix et notamment la médaille d'or lors de l'exposition universelle de Paris en 1889. « *Cela fait naître la marque Courvoisier* ».

Depuis cette époque, dans l'histoire de Courvoisier, soit lors de problèmes de successions, soit lors de problèmes liés à des stratégies de groupe, une entité de distribution a repris l'entreprise « *pour la porter à un autre niveau en l'internationalisant petit à petit* ». Dès 1909, Courvoisier est racheté par une entreprise anglaise, la famille Simon qui s'occupait de la distribution des produits en Angleterre. La Famille Simon (plusieurs membres se sont succédé comme propriétaires, administrateurs ou gérants) a poussé les ventes de Courvoisier en Angleterre. Elle construit l'identité de la marque et adopte l'ombre de Napoléon pour logo. Courvoisier inscrit son développement dans un triangle entre Londres, Paris et Jarnac.

« Courvoisier est devenu la marque de référence de Cognac en Angleterre. Il se vend plus de Courvoisier en Angleterre que de cognac en France. Le marché intérieur de Courvoisier est l'Angleterre du fait de l'histoire de la maison ».

À partir de 1964, à chaque fois qu'il y a un développement de l'entreprise, il y a eu une recherche de capitaux nouveaux. En 1964, Courvoisier devient la propriété du groupe canadien Hiram Walker, une entreprise qui entretenait déjà des relations avec la famille Simon de longue date pour le commerce transatlantique. En 1986, Hiram Walker cède Courvoisier au groupe britannique Allied-Domec, un groupe diversifié de fabrication et de vente de boissons alcoolisées. En 2005, Courvoisier est cédé au groupe américain Beam Global Spirits & Wine, qui devient en 2014 la propriété du groupe japonais Suntory.

« La maison est passée de main en main : Canada, Angleterre, États-Unis, Japon. À chaque fois, chacun de ces groupes apportait ses capitaux, ses savoir-faire de distribution et de marketing pour aider le développement de la marque ».

Aujourd'hui, Courvoisier appartient donc à un groupe américano-japonais, Suntory, et est intégré à la filiale des vins et spiritueux, nommée « Beam-Suntory ». Courvoisier a ainsi appartenu à travers les époques à des familles (les familles Courvoisier, Curlier, Simon), des groupes familiaux (groupe Simon, groupe Suntory) ou des groupes actionnaires anglo-saxons (Hiram Walker, Allied-Domec, Beam Global Spirits & Wine). Toutes ces entités ont pour particularité d'être avant tout tournées vers le commerce.

Cœur de métier et ventes

Le cœur de métier de Courvoisier est le négoce du cognac, ce qui inclut l'achat, le vieillissement, l'assemblage et la commercialisation des eaux-de-vie. La gamme de cognacs commercialisée par Courvoisier comprend 10 produits permettant d'être présents sur les différents segments de marché et de cibler différents types de clients. Ainsi, à la gamme des cognacs traditionnels (cognac VS, cognac VSOP, cognac XO), s'ajoutent des cognacs bénéficiant d'un vieillissement plus important (cognac 12 ans d'âge, cognac 21 ans d'âge) et/ou d'assemblage spécifique à la marque à partir des différents crus de l'AOC Cognac (cognac Napoléon Fine Champagne, cognac VSOP Exclusif, cognac Initiale Extra). Certains cognacs très haut de gamme valorisent la spécificité de la marque (le cognac Succession JS, créé pour commémorer le bicentenaire du sacre de Napoléon Bonaparte en 1804) ou des eaux-de-vie très anciennes (cognac L'essence de Courvoisier, issu un assemblage d'eaux-de-vie rares provenant des réserves de Courvoisier et datant du début du XX^e siècle).

« Il y a une diversité de produits dans les gammes qui permet de cibler différents moments de consommation et différentes clientèles ».

Courvoisier réalise 99,5 % de ses ventes à l'export. Le 1^{er} marché est les États-Unis (+50 % des ventes). Courvoisier a bénéficié de la dynamique sur le marché afro-américain avec une valorisation de ses produits par les rappeurs américains. Viennent ensuite l'Angleterre, « pour des raisons historiques », la Russie et la Chine. En Angleterre, Courvoisier détient 60 % des parts de marché.

« Il y a eu un jour un rappeur qui a pris une bouteille de Courvoisier et en a fait un tube : Busta Rhymes - Pass The Courvoisier. Le lien avec la musique a toujours existé : le jazz autrefois, le rap maintenant ».

La stratégie de Courvoisier repose sur la partie commerciale, avec des stratégies sur le produit, le marketing et la distribution. En Angleterre, par exemple, Courvoisier a pour objectif d'assurer le changement de mode de consommation du Cognac, en l'orientant vers une consommation cocktail.

Le Cognac étant un produit très réglementé et offrant peu de marge en termes de production, les stratégies d'innovation de Courvoisier passe par le lancement d'éditions limitées, la création d'assemblages nouveaux ou encore l'identité visuelle et l'aspect marketing des produits.

Approvisionnements

Les approvisionnements de Courvoisier sont principalement de deux natures : i) la partie liquide, les eaux-de-vie ; ii) les matières sèches : bouteilles, bouchons, capsules, etc. Les eaux-de-vie proviennent, réglementairement, des deux Charentes. Courvoisier travaille avec 700 viticulteurs qui sont en contrat direct. Certains livrent directement Courvoisier, d'autres passent par des coopératives. Courvoisier entretient des relations de long terme avec les viticulteurs qui le fournissent (avec des contrats pluriannuels de 3 ans ou 6 ans). Courvoisier travaille avec 7 distillateurs, dont une filiale en propre. Des contrats de long terme sont aussi fixés avec ces acteurs. L'approvisionnement des matières sèches provient pour 95 % de France. 43 % des fournisseurs sont, plus spécifiquement, localisés dans un rayon de 150 km et 86 % dans un rayon de 500 km. Courvoisier possède une soixantaine de fournisseurs actifs pour les matières sèches. Cela inclut des grands groupes (les verriers comme Verallia, par exemple) et des petites PME (pour les bouchons par exemple). Pour chaque produit, Courvoisier essaye d'avoir 2 ou 3 fournisseurs *« pour ne pas être en dépendance et se retrouver face à des problèmes de livraison »*.

4.4.3. Bache-Gabrielsen : l'une des dernières maisons de Cognac familiales

Histoire

La Maison Bache-Gabrielsen est une entreprise familiale, une petite maison de Cognac détenue encore à 100 % par la famille Bache-Gabrielsen aujourd'hui. L'entreprise a été fondée en 1905 par Thomas Bache-Gabrielsen, un jeune sous-lieutenant norvégien issu d'une famille de distributeurs de vins et de spiritueux. L'arrière-grand-père du dirigeant actuel, Hervé Bache-Gabrielsen, est arrivé à Cognac en 1902 après ses études et a travaillé à Cognac pendant quelques années. Thomas Bache-Gabrielsen a racheté en 1905 la maison Dupuy, une maison de Cognac créée en 1852 par Auguste Dupuy.

« Il y a d'autres marques de Cognac d'origine norvégienne. Les Norvégiens ont pas mal gravité dans le cognac au début du XXe siècle. Les Scandinaves étaient utilisés en directeur export en commerciaux parce qu'ils parlaient très bien les langues étrangères ».

L'entreprise a depuis été transmise sur quatre générations et est toujours restée entre les mains de la famille Bache-Gabrielsen. L'entreprise Bache-Gabrielsen est *« une entreprise familiale détenue par la famille. Les conseils d'administration ressemblent à des repas de Noël. Bache-Gabrielsen est une des dernières maisons à capital 100 % familial »*.

Cœur de métier et ventes

Le cœur de métier de Bache-Gabrielsen est le négoce du cognac, ce qui inclut l'achat, le vieillissement, l'assemblage et la commercialisation des eaux-de-vie : « *la même chose que Courvoisier mais en plus petit* ». L'entreprise emploie 25 personnes, un effectif relativement stable.

Bache-Gabrielsen commercialise des Cognac sous deux marques : Bache-Gabrielsen et Dupuy. Bache-Gabrielsen commercialise également une marque de brandy, une eau-de-vie de vin d'entrée de gamme, plus simple sourcée à partir de raisins provenant d'ailleurs en Europe. Bache-Gabrielsen commercialise, sous sa propre marque, 6 cognacs traditionnels : Cognac VS « The Kors », Cognac VSOP, Cognac XO Fine Champagne, Cognac Sérénité Extra Grande Champagne, Cognac XO Carafe, Cognac Hors d'âge Grande Champagne. Bache-Gabrielsen a innové ces dernières années en proposant un cognac vieilli en fût de chêne américain : Cognac American Oak. Elle propose également une gamme de cognac, *Pure & Rustic*, avec 4 références qui valorisent les arômes du Cognac, plus que les crus et les comptes d'âge. Bache-Gabrielsen commercialise enfin un pineau des Charentes.

Du fait de ses origines, la Maison Bache-Gabrielsen est assez régionale et est surtout présente dans les pays scandinaves. Les ventes sont réparties dans 35 pays avec une majorité dans les pays scandinaves qui représentent 60 % du chiffre d'affaires de l'entreprise encore aujourd'hui. Bache-Gabrielsen est leader sur le marché en Norvège. Le reste du chiffre d'affaires est réalisé en Chine, en Europe dans les pays de l'est, en Russie. Elle vend un peu au Canada mais très peu aux États-Unis : « *Aux États-Unis, le cognac est un objet statutaire. Le cognac est consommé par les noirs américains. Bache-Gabrielsen ne leur dit rien* ».

Bache-Gabrielsen réalise un chiffre d'affaires entre 10 et 15 millions d'euros. Confronté à une baisse du chiffre d'affaires ces dernières années du fait du déclin de ses marchés historiques, Hervé Bache-Gabrielsen ne se montre pas inquiet du fait que le Cognac est un produit qui répond à des cycles longs. La particularité de la marque familiale tient au fait que le nom Bache-Gabrielsen est inscrit sur l'étiquette, ce qui entraîne une volonté supplémentaire de maintenir l'honorabilité du produit et de l'entreprise sur le temps long.

« Le cognac a des cycles longs. Ce sont des cycles. Il faut être patient. Il y a eu un cycle fort dans les années 1990 jusqu'à 2010, puis une stabilité, puis une baisse depuis 2015. Cela repartira d'ici 2025 – 2030. Il faut être patient. Il faut entretenir la marque pendant ce temps car il y aura un renouveau. La vie est un cycle ».

Approvisionnements

Les approvisionnements principaux concernent les eaux-de-vie et les matières sèches. Bache-Gabrielsen travaille avec 150 viticulteurs bouilleurs de crus (des viticulteurs qui sont aussi distillateurs) avec qui elle entretient des relations de long terme via des contrats de 3 ans. L'entreprise s'approvisionne également sur le « marché spot » pour bénéficier d'eaux-de-vie déjà vieilles. 75 % des approvisionnements sont sous contrat et 25 % sont une variable d'ajustement sur le marché spot selon les besoins. Bache-Gabrielsen se fournit en matières sèches (bouteilles, étiquettes, etc.) principalement à des fournisseurs locaux. Certains produits, comme les coffrets et les étuis sont importés, du fait d'une différence de coût très significative : « *pour les coffrets et les étuis, le coût peut varier de 75 centimes à 10-20 euros. Le faire faire en Chine coûte vraiment moins cher* ».

« L'entreprise est aussi consommatrice – acteur pour maintenir le tissu économique local. Après, ce n'est pas évident car cela ne va pas toujours dans le sens des stratégies individuelles des maisons ou des groupes ».

4.5. Positionnement et succès des entreprises du Cognac sur les marchés mondiaux

Les marques de Cognac sont présentes dans plus de 160 pays à travers le monde. Le positionnement des maisons de Cognac s'explique par l'histoire des entreprises, par les choix stratégiques effectués à certaines époques et par l'appartenance à des grands groupes de spiritueux d'envergure mondiale.

4.5.1. La force des marques

Le succès du cognac vient de la force des marques. Les maisons de Cognac inscrivent leur stratégie sur le temps long. Le positionnement des maisons de négoce s'explique en premier lieu par l'histoire des entreprises. La maison Bache-Gabrielsen, dont le fondateur au début du XX^e siècle était norvégien, réalise toujours 60 % de son chiffre d'affaires dans les pays scandinaves et est le leader sur le marché norvégien : « La force de l'entreprise est d'être une marque établie sur 2-3 pays ». La maison Courvoisier, qui a toujours eu des relations étroites avec l'Angleterre et a été sous propriété anglaise une grande partie du XX^e siècle, occupe toujours une position dominante sur ce marché avec 60 % des parts de marché.

« Les marques françaises de cognac étaient déjà présentes sur les tables, avant même la mondialisation. C'était un des rares produits français qui était déjà là. Le cognac est un produit qui fait partie de leur environnement, contrairement aux Français, ce qui explique que cela marche bien aussi ».

« Les marques sont rassurantes en période de crise car elles sont présentes depuis 200 ans. Elles ont toujours été là. Les marques et le Cognac marchent ensemble. Toutes les grandes marques de cognac ont toutes essayé de lancer autre chose que du cognac mais cela n'a pas marché. Ces marques sont consubstantielles du cognac. Elles marchent ensemble. Ces marques sont une référence pour les consommateurs ».

À ces caractéristiques historiques s'ajoutent des stratégies propres aux entreprises sur certains marchés. Le succès international du Cognac s'explique aussi par le fait que les marques de Cognac sont présentes sur les principaux marchés actuels (Chine, Russie, États-Unis) depuis plus de 200 ans. Les maisons de Cognac ont cherché à valoriser le produit. Elles se sont montrées inventives ces dernières années sur le plan marketing, notamment « en jouant à fond sur le goût des Afro-Américains pour une boisson, perçue comme un symbole de richesse et de raffinement ». La domination de Hennessy repose sur sa prédominance auprès des Afro-Américains qui affectionnent tout particulièrement le Cognac du groupe LVMH. D'autres entreprises du Cognac ont cherché à se diversifier pour proposer des produits nouveaux, bien que cela reste difficile du fait de la réglementation stricte de l'appellation Cognac. La Maison Bache-Gabrielsen a proposé un Cognac vieilli en fût de chêne américain, une première pour une maison de Cognac. Martell a produit une eau-de-vie de 6 ans d'âge dont le « finishing » (technique qui consiste à finir le vieillissement des eaux-de-vie dans des fûts ayant servi à d'autres vins ou spiritueux) s'est effectué dans des fûts ayant contenu du bourbon, une pratique interdite par l'AOC qui n'a pas permis à Martell d'utiliser l'appellation Cognac et a nommé son produit « Blue Swift » (qui rencontre par ailleurs un grand succès sur le marché américain).

Les stratégies marketing se déclinent ainsi de différentes façons selon les maisons de Cognac. Chez Bache-Gabrielsen, pour entretenir la marque, il faut « être irréprochable sur la qualité du produit », la publicité sur les alcools étant interdite en Scandinavie, son principal débouché. Chez Courvoisier, il faut, par exemple, en Angleterre, assurer le changement de mode de vie de la population et renouveler les consommateurs, « par exemple avec la consommation cocktail ». Le marketing et la présence auprès des consommateurs constituent des éléments clés d’ancrage sur les marchés. Le succès de Hennessy est lié à ce facteur. L’entreprise est présente sur le marché américain depuis plusieurs décennies et a entretenu une image de marque haut de gamme et identitaire.

« La marque : c’est la désirabilité du produit pour le client. Cela conditionne l’effet prix. Il y a une élasticité-prix plus forte pour une marque renommée. Hennessy a créé les conditions d’une désirabilité pour ses produits sur du haut de gamme ».

« Pour développer ses activités, il faut se créer une réputation. Le succès du cognac tient au fait que des familles ont petit à petit imposé leurs noms, qui sont devenus des marques. Ces noms sont restés malgré les événements de l’histoire, les familles qui disparaissent. La famille Courvoisier n’existe plus dans le cognac, mais le nom est resté. Les groupes ont compris la force des marques. Le succès du cognac vient de la force des marques. Sans les marques, il n’y aurait pas eu ce développement ».

4.5.2. L’appartenance aux groupes et les réseaux de distribution

L’appartenance aux grands groupes mondiaux des spiritueux confère une force particulière aux maisons de Cognac. Elle est aussi parfois présentée comme un facteur de risque du fait de la concentration des volumes et de la valeur entre les mains de quelques grands acteurs.

Les grandes maisons de Cognac, mais aussi de nombreuses petites, sont aujourd’hui adossées à un groupe de spiritueux : i) Hennessy au groupe français LVMH (numéro 1 mondial du luxe) ; Martell au groupe français Pernod-Ricard (numéro 2 mondial des spiritueux) ; iii) Rémy Martin au groupe Rémy-Cointreau ; iv) Courvoisier au groupe japonais Suntory ; v) Otard-Château de Cognac au groupe caribéen Bacardi (numéro 3 mondial des spiritueux). La maison Camus fait office d’exception et reste la seule maison de taille significative à rester indépendante. Le leader mondial des spiritueux, Diageo, ne possède pas de marque de Cognac dans son portefeuille, ce qui constitue à première lecture, une curiosité considérant la force commerciale du groupe. Néanmoins, Diageo est engagé sur le Cognac grâce à un partenariat avec Moët-Hennessy, la branche vins et spiritueux du groupe LVMH. Les 2 groupes forment une alliance pour gérer la distribution de leurs produits, via une filiale de distribution commune, Moët-Hennessy-Diageo. Ce partenariat résulte de la collaboration ancienne de la marque de bière irlandaise Guinness (propriété aujourd’hui de Diageo) et Hennessy pour assurer leur distribution. Les 2 groupes proposent, par ailleurs, une offre complémentaire (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010) : LVMH dispose d’une gamme dont les produits phares sont le champagne et le cognac, tandis que Diageo possède une large gamme de spiritueux haut de gamme, leader ou parmi les leaders dans leur catégorie (le whisky écossais Johnnie Walker, la vodka Smirnoff, la bière Guinness, le rhum Captain Morgan, etc.).

« Aujourd’hui, le territoire accueille ce qui se fait de mieux en termes de luxe dans le domaine des spiritueux. Tous les grands sont là. Ceux qui n’y sont pas veulent y être ».

Bien que l'attrait des petites maisons soit moins important pour les grands groupes mondiaux, elles sont nombreuses à être passées sous le giron d'un groupe français ou étranger : la maison Louis Royer, par exemple, a appartenu au groupe Suntory entre 1989 et 2015, date de la revente de l'entreprise au groupe français Terroirs Distillers — la décision de Suntory a été prise après l'acquisition du groupe Beam qui incluait Courvoisier dans son portefeuille ; la maison Bisquit est la propriété du groupe italien Campari — elle était auparavant entre les mains du groupe sud-africain Distell, et encore avant dans celles de Pernod-Ricard. Les petites maisons indépendantes et familiales font désormais office d'exception dans le paysage cognaçais. La maison Bache-Gabrielsen est l'une d'entre elles.

« Tout le monde se bat pour avoir sa marque de Cognac. Les groupes se doivent d'avoir une marque de Cognac dans leur portefeuille. La problématique pour ces maisons n'est pas de vendre du cognac, mais la difficulté est de trouver une place sur le territoire pour avoir accès aux eaux-de-vie ».

La présence de grands groupes d'envergure mondiale, leader sur leurs segments de marché, constitue une force pour le cognaçais. La volonté de ces grands groupes d'être présent à Cognac pour intégrer une marque de Cognac dans leur portefeuille illustre l'attrait du produit Cognac pour ces grands groupes. Ces groupes possèdent des capacités financières très fortes et une présence sur les marchés mondiaux qui facilitent la distribution et la commercialisation du Cognac dans le monde entier.

Les grands groupes investissent de manière considérable sur le cognaçais. Pendant longtemps, les investissements ont été des investissements de marché visant à développer des stratégies marketing pour conforter leurs marques de Cognac sur les marchés internationaux. Aujourd'hui, ce travail est doublé par un gros effort d'investissement au niveau de la production. Cela se traduit par des investissements de « *plusieurs centaines de millions* » annoncés sur le territoire. Les grandes maisons ont conscience qu'il y a un gros enjeu d'augmentation de la production de raisins et de vins par l'extension du vignoble mais aussi par l'augmentation de la productivité à l'hectare, « *tout en conservant un caractère durable* ». Il y a de plus une dimension logistique essentielle car « *produire nécessite d'avoir des chais, des distilleries, des transports efficaces* ». Il y a une volonté de la filière de continuer à investir, avec des budgets déjà mobilisés. Cela « *touche un sujet de risque pour la filière : la problématique du manque d'espace du fait de l'évolution de la réglementation foncière* ».

« Il y a toujours eu dans la région l'intervention de capitaux, d'investisseurs et d'entrepreneurs étrangers qui sont venus amener leurs moyens et leurs visions pour développer la filière. Cela reste le cas ».

« Il y a une anticipation et des investissements annoncés par ces maisons, de l'ordre de plus de plusieurs centaines de millions d'euros sur les 10 années qui viennent. Il y a une projection officielle. Tout cela se fait sur la base des prévisions du business plan. Les investissements des groupes internationaux sont des investissements locaux ».

De plus, les grands groupes sont présents sur tous les marchés via des filiales de distribution. Ils ne vont pas jusqu'au consommateur final (via les supermarchés et les détaillants) mais vont jusqu'à l'avant-dernier niveau dans la distribution. Le cas du marché américain est significatif de l'importance de la capacité de pénétration des marchés et de la force des groupes. Le marché américain est un marché complexe avec trois niveaux de distribution bien distincts (appelé « système des 3 tiers ») : importateur / distributeur / détaillant. Il faut d'abord importer le produit via une société d'importation

qui ne peut pas distribuer elle-même le produit mais doit le vendre à un réseau de distribution intérieur au pays qui va à son tour vendre les produits aux détaillants. Les maisons de négoce doivent être capables d'investir dans plusieurs réseaux de distribution pour atteindre le consommateur final. L'appartenance des maisons de Cognac à des groupes d'envergure mondiale leur confère une capacité d'entrée sur ces réseaux de distribution. Ainsi, si Hennessy venait à perdre le marché américain, il serait difficile pour une autre maison de Cognac de le remplacer du fait de la complexité des réseaux de distribution. Les petites maisons de Cognac, qu'elles soient des PME indépendantes ou qu'elles appartiennent à des groupes, ont plus de mal à rentrer sur le marché américain car il est difficile de rentrer dans les réseaux de distribution du fait du coût élevé que cela représente.

« Il y a donc une grosse immobilisation capitalistique. C'est pour cela que des maisons ont été rachetées par des groupes qui ont pu injecter des capitaux pour construire les stocks et en aval offrir un réseau de distribution. Il faut avoir le client en face pour pouvoir vendre ».

Les groupes possèdent, de plus, une force de conviction significative du fait de leur poids sur les marchés mondiaux et de l'offre mise à disposition dans leurs réseaux de distribution. Grâce à la richesse de leur portefeuille, ils sont en mesure de proposer aux distributeurs une offre de produits très large incluant du Cognac mais aussi tout une gamme de spiritueux et de vins (whisky, champagne, etc.).

« Quand ils discutent avec un distributeur final, ils arrivent avec une offre de produits très large avec du Cognac, du champagne, du whiskey, etc., avec une offre commerciale très intéressante pour le détaillant qui est un peu obligé de prendre toute la gamme. Grâce à cela, ils touchent un maximum de consommateurs dans un monde avec beaucoup de concurrence. Le fait d'appartenir à un groupe accélère la capacité de faire des ventes. Sans cela, le cognac avec des négociants indépendants et des petits aurait 10 fois moins de volume ».

Le succès du Cognac aux États-Unis mais aussi ailleurs dans le monde résulte d'un travail minutieux des acteurs de la filière. La force commerciale des maisons de Cognac se traduit par une présence sur tous les marchés mondiaux et un travail minutieux sur le terrain pour intégrer les réseaux de distribution dans chaque pays. L'appartenance aux groupes, disposant d'une capacité financière et humaine très forte, constitue un atout pour réaliser ce travail auprès des réseaux de distribution.

« Il n'y a pas de chance et pas d'acquis. Tout cela résulte d'un travail phénoménal fait par des milliers de représentants sur le terrain. Des commerciaux qui vont convaincre les acteurs partout dans le monde : convaincre les Nigériens que le cognac est le meilleur spiritueux du monde, convaincre les Mexicains que le cognac est aussi bien que la tequila. Ils sont partout sur la planète. Ils font de manière décuplée ce que les négociants de cognac faisaient au XVIIIe siècle. Tout cela est très méthodique. Le succès de la filière n'est pas surprenant. Il n'est pas conjoncturel. Il est lié à des fondamentaux avec un appétit mondial croissant. Tout cela résulte d'un travail méthodique ».

L'appartenance des maisons de Cognac aux grands groupes mondiaux du luxe et des spiritueux n'est cependant pas sans poser question sur la stratégie de long terme de la filière. Jusque dans les années 1980-1990, les maisons de Cognac étaient dans les mains des familles, le plus souvent les héritiers,

même lointains, des fondateurs ou des personnes proches de celles-ci qui ont fait perdurer la gestion familiale des entreprises du cognaçais. L'absence d'héritiers intéressés à reprendre l'entreprise familiale, les difficultés liées aux crises ou encore les besoins de financement nouveaux ont amené un basculement d'une « gouvernance familiale » des maisons de Cognac à une « gouvernance actionnariale ». Cela s'est traduit dans la gestion quotidienne des entreprises : les décideurs sont désormais des salariés des grandes maisons « qui n'ont pas les mêmes intérêts » que les dirigeants familiaux et les postes stratégiques (finance, marketing, commerce) ne sont plus nécessairement localisés à Cognac où il ne reste que la partie amont liée à la production et au packaging.

« Dans les années 1960, des familles étaient aux commandes des grandes maisons. Il y avait des gens qui avaient une vision. Des gens qui acceptaient que le temps soit long, qu'il fallait construire sur la durée. [...] Ensuite, les marques ont été cotées en Bourse. On est passé d'un système de transmission entre générations où il faut transmettre un produit et une marque en bon état à un système de valorisation financière où il faut avoir des résultats tous les 3 mois ».

« Les familles ont une vision de long terme. Elles n'ont pas la pression des marchés et de la cotation. [...] Les groupes cotés en Bourse ont une vision court terme des résultats qui fait qu'il est plus difficile de définir des stratégies ».

« 80 % des volumes sont réalisés par des grandes maisons détenues par des groupes internationaux où les décisions sont prises pas des comités d'administration éloignés du terrain ».

Cela se traduit par ailleurs également sur la stratégie des maisons de Cognac. Le Cognac est un produit qui se construit sur le temps long et n'est pas compatible avec des exigences financières de court terme. Ce constat se doit cependant d'être relativisé face au constat des investissements de long terme consentis par les grands groupes sur le cognaçais et le statut exact de ces groupes qui obligent à ne pas voir une corrélation entre « appartenance à un groupe » et « logique actionnariale de court terme ». Les grands groupes mondiaux qui possèdent les grandes maisons de Cognac sont ainsi sous le contrôle de familles : le groupe LVMH par Bernard Arnault ; le groupe Pernod-Ricard est dirigé par Alexandre Ricard ; Rémi Cointreau appartient majoritairement à la famille française Hériard-Dubreuil, qui n'est autre que l'héritière de Rémy Martin. L'objectif financier de court terme a surtout pénalisé la maison Courvoisier depuis sa reprise dans les années 1980 par des groupes anglo-saxons capitalistiques. L'acquisition de Courvoisier par le groupe japonais Suntory est supposée mettre fin à cette logique de court terme, le groupe étant présenté comme un groupe familial avec une gouvernance de long terme (les dirigeants sont les héritiers du fondateur de l'entreprise Suntory créée à la fin du XIX^e siècle).

« Jusqu'aux années 1980, Courvoisier a appartenu à des familles ou à un groupe familial, avec des visions de long terme. Ensuite, sous l'actionnariat de sociétés anglaises ou américaines cotées en Bourse, les visions étaient plus à court terme. Il y a eu une stagnation de la marque à un bon niveau, mais plus de développement car la vision était à court terme. Or, le cognac ne peut pas se développer sur le court terme. [...] Aujourd'hui, Courvoisier est de nouveau dans un groupe familial, Suntory, avec une vision de très long terme. Cela permet de construire des plans à 10 ans. Suntory a des plans à 30 ans. C'est redevenu un avantage d'être dans un groupe familial.

Enfin, l'appartenance des maisons de Cognac à des grands groupes internationaux a permis d'attirer sur le territoire des cadres venant d'autres milieux économiques et d'autres territoires en France. Cela constitue un point fort pour certains qui y voient une attractivité du territoire avec la possibilité d'apporter une dynamique nouvelle. Cela constitue aussi, pour d'autres, un facteur de risque avec des dirigeants et des cadres moins attachés à la vie locale et dont la maison de Cognac constitue, parfois, une étape dans leur carrière.

« Le caractère international des maisons de cognac a permis d'attirer sur le territoire des cadres qui ont une dimension internationale, des cadres de haut niveau, qui ont une vision stratégique et qui ont su les décliner dans d'autres entreprises en dehors des maisons de cognac. Cela est le cas d'Henri de Pracomtal avec Hennessy et Taransaud. Ce sont des gens qui sont décomplexés par rapport aux problématiques internationales, qui ne sont pas frileux pour voir ce qui se passe en dehors du marché national. Cela amène un élan certain ».

« Il est beaucoup plus difficile d'impliquer des si grandes structures sur la question de leur responsabilité sur leur territoire »

Quel que soit le point de vue des acteurs, l'appartenance aux grands groupes constitue une caractéristique intrinsèque des maisons de Cognac avec ses forces et ses faiblesses. L'appartenance des maisons de Cognac à des familles témoigne d'une certaine nostalgie avec un questionnement sur la capacité des acteurs d'aujourd'hui à construire les stratégies qui feront le succès de la filière dans 20 à 30 ans.

« C'est une période très regrettée des anciens car il y avait moins de violence dans les rapports humains. Ils ont établi les bases actuelles. Ce qui se passe aujourd'hui dans les marchés est le résultat de ce qui a été mis en place depuis les années 1960. La question est de savoir ce que font ceux qui sont là aujourd'hui pour préparer ce qui se passera dans 20 ans. »

4.5.3. Le leadership de Hennessy et l'ancrage des maisons de Cognac sur le marché afro-américain

Le succès du cognac sur les marchés mondiaux est lié ces dernières années à la croissance très forte du marché américain, dont le principal bénéficiaire est la maison Hennessy. Le marché nord-américain représente environ 50 % du marché mondial du cognac (3,97 millions de caisses de 9 litres, soit l'équivalent de près de 100 millions de bouteilles vendues). Hennessy, qui détient près de 50 % du marché mondial du cognac, est le 1^{er} acteur du cognac dans le monde grâce à sa domination sur le marché américain. Sa part de marché est de 61 % sur le seul marché nord-américain.

Le marché américain est un marché ethnique. Le cognac s'est imposé auprès de la communauté afro-américaine comme un produit identitaire, face aux whiskys et aux brandies de la communauté « blanche ». Le cognac s'est présenté en alternative au whisky du fait de certaines similarités (degré d'alcool, goût, couleur) et de son absence de connotation raciale (le whisky est considéré comme la boisson des blancs et porte la connotation du travail des esclaves noirs dans les champs). La population afro-américaine s'est approprié l'eau-de-vie charentaise avec l'envie de se démarquer de la « suprématie blanche » consommatrice de whisky. Par voie d'extension, le cognac se présente aujourd'hui aux États-Unis comme le produit des minorités.

« C'est un produit identitaire. C'est plus qu'un effet de mode. Il y a un sentiment d'appartenance autour du cognac ».

« Aux États-Unis, le marché est un marché ethnique. Le produit peut être très implanté dans un groupe ethnique et moins dans un autre. Les maisons de cognac vendent à tout le monde mais la clientèle afro-américaine est la 1re clientèle du cognac jeune (VS). Viennent ensuite la clientèle hispanique qui est en forte croissance, puis la clientèle asiatique qui consomme aussi beaucoup de cognac (en Californie notamment). La clientèle caucasienne boit aussi du cognac dans les bars à cocktail. Il y a des consommations ethniques. C'est très différent de la France en termes de mode de vie. Parler comme cela est mal vu en France, mais c'est tout à fait normal aux États-Unis ».

Le succès du Cognac sur le marché américain résulte d'une présence et d'un accompagnement « sur le terrain » auprès de la communauté afro-américaine. Ce positionnement n'est pas lié au hasard mais est le fait de stratégies commerciales travaillées de manière minutieuse depuis plusieurs décennies par les grandes maisons de Cognac, à commencer par Hennessy, mais aussi Courvoisier qui a une exposition très ancienne aux États-Unis et Rémy Martin également.

Les maisons de Cognac sont présentes aux États-Unis dès le XIX^e siècle. Leur relation plus étroite avec les consommateurs afro-américains aurait commencé lorsque des soldats noirs stationnés dans le sud-ouest de la France durant la guerre ont découvert la boisson⁷. Le lien entre les maisons de Cognac et la communauté afro-américaine aurait été renforcé par la musique dans l'entre-deux-guerres avec l'arrivée d'artistes et de musiciens noirs qui remplissaient les clubs de jazz et de blues.

Sur le terrain, les maisons de Cognac se sont positionnées aux côtés de la communauté afro-américaine en sponsorisant de nombreuses associations, d'abord sur les droits civiques, puis sur des activités culturelles, sportives ou éducatives. Le Cognac s'est dès lors présenté comme un produit identitaire auprès des communautés avec des effets en termes de marketing et de visibilité. Les marques de Cognac se sont fortement ancrées dans la vie quotidienne de cette communauté.

« L'attachement du cognac aux yeux du public afro-américain est lié à la présence des marques de cognac dès les années 1940 auprès de cette communauté, notamment dans la lutte pour les droits civiques. Quelques Charentais très éclairés et bien conseillés ont décidé de sponsoriser un certain nombre d'associations, de mouvements liés à cette bataille sur les droits civiques, alors qu'aucune entreprise ne faisait bien entendu cela à cette époque ».

« C'est un créneau et un positionnement travaillé de façon méthodique depuis la fin des années 1940. Il y a eu une intuition extraordinaire au départ et un engagement de tous les jours. Il y a une présence marché des marques cognac aux États-Unis qui est impressionnante ».

« Aujourd'hui, les marques de cognac financent des écoles de musiques, des écoles, des bourses d'étude, des clubs de sport, etc., dans des lieux que l'on qualifie parfois des ghettos ».

⁷ Selon Emory Tolbert, un professeur d'histoire à l'université d'Howard, cité par le magazine en ligne Slate dans un article du 3 décembre 2013 : « *Pass the Courvoisier. The decades-long love affair between French cognac producers and African-American consumers* ».

Cette stratégie auprès de la communauté afro-américaine a perduré et s'est renforcée depuis le début des années 2000. Les maisons de Cognac bénéficient désormais de l'association avec les grands noms du rap. L'envol des dernières années est consécutif des partenariats dans le monde du hip-hop. Hennessy et les autres maisons de cognac mènent un travail de fond pour être présent sur le marché américain en sponsorisant des soirées et en fournissant en bonnes bouteilles les fêtes des stars du rap. Cette stratégie est fructueuse. Les marques de cognac sont citées à de très nombreuses reprises par les rappeurs américains qui leur dédient même des morceaux entiers. Les grands noms du rap américain mettent en scène les bouteilles de cognac dans leurs clips vidéo valorisant ainsi, non seulement, le nom mais aussi l'image du produit. La chanson la plus souvent citée est celle du rappeur Busta Rhymes qui en 2001 chante « *Pass the Courvoisier* » dont les paroles font référence aux grands noms du Cognac : « *Give Me The Henny, You Can Give Me The Cris/ You Can Pass Me The Remi, But The Pass The Courvoisier* » dont la traduction peut être : « *Donne-moi le Henny (Hennessy), tu peux me donner le Cris, tu peux me passer le Remi (Rémy Martin), mais passe-moi le Courvoisier* ». Le titre, valorisé par un clip qui met en avant une bouteille de Courvoisier, aurait fait grimper les ventes de Courvoisier de 30 %. Depuis, les rappeurs américains multiplient les références aux marques de cognac dans leur chanson offrant une visibilité aux maisons de Cognac sans précédent. Hennessy, et ses différents surnoms affectueux « *Henny* », « *Hen* » ou encore « *Henn-dog* », seraient le plus souvent cités par les rappeurs américains. Hennessy est citée dans les principaux titres de rap de ces dernières années (Drake dans son tube « *One Dance* » : « *That's why I need a one dance, got a Hennessy in my hand* », ou encore Kanye West : « *Cry, who needs sorry when there's Hennessy ?* »⁸).

« Courvoisier a bénéficié de la dynamique sur le marché afro-américain. Ce développement n'a pas été construit intentionnellement. Mais, il y a eu un jour un rappeur qui a pris une bouteille de Courvoisier et en a fait un tube. Le lien avec la musique a toujours existé : le jazz, le rap maintenant. Cette stratégie a été voulue par Hennessy. Hennessy a démarré une stratégie de développement de la marque en s'associant avec le rap. Cette stratégie a bénéficié à l'ensemble de la profession. Hennessy est une grosse locomotive ».

La stratégie des grandes maisons de Cognac s'amplifie encore aujourd'hui avec des partenariats dans le sport américain de haut niveau. Hennessy est devenu sponsor officiel, partenaire « spiritueux » exclusif, de la NBA, la ligue de basket américaine. En réponse, le Cognac d'Ussé de la maison Otard s'est associé à l'image d'un joueur des Lakers de Los Angeles, Danny Green. Dans un autre domaine, la maison Hennessy avait fait appel en 2019 au réalisateur américain Ridley Scott pour la réalisation d'un spot commercial (un court-métrage « *The Seven Worlds* » de 4 minutes) valorisant la marque Hennessy et son cognac XO. Une version courte de 60 secondes avait été, de plus, diffusée lors de la 91e édition des Oscars en 2019. Ces exemples témoignent de la force commerciale et marketing des maisons de Cognac, et notamment celle de Hennessy, sur le marché américain. Les outils marketing mobilisés et les enceintes de diffusion (NBA, Oscar) témoignent de la « *force de frappe* » des grands groupes de Cognac et de l'image véhiculée du cognac aux États-Unis (une image, par ailleurs, très éloignée de celle véhiculée en France).

« Le cognac est partenaire de la NBA, pour les strass et les paillettes. Les maisons de Cognac financent aussi le petit club de judo du quartier. Cela n'est pas possible en France, mais est

⁸ Références citées par Les Échos « Comment le rap américain dope le marché du cognac » du 22 octobre 2017.

possible aux États-Unis. Il est possible de sponsoriser beaucoup de choses aux États-Unis. Il y a un lien à la communauté qui est très fort qui offre un retour de valeur très fort ».

Au-delà du marché américain, les grandes maisons de Cognac, grâce à la force commerciale des grands groupes, cherche à développer ses ventes partout où les communautés afro-américaines ou afro-caribéennes existent et regardent ce qui se passe aux États-Unis.

« Le travail méthodique des grands groupes est poursuivi partout où des communautés afro-caribéennes regardent ce qui se passe aux États-Unis. Le cognac marche bien aux Caraïbes (même si ce sont des petits marchés), au Nigeria, en Afrique de l'ouest, en Afrique du Sud (pas au top en ce moment mais cela reviendra) ».

Une attention plus récente est enfin portée à la communauté latino-américaine aux États-Unis en s'appuyant sur les mêmes leviers de développement que ceux qui ont fonctionné pour la communauté afro-américaine. L'approche est un peu similaire mais nettement moins marquée pour le moment.

Cette stratégie sur le marché américain est le fait de plusieurs grandes maisons de Cognac. Néanmoins, l'une d'entre elles a été en première ligne et a mis en place de nombreuses actions auprès de la communauté afro-américaine : la maison Hennessy. Celle-ci domine aujourd'hui très largement le marché du cognac (8 millions de caisses de cognac vendues dans le monde en 2019, soit environ 50 % du marché mondial). Hennessy a fortement augmenté ses parts de marché durant les 20 dernières années. Historiquement, il y avait 2 grandes maisons à Cognac : Hennessy et Martell, qui étaient à des niveaux de production semblables. Martell a privilégié le marché chinois, porteur mais moins rémunérateur pour le moment que le marché américain sur lequel Hennessy a porté toute son attention depuis plusieurs décennies.

Le positionnement du cognac sur le marché américain n'est pas sans poser question et peut aussi constituer un risque pour l'ensemble de la filière, tant celle-ci dépend du succès de Hennessy sur le marché américain. Deux sujets interrogent : d'une part, le poids de Hennessy sur le marché du cognac qui s'est accru très fortement ces 20 dernières années, creusant l'écart avec ses trois principaux concurrents ; d'autre part, le segment de marché de la filière du fait que les plus gros volumes sont constitués par du cognac VS (le cognac le moins qualitatif) à destination d'une communauté bien précise, celle des Afro-Américains. Cela pourrait constituer un facteur de risque en cas de retournement du marché ou d'un désintérêt non-anticipé de la communauté afro-américaine pour le cognac qui pourrait lui préférer d'autres spiritueux.

« Le poids de Hennessy est égal à celui des trois suivants. Hennessy atteint une taille critique assez dangereuse. Le système n'est pas monopolistique mais est assez déséquilibré par rapport à ce qu'on a connu dans l'histoire où il y avait 4 maisons. Hennessy écrase tout le monde aujourd'hui avec une stratégie qui vient des années 1980 ».

« Le gros volume et le gros du chiffre d'affaires sont sur du cognac entrée de gamme aux États-Unis : 60 % du business de Hennessy, c'est du VS vendu à des noirs américains. Cela fait prendre du recul sur le succès. Le cognac est un produit de luxe avec historiquement des négociants qui apportent des produits différents, mais le succès du Cognac aujourd'hui est lié aux ventes de VS aux États-Unis. Ceci inquiète pour la suite ».

Ces craintes sont pour certains acteurs non fondées du fait que le cognac, y compris le cognac VS, est un produit de grande qualité qui reste plus cher qu'un whisky. De plus, les modes de consommation évoluent avec un attrait de plus en plus fort pour la mixologie et la consommation en cocktail qui continuent de tirer les ventes de cognac vers le haut (le BNIC estime que la consommation en cocktail représente 80 % du cognac consommé dans le monde).

« Un Cognac plus jeune sera mieux en cocktail alors qu'un cognac plus ancien sera mieux pour le boire pur. Le fait de vendre plus de cognac jeune VS n'est pas un paradoxe. Il y a une diversité de produits dans les gammes qui permet de cibler différents moments de consommation et différentes clientèles ».

Enfin, le poids de Hennessy n'est le plus souvent pas perçu comme un problème pour la filière qui lui voue une certaine reconnaissance du fait qu'il a été l'un des seuls à tirer la filière vers le haut au début des années 2000, tandis que les ventes étaient à la baisse pour tous depuis la crise du Japon. De nombreux acteurs saluent le fait que Hennessy tire avantage de la stratégie mise en place depuis plusieurs décennies sur le marché américain. Ce succès témoigne des nombreux facteurs du succès du Cognac : une histoire et un ancrage auprès des consommateurs depuis plusieurs décennies, la force de la marque, l'appartenance à un grand groupe mondial, une stratégie de long terme ambitieuse et méticuleuse. Le succès de Hennessy a eu un double effet d'entraînement : un effet positif sur les autres maisons de Cognac qui ont bénéficié de la dynamique du marché américain ; un effet positif pour l'ensemble des acteurs de la filière qui ont indirectement de la hausse des ventes de Cognac. Il y a, de ce fait, une vraie reconnaissance des acteurs du territoire (sans prétendre à l'exhaustivité) pour le succès de Hennessy.

« Si la Maison Hennessy n'avait pas eu son développement dans les années 2000 et 2010, le territoire n'en serait pas là. On a qu'un grand merci à dire à cette maison d'avoir permis le développement de la filière quand beaucoup ne savaient pas où aller ».

« Hennessy a démarré une stratégie de développement de la marque en s'associant avec le rap. Cette stratégie a bénéficié à l'ensemble de la profession. Hennessy est une grosse locomotive ».

4.6. Une organisation territoriale au service d'une filière

La gouvernance de la filière du Cognac est extrêmement structurée. Les relations entretenues par les acteurs sur le cognaçais sont extrêmement importantes. Elles participent à la dynamique territoriale collective depuis plusieurs siècles. Les relations entre la viticulture et le négoce constituent la pierre angulaire de la gouvernance territoriale sur le cognaçais. Elles sont structurées au sein du Bureau national interprofessionnel du Cognac (BNIC). Le BNIC constitue le « cœur du réacteur » sur le territoire. Dans son sillage, d'autres organisations interprofessionnelles et territoriales ont vu le jour et constituent des acteurs clés sur le territoire. Les jeux d'acteurs constituent un facteur clé explicatif de la réussite du territoire aujourd'hui.

Cela est lié à la répartition de la production d'un côté et de la commercialisation de l'autre. Il y a une forte interdépendance. Si l'un des 2 côtés de l'économie de la filière flanche, le 2e ne peut pas s'en sortir. Il faut être capable de passer les coups durs des 2 côtés.

Plus que le produit en lui-même, les relations entre la viticulture et le négoce sont structurantes pour le territoire et expliquent aujourd’hui le succès de la filière Cognac et au-delà de l’ensemble du tissu économique.

« Le produit n’explique pas le succès du Cognac, c’est la structure : la relation producteurs - négociants et la relation avec le monde extérieur qui justifie le succès du cognac ».

4.6.1. Éléments de cadrage théorique

La gouvernance est définie comme une « forme d’organisation capable de réguler un système territorial en aidant les acteurs à se comprendre, à coordonner leurs actions, à définir leurs champs d’interventions » (Baudelle *et al.*, 2011). Elle est identifiée comme un facteur de développement économique (Nadaud, 2019, 2020) au même titre que les investissements en éducation, infrastructures et innovation. L’approche du développement économique territorial montre que le seul développement économique ou technologique ne peut suffire et qu’un processus de développement se pilote et se négocie. Celui-ci nécessite « l’implication de l’ensemble des acteurs afin de mettre en place les conditions pour une mutation des mentalités, un changement des structures économiques et sociales et la mise en œuvre de projets nouveaux » (Torre, 2015). Le territoire prend dès lors « en main la direction et l’orientation de la stratégie de développement au travers de mécanisme de consultation, de concertation, de légitimation entre tous les acteurs du projet » (Baudelle *et al.*, 2011). Ce processus requiert une reconnaissance mutuelle des acteurs afin de mener une réflexion collective dans l’intérêt du développement du territoire et des parties prenantes.

L’idée de gouvernance territoriale renvoie à l’idée même de territoire comme un construit social. En science régionale, le territoire ne désigne plus seulement un simple échelon spatial ou un périmètre politico-administratif délimité par des frontières. Le territoire est un « construit social permanent » (Leloup *et al.*, 2005). Il s’apparente à un système dynamique organisé et complexe qui se construit grâce aux relations durables de proximité géographique développée entre une pluralité d’acteurs. Il fait référence à « des relations organisées, des groupes ou des populations particulières, qui se reconnaissent dans des projets communs » (Sack, 1986). Le territoire est alors une « production collective, résultant des actions d’un groupe humain, avec ses citoyens, ses dispositifs de gouvernance et son organisation » (Torre, 2015). La construction sociale du territoire implique « l’appropriation par un groupe humain (une famille, un clan, une tribu, une communauté, une société locale, un peuple) de l’espace auquel elle s’identifie » (Vanier, 2015). Elle intègre des dimensions culturelles, politiques, économiques, juridiques, plus ou moins fortes selon son historicité et ses institutions. La conception du territoire comme « construit social » et « système complexe » ouvre des perspectives plus larges et s’adapte aux caractéristiques socio-économiques et aux jeux d’acteurs.

Dans le cas du cognaçais, l’analyse des relations entre les acteurs du territoire et leur capacité à s’organiser collectivement démontre l’importance de la gouvernance territoriale comme un facteur clé de réussite du territoire. Les acteurs reconnaissent qu’ils ont intérêt à collaborer pour atteindre une situation optimale, répondre à une problématique donnée et élaborer des projets permettant un développement territorial conjoint. La coopération territoriale suppose dès lors que les parties prenantes décident de mettre le bien-être collectif au-dessus de leurs intérêts individuels considérant que l’optimum territorial est supérieur à la somme des intérêts individuels. Les parties prenantes d’une démarche coopérative deviennent des partenaires partageant une intention et un objectif commun (Nadaud, 2019).

4.6.2. Les relations contractuelles entre le négoce et la viticulture

La première forme de relations entre la viticulture et le négoce sur laquelle il est nécessaire de revenir avant de s'intéresser aux aspects de gouvernance de la filière est la relation contractuelle. Le négoce et la viticulture sont interdépendants. La réussite de l'un est conditionnée par la réussite de l'autre, d'où un encadrement de la fourniture d'eau-de-vie par la viticulture au négoce régulé par des contrats de moyen et long terme. Il existe des relations contractuelles fortes entre les viticulteurs et les maisons de négoce visant à sécuriser les débouchés pour les premiers et sécuriser les approvisionnements pour les seconds. Il existe des relations de très long terme entre les maisons de négoce et les viticulteurs qui supposent des relations contractuelles bien établies mais aussi des relations de confiance sur le temps long.

Les maisons de Cognac et les viticulteurs sont liés par des contrats pluriannuels glissants. Il y a une reconduction tacite tous les ans pour 3 ans ou 6 ans. « *Cela sécurise les 2 parties* ». Il y a des contrats glissants avec des clauses de baisse et des variations de prix maximum. Il y a dans les contrats une notion de volume. « *Cela dépend des maisons* ». Il y a parfois une notion de prix minimum garanti. Certains viticulteurs livrent directement les maisons de Cognac, d'autres passent par des coopératives. Le conseil d'administration de la coopérative prend alors des décisions sur les prix et les volumes. Enfin, les eaux-de-vie stockées et vieillies sur l'exploitation sont vendues plus cher que lorsque la vente a lieu à la sortie de l'alambic. « *Cela dépend des cours et des besoins de la maison de négoce* ». Les évolutions tarifaires sont dites plutôt favorables à la viticulture actuellement du fait de la hausse importante des ventes et de l'enjeu pour les maisons de Cognac de s'approvisionner en eau-de-vie.

À ces relations contractuelles établies sur le long terme, il existe un second marché dit « marché spot » sur lequel des contrats de gré à gré sont passés entre les viticulteurs et les maisons de négoce pour selon les besoins et les opportunités. Cela permet aux maisons de négoce d'augmenter leurs stocks d'eau-de-vie déjà vieillies par les viticulteurs. Une partie des volumes est ainsi non contractualisée et répond plus d'accords de principe liés à des habitudes de travail entre les viticulteurs et les maisons de négoce.

Anthony Brun, exploitant agricole à Saint-Bonne-sur-Gironde, travaille avec 3 maisons de Cognac : 2 grandes et une petite (leurs noms sont tenus confidentiels du fait des engagements d'Anthony Brun au sein du syndicat de la viticulture, l'UGVC). Anthony Brun vend aussi des volumes à des maisons sans contrat. C'est un contrat de principe mais pas de contrats écrits. Ce sont des volumes réguliers. Les volumes contractualisés restent prioritaires. En cas de demande plus importante sur cette partie, les volumes non contractualisés pourraient être impactés. Mais depuis 15 ans qu'Anthony Brun dirige l'exploitation, il n'y a jamais eu de soucis pour répondre aux demandes. « *C'est une relation de confiance. Cela est courant dans la région* ».

Courvoisier, pour prendre l'exemple d'une grande maison de Cognac, travaille avec 700 viticulteurs qui sont en contrat direct : 200 viticulteurs sont bouilleurs de crus et livrent directement Courvoisier ; 500 viticulteurs livrent leurs vins (des viticulteurs appelés de ce fait les « livreurs de vins ») à des distillateurs qui distillent les vins pour Courvoisier. C'est un partenariat tripartite : le viticulteur, le distillateur et Courvoisier. Courvoisier travaille avec 7 distillateurs, dont un distillateur en propre, une filiale qui distille uniquement pour Courvoisier et 6 autres distillateurs avec des contrats de long terme. Certains viticulteurs travaillent exclusivement pour Courvoisier, tandis que d'autres travaillent pour 1 ou 2 maisons.

« Il y a une grande fidélité des viticulteurs avec des contrats pluriannuels de 3 ans ou 6 ans ».

Bache-Gabrielsen, pour prendre l'exemple d'une petite maison de Cognac, travaille avec 150 bouilleurs de crus, des viticulteurs – distillateurs. Bache-Gabrielsen a des contrats sur trois ans pour les eaux-de-vie jeunes, juste distillées. Cela garantit une quantité d'achat à un certain prix. Bache-Gabrielsen achète ensuite des eaux-de-vie déjà vieilles sur le marché spot. *« Les viticulteurs décident de vendre des eaux-de-vie déjà vieilles »*. Ce sont des contrats de gré à gré selon les besoins et les opportunités, si cela convient en termes de prix et de qualité. 75 % des approvisionnements sont sous contrat. 25 % sont sur le marché spot pour répondre aux besoins et profiter des opportunités du marché, cela constitue une variable d'ajustement pour la maison.

Le fait pour les viticulteurs de travailler pour plusieurs maisons est courant. Certaines maisons demandent à avoir des contrats exclusifs, d'autres non, et encouragent même cette diversification de la clientèle pour les viticulteurs. Cette diversification est, par exemple, encouragée par Courvoisier pour assurer la viabilité économique des viticulteurs sur le long terme. Dans les faits, cela est lié à l'histoire des exploitations et des maisons de négoce, ainsi qu'aux habitudes de travail.

« Certains viticulteurs préfèrent avoir plusieurs clients pour diversifier. D'autres préfèrent conserver une relation exclusive avec une maison. Cela est lié aussi à l'histoire des exploitations et aux habitudes de travail. Quand tout se passe bien, il n'y a pas de raisons de changer non plus. Il n'y a pas forcément d'intérêt à casser une relation avec une maison ».

4.6.3. L'organisation de la filière autour du BNIC

La filière Cognac est fortement structurée sur le territoire. La structuration du BNIC est le fruit d'une construction commune et permanente au sein de l'interprofession. La gouvernance interne du BNIC s'ajuste et se construit selon les besoins de la filière et des événements macroéconomiques et microéconomiques, interne ou externe au territoire, auxquels elle fait face.

Les premières formes d'organisation de la filière du Cognac apparaissent après la crise du phylloxéra à la fin du XIX^e siècle. Un comité de viticulture est créé en 1888, complété par une station viticole en 1892 destinée à soutenir la reconstruction du vignoble. Ces créations marquent le début d'une forte coopération entre les familles de la viticulture et du négoce sur le cognaçais. En 1921, une première ébauche d'organisation de la filière voit le jour pour faire face à une situation économique tendue (liée notamment à la prohibition aux États-Unis). En 1941, pour préserver les stocks, un Bureau National de Répartition des Vins et Eaux-de-vie de Cognac est créé. Le Bureau national interprofessionnel du Cognac (BNIC) est enfin créé en 1946. La station viticole lui est rattachée en 1948. À la fin des années 1980, le BNIC est reconnu officiellement en tant qu'interprofession. Enfin, en 2010, le BNIC est reconnu organisme de défense et de gestion (ODG) confortant ainsi l'institution dans son rôle de défense de l'appellation. Sa mission est de s'assurer du respect du cahier des charges de l'appellation et de mettre en œuvre un plan de contrôle associé. Cette reconnaissance fait du BNIC la première interprofession à devenir ODG.

« L'interprofession du cognac (BNIC) a été créée pour défendre l'appellation, pas pour traiter des problèmes entre les adhérents. Il y a un passage du négatif au positif. Cela a donné une force de frappe considérable au cognac. La création du BNIC est très intéressante : des entreprises ont

donné de l'argent pour créer un organisme pour s'empêcher eux-mêmes de faire n'importe quoi. Cela est possible car les gens se connaissent ».

« Le BNIC est très structuré pour être encore plus à même de comprendre la place occupée par l'économie locale et nationale et la façon dont la filière irrigue le territoire. Le BNIC structure ses relations avec le monde local. Il tisse des synergies avec les acteurs locaux. Un travail de long terme ».

Pour répondre à l'ensemble de ses missions, le BNIC emploie 115 personnes : des juristes sur la partie protection de l'appellation, lobbying et défense des intérêts de la profession sur les marchés ; des ingénieurs sur la partie recherche ; des communicants sur le pôle communication pour les campagnes de presse, pour former des écoles hôtelières, pour le contact avec les journalistes ; des gens à la saisie des données en lien avec la mission de réception des déclarations obligatoires des viticultures ; des auditeurs en charge sur le terrain du respect par les producteurs et les négociants du cahier des charges de l'appellation ; des gens pour faire tourner la structure : informaticiens, comptables.

Le BNIC constitue l'organisme clé en charge de la stratégie au niveau de la filière. Le BNIC se présente comme « un lieu de dialogue, de concertation et de décision pour l'ensemble des professionnels de la filière Cognac » (viticulteurs, bouilleurs de professions et maisons de négoce). Elle est fondée sur trois principes fondamentaux : « la parité entre les familles Viticulture et Négoce ; le dialogue, les échanges et la concertation au sein de l'interprofession ; l'adoption de décisions collectives, par les deux familles du BNIC ».

Les organes représentatifs sont composés de manière paritaire entre les deux familles. Chaque mandature, d'une durée de trois ans, est présidée alternativement par un représentant issu de la famille du négoce ou de famille de la viticulture. Chaque famille est représentée par un syndicat : la viticulture est regroupée au sein de l'Union Générale des Viticulteurs pour l'AOC Cognac (UGVC) et les maisons de négoce au sein du Syndicat des maisons de Cognac (SMC). Cette situation est relativement récente. La viticulture a longtemps été dispersée dans différents syndicats avant de se regrouper en deux puis un syndicat unique en 2011. Le même regroupement a été observé dans le cas des maisons de négoce lors de la fusion en 2008 des trois syndicats précédents en un seul. Les élections de 2011 au BNIC ont été les premières où un seul syndicat représentait chaque famille.

L'objectif de dialogue et de concertation au sein de la filière se traduit dans le champ lexical des acteurs de la filière, quel que soit leur positionnement dans la chaîne de valeur. Tous parlent de « *partenariat* », de « *collaboration* », de « *collectif* ». Derrière les mots se cachent des actions concrètes et une organisation pensée pour optimiser l'adéquation entre la production (les raisins produits dans le vignoble) et la commercialisation du produit fini (les bouteilles de Cognac sur les marchés internationaux). Cette dynamique traduit une capacité collective des acteurs de mettre la réussite de la filière au-dessus de la somme des réussites individuelles des acteurs. Il y a une réelle volonté de coopération sur le territoire qui se traduit par la recherche d'un optimum territorial supérieur à la somme des intérêts individuels.

« Les mots partenariats, consensus, etc. ont une vraie traduction opérationnelle sur le territoire ».

« Le BNIC est au centre du jeu. Sur le cognac, les décisions se prennent au niveau des 2 syndicats : l'UGVC côté viticulteurs et le SMC côté maisons de négoce. Ils prennent des positions et tentent de s'entendre au sein du BNIC. Le cœur du réacteur se trouve au sein de ces 2 syndicats et du BNIC. Les autres organisations sont des satellites et n'ont pas un impact important sur l'activité. Sur les spiritueux, chaque entreprise fait ses propres choix ».

« La force de la région est d'avoir mis en place un organisme professionnel, le BNIC, où viticulteurs et négociants se rencontrent régulièrement et ajustent leurs politiques. Il y a eu des moments de tensions. Depuis 15 ans, la situation est plutôt favorable. Chacun ajuste ses ventes ou ses plantations de vignes en fonction des besoins de l'autre. Un dialogue fort, fondamental pour développer la richesse du territoire : développer les marques, permettre aux viticulteurs de bien vivre et que le territoire se porte bien ».

« Malgré des problématiques, des désaccords, ces structures expliquent le succès du cognac. La capacité de la viticulture et du négoce à travailler ensemble au sein du BNIC est une force. Cela permet d'éviter des comportements irresponsables. Il y a des accords sur le rendement par exemple, c'est donc un outil stratégique pour avoir un équilibre dans la production par rapport aux besoins du négoce. Cela se passe plutôt bien à l'interprofession ».

« Aujourd'hui, il y a une relation constructive entre les viticulteurs et les négociants. La qualité de la relation est bonne avec une volonté de l'inscrire sur le long terme. Cela inclut des partenariats et des accompagnements forts des maisons de négoce sur des problématiques purement viticoles, y inclus sur des aspects techniques. Les négociants sont les premiers à orienter et accompagner les viticulteurs dans les transitions pour toujours avoir la qualité attendue. Il y a une relation construite sur l'échange et la mise en valeur de ces relations. C'est un phénomène plutôt ancien qui tend à se renforcer ».

« Le BNIC est surtout une enceinte qui réunit les 2 familles du négoce et de la viticulture, qui discutent ensemble, qui s'alignent en général et qui arrivent à développer une intelligence collective qui contribue beaucoup à la dynamique actuelle. La filière n'est jamais à l'abri d'un choc politique. Il y a cette capacité collective. Ce sont des hommes avec un profil particulier. C'est une profession bâtie par des entrepreneurs qui arrivent à raisonner en filière et en logique d'intégration. Des gens très jaloux de leur stratégie et de leur business mais qui arrivent à raisonner en collectif. »

L'observation de la gouvernance de la filière actuelle s'avère très positive, et assez atypique en comparaison des tensions actuelles existantes sur la majorité des grandes filières agricoles françaises. Ce constat reste néanmoins fragile. La capacité des acteurs à se coordonner est aussi liée à la bonne santé de la filière. Un cercle vertueux semble être engagé entre la bonne santé de la filière et la capacité des acteurs à se coordonner localement. L'histoire de la filière Cognac montre que cet équilibre est fragile. L'exemple le plus récent est le blocus de la ville de Cognac par les viticulteurs en 1998 pendant 4 jours. Les viticulteurs faisaient alors face à des difficultés financières très importantes, confrontés à la baisse des ventes du Cognac pendant les années 1990, du fait notamment de la crise sur les marchés asiatiques (Japon principalement). L'annonce par le négoce d'une réduction des contrats et une baisse du prix des eaux-de-vie avait alors créé l'étincelle qui avait révolté les viticulteurs.

4.6.4. L'UGVC, le syndicat unique de la viticulture

Le syndicat unique des viticulteurs de l'appellation Cognac, l'Union générale des viticulteurs pour l'AOC Cognac (UGVC), a vu le jour en 2011.

Historiquement, il y avait 2 syndicats de viticulteurs avec des visions opposées sur le cognac : le Syndicat général des vigneron (SGV) et le Syndicat des viticulteurs bouilleurs de cru (SVBC). Lors des périodes de crises récentes, du début des années 1990 jusqu'en 2005, il y avait des divergences de point de vue entre les deux syndicats de la filière. Schématiquement, un syndicat prônait la diminution du potentiel de production régional pour ne pas engorger les marchés, l'autre syndicat prônait de produire à un niveau de rendement qui permettait de couvrir les coûts de production. À partir de 2005, la situation économique étant meilleure, les divergences se sont atténuées. Une fédération a d'abord été créée pour regrouper les 2 syndicats : la Fédération des viticulteurs producteurs de cognac, unis alors dans un combat relatif aux droits de plantation. Cela a abouti à la création d'un syndicat unique en 2011. L'UGVC est née de la fusion du Syndicat général des vigneron (SGV) et du Syndicat des viticulteurs bouilleurs de cru (SVBC). La capacité de discussion et d'échanges au sein du syndicat « aboutit le plus souvent à des positions unanimes », masquant les oppositions historiques des uns et des autres. Sur le plan de son fonctionnement, l'UGVC fonctionne avec une règle de majorité aux deux tiers qui impose que les positions défendues soient largement soutenues.

L'UGVC regroupe 2 200 viticulteurs et représente 65 % de la superficie du vignoble de l'appellation Cognac. L'UGVC emploie 6 personnes pour mener ses missions. L'action de l'UGVC s'organise autour de 4 missions : défendre l'appellation et ses producteurs, accompagner les viticulteurs adhérents, représenter les intérêts viticoles de la filière cognac, promouvoir l'action syndicale. Ces missions se traduisent par des actions diverses : des actions en lien avec les aléas climatiques (une réflexion et un travail sur les assurances pour la protection contre le gel et la grêle par exemple), l'environnement, la fiscalité, etc. Il y a des missions spécifiques à la viticulture : un accompagnement des viticulteurs sur des dossiers techniques, des travaux sur la réglementation en partenariat avec les instances nationales, notamment l'Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO), un travail de communication et d'information des viticulteurs, etc.

« Il y a une représentation avec un syndicat unique qui siège en face de la famille du négoce. Cela permet d'avoir une unité viticole et un poids pour la prise de décision. Cela permet de présenter l'avis de la viticulture de manière appuyée. Aujourd'hui, le syndicat unique dans la viticulture s'est renforcé. L'UGVC travaille de manière constructive avec le négoce ».

4.6.5. Le SMC, le syndicat unique des maisons de Cognac

Les maisons de Cognac sont structurées au sein d'un syndicat unique, le Syndicat des maisons de cognac (SMC).

Le SMC a été créé 2008 par fusion de trois autres entités qui coexistaient auparavant : l'Union syndicale, qui rassemblait plutôt les petites maisons ; Progrès et Tradition, qui réunissait des sociétés possédant des vignobles ainsi que quelques acteurs de poids tels que Rémy Martin et Otard ; le Syndicat des exportateurs, qui rassemblait les grandes maisons de Cognac.

L'objectif du SMC est de « *mettre en place des relations pour assurer la pérennité des activités et bien gérer la région avec la viticulture* ». Ses missions concernent ainsi le pilotage des discussions stratégiques : l'innovation et l'approvisionnement par exemple. Le SMC est responsable également du

lien avec les organismes nationaux de la filière des spiritueux, la Fédération française des spiritueux notamment, pour mieux relayer des informations sur l'évolution de la réglementation au niveau national et européen. Le SMC emploie un salarié permanent.

« L'objectif est de défendre les intérêts du négoce et de porter les sujets au BNIC. Quand il y a des problématiques 'marché' et qu'il faut faire prendre conscience à la viticulture de certains enjeux. Des budgets sont dégagés pour donner les moyens de mener des actions, soit juridique, soit de promotion, etc. ».

Dans le cadre de nos travaux, il est difficile de mesurer la capacité collaborative des maisons de Cognac entre elles. Concurrentes sur les marchés internationaux, elles sont « collègues » localement. Des désaccords historiques existent entre les maisons de Cognac. Les deux plus grandes d'entre elles, Hennessy et Martell, sont réputées entretenir une rivalité historique, malgré des liens familiaux établis à certaines époques. Des désaccords traversent la filière du fait de la concurrence sur les marchés internationaux et des jeux d'acteurs sur le territoire. Néanmoins, l'existence même d'un syndicat unique réunissant les grandes et les petites maisons de Cognac souligne la capacité de la filière à s'organiser collectivement pour défendre ses intérêts. La majorité des maisons de Cognac adhère ainsi au SMC, y inclus les grandes maisons de Cognac, du fait du rôle stratégique que représente le SMC, et par extension le BNIC, pour la filière. Malgré des désaccords, les relations entre les grandes maisons de Cognac sont dites « collaboratives ». Les relations entre les maisons de Cognac répondent d'un « jeu collaboratif intéressé ».

« Les maisons de Cognac sont concurrentes sur les marchés. Elles sont collègues localement ».

« L'idée d'un monde où tout le monde se connaît, s'entend bien et fait au mieux pour tirer l'ensemble de la filière vers le haut est une réalité mais est un peu réductrice ».

« Même s'il y a de la concurrence, tout le monde participe. Après, si une maison ne participe pas, elle est marginalisée. C'est au BNIC que toutes les décisions stratégiques de la filière sont prises, donc il vaut mieux être dedans que dehors pour avoir une influence ».

4.6.6. Le business plan de la filière Cognac

L'histoire du Cognac a montré que certaines périodes ont été caractérisées par des crises de surproduction, d'autres par un approvisionnement en eau-de-vie insuffisant. L'enjeu principal pour la filière est de trouver le bon équilibre entre la production de raisins et les ventes de Cognac sur les marchés internationaux. La difficulté tient au fait que le Cognac est un produit qui se consomme vieilli en fût de chêne et qu'il se passe plusieurs années entre la récolte de raisins et la commercialisation des eaux-de-vie qui en seront issues. De plus, décider de produire plus de raisins requiert un délai entre la décision de plantation et les premières récoltes effectives (les vignes ne produisent pas les deux premières années).

« Le BNIC est le lieu où se parlent les 2 familles de la filière : le négoce et la viticulture. L'amont et l'aval se concertent sur de nombreux sujets, mais notamment pour avoir une bonne adéquation entre la production de raisins et les ventes de cognac. Le Cognac est un produit qui se vieillit. Donc les anticipations d'aujourd'hui en termes de production de raisins auront un effet

en termes de production de Cognac dans 7 ans en moyenne. C'est un travail forcément compliqué ».

Pour sécuriser les approvisionnements des maisons de Cognac d'une part, et garantir des débouchés en adéquation avec les volumes produits pour la viticulture d'autre part, la filière s'est dotée d'un outil stratégique : le *business plan* du cognac. Le **business plan** du cognac est « *outil économique, économétrique et statistique* » qui, de manière très simplifiée, vise à « *déduire des hectares de vignes à planter à partir des perspectives de vente* ». Le *business plan* a pour objectif de « favoriser le développement maîtrisé et piloté de la filière cognac sur le long terme avec une production et des stocks répondant aux besoins et aux perspectives du marché ». Au-delà, il offre un espace de dialogue « objectif » pour les deux grandes familles de la filière.

« Cela permet aux deux familles (négoce et viticulture) d'échanger sur le sujet et plus globalement. Cela a permis des échanges constructifs, même si cela existait avant. Cela a accentué les échanges et la relation de confiance entre les deux familles ».

Le *business plan* a été créé en 2008 suite à une réflexion commencée en 2005. Jusqu'alors, il n'existait pas d'outil de gestion de la filière à proprement parler. Les prévisions étaient réalisées « *selon la situation économique du moment* » et de manière moins rigoureuse, ce qui générait des tensions sur les chiffres annoncés. À partir de 2005, les professionnels ont décidé de travailler pour définir les droits à produire par hectare sur la base des prévisions. Au départ, ce travail était fait en interne au BNIC uniquement en tenant compte des prévisions des maisons de négoce sur leurs perspectives de ventes sur les marchés. La première version du *business plan* a été élaborée en 2008. Depuis, des améliorations ont été apportées à chaque mandature ; des modifications peuvent être apportées au modèle au début de chaque mandature des organes représentatifs du BNIC, mais ne peuvent être faites en cours de mandature pour garantir une certaine stabilité. Une mandature dure 3 ans. En 2012, la vision prospective a été révisée autour de 3 axes : les marchés, la production, les stocks. En 2018, le module production (voir ci-après) a été amélioré afin de tenir compte de la productivité du vignoble tandis que les données utilisées précédemment résultaient d'analyses mais aussi de beaucoup de ressentis. L'outil s'est ainsi amélioré à chaque mandature en cherchant à objectiver les données et en adaptant une rigueur et une posture quasi-scientifique.

« C'est un outil efficace car il offre des perspectives de croissance par des outils extérieurs, ce qui évite des guerres de clocher ».

Deux objectifs opérationnels sont attribués au Business plan : i) fixer le niveau de rendement annuel Cognac, c'est-à-dire le droit à produire ; ii) fixer le niveau annuel de limitation de plantations nouvelles, c'est-à-dire anticiper la taille du vignoble requise pour répondre aux besoins des maisons du négoce et du marché, en tenant compte des capacités productives de la viticulture. Au-delà des considérations techniques, le Business plan est un outil de pilotage de la filière sur le long-terme.

Le *business plan* est ainsi, en premier lieu, un outil de modélisation économique et mathématique qui prend en compte plusieurs facteurs. L'objectif est de déduire le nombre d'hectolitres d'alcool pur qui doit être produit chaque année, et par voie de conséquence, le nombre d'hectares de vignes nécessaire pour atteindre cet objectif. L'outil repose sur des perspectives au niveau des marchés, de la production et des stocks à horizon 15 ans.

« Le cognac est un produit qui vieillit donc il faut réfléchir aujourd'hui à ce qui sera vendu dans 15 ans, et donc les besoins du vignoble à horizon 15 ans également ».

Derrière un énoncé court et simple se cache en réalité une modélisation complexe. Le modèle du *business plan* repose sur trois modules : un module de demande qui a pour objectif de déterminer ce que la région *doit* produire, un module de production qui a pour objectif de déterminer ce que la région *peut* produire et un module dit de dispersion qui sert à procéder à des ajustements techniques.

- Le module de demande est lié à la famille du négoce : ce sont les prévisions de ventes de cognac (en quantité et en qualité) dans les 15 ans. La famille du négoce transmet au BNIC ses prévisions de ventes à 15 ans en précisant le mix qualité (VS, VSOP, XO, etc.) et sa grille d'éclatement qualité (les comptes d'âge qui seront utilisés pour produire les différentes gammes de cognac). Ces caractéristiques sur les prévisions de vente selon les différentes gammes de cognac permettent d'adapter la production en tenant compte de certains paramètres techniques, notamment le fait que 2 % des volumes s'évapore chaque année lors du vieillissement des eaux-de-vie en fûts (la fameuse « part des anges »). Ceci a un impact significatif sur la quantité d'eau-de-vie stockée dans les chais. Le modèle peut ainsi calculer le volume qui sera sorti par compte d'âge si les prévisions de vente sont exactes. Les taux de croissance anticipés par la famille du négoce reposent essentiellement sur les perspectives de consommation et de vente des spiritueux de l'ISWR et sur les perspectives de croissance des indicateurs économiques mondiaux : le PIB et le volume du commerce mondial. Il y a un lien fort entre l'évolution de l'économie mondiale et les ventes de cognac.

« Le cognac suit une dynamique très particulière avec 98 % des ventes à l'export. Le cognac est un îlot d'activité dans le territoire complètement orienté à l'export. Ce qui rattache la dynamique économique de la filière à des données économiques qui ne sont pas la croissance française, ni le PIB français, ni l'inflation en France. Ce qui est la référence pour la filière est le PIB mondial, le commerce mondial et la situation sur les grands marchés de consommation. C'est un élément très important qui fait sa spécificité ».

« Il y a un indicateur qui est le même depuis l'avant-guerre : c'est l'indicateur de croissance économique des pays. La croissance des ventes de cognac est corrélée de manière très étroite avec la croissance du PIB mondial ».

- Le module de production est lié à la famille de la viticulture : ce sont les prévisions de production du vignoble sur les 15 prochaines années. Il s'agit d'un modèle de productivité du vignoble qui repose sur les chiffres de déclaration de récolte. Le module Production intègre des données depuis 1990 (le BNIC possède des données depuis 1950). Les données prises en compte sont : i) les objectifs de renouvellement du vignoble : un vignoble renouvelé offre un meilleur rendement ; ii) les objectifs d'entre-plantation : le remplacement des pieds morts, ce qui augmente aussi le rendement ; iii) le climat : il joue un rôle important et constitue un élément difficilement prédictible d'une année sur l'autre (les prévisions prennent du sens en considérant l'analyse sur plusieurs années) ; iv) les pratiques culturales : en bio, en certifié cognac, en traitement systématique, etc. puisque cela a des conséquences sur la productivité du vignoble ; v) le niveau d'agrandissement (déduit par le modèle) : à court-terme, le

rendement baisse car les vignes ne vont pas produire les 2 premières années, mais à moyen-terme le rendement s'améliore.

- Le module de production calcule à partir de ces données plusieurs paramètres : i) les rendements agronomiques sur 15 ans ; ii) la production globale de la région ; iii) les besoins en plants pour les pépiniéristes ; iv) les besoins en main d'œuvre (le BNIC connaît le temps moyen pour l'entretien d'un hectare de vigne et en déduit le nombre d'emploi en équivalent temps plein nécessaire).

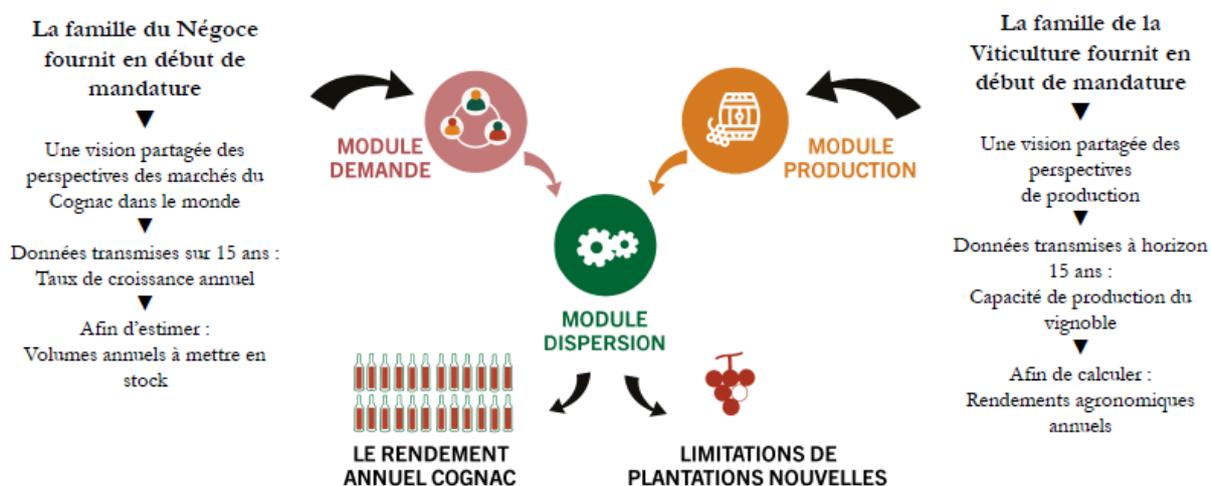
« Pour la production, cela tient compte de ce que l'on constate réellement. Cela tient compte des aléas climatiques, du pourcentage de renouvellement, des plantations nouvelles, des pratiques culturales »

« Le BNIC demande à Météo France des analyses climatiques pour voir si les tendances d'aléas sont en adéquation avec le climat constaté. C'est un outil construit scientifiquement ».

- Un module de dispersion : Il s'agit d'un module technique qui vise à trouver le bon niveau de rendement réglementaire qui permette d'atteindre l'objectif de la région. Ce module est basé sur le fait que tous les viticulteurs ne produisent pas tous au même niveau (tous n'ont pas les mêmes rendements) et que ceux qui produisent plus ne sont pas autorisés à compenser ceux qui produisent moins du fait de la réglementation. Il permet de déterminer le rendement annuel Cognac et les limitations de plantation nouvelles. Le rendement annuel Cognac est calculé sur la base du rendement de chaque exploitation sur les 6 dernières années. Le module repose sur la dispersion (les différences de rendements) autour de la moyenne des 6 dernières récoltes.

« Cela est un exercice difficile avec 4 500 viticulteurs de taille différente. Cela essaye de valider une tendance. Ce n'est jamais précis à 100 % mais il y a la volonté d'être très précis ».

Figure 2 : le business plan du Cognac (source : BNIC)



Le Business plan est aussi un outil de pilotage de la filière. Derrière ces modules, il y a des indicateurs de pilotages avec des alertes et des seuils d'alerte. Cela permet de suivre les évolutions et de donner les bonnes orientations au développement de la filière. Ces « alerteurs » servent d'aide à la décision aux professionnels de la région. Le BNIC suit les prévisions sur les marchés, sur la production, sur les

stocks et sur les achats. En cas d'écart trop important par rapport aux prévisions, il y a une alerte qui donne lieu à une réunion du comité permanent et l'adoption de mesures correctives si nécessaire. De plus, le BNIC possède un tableau de bord de la filière incluant de multiples indicateurs qui constituent des aides à la décision pour la profession : suivi des tendances des autres spiritueux, suivi des ventes par région, suivi des stocks détaillés, suivi des prix moyens d'achat du négoce à la viticulture, etc. Ces suivis ont lieu, en temps normal, sur une base annuelle. Le BNIC et les acteurs de la filière déclarent avoir appris « à ne pas surréagir ». Dans la période actuelle, la filière suit de manière beaucoup plus précise et régulière l'ensemble de ses indicateurs et des alertes peuvent être lancées plus régulièrement pour faire face à la situation exceptionnelle rencontrée.

« Un instrument, en même temps une enceinte où se discute l'avenir de la filière ».

« Un outil qui permet à chacune des parties de la filière (négoce et viticulture) de mouliner, de partir de l'offre anticipée pour déduire des besoins de production de raisins. Cela a prouvé son efficacité et sa rationalité économique au cours des années. C'est un instrument qui articule beaucoup la vie de la filière ».

Malgré l'apparente rigueur quasi-scientifique du Business plan, certains aspects continuent de faire débat sur le territoire, notamment la justesse de calcul des perspectives de vente des maisons de négoce qui auraient tendance à annoncer des perspectives favorables du fait qu'elles ne supporteraient pas les risques en cas de défaillance du marché.

« Le plan est faussé par le fait que les perspectives de ventes viennent des négociants, alors que ces derniers ont toujours des perspectives très favorables pour montrer qu'ils sont sur des marchés très dynamiques et de demander aux viticulteurs de planter des hectares de vigne. Les viticulteurs n'ont pas d'esprit critique là-dessus. Le risque n'est pas pris par le négociant mais est supporté par le viticulteur dans le cas où le négociant n'achèterait pas les volumes ».

4.7. Innovation et respect du cahier des charges : le cadre réglementaire et la dépendance au sentier

4.7.1. Le cadre réglementaire de l'AOC Cognac

Le respect du cahier des charges et, par conséquent, le respect des process de production strict du cognac, ont permis son succès et sa reconnaissance comme un produit de haute qualité dans le monde. Ce cadre rigoureux constitue le garant de l'exigence et de la qualité du cognac. Toute déviation du cahier des charges est formellement interdite. Le BNIC, via son rôle d'organisme de défense et de gestion de l'appellation est le garant du respect du cahier des charges. Au-delà, il constitue l'espace de discussions des acteurs pour réfléchir et travailler sur d'éventuelles modifications du cahier des charges et prendre des décisions sur l'acceptabilité de modifications demandées par les acteurs de la filière, que ce soit du côté des viticulteurs, des distillateurs ou du négoce. Cet encadrement multipartite de l'AOC permet également éviter certaines dérives d'un côté de la filière qui viendrait pénaliser l'autre.

« Il y a l'exigence d'un produit encadré qui a une image marquée et qui ne peut pas être impacté par un changement de pratiques. Il faut s'assurer que les changements proposés n'impactent pas la qualité ».

L'AOC constitue enfin un facteur d'ancrage. L'obligation de production de la quasi-totalité des activités sur l'aire d'appellation d'origine du cognac oblige l'ensemble des acteurs à être co-localisés sur cet espace territorial. Cela apparaît d'autant plus stratégique dans un contexte où les maisons de Cognac, dont les plus grandes, appartiennent à des groupes français et internationaux. Cela préserve le territoire d'une éventuelle délocalisation des activités comme cela peut être observé sur d'autres secteurs d'activité. L'ensemble des producteurs de Cognac ne peut être, par définition, localisé que sur l'aire d'appellation, ce qui préserve les acteurs d'une concurrence externe sur ce produit spécifique (les concurrents du Cognac sont en fait les producteurs d'autres spiritueux).

4.7.2. La dépendance au sentier

Au-delà du cadre réglementaire, cette dépendance au cahier des charges et l'exigence de qualité sont ancrées dans les pratiques des acteurs locaux à toutes les étapes de la filière, tant au niveau des viticulteurs, des distillateurs, du négoce, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes intervenant dans la fourniture de produits et services connexes (verrerie, décor sur verre, imprimerie, design, tonnellerie, etc.).

« L'un des facteurs clés de la réussite du territoire est la volonté de garder un cap. Ce qui est écrit dans le cahier des charges de l'indication géographique est ce qu'est le Cognac historiquement : du vin vieilli dans des fûts de bois, distillé, etc. Il y a un fil rouge qui n'a jamais été cassé. Les entreprises s'adaptent mais elles ne quittent pas leur trajectoire. Il y a un sillon. »

Il y a sur le cognaçais une forme de dépendance au sentier. La « dépendance au sentier » est une théorie selon laquelle les décisions passées influent sur les décisions futures. L'idée est ici que des décisions passées prises en raison de conditions historiques particulières mais qui ont cessé depuis ou ne sont plus jugées optimales ou pertinentes, peuvent perdurer simplement parce qu'en changer demanderait un effort ou un investissement trop important, bien que ce changement puisse être bénéfique pour tous. Le concept fut initié par Paul David (1985) pour expliquer le phénomène de non-adoption de certaines innovations technologiques (par exemple, l'adoption du clavier Qwerty dans le monde anglo-saxon tandis que celui-ci est jugé sous-optimal en comparaison à d'autres claviers). Il fut transcrit en sciences politiques par Paul Pierson (2000) pour spécifier l'attachement aux règles du jeu dans une société et l'auto-renforcement des dynamiques dans le monde politique.

La notion de « dépendance au sentier » présente une connotation négative du fait qu'elle est souvent mobilisée pour expliquer l'incapacité des acteurs à sortir de leur trajectoire et à adopter des innovations. Dans le cas du cognaçais, nous l'illustrons par la suite, cet attachement strict au cahier des charges relève d'une volonté des acteurs de conserver leur spécificité et d'ancrer l'image du cognac comme un produit de tradition et de haute qualité, au contraire d'autres spiritueux qui « prennent le risque » d'expérimenter de nouvelles techniques de production au risque de perdre leur consommateur.

4.7.3. Les progressistes et les conservateurs

Il existe schématiquement deux visions sur le territoire : une vision moderniste, qui soutient le progrès et l'expérimentation, et une vision traditionnelle, conservatrice qui ancre la production du Cognac dans son processus de production historique. Ces deux visions, opposées à première lecture, sont confrontées au sein du BNIC.

La vision progressiste ou moderniste promeut l'adoption de nouvelles techniques de production et la mise sur le marché de nouveaux produits pour augmenter les ventes et apporter une dynamique supplémentaire à la filière. Elle est plus spécifiquement portée par les petites maisons de Cognac qui cherchent à se diversifier, mais est aussi soutenue par des grandes maisons, comme l'illustre la mise sur le marché du spiritueux Blue Swift par Martell. Cette vision progressiste est aussi celle des acteurs de la Spirits Valley qui encouragent le développement d'autres spiritueux autres que le Cognac sur le cognaçais.

La vision traditionaliste ou conservatrice soutient l'ancrage aux techniques de production traditionnelles du cognac et un respect très strict du cahier des charges. Il y a l'idée qu'il ne faut pas suivre le chemin de la diversification des autres spiritueux « *car le cognac ne l'a jamais fait* ». Ces promoteurs encouragent le recours au marketing et à la communication pour valoriser les produits plutôt qu'une diversification des pratiques et des méthodes de production. De plus, cette vision se dit méfiante, voire opposée, au développement d'autres spiritueux sur le territoire et se montre peu favorable à l'idée même du cluster de Spirits Valley. Ils s'inquiètent de l'impact de l'image des autres spiritueux sur l'image du cognac.

« En termes de processus, le cognac est très encadré, donc avec peu de marge. Sur le plan marketing, il est possible de lancer des éditions limitées. Cela passe par la création d'assemblage nouveau. L'innovation est surtout sur l'aspect marketing ».

« Il y a des conservateurs qui ne veulent faire que du cognac à Cognac. Il y a des progressistes qui soutiennent les autres démarches comme Spirits Valley. Les conservateurs s'inquiètent de l'impact de l'image des autres spiritueux sur l'image du cognac. Pour le moment, économiquement, cela n'est pas le cas. Le développement des spiritueux est lié au cognac. Mais il faut être vigilant sur le territoire pour que personne ne vienne faire des spiritueux bas de gamme qui détruisent la structure du territoire. Il ne faudrait pas que Spirits Valley devienne une porte d'entrée pour des marques de moindre qualité et des opérateurs malveillants ».

Au-delà d'une présentation schématique d'une opposition entre progressistes et traditionalistes, et du fait des discussions des acteurs de la filière au sein du BNIC et des autres instances représentatives sur le territoire, une « troisième voie » s'ouvre en encourageant l'apport d'innovation et de nouveautés commerciales tout en inscrivant celles-ci dans les procédés et les savoir-faire du territoire. On retrouve ici l'idée d'une dépendance au sentier soulignée d'une connotation positive et d'une spécialisation cognitive du territoire autour de la production de spiritueux haut de gamme. Le développement d'autres spiritueux sur le cognaçais s'inscrit, de fait, dans la remobilisation des savoir-faire ancestraux liés au cognac.

« Il y a une reconnaissance de la fabrication française et plus spécifiquement de cognac sur du haut de gamme sans défaut. Cela corrobore une cohérence de territoire ».

« Il y a une trajectoire du territoire sur le temps long avec des savoir-faire, des compétences, des métiers, etc. À Cognac, il n'est pas possible de faire du low cost. Personne ne sait faire, même en packaging. Ce côté luxe au sens large est ancré sur le territoire. L'idée d'un produit haut de gamme est ancrée. »

4.7.4. Exemples d'innovations de produit et de procédé en cours sur le territoire

L'innovation fait l'objet de travaux au sein du BNIC. Ces travaux mobilisent les acteurs du territoire à travers un groupe de travail Innovation au sein du BNIC ainsi que les services de l'interprofession : le service juridique du BNIC pour vérifier l'adéquation des solutions proposées avec le cahier des charges, la station viticole pour réaliser des essais et des expériences. La station viticole, appelée aujourd'hui « pôle technique et développement durable du BNIC », est le garant de la qualité du cognac. Elle inclut des laboratoires d'analyse qui, à toutes les étapes de la production, garantissent le niveau de qualité du produit requis. Elle est en charge de conduire la recherche sur les nouveaux procédés intervenant dans le process de production du cognac.

Les innovations de produit en aval de la filière

Les innovations de produit pour le Cognac sont quasi-impossibles du fait de l'encadrement de l'appellation Cognac et de ses procédés de production par le cahier des charges. Néanmoins, des réflexions et des travaux sont en cours au BNIC pour statuer sur la mise au point de nouvelles techniques pour l'avenir.

Cela a concerné récemment, par exemple, la question du *finishing*, un procédé qui consiste à affiner le vieillissement d'une eau-de-vie déjà mature dans un fût ayant servi au vieillissement d'autres vins ou spiritueux auparavant (bourbon, whisky, porto, etc.). C'est une pratique courante pour certains spiritueux comme le whisky. Le cahier des charges de l'AOC Cognac interdisant cette pratique, il n'est pas possible de l'utiliser pour la production de l'eau-de-vie charentaise. L'idée était d'apporter de la diversité dans l'offre de cognacs pour que les maisons puissent se diversifier. Plusieurs maisons, dont les plus grandes, ont cherché à innover en proposant des cognacs ayant bénéficié d'un *finishing* dans des fûts ayant servi à d'autres vins ou spiritueux. Tous ont depuis eu l'interdiction officielle, début 2020, d'utiliser l'appellation « Cognac » pour leurs boissons. Les exemples le plus souvent cités sont les innovations des grandes maisons : le Blue Swift de Martell, un cognac bénéficiant d'un *finishing* en fût de bourbons du Kentucky ; le Port Cask Finish et le Camus Saint-Aulaye (du nom d'une ville de Dordogne éligible à l'appellation « Cognac ») de la maison Camus, le premier est un cognac avec un *finishing* en fût de Porto (des fûts plus exactement de *Tawny Port*), le second bénéficie d'un *finishing* en fût de Monbazillac ; le Sherry Cask de Courvoisier, un cognac vieilli en fût de Xérès (en *Sherry Pedro Ximenez* plus précisément). Le cas du Blue Swift de Martell est particulièrement intéressant. La force marketing de Martell et du groupe Pernod-Ricard a, en effet permis, le développement important de ce produit sur le marché américain, bien que celui-ci n'ait pu bénéficier de l'appellation « Cognac ». Le Blue Swift, un « spirit drink » selon l'étiquetage autorisé sur la bouteille, rencontre un succès important aux États-Unis (2 millions de bouteilles se seraient vendues en 2018⁹) et contribue à la bonne croissance de Martell sur le marché américain. Ces innovations de produit témoignent de la capacité des maisons de Cognac à apporter de la diversification dans leur offre.

Le BNIC s'est interrogé sur cette question spécifique du *finishing*. « Il y a eu beaucoup de débats ». Le leader du marché, Hennessy, s'est dit plutôt opposé pour éviter une différenciation et pour éviter

⁹ Données estimées par Le Figaro : Le cognac qui ne porte pas son nom » du 19 septembre 2019.

d'être concurrencé. Les débats ont montré que la profession voulait rester traditionnelle et ne pas inclure le *finishing* dans le cahier des charges. Cette stratégie de diversification n'est ainsi pas toujours bien perçue par les acteurs du cognaçais qui y voient le risque d'une perte des traditions liées au processus de production du Cognac et, à terme, une perte de repère pour les consommateurs. Le débat a opposé les acteurs du territoire et a fait renaître l'opposition historique entre Hennessy et Martell : Bernard Peillon, le président de Hennessy jusqu'en juillet 2020, s'est opposé clairement à cette innovation : « *Pourquoi abandonner ce qui fait la singularité, la force et le succès du Cognac pour se présenter avec des habits qui ne sont pas les nôtres ? Aux États-Unis, ça commence à être la cacophonie dans nos rayons [...] À partir du moment où les lignes ne sont plus claires, nous nous perdons* ». À l'opposé, César Giron, le président-directeur général de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ) se déclare favorable : « *C'est bien d'être un gardien du temple, mais il ne faut pas être un conservateur de musée [...] Le finishing, ça marche, alors pas d'hésitation [...]. C'est un vecteur de valeur, de volume et de recrutement* »¹⁰.

« Il y a eu beaucoup de débats. Les leaders étaient plutôt contre pour éviter une différenciation et éviter d'être concurrencé. Les débats ont montré que la profession voulait rester traditionnelle et ne pas inclure le finishing dans le cahier des charges ».

La décision prise sur le *finishing* n'a pas clos les débats au sein du BNIC. D'autres innovations de procédés viennent questionner l'appellation « Cognac ». Ainsi, la maison Bache-Gabrielsen soulève la question de l'utilisation d'autres essences de bois pour le vieillissement des cognacs en fûts. Aujourd'hui, seuls les fûts fabriqués à partir de chêne français sont utilisés (historiquement, le chêne provenait du Limousin). L'utilisation de fûts de chêne français relève d'une pratique ancestrale des maisons de Cognac. Néanmoins, si le cahier des charges de l'appellation « Cognac » impose un élevage en fût de chêne, il ne précise pas son origine, ce qui a amené la maison Bache-Gabrielsen à proposer un cognac vieilli en fût de chêne américain. Le Cognac « American Oak » de Bache-Gabrielsen bénéficie ainsi d'une double maturation : un vieillissement en fût de chêne français issu du Limousin combiné à un minimum de six mois en fût de chêne neuf américain importé du Tennessee. Cette innovation soulève la question plus large de l'utilisation d'autres essences de bois (acacias, merisier, châtaignier, etc.) pour la fabrication des fûts servant au vieillissement du cognac. Cette question est en cours de réflexion au sein du BNIC. Le BNIC travaille sur plusieurs aspects : i) l'aspect éthique et dogmatique : « *c'est bien / ce n'est pas bien* » ; ii) l'aspect gustatif : la station viticole du BNIC, « *le bras armé du BNIC en matière de recherche et développement* », mène des essais et des expériences pour mesurer, le plus objectivement possible, si l'utilisation d'autres essences de bois pour les fûts servant au vieillissement du cognac altère le goût de l'eau-de-vie charentaise.

Enfin, l'impact du réchauffement climatique et la nécessité pour les entreprises de réduire leur impact environnemental sont considérés par les acteurs de la filière. Cette réflexion sur l'impact environnemental des activités touche désormais également les grandes maisons de Cognac, qui témoignent de leur engagement et investissent dans de nouveaux procédés plus responsables sur le plan climatique (anticipant peut-être aussi un durcissement des réglementations dans les années à venir). La question du fret ferroviaire est celle qui suscite le plus de débats sur le territoire. Les expéditions de Cognac dans le monde se font très principalement à partir du port du Havre (équipé pour cela, au contraire du port commercial de La Rochelle, pourtant plus proche). Cela requiert une

¹⁰ Les propos de Bernard Peillon et de César Giron ont été relayés par la Charente Libre « La filière cognac dit «non» au *finishing* » du 9 janvier 2020.

logistique particulière : « *les maisons de cognac envoient des camions à Bordeaux pour qu'ils partent ensuite au Havre pour être exportés* ». Il y a une volonté des maisons de Cognac de travailler avec la région Nouvelle-Aquitaine pour améliorer « *l'interconnexion du rail pour le transport des marchandises* ». Des projets innovants et plus atypiques voient également le jour. La maison Hennessy a annoncé fin 2020 son engagement d'utiliser des « cargos voiliers » en cours de construction par un armateur de Nantes (la société Neoline) pour une partie du trafic vers les États-Unis (avec un objectif de 4 millions de bouteilles exportées par transport par voilier, soit environ 4 % du volume actuel).

Les innovations de procédé en amont de la filière

Des travaux sont conduits en amont de la filière au niveau du vignoble mais aussi de la distillation et du vieillissement. La station viticole conduit notamment des recherches sur la vigne afin de la rendre plus productive, plus saine et plus résistante aux maladies. Ces dernières années, ces travaux ont conduit à l'adoption dans le cahier des charges de l'appellation d'un nouveau cépage : le folignan, issu de deux cépages traditionnels de l'appellation (l'ugni blanc et la folle blanche).

La question de l'impact du changement climatique sur la production de Cognac et son industrie interroge les acteurs locaux. Jean-Pascal Goutouly, (2011), chercheur à l'INRA de Bordeaux, s'inquiète de l'impact du réchauffement climatique sur le vignoble cognaçais : « *le réchauffement climatique pourrait empêcher, à terme, la fabrication des eaux-de-vie à Cognac si rien n'est fait* »¹¹. Des études conduites en partenariat avec le BNIC démontrent que la température a augmenté dans la région de 1° sur le siècle passé avec des températures plus élevées l'été (+ 6° à + 8°), ce qui a pour conséquence une avancée des vendanges plus tôt dans l'année (21 jours d'avance par rapport à 1976) et une modification des arômes des raisins servant à la production de l'eau-de-vie charentaise. Un plus grand ensoleillement modifie la concentration en sucre et le degré d'acidité, ce qui pose ensuite un problème pour la production et la conservation des eaux-de-vie. Cette problématique est considérée de près par le BNIC qui mène des études sur les cépages pour s'adapter au réchauffement climatique. Cette problématique trouve aussi un écho chez les tonneliers. Ces derniers travaillent au développement de fûts adaptés aux caractéristiques des vins impactés par le réchauffement climatique.

« Il y a de la recherche sur des cépages résistants pour permettre de réduire les doses de phytosanitaires utilisés. L'interprofession (viticulteurs et négociants) cherche à construire la viticulture charentaise de demain ».

Des réflexions sont également menées pour améliorer les pratiques culturales des viticulteurs et tendre vers une production « bio ». L'UGVC a conduit une démarche pour commencer des pratiques plus respectueuses de l'environnement et a mis au point une certification environnementale « Cognac » alignée sur la réglementation HVE (Haute Valeur Environnementale). Cette dernière est valable pour toutes les professions agricoles. L'UGVC a introduit les notions de distillation spécifiques à la région du Cognac. La certification environnementale de la filière cognac (l'UGVC parle d'une « double certification environnementale Cognac & HVE ») intègre ainsi des critères spécifiques au vignoble charentais en plus des exigences de la certification HVE du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

¹¹ Propos cités par Sud-Ouest « Dans 100 ans, il n'y aura plus de cognac à Cognac » du 30/01/2012 et La Charente-Libre « Le vignoble cognaçais face au réchauffement climatique » du 16 novembre 2015.

« Il y a l'ambition régionale d'emmener tous les viticulteurs à ce niveau de certification d'ici 2030. D'où les notions d'accompagnement au sein de l'UGVC. Aujourd'hui, on dénombre entre 2500 et 3000 de viticulteurs qui ont le niveau d'engagement. Il faut passer le pallier de la certification : 150 l'ont fait cette année. Il y a un plan sur 10 ans pour emmener tous les viticulteurs dans la démarche ».

Malgré une volonté naissante de la filière d'améliorer ses pratiques, le « cognac bio » reste un produit très minoritaire dans la région. Les « cognacs bio » référencés sur le marché ont été développés par des petites maisons de Cognac familiales, dont certaines possèdent leur propre vignoble : la Distillerie du Peyrat, la distillerie des Moisans, la maison Hardy, la maison Planat, etc. L'enjeu d'approvisionnement en eau-de-vie reste prioritaire pour répondre aux marchés qui s'intéressent à l'image d'un produit associé au terroir charentais sans prêter, pour le moment, une attention particulière à ses caractéristiques environnementales. Les travaux menés au BNIC démontrent une volonté d'anticiper cette demande afin de modifier progressivement les pratiques vers une viticulture plus durable.

Enfin, des travaux sont également menés à l'étape de la distillation du process de production. Un travail est, par exemple, mené sur des techniques nouvelles de distillation en utilisant la distillation vapeur afin de faire des économies d'énergie. Chaque recherche fait l'objet d'un « *process d'expérimentation calé au niveau interprofessionnel avec une vérification sur la qualité et une validation par les administrations* ».

4.8. La diversification cohérente vers les spiritueux autres que le cognac

La catégorie des spiritueux regroupe les boissons alcoolisées dont le degré d'alcool est d'au moins 15 % et qui ont été obtenu par le processus de distillation. Parler de diversification sur le cognaçais requiert d'évoquer la production de pineau des Charentes, un alcool créé à partir du cognac et de moût de raisins qui bénéficie d'une appellation d'origine proche de celle du cognac. Le pineau des Charentes n'appartient pas à la catégorie des spiritueux et nécessiterait un travail séparé. Il ne sera par conséquent pas abordé dans ce document.

4.8.1. Une prise de conscience du territoire

En réponse aux crises et pour anticiper les cycles à la baisse du marché du cognac, les acteurs, internes et externes au territoire, ont porté des stratégies de diversification en développant des gammes de spiritueux nouveaux, autres que le cognac. Ce développement s'appuie sur la mobilisation des savoir-faire ancestraux mobilisés dans le cadre de la production de cognac, notamment ceux relatifs à la distillation et vieillissement.

Le développement des spiritueux autres que le cognac connaît depuis une forte croissance sur le territoire, entraînant avec lui l'ensemble de la filière. Il est produit sur le cognaçais tout une gamme de spiritueux avec une spécificité liée à la production de spiritueux haut-de-gamme : vodka, gin, whisky, brandy, liqueur, etc. Le cognaçais, et plus largement le Val de Charente, revendique produire 50 % de la production mondiale de spiritueux super-premium en volume et 80 % de la production française de spiritueux en valeur (Spirits Valley 2020). Cela inclut la production de cognac mais aussi d'autres spiritueux (vodka, gin, whisky, etc.).

Les premières initiatives ont vu le jour dans les années 1980 : la liqueur Alizé dans les années 1980 puis Hpnotiq, un spiritueux issu d'un assemblage de vodka, de cognac et de jus de fruit créé par un

américain en partenariat avec la maison Merlet. Ces boissons, qui existent toujours, ont connu un succès limité, ils ont le mérite d'avoir apporté une inspiration nouvelle sur le territoire. Deux *success stories* ont ensuite montré le potentiel des savoir-faire cognaçais pour la fabrication de spiritueux haut-de-gamme : la vodka Grey Goose produite depuis 1997 et la vodka Ciroc, une vodka produite à partir de raisins et développée par la maison Villevert (une maison de Cognac).

La vodka Grey Goose a été élaborée comme un produit de luxe par le milliardaire américain Sidney Frank qui s'est associé à un maître de chai de la maison de Cognac Henri Mounier pour créer la vodka Grey Goose. L'intuition de son fondateur est qu'il n'existait pas de vodka haut de gamme à destination du marché américain. Sidney Frank, « *une sorte de Steve Jobs des spiritueux, un petit génie du marketing, qui avait réussi à faire d'une marque de liqueur allemande « Jägermeister » un produit international* », a cherché à capitaliser sur le prestige de l'image française et des savoir-faire du cognaçais. La vodka Grey Goose a constitué une innovation majeure du fait qu'elle a été la première vodka super-premium disponible sur le marché. Face au succès, Grey Goose a attiré les investisseurs. La marque est devenue la propriété du groupe Bacardi en 2004.

« Ce qui a été un choc pour le territoire, c'est l'arrivée de Grey Goose sur le cognaçais. À l'époque, personne n'y croyait. Vendre une vodka à 35 dollars paraissait impossible. Mais cela a finalement marché. Tout le monde s'est aperçu qu'il y avait un Américain qui ne parlait pas français qui est venu à Cognac pour cela ».

La vodka Cîroc est probablement la deuxième grande *success story* des spiritueux hors cognac sur le cognaçais. Elle a été créée par la maison Villevert, une maison de spiritueux qui est une émanation d'un portail de vente de vins et spiritueux sur internet EuroWineGate créé par Jean-Sébastien Robicquet, un œnologue et distillateur. Au début des années 2000, Jean-Sébastien Robicquet expérimente des distillations de vins. Ses recherches aboutissent à la création de la vodka Cîroc, en collaboration et pour le compte du groupe Diageo. La Maison Villevert a depuis développé plusieurs alcools haut de gamme premium : vodka, gin, cognac (avec la guilde du cognac), etc. L'exemple de la vodka Cîroc démontre le potentiel de création sur le cognaçais en mobilisant les savoir-faire et l'image de marque du cognac.

« La vodka Cîroc est un exemple typique de développement de Spirits Valley avec une personne qui a travaillé pour une maison de Cognac puis a fondé son entreprise dans les spiritueux. C'est un acteur présent sur le créneau premium, voire super-premium. Il est complètement dans la diversification et ne reste pas sur un mono produit comme les grandes maisons de cognac ».

Le développement de ces produits a mis en lumière les savoir-faire présents sur le cognaçais et l'exigence en matière de qualité qui permet aux productions locales de se positionner sur les créneaux premium et super-premium¹² sur les marchés mondiaux (le premier désigne les spiritueux vendus entre 22,5 et 30 dollars, le second désigne les spiritueux vendus entre 30 et 45 dollars).

¹² Cette catégorisation est fournie par l'ISWR, la revue américaine de référence spécialisée des boissons alcoolisées, qui identifie en tout 7 segments de produits (valeurs 2019) : Prestige Plus (200 \$ et plus), Prestige (100 \$ - 200 \$), Ultra Premium (45 \$ - 100 \$), Super-premium (30 \$ - 45 \$), Premium (22,50 \$ - 30 \$), Standard (10 \$ - 22,50 \$) et Value (moins de 10 \$).

À partir de là, les petites maisons de Cognac ont pris conscience qu'elle pouvait diversifier leur gamme avec un portefeuille plus large (gin, vodka, whisky, liqueur, brandy, etc.). C'est le cas, par exemple, de la maison de Cognac Ferrand qui a diversifié son portefeuille de marques en produisant du gin, des liqueurs et du rhum. Elle crée le Gin Citadelle dès 1996, puis se diversifie dans la production de liqueur (liqueur Curaçao, liqueurs de fruits) et dans la production de rhum (la maison Ferrand fait notamment vieillir des rhums des Caraïbes en fûts de Cognac). D'autres produisent aussi du whisky comme la société Bellevoys. Créé à Bordeaux, le whisky Bellevoys est fabriqué dans la distillerie Bercloux à Saint-Sauvant (Charente-Maritime). La maison Bache-Gabrielsen produit un brandy, une eau-de-vie de vin, plus simple que le cognac, sourcé à partir de différents raisins provenant d'ailleurs en Europe. Le prix de revient est beaucoup moins cher et constitue un produit d'entrée de gamme pour certains marchés.

Cette stratégie de diversification est principalement le fait des petites maisons de Cognac. Les grandes maisons, du fait de leur appartenance à des grands groupes mondiaux de spiritueux qui comptent déjà dans leur portefeuille d'autres spiritueux, ne s'inscrivent pas dans cette stratégie.

Le développement des spiritueux sur le cognaçais s'est inscrit dans la tradition haut de gamme du cognac avec une exigence de qualité très forte. Il y a sur le cognaçais une exigence de la qualité très forte qui constitue une caractéristique intrinsèque du territoire.

« Les gens qui travaillent avec le cognac ont une exigence très forte. Tout le monde travaille avec un degré d'exigence très fort : une étiquette mal collée ne sera pas acceptée à Cognac. Le succès est lié au haut de gamme et l'exigence de qualité ».

4.8.2. D'une spécialisation sectorielle à une spécialisation cognitive

La stratégie de diversification du territoire repose sur une approche relevant d'une diversification cohérente, c'est-à-dire le développement de nouveaux produits qui reposent sur des ressources semblables à celles déjà mobilisées par les acteurs du territoire (Bouba-Olga, 2017). Cette stratégie s'inscrit dans une logique de spécialisation cognitive du territoire (Voir, par exemple, les travaux de M. Ferru, 2009, sur le bassin de Châtelleraut). Cette réflexion sur la spécialisation cognitive des territoires trouve une origine dans les travaux d'Aydalot (1986) qui lia la division du travail et l'espace en soulignant l'importance des compétences sur les territoires grâce au concept de « rupture – filiation ». D'autres travaux ont précisé le lien entre territoire et spécialisation cognitive (voir, par exemple, Moati and Mouhoud, 2005). Le processus d'accumulation « de savoir-faire spécifiques sur les territoires implique une spécialisation et une cohérence cognitive forte et conduit ainsi à l'existence non pas d'un système productif local (logique de spécialisation sectorielle), mais plutôt d'un système local de compétences » (Ferru, 2009). Le développement de nouveaux produits ne repose plus seulement sur un secteur spécifique mais sur un type de compétences.

En réponse aux crises qui touchent de manière cyclique le cognac, les entreprises du cognaçais ont initié un processus de diversification cohérente à partir des savoir-faire ancestraux dont le territoire disposait pour la production et la commercialisation du cognac. Sur la base des savoir-faire historiques construits sur le temps long (notamment les savoir-faire très spécifiques de la distillation et du vieillissement et une exigence très forte sur la qualité), le cognaçais a effectué une évolution sectorielle. Celle-ci s'est avérée limitée, dans un premier temps, à des spiritueux autres que le cognac : whisky, vodka, gin, liqueur, etc. Si ces boissons sont regroupées au sein du secteur des boissons alcooliques distillées, cette évolution constitue un changement drastique dans la culture du cognaçais. La naissance du cluster Spirits Valley a révélé la difficulté à reconnaître et à soutenir le développement d'autres spiritueux sur le cognaçais. On retrouve ici les considérations prêtées à toute innovation qui

sort des limites de l'appellation « Cognac ». Cette évolution a nécessité une acculturation du territoire à l'idée d'une filière des spiritueux à Cognac.

« Il y a eu ensuite des considérations politiques car parler de spiritueux au pluriel sur les terres du cognac n'est pas si simple que cela. Il y a une certaine acculturation du territoire à l'idée d'une filière des spiritueux au-delà du cognac. Il y a des conservateurs qui ne veulent faire que du cognac à Cognac. Il y a des progressistes qui soutiennent les autres démarches comme Spirits Valley ».

Au-delà des spiritueux, Cognac voit naître de nouveaux produits qui mobilisent les savoir-faire traditionnels de la distillation et du vieillissement. Le succès du vinaigre Baume de Bouteville illustre cette capacité du territoire à développer des produits nouveaux qui s'inscrivent dans la trajectoire cognitive du territoire. À ce stade, il s'agit seulement d'un phénomène émergent. Enfin, des boissons nouvelles apparaissent sur le marché. La maison Dame de pique, initialement spécialisée dans la production de vin d'épine, a créé le premier spiritueux français sans alcool : le *Djin*, un gin sans alcool qui répond à une demande croissante des *bartenders* pour des produits sans alcool à travailler en cocktail. Le succès du Baume de Bouteville et l'inventivité des acteurs locaux pourraient amener d'autres acteurs à élargir leur gamme vers des produits sortant de la gamme des spiritueux.

4.8.3. Étude de cas : la Compagnie de Bouteville

L'histoire de la Compagnie de Bouteville est intéressante et atypique. Il s'agit, à notre connaissance, de la première entreprise hors spiritueux qui mobilise les savoir-faire historiques de la distillation et du vieillissement du Cognac pour produire des produits agroalimentaires non alcoolisés. L'histoire de la création de l'entreprise et du développement des produits illustre la capacité des acteurs locaux à mobiliser les savoir-faire ancestraux mobilisés dans la production de cognac et la force des partenariats et du travail collaboratif sur le territoire.

La Compagnie de Bouteville (du nom de la ville où est localisée l'entreprise) produit un vinaigre balsamique : le Baume de Bouteville, décliné dans une gamme comprenant cinq références selon le type de vieillissement et le type de barrique utilisée pour son vieillissement (3 ans avec des affinages dans différents types de barriques, 6 ans et 10 ans). L'entreprise a également développé une gamme supplémentaire à destination des chefs de restaurant. L'objectif de l'entreprise est d'élargir la gamme avec une diversification dans la gamme des vinaigres en fonction du vieillissement et des barriques (un Baume de Bouteville à la pomme, développé en partenariat avec un producteur de pommes local, va par exemple être commercialisé prochainement). L'entreprise réfléchit également à développer des produits annexes comme la moutarde, dont l'un des ingrédients principaux est le vinaigre.

L'entreprise réalise 75 % de son chiffre d'affaires en France. Du fait d'une production limitée, l'entreprise privilégie pour le moment ses clients français. Le Baume de Bouteville est principalement distribué dans les épiceries fines, des cavistes ou des restaurants, principalement à Paris, en Charente et en Charente-Maritime. 25 % des ventes sont effectuées à l'export : dans des épiceries en Asie, en Scandinavie et en Amérique du Nord. L'entreprise a pour objectif d'augmenter son potentiel de vente à l'export en atteignant un ratio 60 %-40 % sur ses ventes en faveur de l'export.

La production a été créée par 2 retraités (l'un était menuisier, l'autre vétérinaire) qui ont monté cette production « *pour le plaisir* » dans les années 1990. Ils ont créé « *un vinaigre de grand cru, un vinaigre du vignoble de Cognac en prenant du raisin de belles parcelles* ». L'idée leur est venue par un de leur gendre originaire d'Italie en s'inspirant du vinaigre balsamique de Modène. Il s'agissait au départ d'un

projet et d'une petite production pour les amis et la famille. Par le bouche-à-oreille, dans les années 2000, le produit est arrivé dans les cuisines de plusieurs chefs de restaurants prestigieux de la région qui ont commencé à utiliser le produit et ont encouragé les créateurs à développer la production. Le dirigeant actuel de l'entreprise, Lionel Sack, est le petit-fils d'un ami des deux retraités. Lionel Sack, dont la famille est pour partie originaire de la région, était consommateur du produit et s'est impliqué dans son développement avec un ami : *« un projet par amitié au départ [...] en mode vacances / hobby pour structurer la production et bien l'intégrer dans le vignoble »*.

Le développement du produit originel de l'entreprise, le Baume de Bouteville, répond d'une diversification cohérente. La recette du Baume de Bouteville est basée sur *« les savoir-faire locaux en s'inspirant de la technique des balsamiques italiens et en adoptant un positionnement local et en mobilisant les savoir-faire locaux »* : le savoir-faire de la chauffe utilisé pour la distillation des eaux-de-vie, d'une part, avec l'utilisation des alambics en cuivre de la région pour chauffer le moût au moment des vendanges ; le savoir-faire du vieillissement avec l'utilisation des fûts de Cognac pour le vieillissement du produit.

« Ce qui est intéressant est la coconstruction de l'entreprise avec les partenaires et les fournisseurs locaux, avec l'accès aux savoir-faire bien qu'on ne soit pas sur la même typologie de produits ».

L'entreprise s'est développée grâce à la capacité de coopération des acteurs locaux et la force des partenariats sur le territoire. Si, au départ, la recette résultait d'un travail empirique, la production a été professionnalisée *« en s'appuyant sur les fournisseurs locaux »* : des partenariats ont été établis avec des producteurs de raisins, avec un tonnelier local, avec un maître de chai qui a mis en place un comité de dégustation. Le produit a été intégré *« dans la chaîne de valeur locale en créant une bouteille qui correspond à l'esprit de la fabrique et du produit, avec des producteurs de bouteilles, d'étiquettes, de bouchons, une agence de design en local »*.

« Par exemple, la création d'un comité de dégustation avec un ancien maître de chai à la retraite. D'un côté, cela le faisait rire car il retrouvait les bactéries à risque qu'il essayait dans les chais, de l'autre, il retrouvait les repères qu'il avait pour le Cognac : des notes de vieillissement avec le temps, la même matière première : le raisin, des chauffes avec le cuivre, le vieillissement en barrique ».

Les tonneliers apparaissent comme des partenaires clés dans ce processus de création et de développement de produit. Le développement de nouveaux produits se fait en collaboration étroite avec cette profession. La Compagnie de Bouteville travaille de manière privilégiée avec des tonneliers locaux : la tonnellerie Seguin-Moreau principalement et la Tonnellerie Vicard pour certains produits destinés aux chefs. La Compagnie de Bouteville travaille avec les tonneliers sur la partie vieillissement et sur la composition des barriques. Les tonneliers jouent sur différents paramètres pour donner ses caractéristiques gustatives aux produits : *« les textures de chauffe, les durées de chauffe et l'aspect respiration de la barrique pour amplifier ou ralentir l'impact de la barrique sur le produit »*. Pour le développement du Baume de Bouteville à la pomme, un produit imaginé par les deux retraités fondateurs mais qui n'avait pas trouvé de suite à l'époque, une réflexion a été menée en partenariat avec un tonnelier pour trouver la barrique parfaite adaptée à la pomme : *« il y a eu des essais à petite échelle, sur des formats d'un litre, en utilisant des bois alternatifs sur des blocs de 12 semaines qui*

permettent de simuler le vieillissement du produit en barrique, en mobilisant et en organisant des dégustations avec le maître de chai et des intervenants de la tonnellerie (équipe R & D, équipe développement produit) ». Le choix de la barrique requiert également un long processus collaboratif : « au départ, il y a des tests avec une déclinaison des barriques sur 48 paramètres différents. Au bout de 2 blocs de 12 semaines, il y a une sélection de 7 pistes, puis après, de nouveau, des tests sur 2 blocs de 12 semaines, il y a eu 3 pistes de sélectionner. Enfin, ces pistes ont été affinées car il est possible de simuler des barriques avec différentes caractéristiques : la taille de la barrique, le type de chauffe, l'intensité de chauffe, le type de grain, le type de bois, etc. Cela a permis de trouver les meilleures recettes. Elles ont été validées par des chefs. La recette finale est mise en production. La phase de développement produit prend au moins 1 an. Le plus souvent 1 an ½, 2 ans, 3 ans pour avoir un produit finalisé avec le facteur vieillissement ».

« On bénéficie de l'expérience et des savoir-faire des tonneliers pour arriver à un produit intéressant ».

L'explication du développement d'un produit illustre l'exigence de qualité requise par les acteurs du territoire. Elle témoigne de l'importance stratégique des partenariats locaux qui permettent aux acteurs de bénéficier des savoir-faire accumulés sur le temps long par les parties prenantes de la filière cognac.

« Il y a une chaîne de valeur très locale, avec une confiance importante en local ».

Cette importance du local se traduit par la politique d'achat de l'entreprise. Bien que certains achats puissent être faits à l'étranger du fait d'une certaine standardisation, l'entreprise cherche à « rester en local » : « L'entreprise s'impose une politique du 30-20-10 : un fournisseur dans un périmètre de 30 km, payer maximum 20 % plus cher quand c'est local car on estime un gain de 10 % sur les coûts de transport et le temps de travail. On estime que le consommateur du XXI^e siècle est prêt à payer 10 % plus cher pour un produit réalisé en local. C'est aussi une question d'éthique. Il y a une relation de confiance avec les fournisseurs ».

4.9. Le territoire et la force des réseaux

Le territoire constitue un actif pour les entreprises qui y sont implantées. L'image du vignoble cognac, réputée dans le monde entier pour son histoire, sa qualité et sa vitalité économique, confère à l'ensemble des acteurs du territoire une image positive.

« La notoriété de l'entreprise est liée à l'image du vignoble de cognac. Ce sont des éléments intangibles qui ont été créés par des entreprises depuis trois siècles mais qui donnent une légitimité importante. Quand on présente le produit, la référence au vignoble de cognac, connue dans le monde entier, inspire confiance aux consommateurs, car l'entreprise vient d'une région avec des savoir-faire de vieillissement, de distillation, etc., très forts ».

De nombreux réseaux, formels et informels, structurent les relations entre les acteurs locaux. Le « réseau cognaçais » est traversé par une multitude de réseaux sectoriels et territoriaux qui confèrent une force collective aux acteurs locaux. Le territoire, du fait d'une spécialisation historique sur un mono produit, le Cognac, est organisé dans sa quasi-globalité autour d'un objectif commun : la

production de Cognac pour répondre à la demande des marchés internationaux. Cet objectif commun et cette interdépendance des acteurs ont contribué à tisser des liens, professionnels et parfois personnels, très forts.

« L'entreprise s'appuie aussi sur la force du réseau local. Quand on présente l'entreprise à des partenaires en France ou à des réseaux de distribution à l'export, il est expliqué que l'entreprise emploie 4-5 personnes en interne, mais elle s'appuie sur un réseau de partenaires extérieurs : espace de stockage, laboratoire de contrôle qualité, etc. L'entreprise est intégrée dans le vignoble qui donne une force de frappe qui dépasse la taille réelle de l'entreprise. L'entreprise est petite, mais avec son positionnement dans l'écosystème cognac, elle possède une force de frappe bien plus importante ».

Le BNIC et les syndicats de la viticulture et du négoce constituent les organismes clés pour les orientations stratégiques de la filière Cognac qui impactent l'ensemble du territoire. D'autres organismes existent à côté : la Spirits Valley ; Atlanpack, le cluster du packaging de Nouvelle-Aquitaine dont le siège est à Cognac ; Inno'vin, le cluster de la filière vitivinicole en Région Nouvelle Aquitaine ; l'Union patronale ; le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ; etc.

« Il y a une hypertrophie de réseaux à Cognac. Cela crée des liens. Cela crée une dynamique ultra-positive ».

« L'explication très principale du succès est liée aux réseaux : tous les réseaux. À Cognac, les réseaux se sont constitués. Tout le monde se connaît. Les gens se sont mis à travailler dans les réseaux pour coordonner les actions ».

À cela s'ajoute un ensemble de « petits réseaux », le « café des fournisseurs », par exemple, qui réunit « des gens qui travaillent pour les maisons de Cognac qui prennent un café une fois par mois pour parler de tout et de rien. Cela se fait dans l'une des boîtes. Tout le monde a le droit de venir y compris les concurrents ». Ces réseaux, plus ou moins formels, et stimulent l'interconnaissance des acteurs et contribue à établir et maintenir une relation de confiance importante entre les acteurs du territoire. Du fait des relations de confiance tissées entre les acteurs du territoire, la question du degré de transparence et de confidentialité se pose différemment à Cognac. Les acteurs soulignent l'existence d'une « *intelligence collective* » sur le cognaçais, notant que l'organisation territoriale collective est atypique et peut être difficilement compréhensible pour des acteurs en dehors du territoire.

« La question sur le besoin de confidentialité à Cognac se pose différemment. Par exemple, lors d'une visite d'une tonnellerie, les 2 principaux concurrents étaient invités à faire la visite. Ils rentrent dans l'entreprise et voient certaines choses. Cela peut être quasi choquant vu de l'extérieur ».

« Il y a des relations de confiance qui s'établissent entre les gens. Les gens se retrouvent dans des soirées où les dirigeants sont présents et discutent ensemble. Les patrons des grandes maisons se retrouvent. Ils sont concurrents sur les marchés mais cela ne les empêche pas de boire un coup ensemble et de discuter des marchés. Vu par un autre milieu, cela est inimaginable car les informations échangées sont nombreuses. Dans d'autres milieux, les gens ne donneraient pas ce

type d'information. Ils se mettent en danger par rapport à cela. Ils sont transparents sur leur situation. Ils partagent leur problème. C'est une vraie particularité du cognaçais ».

« Les gens à Cognac se dévoilent. Ils sont transparents ».

L'interconnaissance des acteurs et la force des réseaux trouvent également une traduction dans la capacité des acteurs à innover. Au contraire d'un processus de création-production segmenté où un produit serait d'abord imaginé par un designer avant d'être soumis aux prestataires pour la phase de production en suivant un cahier des charges, les réflexions en matière d'innovation, de création et de faisabilité des produits intègrent, le plus souvent, l'ensemble des acteurs de la filière. Il y a une réflexion générale avec l'ensemble des parties prenantes dès la phase amont du processus de création.

« Le client arrive avec une idée à développer. Le client ne demande pas un devis. Il y a une implication très en amont. Les fournisseurs sont impliqués par les maisons de Cognac très en amont. C'est une spécificité locale ».

« Les prestataires des maisons de négoce se connaissent et échangent entre eux. Par exemple, il est important de comprendre comment les fabricants de bouchons travaillent. Cela permet de bénéficier de leur expérience. Discuter avec un fabricant de bouchon évite de payer une étude de marché. Chacun bénéficie du travail de l'autre. On va plus vite. Cela coûte moins cher ».

L'entreprise Bernadet témoigne en citant l'exemple de la création de la bouteille XO de Rémy Martin (une carafe avec une impression en chromographie). Rémy Martin a rassemblé autour de la table les différents partenaires (designer, décorateur, verrier) au stade de l'idée de projet. Cela permet de classer l'idée et la proposition selon la classification dite de la *Technology readiness level (TRL)*, un système de classification utilisé notamment par l'Union européenne pour évaluer le niveau de maturité technologique d'un produit. La participation de l'ensemble des parties prenantes permet d'évaluer la faisabilité du projet dès l'émergence de l'idée. Des réflexions plus générales ont également parfois lieu. Un travail collectif a, par exemple, été mené sur les tendances à venir chez Bernadet. Ce temps de travail incluait *« des gens de l'entreprise, mais aussi une implication des écoles, des clients, des fournisseurs, une agence de design »*.

« Quand il est possible d'avoir le client, le marketing/développement, le concepteur, le designer, cela va fonctionnait à 99 %. Cela ressemble à un service R & D au service d'un produit final ».

4.10. La relative richesse des dispositifs de formation

Le cognaçais dispose d'une offre de formation initiale et continue répondant aux besoins de la filière Cognac et spiritueux du territoire, y inclus sur sa partie amont pour la viticulture et pour les activités connexes en lien avec le packaging. Il existe notamment une offre de formation universitaire complétée par une offre de formation continue relativement dense. Bien que l'offre de formation soit incomplète et manque de cohérence sur certains aspects, elle se révèle atypique pour un territoire de cette taille et témoigne de sa forte dynamique économique. Rappelons que le cognaçais est un territoire à dominante rurale (18 000 habitants pour la ville seule de Cognac et 26 000 habitants pour son agglomération) au sein d'un département, la Charente, lui-même très rural et dont la principale ville, Angoulême, est une ville de taille moyenne (40 000 habitants environ pour la ville seule et 140 000 habitants pour son agglomération). Les formations de l'enseignement supérieur post-bac

existant sur le territoire démontrent une spécificité du territoire et témoignent de l'attractivité du territoire pour des acteurs de la formation.

4.10.1. La formation initiale et l'Université des spiritueux

L'Université des spiritueux, appelée à l'origine « Université des eaux-de-vie », est un campus universitaire localisé à Segonzac, une commune d'environ 2 000 habitants située en plein cœur de l'appellation « Cognac » (plus spécifiquement au cœur de la Grande champagne, premier cru de l'eau-de-vie de Cognac). Le campus est une antenne délocalisée de l'Université de Poitiers. Elle mène des activités de formation et de recherche en lien avec la filière des spiritueux.

L'origine du site date de 1988. À l'époque, une formation universitaire de niveau Bac +5 est créée à la demande du maire de l'époque de Segonzac, Paul Hosteing. L'histoire raconte que celui-ci était parti en vacances à Suze-la-Rousse (Drôme) où des formations universitaires sur le domaine du vin avaient été créées au milieu du vignoble. Paul Hosteing a souhaité faire une réplique de cette formation sur les eaux-de-vie. Il a été soutenu par les maisons de négoce. Dès le départ, les professionnels du secteur ont ainsi été associés au projet. Le maire de Segonzac s'est rapproché de l'Université de Poitiers en raison de son expérience dans le domaine du droit rural, ainsi que de l'Université de Paris 5. Suite à la crise des années 1990, les maisons de négoce se sont montrées moins intéressées par le projet et l'Université Paris 5 s'est désengagée. L'Université de Poitiers a conservé la formation et la porte depuis cette date.

L'Université des spiritueux dispense des formations de niveau Bac +5 dans les domaines du droit et de la gestion des entreprises des spiritueux. L'offre de formation inclut une formation de niveau master 2 : un master en Droit : « Droit, gestion et commerce des spiritueux », en couplage avec un master de commerce international sous la responsabilité de l'IAE, le master « Commerce international des spiritueux ». Depuis 2015-2016, la formation est ouverte à l'alternance en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage. Ces formations forment « des cadres et des cadres intermédiaires polyvalents » répondant aux besoins des entreprises vitivinicoles dans les secteurs du négoce, du conseil ou du commerce.

« Il y avait une vraie cohérence de concilier la formation originale « droit, gestion et commerce des spiritueux » avec la formation de l'IAE « Commerce international des spiritueux ». Le master répondait à la demande des professionnels locaux qui voulaient profiter de collaborateurs polyvalents (droit, commerce, gestion) : des collaborateurs qui puissent se fondre dans les fonctions de management global ».

« La devise du centre de formation : un œil au bout de la vigne, un œil au bout du monde ».

L'offre universitaire est complétée en amont par une licence professionnelle « droit et commerce des vins et spiritueux » dispensée au lycée agro-viticole de l'Oisellerie à Angoulême et un BTS agricole viticulture – œnologie. Il existe également un diplôme niveau Bac +3 spécialisé sur les métiers du packaging.

Malgré un premier constat positif et l'identification de formations atypiques sur un territoire à dominante rurale, il apparaît que l'offre de formation sur le territoire est insuffisante et manque de cohérence.

« Aujourd'hui, il y a une formation BTS Viticulture – œnologie, une licence pro à Angoulême, puis un master 2 qui est déconnecté des parcours avant ».

« Le tissu de formation n'est pas si mal, mais il n'est pas assez connu et il y a le problème du continuum de formation. Un jeune qui veut se former peut faire un BTS viti-œnologie, une licence commerce des vins et spiritueux, ensuite il n'y a pas de Bac +4, et enfin un master 2 en droit. Il n'y a pas assez de cohérence : on commence sur de la viticulture – œnologie, du commerce pour finir en droit ».

« Il y a un manque terrible. Il n'y a pas de formation sur la qualité, sur le lean manufacturing, sur les enjeux de développement durable, sur les process RSE, etc. Les grandes boîtes ont des cabinets externes et des cadres spécialisés. Mais, pour les entreprises de taille plus modeste, il n'y a rien. Il y a un enjeu de pérenniser les savoir-faire, d'assurer les besoins des entreprises.

Les acteurs locaux, notamment la Communauté d'agglomération de Grand Cognac, qui dispose désormais d'une compétence sur l'enseignement supérieur (un schéma local a été travaillé avec Grand Angoulême pour avoir une logique de territoire), soutient le développement de l'offre de formation sur le territoire. Il y a la volonté de développer les formations autour de l'axe universitaire existant avec l'idée d'une « Spirit University » en offrant un continuum de formation. Cela pourrait se traduire, à terme, par la création d'un DEUST (Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques, à niveau Bac +2) spécialisé sur les spiritueux et d'un master 1 lié au master 2 existant. Cette volonté d'un continuum universitaire est confrontée à la lenteur des pratiques administratives universitaires. Il y a, malgré son implication de longue date et la mobilisation des directeurs de la formation, une certaine méconnaissance entre le siège de l'Université de Poitiers et l'antenne délocalisée de Segonzac : *« Il y avait une méconnaissance réciproque entre les acteurs locaux dans le cognaçais et l'Université de Poitiers. L'Université de Poitiers connaissait peu la formation de Segonzac. Inversement, les gens en local ne savaient pas qu'il y avait un portage par l'Université de Poitiers ».*

En l'absence de réponse de l'Université, d'autres acteurs privés commencent à investir sur le territoire, encouragés par les acteurs locaux désireux de voir se développer l'offre de formation locale. Il y a une volonté des acteurs locaux de *« massifier son offre de formation »* et de proposer une offre cohérente avec un besoin territorial. Cela se traduit par l'implantation de nouveaux acteurs de la formation. L'école de commerce de Nantes, Audencia, a ouvert un *bachelor « Culture et Management des Spiritueux »* et un *« Master off Science in Cognac and Spirits Management »*. La communauté d'agglomération du Grand Cognac travaille également à l'implantation d'une antenne du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) sur le territoire.

« Pour avoir une Silicon Valley, il faut un Stanford. On ne peut pas avoir un territoire en pointe au niveau mondial sur la filière spiritueuse sans avoir les formations. Cela n'a pas de sens. Il faut pouvoir former les gens. Cela fait partie de la cohérence du discours ».

« Le dynamisme du territoire attire l'attention des opérateurs notamment en enseignement supérieur. Audencia a une attention pour le territoire charentais car l'école s'implante aussi à Angoulême. Ils ont découvert l'économie du cognac et ont souhaité développer des cursus de formation ».

4.10.2. La formation continue et le Centre international des spiritueux (CIDS)

Le Centre international des spiritueux (CIDS) est une association de professionnels de la filière des spiritueux localisée à Segonzac. Il a été créé par Sébastien Dathané, dans les années 2000, et est issu de la volonté de l'Organisation internationale de la vigne et du vin (OIV) afin de pouvoir s'appuyer sur un observatoire des eaux-de-vie. Le CIDS est né dans le sillage de l'Université des eaux-de-vie, pour répondre également à un besoin autour de la formation continue dans le domaine des spiritueux : « *l'idée était de développer une association sur des activités non prises en charge par l'Université* ». Le CIDS a été créé pour prendre le relais sur la formation professionnelle en ajoutant une partie veille avec la réalisation d'études.

Le CIDS assure plusieurs missions : un travail de veille avec la collecte et la diffusion de toutes les informations ayant trait au monde des vins et spiritueux ; la dispense de formations relatives à la connaissance de la filière et aux techniques de dégustation, de ventes et de production ; la production de données et d'études concernant les spiritueux, les marchés, les entreprises et les marques. 19 formations sont disponibles dans le catalogue de formation du CIDS, organisées selon 4 axes : les fondamentaux, l'élaboration d'un spiritueux, la dégustation et la vente, et l'organisation et la gestion. Plus spécifiquement, le CIDS dispense des formations, par exemple, sur la connaissance des produits, sur l'animation d'une dégustation, sur la connaissance des arômes alimentaires, sur les parcours de création d'une micro-distillerie, etc.).

Le CIDS dispose d'une salle de formation, d'une distillerie pédagogique avec un alambic charentais reproduit à l'échelle 1/100^e et servant pour la formation sur la distillation (fourni par l'entreprise Chalvignac), une équipe d'experts sur l'ensemble des sujets relatifs aux spiritueux et d'une spirithèque, un échantillonnage de flacon de spiritueux. Le CIDS accueille des professionnels de la région, des personnes en reconversion, des visiteurs venant du monde entier pour se former sur un aspect des spiritueux. Le CIDS a pour particularité de posséder une vision et une reconnaissance internationale dans le domaine des spiritueux avec une connaissance de l'ensemble des spiritueux et des acteurs agissant à l'échelle mondiale. Il y a la volonté d'être ouvert sur l'extérieur en s'inscrivant dans la filiation de l'état d'esprit de la filière Cognac. En 2019, 348 personnes ont été formées lors de 19 sessions de formation organisées par le CIDS.

« Les gens ont une bonne connaissance du Cognac mais peu de ce qui se fait ailleurs. Il y a l'idée de faire connaître ce qui se fait ailleurs. Il y a ici un élément culturel d'ouverture vers l'extérieur. Le CIDS réalise des formations en ayant toujours un œil sur ce qui se passe dans l'ensemble des spiritueux ».

Il y a la volonté d'une complémentarité entre l'offre de formation du CIDS avec celle du pôle universitaire. Une convention de partenariat a été signée en 2020 entre le CIDS et l'Université afin de mieux délimiter les champs d'intervention de chacun. L'université est plus spécifiquement en charge de la formation initiale et possède une entrée plus théorique, tandis que le CIDS s'adresse plus spécifiquement à la formation continue avec une approche plus opérationnelle et plus technique. Néanmoins, malgré cette distinction, il peut y avoir des croisements à la marge qui sont acceptés par les deux structures. Par exemple, le CIDS propose des formations en marketing, tandis que l'Université dispense des cours techniques (présentation des produits et formation sensorielle par exemple). Il y a, de plus, un partage des intervenants, un partage du réseau professionnel et un partage des installations techniques. Le CIDS met notamment à disposition de l'université de Poitiers ses

installations techniques : possibilité de disposer de l'alambic pédagogique, accès à la spirithèque, partage de la documentation, partage d'outil technique pour le travail au quotidien.

Cette dynamique locale autour de la formation et la volonté d'élaborer une offre complémentaire répondent d'un besoin de promouvoir l'offre de formation sur le long terme. Cette disponibilité de l'offre de formation est saluée par les entreprises du territoire malgré les manques pointés par ailleurs.

« Les étudiants d'aujourd'hui sont les collaborateurs professionnels de demain. Ce sont eux qui font la promotion de la formation ensuite. Il y a 1 ou 2 étudiants en reprise d'étude qui ont suivi le double master 2 à Segonzac, qui participent comme collaborateurs au CIDS en tant que formateurs. Une vraie collaboration entre les deux structures. Il y a un vrai site de formation (formation initiale et continue) dédié à la filière des spiritueux ».

« Chez Courvoisier, des collaborateurs sont passés par le site universitaire ou ont suivi des formations continues. Trois employés ont suivi des formations à l'université des eaux-de-vie. Ils ne seraient pas allés à Poitiers ou ailleurs sinon ».

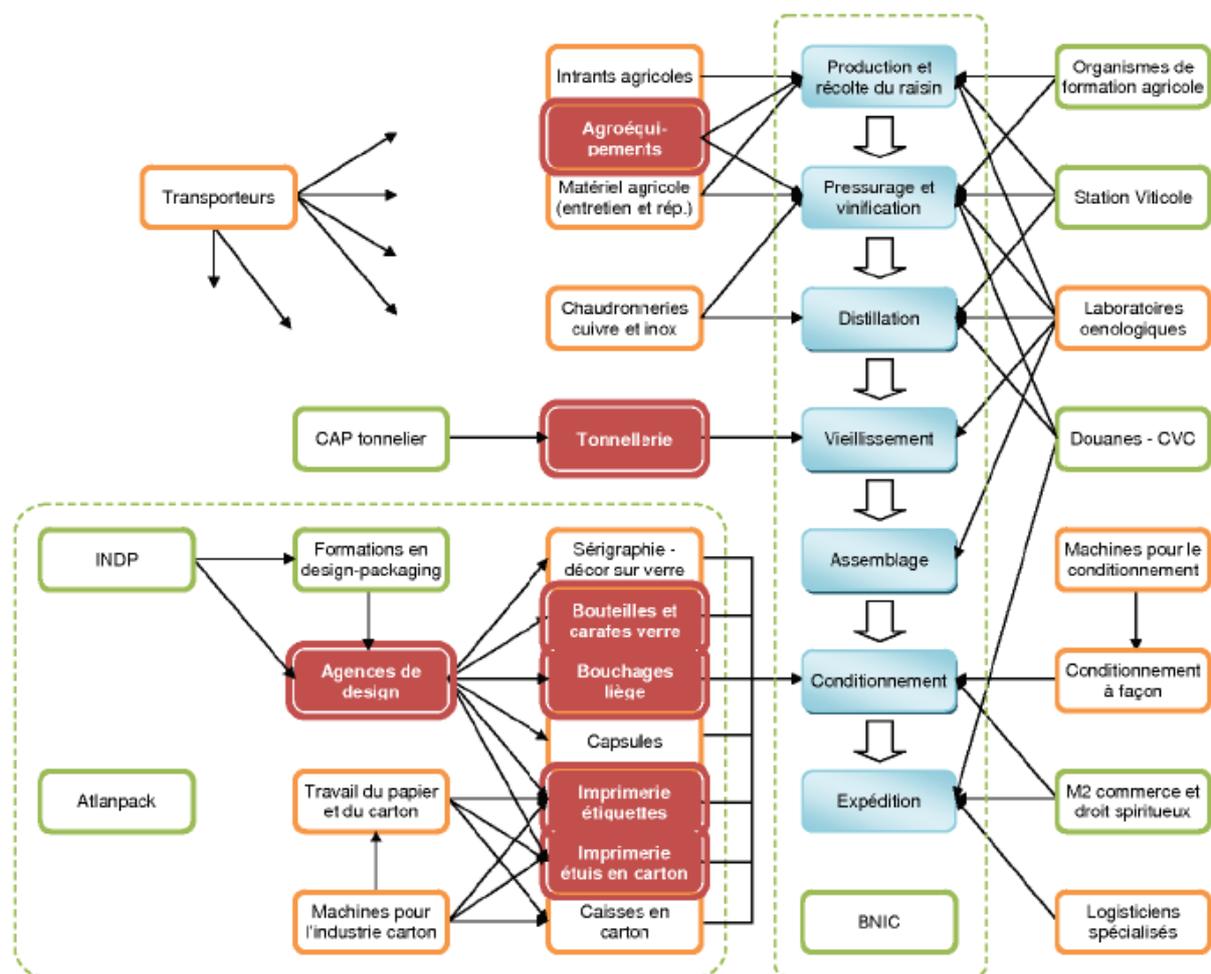
5. LA GRAPPE COGNAÇAISE : LES ACTIVITÉS CONNEXES À LA PRODUCTION ET À LA COMMERCIALISATION DES SPIRITUEUX

L'idée de grappe cognaçaise a été introduite par O. Bouba-Olga, B. Guimond et B. Perrier (2010) pour décrire l'ensemble des activités connexes à la production et à la commercialisation du Cognac. Ce tissu économique autour du Cognac apparaît extrêmement dense. Le cognaçais accueille l'ensemble des activités connexes nécessaires à la viticulture, la distillation, au vieillissement, au conditionnement et à la commercialisation du Cognac, et désormais de l'ensemble des spiritueux produits sur le territoire.

L'ensemble des activités connexes à la production du cognac se sont développées localement : machinisme agricole, chaudronnerie (pour la production de cuves et d'alambics), tonnellerie (pour le vieillissement des eaux-de-vie), verrerie (pour la production de bouteilles), décoration sur verre, création et impression d'étiquettes (pour l'indication des produits et la valorisation des marques sur les bouteilles), cartonnerie (pour la production d'emballages, d'étuis et de caisses industrielles). Ces activités connexes, très liées au cognac, se sont également diversifiées et ont acquis avec le temps une certaine autonomie, qui requiert une analyse séparée de ces activités par rapport au cœur de la filière cognac. Ces activités contribuent grandement à la dynamique économique du territoire et, de ce fait, expliquent, elles aussi, l'effet local positif identifié à partir du travail statistique. Ainsi, si certaines activités et entreprises sont liées de manière encore très étroites au cognac, le phénomène de diversification vers d'autres spiritueux a également concerné une grande partie des entreprises du territoire qui, à leur tour, ont également diversifié leurs activités, dans un premier temps vers les spiritueux autres que le Cognac, puis vers d'autres secteurs d'activité. Pour certains secteurs, cette dynamique de diversification sectorielle et territoriale est relativement récente ; pour d'autres, elle s'inscrit dans une histoire plus longue.

Le schéma proposé par Bouba-Olga *et al.* (2010) reste évidemment d'actualité. Néanmoins, de nouveaux acteurs intègrent la grappe cognaçaise des spiritueux : le cluster Spirits Valley créé en 2016 et qui intègre l'ensemble des activités « de la distillation jusqu'à la consommation » se positionne comme un acteur de rassemblement tissant du lien entre les acteurs du territoire ; des activités nouvelles émergent comme la mixologie (« l'art du cocktail »), ; l'offre de formation s'élargit avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur le territoire (école de commerce Audencia, le CNAM). Cette évolution témoigne du dynamisme et de l'attractivité de la filière des spiritueux sur le territoire.

Figure 3 : La grappe cognaçaise des spiritueux (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010)



5.1. Première lecture statistique : le travail du bois, les industries du papier et de l'imprimerie

Le travail statistique a mis en évidence un ensemble de secteurs d'activités sur la base des données disponibles en NAF A38 (données Insee, RP 2016) et en NAF A732 (données Acoss, 2018).

En Nace A38 (Insee, RP 2016), le secteur du *Travail du bois, des industries du papier et de l'imprimerie* a été identifié comme un secteur clé du territoire avec 3 264 emplois et avec un ratio montrant une présence 4,1 fois plus importante sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac que dans l'économie française. Ce secteur regroupe différents sous-secteurs : *fabrication de cartonnages ; fabrication d'articles de papeterie ; fabrication d'emballages en bois ; fabrication de carton ondulé ; autre imprimerie (labour)*. À ceux-ci s'ajoutent d'autres sous-secteurs : *fabrication de verre creux ; fabrication d'autres machines d'usage général ; fabrication de machines agricoles*.

De plus, parmi les sous-secteurs identifiés dans notre analyse du tissu économique et industriel en NAF A732 (données Acoss, 2007, 2016 et 2018), nous avons fait le constat que certains sous-secteurs bénéficient d'un effet local positif : *fabrication d'emballages en bois ; fabrication de cartonnages ; fabrication de verre creux ; fabrication d'autres machines d'usage général ; fabrication de machines agricoles et forestières*. D'autres souffrent d'effets locaux négatifs : *fabrication de carton ondulé ; fabrication d'articles de papeterie*. Plusieurs sous-secteurs réfèrent directement aux activités connexes du tissu économique cognaçais.

La *fabrication d'emballages en bois* compte 713 emplois sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac et pèse 17 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Les principaux établissements sont des tonnellerie spécialisés dans la production de fûts pour les vins et spiritueux : TONNELLERIE TARANSAUD à Merpins (200 à 249 salariés) ; SOCIETE SEGUIN MOREAU ET COMPAGNIE à Merpins (100 à 199 salariés) ; TONNELLERIE DOREAU à Gensac-la-Pallue (50 à 99 salariés) ; TONNELLERIE VICARD à Cognac (50 à 99 salariés) ; DOREAU L'ATELIER à Gensac-la-Pallue (20 à 49 salariés) ; TONNELLERIE SANSAUD à Segonzac (10 à 19 salariés) ; TONNELLERIES MERRANDERIES REUNIES à Gensac-la-Pallue (10 à 19 salariés) ; TONNELLERIE DE JARNAC à Jarnac (10 à 19 salariés) ; TONNELLERIE LEROI à Cognac (10 à 19 salariés) ; EURL DE LA TONNELLERIE LA COULOMBE à Boutiers-Saint-Trojan (10 à 19 salariés). À ces établissements s'ajoutent quelques établissements spécialisés sur d'autres activités liées au travail du bois : SARL SABOURAUD à Gensac-la-Pallue (20 à 49 salariés) est une scierie spécialisée dans la fabrication de palettes et de caisses en bois ; PEGEE - MANUFACTURE DE COFFRETS à Angeac-Charente (20 à 49 salariés) spécialisé dans la production de coffrets en bois ; EMBALLAGES REPARATION ENTRETIEN MANUTENTION (EREM) à Javrezac (10 à 19 salariés) spécialisé dans la production d'emballages en bois et de palettes. Le territoire compte enfin 11 autres établissements entre 1 et 9 salariés.

La *Fabrication de carton ondulé* emploie 329 personnes sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac et pèse 6 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Le secteur compte 5 établissements spécialisés dans la fabrication d'emballages en carton ondulé (emballages industriels, emballages consommateurs, emballage de luxe, caisses américaines, PLV, présentoirs, etc.) : DS SMITH PACKAGING SUD OUEST à Châteaubernard (200 à 249 salariés) ; SMURFIT KAPPA COGNAC à Jarnac (20 à 49 salariés) ; EMBALLAGES VALADIE SA à Gensac-la-Pallue (20 à 49 salariés) ; SAS GATINEAU-THIOLLET à Châteaubernard (10 à 19 salariés) ; ID CARTON à Cognac (10 à 19 salariés).

La *Fabrication de cartonnages* compte 731 emplois sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac et pèse 21 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Les principaux établissements sont : MMP PACKETIS SAS à Chazelles (100 à 199 salariés) spécialisé dans la production d'emballages pharmaceutiques, de cartons pliants, des étiquettes, des dépliants à destination de l'industrie pharmaceutique ; MULTI PACKAGING SOLUTIONS SAS à La Couronne (100 à 199 salariés) spécialisé dans les emballages de médicaments et de produits cosmétiques ; FRELLER à Champniers (50 à 99 salariés) spécialisé dans la fabrication d'emballages pharmaceutiques et cosmétiques ; VG ANGOULEME à L'Isle-d'Espagnac (50 à 99 salariés) spécialisé dans l'emballage carton et le packaging de luxe (spiritueux et cosmétiques) ; ATELIER D'IMPRESSION CHARENTAIS à Salles-d'Angles (20 à 49 salariés) spécialisé dans l'emballage de luxe et d'étuis ainsi que dans l'impression d'étiquettes et de livrets de haute qualité ; A.2.C à Puymoyen (20 à 49 salariés) spécialisé dans l'emballage et le collage dans les domaines du packaging et de l'échantillonnage ; SMURFIT KAPPA PAPCART à Jarnac (10 à 19 salariés) spécialisé dans la confection d'emballages et de coffrets de luxe et premium pour les spiritueux.

La *fabrication d'articles de papeterie* emploie 255 personnes sur le territoire d'industrie Angoulême – Cognac et pèse 21 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Le secteur compte 2 établissements : COMPAGNIE EUROPÉENNE DE PAPETERIE « Enveloppes La Couronne » à Roulet-Saint-Estèphe (200 à 249 salariés) spécialisé dans la production d'enveloppes, de pochettes, de ramettes papier, de cahiers et de petits conditionnements ; INDUSTRIE PAPETERIE CHARENTAISE à Saint-Yrieix-sur-Charente (50 à 99 salariés) spécialisé dans les articles de papeteries (enveloppes, etc.).

Le secteur *autre imprimerie* emploie 247 personnes sur le territoire d'industrie Angoulême – Cognac et pèse 1,8 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Les principaux

établissements sont : MMP PACKETIS SAS à L'Isle-d'Espagnac (100 à 199 salariés) et à Soyaux (50 à 99 salariés) spécialisés dans l'impression d'étiquettes et de notices pour le marché pharmaceutique et les produits médicaux ; LITHO-BRU à Merpins (50 à 99 salariés) spécialisé dans l'impression d'étiquettes et l'habillage des bouteilles et flacons ; NACARA IMPRESSIONS à Salles-d'Angles (20 à 49 salariés) spécialisé dans la création et l'impression d'étiquettes, de canisters et de coffrets ; PUBLIFIX INDUSTRIES à Saint-Yrieix-sur-Charente (20 à 49 salariés) spécialisé dans l'impression sérigraphique et numérique sur des supports divers destinés au marquage, à la communication, à la signalétique ; IMPRIMERIE VALANTIN G. à L'Isle-d'Espagnac (10 à 19 salariés) spécialisé dans l'impression pour l'édition et les emballages divers ; RAOUL DOMECH à Cognac (10 à 19 salariés) spécialisé dans l'impression d'étiquette, le décor sur verre et la pose d'accessoires à destination du secteur des spiritueux. Le secteur compte ensuite 15 établissements entre 1 et 9 salariés.

La *fabrication de verre creux* emploie 519 personnes sur le Territoire d'industrie Angoulême-Cognac et pèse 7,8 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Les principaux établissements sont : VERALLIA FRANCE à Châteaubernard (250 à 499 salariés) spécialisé dans la production d'emballage en verre pour les boissons ; BERNADET à Châteaubernard (100 à 199 salariés) spécialisé dans le décor sur verre (pose d'accessoires et impression sur verre) ; O-I FRANCE SAS à Gensac-la-Pallue (20 à 49 salariés) spécialisé dans la production d'emballages en verre ; SOCIETE CHARENTAISE DE DECOR à Gensac-la-Pallue (20 à 49 salariés) spécialisé dans le décor sur verre (plus spécifiquement le satinage du verre).

La *fabrication d'autres machines d'usage général* emploie 279 personnes sur le territoire d'industrie Angoulême – Cognac et pèse 6,7 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Les deux principaux établissements du secteur sont : CHALVIGNAC PROCESS DISTILLATION à Châteaubernard (50 à 99 salariés) spécialisé dans le process de distillation et la production de cuves de stockage (inox et fibres) à destination de l'agroalimentaire et plus spécifiquement du secteur des spiritueux ; O.M.I.A. à l'Isle d'Espagnac (100-199 salariés) spécialisé dans la fabrication de cabines de peintures (notamment pour l'automobile) et le traitement de surface.

La *fabrication de machines agricoles* compte 193 emplois sur le territoire d'industrie Angoulême – Cognac et pèse 3 fois plus dans l'emploi du territoire qu'en moyenne en France. Le secteur compte un seul établissement : GREGOIRE à Cognac (100-199 salariés) spécialisé dans la production de machines à vendanger et autres machines destinées à la viticulture.

5.2. Les activités connexes à la filière des spiritueux

L'analyse statistique a mis en exergue des spécialisations fortes du territoire sur un ensemble d'activités liées au travail du bois, aux industries du papier, du carton et à l'impression, auxquelles s'ajoutent des activités liées au travail du verre (production et décoration). Enfin, bien que moins marqué en termes de spécificité, les secteurs de la production de machines (machines agricoles, cuverie, cabines de peinture) se distinguent sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac. Nous focaliserons notre attention sur les activités dites connexes à la viticulture et à la production des spiritueux et laisserons, par conséquent, celles qui n'y sont pas rattachées : production de machines non liées à la viticulture ou au conditionnement des spiritueux ; production d'articles de papeterie ; production d'emballages non destinés au secteur des spiritueux, etc. Bien que nous ne l'abordions pas dans le présent document, il convient de rappeler ici que le secteur de la production de papier et des activités de papeterie ont constitué des activités clés à Angoulême pendant plusieurs siècles. Leur poids est désormais bien moins important et s'inscrit dans une tendance à la baisse.

Le rappel historique a mis en exergue l'importance des activités connexes à la production, au conditionnement et à la commercialisation du Cognac au cours des siècles. Ces activités ont constitué, à toutes les époques, un facteur explicatif de la capacité de développement du Cognac. Des activités, parfois gérées à l'origine par les maisons de négoce ou les viticulteurs, se sont peu à peu autonomisées et ont donné naissance à des entreprises spécialisées sur le territoire. La tonnellerie est l'activité la plus ancienne. Présente depuis l'Antiquité, elle s'est développée sur le cognaçais au XVII^e siècle. Les fûts sont, à cette époque, utilisés dans le cognaçais pour le transport des eaux-de-vie ainsi que pour leur stockage en cave durant leur maturation. La spécificité de la production de Cognac avec les procédés de distillation requiert la fabrication des cuves et des alambics, ce qui donne naissance à des entreprises de chaudronnerie sur le territoire. Au XIX^e siècle, de nouvelles activités voient le jour : la verrerie, la fabrique de caisses, de bouchons et l'imprimerie pour la conception d'étiquettes notamment, en lien avec les nouvelles habitudes de commercialisation des eaux-de-vie en bouteille par les maisons de négoce. Au XX^e siècle, ces activités se renforcent. Après la seconde guerre mondiale, puis plus récemment avec l'arrivée des nouvelles technologies, des activités nouvelles apparaissent du fait de l'importance accordée au marketing : fabrication d'étuis, de bouteilles, d'étiquettes et de décors sur verre, le design, le digital. Ces activités se développent avec pour objectif d'identifier et de valoriser les marques de Cognac sur les marchés mondiaux. Les progrès dans la mécanisation stimulent, enfin, le développement des agroéquipements pour le travail dans les vignes.

La première lecture statistique a mis en exergue la diversité des secteurs d'activité présents sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac en spécifiant les établissements principaux et les effectifs associés. Une lecture par métier et par activité offre une lecture plus riche et permet de comprendre les complémentarités qu'il existe entre les activités relevant du travail du bois, de la fabrication de carton ou encore de la production de verres avec la production de Cognac et de spiritueux sur le territoire à proprement parler. Bouba-Olga, Guimond et Perrier (2010) ont proposé une décomposition en deux grandes catégories d'activités, elles-mêmes incluant plusieurs secteurs d'activités : i) les activités liées au conditionnement des spiritueux : verrerie et décoration de bouteilles, bouchages, étuis, caisses et étiquettes, design, embouteillage et conditionnement à façon, machines d'emballages et de conditionnement ; ii) les activités de production non liées au conditionnement : agroéquipements, chaudronnerie, tonnellerie, transport, logistique spécialisée. Le cluster Spirits Valley, qui regroupe l'ensemble des activités « *de la distillation jusqu'à la consommation* », classe les activités connexes en fonction de leur savoir-faire (les activités liées aux travaux agricoles et à la viticulture sont volontairement exclues par le cluster) : bouchage, chaudronnerie, conditionnement, design, distillation, embouteillage, imprimerie, mixologie, services, stockage, tonnellerie, transports, verrerie. Ces deux classifications offrent un panorama relativement exhaustif des activités connexes aux spiritueux présentes sur le territoire.

« Il y a un ensemble d'acteurs présents de la vigne au verre en passant par toutes les activités intermédiaires de production et de fabrication : emballage, conditionnement, embouteillage, étiquette, bouchons, industrie du bois, etc. »

5.3. Les activités liées au conditionnement et la commercialisation des spiritueux

Ces activités s'adressent plus spécifiquement aux maisons de Cognac et aux entreprises productrices de spiritueux sur le territoire. Elles concernent ainsi plutôt l'aval de la production. Ces activités sont complémentaires les unes des autres et ont pour fonction principale le conditionnement des spiritueux afin de permettre leur commercialisation et leur transport via les réseaux de distribution.

Une première série d'activités sert à l'embouteillage des spiritueux dans des contenants en verre (bouteilles et flacons). Les activités mobilisées sont celles de la verrerie pour la production de contenants en verre, du bouchage, de la production d'étiquettes et la décoration sur verre pour indiquer sur la bouteille le produit, la marque, les mentions obligatoires liées aux produits et toute autre information que l'entreprise souhaite mettre en avant sur ses produits. À ces activités liées directement à l'embouteillage, s'ajoutent des activités liées au design pour la création de l'identité visuelle du produit et de la marque. Une autre série d'activités sert au conditionnement pour l'expédition, le transport et la commercialisation des produits : production d'étuis, de cartons et de caisses.

5.3.1. La production de bouteilles

Le principal acteur du secteur de la production de bouteilles sur le cognaçais est l'entreprise Verallia localisée à Châteaubernard, dans la périphérie de Cognac. Verallia est le seul verrier à disposer sur place d'une usine de fabrication de bouteilles. L'usine de production de bouteille Verallia a pour origine une verrerie artisanale créée à la fin du XIX^e siècle par Claude Boucher. Originaire de Saône-et-Loire, Claude Boucher a créé une verrerie à Cognac en 1878 (l'usine Saint-Martin qui accueille aujourd'hui la maison de Cognac Otard) afin de répondre à la demande grandissante de bouteilles de la part des maisons de négoce. En 1898, il met au point la première machine semi-automatique à façonner les bouteilles, une innovation mondiale qui permit une production trois fois supérieure aux anciennes techniques de production (le soufflage à la bouche, qui causait par ailleurs de nombreuses maladies chez les ouvriers du secteur). La nouvelle technique de production évitait par ailleurs les problèmes de casse des bouteilles à la fabrication. Le procédé de fabrication, breveté, a attiré l'intérêt de nombreux fabricants dans le monde. Il a surtout permis le développement de la vente de Cognac en bouteilles sur les marchés mondiaux, permettant aux maisons de négoce du cognaçais de s'imposer comme les acteurs clés de la filière. La verrerie de Claude Boucher est devenue la propriété du groupe Saint-Gobain en 1919. Elle s'est agrandie et a changé de site par la suite. En 2010, Verallia est créée comme une branche du groupe Saint-Gobain, spécialisée sur les activités de conditionnement. Verallia se détache de Saint-Gobain en 2015 pour devenir un groupe indépendant. La verrerie Verallia de Cognac possède 3 fours de production et emploie aujourd'hui 350 personnes. En juin 2020, Verallia annonce le non-renouvellement d'un four arrivé en fin de vie (un four dédié principalement à la production de bouteilles pour le marché du vin, présenté comme en recul par l'entreprise) et la suppression de 80 emplois sur le site de Cognac.

D'autres grands acteurs du secteur de la production de bouteilles possèdent un établissement dans le cognaçais leur servant de dépôt de stockage. C'est le cas du groupe américain Owens Illinois (O.I.), l'un des leaders mondiaux du secteur qui possède 9 sites de productions en France, ou encore de l'entreprise française Saverglass. Les deux entreprises possèdent chacun un dépôt à Gensac-la-Pallue servant au stockage des produits destinés au marché local, et parfois plus largement du Sud-Ouest de la France. Enfin, l'entreprise Salomon, créée en 1894, est une entreprise de négoce de verrerie (bouteilles, carafes mais aussi bocaux, verre, bouchons, etc.) localisée à Gensac-la-Pallue. Elle est la propriété du groupe Verallia.

5.3.2. La production de cartons et d'emballages industriels

Le territoire accueille des entreprises spécialisées dans la production de cartons et d'emballages industriels en carton ondulé : DS Smith constitue l'acteur principal du secteur sur le cognaçais. DS Smith est localisée à Châteaubernard et est spécialisée dans la fabrication d'emballages en carton ondulé. Fondée en 1913 par Eugène Godard, l'entreprise était spécialisée dans la production d'emballages en carton pour l'export du Cognac, ces produits s'avérant plus pratiques à utiliser que les

caisses en bois utilisées jusqu'alors. L'entreprise familiale est rachetée, en 1983, par le groupe français Otor, l'un des leaders nationaux de la fabrication de carton ondulé et d'emballages en carton ondulé, lui-même racheté, en 2010, par le groupe britannique DS Smith, l'un des leaders mondiaux du secteur. L'usine DS Smith de Cognac emploie 230 salariés. D'autres acteurs, plus petits, sont positionnés sur ce secteur : la cartonnerie Gatineau – Thiollet destine ses produits au conditionnement des produits verriers, des eaux minérales, des boîtes de conserves, des pièces mécaniques, etc. ; ID Carton, créée en 1955, réalise des caisses américaines et des emballages carton de différents formats.

5.4. Les activités de finition et de valorisation des produits et des marques

Des activités complémentaires à la production de bouteilles se sont créées sur le territoire visant à décrire et valoriser le Cognac contenu dans les bouteilles en verre. La spécialisation des activités du travail du papier et du carton est apparue sur le cognaçais au milieu du XIX^e siècle pour répondre à la demande des activités de négoce du Cognac et les premiers besoins en étiquette, au contraire des activités similaires à Angoulême qui proviennent d'une longue tradition dans la production et le travail du papier (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Le tissu cognaçais possède ainsi, historiquement, une forte spécialisation dans le secteur des spiritueux.

Ces activités sont schématiquement de plusieurs natures : la production d'étiquettes pour les bouteilles ; le décor sur verre qui consiste à mobiliser des techniques d'impression, de pose et de collage pour décrire et valoriser le produit ; la production de bouchons ; la production d'étuis et d'articles en carton ondulé.

5.4.1. Les activités de finition : décor sur verre et bouchage

La décoration sur verre s'est imposée comme un procédé alternatif à l'étiquette pour la valorisation des produits et des marques de Cognac et plus récemment des spiritueux. Il s'agit d'une activité stratégique de différenciation des marques sur les marchés internationaux afin de créer une identité visuelle connue et reconnue. Plusieurs techniques de décoration sur verre coexistent sur le marché : i) le satinage, un procédé de dépolissage chimique du verre par immersion dans un bain d'acide qui permet de donner du relief à la surface en verre ; ii) le collage sur verre et la pose d'accessoires (pose de cachet de cire, de galon, de pièce métallique, etc.) ; iii) l'impression sur verre (sérigraphie, impression numérique, dépôt d'émail, etc.). Deux entreprises sont spécialisées dans la décoration sur verre sur le cognaçais : Bernadet, une entreprise spécialisée dans l'impression sur verre et le collage d'accessoires (*voir ci-après*) ; la société charentaise de Décor, une entreprise créée en 1973, spécialisée dans le satinage du verre, et rachetée en 2017 par l'entreprise Saga Décor, une filiale de Verallia. D'autres acteurs proposent également une activité de décor sur verre parmi leurs activités, sans que celle-ci soit leur activité principale. Par exemple, Domec Packaging, localisée à Cognac, proposent des prestations d'impression d'étiquettes, de décor sur verre (décor émail, métaux précieux et encre, laquage) et de pose d'accessoires à destination du secteur des spiritueux. Saverglass, producteur de bouteilles en verre, propose également une prestation de décor sur verre.

Le territoire accueille également des producteurs de bouchons : les bouchages Delage, localisée à Gensac-la-Pallue, principal acteur du secteur sur le cognaçais ; Sodiliège située à Merpins ; Amorim Top Séries localisée à Merpins. Ces entreprises sont spécialisées dans la production de bouchons haut de gamme pour les spiritueux.

5.4.2. La production d'étiquettes et les activités de petit packaging

Ces activités sont complétées par des activités liées à la production d'étiquettes, d'étuis, d'articles en carton ondulé et de coffrets en bois. Ces dernières servent au conditionnement des produits mais

constituent surtout des activités de valorisation tant ces produits sont travaillés dans leur aspect visuel. Les entreprises du cognaçais proposent, le plus souvent, une gamme de produits complémentaires, dont la production d'étiquettes constitue l'activité historique : LITHOBRU, une entreprise créée en 1865, est spécialisée dans l'impression d'étiquettes traditionnelles et adhésives, elle propose également des étuis et des coffrets ; NACARA est spécialisée dans la création et l'impression d'étiquettes mais aussi de canisters et de coffrets. D'autres entreprises sont plus spécifiquement spécialisées sur la production d'étuis et d'emballage de luxe : Smurfit-Kappa PAPCART est spécialisée dans la confection d'emballages et de coffrets de luxe et premium pour les spiritueux ; ADIC, créée en 1988, est une imprimerie spécialisée dans la conception et la fabrication d'étuis, étiquettes et livrets de haute qualité en petites et moyennes séries ; Valadié, créée en 1930, réalise des présentoirs de sols et de comptoirs. Enfin, certaines entreprises, spécialisées dans le travail du bois, propose des coffrets en bois : PEGEE, par exemple, localisée à Angeac-Charente, est spécialisée dans le packaging bois très haute qualité à destination des spiritueux avec une diversification vers l'alimentaire (chocolats par exemple), l'horlogerie ou la coutellerie.

5.4.3. Le design

Les activités de design sont très complémentaires aux activités précitées. Bien qu'il s'agisse d'une activité recensant peu d'emplois, le design a pris une importance forte pour la valorisation des spiritueux. O. Bouba-Olga, B. Guimond et B. Perrier (2 010) faisaient le constat qu'un certain nombre de maisons de Cognac possèdent des équipes de designers en interne. Cette activité est plus présente à Angoulême du fait des liens avec le secteur de l'image et du digital. L'attrait de la dynamique économique du bassin cognaçais a incité certaines entreprises à se créer ou s'installer directement sur le bassin cognaçais. L'entreprise principale présente sur le cognaçais est la maison Linéa, localisée à Cognac. Elle est spécialisée dans le design pour les marques de vins et spiritueux. L'entreprise a été créée dans les années 1980 à Angoulême sous le nom de Linéa Design. En 2020, elle s'installe à Cognac et adapte son nom au tissu économique local en devenant la « maison Linéa ». Des entrepreneurs individuels exercent également cette activité sur le territoire : CD Design et Citrus Aurantium. Enfin, des entreprises localisées à Angoulême présentent une forte spécialisation sur le design des bouteilles et coffrets destinés aux vins et spiritueux : Ozé Design, une agence de design créée en 1999 ; Daedalus, une agence créée dans les années 1990, spécialisée dans la réalisation de maquettes et prototypes pour le Packaging (étuis, coffrets, étiquettes, capsules, etc.).

5.4.4. La mixologie

Enfin, une activité nouvelle émerge sur le territoire lié à la consommation des cognacs et spiritueux en cocktail : la mixologie, ou l'art du cocktail. Plusieurs entreprises localisées à Cognac se sont développées dans cette activité dans la période récente : le bar à cocktail Louise, créé en 2012, lié à l'hôtel François Premier mais disposant d'une autonomie. Il est sous la gestion de l'agence Konoisseur ; le bar à cocktail Luciole, créé en 2017 ; le bar à cocktail 1838 lié à l'hôtel Chais Monnet ; Artonic, spécialisée dans la production de *mixers* haut de gamme, des sodas et tonics destinés à accompagner les spiritueux haut de gamme en cocktail ; Konoisseur, une agence spécialisée dans l'accompagnement des acteurs de la mixologie (création de cocktail, marketing, stratégie digitale, organisateur d'évènement).

« Il y a à Cognac 2 rooftops : le Luciole et le Louise, dont l'un des deux a été classé parmi les 10 meilleurs bars du monde. Une notoriété pour la ville de Cognac grâce à cela ».

5.5. Les activités liées à la production des eaux-de-vie

Ces activités s'adressent plus spécifiquement à l'ensemble des acteurs de la filière. Elles concernent plutôt l'amont de la production, de la production de raisins au vieillissement des eaux-de-vie : des producteurs de machines agricoles, des chaudronniers producteurs de cuves et d'alambics, des tonnelleriers.

5.5.1. Les agroéquipements

Une dizaine d'établissements (la plupart représentant moins de 20 salariés) du secteur de la fabrication des agroéquipements étaient répertoriés par O. Bouba-Olga, B. Guimond et B. Perrier lors de l'étude sur la grappe cognaçaise en 2010. Une entreprise, Grégoire, se démarque très nettement sur le territoire (*voir ci-après*). Spécialisée dans la production de machine à vendanger, elle est aujourd'hui le leader mondial de ce secteur d'activité. Grégoire produit également des tracteurs enjambeurs et des pulvérisateurs viticoles à destination de la viticulture.

5.5.2. La chaudronnerie

Les besoins très spécifiques des entreprises élaborant l'eau-de-vie de Cognac ont contribué à développer localement des activités spécifiques de fabrication d'alambics en cuivre et de cuves en inox. Ceux-ci servent, pour le premier, à la distillation des eaux-de-vie, et pour le second, au stockage des vins. Les alambics possèdent des caractéristiques très encadrées par le cahier des charges de l'AOC Cognac : capacité, forme, matériau, etc. L'utilisation du cuivre, jugé plus malléable, permettant une meilleure distillation et possédant des propriétés favorables à la double distillation charentaise (bonne conductivité de la chaleur, limitation des phénomènes de surchauffe, résistance à la corrosion) est, par exemple, obligatoire pour la fabrication des alambics charentais. La fabrication des alambics charentais constitue un savoir-faire artisanal unique. Les cuves en inox sont utilisées, elles, pour la vinification du raisin et le stockage des vins. Il s'agit d'une activité moins spécifique à l'activité de production du Cognac.

La principale entreprise sur le territoire est Chalvignac, localisée sur deux sites sur le bassin cognaçais (Châteaubernard et Jarnac-Champagne). Créée en 1920, l'entreprise était spécialisée dans la production d'alambics et se présente aujourd'hui comme le leader français des process de distillation pour tous les spiritueux. Au début des années 1980, l'entreprise est reprise et entame une stratégie de diversification (fabrication de cuves inox) et de croissance externe (rachat à la fin des années 1990 et au début des années 2000 de plusieurs entités françaises fabricants des produits complémentaires : cuves en fibre, bennes viticoles et agricoles, cuves industrielles, chaudronnerie inox) jusqu'à devenir le groupe Chalvignac. Le groupe Chalvignac emploie 200 personnes, dont 64 sur le site de Châteaubernard (une activité de production d'alambics et de matériels de distillation, une activité de traitement thermique des liquides et un magasin d'équipements agricoles) et 112 personnes sur le site de Jarnac-Charente (production de cuves inox).

La Chaudronnerie charentaise, localisée à Merpins, est la deuxième entreprise du territoire. Elle emploie 30 personnes. Elle est spécialisée sur la production d'alambics et de colonnes de distillation pour tous les spiritueux. L'entreprise a été créée au début des années 2000 par un petit groupe d'ex-employés de l'entreprise Pruhlo, une chaudronnerie créée en 1948, devenue une maison de Cognac et dont la branche dédiée à la production d'alambics a été reprise par Chalvignac.

D'autres acteurs sont également présents sur le territoire : l'entreprise Satif, localisée à Salles-d'Angles, spécialisée sur la production d'alambics et de matériels de distillation ; Vautier, localisée à Gensac-la-Pallue, est spécialisée dans la production de cuves inox pour l'alimentaire et le vin.

5.5.3. La tonnellerie

L'industrie tonnelière française occupe une place de leader au niveau mondial liée à l'ancienneté de ses savoir-faire, la qualité de ses approvisionnements en bois de chêne et le prestige de l'ensemble de la filière vins et spiritueux (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010). Une majorité de la production nationale est d'ailleurs exportée à destination des grands pays producteurs de vins (la Napa Valley aux États-Unis, Espagne, Italie, Chili, Australie, etc.). L'ensemble de la production française est assuré désormais par seulement 70 établissements (Bouba-Olga, Guimond et Perrier, 2010) de taille diverse. En lien avec la proximité de la demande, ces établissements sont concentrés essentiellement dans les bassins charentais, bourguignons et bordelais, et de manière plus marginale dans les autres bassins viticoles (Val de Loire, Gers, Vallée du Rhône et Languedoc).

Le bassin cognaçais accueille sur son territoire de nombreuses tonnellerie, réputées parmi les meilleures au monde. La tonnellerie constitue une activité stratégique pour la fabrication du Cognac. Historiquement, l'activité était, du fait de ce caractère stratégique, intégrée aux maisons de Cognac (les plus grandes tout au moins). Cette activité a ensuite été externalisée et a donné naissance à de nombreuses entreprises sur le territoire (les tonnellerie continuent d'entretenir des liens très étroits avec les maisons de Cognac). L'exigence de qualité des maisons de Cognac a permis aux acteurs locaux de monter en gamme et de développer des savoir-faire spécifiques. La tonnellerie charentaise possède, en effet, des savoir-faire très spécifiques dans le travail du bois et de la chauffe conférant aux fûts un rôle stratégique pour donner aux eaux-de-vie leur notes aromatiques, leur couleur et leur saveur, « *leur signature organoleptique* ». La tonnellerie constitue un secteur clé du territoire bénéficiant d'une reconnaissance mondiale en termes de qualité. Les entreprises principales du secteur sont la tonnellerie Taransaud (*voir ci-après*), la tonnellerie Vicard, la tonnellerie Seguin-Moreau et la tonnellerie Doreau. De nombreuses autres tonnellerie sont présentes sur le cognaçais : tonnellerie Sansaud, tonnellerie de Jarnac, tonnellerie Leroi, etc.

L'activité principale de ces entreprises est la production de fûts à destination des spiritueux et des vins. Les entreprises du secteur ont développé des produits complémentaires comme les bois alternatifs, des produits qui apportent un boisage au vin à un coût inférieur ou qui servent dans des phases de développement de nouveaux produits. Enfin, bien que la tonnellerie soit une activité dite traditionnelle, l'innovation de procédés et de produits occupe une place importante. Taransaud, par exemple, travaille au développement de barriques pour mieux préserver la fraîcheur des vins, des barriques spécialisées pour les vins blancs (appelées « Pureté » chez Taransaud), des fûts vieillies avec des bois plus longs pour des apports œnologiques différents, ou encore des barriques connectées liées à l'environnement du chai pour savoir ce qu'il se passe dedans. La tonnellerie Seguin-Moreau s'est, de son côté, distinguée en proposant ces dernières années des produits innovants : une cuve en bois équipée de douelles transparentes permettant d'en visualiser l'intérieur, conçue pour le célèbre château Mouton Rothschild en 2013 ; une cuve sphérique et rotative d'une contenance de 15 hectolitres nommée *GalileOak* en 2018.

« Avec le réchauffement climatique, les vins sont de plus en plus riches en alcool et ont besoin de barriques mieux adaptées ».

La tonnellerie Seguin-Moreau est issue de la fusion de deux tonnellerie locales : Les tonnellerie Seguin et Moreau fondées respectivement en 1870 et 1838 à Cognac. En 1958, la maison de cognac Rémy Martin, désireuse de maîtriser l'élaboration des fûts destinés au vieillissement de ses eaux-de-vie, prend une participation majoritaire dans la tonnellerie Moreau qui intègre la tonnellerie Seguin

afin d'augmenter ses capacités de production. En 1970, Rémy Martin devient l'unique propriétaire de la tonnellerie Seguin-Moreau. Spécialisée uniquement dans le vieillissement des eaux-de-vie charentaises, la tonnellerie se diversifie dans les années 1980 vers le vieillissement des vins. L'entreprise diversifie ses marchés vers les vignobles français et à l'international ainsi que ses produits en utilisant d'autres essences de bois. L'entreprise possède aujourd'hui 3 ateliers de production à Cognac, en Bourgogne et aux États-Unis à Napa ainsi que 2 merranderies (en France et aux États-Unis). L'entreprise fabrique 75 000 fûts par an. Elle emploie 240 personnes sur ses différents sites.

La tonnellerie Vicard a été créée en 1925 par Paul Vicard. Elle est restée une entreprise familiale. Elle produit en moyenne « 40 000 barriques par an et plus d'une centaine de cuves et foudres, dont 70 % sont dédiés à l'export »¹³. L'entreprise emploie 160 personnes.

La tonnellerie Doreau a été créée en 1989 par Thierry Doreau et est localisée à Gensac-la-Pallue. L'entreprise s'est développée rapidement avec un positionnement sur le très haut de gamme à destination des maisons de Cognac. Elle a procédé à une stratégie de croissance externe en rachetant la tonnellerie cognaçaise Vernou spécialisée dans les fûts pour le vin et tournée vers les marchés étrangers. La tonnellerie Doreau réalise 70 % de son chiffre d'affaires pour le Cognac.

5.6. L'interdépendance des entreprises du cognaçais et les stratégies de diversification

Les activités liées à la production, au conditionnement et à la commercialisation des spiritueux sont liées, historiquement, de manière très étroite à la production du Cognac. Elles sont dépendantes de la bonne santé du Cognac sur les marchés internationaux, bénéficient des périodes de croissance mais pâtissent des crises et des retournements de conjoncture. Analyser la relation entre les acteurs directement impliqués dans la production des spiritueux (viticulture et négoce) et les activités connexes comme une relation en sens unique de fournisseurs – clients n'est cependant pas satisfaisant. En effet, il existe une interdépendance très forte entre l'ensemble des activités. Le développement de la grappe cognaçaise a, en effet, été permis par le développement de la production de Cognac. Inversement, les acteurs de la viticulture mais surtout du négoce ont bénéficié très fortement des savoir-faire développés et acquis par les acteurs du packaging du territoire pour améliorer leur position sur les marchés internationaux. La création du procédé de production de bouteille semi-automatique de Claude Boucher a, par exemple, permis aux maisons de négoce de valoriser leurs produits et surtout leur marque sur les marchés internationaux, renforçant leur rôle stratégique dans la filière. Le développement et la spécialisation des tonnellerries sur des productions haut de gamme ont également contribué à l'image haut de gamme du cognac avec des savoir-faire hautement qualifiés.

« Les entreprises en amont de la filière travaillent pour les spiritueux du territoire, mais pas que. Elles ne sont pas dépendantes d'un mono produit, ni dépendantes d'un mono territoire. Elles ont des clients en dehors du territoire. Par exemple, des imprimeries qui travaillent beaucoup avec le champagne, le bouchage avec Bordeaux. Il y a aussi une part de CA généré avec l'étranger (notamment le bouchage, l'imprimerie, la verrerie, le décor sur verre, etc.). Cela est vrai aussi pour les entreprises du design de Cognac et d'Angoulême. Toutes ces entreprises ont acquis, grâce aux spiritueux et au Cognac, une renommée nationale et internationale. Il y a des savoir-faire industriels importants et reconnus ».

¹³ Données 2018 communiquées par le magazine vitisphère « Le Groupe Vicard annonce la création de sa filiale américaine : Vicard USA », 1^{er} juillet 2018.

La crise du cognac des années 1990 et le développement de nouveaux spiritueux sur le cognaçais (dont notamment le succès de Grey Goose) ont permis une prise de conscience collective sur le territoire de la capacité des acteurs à se diversifier vers d'autres produits et d'autres marchés. Cela a fait naître ou a accéléré une stratégie de diversification pour les entreprises du territoire. La trajectoire des entreprises du cognaçais est, à ce titre, particulièrement intéressante. Historiquement majoritaire, la part du chiffre d'affaires des entreprises du packaging, de la valorisation du Cognac et de l'accompagnement de la viticulture réalisée avec maisons de négoce du Cognac a diminué et est, certaines fois, devenu minoritaire. La tonnellerie Taransaud, par exemple, qui ne travaillait que pour les maisons de négoce du Cognac (et surtout Hennessy) ne réalise aujourd'hui que 25 % de son chiffre d'affaires sur le cognaçais. Ce rééquilibrage est lié à une stratégie de diversification de produits (vers les fûts à vins pour Taransaud) qui a permis une diversification des marchés, y inclus à l'international. Les activités, y inclus les plus spécifiques comme la tonnellerie ou la fabrication d'alambics, ont su se diversifier et trouver des débouchés en dehors du cognaçais. La Chaudronnerie charentaise, spécialisée dans la production d'alambics charentais, un produit très spécifique à la distillation des eaux-de-vie de Cognac, réalise désormais 25 % de son chiffre d'affaires à l'export sur des produits très similaires. L'appellation « Cognac » constitue une garantie de qualité pour les clients de ces entreprises. L'exigence de qualité attachée à la production de Cognac bénéficie à l'ensemble des activités contribuant à sa production.

« Les entreprises qui travaillent pour le cognac ont su s'organiser et se développer sur des activités qui ne sont plus dépendantes uniquement du cognac. Il y a une diversification vers d'autres marchés, avec souvent des diversifications à l'international. Cela a permis de ne plus seulement d'être dépendant des cycles du cognac ».

« Grégoire est tourné sur le monde entier. Une caractéristique du cognaçais. Grégoire a vendu 2 machines à vendanger en Chine. Le client voulait vendanger à la française. Ceci était un gage de qualité ».

5.7. Études de cas

Nous proposons trois études de cas avec la présentation de trois entreprises intervenant à différentes étapes de la filière : l'agro-équipementier Grégoire spécialisé dans les machines à vendanger à destination de la viticulture ; le tonnelier Taransaud spécialisé dans la production de fûts pour les spiritueux et les vins, qui intervient dans l'étape de vieillissement du Cognac ; le décorateur sur verre Bernadet, spécialisé dans l'impression sur verre et la pose d'accessoires sur les bouteilles et les flacons utilisés pour le cognac et les spiritueux, qui intervient pour la valorisation des produits et des marques.

5.7.1. L'agro-équipementier Grégoire

Grégoire est spécialisé dans la production de machines à vendanger, son cœur de métier. L'entreprise réalise également des tracteurs enjambeurs, des pulvérisateurs viticoles et des machines à récolter des olives.

L'entreprise Grégoire a été créée en 1972 par Edmond Grégoire et son fils James Grégoire à Cognac. Edmond Grégoire était maréchal-ferrant. Après la Seconde Guerre mondiale, l'engouement pour les machines agricoles à amener Edmond Grégoire à « *bricoler des outils pour l'agriculture et la viticulture* ». En 1972, Edmond Grégoire s'installe comme concessionnaire de revente de matériels agricoles et crée l'entreprise éponyme. Très vite, Grégoire commence à produire ses propres outils pour travailler la vigne : des rogneuses, des releveuses et des interceps, des outils pour travailler le

végétal dans la vigne. Parallèlement à cela, la machine à vendanger est créée aux États-Unis en 1968. Une entreprise américaine, Vectur, commence à industrialiser la machine à vendanger aux États-Unis et crée une joint-venture à Langon (Gironde). Grégoire devient concessionnaire de cette entreprise à Cognac. Grégoire s'empare du processus de production et commence à développer ses propres machines à vendanger plus adaptées au vignoble charentais. Grégoire commercialise sa première machine à vendanger tractée en 1978. L'entreprise se développe et vend ses produits à l'export en Europe. Une forte concentration du secteur a lieu sur le secteur de la machine à vendanger dans les années 1980, avec un passage de 23 fabricants en 1980 à 5 fabricants en 1991. Grégoire passe de 3 % de part de marché à 35 % sur cette période. Grégoire rachète Vectur France. Grégoire reprend le savoir-faire et crée alors sa première machine à vendanger automotrice. En 1992, Grégoire possède 45 % de part du marché de la machine à vendanger au niveau mondial. L'entreprise fabrique 370 machines à vendanger par an sur un marché total de 750 machines à vendanger fabriquées dans le monde entier. Le marché de la viticulture progresse jusque dans les années 2000 avec jusqu'à 1 000 machines à vendanger vendue dans le monde à cette époque. En 2000, l'entreprise Grégoire n'est pas reprise par les descendants de la famille et est rachetée par une société norvégienne Kverneland, une entreprise qui présentait l'ambition de fabriquer des produits pour toute la production agroalimentaire végétale. À cette époque, Grégoire fabriquait des machines à vendanger, des machines enjambeurs et des outils pour la viticulture (du fait d'une participation et du rachat d'autres entreprises). En 2007, Kverneland laisse Grégoire libre de ses choix. L'entreprise décide de redevenir indépendante, elle devient « Grégoire Group » et est cotée à la Bourse d'Oslo. En 2011, l'entreprise est rachetée par le groupe italien SAME Deutz-Fahr (SDF Group), le quatrième fabricant mondial de tracteurs (le groupe SDF possède les marques SAME, Lamborghini, Deutz-Fahr, Hürlimann, etc.), propriété de la famille Cassani-Carozza. Grégoire est très indépendant à l'intérieur du groupe et constitue une unité très largement autonome d'un point de vue stratégique et opérationnel. Cela est lié à la spécificité des productions de Grégoire. En effet, le matériel viticole est confronté à des problématiques très différentes des tracteurs ou des moissonneuses-batteuses. Il s'agit également d'un marché plus restreint : Le groupe SDF vend 2 000 tracteurs à l'année au seul marché français quand Grégoire produit 350 machines à vendanger destinés au monde entier.

Le cœur de métier de Grégoire reste la production de machines à vendanger. Grégoire réalise aussi des tracteurs enjambeurs, des pulvérisateurs viticoles et des machines à récolter des olives. Grégoire réalise un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros et possède des clients dans le monde entier. L'entreprise fait partie des trois premiers fabricants de machines à vendanger dans le monde. Selon les années, l'export représente entre 40 % et 60 % des ventes. Les marchés principaux sont la France, l'Italie et l'Espagne. 50 % des ventes de l'entreprise ont lieu en France du fait que 50 % du marché mondial de la machine à vendanger est en France. Les perspectives de ventes sont positives du fait que certains pays sont moins mécanisés que d'autres. L'Espagne n'est par exemple mécanisée qu'à 50 % contre 90 % pour la France. Le cognac pèse pour 10 % de l'activité de l'entreprise, « *Cela est cohérent avec le marché viticole français* ». Grégoire ne vend pas directement aux viticulteurs mais passe par des réseaux de concessionnaires ou des revendeurs exclusifs.

« *Partout il y a des vignes, il y a des machines à vendanger Grégoire* ».

L'environnement concurrentiel de Grégoire est relativement restreint. Il existe trois entreprises productrices de machine à vendanger en France ; les concurrents de Grégoire sont l'entreprise Pellenc à côté d'Aix-en-Provence et New Holland qui produit des machines à vendanger à côté de Nantes,

sachant que « 95 % des machines à vendanger produites dans le monde sont produites en France, ce qui constitue une spécialité française ».

Le tissu de fournisseurs de Grégoire est principalement localisé en région Nouvelle-Aquitaine : 80 % des fournisseurs sont en région Nouvelle-Aquitaine (10 % en France hors Nouvelle-Aquitaine et 10 % dans le reste du monde pour des composants très spécifiques). Cela répond d'une stratégie de production de l'entreprise depuis sa création dans les années 1970. Grégoire s'est constitué un tissu de sous-traitants et a noué des partenariats de long terme avec des PME (une soixantaine d'entreprises) qui se sont développés en même temps que l'entreprise.

Grégoire emploie 200 salariés, un effectif en hausse régulière sur le temps long. En 1972, l'entreprise s'est créée avec 10 salariés. En 1992, elle en possédait une centaine.

Grégoire accorde une place importante à l'innovation. 10 % des effectifs (soit 18 personnes) travaillent pour la R & D, « cela correspond aussi à la philosophie du groupe ». Il existe des synergies au sein du groupe SDF sur des fonctions communes (cabine et moteur par exemple). Grégoire est totalement indépendant pour tout ce qui concerne les spécificités liées à la vigne. 90 % des innovations de l'entreprise sont des innovations de produit. Il y a une volonté d'innovation et d'accompagnement de tous les projets de mécanisation de la récolte. Grégoire s'est ainsi diversifié vers la récolte d'olives et mène des réflexions pour la récolte d'amandes. L'entreprise a pour ambition de lancer une nouvelle machine à vendanger et un nouveau pulvérisateur chaque année.

Grégoire se présente comme une entreprise « un peu hors sol » dans le cognaçais du fait qu'elle est très tournée vers l'export et est peu implantée dans les réseaux locaux. L'entreprise se dit « très implantée localement d'un point de vue industriel, mais n'est pas dans les démarches de partenariat public-privé ou des démarches de développement local ». Néanmoins, Grégoire participe à des initiatives sur le territoire et commence à tisser des partenariats avec des acteurs locaux, notamment du fait de l'évolution du secteur vers les nouvelles technologies (informatique embarquée, intelligence artificielle, etc.). Ces nouveaux outils technologiques obligent Grégoire à prendre contact avec des partenaires extérieurs. Les spécialisations du bassin d'emploi d'Angoulême sur le matériel électrique et le digital constituent des éléments d'intérêt pour Grégoire.

« Les nouvelles technologies obligent à créer des liens et à travailler en collaboration. L'entreprise appréciait avoir la maîtrise technologique de A à Z de ses produits. C'est une chose qu'on va être obligé d'abandonner dans une certaine mesure. Le collaboratif va augmenter. Grégoire découvre qu'il y a énormément de compétences très pointues sur le territoire et en Nouvelle-Aquitaine. Par exemple, sur l'électrification : ce qui se passe à Angoulême avec la batterie et l'énergie électrique est intéressant pour Grégoire ».

« La proximité d'Angoulême est un plus. Cela permet d'être plus efficace ».

Par exemple, Grégoire a commencé un projet de simulateur avec Studio-Nyx, un studio de développement de jeux vidéo et de simulateurs en réalité virtuelle localisé à Angoulême. L'objectif premier du simulateur était l'animation commerciale sur les salons. Le projet s'est étendu avec l'idée de développer un outil pédagogique à destination des instituts de formation qui sont en manque d'outils afin de permettre aux étudiants d'apprendre à conduire du matériel agricole. Le projet a débuté en 2019. La première phase pour l'animation de salon est finalisée. La seconde phase pour l'usage pédagogique est en cours de développement.

« Le principal lien a été construit par le biais du cluster Inno'vin et de la CA Grand Cognac. Ces institutions ont aidé à trouver des financeurs pour faire aboutir ce projet : financement Nouvelle-Aquitaine, préfecture de la Gironde ».

5.7.2. La tonnellerie Taransaud

La tonnellerie Taransaud est spécialisée dans la production de fûts pour les spiritueux et les vins.

L'histoire raconte que la famille Taransaud était tonnelier de père en fils depuis 1672. En 1932, Roger Taransaud est le premier à devenir artisan tonnelier. En 1940, l'entreprise « Tonnellerie Taransaud » est officiellement créée. Elle est spécialisée uniquement sur la production de fûts de chêne pour le Cognac. L'activité se développe fortement après la seconde guerre mondiale. En 1968, l'entreprise s'installe à Merpins dans les locaux qu'elle occupe toujours (suite à l'incendie de ses locaux à Cognac). En 1972, Taransaud devient une filiale de la maison Hennessy. À partir de là, Taransaud travaille de manière privilégiée (mais pas unique) avec Hennessy. En 1973, Jean Taransaud, le fils de Roger Taransaud, prend la direction de l'entreprise, qui emploie à cette époque 49 salariés. Sous la direction de Jean Taransaud, l'entreprise se diversifie vers la production de fûts pour les vins et accroît son développement à l'export. En 1988, elle emploie 90 salariés. En 1997, la tonnellerie Taransaud est rachetée par Henri de Pracomtal, le dernier descendant de Richard Hennessy à avoir occupé la présidence de la maison Hennessy jusqu'à cette date. Bien que de nouveau indépendant, Taransaud conserve un partenariat étroit avec Hennessy. Henri de Pracomtal a accentué la diversification de l'entreprise vers les fûts à vin, avec notamment une implantation dans le vignoble bourguignon à Beaune. L'entreprise accentue également son positionnement haut de gamme en travaillant sur la qualité des bois : vieillissement à l'air libre (le process habituel consiste à arroser les bois pour accélérer le vieillissement) et valorisation de l'origine française des bois. En 2020, Taransaud emploie 260 personnes, un effectif en hausse régulière depuis plusieurs années (222 salariés en 2015 par exemple).

« Taransaud a un positionnement très qualitatif. L'entreprise se distingue des concurrents par ce biais. Il y a un peu bagarre entre les tonnelleries. Il y a un frein à l'entrée : l'achat des merrains qui sont coûteux : 4 500 € le m3 ».

La tonnellerie Taransaud appartient au groupe Chêne & Cie, dont elle est la principale entreprise. Le groupe Chêne & Cie a été créé par Henri de Pracomtal lors du rachat de Taransaud avec pour objectif de diversifier les activités de l'entreprise et de commencer une stratégie de croissance externe. Plusieurs entreprises ont été intégrées (par rachat ou par création) au groupe : la tonnellerie « Taransaud Beaune » à Beaune en Côte-d'Or qui fabrique des fûts destinés au marché bourguignon ; la tonnellerie Canton aux États-Unis (Kentucky) depuis 1999 qui fabrique des fûts en chêne américain ; la tonnellerie Kadar en Hongrie depuis 2005 qui fabrique des fûts en chêne hongrois ; XtraChêne, une société œnologique localisée qui commercialise des bois œnologiques depuis 2011. Ce sont des connexes non valorisés en merrains pour les fûts qui deviennent des produits (granulats, copeaux, sticks, stavettes) adaptés à la vinification et à l'élevage en cuve et à l'élevage en barrique. En amont de la production, Chêne & Cie possède l'entreprise Chêne Bois, localisée dans le centre de la France à côté de la forêt de Tronçais, qui transforme les grumes (les troncs de chêne) en merrains (les douelles qui servent à faire les fûts). Enfin, Chêne & Cie possède des filiales de distribution sur les principaux marchés viticoles dans le monde : Australie, Californie, Afrique du Sud, Chili. Le groupe Chêne & Cie emploie 450 personnes à travers le monde.

Le cœur de métier de la tonnellerie Taransaud est la production de fûts pour les spiritueux et les vins. Ces deux produits requièrent des fûts de contenance et avec des caractéristiques différentes : les fûts à Cognac sont d'une contenance de 350 litres et sont faits uniquement en chêne français avec des gros grains ; les fûts à vins sont d'une contenance de 225 litres ou 228 litres et sont faits à partir de bois avec des grains fins. La gamme de produits de Taransaud se ventile ensuite selon différents critères, l'usage des fûts et le marché de destination : i) la contenance : 350 litres pour les spiritueux, 228 litres pour le bourgogne, Australie, Nouvelle-Zélande, 225 litres pour le reste des vins ; ii) l'épaisseur des douelles : des douelles épaisses plutôt pour l'Espagne par exemple et des douelles minces plutôt Bordeaux et États-Unis ; iii) la chauffe, appelée le « bousinage » ou le « toast » du fût : chauffe légère, moyen, moyen plus, longue, etc. ; iv) le cercle utilisé : en pin, en châtaignier, etc.

La tonnellerie réalise un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, réparti à 40 % en France et 60 % à l'export (l'export ne représentait que 25 % du chiffre d'affaires en 1990). Taransaud possède environ 2 500 clients dans le monde entier. Par typologie de produits, les ventes s'équilibrent selon une répartition 25 % - 75 % entre respectivement les fûts pour le Cognac et les fûts pour les vins. Hennessy reste le principal client de Taransaud pour les fûts à Cognac. Pour les fûts à vins, les principaux marchés (par ordre d'importance) sont les États-Unis (25 % du CA), Bordeaux (15 % du CA), l'Espagne, l'Italie, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Chili, l'Argentine, le Bourgogne.

L'approvisionnement stratégique pour la tonnellerie est le bois. Le grain du bois est déterminant car il conditionne la porosité du bois à l'air. À chaque typologie, correspond un potentiel organoleptique différent. Un grain fin permet les meilleurs échanges gazeux (des arbres hauts à croissance lente sont privilégiés) et est privilégié pour les vins. Le bois issu des chênes à gros grain est privilégié pour le Cognac (il est le fruit d'arbres qui ont grandi et grossi plus vite). La question de l'approvisionnement en bois est stratégique. Le marché du Cognac est, par exemple, limité par le fait qu'il est difficile de s'approvisionner en bois gros grain. Taransaud s'approvisionne en bois via deux sources : i) une merranderie interne : « Chêne Bois » qui possède 4 sites de production en France dont la principale est à côté de la forêt de Tronçais ; ii) des mérandiers indépendants (approvisionnement externe) : l'ONF, des propriétaires privés (la Scierie Delord en Dordogne par exemple) et des coopératives de propriétaires privés. Le second approvisionnement stratégique pour la tonnellerie concerne les cercles pour les fûts qui proviennent de fournisseurs localisés dans l'est de la France et en Allemagne.

« Ce qui est limitant est la capacité de s'approvisionner en bois gros grain. L'entreprise pourrait travailler plus pour le cognac si elle pouvait s'approvisionner plus en bois gros grain ».

5.7.3. Le décorateur sur verre Bernadet

L'entreprise a été créée en 1951 par Claude Bernadet. L'entreprise était spécialisée dans l'application de vernis et laquage sur bois et sur verre. Les techniques de décoration sur verre ont évolué au fil du temps, répondant aux besoins des clients, les maisons de Cognac, d'innover pour mettre en valeur leurs produits. Bernadet a mis au point ou a intégré à l'entreprise plusieurs procédés innovants dans le secteur : le laquage interne permettant la production de bouteilles factices en 1951, le procédé chimique du satinage du verre en 1968, le collage sur verre en 1982, la sérigraphie en 2003, la décoration à la main en 2014 pour la pose de métaux précieux au pinceau par exemple, la pose de manchons décoratifs rétractables en 2017. Certains procédés font toujours partis des prestations proposées par l'entreprise, d'autres ont été délaissés au profit de nouveaux procédés plus innovants. Le satinage sur verre a constitué l'activité principale de l'entreprise pendant plusieurs décennies. Cette activité a été arrêtée en 2012. La technique dominante aujourd'hui est celle de l'impression sur verre.

Les métiers de la décoration sur verre évoluent relativement rapidement, avec le besoin pour les entreprises du secteur de se renouveler pour répondre aux attentes des clients. L'entreprise est sous la direction depuis 2009 de Jean-Pierre Bernadet, le fils de Claude Bernadet, qui avait rejoint l'entreprise dès 1997.

« Les métiers évoluent car la durée de vie d'un produit est de 4 ans en moyenne. Il y a un « repack » : le produit évolue. Sur le plan économique, cela est la même chose que si c'était un nouveau produit. Cela fait des moments de bascule en permanence car il y a une relance d'appels d'offres. Cela génère une perte mécanique de 25 % du CA tous les ans. Il y a donc besoin de se réinventer en permanence ».

L'entreprise est restée très artisanale jusqu'à la crise des années 1990. Cette crise a obligé l'entreprise à repenser sa stratégie. Il y a eu à cette époque un phénomène de concentration du secteur avec une disparition des petits acteurs et une concentration de l'activité dans les mains des grands groupes verriers. Ces grands acteurs ont cherché à avoir des produits simples en grande quantité. Bernadet a mis au point une stratégie de diversification des technologies et des marchés, avec la volonté de « sortir d'une production unique avec une technique unique ». L'entreprise a fait un travail d'identification des marchés potentiels. L'entreprise a commencé une diversification avec 3 axes de développement : la diversification des marchés avec une montée en gamme vers des produits premium. Cela nécessitait pour l'entreprise « d'accepter de faire de la petite et moyenne série, d'apprendre à faire des produits complexes (ce que ne font pas les verriers) et essayer de s'adapter aux besoins clients plutôt que les besoins de l'entreprise ». Bernadet s'est, par exemple, adapté pour pouvoir répondre aux délais très courts demandés par le marché chinois ; la diversification des marchés vers les autres spiritueux afin de sortir de la dépendance au Cognac : Bernadet s'est inscrit dans la dynamique de diversification du territoire vers les autres spiritueux. Cette stratégie s'est d'ailleurs approfondie depuis avec l'inscription de l'entreprise sur de nouveaux marchés (bien qu'encore « embryonnaire » dans le chiffre d'affaires de l'entreprise pour le moment) : la cosmétique et la parfumerie notamment. Ces secteurs, présents sur les marchés du luxe, requièrent des compétences et une exigence de qualité similaire à celle des spiritueux : « en termes de qualité, on rentre dans le déraisonnable en éliminant des défauts qui ne se voient pas. Il y a des codes sur les marchés du luxe. Ce sont les mêmes entre les spiritueux et la parfumerie » ; la diversification technologique en proposant plusieurs techniques de décoration sur verre : le développement de procédés d'impression sur verre s'inscrit dans cette stratégie.

« L'entreprise a commencé une stratégie de type « Océan bleu » pour aller là où il y a moins de concurrence ».

« Bernadet travaillait pour un produit haut de gamme qui marchait bien : le Cognac. L'entreprise a pris conscience qu'elle était capable de faire des choses que tout le monde n'est pas capable de faire. Cela n'est pas si évident car les entreprises de taille PME – TPE n'ont pas toujours conscience des talents qui sont chez eux ».

« À l'époque, Bernadet a eu des discussions sur ce sujet avec son client principal, une grande maison de Cognac (la maison Martell), qui l'a encouragé et aidé. Il y a eu un soutien car cela permettait d'augmenter la performance de la PME, de monter en compétences en se diversifiant.

Les grandes maisons de Cognac avaient tout intérêt à ce que les fournisseurs soient les plus compétitifs possible ».

Le cœur de métier de l'entreprise est ainsi aujourd'hui la décoration sur flacon en verre, principalement pour les spiritueux, mais aussi pour les vins, la cosmétique et la parfumerie. Bernadet dispose de l'ensemble des technologies relevant de cette activité disponible sur le marché (ce qui n'est pas forcément le cas de certains concurrents). Bernadet propose une offre autour de deux grands métiers : la pose d'accessoire : pose de cachet de cire, de galon, de pièce métallique, etc. ; l'impression sur verre : la sérigraphie (principe d'impression sur verre et cristal) avec des solutions comprenant l'émail, l'encre, les métaux précieux (or et platine), le marquage à chaud et la tampographie.

Bernadet réalise un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros. Le chiffre d'affaires est réparti entre le Cognac (55 %), les spiritueux (30 %), les vins (10 %) et la cosmétique (5 %). Le Cognac représentait 98 % de la clientèle de Bernadet à la fin des années 1990. Bernadet possède aujourd'hui 1 300 clients. Au début des années 2000, Bernadet possédait un client principal : Martell, qui représentait plus de 50 % de son chiffre d'affaires. La stratégie de diversification des activités a ainsi permis de diversifier la clientèle de l'entreprise, y compris pour l'activité du Cognac où Bernadet travaille désormais de manière plus équilibrée entre Rémy Martin, Hennessy et Martell.

Les approvisionnements principaux de Bernadet concernent les matières premières qui sont appliquées sur le flacon : des encres, des émaux, des métaux précieux (or et platine). Ces achats sont effectués à des grands groupes spécialisés sur la fourniture de ces produits. Viennent ensuite les machines pour la gravure et l'impression. Néanmoins, seul un tiers des machines ont été achetées à des prestataires externes (principalement d'Allemagne et d'Italie). Les deux tiers du parc machine sont des constructions maison, des machines sur-mesure qui répondent aux besoins spécifiques de l'entreprise. Bernadet fait appel à des prestataires externes (des automaticiens, des électriciens, etc.) pour l'aider dans le développement des machines. Les améliorations sur les machines sont apportées par des innovations techniques incrémentales. Cela répond d'un besoin de renouveler des machines les plus anciennes et de l'adaptation nécessaire pour proposer aux clients des nouveaux procédés. L'impression 3D a constitué, dans cette optique, une « *petite révolution* » pour l'entreprise du fait qu'elle est désormais capable de fabriquer des petites pièces par elle-même au lieu d'attendre la livraison de pièces venant de prestataires externes. Cela a constitué un gain de temps et d'argent, car « *le coût des pièces a baissé de 97 %* » grâce à l'impression 3D. Le flacon en verre constitue, enfin, l'élément clé pour le travail de l'entreprise Bernadet. Bernadet reçoit le flacon vide et fait le décor. Bernadet n'achète pas le flacon et travaille à façon pour ses clients. L'entreprise travaille sur de la marchandise confiée par ses clients. Les flacons sont des modèles déposés qui restent la propriété des clients. Cela est vrai pour les Cognac et pour la très grande majorité des spiritueux. Cela génère une gestion des plannings difficiles pour l'entreprise du fait que les bouteilles et flacons en verre peuvent provenir de verreries localisées partout en Europe (le plus souvent, cependant, de France et d'Italie). Bernadet travaille, par exemple, pour le whisky Johnnie Walker : le verre vient d'un verrier du nord de la France puis repart ensuite en Angleterre après être passé dans les ateliers de Bernadet à Cognac. Bernadet est dépendant des transporteurs : « *Cela amène une gestion des plannings difficiles, avec des plannings qui changent 3 fois par jour* ». Bernadet se donne un rôle d'amortisseur pour le client final : « *la norme est que cela ne se passe pas comme prévu. Les aléas sont courants car il y a des contraintes de transport. Cela est intégré par l'entreprise. L'enjeu est d'organiser les plannings et de faire l'amortisseur avec l'objectif que le client puisse expédier à l'autre bout du monde* ».

Bernadet emploie 70 personnes en CDI (chiffres 2019) et plus de 100 personnes en équivalent temps plein car l'entreprise a des pointes à 150 personnes lors des pics d'activités, le Cognac étant une activité avec une certaine saisonnalité du fait de ventes plus importantes en fin d'année en Occident et pour le nouvel an chinois. Le recrutement peut être parfois problématique : « *C'est une grosse difficulté sur des métiers avec une certaine technicité, avec des impératifs car l'entreprise travaille sur de l'alimentaire et du haut de gamme* ».

5.8. Une organisation territoriale dynamique

Le territoire accueille de nombreux réseaux d'entreprises et d'entrepreneurs de différentes tailles. Deux structures contribuent à la structuration et la valorisation des activités du packaging et des activités connexes au Cognac et autres spiritueux sur le cognaçais : Spirits Valley et Atlanpack.

5.8.1. Spirits Valley

L'existence sur le territoire d'activités de production de spiritueux (y compris le cognac) ainsi que les activités connexes regroupées dans un cluster, constitue un développement « naturel » sur le cognaçais du fait, d'une part, des stratégies de diversification des acteurs vers la production d'autres spiritueux (vodka, gin, anisé, whisky, etc.) et, d'autre part, des stratégies de diversification des activités connexes vers d'autres marchés que celui du cognac. Il y a ainsi eu une double diversification du produit fini et sur la chaîne de valeur.

« Spirits Valley est né d'un constat historique. Le monde du Cognac a une croissance cyclique, elle n'est pas linéaire. Des fortes hausses et des crises. Pendant ces crises, le territoire s'est montré résilient, a été ingénieux et a saisi des opportunités pour se diversifier ».

« Spirits Valley en tant que territoire est la Silicon Valley des spiritueux. Il n'y a pas d'autres territoires dans le monde avec une telle concentration d'acteurs sur une dynamique sectorielle aussi précise. Le secteur est celui des spiritueux haut de gamme super premium ».

Selon le cluster Spirits Valley, plus de 50 % de la production mondiale des spiritueux super premium est produite dans la vallée de la Charente. En 2016, 800 à 900 entreprises ont été recensés sur la vallée de la Charente et 12 000 emplois directs ont été comptabilisés. 90 % des entreprises sont des TPE-PME avec moins de 10 salariés, voire des entreprises individuelles. Le cluster Spirits Valley estime le chiffre d'affaires cumulé de la filière à 8 milliards d'euros, dont 4 milliards sont générés par les spiritueux (cognac et autres spiritueux) et 4 milliards par le reste de la filière en amont.

Une prise de conscience de la richesse et de la diversité des activités de production de spiritueux et des activités connexes a eu lieu sur le territoire au cours des années 2000. La CCI s'est emparée du sujet au début des années 2010 amenant des réflexions sur le territoire et une première acculturation à l'idée même d'une filière des spiritueux au-delà du cognac. Le cluster Spirits Valley a été créé en 2016. Il se définit comme « le cluster des spiritueux super premium ».

« L'intérêt de Spirits Valley est d'avoir un organisme qui fonctionne comme un think tank lié à la CCI. Spirits Valley travaille sur les synergies qui ne se développent pas naturellement ».

D'un point de vue sectoriel, le cluster Spirits Valley inclut toutes les activités « *de la distillation jusqu'à la consommation* » avec un ciblage sur les produits finis. La viticulture et les activités connexes ont été

exclues du champ de Spirits Valley du fait que la viticulture sur les terres du Cognac est déjà très encadrée et accompagnée (par le BNIC mais aussi Inno'Vin, une association spécialisée sur les questions d'innovation dans la viticulture) et qu'intégrer la viticulture aurait obligé le cluster à intégrer l'ensemble des cultures agricoles servant à la production de spiritueux. D'un point de vue géographique, le cluster Spirits Valley s'inscrit à l'échelle de la vallée de la Charente intégrant de fait les bassins d'emplois d'Angoulême, de Cognac, de Saintes et de Rochefort.

Le cluster Spirits Valley possède trois missions principales. Sa première mission est le développement économique via « la création d'un lien et d'une communauté autour des spiritueux ». Spirits Valley accompagne les entreprises et cherche à créer du dialogue et de l'échange pour se connaître et travailler sur des problématiques plus globales. Cela passe par l'organisation de rencontres B2B, de points d'information réguliers, de visites d'entreprises, d'organisations d'événements comme le café de l'adhérent, ainsi qu'un peu de veille et d'accompagnement. La deuxième mission du cluster est la formation. L'objectif est de préserver les savoir-faire présents sur le territoire et de participer au travail de lobby des acteurs du travail pour attirer de nouvelles formations sur le territoire. Une action de Spirits Valley vise, par exemple, à mettre en place un *Spirits forum* pour présenter les savoir-faire (illustrés par des témoignages d'entreprises) et les formations en adéquation pour arriver à ces métiers et l'acquisition de ces compétences. La troisième mission concerne l'attractivité du territoire. L'objectif est d'accompagner la promotion de l'attractivité et du cadre de vie offert par le territoire en travaillant avec les acteurs locaux sur la question des infrastructures, des connectivités, du cadre de vie, de l'immobilier, du tourisme et de la formation. Certains points constituent un atout pour le territoire (le cadre de vie par exemple) tandis que d'autres sont considérés comme des points faibles à travailler (les infrastructures ferroviaires par exemple).

« L'idée est de casser la relation traditionnelle client – fournisseur en tissant du lien entre les entreprises. Les entreprises ont les mêmes problématiques sur l'emploi, les compétences d'emploi, sur des solutions d'export, etc., mais ils n'en parlent pas. L'idée est de créer une communauté pour apprendre à se connaître. Spirits Valley essaye de jouer le rôle de catalyseur ».

« Pour avoir une Silicon Valley, il faut un Stanford. On ne peut pas avoir un territoire en pointe au niveau mondial sur la filière spiritueuse sans avoir les formations. Cela n'a pas de sens. Il faut pouvoir former les gens. Cela fait partie de la cohérence du discours ».

« Spirits Valley est un nom porteur qui porte un certain dynamisme. Spirits Valley est aussi une porte d'entrée pour attirer des entreprises, des métiers spécialisés, etc. ».

5.8.2. Atlanpack

Atlanpack est un cluster réunissant les professionnels de l'emballage en région Nouvelle-Aquitaine. Il se présente comme le « cluster Graphic et Packaging » et le « pôle de compétences régional de référence dans le domaine de l'emballage ». Les principales entreprises du secteur en Nouvelle-Aquitaine sont concentrées sur le cognaçais et sur le bordelais. La structure a été créée en 1998 à Cognac à partir des réseaux fortement ancrés sur le territoire.

Le cluster regroupe des activités du packaging liées à différentes filières : alimentaire, pharmaceutique, etc. Il regroupe des entreprises traitant différents matériaux : bois, papier, carton, verre, métal, plastique. La filière bois, papier, carton est prédominante. Atlanpack regroupe des PME mais aussi des grands groupes, comme le groupe DS-Smith.

Lors de sa création, la structure répondait au besoin de diversification des débouchés des acteurs du packaging impactés par la crise du Cognac des années 1990. Depuis, le cluster s'est développé et s'est structuré autour de plusieurs missions : i) la coopération entre les entreprises, les organismes de R & D et les centres de formation afin de développer l'innovation technique et matériaux ; ii) la communication, la représentation et la promotion des entreprises membres ; iii) l'animation de la filière afin d'identifier les besoins, de saisir les opportunités sur des marchés porteurs et faciliter la mise en relation entre les fournisseurs et les donneurs d'ordres en France et sur les marchés internationaux.

Atlanpack organise des salons et des rencontres professionnelles dont l'objectif est de promouvoir l'attractivité du territoire, le savoir-faire et la notoriété de ses adhérents. Le principal salon est le salon VSPack, un salon organisé à Cognac spécialisé sur l'innovation packaging et technologique des vins et spiritueux visant à attirer des clients à la recherche de solutions d'emballage pour protéger et mettre en valeur leurs produits : « le rendez-vous leader de l'emballage premium pour les vins et spiritueux ». Atlanpack essaye de dupliquer cela en créant un autre salon plus ouvert FuturePack, à Bordeaux, ciblé sur « l'usine du futur dans le conditionnement et l'emballage 4.0 ».

Atlanpack dispose enfin d'un volet formation. Le cluster a contribué au développement et à l'accompagnement de formations diplômantes du supérieur en Charente (Bac + 3 à Bac + 5) : une Formation Supérieure du Packaging de Cognac (FS Pack) à Cognac de niveau Bac +3 qui prépare aux métiers de chef de Produit, responsable de production, designer de bouchons, concepteur de PLV, etc. ; le Centre Européen du Packaging et de l'Emballage (CEPE) à Angoulême (rattaché à l'IAE de l'Université de Poitiers) dispense des formations de niveau Master 2 qui préparent aux métiers de chef de produit, responsable marketing opérationnel, chef de projet packaging, responsable commercial et achats, etc. ; l'Institut Supérieur d'Ingénierie Packaging (ISIP), en lien avec la CCI et en partenariat avec le CNAM, forme des ingénieurs matériaux emballage/packaging.

6. LA MÉCATRONIQUE ET LES INDUSTRIES DU PROCESS

6.1. Quelles activités du territoire sont concernées ?

La mécatronique se définit comme une discipline alliant la mécanique, l'électronique, l'informatique et l'automatique pour concevoir, fabriquer et entretenir des systèmes de production industrielle. Cette définition rend compte de la multiplicité des critères nécessaires à la qualification de cette industrie. Dans les faits, toutes les entreprises du territoire classées dans ce secteur ne conjuguent pas l'ensemble de ces caractéristiques. Selon certains acteurs, « *le terme mécatronique pour qualifier une frange de l'industrie du territoire est très généraliste et un peu galvaudé : c'est une facilité de parler de mécatronique* ». C'est pour cette raison que le terme de « mécatronique et industries du process » est dorénavant utilisé par les institutions locales, notamment la technopole EUREKATECH, pour décrire cette partie du tissu industriel.

Au sein de ce terme générique de mécatronique et d'industries du process, le dénominateur commun le plus fort entre les principaux industriels du territoire, hors Cognac, est l'énergie : SAFT est spécialisé dans le stockage de l'énergie avec batterie, NIDEC Leroy Somer fabrique des moteurs, Schneider Electric est spécialiste des contrôles commandes et des bornes de recharge, etc. Cet objet commun ne se matérialise pas pour autant par des relations d'affaires entre ces grandes entreprises.

« *Les entreprises du territoire sont spécialisées dans le stockage de l'énergie et la production de l'énergie. L'électricité, c'est ce qui unit les grands comptes du territoire* ».

Au-delà des industries tournées vers l'énergie, les autres secteurs industriels du territoire que sont *fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs), fabrication de matériels de transport et autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements* peuvent également, pour une part tout du moins, être considérés comme appartenant à l'industrie du process et de la mécatronique par les méthodes de production mobilisées. C'est le cas en particulier de Naval Group, anciennement DCNS, qui appartient au second secteur mentionné. Nous pouvons également citer comme exemples pour le secteur *fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)* i) la société SEEMI située à La Couronne spécialisée dans l'étude, la conception, la fabrication et la commercialisation des systèmes de manutention et de palettisation pour les industries, et ii) la société SINEX-INDUSTRIE qui conçoit et fabrique des matériels vibrants spécialement conçus pour la manutention et le criblage des produits en vrac pour l'industrie agroalimentaire et les fonderies. De son côté, le secteur *autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements* référence notamment la société CONCEPTION INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIES FUTURE (CITF) localisée à Saint-Cybardeaux et spécialisée dans les domaines de la robotique, de l'automatisme, de l'électricité et de la mécanique pour la conception industrielle. Les sociétés AIRBUS FLIGHT ACADEMY EUROPE située à Cognac et SAFRAN AEROSYSTEMS SERVICES EUROPE localisées à Ars, toutes deux spécialisées dans la gestion de la maintenance des avions, appartiennent également à ce secteur.

En amont de l'industrie mécatronique, le secteur *métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements* fournit parfois des produits aux entreprises locales (ex : Technival industrie sur la papeterie et la cimenterie, la société Mangeard qui produit des cuves pour la viticulture) et, surtout, s'inscrit dans l'histoire du territoire par des activités actuelles qui sont liées aux spécialisations passées (ex : SAFEM pour la fabrication de machine pour la papeterie, Vilquin appartenant au groupe FAYAT et historiquement spécialisée dans la fourniture de casier métallique

pour les maisons de Cognac, etc.). Même si nous n’intégrons pas ces activités amonts à l’analyse de l’industrie du process et de la mécatronique, il est nécessaire de garder à l’esprit les interconnexions qu’il peut exister entre les différentes industries du territoire. Certaines entreprises de l’industrie du process et de la mécatronique ont intégré l’ensemble du process, comme Nidec Leroy Somer qui possède sa propre fonderie lui permettant de fabriquer ses moteurs. Le groupe a inauguré de nouveaux investissements sur le site de Rabion à Angoulême en décembre 2019. Selon des propos repris sur le site de l’entreprise : « *Cela traduit également le choix stratégique de la Direction de renforcer l’intégration verticale, la fonderie étant au cœur du dispositif fabriquant, à terme, pour toutes les usines du groupe, en France et en Europe, des pièces de moteurs ou d’alternateurs par exemple* » (“Nidec investit 30 millions d’euros pour transformer ses sites charentais,” 2019; “Nidec Leroy-Somer investit dans la compétitivité de sa fonderie,” 2019).

6.2. Les dynamiques d’emploi par secteur

Du point de vue de la nomenclature des activités économiques A38 et au vu des connaissances accumulées sur l’histoire industrielle du territoire d’industrie Angoulême-Cognac, nous faisons le choix de regrouper au sein de la mécatronique et des industries du process les secteurs suivants : *fabrication d’équipements électriques, fabrication de matériels de transport et fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs), autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d’équipements*. Dans le tableau suivant, nous proposons une analyse de l’évolution de l’emploi des secteurs entre 2007 et 2016 sur le territoire d’étude à partir des données du recensement de la population (RP) de l’INSEE.

Tableau 11 : Évolution de l’emploi dans les industries du process et de la mécatronique sur le territoire d’industrie Angoulême/Cognac

Secteur (A38, RP)	Nombre d’emplois 2016	Indice de spécificité	Croissance locale 2007 – 2016	Croissance nationale 2007 – 2016
Fabrication d’équipements électriques	3 239	7,8	-25 %	-20 %
Fabrication de matériels de transport	1 236	0,9	+2 %	-17 %
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d’équipements	1 183	1	-4 %	-17 %
Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)	654	1	+3 %	-24 %

Totalisant le plus d’emplois, le secteur *fabrication d’équipements électriques* est également le plus spécifique des secteurs appartenant aux industries du process et de la mécatronique. Il est 7,8 fois plus présent sur le territoire qu’en moyenne en France. Cependant, malgré cette position dominante et un ancrage historique, ce secteur est en forte décroissance sur le territoire en termes d’emplois sur la période 2007-2016 mais également sur le temps long (Chauchefoin et Guimond, 2011). Cette décroissance s’explique par un effet local négatif s’ajoutant à un effet sectoriel négatif. Les autres secteurs inclus dans l’industrie du process et la mécatronique, même s’ils pèsent moins en termes d’emplois, présentent à l’inverse des effets locaux positifs, y compris pour le secteur *autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d’équipements* en décroissance sur la période étudiée. Pour ce dernier, les effets locaux positifs ne parviennent pas en totalité à combler des effets sectoriels négatifs.

À partir d’une nomenclature plus fine telle que la NAF 732, et uniquement sous l’angle de l’emploi salarié privé (données Acooss), nous pouvons affiner ces résultats pour une période plus large

(entre 2007 et 2018) que précédemment pour les sous-secteurs inclus dans les quatre secteurs présentés ci-dessus et employant plus de 100 salariés en 2018. Afin de pouvoir comparer les deux sources de données (RP et Acoess), nous présentons les résultats sur la période 2007-2016 puis sur la période 2016-2018.

Tableau 12 : Évolution de l'emploi salarié privé dans les industries du process et de la mécatronique sur le territoire d'industrie Angoulême/Cognac

Sous-secteur (A732, Acoess)	Nombre d'emplois 2018	Croissance locale 2007 – 2016	Croissance nationale 2007 – 2016	Croissance locale 2016 – 2018	Croissance nationale 2016 – 2018
27.11Z Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques	1621	-21%	-16%	-7%	-5%
27.12Z Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique	921	-19 %	-12 %	-2 %	-2 %
30.11Z Construction de navires et de structures flottantes	743	+58 %	+24 %	+9 %	+14 %
27.20Z Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques	410	-22 %	-29 %	-6 %	+4 %
30.30Z Construction aéronautique et spatiale	359	-2 %	+24 %	-1 %	+3 %
28.29B Fabrication d'autres machines d'usage général	279	-14 %	-22 %	+4 %	+2 %
33.12Z Réparation de machines et équipements mécaniques	222	+28 %	-1 %	+42 %	+2 %
28.30Z Fabrication de machines agricoles et forestières	193	+7 %	-2 %	+2 %	+3 %
27.40Z Fabrication d'appareils d'éclairage électrique	145	-27 %	-23 %	+18 %	-3 %
28.22Z Fabrication de matériel de levage et de manutention	134	-2 %	-24 %	+16 %	+5 %
33.16Z Réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux	133	+145 %	+14 %	+11 %	+2 %

Parmi les 11 sous-secteurs (A732) pouvant être considérés comme appartenant à l'industrie du process et de la mécatronique, 5 sont très spécifiques au territoire d'industrie : *fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques* (indice de spécificité de 31), *fabrication de matériel de distribution et de commande électrique* (indice de spécificité de 9), *construction de navires et de structures flottantes* (indice de spécificité de 12), *fabrication de piles et d'accumulateurs électriques* (indice de spécificité de 28), *fabrication d'autres machines d'usage général* (indice de spécificité de 7). Mis à part le secteur *construction de navires et de structures flottantes* et le secteur *fabrication d'autres machines d'usage général* sur la période 2016-2018, ces secteurs très spécifiques ont comme point commun de connaître un déclin de l'emploi plus marqué sur le territoire que France entière. La dynamique locale positive du secteur *construction de navires et de structures flottantes* est à mettre au crédit de la seule entreprise Naval Group. Il est important de souligner que les croissances d'emploi de ces dernières années et les effets locaux positifs au sein des industries du process et de la mécatronique s'observent dans les secteurs les moins spécifiques ou même non spécifiques.

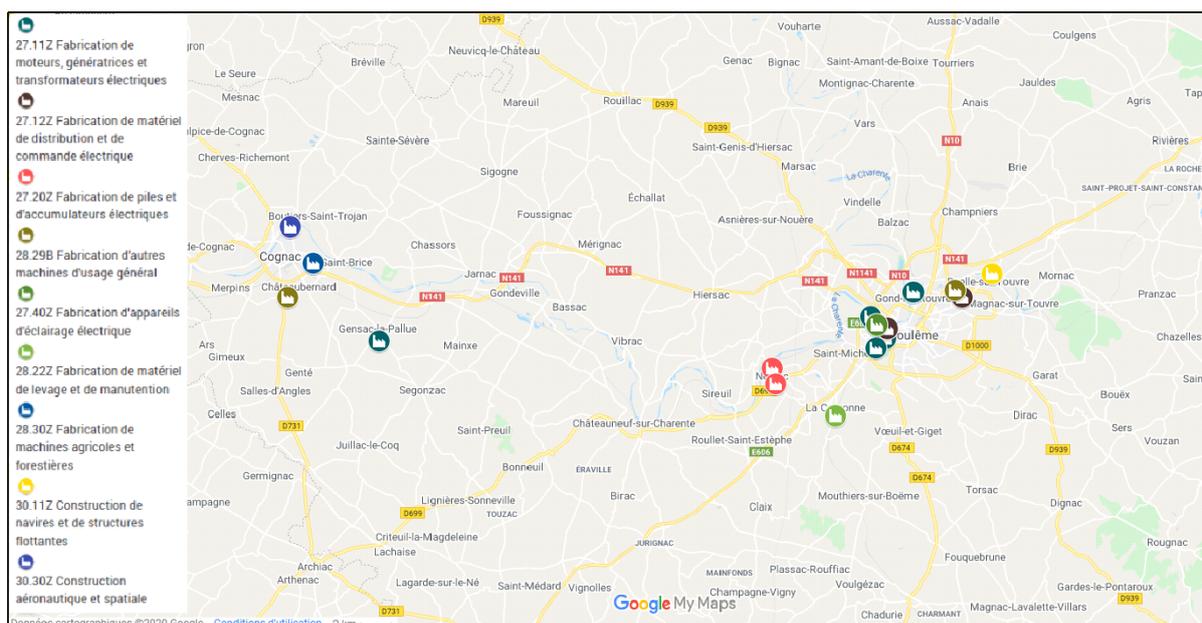
Sans surprise, l'analyse de l'évolution de l'emploi à cette échelle sectorielle fine corroborent celle réalisée au niveau A38, à savoir i) une chute des emplois dans la *fabrication d'équipements électriques* à cause d'effets sectoriels négatifs accentués par des effets locaux négatifs, ii) une croissance ou un maintien des emplois dans la *fabrication de matériels de transport*, la *fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)*, *autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements* grâce à des effets locaux très positifs dans un contexte sectoriel morose.

Dans la suite de l'analyse, nous allons tenter d'identifier les raisons i) de l'effet local négatif ayant conduit à une diminution des emplois dans le secteur de la *fabrication d'équipements électriques* et ii) de l'effet local positif à l'origine d'une croissance de l'emploi dans les secteurs *Fabrication de matériels de transport* et *fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs)*. Auparavant, nous proposons de décrire précisément l'écosystème local en identifiant les principaux acteurs et leur localisation.

6.3. Une industrie portée par de grandes entreprises

Dans la lignée de l'étude réalisée en 2010 par Chauchefoin et Guimond, nous observons qu'en 2020 les sous-secteurs les plus spécifiques de l'industrie du process et de la mécatronique ont tous en commun d'être chacun représentés sur le territoire par une ou deux entreprises principales qui regroupent l'essentiel des emplois.

Carte 5 : Localisation des principales entreprises de l'industrie du process et de la mécatronique sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac



Ainsi le sous-secteur *fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques* est constitué principalement des différents établissements du groupe NIDEC Leroy Somer spécialisé dans la fabrication de moteurs électriques et d'alternateurs. Viennent ensuite loin derrière les entreprises EAGLE ABC Technology (entre 100 et 199 salariés) fabriquant des bobines surmoulées pour les industries de l'automobile, du médical et de l'énergie, et BAC BOBINAGE (20 à 49 salariés) spécialiste en bobinage de selfs, transformateurs, et autres produits spécifiques pour les secteurs aéronautique, militaire, maritime, ferroviaire, spatial, et médical.

Le sous-secteur *fabrication de matériel de distribution et de commande électrique* est en quasi-totalité représenté par le groupe Schneider Electric à travers plusieurs établissements qui contribuent à la fabrication de contrôles de commandes et de bornes de recharge. Beaucoup plus à la marge apparaissent dans ce sous-secteur deux entreprises du groupe Ex-tech, fabricant de produits électroniques et électromécaniques et fournisseur de solutions adaptées pour les zones dangereuses en atmosphères explosives.

Le sous-secteur *construction de navires et de structures flottantes* ne compte qu'une entreprise sur le territoire : Naval Group. L'établissement de Ruelle-sur-Touvre est devenu au fil du temps l'équipementier des autres établissements du groupe. Il a pour vocation la conception et le développement d'équipements pour les bâtiments de surface et les sous-marins sur deux secteurs d'activités : i) mécanique, électronique et ii) informatique. « Parmi les équipements réalisés par l'entreprise, plusieurs sont déclinés en ligne de produits et commercialisés en France ou à l'export (40 % de l'activité) : système de manutention et de lancement d'armes ; sécurisation et manutention des hélicoptères ; gamme complète de mats et lignes d'arbre ; simulateurs ; système de conduite de plateforme et passerelle ; système de communication et de localisation sans fil » (Naval Group).

Le sous-secteur *fabrication de piles et d'accumulateurs électriques* est quant à lui constitué sur le territoire de deux entreprises totalisant un nombre d'emplois assez proche et toutes les deux localisées dans la même zone industrielle à Nersac : ARTS ENERGY et SAFT. Les deux entreprises sont expertes des solutions de stockage de l'énergie (batterie). Le site de SAFT a été choisi pour devenir l'usine pilote du projet européen de l'« Airbus de la batterie ».

Le sous-secteur *fabrication d'autres machines d'usage général* concentre deux entreprises principales : OMIA (100 à 199 salariés) à L'Isle d'Espagnac spécialisée dans la fabrication de cabines de peinture automobiles et industrielles et CHALVIGNAC PROCESS DISTILLATION (50 à 99 salariés) à Châteaubernard qui conçoit, réalise, installe et assure la maintenance de tous systèmes de production de spiritueux haut de gamme. Cette entreprise est directement liée à l'industrie du Cognac et fait partie de la grappe d'activités mise en évidence par Bouba-Olga, Guimond et Perrier (2010).

Enfin, comme nous l'avons mis en évidence précédemment, les sous-secteurs des industries du process et de la mécatronique en croissance sont les moins spécifiques. Leur dynamisme est souvent porté par un petit nombre de PME locales indépendantes, et parfois par de petites unités de grands groupes : *réparation de machines et équipements mécaniques* (fort développement jusqu'à la crise économique provoquée par la Covid-19 de l'entreprise Conception Industrielle et Technologies Futures), *réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux* (établissements d'AIRBUS FLIGHT ACADEMY EUROPE et de SAFRAN AEROSYSTEMS SERVICES EUROPE), *fabrication de machines agricoles et forestières* (entreprise GREGOIRE), *fabrication d'appareils d'éclairage électrique* (après une période de repli faisant suite à la crise économique de 2008, l'entreprise LUXOR LIGHTING est à nouveau en fort développement), *fabrication de matériel de levage et de manutention* (entreprises SEEMI et SINEX-INDUSTRIE).

6.4. Des effets locaux globalement négatifs malgré le dynamisme de certaines activités

L'évolution de l'emploi dans les industries du process et de la mécatronique entre 2007 et 2016 sur le territoire d'industrie, et même sur des périodes plus anciennes (Chauchefoin et Guimond, 2011), rend compte d'une décroissance de long terme. Prises dans leur ensemble ces industries aux activités diversifiées se singularisent par des dynamiques économiques décroissantes marquées par des effets locaux négatifs et des effets sectoriels également négatifs. Plus finement, nous avons mis en évidence que les effets locaux étaient négatifs pour le secteur *Fabrication d'équipements électriques* alors qu'ils

étaient positifs, sur la période 2007 – 2016, pour les secteurs *Fabrication de matériels de transport, Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs) et Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements*. Sur la période récente 2016 – 2018, ces trois secteurs étaient même en croissance à l'échelle nationale, synonyme d'effets sectoriels positifs. Ainsi, pour ces trois secteurs, la dynamique semble positive à la fois sur le territoire et à une échelle nationale. À l'inverse, les sous-secteurs du secteur *Fabrication d'équipements électriques* se maintiennent dans une décroissance locale de l'emploi sur la période 2016 – 2018. Il en est de même sur le plan national, sauf pour le secteur *Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques*. Cette tendance locale marque la continuité d'effets locaux négatifs. Dans cette partie, nous proposons une analyse qualitative des effets locaux négatifs pour le secteur *Fabrication d'équipements électriques* et des effets locaux positifs pour les secteurs *Fabrication de matériels de transport, Fabrication de machines et équipements (non compris ailleurs) et Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements*.

6.4.1. La Fabrication d'équipements électriques en déclin

La Fabrication d'équipements électriques est une activité clé du territoire qui tend depuis plusieurs décennies à perdre de son importance en termes d'emploi alors que, paradoxalement, le développement des véhicules mobilisant l'énergie électrique est en plein développement. Globalement, en France, plus d'emplois sont détruits dans ce secteur que créés depuis au moins 30 ans. Au-delà de cette tendance nationale, le territoire semble particulièrement touché. Afin de comprendre ce phénomène, il convient d'identifier le positionnement des entreprises locales sur leurs marchés, leurs organisations et leurs stratégies¹⁴. D'ores et déjà, à partir de l'analyse sectorielle précédemment réalisée et de la présentation de l'écosystème local, nous pouvons distinguer deux types d'acteurs sur le territoire dont les dynamiques sont le plus souvent opposées : i) des grandes entreprises dont les effectifs décroissent et qui appartiennent à des multinationales, ii) des PME locales en croissance.

Ces tendances opposées ne signifient pas pour autant que les entreprises appartenant à de grands groupes n'apportent rien au territoire et que seules les PME locales ont un effet positif sur l'économie.

« Ces grandes entreprises font de la sous-traitance et nous sommes les premiers bénéficiaires de cette sous-traitance ».

Ces grandes entreprises ont également au fil de l'histoire marqué la vie sociale du territoire. Georges Chavanes, directeur de l'entreprise Leroy Somer de 1958 à 1985, a été maire d'Angoulême de 1989 à 1997 et également député de la Charente à plusieurs reprises, en plus de fonctions ministérielles entre 1986 et 1988. *« Au-delà de l'impact économique, ces entreprises ont également joué un rôle structurant pour le territoire et la vie des Angoumoisins (Leroy Somer avait sa propre équipe de football, un centre de formation, etc. ; DCNS a accueilli dans ces locaux le club de canoë local et a financé des aménagements publics pour la ville de Ruelle) »* (Guimond et Chauchefoin, 2011).

¹⁴ Les principales entreprises du territoire positionnées sur le secteur fabrication d'équipements électriques, à savoir Schneider Electric, Nidec Leroy Somer, SAFT et Arts Energy ont été contactées et relancées mais aucune n'a répondu positivement à notre demande d'entretien. Notre analyse se nourrit donc essentiellement du discours d'autres acteurs du territoire, de ressources journalistiques, et d'autres types d'informations (sites internet, analyses sectorielles, rapports financiers, etc.).

Ensuite, par les savoir-faire et compétences qu'elles mobilisent, par les process de fabrication qu'elles développent, par les emplois qu'elles génèrent encore aujourd'hui, par les politiques d'innovation des groupes (digitalisation notamment), ainsi que par les investissements qu'elles réalisent, les entreprises appartenant à des grands groupes contribuent à la construction et au développement d'un système local de compétences autour de la Fabrication d'équipements électriques, et plus largement autour de l'industrie mécatronique et des process de production. Potentiellement, même si elles réduisent leurs volumes d'emplois et d'activités sur le territoire, ces grandes entreprises peuvent être vectrices de dynamiques pour les PME, à condition que des transferts de savoir-faire, de compétences et de technologies, ainsi que des collaborations aient lieu avec le tissu local.

Une internationalisation des grandes entreprises locales qui perdent des emplois

Les principales entreprises du secteur (Nidec Leroy Somer, Schneider Electric, SAFT) sur le territoire d'industrie ont leur siège social ailleurs en France ou à l'étranger. Surtout leur capital est de plus en plus, voir totalement pour certaines, international et à dominante étrangère (Leroy Somer est détenue par le groupe japonais Nidec). Les décisions financières ne se prennent donc pas sur le territoire, qui subit plus qu'il n'agit sur les décisions de ces groupes multinationaux. Les acteurs territoriaux concèdent le risque sur l'emploi à long-terme.

« Pour Nidec Leroy-Somer et Schneider Electric, il y a un risque pour qu'un jour il y ait de la casse sociale ».

Dans ce contexte, le positionnement des unités locales dans les chaînes de valeur mondialisées de ces groupes – et de leurs marchés/secteurs – et les facteurs d'ancrage au territoire représentent des éléments d'explication sur la dynamique passée (effets territorial et sectoriel négatifs) et des indicateurs pour les dynamiques futurs. Pour cette raison, nous dressons une synthèse de l'environnement économique pour les deux entreprises principales du territoire positionnées sur ce secteur : Nidec Leroy Somer et Schneider Electric.

Schneider Electric :

Au niveau mondial, Schneider Electric a deux activités : la gestion de l'énergie (21 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019) et les automatismes industriels (6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019). Les deux actionnaires principaux de Schneider Electric sont des sociétés de gestion nord-américaines. Il s'agit de Sun Life Financial et BlackRock à hauteur respectivement de 8,5 % et de 6,2 % du capital au 31 décembre 2019 (Executives, 2018). Le groupe a mis en œuvre une stratégie de croissance interne et externe ayant conduit, jusqu'à la crise de la Covid-19, à une progression du titre de 26 % en trois ans, de 11 % en cinq ans et de 178 % en dix ans, hors dividendes (Dion, 2019). Au 1^{er} décembre 2020, l'action valait 116,85 euros, bien plus que sa valeur d'avant crise 101,65 euros et que sa valeur la plus basse atteinte au début de la crise sanitaire le 20 mars 2020 (69,72 euros). La forte croissance de Schneider Electric ces 15 dernières années est le résultat d'une forte stratégie de croissance externe. Entre 2004 et 2014, Schneider Electric aura procédé au rachat de 130 entreprises pour un montant de 15 milliards d'euros.

Entre 2014 et 2019, le chiffre d'affaires du groupe a progressé de façon non linéaire d'un peu plus de 2 milliards d'euros pour atteindre 27,2 milliards d'euros. L'Ebitda ajusté, le résultat net, le cash-flow libre, la marge brute, le bénéfice net par action et le dividende net par action ont également augmenté

sur la période. 26 % du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en Europe de l'Ouest, 29 % en Asie Pacifique, 29 % en Amérique du Nord et 16 % dans le reste du monde.

Figure 4 : Répartition géographique du chiffre d'affaires et de la croissance organique 2 019 de Schneider Electric



Source : Résultats annuels 2 019 de Schneider Electric

La croissance organique en 2019 de l'activité « gestion de l'énergie » (+5,2 %) est plus forte en Amérique du Nord (+8 %) et en Asie-Pacifique (+5 %) qu'en Europe de l'Ouest (+3 %) ou dans le reste du monde (+3 %). La croissance organique de l'activité « automatismes industriels » est plus modérée (+1 %) et principalement portée par le reste du monde (+8 %) et l'Asie-Pacifique (+2 %). L'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest sont en recul de -2 % et -1 %. Schneider Electric comme certains de ses concurrents oriente sa stratégie vers : i) des solutions connectées et de plus en plus digitales (croissance du nombre de produits connectés, croissance des produits digitaux et numériques comme les logiciels ou les applications), ii) le développement des services (sur site, numériques, développement durable). En règle générale, le digital occupe une place de plus en plus forte dans les produits et services proposés par les acteurs du secteur (Schneider Electric, General Electric, Legrand, etc.).

En Charente, Schneider Electric est spécialisée dans l'automatisme industriel, l'activité la moins importante et la moins dynamique du groupe. Depuis 2006, Schneider Electric a fait de son usine des Agriès à Angoulême son pôle européen de compétences électronique. Le groupe a engagé à la fin des années 2000 le plan « One » qui est une stratégie basée sur la spécialisation, la mutualisation et la globalisation. Schneider fabrique à Angoulême et L'Isle d'Espagnac des cartes électroniques de petites et moyennes séries et réalise l'assemblage de produits finis électroniques et électromécaniques, de petites et moyennes séries également. Le groupe a réduit ses effectifs sur le territoire d'industrie Angoulême/Cognac¹⁵ comme ailleurs en France « car si la France est le berceau historique du groupe, elle ne représente plus que 6 % du chiffre d'affaires mondial de Schneider Electric (24,7 milliards d'euros en 2016), tout en y concentrant encore plus de 10 % des effectifs » (« Schneider Electric veut rajeunir ses effectifs en France », 2017). Schneider Electric est impliqué dans l'écosystème local, notamment

¹⁵ Le site de Merpins près de Cognac a été fermé en 2012 et le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a été invalidé en 2016 par décision de justice.

par la voie de Joël-Denis Lutard son directeur local qui est président de la Technopole EUREKATECH et référent entreprise du territoire d'industrie Angoulême-Cognac.

Nidec Leroy Somer :

Leroy Somer est une entreprise historique du territoire créée en 1919 en Charente par Marcellin Leroy. Depuis sa création, l'entreprise axe son développement et son activité sur la fabrication du moteur électrique. C'est après la seconde guerre mondiale que l'entreprise connaît son plus fort développement sur le territoire et à l'international. Elle est achetée en 1990 par le groupe américain Emerson (multinationale de 111 000 salariés en 2015) qui en devient l'actionnaire unique. La mondialisation économique et financière bat alors son plein et la recherche d'une taille critique pour l'atteinte de nouveaux marchés est la nouvelle norme (mode), favorisant les fusions entre groupes. En 2017, le groupe japonais Nidec (140 000 salariés dans le monde) devient le propriétaire de l'entreprise pour 1,2 milliard d'euros. Selon le groupe Nidec, Leroy-Somer compte 6 200 salariés à travers le monde. Selon différentes sources, une trentaine de sites de production constituent l'entreprise Nidec Leroy-Somer. Le groupe a comme stratégie de poursuivre l'implantation de sites industriels en Europe, en Amérique du Nord et du sud, au Mexique, en Inde, et en Chine.

Les marchés des moteurs électriques et des alternateurs, les deux cœurs de métier de Nidec Leroy-Somer, offrent de belles perspectives de développement selon le groupe qui a créé une coentreprise avec PSA en 2017 dédiée à la fabrication de tractions électrifiées ("PSA et Nidec Leroy-Somer mobilisent 220 M€ dans une coentreprise," 2017). En 2019, Nidec Leroy Somer a réalisé en France un chiffre d'affaires de 550 millions d'euros¹⁶, soit 4 % du chiffre d'affaires du groupe Nidec (13,7 milliards d'euros) (Le spécialiste du moteur électrique Nidec Leroy Somer, a fêté 100 ans de savoir-faire en Charente, 2019).

En 2019, l'entreprise employait 1 800 salariés sur sept sites localisés autour d'Angoulême ("Nidec investit 30 millions d'euros pour transformer ses sites charentais," 2019). Le changement d'actionnaire de l'entreprise s'accompagne depuis 2019 d'un projet d'investissement et de restructuration des activités dans l'objectif de diminuer les coûts de structure selon des propos de son président (ibid.). En particulier les établissements charentais sont concernés par la fermeture sans licenciement de trois des sept sites présents sur le territoire (Champniers, Agriers et Rabion). Les activités vont être renforcées sur les sites de Sillac (siège de l'entreprise où 30 millions d'euros vont être investis pour moderniser le site), Mansle et Gond Pontouvre. L'activité fonderie sera préservée sur le site de Rabion où des investissements ont déjà eu lieu ("Nidec Leroy-Somer investit dans la compétitivité de sa fonderie," 2019). Toutefois, la crise économique générée par la Covid-19 fait peser des craintes chez les partenaires sociaux sur la manière dont cette restructuration va avoir lieu. Dans une interview à la plateforme actu.fr en date du vendredi 23 octobre 2020, la CGT Métallurgie de Charente indique que « *la situation est compliquée chez Leroy-Somer. On perd de l'argent, la réorganisation industrielle (décidée en 2019, N.D.L.R.) se met en place difficilement* » ("Angoulême," 2020). Le syndicat craint que l'ensemble des salariés ne puissent être reclassés dans un contexte de baisse d'activité de 40 % sur l'année 2020 pour l'entreprise, qui bénéficie toujours de mesures de chômage partiel et négocie un accord d'activité partielle de longue durée.

L'Airbus de la batterie, un vecteur de développement ou un pansement pour le territoire ?

¹⁶ Sur l'ensemble de son activité internationale, Leroy Somer réalise un chiffre d'affaires bien supérieur. Les dernières données disponibles à ce sujet datent de 2011. À l'époque l'entreprise française détenue par Emerson générait près d'1,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Le territoire possède grâce aux activités des entreprises SAFT (filiale du groupe Total) et Arts Energy une expertise et un savoir-faire reconnus dans la fabrication des batteries. Selon un acteur local, les trois technologies les plus utilisées dans la production de batteries sont présentes sur le territoire. C'est notamment pour cette raison que le site de la SAFT à Nersac a été choisi comme usine pilote dans le cadre du projet « *Airbus de la batterie* » pour expérimenter la fabrication d'accumulateurs dédiés aux voitures électriques. Toutefois, il ne devrait s'agir pour le territoire que d'un projet pilote qui ne sera pas suivi de l'implantation d'une usine pour la production en grande série de ces batteries. En effet, ce sont les sites de PSA à Douvrin en France et d'Opel à Kaiserlautern en Allemagne qui devraient accueillir deux « gigafactory » en charge de la production en grande série. Même si les négociations sont toujours en cours et qu'aucune décision finale n'a pas encore été prise, ce choix se justifie par la présence de PSA dans le consortium à l'initiative du projet aux côtés de SAFT/Total. Il interroge toutefois quant à la compatibilité entre les compétences nécessaires pour la fabrication de batteries électriques et celles actuellement mobilisées sur le site de Douvrin par PSA où sont actuellement fabriqués et assemblés des moteurs thermiques. À ce niveau, des enjeux politiques prennent le pas sur les seules logiques de spécificités économiques et de compétences territoriales.

Malgré ce projet d'envergure à venir, les effectifs du secteur sont en décroissance forte depuis de nombreuses années, en France comme sur le territoire, notamment pour SAFT qui est présent et produit des batteries dans plusieurs pays dont l'Inde et la Chine. Alors que le marché de la batterie connaît une progression continue qui s'accroîtra dans les années à venir, la compétition mondiale demeure féroce pour se positionner dans la chaîne de valeur de ce produit qui lui-même occupe une place de premier ordre dans la valeur ajoutée d'autres produits (ex : automobiles). Partout dans le monde des « gigafactories » se développent pour répondre à cette demande forte et pour diminuer les coûts de production. La manière dont les groupes européens, dont Total en France, et les pouvoirs publics (Union Européenne, États, Régions) vont se coordonner pour développer une stratégie visant à capter une part importante de la valeur des produits nécessitant des batteries aura un impact sur la dynamique industrielle des territoires spécialisés dans ces secteurs.

6.4.2. Naval Group et les fabricants de machines, principaux vecteurs de croissance

Les fabricants de machines, notamment en lien avec les activités agricoles et industrielles du Cognac, connaissent une dynamique locale plutôt positive sur la période 2016 – 2018. Toutefois, leur poids dans l'emploi demeure bien inférieur à celui de Naval Group dont l'établissement situé à Ruelle-sur-Touvre est le principal moteur de la croissance locale de l'emploi des industries du process et de la mécatronique. Autrement dit, l'effet local positif de cette industrie sur le territoire est principalement le résultat d'une stratégie de groupe dans un contexte historique favorable plutôt que celui d'un système local de coopération ou de gouvernance particulier. La croissance des activités d'AIRBUS FLIGHT ACADEMY EUROPE ("Angoulême : Airbus a ouvert son école pour pilotes de ligne," 2019; MIRKOVIC, 2019) et de SAFRAN AEROSYSTEMS SERVICES EUROPE semble suivre la même logique même si la crise sanitaire de la Covid-19 qui touche particulièrement le secteur aéronautique est susceptible d'avoir des conséquences négatives sur ces entreprises. Ces stratégies de groupe qui impactent positivement la dynamique du secteur sur le territoire – au moins jusqu'à la crise de la Covid-19 – ne doivent pas occulter le rôle positif joué par des PME locales innovantes comme CITF.

Le site Naval Group de Ruelle-sur-Touvre est un des 10 établissements français du groupe, qui est présent dans le monde entier (18 pays) à travers des bureaux de représentations, des filiales et des joint-ventures. Le groupe conçoit, réalise, intègre, maintient en service, démantèle et déconstruit des sous-marins et des navires de surface et propose un panel de solutions dans les énergies marines renouvelables. Il emploie près de 14 860 personnes à travers le monde. Il est, d'ores et déjà, le leader

européen de l'activité navale de défense et a l'ambition de devenir le numéro un mondial du secteur. En 2019, son capital était détenu à 62,25 % par l'agence des participations de l'État, à 35 % par Thalès, à 1,88 % par les salariés du groupe, et à 0,86 % par Naval Group. Son chiffre d'affaires est en constante augmentation depuis 2014 et atteignait 3,7 milliards d'euros en 2019. Les prises de commandes (5,3 milliards d'euros en 2019) et les carnets de commandes (15 milliards d'euros 2019) sont également en croissance depuis plusieurs années. « Naval Group réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires sur les constructions neuves de navires, et un tiers environ sur les activités de services » (Rapport RSE du groupe en 2019). Selon ce même rapport, le groupe a pour objectif d'atteindre environ 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans 10 ans, « en croissance à l'international et dans les énergies marines », ces dernières étant le support d'une stratégie de diversification cohérente.

Le site industriel de Ruelle-sur-Touvre est né en 1750 sous l'impulsion de Montalembert qui décida de convertir une ancienne papeterie en forge afin de produire des fournitures d'artillerie, notamment des canons pour la marine royale. À cette époque, plusieurs villes, le plus souvent maritimes, ont développé des activités d'armement naval dont certaines émanations sont également dans le giron de Naval Group. Historiquement, sous Colbert, les bateaux étaient fabriqués à Rochefort et les canons à Ruelle. Ces derniers étaient acheminés via la Charente. Tout au long de son histoire l'entreprise a produit des éléments d'artilleries et d'armement à partir de ses fonderies, quel que soit le régime politique en place. Elle a été privée, puis publique (Direction des Constructions Navales) et privée à nouveau. En 2000, la DCN quitte la Direction Générale de l'Armement pour devenir un service à compétence nationale, et pour se transformer finalement en entreprise privée le 1er juin 2003. En 2007, elle est reprise partiellement par Thales et devient DCNS, puis Naval Group en 2017.

« Il y a quelques années, la question de la fermeture du site avait été évoquée. Ils se sont sauvés en devenant équipementiers au sein du groupe. À Angoulême, ils fabriquent des sous-ensembles pour Cherbourg, pour Lorient, Nantes ou Toulon ».

Aujourd'hui, le site de Ruelle-sur-Touvre s'inscrit en effet dans la politique équipementière du groupe. D'autres sites fabriquent également des équipements mais le site de Ruelle est le seul à avoir son activité quasi exclusivement tournée vers l'activité d'équipementier. Selon le directeur du site, l'entreprise produit tout un ensemble d'équipements avec toutefois deux technologies qui ressortent particulièrement : i) l'informatique au sens large (fabrication de simulateurs), ii) la mécatronique (lancement de missile, des mâts, etc.). Selon l'entreprise, 1 000 personnes¹⁷ travaillent sur le site de Ruelle. Il y a un certain équilibre entre les ouvriers, les techniciens/agents de maîtrise et les ingénieurs. Ces différentes catégories pèsent chacune environ pour un tiers des effectifs. Le directeur ne voit pas ce qui, à long terme, empêcherait le maintien de cet équilibre. Il reconnaît que si le plan de charges évolue, il peut y avoir des besoins ponctuels plus importants de tels ou tels profils, notamment des ouvriers. Mais globalement, les charges sont stables. Les opérateurs de production sont principalement des ouvriers.

En termes de gouvernance, Naval Group a un fort pouvoir sur ses différents établissements. Selon le directeur, c'est bien le groupe qui pilote l'ensemble. Ensuite chaque entité à des marges de manœuvre.

¹⁷ Les dernières statistiques de l'URSSAF datant de 2018 font état de 743 salariés privés. La différence entre le nombre de salariés recensés par l'URSSAF et les emplois annoncés par Naval Group réside sans doute dans la mobilisation d'intérimaires et la présence sur le site de salariés appartenant à des sous-traitants. Au plus fort de son histoire, lors de la première guerre mondiale, le site de Ruelle-sur-Touvre employait 6 000 personnes.

Cette logique de groupe pose la question des interactions entre les établissements et leurs environnements locaux.

« Que ce soit à Ruelle ou ailleurs, les problématiques sont les mêmes. L'inscription dans le tissu local n'est pas plus forte ou moins forte qu'ailleurs. Tous les établissements du groupe ont un ancrage historique sur le territoire ».

De fait, la place qu'occupe Naval Group dans le tissu économique local n'est pas perçue de la même manière du point de vue de la direction de l'entreprise que du point de vue des acteurs locaux. Ainsi la direction reconnaît que l'établissement de Ruelle-sur-Touvre travaille avec les entreprises locales, mais ni plus ni moins que les autres entreprises de Naval Group avec leurs écosystèmes locaux. Finalement, dans les choix de sous-traitance et d'achats (fournitures, prestations), « *le poids de l'histoire joue dans les relations* » et pas nécessairement en faveur du tissu local. Sous l'angle de l'innovation, la direction reconnaît en revanche que « *les entreprises locales pèsent un peu* ». Mais là encore, les stratégies d'innovation en œuvre à Ruelle-sur-Touvre sont les mêmes que celles développées dans tous les établissements du groupe. Seule la façon de les mettre en œuvre peut différer d'un site à l'autre : sur le site de Ruelle, il y a eu le développement d'un bâtiment « Innov'Factory¹⁸ » dédié à l'innovation, au travail collaboratif et à l'échange. Sur d'autres sites, les innovations peuvent prendre d'autres formes ou bien des formes similaires. Par ailleurs, au travers de l'innovation, Naval Group a développé quelques relations avec des grandes entreprises de Cognac mais aucune avec les autres grands comptes du territoire que sont Nidec Leroy Somer et Schneider Electric.

Du point de vue des acteurs publics locaux qui portent une politique volontariste en matière d'innovation et de rapprochement entre les industries de l'image, d'une part, et les industries du process et de la mécatronique, d'autre part, l'analyse est différente.

« Naval Group s'est spécialisé sur la simulation en fédérant quelques entreprises autour d'elle. Il n'y a pas toutes les ressources en interne mais l'entreprise s'appuie sur l'écosystème local. Naval Group met en avant le socle de compétences en local qu'on ne retrouve pas ailleurs ».

Cette question des compétences locales qui seraient spécifiques et adaptées au secteur naval et qui justifieraient la localisation et le développement futur du site ne trouve pas de réponse au sein de l'entreprise. Selon la direction, tous les sites ont une ancienneté forte sur les territoires dans lesquels ils s'inscrivent. Elle n'imaginerait pas déplacer le site de Ruelle ailleurs pour des raisons politiques, historiques et sociales.

6.4.3. Des PME locales innovantes

Dans ce contexte général de l'industrie de la mécatronique et des process sur le territoire, des PME locales¹⁹ poursuivent leur développement et tirent avantage des compétences présentes grâce au

¹⁸ « Cette Innov'Factory surfe sur la mode des "Lab" et doit permettre aux effectifs de Naval Group d'accélérer les processus d'innovation grâce à 4 700 m² dédiés à la recherche et la coopération avec les partenaires du groupe. Ce site aura largement recours aux technologies de l'industrie dite "4.0": réalité virtuelle et augmentée, impression 3D... En plus de ces presque 13 millions d'euros investis dans la modernisation et l'agrandissement du site (45 millions d'euros au total ces dernières années), un centre de formation sera prochainement construit, grâce à 33 millions d'euros supplémentaires » (Schumacher, 2019).

¹⁹ Nous approfondissons ici le cas de deux entreprises mais nous pourrions en ajouter d'autres. Il y a par exemple Black Swan Technology (et sa filiale ETSA) que l'on pourrait positionner entre d'une part les industries

bassin industriel et aux grandes entreprises, même si les connexions avec ces dernières restent mesurées. C'est le cas par exemple de LUXOR LIGHTING, située à Angoulême et spécialisée dans l'éclairage automobile, et de CITF, localisé à Saint-Cybardeaux et spécialisée dans la conception industrielle. À travers la description de ces deux entreprises, nous mettons en évidence certains effets locaux favorables ou défavorables au développement de l'industrie sur le territoire. Ces deux entreprises présentent la caractéristique d'accorder une place de premier ordre à l'innovation et à la digitalisation des process de production.

LUXOR LIGHTING :

Créée en 1919 à Paris par des Charentais, l'entreprise s'est installée à Angoulême en 1939 pour faire face à un manque de place dans ses locaux parisiens. À la fin des années 1990, l'entreprise est achetée par un groupe et connaît ensuite plusieurs rachats. Elle redevient une PME familiale indépendante en 2016 lorsque son directeur, Patrick SCHOLZ, la rachète. Historiquement orientée vers la fabrication de feux pour les deux roues, l'entreprise s'est peu à peu diversifiée dans la lumière pour l'automobile. L'entreprise réalise des produits sur-mesure pour ses clients, en fonction de leurs besoins. Deux familles de produits sont fabriquées à Angoulême : i) les lumières intérieures (en croissance) et les lumières extérieures (3e feu stop, feux antibrouillards, répétiteurs).

Après une période de décroissance (15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012, 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015) liée à la crise économique de 2008, LUXOR LIGHTING a retrouvé le chemin de la croissance depuis 2016 « *par un effet de sortie de crise combinée au démarrage de nouveaux produits* ». Elle comptait alors 96 salariés contre 127 aujourd'hui. « *Depuis 2018 la croissance est continue et permet d'atteindre en business acquis les 17 millions d'euros en 2020* ». Elle devrait atteindre 23 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021 et 27 millions d'euros en 2022, avec l'ambition de « *monter à 30 millions d'euros en utilisant la même surface* » grâce à une stratégie axée sur l'innovation et le développement de l'usine 4.0 (accompagnement de la Région dans le cadre du projet Usine du Futur). Cette stratégie a déjà permis « depuis la reprise de l'activité en 2016, d'importants efforts en termes de productivité et de réduction du nombre d'intérimaires ». Elle devrait permettre d'atteindre 20 % à 30 % de performance en plus en gardant la même occupation foncière et en réduisant ses émissions de gaz à effets de serre (objectif de zéro émission en 2022). Par rapport à ces concurrents, l'entreprise est de petite taille. Ce qui aurait pu être un handicap se révèle être un facteur de réactivité que les concurrents plus importants n'ont pas. La maîtrise de la conception et notamment l'utilisation de deux logiciels très coûteux que tous les équipementiers utilisent ont également permis à l'entreprise de soutenir son positionnement face à ses concurrents.

LUXOR LIGHTING est parfaitement intégrée dans son environnement. Elle fait partie du conseil de développement du Grand Angoulême et a toujours eu, historiquement, des relations avec Grand Angoulême. Elle contribue notamment aux réflexions sur ce que sera le Grand Angoulême dans 5 ou 10 ans. L'entreprise a également participé à la première promotion de l'accélérateur PME de la région Nouvelle-Aquitaine, grâce aux conseils de la BPI. Forte de cette expérience « *très riche* », elle a intégré le 27 octobre 2020 l'accélérateur PME national dédié aux PME de la filière automobile.

mécatronique et du process et d'autre part le digital. Le groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur allant de la conception, la réalisation, la maintenance de process et systèmes induisant des technologies avancées à la production de cartes électroniques « embarquées » dédiées aux objets connectés, de simulateurs et dispositifs immersifs de formation et de maintenance, et d'équipements informatiques industriels dédiés aux systèmes robotiques, en passant par l'offre de dispositifs de supervision interactifs dans le cadre des programmes usine du futur.

Conception Industrielle et Technologies Futures (CITF) :

Après 10 ans d'expériences dans des entreprises industrielles locales, François Lalut²⁰ crée, en 2009, l'entreprise CITF à Saint-Cybardeaux dans une ancienne ferme familiale.

« Un certain nombre de formations sur la mécatronique sont présentes sur le territoire et qu'il y a donc localement un vivier de connaissances allant des formations les plus basses aux formations les plus hautes²¹ ».

D'autre part, la création intervient après la crise économique de 2008 à partir du constat que le territoire est composé essentiellement d'usines de 100 à 300 salariés spécialisées dans les pré-séries (petites et moyennes), dépendant quasiment toutes de grands groupes industriels. Ces grands groupes produisent ensuite les grandes séries dans d'autres territoires et d'autres pays. Il identifie alors des besoins d'innovation auquel il propose de répondre.

CITF est spécialisée dans la conception industrielle et s'inscrit pleinement dans le cœur d'activités de la mécatronique et des industries du process. Plus précisément, l'entreprise propose des projets personnalisés sur mesure comme l'optimisation de lignes de production, la modification de process ou encore l'intégration de robots. Elle conçoit également des machines innovantes en s'appuyant, notamment, sur une activité de recherche et développement d'ampleur. La digital occupe une place de choix dans les services et produits de l'entreprise. CITF propose des solutions pour contrôler et gérer les systèmes de production, centrées sur l'outil informatique dans le milieu industriel afin de permettre l'analyse et le regroupement de données informatiques. Historiquement tournée quasi exclusivement vers les industriels charentais (Cognac, électricité, mécatronique, etc.) dont des grands comptes du territoire (Nidec Leroy-Somer, Hennessy, etc.), l'entreprise réalise aujourd'hui 40 % de son chiffre d'affaires en dehors du bassin charentais, principalement dans les départements limitrophes.

L'entreprise a connu trois phases dans son développement : i) la proposition de services aux entreprises suite à la crise économique de 2008, ii) la conception et la production de nouveaux produits grâce à une forte politique d'innovation ensuite, iii) des investissements sous la forme de croissances externes entre fin 2017 et début 2020. Ces différentes phases se sont accompagnées d'une croissance très forte notamment sur les deux dernières années ayant précédé la crise économique générée par la Covid-19. Pour y répondre, l'entreprise a ouvert des sites à Rouillac (en 2017) et à l'Isle d'Espagnac (en 2018). De 36 salariés en 2015, l'entreprise est montée à 104 salariés en août 2020 avec une moyenne d'âge de 34 ans, s'appuyant notamment sur la construction d'une véritable politique d'emploi et de formation en lien avec les universités, les collèges et les lycées du territoire et de la Région. En 2018, l'entreprise réalisait 4,4 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le dirigeant considère que cette croissance est plutôt atypique pour une entreprise de la taille de CITF.

Cette belle réussite a toutefois été très fortement mise à mal par la crise économique liée à la Covid-19. Le volume de nouvelles commandes a été divisé par six, revenant à un niveau équivalent à celui de 2014. Étant très dépendante des investissements de ses clients qui représentent entre 80 % et 90 % de son chiffre d'affaires, l'entreprise a été très impactée par la crise globale qui touche tous les

²⁰ François Lalut est également référent « entreprise » du territoire d'industrie Angoulême/Cognac.

²¹ Parcours « automatisme et informatique industrielle » et « Electronique et systèmes embarqués » au sein du DUT GEII de l'IUT d'Angoulême, Diplôme d'ingénieur mécatronique du CNAM et de l'Université de Poitiers (1^{re} année à Angoulême, 2^e et 3^e années à Poitiers).

secteurs. En effet, les investissements ont été suspendus dans tous les secteurs hormis chez certains acteurs du cognac et du luxe.

« Le monde du cognac et les sous-traitants permettent de maintenir un niveau d'activité qui est déconnecté du reste de la France, pour eux la crise de la Covid-19 est un vilain rhume. Pour tout ce qui est lié au monde du cognac et du luxe, les investissements vont reprendre ».

L'entreprise avait pourtant conduit une stratégie commerciale orientée sur plusieurs secteurs d'activité avec une très large clientèle (aucun client ne pèse plus de 10 % du chiffre d'affaires) pour limiter les risques. Dans ce contexte, l'entreprise a procédé à une réduction de ses effectifs via des départs volontaires (ruptures conventionnelles) et des licenciements (Plan de Sauvegarde de l'Emploi concernant une vingtaine de personnes signé en août 2020). L'entreprise a par ailleurs été placée en procédure de sauvegarde le 5 novembre 2020. Elle envisage de retrouver un équilibre autour de 30 à 50 salariés, plus en conformité avec la taille de ses concurrents, en gardant notamment les compétences stratégiques en robotisme et en mécanique.

La trajectoire de CITF illustre parfaitement les potentiels de développement et les vulnérabilités du territoire concernant la mécatronique et l'industrie des process. Elle met en exergue l'impact du contexte macroéconomique sur le tissu local de cette industrie. Hormis le tissu cognaçais qui résiste bien grâce à la spécificité de son produit et aux marges réalisées depuis plusieurs années, les grandes entreprises du territoire sont touchées par la crise de la Covid-19, impactant en cascade les sous-traitants locaux. Cependant, l'histoire de CITF avant cette crise met en évidence le rôle des ressources locales, notamment en termes de compétences dans la mécatronique et les industries du process, comme facteur de développement pour le territoire.

6.4.4. De spécialisations locales aux chaînes de valeurs mondialisées : moteurs et freins des coopérations locales et gisements de croissance

L'histoire de Leroy Somer est caractéristique du développement de l'industrie sur le bassin angoumois et du lien qui unit les territoires de Cognac et d'Angoulême. Les premiers moteurs fabriqués par l'entreprise étaient destinés en partie à faire fonctionner les machines de l'industrie locale de l'emballage, dont la production est destinée aux maisons de Cognac. Historiquement, des liens ténus existaient entre les différentes industries du territoire, notamment entre celles localisées sur le bassin de Cognac et celles localisées sur le bassin d'Angoulême. La rivière Charente a longtemps été le lien entre toutes ces industries, à la fois comme voie de communication nécessaire à l'acheminement des produits et à la commercialisation, et comme ressource nécessaire à la production (forges, énergie motrice, etc.). Le développement d'une économie de plus en plus mondialisée puis financiarisée au cours du XX^e siècle a eu des conséquences sur la géographie des coopérations et des échanges. Positionnées dans des chaînes de valeur mondialisées, les principales entreprises industrielles du territoire, y compris les maisons de Cognac, sont dorénavant la propriété de firmes multinationales, parfois étrangères (Nidec Leroy Somer, Schneider Electric, etc.).

Concernant les secteurs de la mécatronique et des industries du process, les entreprises du territoire représentent, pour les groupes multinationaux qui les détiennent, des actifs inclus dans de larges portefeuilles d'activités. Au-delà du risque d'ancrage territorial et de faible engagement de ces groupes sur le temps long – les logiques de l'économie financière tendent à favoriser sur le court terme la valorisation des entreprises – ces organisations verticales pilotées par des sièges localisés hors du territoire ne favorisent pas forcément les coopérations avec le tissu local. Il existe bien de la sous-

traitance avec des entreprises locales mais pas de vrais partenariats ayant pour objectif de créer du business commun.

« Stratégiquement, quand vous avez une PME où le siège social, le décideur, est installé en Charente, ce n'est pas pareil que lorsque vous avez le PDG de Schneider Electric qui est installé à Singapour ».

« Il est difficile d'avoir un projet de territoire avec ses grands groupes. Il n'y a pas de vision « territoire » de la part des dirigeants des grands groupes locaux, notamment car bien souvent ils ne restent pas en poste longtemps sur le territoire ».

Par exemple, le directeur de Naval Group est arrivé récemment sur le site de Ruelle et n'a pas eu le temps d'entrer en contact avec les autres grands dirigeants du territoire. Selon lui, il n'y a pas de relations en local entre Nidec Leroy Somer, Schneider Electric et Naval Group et il ne sait pas si des relations existent au niveau des groupes. Il souhaite générer des échanges avec les entreprises du territoire dans les mois et les années qui viennent. La crise sanitaire et économique n'a pas facilité les choses. Naval Group est souvent pris en exemple par les acteurs locaux comme étant une entreprise active envers son environnement. Les échanges avec le directeur du site de Ruelle-sur-Touvre apportent de la nuance à cette vision. D'autres relations sociales construites entre des responsables de Naval Group et des acteurs locaux (entreprises, collectivités, etc.) depuis plusieurs années favorisent les collaborations et leur ancrage dans le temps, au-delà de l'implication de la direction.

« On travaille avec les entreprises locales, mais ni plus ni moins que les autres entreprises de Naval Group avec leur écosystème local. Finalement dans les choix de sous-traitance et de prestations, le poids de l'histoire joue. Sur le côté innovation, les relations avec les entreprises locales pèsent un peu. Au travers de l'innovation, quelques relations ont également été nouées avec une des quatre grandes maisons de Cognac ».

Pour l'écosystème local, ces relations construites dans le temps sont bénéfiques et répondent à la fois aux enjeux des grands comptes et des autres entreprises locales (Ex : ETSA est sous-traitant de Naval Group). Les premiers bénéficient de l'agilité, de la réactivité et de la capacité d'innovation des PME, tout en maîtrisant mieux leurs coûts. La crise de la Covid-19 semble avoir permis un changement de paradigme dans la manière dont les gestionnaires et acheteurs des grands comptes opèrent. Selon des acteurs économiques interrogés, les grands groupes du territoire sont historiquement très verticaux. Ils commencent à comprendre l'intérêt d'avoir un écosystème d'entreprises locales qui produisent et offrent des produits et des services dont ils ont besoin. La logique traditionnelle d'achat « *sur un prix* » plus que « *sur un service* » portée par les grands groupes présente des limites (coûts indirects, etc.), qui justifient le recours à des entreprises de proximité même si la main-d'œuvre coûte plus cher que dans d'autres pays. Pour les entreprises locales, le choix de travailler avec des grands comptes présente plusieurs avantages. Tout d'abord, d'un point de vue financier, ces clients sécurisent les entreprises. D'autre part, les grands comptes permettent aux petites entreprises locales de progresser car ils ont des exigences très élevées.

« Les acomptes sont substantiels, on est toujours payé. Ce sont aussi des projets au long cours ».

« Ce n'est pas la vie facile. Cela nous oblige à avoir beaucoup de rigueur. On est très bien entraîné par les grands groupes ». Des inconvénients émergent également du travail avec les grands comptes : « Ce sont des très très longs cycles de décisions et quand ils s'arrêtent vous le sentez ».

Dans son ensemble, le territoire offre « un écosystème riche et diversifié ». Bien que le contexte macroéconomique et les choix stratégiques des majors du territoire impactent fortement la trajectoire économique de celui-ci, les différents témoignages et données collectées sur les entreprises du territoire révèlent un potentiel de développement pour l'industrie, notamment lorsque des coopérations entre entreprises sont mises en œuvre.

« Par exemple, sont fabriquées sur le territoire des batteries à partir des trois principales technologies présentes sur le marché. Il y a une diversité d'industries classiques, il y a des sous-traitants automobiles, il y a aussi du développement chez Naval Group... On a des majors du cognac qui ont de l'argent, investissent et qui vont sur des démarches favorables à l'environnement. Tout le CAC 40 a des filiales ici. Il y aurait quelque chose à faire sur la petite série et l'innovation. »

Par exemple, pour la mise en place de son projet industrie 4.0, l'entreprise LUXOR LIGHTING a travaillé avec des consultants de la société Smart industry localisée sur le territoire. Elle a également « échangé avec l'entreprise Courvoisier (Cognac) qui avait pas mal avancé sur le sujet, ainsi qu'avec deux ou trois autres entreprises » (Extrait d'entretien). Ce partage d'expériences a du sens au regard des process industriels mobilisés dans les deux industries : « le cognac, c'est de la grande série. Ils ont besoin de machines automatiques. Nous c'est de la grande série automobile et on a besoin d'automatisme ». L'organisation Lean Manufacturing de LUXOR LIGHTING a été construite avec Schneider Electric Consulting : « Schneider est notre voisin. J'ai utilisé Schneider, qui a une cellule consulting, pour le lean manufacturing. Ça a permis à beaucoup de personnels de LUXOR d'aller voir comment fonctionnait Schneider et ça leur permettait de visualiser comment je voulais faire. Ça a aidé à faire avancer les choses » (Extrait d'entretien). En retour de ce premier échange, LUXOR LIGHTING a réalisé « des études d'optiques pour Schneider Electric concernant la signature lumineuse d'un bouton mais ça reste anecdotique par rapport à l'activité de l'entreprise ». LUXOR LIGHTING a aussi fait appel à des PME locales pour développer son outil de production : « CITF est un des fournisseurs de l'entreprise depuis un bon bout de temps qui a de bonnes compétences en automatisme et en robotique » (Extrait d'entretien).

6.5. Le marché local du travail

Grâce à sa culture industrielle et à la présence encore significative de grandes entreprises (Nidec Leroy Somer, Schneider Electric, Naval Group) des industries du process et de la mécatronique, le territoire d'industrie Angoulême/Cognac se caractérise par la présence d'une main-d'œuvre locale dont les compétences sont en adéquation avec les besoins des entreprises. Le territoire et la Région au sens large possèdent également la particularité d'offrir des formations adaptées aux besoins des entreprises.

« Il y a une culture industrielle sur le territoire même si les recrutements sont difficiles quand les grosses entreprises ont besoin de monde. Globalement c'est mieux d'être sur un bassin d'emploi industriel ».

D'un point de vue quantitatif et en cohérence avec les résultats de l'enquête BMO traités et analysés dans la première partie de ce rapport, les dirigeants des grandes entreprises du territoire interrogés abondent dans le sens d'un bassin d'emploi suffisant pour répondre aux besoins des entreprises, notamment sur les métiers d'opérateurs. Par exemple, le directeur du site de Ruelle de Naval Group considère que son entreprise n'est pas concernée par des problèmes liés aux ressources humaines qui viendraient contraindre sa pérennité et l'activité. La pyramide des âges n'est, par exemple, pas un problème. Paradoxalement, le discours d'autres acteurs territoriaux est quelque peu contradictoire avec ces observations : « *il reste la question de l'attractivité des emplois industriels même sur les bas niveaux de qualification. C'est peut-être même pire sur les bas niveaux de qualification. Ça va dépendre des métiers. C'est un serpent de mer* » (Extrait d'entretien). Cette attractivité semble davantage liée aux entreprises elles-mêmes qu'au territoire. Un dirigeant enquêté est convaincu qu'« *il faut créer de l'appétence sur sa propre boîte* » car le territoire est déjà attractif, et ce d'autant plus depuis la crise Covid-19.

« Le vrai problème, c'est l'attractivité. On a des savoir-faire sur le territoire mais on a tendance à aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte : des ingénieurs partent après leurs études et reviennent vers 35 ans sur le territoire ».

Les compétences recherchées chez les opérateurs varient d'une entreprise à l'autre. Pour autant, un dirigeant local souligne que « *chez les opérateurs, on va retrouver dans notre entreprise les mêmes compétences qu'il peut y avoir à droite et à gauche* ». Plus que des compétences spécifiques, les recrutements d'opérateurs par les entreprises sont principalement conditionnés par des comportements plutôt que par des aptitudes. La plupart des entreprises du territoire forment leurs recrues sur les outils qu'ils mobiliseront et sur les outils qu'ils fabriqueront. Le développement des usines 4.0 nécessite la maîtrise d'outils digitaux comme les tablettes. Ces dernières permettent notamment aux cadres et aux responsables de l'entreprise de bénéficier de remontées d'informations rapides de la part des ouvriers sur ce qui se passe dans les ateliers. Afin de faciliter les recrutements, certaines entreprises ont mis en place un travail partenarial avec Pôle Emploi grâce à « *des tests empiriques* ». En effet, Pôle Emploi bénéficie d'un ensemble d'outils nationaux déclinés dans les territoires pour faciliter ces étapes préalables à l'embauche favorisant la rencontre entre une offre et une demande d'emploi (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel). Un dirigeant ayant expérimenté cette démarche affirme que « *ça a été assez efficace* ».

Pour la main-d'œuvre du territoire, le potentiel global d'emplois industriels ouvriers tend à se réduire au fil des années du fait des réductions d'effectifs sur le long terme dans les principales entreprises du territoire (Nidec Leroy Somer, Schneider Electric). Comme le reconnaît un acteur local, « *pour NIDEC Leroy Somer et Schneider Electric, il y a un risque pour qu'un jour il y ait de la casse sociale* ». Le projet de l'Airbus de la batterie, portée localement par SAFT, représente une opportunité d'emplois pour le territoire. Toutefois la conjoncture actuelle inquiète quelque peu les acteurs locaux : « *À la sortie du confinement, il y aura un gel des embauches pour les grandes entreprises. La SAFT avait tout mis sur son projet « batteries » dans le cadre de l'« Airbus de la batterie », elle avait réalisé des recrutements pour ce projet. S'il n'y a pas de nouveaux projets, il n'y aura pas de recrutements* ».

6.6. La crise de la Covid-19 et les perspectives de développement

Le climat d'incertitude qui règne actuellement à l'échelle internationale et qui rejaillit sur les acteurs économiques locaux n'empêche cependant pas certaines entreprises d'être confiantes quant à leurs perspectives de développement quand d'autres ont dû réduire considérablement la voilure (Ex : CITF)

ou suscitent des inquiétudes (Ex : Nidec Leroy Somer). Il est difficile d'établir des prévisions fiables actuellement sur les conséquences économiques de la crise. Certains propos recueillis auprès de dirigeants d'entreprises du territoire traduisent une vision raisonnablement optimiste pour l'année à venir. Ces points de vue dépendent bien évidemment de la santé initiale des entreprises, des marchés sur lesquels elles sont positionnées et des cycles commerciaux qui les caractérisent. Il est probable que cette nouvelle crise économique, comme les précédentes, sera fertile à l'établissement de nouvelles stratégies d'entreprise et de coopération sur le territoire.

À titre d'illustration, l'entreprise LUXOR LIGHTING a connu trois semaines d'arrêts de production en avril à cause de la Covid-19 puis des mois de mai et de juin à 50 % du potentiel de production. L'activité est repartie très fortement en juillet/août et le second confinement n'empêche pas la production. L'entreprise réalisera en 2020 un chiffre d'affaires proche de celui réalisé en 2019 mais en deçà du budget prévisionnel. Le soutien de l'État aux entreprises a été essentiel pour le dirigeant. *« Le gouvernement a beaucoup aidé les entreprises et ça n'est pas suffisamment mis en avant. Le gouvernement a mis en place des actions pour soutenir les entreprises et ça a été d'une efficacité redoutable. Par contre, il y a une limite à cela, pour ceux qui n'étaient déjà pas bien avant ça peut être fatale. Là on est un peu sous perfusion, le jour où ça redémarre il y a un besoin de fonds de roulement qui est énorme. Nous, sans le PGE, on n'aurait jamais pu redémarrer. Car en plus tout le monde cherche le cash, donc si vous n'êtes pas à jour au niveau de la dette fournisseur alors vous n'êtes pas livrés. Si vous n'êtes pas livrés, vous ne produisez pas et la machine s'arrête »*. Selon lui, l'activité de son entreprise et du secteur pour lequel elle produit, à savoir l'automobile, devrait être forte en 2021. *« Normalement il y aura un effet de rattrapage. 2021 sera une année très forte pour le secteur de l'automobile. Cela peut poser problème en matière de défaillance car dans l'automobile il n'y a jamais de stocks et il suffit qu'il y ait un grain de sable pour que ça freine le système. Par contre, ceux qui produisaient sur des marchés franco-français sur du diesel ont perdu 30 % de chiffre d'affaires »*.

Le cas de Naval Group est un autre exemple permettant de comprendre l'effet de la crise sanitaire et plus largement d'un choc macroéconomique sur une entreprise. L'activité de Naval Group n'est pas impactée à court terme par la crise sanitaire et économique, mis à part le retard pris dans la production. Aucun contrat n'a été suspendu sur le site de Ruelle-sur-Touvre. Il s'agit d'une activité d'armement lié au budget des États avec des cycles de programme long. À long terme, le directeur du site estime qu'il y aura peut-être des effets négatifs pour l'entreprise car les États seront moins riches et ne pourront peut-être pas se fournir comme ils le souhaitent. Hors Covid-19, l'activité navale de défense au niveau mondial est plutôt en croissance : les tensions géopolitiques ont fait émerger des besoins un peu partout dans le monde. Reste à savoir si les États auront les moyens de financer ces besoins. Cette spécificité du marché de l'activité navale de défense représente, au même titre que le poids de l'histoire, un facteur positif d'ancrage territorial de l'entreprise.

À l'inverse de ces deux exemples de relative stabilité, la situation économique de CITF que nous avons détaillé antérieurement dans ce rapport est fortement mise en difficulté à cause de la crise de la Covid-19. Là encore, la structure des marchés desquels dépendent les entreprises et le positionnement qu'elles occupent dans les chaînes de valeur influencent leur degré de vulnérabilité et de résilience face à la crise économique.

7. L'IMAGE ET LE DIGITAL

7.1. Quelles activités du territoire sont concernées ?

Historiquement, le secteur de l'image (industries culturelles, créatives et image numérique) angevois a toujours été scindé en trois activités/marchés assez hermétiques les uns des autres²² : i) la bande dessinée, ii) le jeu vidéo et iii) les films dont principalement l'animation. Ces trois activités appartiennent à la catégorie du divertissement (*entertainment* en anglais) qui inclue également la musique, non présente de manière significative sur le territoire. Elles mobilisent des ressources et des compétences issues du digital (informaticiens, développeurs, graphiste, etc.) et des arts. Le secteur de l'image est fortement pourvoyeur d'emplois de techniciens, notamment dans les studios sous la forme d'intermittences²³. Cette organisation particulière est à l'origine des besoins de main-d'œuvre identifiés précédemment dans le rapport sur les métiers de graphistes, dessinateurs, stylistes, décorateurs et créateurs de supports de communication visuelle. Au fil du temps, le périmètre des activités faisant partie ou non de l'industrie de l'image a toujours été un sujet de débat sur le territoire. Ainsi les agences de communication ont à un moment donné été incluses dans l'industrie de l'image pour finalement en être plus éloignées aujourd'hui. La question se pose également pour les entreprises du digital mobilisant pour d'autres marchés que le divertissement des compétences proches ou identiques à celles de l'image. Dans cette recherche, nous proposons une analyse de cette industrie sous l'angle des compétences qu'elle nécessite plus que sous celui des débouchés ou bien encore des choix politiques quant à son périmètre. De fait, nous privilégions les termes d'industrie de l'image et du digital à ceux d'industrie de l'image seuls. Et lorsque nous évoquons le secteur de l'image et du digital, nous allons au-delà du simple champ d'intervention du Pôle Image Magelis.

En effet, le Pôle Image Magelis, syndicat mixte et instrument institutionnel et politique de l'industrie de l'Image sur le territoire, centre son intervention sur l'industrie de l'image et sur son cœur de métier comme le souligne son directeur.

« Le mot « Image » pour nous regroupe des choses qui racontent une histoire. Il y a un scénario, des personnages, un décor, et donc une histoire à raconter. Ça va être un dessin animé, ça va être un film, ça va être une BD, ça va être un jeu vidéo, ça va être de la réalité virtuelle. Le point commun à tout cela, c'est qu'on a fait partager une émotion, il y a des auteurs, il y a de la création artistique, et c'est ça qui est le cœur d'activité de Magelis. Après, il y a quelques sociétés qui ont des activités connexes ou bien qui sont parties de ces mêmes savoir-faire pour aller peut-être plus vers l'industrie ou d'autres secteurs d'activités comme ça. La réalité virtuelle, vous pouvez l'appliquer pour raconter une belle histoire ou vous pouvez aussi faire un jumeau numérique d'une usine ou je ne sais quoi d'autre ».

L'image et le digital est donc une industrie à la croisée de plusieurs secteurs sur le territoire. Sous la nomenclature A38, un seul secteur correspond presque en totalité à l'industrie de l'image : *édition, audiovisuel et diffusion*. Pour les raisons évoquées précédemment, nous rapprochons aussi de cette industrie les secteurs : *activités informatiques et services d'information* et *Arts, spectacles et activités récréatives*. Toutes ces activités génèrent des emplois directs pour l'industrie, facilement identifiables et quantifiables. Cependant, l'écosystème de l'industrie de l'image et du digital sur le territoire inclut

²² « Il n'y a pas forcément de lien entre les acteurs de ces trois marchés » (Extrait d'entretien).

²³ « Ce n'est que des intermittents. Le plus gros studio fait 150 personnes, et il doit y avoir 10 CDI et 140 intermittents. Même les chefs de poste sont intermittents » (Extrait d'entretien).

de nombreuses activités indirectes, au premier chef desquelles les établissements de formation, et induites (hôtels, restaurants, logements étudiants, etc.). Le Pôle Image Magelis dénombre 12 écoles publiques et privées en lien direct avec le secteur de l'image, auxquelles peut être ajoutée l'école d'ingénieur CESI. Dans l'analyse quantitative que nous conduisons sur l'industrie de l'image et du digital, nous n'incluons pas ces activités indirectes et induites. Nous en tenons compte, en revanche, d'un point de vue qualitatif.

7.2. Une croissance de l'emploi malgré l'absence de spécificité et de spécialisation

Sur le territoire d'Industrie Angoulême/Cognac, les secteurs constituant en tout ou partie l'industrie de l'image et du digital – *édition, audiovisuel et diffusion, activités informatiques et services d'information, Arts, spectacles et activités récréatives* – ne sont pas caractéristiques du territoire. Comme par le passé (Guimond et Chauchefoin, 2011), ils n'apparaissent ni spécifiques ni spécialisés sur la période 2007-2016. En revanche, et c'est une dynamique qui semble récente, ils connaissent une forte croissance de l'emploi sur le territoire d'industrie, bien supérieure à la moyenne d'évolution de l'emploi du territoire et dans des proportions nettement plus élevées que leurs dynamiques à l'échelle nationale (source : RP, Insee). Ces trois secteurs sont parmi les sept secteurs du territoire ayant connu la plus forte croissance de l'emploi entre 2007 et 2016, loin devant certains secteurs industriels historiques. Les statistiques révèlent donc un effet local très positif pour l'industrie de l'image et du digital sur le territoire.

Tableau 13 : Évolution de l'emploi dans les industries de l'image et du digital sur le territoire d'industrie Angoulême/Cognac

Secteur (A38, RP)	Nombre d'emplois 2016	Croissance locale 2007 – 2016	Croissance nationale 2007 – 2016
Édition, audiovisuel et diffusion	823	+27 %	+10 %
Activités informatiques et services d'information	599	+60 %	+35 %
Arts, spectacles et activités récréatives	1 217	+29 %	+14 %

À partir d'une nomenclature plus fine telle que la NAF 732, et uniquement sous l'angle de l'emploi salarié privé (données Acooss), nous pouvons affiner ces résultats pour une période plus large (entre 2007 et 2018) que précédemment. Afin de pouvoir comparer les deux sources de données (RP et Acooss), nous présentons les résultats sur la période 2007-2016 puis sur la période 2016-2018.

Tableau 14 : Évolution de l'emploi dans les industries de l'image et du digital sur le territoire d'industrie Angoulême/Cognac

Sous-secteur (A732, Acooss)	Nombre d'emplois 2018	Croissance locale 2007 – 2016	Croissance nationale 2007 – 2016	Croissance locale 2016 – 2018	Croissance nationale 2016 – 2018
Traitement de données, hébergement et activités connexes	200	+42 %	+5 %	+6 %	+7 %
Programmation informatique	188	+389 %	+71 %	+1 %	+22 %
Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision	159	+180 %	+15 %	+26 %	-4 %
Production de films pour le cinéma	141	-64 %	-50 %	+86 %	-17 %
Édition de journaux	139	-32 %	-19 %	-1 %	-2 %
Arts du spectacle vivant	120	-9 %	-11 %	-12 %	-11 %

Production de films et de programmes pour la télévision	96	+219 %	+7 %	-48 %	-12 %
Conseil en systèmes et logiciels	88	-68 %	+25 %	+17 %	+14 %
Activités de soutien au spectacle vivant	38	+54 %	-10 %	+124 %	+0 %
Projection de films cinématographiques	27	+21 %	+1 %	-7 %	+1 %
Édition de revues et périodiques	27	+36 %	-21 %	+42 %	-4 %
Édition de jeux électroniques	19	0 %	+30 %	+1800 %	+16 %
Production de films institutionnels et publicitaires	11	-15 %	-11 %	-50 %	-4 %

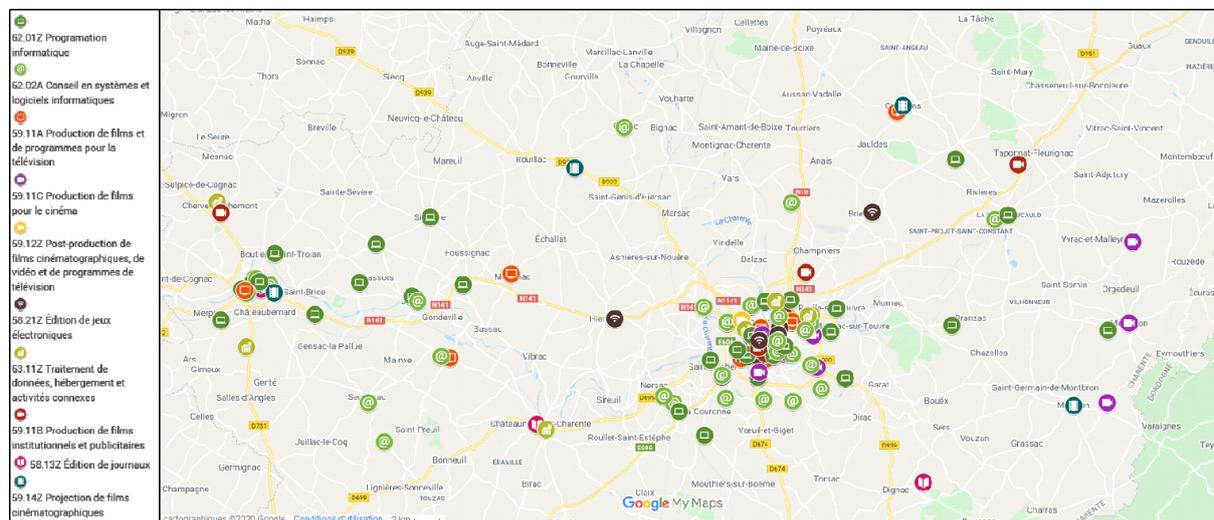
Sous cette nomenclature, un seul sous-secteur apparaît comme spécifique au territoire sous l'angle de l'emploi salarié privé : *production de films pour le cinéma (indice de spécificité de 6,2)*. Plus largement, les activités liées à la production et à la post-production cinématographiques et télévisuelles occupent une place importante dans le paysage du secteur de l'image. La dynamique des différents sous-secteurs qui les constituent est fluctuante d'une période à l'autre, parfois positive et largement supérieure à l'évolution nationale, d'autres fois négative et inférieure à la variation nationale. Ces résultats mettent en avant un premier résultat, celui de la place de premier ordre occupée par les activités du cinéma et de la télévision dans le secteur de l'image et du digital. En les regroupant, ces activités du cinéma et de la télévision (production et post-production) représentaient 367 emplois salariés privés en 2007 sur le territoire et 434 emplois salariés privés en 2018, soit une croissance de +18 %. Sur la même période, ces activités ont perdu 9 904 emplois sur l'ensemble du territoire national (-17 %). Ces statistiques de l'emploi confirment les observations des acteurs de terrain : « *Notre croissance (N.D.L.R. celle de l'industrie de l'image) est liée à notre croissance de part de marché, elle n'est pas liée à la croissance du marché* ». Ces résultats mettent en évidence l'existence d'un effet local favorable à l'origine du développement de ces activités sur le territoire. Sans doute en lien avec l'évolution de ces activités, le sous-secteur *activités de soutien au spectacle vivant* (techniciens) connaît une croissance locale forte depuis 2006, bien supérieure à la tendance nationale. En revanche, le lien entre le développement des activités du cinéma et de la télévision et celui des *Arts du spectacle vivant* ne semblent pas évident au vu des dynamiques inverses qui caractérisent ces deux secteurs.

Un autre résultat clé ressort de l'analyse de ces données, la prépondérance des sous-secteurs *Traitement de données, hébergement et activités connexes* et *Programmation informatique* accompagnée d'une croissance locale bien supérieure à la croissance sectorielle nationale sur la période 2007 – 2016. Ces analyses statistiques mettent en évidence l'existence d'un effet local comme facteur explicatif de cette dynamique. Surtout elles soulignent une dynamique positive sur le territoire allant au-delà des industries culturelles et de l'image puisque ces deux sous-secteurs ont un champ d'intervention plus large. Le terme de secteur du digital serait sans doute plus approprié pour ces activités. **Dans notre analyse, nous nous focalisons particulièrement sur ces entreprises digitales car elles présentent la particularité d'être en lien plus étroit avec les industries historiques du territoire.**

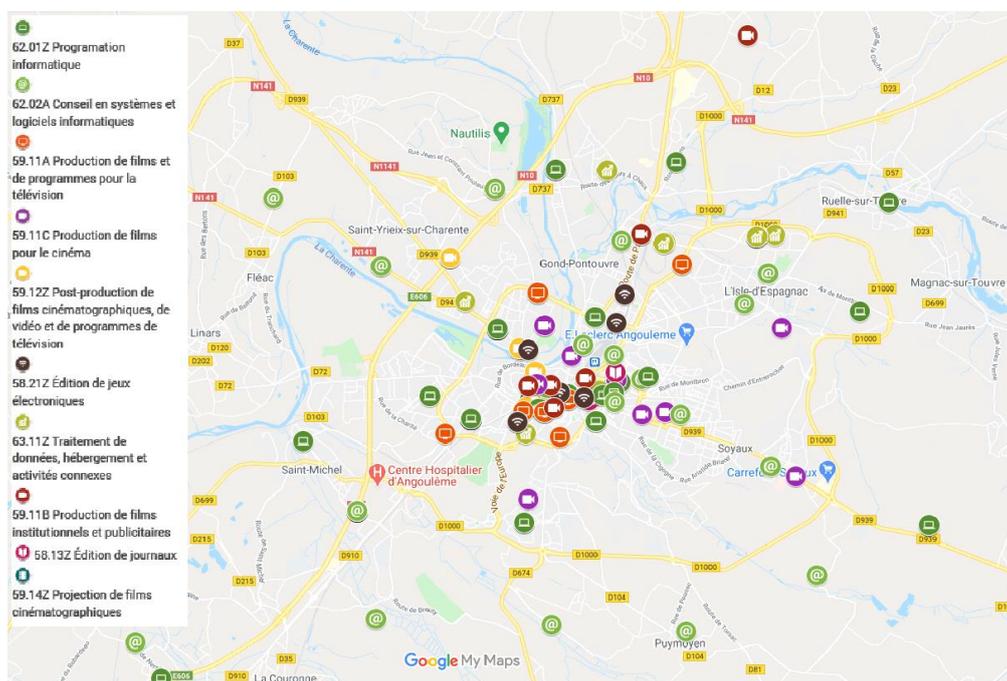
Les données Acoess ne permettent pas d'identifier les auteurs de bande dessinée localisés sur le territoire. Ces derniers exercent le plus souvent leur métier en tant qu'entrepreneur individuel et n'apparaissent, de fait, pas dans les données sur l'emploi salarié privé. Il est également probable qu'un nombre important de petits éditeurs de bande dessinée soit également dans cette situation.

Les cartes suivantes rendent compte de la géographie du secteur des industries culturelles et de l'Image sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac et plus particulièrement sur Angoulême et les territoires voisins. Sont représentées les entreprises appartenant aux sous-secteurs précédemment mentionnés, hors *Art du spectacle vivant*, *Activités de soutien au spectacle vivant* et micro-entrepreneurs.

Carte 6 : Localisation des entreprises des industries culturelles et de l'Image sur le territoire d'industrie Angoulême-Cognac



Carte 7 : Localisation des entreprises des industries culturelles et de l'Image à proximité d'Angoulême



7.3. L'effet local de l'industrie de l'image et du digital

7.3.1. Une histoire construite autour de la bande dessinée et du dessin

L'industrie de l'image s'est construite au fil du temps sur Angoulême à partir d'une conjonction de projets plus ou moins liés les uns aux autres. Ainsi, le lancement en 1974 du Festival International de la Bande Dessinée, auparavant dénommé salon international de la bande dessinée, a été un

déclencheur important (Badulescu and De La Ville, 2018 ; Guimond and Chauchefoin, 2011). Comme dans de nombreuses histoires territoriales à l'origine de nouvelles activités économiques, la création du festival est le fruit de relations sociales. Les initiateurs étant des amateurs locaux de bande dessinée impliqués dans des réseaux nationaux de fan de bande dessinée et dans des réseaux locaux associatifs et politiques.

Parallèlement au succès du festival, qui a connu des périodes difficiles, les activités de l'école des beaux-arts d'Angoulême, devenue aujourd'hui l'École européenne supérieure de l'image Angoulême-Poitiers suite à un rapprochement avec Poitiers commencé au début des années 1990 et la création sur le territoire de quelques dessins animés, ont également contribué à l'émergence d'une industrie sur le territoire. Tout du moins, les acteurs politiques locaux se sont saisis de l'opportunité offerte par l'existence de ces différentes activités et projets autour du dessin pour développer un écosystème (formations, soutien à la création d'entreprises, Pôle Image Magelis, etc.) autour du secteur de l'image et en particulier de l'animation (Badulescu and De La Ville, 2018). En particulier, en 1997, les élus du territoire, au premier rang desquels ceux du département, lancent le Pôle Image Magelis sous la forme d'un syndicat mixte afin d'accompagner sous un versant institutionnel le développement de cette industrie. Après des premières années difficiles (Cour régionale des comptes, 2012), la structure, qui est aujourd'hui pilotée par le Conseil Départemental de la Charente (principal financeur à hauteur de 60 %), la Région Nouvelle Aquitaine (20 %), la ville d'Angoulême (10 %) et la Communauté d'Agglomération du Grand Angoulême (10 %), s'appuie sur des résultats positifs du secteur pour poursuivre son action. Elle regroupe environ 100 entreprises, 200 auteurs de bande dessinée, une trentaine de studios, 12 écoles et 1 300 étudiants.

7.3.2. Un contexte mondial et local favorable à l'animation

Aujourd'hui, le secteur de l'image – hors activités digitales – pèse moins que la mécatronique en termes d'emplois puisque différentes études estiment que son poids se maintient à environ 1 000 emplois ETP depuis quelques années (Badulescu and De La Ville, 2018). À titre de comparaison, à elle seule, l'entreprise NIDEC Leroy Somer emploie 1 200 salariés, Schneider Electric pèse 1 000 emplois. Au même titre que l'ont souligné plusieurs chercheurs (Badulescu and De La Ville, 2018 ; Guimond and Chauchefoin, 2011), les acteurs locaux sont conscients que l'industrie de l'image reste d'abord une vitrine avant d'être un secteur qui influence fortement l'emploi du territoire. Il est nécessaire d'avoir toutefois à l'esprit que le tissu d'écoles, dont l'Université de Poitiers, dédié à l'image génère des effets indirects et induits pour le territoire, non pris en compte dans les calculs d'emplois directs au sein du secteur.

« C'est un sujet beaucoup plus sympa, sensible et sexy : politiquement c'est plus facile à utiliser, ça brille (objet de la BD) »

Bien que cette industrie ne soit pas spécifique au sens statistique, sa dynamique est inverse à celle des industries historiques du territoire. L'image pourrait bien devenir dans les années à venir un secteur plus important que certaines entreprises historiques du territoire.

« On n'a pas vocation à détrôner Leroy Somer. Si on veut comparer, nous on a fait +200 % sur les 10 dernières années et eux ont dû faire -25 %. Petit à petit, les chiffres vont finir par se rejoindre. On a aujourd'hui une croissance qui fait qu'on génère beaucoup d'emplois »

« Je pense que dans 10 ans, toutes nos entreprises devraient peser plus que Leroy Somer... »

Sur le segment des activités du cinéma et de la télévision (production et post-production), cette croissance est portée par le « boom » des exportations des dessins animés français. Cependant, cet essor des films français d'animation ne profite pas à tous les territoires.

« La France est le 3^e pays au monde producteur de films d'animation. Il y a une véritable french touch au niveau international. Ça a boosté l'économie locale ».

« Notre croissance est liée à notre croissance de part de marché, elle n'est pas liée à la croissance du marché ».

Malgré le succès commercial des films d'animation français qui rejaillit sur les entreprises du territoire et auquel elles contribuent, il n'en demeure pas moins que ce secteur d'activité reste fortement subventionné par les pouvoirs publics comme le soulignaient déjà Chauchefoin et Guimond (2011) et un rapport de la chambre régionale des comptes rédigé en 2012.

Certains acteurs du territoire font observer que cette dynamique n'assure pas pour autant la pérennité des activités sur le territoire.

« Attention à ce que les activités locales ne soient pas un ensemble de sous-traitance. Dans le dessin animé, les sièges sociaux sont à Paris et le territoire accueille quasi exclusivement des studios de production ou de post-production. Les étudiants sont des ouvriers spécialisés de l'animation. Ce ne sont pas des gens que l'on a formés pour avoir une carrière. Ils ont des compétences artistiques et techniques, mais n'ont pas forcément de réflexion sur l'évolution du secteur ».

Le cas de Neuroplanet, studio spécialisé dans les dessins animés qui embauchait 80 personnes à Angoulême, et qui avait déposé le bilan en 2001 à cause des difficultés économiques de sa maison mère belge, est une illustration des risques inhérents à l'industrie de l'image sur le territoire ("Dessins animés," 2001). Pour autant, la stratégie de Magelis et des collectivités qui soutiennent la structure, malgré une riche offre de formations locales, a toujours été et demeure axée sur un développement exogène du secteur de l'image. Les principales structures (entreprises et organismes de formation) localisées sur le territoire sont des antennes ou des établissements d'organisations plus vastes situées hors du territoire dont l'implantation locale a été permise par un travail de prospection de la part des acteurs locaux.

7.3.3. Du divertissement à l'industrie : l'ébauche d'une diversification cohérente des activités digitales

La croissance des emplois observée sur le territoire est moins forte sur le cœur d'activité de l'industrie de l'image que sur les activités digitales. Comme le souligne Guimond et Chauchefoin (2010), la croissance de l'usage des jeux vidéo, de la production de films d'animation et des ventes de BD semblent être, au premier abord, des indicateurs positifs pour le territoire. Cependant, malgré l'écosystème local (formations et entreprises avec une renommée nationale et internationale), la concurrence nationale (plusieurs pôles images existent en France) et internationale, les conditions de rémunération de certaines professions (auteurs de BD), ainsi que l'évolution de la politique française

d'aménagement du territoire (Badulescu and De La Ville, 2018) – doctrine nationale du soutien aux métropoles et à l'agglomération des activités portée par l'État – sont des exemples de freins que rencontre le secteur localement. Parallèlement, au-delà du rôle qu'elle peut avoir en matière de marketing territorial et de ses perspectives de croissance, l'industrie de l'image représente également une opportunité d'évolution pour l'ensemble des activités du territoire. S'appuyant sur ce constat, les acteurs du territoire ont orienté une véritable stratégie prenant appui sur l'industrie de l'image pour structurer un écosystème territorial d'innovation (Badulescu and De La Ville, 2018).

« C'est une industrie qui est source d'innovation et d'agilité ».

Dans ce contexte, plusieurs entreprises locales mettent en place des stratégies de diversification s'appuyant sur la diffusion de plus en plus forte des outils numériques et digitaux dans l'ensemble de l'économie. Les acteurs locaux constatent, depuis deux ou trois ans, une digitalisation de l'économie qui se matérialise par un rapprochement entre les industries historiques du territoire et l'industrie de l'image et du digital, à travers notamment le développement de l'apprentissage par immersion par le biais de la réalité virtuelle²⁴ ou de la réalité augmentée. La concrétisation récente de ces « croisements industriels » s'inscrit dans une volonté et une stratégie politique locale de plus de 20 ans, et des coopérations interterritoriales récentes entre Grand Angoulême, Grand Cognac et les acteurs économiques.

« L'entreprise travaille avec deux sociétés industrielles de Cognac. On peut potentiellement en avoir plus. On est en discussion pour en avoir d'autres. En 2014, les sociétés de Cognac (les grands industriels) ne connaissaient pas le monde de l'image à Angoulême. Cela s'est beaucoup amélioré dans les 3 ou 4 dernières années : on est de plus en plus identifié. Je soupçonne que la raison de cela soit que le Pôle Image Magélis et Grand Angoulême²⁵ ont fait des efforts pour aller vers ces sociétés-là et leur parler de nous (des sociétés du numérique et de l'image). Il y a des sociétés qui ont fait des projets (ITECA qui a travaillé avec Hennessy, Studio Nyx avec Martell, etc.). Des projets ont été commencés et ça a créé une petite dynamique. Les grands industriels de Cognac – clairement là où se trouvent l'argent et les capacités d'investissements - connaissent désormais petit à petit les sociétés d'Angoulême et commencent à travailler avec elles. Du coup, il y a de plus en plus d'opportunités là-bas pour nous ».

Un exemple de ce croisement des filières concerne Schneider Electric et des entreprises locales de l'image et du digital. Le groupe a mis en place, dans ses établissements locaux, une expérimentation de formation immersive (*Immersive Learning*) pour préparer ses nouveaux salariés ou intérimaires aux tâches de travail qu'ils rencontreront. La stratégie du groupe qui formait en 2019 environ 10 000 personnes chaque année en France de s'orienter vers la formation immersive n'est pas propre au territoire charentais. Toutefois, le tissu charentais et angoumois en particulier représente un

²⁴ « « La réalité virtuelle (VR) permet d'être transporté dans un environnement dans lequel on ne se trouve pas physiquement, avec des casques notamment qui permettent de créer une sensation d'immersion totale. La réalité augmentée est un peu différente dans la mesure où « il s'agit plutôt de superposer des éléments virtuels dans un environnement réel ; par exemple, d'ajouter des indications de maintenance sur une machine avec des lunettes » » selon Aurélie Truchet, co-fondatrice d'Uptale dans une interview pour focurch.com (*"Immersive learning et réalité virtuelle en pratique chez Schneider Electric,"* 2019).

²⁵ La technopole EUREKATECH, dont nous évoquons l'action et les missions ultérieurement dans ce rapport, participe à des salons sur des secteurs connexes (réalité virtuelle, digitalisation pour l'industrie, etc.) pour y amener des entreprises de l'image et du digital.

potentiel de collaboration important pour répondre à cette stratégie. Ces collaborations ont abouti à la création d'une salle équipée de casques de réalité virtuelle située dans l'atelier qui est une forme de SAS pour un intérimaire qui arrive.

Un second exemple de rapprochement entre industries est le projet porté Naval Group qui a développé un outil immersif, avec notamment la société Studio Nyx, sur la formation des marins (formation continue en petits modules). Cette société a été créée et s'est développée historiquement autour du jeu vidéo avant d'évoluer petit à petit vers une cible de clients industriels : *« ils ont démarré sur le jeu vidéo. Puis petit à petit on leur a demandé des activités différentes. Ils se sont spécialisés dans d'autres domaines et aujourd'hui ils ont une activité qui n'est plus du tout dans le jeu vidéo et qui est complètement dans l'industrie »*. Selon le dirigeant Studio Nyx, *« ça n'a pas de sens aujourd'hui de séparer les activités jeux vidéo pures de divertissement et le reste. C'est important de le séparer sur le modèle d'affaires (ça demande des choses complètement différentes en termes de business model, de promotion, etc.). Par contre sur les méthodes de production, sur l'outil de production, sur le savoir, sur la formation, ça n'a plus de sens de les séparer. Ce sont les mêmes compétences pour fabriquer des simulateurs de formation que pour faire des jeux vidéo »* (Extrait d'entretien). Cette diversification impulsée par plusieurs entreprises locales de l'image s'explique parfaitement par le cadre théorique évolutionniste et cognitiviste, qui met au cœur de la trajectoire économique des territoires le rôle des compétences.

Selon un professionnel en charge du développement économique sur le territoire, ces rapprochements entre industries sont les premiers pas vers le développement potentiel d'un véritable secteur sur le territoire.

« Le matériel est toujours le même, la contrainte est de recréer à chaque fois du contenu pédagogique. C'est onéreux. On est sur des cas uniques pour l'instant. On peut difficilement dupliquer et industrialiser ces outils. C'est un secteur en émergence qui peut devenir demain un vecteur de spécialisation. C'est expérimental mais il y a des clients et un business modèle. On commence à trouver des vrais applicatifs sur les réalités virtuelles ». Du côté des industriels de l'image et du digital, les réalisations effectuées au fil des différents projets viennent nourrir le capital des entreprises et la capacité à proposer d'autres services dans le futur : « La société se constitue petit à petit un capital de brique technologique réutilisable ».

Cependant, ces premiers pas ne sont pas encore synonymes d'une véritable transformation locale : *« Je n'ai pas encore la démonstration que les grosses industries charentaises, hormis le Cognac, se tournent vers les compétences locales dans le monde du digital... Leroy Somer, Schneider Electric et autres, il faut encore du temps avant de bosser pour eux sur un véritable programme de digitalisation qui va être utilisé pendant 5 ans (au-delà d'un concept ou d'un petit budget digital pour faire un effet d'affichage). Ces entreprises ne sont pas prêtes pour ça. Pour moi, c'est juste de la politique »* (Extrait d'entretien). D'autres acteurs économiques locaux confirment cette vision tout en apportant des précisions : *« Avant 2015, le croisement de l'image et de l'industrie, c'était juste une volonté politique. De 2015 à 2018, des choses se sont mises en place à travers de premiers projets. Depuis 2019, c'est un peu moins présent, la dynamique est un peu retombée par manque de pilotage. Il faut que ça soit porté par quelqu'un. Dans la globalité, ce n'est pas dynamisé. Il pourrait y avoir des besoins mais ce sont deux mondes (l'image et l'industrie) qui doivent se trouver avec des façons de travailler et des objectifs différents. Des choses ont été faites avec des PME locales (CITF, Solicis, Solidanim, Black Swam Technology, Iteca...) pour des grands groupes. Ça ne prend pas une ampleur pour faire un vrai business.*

Il manque d'argent pour industrialiser ces projets émergents. Il n'y a pas d'essaimage de la part des majors du territoire rattachées à des grands groupes ».

La façon dont les acteurs locaux vont s'engager ou non dans une véritable politique de soutien et d'animation de cette nouvelle activité digitale au service de l'industrie aura sans doute un effet sur la trajectoire que suivra le secteur de l'image et du digital sur le territoire. Magelis ayant recentré son activité sur son cœur de cible, à savoir l'image pour le divertissement, la technopole EUREKATECH peut être l'acteur de référence et l'instrument pour catalyser et animer cette politique économique territoriale endogène. Le positionnement historique de Magelis sur le secteur de l'image interroge la gouvernance territoriale et met en lumière des ajustements en cours, à venir et difficiles. La manière dont Magelis et EUREKATECH vont pouvoir se coordonner et coopérer est un enjeu important pour favoriser la mobilisation des compétences digitales issues de l'image vers l'industrie. Toutefois, au vu de la composition économique du territoire, et notamment de la forte présence de groupes multinationaux, l'implication et l'ouverture de ces derniers sur le territoire et ses acteurs économiques via les relations sociales (réseaux) semblent être davantage nécessaires à la réussite de cette dynamique récente que le pilotage institutionnel de celle-ci.

7.4. Le marché local du travail

7.4.1. Des ressources communes pour des marchés variés

Le secteur de l'image se rapporte au divertissement et donc au jeu. Selon des acteurs locaux, « *les jeunes qui se forment sur ce métier rêvent de faire des jeux vidéo, des films...* » (Extrait d'entretien). Toutefois, nous l'avons souligné précédemment, toutes les entreprises du territoire initialement positionnées sur les secteurs des jeux vidéo ou bien de l'animation ne parviennent pas à se développer en se focalisant uniquement sur ce marché de niche. En particulier, les petites entreprises locales indépendantes et fondées sur le territoire ont dû, au fil du temps, trouver d'autres marchés pour vendre leurs produits et services. C'est davantage le cas pour les entreprises du jeu vidéo à cause d'un modèle économique du secteur ne favorisant pas les petites structures. En effet, le coût de production d'un jeu vidéo n'est jamais compensé *a priori* par une distribution commerciale minimale du jeu. Autrement dit, le risque commercial est élevé et les coûts de développement nécessitent des capacités d'investissement et de fonds de roulement élevés.

De fait, les ressources humaines et les compétences mobilisées par les entreprises locales de l'image et du digital peuvent être identiques quand bien même les marchés diffèrent. Bien entendu, certaines compétences ne sont pas remobilisables d'un secteur à l'autre mais le socle commun représente une force pour le territoire et ses entreprises, notamment dans une perspective de diversification cohérente. L'analyse qualitative du territoire ne permet pas d'avoir une vision objective de l'ensemble des besoins et des difficultés de recrutement du secteur. Cela étant, il ressort de celle-ci une caractéristique forte du territoire qui influence grandement le marché local du travail et le fonctionnement du secteur : l'existence d'un tissu dense de formations dédiées à l'image et au digital.

Selon le directeur de Magelis, un tiers des étudiants des écoles de l'image travaillent localement. Sans juger de l'importance de ce taux, ce résultat signifie que l'activité de formation sur le territoire est principalement tournée vers l'extérieur et qu'elle représente une activité économique à part entière non connectée, pour partie, au tissu local. Le tiers d'étudiants poursuivant leur parcours professionnel sur le territoire alimente le système local de compétences autour des métiers de l'image et du digital, et contribue à la trajectoire cognitive et économique du territoire.

7.4.2. Un tissu dense de formations

Magelis identifie 12 écoles²⁶ publiques et privées dédiées à l'image sur le territoire auxquelles s'ajoutent d'autres organismes comme l'école d'ingénieur du CESI. Parmi ces écoles, plusieurs dépendent de l'Université de Poitiers dont le poids et le rôle tendent à diminuer au fil du temps. Selon certains acteurs, la relation historique entre l'Université de Poitiers et le conseil départemental de la Charente s'est dégradée depuis une dizaine d'années expliquant cette tendance. Magelis demeure à l'initiative de nombreuses opérations et actions pour favoriser l'installation d'écoles sur le territoire, bien que dernièrement le département ait également joué ce rôle. Le Pôle Image acquiert des terrains, construit et rénove des bâtiments pour accueillir des entreprises et des écoles. Il est engagé dans des investissements fonciers et immobiliers d'ampleur sur les 10 années à venir. Cela permet au territoire de bénéficier de locaux pour installer des entreprises, des écoles, et répondre aux besoins de logements des étudiants. Depuis sa création, Magelis et les collectivités locales ont pour objectif, tant que faire se peut, de regrouper les activités de l'image au sein du même quartier afin de favoriser les interactions et les externalités positives d'agglomération (innovation, business, etc.).

Actuellement, plusieurs projets d'implantation de nouvelles écoles privées, portés par Magelis, sont en cours de mise en œuvre. C'est le cas de l'école 42²⁷ qui illustre parfaitement le lien ténu qui existe entre les activités de l'image tournées vers le divertissement et les activités digitales dont les applications dépassent largement ce secteur : *« On est en train d'installer l'école 42... C'est à la limite de notre champ d'action. Sur 100 élèves qui sortiront de l'école 42, 4 ou 5 rentreront dans les studios d'animation. On a la maîtrise, on est bon dans ce qu'on fait. Le Président m'a demandé de monter l'école et donc je le fais. On a construit le mieux possible et on a géré ça comme si c'était un vrai bébé Magelis. Dans le secteur de l'image et pour l'ensemble du territoire, l'école 42 est une bonne chose. D'ailleurs dans l'association qu'on est en train de créer, on mouille Schneider, on mouille des entreprises d'informatiques. Il y a du monde qui vient là-dessus. C'est une très très belle marque, une très très belle opération pour Angoulême. Magelis en profitera aussi »*. Ce paradoxe entre la volonté de Magelis de se concentrer sur le secteur de l'image orientée vers le divertissement et son rôle de moteur dans l'installation de nouvelles écoles ayant principalement pour cibles d'autres secteurs met en avant et questionne les coopérations inter-institutionnelles, ainsi que la mise en œuvre d'une politique économique territoriale partagée entre les différentes collectivités.

7.4.3. Les enjeux de recrutement pour les activités de l'image et du digital tournées vers l'industrie

Les entreprises de l'image et du digital qui ont fait le choix de diversifier leur activité vers l'industrie sont constituées de différents professionnels parmi lesquels les principaux sont les développeurs, les chefs de projet et les *UXdesigner* (expérience utilisateur, ergonomie, optimisation de l'application). L'essentiel des salariés a un diplôme allant du Bac +3 au Bac +5. Malgré la présence d'écoles et d'organismes de formation sur le territoire, les entreprises locales ont parfois des difficultés à recruter. À titre d'exemple, un dirigeant nous a indiqué qu'une offre d'emploi a été déposée récemment pendant 6 mois et n'a reçu que 3 réponses. Ce constat a obligé l'entreprise à se tourner vers des pôles

²⁶ CEPE (IAE de Poitiers), CNAM-ENJMIN, Ecole d'Art du GrandAngoulême, EESI, EMCA, CREADOC, Human Academy, IUT d'Angoulême, L'ATELIER, LISA, Mediaschool Angoulême, Objectif 3D.

²⁷ Les écoles 42 sont des établissements supérieurs d'autoformation créés et financés par Xavier Niel et d'autres associés. Elles ne sont pas reconnues par l'État et ont pour objectif de former des développeurs à Paris, Lyon, Nice, Fremont en Californie, Lisbonne au Portugal et donc prochainement à Angoulême.

économiques plus importants. Elle possède une antenne à Toulouse où le recrutement est facilité : « nous avons reçu 5 réponses deux jours après l'émission de l'offre ».

Les acteurs institutionnels du territoire ont conscience de cette problématique et de la difficulté à attirer des profils qualifiés sur le territoire. Cela concerne notamment les développeurs et les métiers autour du digital. Dans ce contexte, l'ouverture sur le territoire d'écoles portant sur le digital (école 42, etc.) pourrait répondre en partie à cette problématique. Certains dirigeants, même s'ils reconnaissent l'utilité et l'intérêt de ces formations diplômantes locales, ne focalisent pas leur recrutement sur des personnes détenant un diplôme. « Les diplômés sont là pour rentrer dans les cases mais ce n'est pas ce que nous recherchons en priorité. Notre lead développeur a un diplôme de CAP Chaudronnier. Une fois recruté, on lui a demandé de faire une VAE « licence en ingénierie de logiciel » et nous avons espoir de l'amener sur un diplôme d'ingénieur. Le diplôme ne fait pas la compétence : nous pouvons recruter un boulanger si sa passion est de faire du développement le soir chez lui. Il est très rare de trouver un jeune diplômé qui soit véritablement compétent, ce qui fait que malgré l'offre de formation locale, les recrutements ne sont pas évidents. Nous recherchons des compétences techniques et de l'autonomie » (Extrait d'entretien).

La crise de la Covid-19 ainsi que les changements de stratégie RH des entreprises contribuent également à faciliter les recrutements sur le territoire comme l'observe un acteur local : « Ça commence à changer pour recruter les bons profils dans les boîtes informatiques : elles reçoivent de plus en plus de CV et elles ont moins de problèmes pour recruter et trouver les bons profils. Le problème pour les entreprises locales concernait l'offre salariale (enjeux de l'attractivité des entreprises, du poste, des salaires) » (Extrait d'entretien). Les collectivités locales (Angoulême, Saintes et Cognac), en partenariat avec Pôle Emploi, ont accompagné les entreprises et les personnes en recherche d'emploi du territoire grâce à l'organisation d'un salon numérique de l'emploi dont l'organisation a été perturbée par la crise de la Covid-19.

8. COOPÉRATIONS ET INTERTERRITORIALITÉ

8.1. D'une absence de coopérations aux premiers projets communs

Les entretiens conduits auprès de différents acteurs du territoire (entreprises, institutions, universitaires, etc.) ont mis en évidence le caractère récent des échanges et des coopérations institutionnelles et politiques entre les territoires de Grand Angoulême et de Grand Cognac : « *Jusqu'à la crise économique de 2008, il y avait un équilibre entre les deux territoires. Depuis 2009, le rapport de force est à l'avantage de Cognac* ». Les statistiques sur l'évolution de l'emploi industriel présentées en première partie de ce rapport confirment cette tendance, même si, en volume d'emplois industriels, la zone d'emploi d'Angoulême pèse toujours davantage que celle de Cognac.

Des coopérations entre entreprises de ces deux territoires existent depuis longtemps même si elles sont relativement mesurées. La dynamique récente de rapprochement, ou au moins de discussion, entre les institutions semble avoir permis d'enclencher davantage de coopérations entre les entreprises de ces deux territoires. Un dirigeant confirme tout en nuancant : « *Ce qui est très bien, c'est que les politiques d'Angoulême et de Cognac se sont assis autour de la même table. Dans les faits, les gens de Cognac ne discutent pas avec les gens d'Angoulême, et réciproquement* ».

8.2. EUREKATECH : un outil pour le rapprochement institutionnel entre Angoulême et Cognac

La création de la technopole EUREKATECH en 2018 et, dans une moindre mesure, la labellisation nationale « Territoire d'industrie Angoulême-Cognac » qui a suivi, a joué un rôle important dans cette dynamique de rapprochement. Selon un acteur local « *depuis 3 ou 4 ans, les lignes ont bougé, les dirigeants d'entreprises s'impliquent plus. La technopole permet aux entreprises d'échanger. Naval Group est le premier à avoir montré la voie en travaillant avec des consortiums d'entreprises en local autour de la passerelle du futur. Et ensuite Schneider Electric... Nidec Leroy Somer va y venir... Ça bouge un peu. Avant c'était très classique avec une union patronale très forte. Les quatre représentants de nos majors arrivent à se parler. Ils viennent à des temps d'échange. Il ne faut pas qu'on attende les institutionnels (organisations patronales), ce sont les industriels qui viennent d'eux-mêmes. La création de la technopole vise à dépasser les cadres classiques (consulaires, agglomérations, organisations patronales). Les entreprises commencent à y voir leur intérêt, notamment grâce aux financements proposés par la région Nouvelle-Aquitaine. Une technopole opérationnelle se doit d'être neutre* ».

EUREKATECH a trois missions principales :

- l'accompagnement des porteurs de projets innovants (de la création à plus 3/4 ans) et le développement de la culture de l'entrepreneuriat (ex : lycées, écoles, etc.) ;
- l'animation auprès des acteurs du territoire sur les questions d'innovation et d'entrepreneuriat (organisation d'événements) ;
- e soutien aux les filières (spiritueux, mécatronique, image industries culturelles et créatives).

Au même titre que les chambres consulaires, que l'union patronale, que la Région Nouvelle-Aquitaine, que le pôle image et que Grand Angoulême, Grand Cognac fait partie des membres fondateurs de la technopole. Les principaux financeurs de la structure dont le budget annuel est de 600 000 euros sont les agglomérations d'Angoulême et de Cognac, le pôle image Magelis et la Région Nouvelle-Aquitaine. Magelis finance la technopole sur l'aspect « parcours entrepreneurial » car dans la structure Magelis, il n'y a pas de responsable du développement économique et la technopole joue ce rôle. En contrepartie de l'adhésion des grands comptes qui est payante, la technopole leur offre une action d'innovation collaborative : « *on propose de sourcer des start-up locales accompagnées dans les*

parcours EUREKATECH qui pourraient répondre aux cahiers des charges des entreprises sur des projets innovants ».

EUREKATECH est constitué d'une équipe de 8 personnes : 3 personnes sont salariées de l'association « technopole » et 5 personnes de Grand Angoulême sont mises à disposition de la technopole à temps partiel. Malgré cette composition à dominante angoumoisine, la technopole « *peut accompagner des entreprises basées à Cognac même si pour le moment, il n'y a pas de lieu dédié à Cognac. La création d'un lieu d'accueil à Cognac fait d'ailleurs partie d'une fiche « Territoire d'Industrie » qui n'est pas mature pour l'instant* » (Extrait d'entretien).

La technopole intervient notamment dans une logique exploratoire afin d'identifier les spécialisations de demain « *pour créer le nouveau champion* ». « *Pour l'instant c'est toujours Nidec Leroy Somer en termes d'emplois. Dans 20 ou 30 ans, ça sera peut-être autre chose... Nous apportons une contribution à ce que le champion de demain émerge, peut-être sera-t-il issu de la rencontre de deux secteurs comme la formation immersive ?* » (Extrait d'entretien). Le rôle de EUREKATECH est également d'accompagner la diversification des entreprises en place. Badulescu et De La Ville dans un article présenté lors d'un colloque abordant la technopole EUREKATECH et ses défis affirme que « *parvenir à transformer les représentations des institutions pionnières ayant contribué à cette première construction identitaire du territoire (N.D.L.R. : le secteur de l'image) afin, d'une part, d'élargir cette dernière à de nouveaux enjeux dans le contexte de la région Nouvelle-Aquitaine et, d'autre part, d'impulser de nouvelles hybridations de savoir-faire locaux portés par les 90 TPE et PME productrices de contenus culturels, est le défi auquel la technopole EUREKATECH doit prendre part et apporter sa contribution* » (Badulescu et De La Ville, 2018).

8.3. Au-delà de EUREKATECH, un besoin d'interaction orienté vers les relations d'affaires

Les dirigeants d'entreprises du territoire participant avec plus ou moins d'intensité à la vie de la technopole EUREKATECH ont un regard globalement positif sur celle-ci. « *C'est un bon outil pour le territoire* » selon le dirigeant notamment pour « *soutenir la création d'entreprises sur le territoire, pour les sociétés qui vont à l'export, et tenter de créer des synergies entre différents acteurs du territoire...* ». Il mentionne également « *le soutien aux petites entreprises pour faire des salons, pour les accompagner dans le développement à l'international, ça a de la pertinence, ça va servir à certaines boîtes* ». Un autre dirigeant souligne que le « *technopôle EUREKATECH des agglomérations Grand Angoulême et Grand Cognac nous aide sur les volets « recherche, « conseils », et nous accompagne pour des événements et des salons* ». Les actions engagées par la technopole sont saluées par l'ensemble des acteurs mais la capacité à animer les projets dans la durée et le financement durable de la structure posent parfois question.

D'autres dirigeants observent avec un peu plus de distance ce nouvel instrument institutionnel : « *EUREKATECH ? Je connais, j'y participe un petit peu mais je ne suis pas très actif. EUREKATECH pourrait rapprocher les industriels du territoire ? Ça peut et je ne l'utilise pas assez* ». Même si la technopole se veut être opérationnelle, neutre politiquement et adaptée au fonctionnement des entreprises, certaines voix constatent « *un manque de rapidité dans EUREKATECH* » propres aux « *institutions gouvernées par des politiques* ». « *Ils n'ont pas la fibre business. C'est un jouet de représentation. Ils font des webinaires sur l'industrie 4.0 alors que ça fait 10 ans que les entreprises qui sont invitées ont mis en place l'industrie 4.0* ». Que ce soit dans EUREKATECH ou en dehors de EUREKATECH, les dirigeants des entreprises déjà implantées souhaitent voir se développer des rencontres et des relations orientés « *business* » : « *Il faut créer des RDV business. Il faut que des grands comptes s'implantent ici. Il faut faire venir des entrepreneurs, faire visiter les établissements de*

formation, etc. ». Par exemple, certains dirigeants rassemblent des entreprises locales lorsqu'ils reçoivent un client important afin de lui présenter l'ensemble des compétences du territoire et leurs complémentarités dans la chaîne de valeur. Ces observations de terrain mettent une fois encore en lumière l'encastrement des activités économiques dans les relations sociales (réseaux, etc.) comme l'ont démontré des chercheurs comme Granovetter (1985) ou plus récemment Grossetti (2008; 2004a ; 2004b; 2006).

Pour favoriser ces relations sociales, certains acteurs industriels attendent qu'il y ait un pilotage et une animation plus forte du réseau de dirigeants locaux, notamment au niveau des PME : « *Il manque des échanges entre dirigeants et un réseau plus actif au niveau industriel. Le Medef ne joue pas bien son rôle. Grand Angoulême et Grand Cognac pourraient faire plus. Je ne sais pas s'ils sont tournés autant que cela vers l'industrie. Il y a des relations avec les très grosses entreprises, avec le Cognac mais pour moi le gisement de croissance est dans les PME* » (Extrait d'entretien). À titre d'illustration, le dirigeant de LUXOR LIGHTING aimerait reproduire au niveau local (Angoulême/Cognac) ce qu'il a vécu dans le cadre de l'accélérateur PME : « *On se connaît, on apprend ensemble, il y a des cas concrets, on trouve des solutions, la démarche est très bonne, si elle était locale il y aurait un effet encore plus fort, comme on est à côté les échanges seraient encore plus forts. Quand on se connaît, ça va mieux [pour faire des affaires]. Et c'est souvent ceux qu'on ne connaît pas qui sont intéressants car ce sont ceux qui ont du potentiel* ».

8.4. La mise en place du dispositif territoire d'industrie

Institutionnellement, le territoire d'industrie Angoulême/Cognac rassemble les collectivités de Grand Angoulême, de Grand Cognac, du Rouillacais et de La Rochefoucauld - Porte du Périgord, ainsi que quelques industriels. « *La technopole EUREKATECH a joué le rôle de secrétariat du comité de pilotage de territoire d'industrie* » (Extrait d'entretien). Elle a un rôle de médiation et est facilitatrice entre les territoires. Selon un dirigeant d'entreprise, « *le dispositif territoire d'industrie est une très bonne idée, ça a bousculé. C'est arrivé comme un cheveu sur la soupe. Ça vient du national. C'est tombé au bon moment sur les opérationnels du Grand Angoulême et du Grand Cognac* ». Cette vision de vecteur de coopération du dispositif est partagée par les institutionnels locaux : « *ça nous a permis de nous rapprocher, de travailler entre les deux bassins Angoulême/Cognac, de renforcer les initiatives qui étaient déjà à l'œuvre, il y a eu des réunions de comité de pilotage, c'est à mettre au crédit de territoire d'industrie car je ne pense pas qu'on l'aurait fait autrement* » (Extrait d'entretien).

Pour autant, le lancement du dispositif, son caractère descendant et sa finalité questionnent les acteurs locaux, notamment institutionnels : « *On ne voit pas bien à quoi sert la labellisation Territoire d'industrie. On nous a dit « vous êtes territoire d'industrie sans que nous ayons été questionnés sur le sujet. Quelqu'un a dû traiter quelques statistiques dans un ministère... Au début, il y avait des budgets, ça s'est dégonflé depuis. Les budgets n'existaient pas, ou plutôt, il s'agissait d'une réallocation de moyens. La demande a été faite aux régions de financer les projets des territoires d'industrie* » (Extrait d'entretien). Cette forte implication demandée aux régions crée des inégalités territoriales quant à la mise en œuvre du dispositif puisque toutes ne lui accordent pas le même crédit. En l'espèce, la Nouvelle-Aquitaine a pris du retard au lancement du dispositif : « *Au début, Alain Rousset ne croyait pas du tout à Territoires d'industrie. Au bout d'un moment, il y est allé et il a mis en place une organisation pour que ça se mette en œuvre* » (Extrait d'entretien).

Dans ce contexte, petit à petit, les pilotes du Territoire d'industrie Angoulême-Cognac ont travaillé au cours de l'année 2019 sur le projet à travers la production de fiches « action » et surtout la mise en œuvre d'une gouvernance locale. Le contrat « Territoire d'industrie » a été signé fin 2019/début 2020.

Fin 2020, l'essentiel du travail réalisé avait consisté dans l'écriture des fiches sans mise en œuvre de celles-ci, faute de moyens alloués selon les acteurs locaux : « *On ne voit pas bien à quoi ça va servir car il n'y a toujours pas de budget derrière* ».

Au total, dix fiches actions²⁸ accompagnent la mise en œuvre du contrat du territoire d'industrie dont quatre sont considérées comme matures par les acteurs locaux et attendent d'être financées (cf. tableau suivant). Ces fiches ciblent d'avantage des actions d'animation territoriale et économique que des projets structurants d'envergure (ex : financement d'un projet industriel, aménagement routier, etc.). Elles s'inscrivent dans la continuité des échanges récents sur la technopole EUREKATECH et l'emploi entre Angoulême et Cognac, notamment sur l'animation entre les deux territoires. Aujourd'hui, la problématique rencontrée par les acteurs locaux, signataires du contrat « Territoire d'Industrie » concerne le financement des projets décrits dans les fiches : « *Qui nous finance ? C'est valable pour l'action usine du futur, pour le groupement d'employeurs, etc. Ce qui nous freine, c'est aussi l'absence de réponses claires de la part de la région* » (Extrait d'entretien). Dans ce contexte les projets « Territoire d'industrie » sont en suspens : « *il n'y a aucune raison de remobiliser les acteurs* » (Extrait d'entretien).

Tableau 15 : Les fiches « action » matures du territoire d'industrie Angoulême-Cognac

Fiches « action »	Objectifs principaux
1. Plate-forme technologique KRYSSALIDE ²⁹	Création d'une plate-forme technologique regroupant en un lieu unique les plateformes techniques du territoire pour déployer le concept d'usine du futur (technologies, méthodes), accompagner les <i>start-up</i> de l'IndusTech, proposer une vitrine sur les savoir-faire locaux, accompagner les programmes de recherche sur le sujet.
2. Parcours innovation et PME	Rendre lisible et accessible l'accès aux informations concernant l'innovation sur l'ensemble du territoire d'industrie. Accompagner les TPE/PME ayant identifié ou non des projets innovants.
3. Identifier et communiquer sur les conditions de l'attractivité des entreprises du territoire	Communication interne et externe autour des métiers de l'industrie. En fonction de la cible définie, identifier l'offre de valeurs des entreprises du territoire, leur dénominateur commun. Puis, créer et déployer le kit de communication.
4. Renforcer les ressources humaines du territoire	Permettre aux entreprises de trouver de la main-d'œuvre. En particulier, mise en place d'une équipe suppléante de conducteurs de ligne au sein du groupement d'employeurs de Nersac issu de l'initiative d'industriels.

²⁸ Intitulés des dix fiches « action » : 1) Plate-forme technologique KRYSSALIDE, 2) Parcours innovation et PME, 3) Renforcer les ressources humaines du territoire, 4) Offre de formation et besoin des entreprises sur le territoire, 5) Identifier et communiquer sur les conditions de l'attractivité des entreprises du territoire, 6) Requalifier les sites industriels et conserver leurs vocations économiques, 7) Amélioration des infrastructures de desserte favorisant le développement économique, 8) Agriculture raisonnée, 9) Accompagner le développement de la notion d'entreprise inclusive et apprenante, 10) Innovation sociale : l'insertion par l'activité économique et la RSE.

²⁹ « Ce technoparc aspire à développer des filières relais de croissance et à favoriser l'accompagnement des entreprises dans l'épanouissement de leurs projets innovants. L'opération consiste à construire un bâtiment regroupant à la fois des locaux d'accueil et d'échange, des bureaux et des laboratoires d'essais avec des ateliers de montages divers. Dans cette continuité d'innovation et d'expérimentation en matière de développement durable et de gestion de l'énergie, un processus expérimental du système de production électrique à zéro émission polluante est installé grâce à l'utilisation d'une pile à hydrogène. Cette pile à combustible consomme de l'hydrogène et de l'oxygène et rejette de l'eau, c'est un système non polluant pour l'environnement. Nexeya est à l'origine de ce processus. La société est spécialisée dans la conception et le développement d'équipements électroniques pour les secteurs de l'aéronautique, de l'énergie, du ferroviaire et du spatial notamment » (<http://www.grandangouleme.fr/projets-de-territoire/kryssalide/>).

9. BIBLIOGRAPHIE

Angoulême : Airbus a ouvert son école pour pilotes de ligne, 2019, URL <https://www.sudouest.fr/2019/05/09/angouleme-airbus-a-ouvert-son-ecole-pour-pilotes-de-ligne-6054090-813.php>.

Angoulême : la CGT inquiète de la situation chez Leroy-Somer, des actions bientôt prévues ?, 2020, https://actu.fr/nouvelle-aquitaine/angouleme_16015/angouleme-la-cgt-inquiete-de-la-situation-chez-leroy-somer-des-actions-bientot-prevues_36997396.html.

Arqué, P., 1938. G. Demé, L'industrie du papier à Angoulême et les industries qui s'y rattachent. *Revue Géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest. Sud-Ouest Européen.* 9, 429–430.

Arribard, L., 2015. Le marché du Cognac. *Unigrains* 35.

Atelier-musée du papier Angoulême auteur, 1999. *La passion des papetiers: témoignages et documents / Musée du Papier, Angoulême, Fumées du Nil. Edition du GERMA, Angoulême.*

Aydalet, P., 1986. *Milieus innovateurs en Europe.* GREMI, Paris.

Badulescu, C., De La Ville, V.-I., 2018. D'un territoire dédié aux industries culturelles à une économie créative : les défis de la technopole du Grand Angoulême, à Paris 13, XXI^e Congrès de La SFSIC : Création, Créativité et Médiations. Paris, France.

Baudelle, G., Guy, C., Merenne-Schoumaker, B., 2011. *Le développement territorial en Europe : concepts, enjeux et débats,* Didact. Presses universitaires de Rennes, Rennes.

Belot, C., 1974. Vers une nouvelle géographie du vignoble charentais. *Norois* 82, 263–276.

Belot, C., 1973. Le Pays du Cognac : une entreprise en pleine expansion. *Norois* 77, 105–128.

Bessière, C., 2014. Female and male domestic partners in wine-grape farms (Cognac, France): conjugal asymmetry and gender discrimination in family businesses. *The History of the Family.* Vol. 19.

Bessière, C., 2011. Des producteurs indépendants face aux multinationales. *Actes de la recherche en sciences sociales.* n° 190, 108–125.

Béteille, R., 1980. Une industrie rurale régionale : la distillation charentaise. *Norois* 108, 513–524.

Blancheton, B., 2020. *Cognac, la culture de la qualité.* Ellipses.

Bouba-Olga, O., 2017. *Dynamiques territoriales. Éloge de la diversité.* Atlantique - Editions de L'Actualité scientifique Nouvelle-Aquitaine, Poitiers.

Bouba-Olga, O., 2020. Impact économique de la crise sanitaire : actualisation (épisode 34). <http://blogs.univ-poitiers.fr/o-bouba-olga/2020/05/27/impact-economique-de-la-crise-sanitaire-actualisation/>.

Bouba-Olga, O., Chauchefoin, P., Chiron, H., Ferru, M., 2017. *Dynamiques territoriales : éloge de la diversité.* Atlantique, éditions de L'Actualité scientifique Nouvelle-Aquitaine.

Bouba-Olga, O., Ferru, M., Guimond, B., 2012. Organisation des activités et dynamiques territoriales : éléments d'analyse et application aux bassins de Cognac et de Châtelleraut. *Revue d'économie régionale et urbaine.* avril, 173–191.

- Bouba-Olga, O., Grossetti, M., 2015. La métropolisation, horizon indépassable de la croissance économique ? Rev. OFCE 117–144.
- Bouba-Olga, O., Grossetti, M., 2008. Socio-économie de proximité. Revue d'économie régionale et urbaine. Octobre, 311–328.
- Bouba-Olga, O., Guimond, B., Perrier, B., 2010. Cognac, analyse d'une grappe d'activités. Laboratoire CRIEF, Poitiers.
- Butel, P., Huetz de Lempis, A., 1999. Hennessy: histoire de la Société et de la Famille : 1765-1990. Hennessy, Cognac (France).
- Carré, D., Levratto, N., Frocrain, P., 2019. L'étonnante disparité des territoires industriels. N°27, Les Synthèses de La Fabrique. La Fabrique de l'industrie.
- Chauchefoin, P., Guimond, B., 2013. Créativité et territoire. Conseil de développement de Grand Angoulême.
- Coste, M., 2001. Cognac, les clés de la fortune. Librairie du château, Cognac.
- Dathané, S., 2015. Décider dans un monde complexe. Voyage au coeur de nos décisions, Maxima. ed.
- David, P., 1985. Clio and the economics of QWERTY. Am. Econ. Rev. 75, 332–7.
- De La Ville, V.-I., France, I., 2004. L'émergence d'un réseau institutionnel local, in: Voisin, C., Mahmoud-Jouini, B., S., Edouard, S., Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles, Recherche En Gestion. Economica, pp. 159–172.
- Delamain, R., 1935. Histoire du Cognac.
- Dessins animés : Neuroplanet Angoulême a déposé son bilan, 2001. Les Echos <https://www.lesechos.fr/2001/09/dessins-animes-neuroplanet-angouleme-a-depose-son-bilan-725645>.
- Dion, R., 2019. Le PDG de Schneider Electric vend des actions pour 1,54 million d'euros. Le Revenu. <https://www.lerevenu.com/bourse/le-pdg-de-schneider-electric-vend-des-actions-pour-154-million-deuros>.
- Documents | Cour des comptes, 2012. . Cour régional des comptes.
- Executives, L.E., 2018. Qui possède... Sanofi, Schneider Electric et Société Générale ? Les Echos. <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/introduction-en-bourse/0302095680698-qui-possede-sanofi-schneider-electric-et-societe-generale-322708.php#Xtor=AD-6000>.
- Ferru, M., 2009. Le développement territorial du Châtelleraudais : spécialisation cognitive et diversité des échelles spatiales. Géographie Économie Société. Vol. 11, 193–212.
- Goutouly, J.-P., 2011. Cognac et le Réchauffement climatique, in: Assemblée Générale de La Fédération Des Vignerons Indépendants. Richemont, France.
- Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. Am. J. Sociol. 91, 481–510.
- Grossetti, M., 2004a. Where do social relations come from? A study of personal networks in the Toulouse area. Soc. Netw.

- Grossetti, M., 2004b. Sociologie de l'imprévisible. Dynamiques de l'activité et des formes sociales.
- Grossetti, M., Guillaume, R., Zuliani, J.-M., 2006. La spécialisation cognitive, les systèmes locaux de compétences en Midi-Pyrénées. *Ann. Rech. Urbaine* 23–31.
- Guimond, B., 2012. Etude sur les filières agricole, tuilerie et THC en Charente. DREAL Poitou-Charentes.
- Guimond, B., Chauchefoin, P., 2011. Mutations économiques et enjeux majeurs pour le Grand Angoulême. Laboratoire CRIEF, Poitiers.
- Immersive learning et réalité virtuelle en pratique chez Schneider Electric, 2019. Focus RH. <https://www.focusrh.com/formation/formation-professionnelle/immersive-learning-et-realite-virtuelle-en-pratique-chez-schneider-electric-32288.html>.
- Le spécialiste du moteur électrique Nidec Leroy Somer, a fêté 100 ans de savoir-faire en Charente. *Petit Econ.* URL <https://www.lepetiteconomiste.com/Le-specialiste-du-moteur,8944>.
- Leloup, F., Moyart, L., Pecqueur, B., 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie Économie Société* 7, 321–332.
- Lemaignan, C., 2004. C,2004,II,2 « Les territoires de la connaissance ». *Revue d'économie régionale et urbaine*. avril, 339–342.
- MIRKOVIC, P., 2019. REPORTAGE. Airbus lance sa propre école pour former 200 pilotes chaque année. *Ouest-France*. <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/airbus/reportage-airbus-lance-sa-propre-ecole-pour-former-200-pilotes-chaque-annee-6373650>.
- Moati, P., Mouhoud, E.M., 2005. Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs. *Revue d'économie politique*. Vol. 115, 573–589.
- Moodysson, J., Sack, L., 2016. Institutional stability and industry renewal: diverging trajectories in the Cognac beverage cluster. *Industry and innovation*. Vol. 23, 448–464.
- Moodysson, J., Sack, L., 2014. Explaining cluster evolution from an institutional point of view: evidence from a French beverage cluster. Lund University, CIRCLE, Lund, Suède.
- Moodysson, J., Sack, L., 2013a. Innovation under the protected label of origin: heritage, influence and expanding horizons in Cognac. Lund University, CIRCLE, Lund, Suède.
- Moodysson, J., Sack, L., 2013b. Authenticity renewal–institutions, innovation systems, and Cognac evolution (when the rules of the game don't change). Lund University, CIRCLE, Lund, Suède.
- Nadaud, E., 2020. Gouvernance et interterritorialité, enjeux de développement économique. Le cas de Saintes - Saint-Jean-d'Angély. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*. Octobre, 695–715.
- Nadaud, E., 2019. La prise en compte des interdépendances dans les processus de développement des territoires. De la gouvernance à la coopération territoriale (Thèse de doctorat). Université de Poitiers, Poitiers.
- Naval Group (anciennement DCNS). Ruelle Sur Touvre. <https://www.ville-ruellesurtouvre.fr/vie-economique/naval-group-anciennement-dcns/>.
- Nidec investit 30 millions d'euros pour transformer ses sites charentais, 2019. *SudOuest.fr*. <https://www.sudouest.fr/2019/05/23/nidec-investit-30-millions-d-euros-pour-transformer-ses-sites-charentais-6116056-813.php>.

Nidec Leroy-Somer investit dans la compétitivité de sa fonderie, 2019. <https://acim.nidec.com/fr-fr/motors/news-and-media/press-releases/2019/nidec-leroy-somer-investit-dans-sa-fonderie>.

North, D.C., 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. ed. New-York.

Pierson, P., 2000. Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *Am. Polit. Sci. Rev.* 94, 251–267.

PSA et Nidec Leroy-Somer mobilisent 220 M€ dans une co-entreprise, 2017. *Capital Finance*. <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals-m-a/mid-cap/psa-et-nidec-leroy-somer-mobilisent-220-m-dans-une-co-entreprise-117021>.

Renard, R., 1993. Les villes moyennes du fleuve Charente. Evolution historique et économique depuis l'Antiquité. *Norois* 159, 413–429.

Sack, L., 2015. Ambidexterity and the evolution of clusters. Presented at the DRUID Academy Conference, Rebild, Aalborg, Denmark.

Sack, L., 2011. *Spirit Valley Innovation Networks – Diversification and Related Variety as Drivers of Regional Economic Growth* (Master Thesis). Lund University, Lund, Suède.

Sack, R.D., 1986. *Human Territoriality: Its Theory and History*, Cambridge University Press. ed. Cambridge.

Schneider Electric veut rajeunir ses effectifs en France, 2017. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2017/06/schneider-electric-veut-rajeunir-ses-effectifs-en-france-155757>.

Schumacher, P. par T., 12,7 millions d'euros et 150 emplois pour Naval Group à Angoulême. <http://www.paxaquitania.fr/2019/09/127-millions-deuros-et-150-emplois-pour.html>.

Thoenig, J.-C., 2010. De génération en génération, arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac, C. Bessière.

Tiffon, M., 1909. *L'industrie du papier à Angoulême*. imprLCoquemard, Angoulême.

Torre, A., 2015. Théorie du développement territorial. *Géographie Économie Société* 17, 273–288.

Vanier, M., 2015. *Demain les territoires*, Hermann. ed. Paris.

