

# **Trois conditions au maintien d'un système d'acteurs localisé dans un territoire dans une économie globalisée**

## **Le cas des Appellations fromagères d'Origine Protégée en Europe**

Dominique Barjolle & Jean-Marc Chappuis  
Institut d'économie rurale de l'École  
Polytechnique Fédérale de Zurich  
IER-AR/EPFL, GR-Ecublens,  
1015 Lausanne  
Suisse  
E-mail : chappuis@iaw.agrl.ethz.ch

Bertil Sylvander  
INRA-UREQUA (Institut National de la  
Recherche Agronomique, Unité de Recherches  
sur l'Economie des Qualifications Agro-  
alimentaires)  
8 Avenue Laennec  
72018 Le Mans  
France  
E-mail : bsylvander@inra.univ-lemans.fr

### **Résumé**

Dans cet article, nous identifions trois principaux facteurs qui contribuent au maintien de filières agro-alimentaires à logique de développement territorial : la création d'une valeur supérieure pour le consommateur, la maîtrise des coûts et la cohésion du système d'acteurs. Des recherches menées sur des produits agricoles d'Origine Protégée (AOP), étudiés dans le cadre du projet européen *PDO-PGI : Market, Supply Chain and Institutions*, font ressortir que des stratégies collectives avec des logiques de développement ancrées dans le territoire rural, même défavorisé, permettent aux entreprises de se développer dans le contexte d'une économie globalisée. Nous analysons les trois facteurs principaux contribuant ensemble au succès du développement de ces filières et de ces produits au travers de différentes approches théoriques en économie et en gestion.

**Mots-clés :** filières agro-alimentaires, différenciation, stratégies collectives, organisations, coûts de transaction, systèmes d'acteurs.

### **Three conditions for a system of actors located in a territory to last in the context of a global economy**

**The case of cheeses with a Protected Designation of Origin in Europe**

### **Summary**

In this article, we identify three main factors which contribute to maintain agrifood supply chains with a logic of territorial development: the creation of a superior value for the consumer, the mastering of costs and the cohesion of the system of actors. From a research conducted on agricultural products of Protected Designation of Origin (PDO), studied in the framework of the European project *PDO-PGI Products: Market, Supply Chain and Institutions*, comes out that collective strategies with a logic centered on the rural development of the territory, even less favored, allow the undertakings to develop in the context of a global economy. We analyze the three main factors which contribute together to the success and the development of these supply chains with different theoretical tools from economic sciences and management sciences.

**Key Words :** agrifood supply chains, differentiation, collective strategies, organizations, transaction costs, system of actors

## Introduction

Des recherches menées sur des produits agricoles d'Origine Protégée<sup>1</sup> (AOP), étudiés dans le cadre du projet européen FAIR *PDO-PGI Products : Market, Supply Chain and Institutions*<sup>2</sup>, font ressortir que des stratégies collectives ayant des logiques de développement ancrées dans le territoire rural, même défavorisé, permettent aux entreprises de se développer dans le contexte d'une économie globalisée. Nous avons identifié trois facteurs principaux contribuant au succès du développement de ces filières et de ces produits dans les conditions spécifiées ici et nous les analysons au travers de différentes approches théoriques en économie et en gestion.

## Effets de la globalisation de l'économie sur les filières de produits AOP

Les effets de la globalisation de l'économie sont nombreux dans le secteur agro-alimentaire : modification des habitudes de consommation, circulation accrue de l'information sur les produits et leurs modes de production, concentration accélérée des réseaux de distribution, développement technologique, concentration industrielle et politiques de marques à l'échelle internationale, etc.

Dans ce contexte, on peut opposer schématiquement deux types de développement économique différents. Le premier type correspond au développement de bassins de production pour des matières premières agricoles de base non différenciées. Les zones défavorisées se désertifient cependant que les exploitations agricoles s'agrandissent dans les zones plus favorisées (modèle du bassin parisien). Parallèlement, les entreprises de transformation ont des logiques d'implantation et de développement fondées sur l'efficacité économique. Le deuxième type se caractérise par un maillage du territoire, c'est-à-dire une mise en réseau des exploitations productrices de matières premières avec des entreprises de transformation liées à elles par des cahiers des charges. Dans ces dernières, les contraintes dues à la localisation physique, aux conditions de production et aux caractéristiques de la matière première renforcent le lien du produit avec son origine géographique. Dans ce cas, le territoire n'est plus seulement un bassin de collecte pour les industries agro-alimentaires mais également le lieu de production du produit fini. En ce sens, il n'est plus considéré théoriquement comme un cadre donné, mais comme un réseau construit par la coordination des acteurs (Allaire et Sylvander, 1996).

Dans une économie globalisée où les frontières des Etats s'estompent et où le capital et l'information circulent à une vitesse accrue, la spécialisation (type 1) devrait se développer dans une logique de standardisation des produits, d'abaissement des coûts, d'extension des marchés et de division du travail. Nos travaux mettent cependant en évidence le succès économique de certains produits agricoles et agro-alimentaires (en particulier les produits d'Appellation d'Origine Protégée AOP) qui résistent à ce mouvement de spécialisation et de séparation entre logique des grandes firmes et logique de développement territorial. Dans la zone définie pour le produit AOP se rassemblent toutes les étapes de fabrication, ce qui correspond pleinement au territoire du type 2, caractérisé par l'ancrage des activités économiques au territoire.

---

<sup>1</sup> Règlement (CEE) No 2081/92 du 14 juillet 1992 relatif à la protection des indications géographiques et des appellations d'origine des produits agricoles et des denrées alimentaires

<sup>2</sup> Ce projet s'inscrit dans le programme FAIR (CT 94-906). Il regroupe : Fearne A. & Wilson N., *Wye College* (GB), De Roest K. & al, *CRPA* (IT), Galanopoulos K. & al, *University of Thessaloniki*, Fotopoulos C., Vakrou A. & al, *NAGREF* (GR), Sylvander B. & Lassaut B., *INRA-UREQUA*, Leusie M., *Crisalide* (F), Van Ittersum K. & al., *Wageningen* (NL), Barjolle D., Chappuis J.-M., Dufour M., *IER-EPFZ* (CH).

Nos travaux identifient trois conditions au maintien et au développement des filières à logique de développement liée au territoire : (1) la création d'une valeur supérieure au standard ou au substitut pour le consommateur, basée sur la différenciation du produit AOP, (2) la maîtrise des coûts de production, de transaction et de coordination, et (3) la cohésion du système d'acteurs dans la capacité à définir des objectifs stratégiques communs et dans l'organisation collective pour la mise en œuvre des moyens.

## Fondements théoriques

### 1. Approches théoriques de la différenciation du produit

Au niveau théorique, nous nous situons clairement en concurrence monopolistique (Chamberlin, 1933). Chaque système d'acteurs détient une parcelle de monopole par la définition du produit AOP mais la concurrence des produits substitués est intense sur le marché de référence.

L'économie industrielle (Bain, 1956 ; Mason, 1959) cherche à identifier les secteurs de l'économie qui ne sont pas concurrentiels à partir du concept Structure-Conduite-Performance. Ces secteurs se caractérisent par une performance économique sub-optimale des entreprises du point de vue de l'efficacité économique et du bien-être social : les consommateurs paient un prix trop élevé pour ce qu'ils achètent, le degré d'innovation est faible et la qualité n'est pas ce qu'elle devrait être. Une conception du fonctionnement optimal des marchés s'oppose à la différenciation des produits en ce qu'elle peut constituer une forme de monopole pour l'entreprise ou le groupe d'entreprises. Cependant, d'autres approches, comme celle d'Akerlof (1970), prenant en compte les problèmes liés à l'asymétrie de l'information, sont d'un avis plus nuancé en ce qui concerne la différenciation liée à la qualité des produits et sa signification pour le consommateur.

### 2. Approche de la capacité stratégique par les sciences de gestion

Les sciences de gestion ont intégré les concepts de l'économie industrielle et ont cherché, en les inversant, à identifier les éléments qui mettaient en danger les profits réalisés par une entreprise dans son secteur (Porter, 1985). Le marketing s'est dès lors occupé de construire des outils stratégiques pour permettre aux entreprises d'acquiescer un avantage compétitif sur leurs concurrents. La construction de barrières à l'entrée devient un objectif légitime, que cela soit sous la forme d'économies d'échelle, d'une plus grande différenciation ou d'une concentration des activités de l'entreprise. Le choix de la meilleure stratégie se heurte cependant à la rationalité limitée des entrepreneurs. En effet, les opérateurs économiques n'ont qu'une capacité limitée à connaître la réalité et les futurs possibles (Simon, 1976). La formulation même d'une stratégie devient donc un élément crucial de la performance économique des entreprises.

Teece (1991) et les évolutionnistes (Dosi, Teece, Winter, 1990) prennent également comme hypothèse cette rationalité limitée et insistent sur les compétences spécifiques des entreprises, sur le recentrage sur le métier, et par là sur la cohérence entre savoir-faire des acteurs et choix stratégiques. L'objectif de maximisation du profit est implicitement remplacé par la définition d'objectifs possibles à atteindre, dans l'optique du « *satisficing* » étudié par Simon. L'efficacité<sup>3</sup> est alors prise en compte au même titre que l'efficacité (Bouquin, 1991).

---

<sup>3</sup> L'efficacité traduit la pertinence des objectifs par rapport à l'évolution des contraintes externes et internes auxquelles est confrontée l'entreprise et compare les résultats obtenus aux objectifs formulés (Bouquin, 1991).

### **3. Théorie des coûts de transaction**

Dans les systèmes d'acteurs localisés que nous étudions ici, il ne s'agit plus uniquement de comportements et de stratégies d'entreprise individuels, mais de réseaux d'entreprises, coordonnées les unes aux autres par des structures de gouvernance. La nécessité d'en rendre compte nous amène à nous intéresser à l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985), qui nous rend attentifs aux structures de pilotage des filières mises en place par les acteurs et à leur influence sur les transactions bilatérales entre firmes dans un objectif de maîtrise des coûts et de performance globale du système.

## **Cohérence entre les facteurs de développement des filières AOP et les approches théoriques**

Dans les filières AOP, les approches théoriques évoquées peuvent servir à comprendre certains modes de résolution des problèmes cruciaux rencontrés par les firmes. Elles expliquent les facteurs principaux de maintien des logiques de développement liées à des territoires ruraux.

### **1. La création d'une valeur supérieure pour le consommateur : différenciation des produits AOP**

Pour se maintenir dans un contexte concurrentiel difficile, les entreprises doivent obtenir des prix élevés en comparaison des prix des produits standards car les coûts de production sont souvent plus élevés (zone de montagne, production artisanale et/ou localisation décentralisée des centres de production). Les filières AOP font le choix d'une différenciation du produit fondée sur la typicité. Le produit doit satisfaire une demande de la part de consommateurs : le marché cible doit être clairement identifié, le produit doit être spécifique et le réseau de distribution doit être adapté. L'expérience montre que les filières AOP ont un intérêt à renforcer la typicité de leur produit, en accentuant le lien avec le terroir d'origine, dans le but de satisfaire les attentes du consommateur et donc à légitimer leur propension à payer plus cher des produits de qualité spécifique par rapport au standard ou au substitut. La spécificité du produit doit donc être objective et reconnue, la technologie retenue pour la fonder doit conférer à la filière une bonne résistance dans un contexte de concurrence accrue et ni la structure des entreprises ni les procédés de fabrication ne doivent être obsolètes. Par conséquent, la définition de la zone de production et du cahier des charges, la gestion de la qualité par les contrôles de conformité et la politique de communication sur le produit sont des éléments déterminants.

### **2.- La maîtrise des coûts de production, de transaction et de coordination**

Les coûts sont à considérer à trois niveaux différents : les coûts de production, les coûts de transaction et les coûts de coordination. Les coûts de production sont individuels. Ils doivent être réduits au minimum sur tout ce qui n'est pas porteur de différenciation et sont donc soumis à la contrainte du facteur de typicité envisagé ci-dessus. Les coûts de transaction sont bilatéraux. Ils existent lors de l'échange des biens intermédiaires nécessaires à l'obtention du produit fini entre les entreprises de la filière et peuvent être réduits par des contrats collectifs négociés au niveau méso-économique, sous conditions également de la cohérence avec les cahiers des charges définis. Des structures de conciliation et d'arbitrage mises en place par les entreprises au niveau collectif contribuent également à réduire les coûts de transaction.

La mise en place d'un « centre de commande » (ou de gouvernance) pour les décisions stratégiques concernant l'ensemble de la filière est propre aux filières des produits de qualité spécifique et plus précisément aux AOP pour lesquelles prédomine la logique d'ancrage dans

un territoire, avec la mise en marché d'un produit à identité commune (groupement interprofessionnel, syndicat de défense du produit, Consejo Regulador en Espagne, Consorzio de Tutelle en Italie). Ce centre de commande génère des coûts qui doivent être mis en parallèle avec l'efficacité des politiques communes adoptées et des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Le fonctionnement de ce centre de commande implique des coûts de coordination mais occasionne des économies dans les coûts des transactions bilatérales entre les entreprises de la filière (Barjolle, Chappuis, 2000).

### **3.- La capacité collective du système d'acteurs à définir des objectifs stratégiques communs**

La cohésion du système d'acteurs est fondamentale pour le succès des produits AOP. La détermination d'objectifs clairs et mesurables, d'une stratégie commune et de politiques cohérentes pour les atteindre ne peut se faire qu'en conciliant les intérêts collectifs et les intérêts particuliers. Les entreprises doivent trouver un intérêt à coopérer sur l'AOP tout en gardant des possibilités de développement propre par la marque privée. Une histoire commune, l'appartenance à une même culture, des traditions partagées sont des éléments internes à la filière qui renforcent en général la cohésion des acteurs autour du projet collectif. La menace directe de produits substitués et l'absence d'alternatives sont des éléments externes qui vont également dans ce sens.

Cette stratégie est d'autant plus difficile à formuler que la décision doit faire l'objet d'un consensus entre plusieurs entreprises. Implicitement, la notion de solution optimale est remplacée par la notion de solution « *satisfaisante* » pour l'ensemble des acteurs (cf. Dosi, Teece et Winter, 1991).

### **Comment se vérifient ces trois conditions dans une optique d'aménagement du territoire ? Quelques cas de fromages AOP européens**

Les trois facteurs identifiés, (1) la création d'une valeur supérieure pour le consommateur, (2) la maîtrise des coûts et (3) la cohésion du système d'acteurs doivent être réunis simultanément si l'on veut qu'un système d'acteurs localisé sur un territoire ait une chance de durer dans le temps, dans le contexte d'une économie globalisée. La création d'une valeur supérieure pour le consommateur répond à un souci d'efficacité et de rentabilité/performance. La cohésion est seule garante du maintien de l'activité économique sur l'ensemble du territoire. Enfin, la maîtrise des coûts répond à un souci d'efficacité qui vient fonder et renforcer la performance du produit. En effet, les zones de production AOP ne sont pas toutes homogènes. Un seul souci d'efficacité économique entraîne une délocalisation de la production dans la partie la plus favorable de la zone, au détriment des régions marginales. Un accroissement de la typicité du produit par le renforcement du lien au terroir, une claire volonté de maintenir des structures de production décentralisées et un objectif commun de développement économique régional favorisent l'ancrage du système d'acteurs dans son territoire.

L'analyse conduite sur neuf filières productrices de fromages AOP en Europe<sup>4</sup> met en évidence des différences entre les filières en ce qui concerne leur souci de maîtriser les trois conditions que nous avons identifiées pour le maintien de l'existence d'un système d'acteurs localisé dans le territoire, dans le contexte d'une économie globalisée. Nous en mentionnons les résultats synthétiques dans le tableau 1 ci-dessous.

L'effet le plus directement appréciable sur le succès économique du produit est celui de la création d'une valeur ajoutée pour le consommateur : sans propension à payer le produit plus cher de la part des consommateurs, il ne peut y avoir de succès économique. La cohésion

---

<sup>4</sup> Projet de recherches européen FAIR CT 95-306, PDO-PGI Products : Market, Supply Chain and Institutions.

entre les acteurs du système apparaît également comme un critère d'observation objectif : la pertinence des objectifs retenus, des stratégies développées et des moyens mis en œuvre pour les atteindre ne peut exister sans une cohésion des acteurs du système qui doivent trouver une combinaison équilibrée entre leurs objectifs personnels et les objectifs collectifs. La maîtrise des coûts est l'élément le plus difficile à apprécier : une stratégie collective peut générer des coûts supplémentaires qui seront finalement compensés par la propension à payer des consommateurs. Cependant, cette maîtrise des coûts est indispensable au succès économique du produit et il apparaît dans notre analyse que certaines filières ont une forme d'organisation qui permet de réduire les coûts de transactions dans les échanges bilatéraux entre particuliers et que d'autres filières n'ont pas ce type d'organisation ou alors que ces organisations n'ont pas d'effets sur les coûts de transaction. Les coûts de production, de transaction et de coordination doivent pourtant être maîtrisés dans un contexte de concurrence accrue de la part de produits substitués.

En général, la création de valeur est concomitante de la cohésion (elle en est parfois peut être le produit) : c'est le cas du Parmigiano Reggiano, de la Fontina, du Comté et du Gruyère. Ce n'est pas le cas de la Feta, qui a une forte attractivité, quelle que soit la cohésion du système d'acteurs. D'autre part, dans les filières où la maîtrise des coûts est mise en œuvre, nous n'avons pas nécessairement de création de valeur : tout se passe comme si les stratégies de coûts mises en place étaient perçues comme non compatibles avec la création de valeur. Si les trois facteurs sont réunis, le succès est avéré (Comté). Dans ce cas, on observe une pression de la part de nouveaux entrants et de distributeurs, ce qui pose la question d'une relance de la création de valeur.

**Tableau 1 :**

**Comparaison de neuf fromages AOP européens sur les critères de création de valeur pour le consommateur, de maîtrise des coûts et de cohésion du système d'acteurs**

	<b>Création de valeur pour le consommateur</b>	<b>Maîtrise des coûts de production, transaction et coordination</b>	<b>Cohésion du système d'acteurs</b>
Fontina (I)	+	-	+
Parmigiano-Reggiano (I)	+	-	+
Comté (F)	+	+	+
Cantal (F)	-	+	-
Gruyère (CH)	+	-	+
Noord-Hollandse Edammer (NL)	-	+	+
Boeren Leidse met Sleutels (NL)	-	+	+
West Country Farmhouse Cheddar (UK)	-	+	-
Feta (G)	+	-	-

## **Conclusion**

L'étude du maintien dans le temps d'un système d'acteurs localisé dans un territoire dans le contexte d'une économie globalisée s'avère complexe. Les outils d'analyse nécessaires pour comprendre les phénomènes observés doivent être construits de manière compréhensive à partir de différentes théories, chaque théorie n'expliquant qu'une partie du tout.

Différentes approches théoriques nous permettent ainsi de rendre compte de la complexité des filières AOP, de leur intégration dans le territoire et de leur succès économique. Selon l'approche des *sciences économiques*, les conditions à remplir sont de se mettre dans une situation de concurrence monopolistique (produit différencié), de créer des barrières à l'entrée, de mettre en marché un produit qui couvre les coûts, de minimiser les coûts de transaction et de réduire les risques de comportement opportuniste (au sens de Williamson).

Selon l'approche évolutionniste, les conditions à remplir sont de se concentrer sur les savoir-faire, les compétences et l'héritage collectif des entreprises de la filière. Elles sont alors liées à la cohésion des acteurs autour d'objectifs stratégiques. En particulier, la dynamique autour du produit doit renforcer les liens avec le territoire d'origine et nécessite une forte cohésion au sein du système d'acteurs.

Selon l'approche des *sciences de gestion*, les conditions à remplir sont d'avoir un centre de commande capable de formuler une stratégie, c'est-à-dire de définir un produit qui satisfait les besoins du consommateur, d'en assurer une politique de prix, une politique de promotion et une distribution qui cible la clientèle visée.

Ces différentes approches théoriques se complètent mutuellement. Les sciences de gestion n'expliquent pas, par exemple, comment fonctionne économiquement le « centre de commande ». Elles n'expliquent pas non plus pourquoi le système d'acteurs se coordonne et limite les risques d'opportunisme. Les sciences économiques n'expliquent ni l'apparition d'autres objectifs que la maximisation du profit et la minimisation des coûts ni la fonction stratégique des formes d'organisation observées sur le terrain au-delà de l'efficacité que les structures de gouvernance apportent au système d'acteurs.

Il apparaît donc que dans le cas de systèmes d'acteurs localisés dans un territoire, une approche compréhensive des facteurs de succès suppose d'établir la complémentarité entre les sciences économiques et les sciences de gestion.

## Bibliographie

AKERLOF G., (1970), « The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanisms », *Review of Economic Studies*, 54.

ALLAIRE G., SYLVANDER B., (1996), « Qualité spécifique et innovation territoriale », conférence introductive au séminaire « Qualifications des produits et des territoires », Toulouse, 2-3 octobre 1995, à paraître dans *Actes et Communications* et dans *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, no 44, pp. 30-59.

BAIN J. S., (1956), *Barriers to New Competition*, MA : Harvard University Press, Cambridge.

BARJOLLE D., CHAPPUIS J.-M., (2000), « Coordination des acteurs dans deux filières AOC : une approche par la théorie des coûts de transaction », à paraître dans *Economie Rurale*, numéro spécial, juillet-août 2000.

BOUQUIN H., (1991), *Le contrôle de gestion*, PUF, 2<sup>e</sup> édition, Paris.

CHAMBERLIN E. H., (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, MA : Harvard University Press, Cambridge.

DOSI G., TEECE D. J., WINTER S. G., (1991), « Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », in *Revue d'Economie Industrielle*, no 51, 1<sup>er</sup> trimestre 1990.

MASON E. S., (1959), *The Corporation in Modern Society*, MA : Harvard University Press, Cambridge.

PORTER M., (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

SIMON H. A. (1976), « From Substantive to Procedural Rationality », in S. Latsis *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.

TEECE D., (1981), « Internal Organization and Economic Performance : an Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms », *Journal of Industrial Economics*, 30 : 173-99

WILLIAMSON O. E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.