

**Numéro de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine**  
**Le rôle des activités agricoles et agro-alimentaires**  
**dans le processus de développement local**

*Logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères : vers un compromis par le modèle industriel flexible ?*

*Sectoral and spatial trends in Protected Designation of Origin for cheese productions : compromising through the industrial flexible model*

*B. Sylvander, F. Marty*

*28/01/2000*

*INRA - UREQUA<sup>1</sup>*

**Résumé :**

Après avoir rappelé l'importance de la notion de gouvernance territoriale sur certains produits de qualité spécifique tels que les Appellations d'Origine Contrôlées et sa confrontation, pour un certain nombre d'entre elles à une logique sectorielle, notre contribution a pour objectif d'explorer les voies de compromis entre les deux logiques. Elle utilise pour ce faire des résultats récents élaborés dans le cadre du courant conventionnaliste sur la pluralité des modèles d'action dans les entreprises, qui, à côté des modèles industriels et artisanaux, établis et décrits, propose un modèle dit « flexible », qui intègre la variabilité des qualités fréquente dans le secteur agro-alimentaire, tout en la gérant en y appropriant la rigueur des méthodes scientifiques. Nous prolongeons sur cette base nos travaux précédents en proposant l'idée que les négociations institutionnelles entre les logiques sectorielles et territoriales peuvent emprunter une voie de sortie en se fondant sur ce modèle flexible, voie qui est susceptible de contribuer à renouveler la politique des AOC.

**Mots clés :** qualité, gouvernance territoriale, modèles d'entreprises, Appellation d'Origine, fromages, filières.

**Summary :**

This contribution deals with the concepts of territorial versus sectorial governance structures in the fields of Denominated Protections of Origin. Some previous works had shown how the concerned products could be much more heterogeneous than expected as far as territorial governance is concerned. How firms strategies are influenced by this situation ? We intend to answer this question through using our recent results about the plurality of rationality in management actions in the firms. Besides the artisanal and industrial models, this research states the existence of a flexible model (called « open rational model»). The aim of the contribution is to describe how it can be used as a basis of a compromise in the negotiation process between the territorial and sectorial logic's.

**Key words :** Quality, territorial governance, models of firms, Denomination of Origin, Cheese, supply chains.

## **1. Introduction**

L'origine du récent regain d'intérêt pour les questions liées à l'économie spatiale a fait l'objet d'une recension de la part de Rallet et Torre (1995), mettant en évidence la multiplicité des thèmes et des problématiques propres à l'économie industrielle et susceptible de se réinvestir dans un

---

<sup>1</sup> INRA - UREQUA, 8 rue Laennec, 72000 Le Mans, tel: 02 43 39 94 00, fax: 02 43 39 94 09, email: bsylvander@inra.univ-lemans.fr

renouvellement de l'économie spatiale. Ces auteurs notent qu'on assiste à un processus d'intégration mutuelle des concepts liés aux deux champs, ce qui permet à notre sens d'établir que l'espace n'est pas une entité vide, objet des stratégies d'acteurs, mais un système socio-économique complexe en construction continue. A un niveau plus empirique, on peut remarquer que les entreprises prennent de plus en plus en compte la dimension territoriale pour fonder leurs stratégies, mais surtout qu'elles le font en accentuant leur intégration dans des réseaux institutionnels non marchands. Si les manuels de gestion sont encore relativement discrets quant à la prise en compte du territoire dans la stratégie de l'entreprise<sup>2</sup> et moins encore de la manière que nous venons d'esquisser, les recherches économiques récentes confirment, après les travaux fondateurs des économistes du district, l'importance d'une approche du territoire non plus en tant que zone géographiquement délimitée, mais en tant que réalité *construite* par les acteurs engagés dans des processus d'innovation. Longhi et Quéré parlent par exemple à cet égard de *Systèmes Localisés de Production et d'Innovation*, comme d'un ensemble localisé d'éléments interagissant dans les processus d'innovation (Longhi et Quéré, 1993). Ce point de vue a pu amener des auteurs tels que Storper et Harrison (1992) à parler de *gouvernance territoriale*, comme l'effet de la coopération entre acteurs au sein d'un réseau localisé de production, élargissant ainsi sensiblement la notion de structure de gouvernance de Williamson, réservée à des structures industrielles intermédiaires entre organisation et marché. Il s'agit alors d'une gouvernance externe aux entreprises, et tout particulièrement celle des institutions régionales. Celle-ci peut alors se combiner à une gouvernance sectorielle, qui est issue d'une coopération fondée sur le domaine d'activité, lui-même, avec ses normes et ses règles de concurrence et de coordination propres, en dehors d'une détermination strictement spatiale. Selon la prégnance de l'une ou de l'autre des modes de gouvernance, on pourra parler de logique territoriale ou de logique sectorielle.

Nous nous sommes intéressés, dans un article récent (Allaire et Sylvander, 1997), à l'application de cette approche, que nous présenterons plus en détail dans la suite du texte, dans le domaine des Produits de Qualité Spécifiques et nous avons constaté que, contrairement à une idée courante sur ces types de secteurs (tels que les Appellations d'Origine Contrôlées par exemple) selon laquelle la gouvernance territoriale est supposée forte, il y a en fait une *forte hétérogénéité de situations*. Nous voudrions, dans le présent article, aller un peu plus loin et tester l'hypothèse suivante, sur le cas de deux appellations d'Origine Contrôlées fromagères<sup>3</sup> : *si la prégnance du déterminant territorial est forte, peut-on constater ses effets sur la stratégie de certains «acteurs-entreprises» où prédomine la gouvernance sectorielle ? Si tel est le cas, comment et sur quelles bases s'opèrent les négociations et le compromis entre les deux logiques dans la perspective d'accords locaux entre acteurs sur les conditions de production ?*

Pour répondre à ces questions, nous commencerons dans une première partie par présenter deux cas empiriques des fromages sous AOC étudiés, dans lesquels les différences essentielles sont spécifiées et l'importance d'un compromis entre logiques démontrée. Nous consacrerons une seconde partie à

---

<sup>2</sup> On a encore peu de références explicitement liées à la question du territoire dans Simon Y. et Joffre P. (1997), M. Porter (1996), Helfer J.P. et Orsoni J. (1992) ou Strategor (1997).

<sup>3</sup> Cet article est construit à partir des investigations réalisées au sein de deux projets de recherche. L'un se place dans le cadre d'un contrat européen FAIR, dont nous sommes coordinateur et qui vise, à examiner les conditions de succès des filières de qualité en Appellations d'Origine Protégées et en Indications Géographiques Protégées. Le second se situe dans le cadre d'une convention entre l'INRA et l'Institut national des Appellations d'Origine et vise notamment à comprendre les stratégies d'entreprises par une approche comparative entre deux fromages d'AOC.

la présentation d'une approche théorique, qui combinera un raisonnement en termes de modèles d'action, suivant les résultats de F. Marty (1998), à une approche en termes de gouvernances sectorielle et territoriale, que nous avons développé avec Gilles Allaire (1997). Dans une troisième partie, nous montrerons comment le modèle flexible décrit par Marty peut servir de base à un compromis entre les logiques sectorielles et territoriales.

## 2. Les questions posées autour des stratégies territoriales ou sectorielles des entreprises en AOC fromagères

Nous procéderons par une approche comparative de deux filières de production en fromages AOC<sup>4</sup>. Il s'agit en fait de deux fromages de montagne, très différents à tous points de vues : caractéristiques de produit, structures et conditions de production.

**Tableau 1 : Présentation comparée des deux produits**

	<b>Baronnais</b>	<b>Tome d'Ost</b>
<b>Lait de vache</b>	+	+
<b>Lait cru</b>	+	+ / -
<b>Empresurage</b>	+	+
<b>Salage</b>	en surface ou saumurage	dans la masse
<b>Pressage</b>	+	+2 pressages
<b>Pâte</b>	pâte pressée cuite	pâte pressée non cuite
<b>Croûte</b>	jaune, doré à brun	gris, blanc, rouge, orangé
<b>Taux de matière grasse</b>	45%	45%
<b>Taux de matière sèche</b>	62%	57%
<b>Présentation</b>	meule cylindrique	fourme cylindrique, avec variantes

Les structures des deux secteurs sont également bien différentes :

**Tableau 2 : Quelques données sur la production**

	<b>Baronnais</b>	<b>Tome d'Ost</b>
<b>Nombre d'exploitations laitières</b>	3 à 4000	3 à 4000
<b>Taille moyenne en ha</b>	50	49
<b>Nombre de laiteries</b>	235	34
<b>Producteurs de fromage en blanc</b>	167	10
<b>Nombre de coopératives</b>	181	24
<b>Nombre d'établissements privés</b>	47	12
<b>Nombre d'affineurs</b>	21	11
<b>Volume de production en tonnes</b>	plus de 30000	15 à 20000

La filière du Baronnais et celle de la Tome d'Ost n'ont pas du tout le même histoire, ce qui explique ces différences de structures. Dans le premier cas, il s'est formé une sorte d'aristocratie paysanne, qui a su développer des outils coopératifs en lien direct avec des fromagers artisans locaux (Perrier-Cornet, 1986) ; les coopératives fromagères et l'interprofession ont su garder un pouvoir local important sur les conditions et structures de production, qui sont moins concentrées, alors que dans

<sup>4</sup> Par souci de garder une certaine confidentialité, nous dénommerons les produits de la manière suivante : Tome d'Ost et le Baronnais et nous éviterons de fournir dees données trop précises.

le second cas, l'industrialisation a eu lieu très rapidement, sur la base d'une intensification «à la bretonne » dans le Sud de la zone. Cela a amené les acteurs locaux à se départir de leur pouvoir au bénéfice de groupes industriels extérieurs à la zone, ce qui s'est traduit par une industrialisation des process et une concentration des ateliers.

L'industrialisation des conditions de production - tant agricoles qu'en transformation - se constate au travers des cahiers des charges définis par les syndicats d'Appellation et avalisés par décret.

**Tableau 3 : Principaux éléments des cahiers des charges de production**

	<b>Baronnais</b>	<b>Tome d'Ost</b>
<b>Aire de production</b>	Moins de 30000 km <sup>2</sup>	Plus de 75000 km <sup>2</sup>
<b>Aire de collecte</b>	Règle de rayon maximal autour de la laiterie	Pas de règle
<b>Lait cru</b>	Oui	Oui (plus récent)
<b>Race des vaches</b>	Deux races bovines imposées	Pas de race imposée
<b>Alimentation bétail : Ensilage et enrubannage</b>	Interdits	Tolérés
<b>Densité bétail</b>	1 UGB / ha	Quota / exploitant
<b>Process fabrication</b>	Traditionnel	Libre
<b>Affinage</b>	Long	Variable

Bien qu'il ne puisse s'agir ici que d'une simplification très poussée de ces cahiers des charges, on peut remarquer un certain nombre d'éléments importants, qui montrent que le premier système impose aux acteurs des contraintes bien plus fortes que le second. *L'aire de production y est plus restreinte ; on y impose un rayon de collecte maximal, destiné à sauvegarder les petites laiteries, la fabrication se fait à base de lait cru (ce qui implique une mise aux normes sanitaires des élevages et des laiteries et une organisation rigoureuses des tournées de collecte), alors que cette décision vient d'être prise sur la tome d'Ost et qu'elle n'est pas encore opérationnelle ; On y impose deux races particulières ; on y interdit l'alimentation du bétail par ensilage ; la densité du bétail y est limitée ; le process de fabrication reste traditionnel (alors que la tome d'Ost peut être fabriquée aussi bien suivant des procédés industriels que des procédés artisanaux) ; l'affinage du fromage y est long (supérieur à 4 mois, alors que la Tome d'Ost présente des variantes multiples depuis la tome fraîche jusqu'à plus de six mois pour les fromages susceptibles d'être affiné).*

Hormis les structures héritées de l'histoire, ces contraintes ont sans doute joué un rôle non négligeable pour expliquer que les industriels soient confinés, dans le secteur du Baronnais, à environ 40 % de la production affinée, dont 25 % effectuée en spécialisation affinage, qui menace moins les fromagers que l'intégration production-affinage. Parallèlement, les petites coopératives se maintiennent, malgré une diminution constante, à un nombre élevé. En Tome d'Ost, deux industriels (un privé et une filiale d'union coopérative) se partagent 50 % de la production et de l'affinage et les petites structures continuent de diminuer en nombre.

Sur le plan de la valorisation, le Baronnais se positionne sur le haut de gamme (prix moyen 70 F/kg), alors que la Tome d'Ost se situe plutôt sur le standard, ce qui se traduit par une rémunération du prix du lait supérieure dans le premier bassin<sup>5</sup>.

Les principales raisons de ce positionnement et de la valorisation qui lui est liée sont assez complexes. Elles peuvent se résumer à dire que les professionnels du Baronnais ont fondé leur

<sup>5</sup> Baronnais : 2.20 F/litre au lieu de 1.95 F en Tome d'Ost ; moyenne française en 1996 : 1.93 F

stratégie dès les années 1970 sur une forte motivation sur le concept de l'AOC, dans un cadre interprofessionnel et dans une logique territoriale : typicité du produit, conditions de production contraignantes, agrément des éleveurs dans le cadre AOC, paiement du lait en fonction de sa valorisation en fromage, coordination entre fromagers et affineurs. Parallèlement, les professionnels du Bassin Tome d'Ost n'ont pas encore pu construire une vraie coordination interprofessionnelle, dans la mesure où les choix effectués par les industriels dominants dans la même période ont été d'une part d'orienter l'usage des laits en fonction des différents marchés possibles (marché italien, autres usages en fromages AOC ou non et même poudre de lait) et d'autre part de viser une qualité standard sur un fromage jeune (peu affiné) à prix faible sur un marché qui était supposé se développer pour cette raison. Cette stratégie s'accommodait d'une intensification laitière, sans véritablement motiver les producteurs en tant que « producteurs de laits à AOC ». La production de ces derniers n'est en outre pas payée en fonction de son aptitude à être transformée en fromage. L'intensification s'est accompagné d'ailleurs d'une augmentation forte du taux de matière grasse au détriment du taux protéique, qui est nécessaire à un affinage plus long du fromage (on affinait que les meilleurs tomes). Ces choix sont certes cohérents dans une stratégie industrielle et sont conformes à une logique dite sectorielle, mais ils se traduisent aujourd'hui par des difficultés liées à des comportements de dumping et de conquête de parts de marché à volume global fixe. Enfin, une stratégie de requalification du produit est en cours<sup>6</sup>, mais elle se heurte aux contraintes imposées par les choix précédents : difficulté à obtenir une matière première adéquate et à identifier et motiver les producteurs, nécessité de déterminer des spécifications en production et en transformation exigeantes.

Les questions posées concernent donc :

- ?? la possibilité de la filière Baronnais de continuer dans une logique territoriale sur des marchés de plus en plus concurrentiels et où prédomine une logique sectorielle (différenciation de produits, meilleure maîtrise des coûts de production, de collecte et de fabrication,
- ?? le possibilité pour la filière Tome d'Ost de requalifier son produit sur des bases plus territoriales.

Pour montrer en quoi un modèle d'entreprise flexible peut être une voie de compromis entre gouvernances, il nous faut d'abord présenter les modèles théoriques (§ 3.1.), puis les modes de gouvernance (§ 3.2.) et enfin le compromis possible (partie 4).

### **3. Modèles d'action et modes de gouvernance**

Nous aurons besoin en premier lieu de raisonner en termes de modèles d'action, qui nous aideront à définir des modèles empiriques d'entreprises. Il est vrai que co-existent, dans les secteurs des fromages en AOC, des types d'entreprises très divers, allant de producteurs fermiers jusqu'à des grands groupes industriels, en passant par des coopératives plus ou moins industrialisées et des artisans. Dans un tel contexte, il peut paraître abusif de traiter tous ces acteurs de la même manière : il importe de les différencier sur une base théorique.

---

<sup>6</sup> Nous entendons par « qualification », l'ensemble des processus techniques et socio-économiques par lesquels sont fixés, pour un système d'acteurs donné (y compris l'Etat), les conditions de production-transformation, de mise en marché et d'étiquetage d'un produit donné, aboutissant à des caractéristiques précises du produit et d'une manière telle qu'elle permette d'une part le maintien ou le développement du système d'acteurs et d'autre part une identification correcte par les consommateurs sur son marché pertinent.

Dans la lignée de l'économie des conventions, F. Eymard Duvernay a avancé l'idée d'une pluralité de conventions de qualité (Eymard Duvernay, 1986), pouvant servir de base à une différenciation des modèles d'entreprises, le travail de pionnier revenant dans ce domaine à Boisard et Letablier (1987) et Thévenot (1989) précisément sur le secteur des fromages.

Dans cette même voie, nous avons dans Allaire et Sylvander (1997) continué le travail de Salais et Storper (1994), qui à partir de l'analyse entre producteur et usager définissent quatre mondes de production, en croisant deux critères deux à deux. Le premier concerne la production (technologie) spécifique ou standard, le second concerne le marché, générique ou dédié. Nous avons montré, au sein d'un ensemble apparemment homogène, la diversité des modèles de filières de Qualité Spécifique.

C'est sur cette base que nous avons pu mettre en évidence, suivant Storper et Harisson (1992), *une variabilité quant au modes de gouvernance, selon le poids respectif de systèmes plus ou moins localisés où des institutions non marchandes, sectorielles ou territoriales ont une influence forte sur la qualification des produits et des transactions*. Nous en étions cependant restés au niveau global de l'ensemble des systèmes identifiés. Notre projet est ici de montrer l'importance des modèles d'entreprise dans les compromis négociés qui sont en voie d'élaboration entre les deux logiques.

### **3.1. Les modèles d'action et la diversité des entreprises**

Arrivés antérieurement à la même conclusion sur les salaisonneries de Lacaune (Marty, 1994) et désirant aller plus loin sur les fondement théoriques conventionnalistes de cette approche, Marty construit des modèles d'action sur la base des travaux de Simon (sur la rationalité procédurale en particulier) et de Knight (Marty, 1998). A partir de la question de la gestion par les firmes, postulée comme différenciée, d'un produit protégé géographiquement, il montre que ces comportements de gestion ne sont pas homogènes et qu'ils peuvent faire l'objet d'une analyse différenciée au moyen d'un modèle théorique<sup>7</sup>. La gestion de l'incertitude étant centrale dans l'action, l'acteur développe une adaptation rationnelle cohérente avec sa perception de l'incertitude à la fois sur son environnement externe et sur les procédures qu'il construit. Quatre styles d'adaptation ou principes d'action sont définis : rationnel ouvert, rationnel intuitif, rationnel cartésien et rationnel créateur, avec pour chacune une voie de performance et un apprentissage propre.

Quatre modèles de l'action sont alors définis (Marty, 1996) :

1. *Prendre en compte l'ensemble de la variabilité de l'environnement et y répondre au cas par cas grâce à des savoir personnels* (modèle « rationnel intuitif » et proche de l'artisanat)
2. *Prendre en compte uniquement la variabilité prévisible de l'environnement et y répondre avec un raisonnement basé sur des modèles généraux reproductibles impersonnels* (modèle « rationnel cartésien », proche de l'industrie standard)
3. *Prendre en compte l'ensemble de la variabilité de l'environnement et utiliser des connaissances contextualisées puis les formaliser et les maîtriser grâce à des savoirs généraux réappropriés* (modèle « rationnel ouvert », plus « nouveau » et qui peut être aussi qualifié d' « industriel flexible »)

---

<sup>7</sup> Celui ci est construit sur la base d'une méthodologie *compréhensive* (c'est à dire que les catégories utilisées dans la recherche sont proches de celles appliqués par les acteurs et que leurs pratiques sont interprétées) *déductive* (les règles d'interprétations sont déduites du modèle). Les hypothèses sont les suivantes : complexité du monde et rationalité procédurale des acteurs.

4. *Ne prendre en compte que la rationalité prévisible et y répondre par des savoir personnels contextualisés* » (modèle « rationnel créateur »)

Appliquée à la gestion des produits protégés géographiquement, cette approche donne des résultats fructueux en rendant compte des diverses voies empruntées par les firmes pour fonder leur efficacité économique.

Dans la gestion des fromageries en Tome d'Ost, nous sommes ainsi en mesure de dépasser la vieille opposition entre artisanat et industrie, en identifiant trois modèles purs<sup>8</sup>. C'est sur le modèle numéro 3 (que nous appellerons ici « modèle flexible ») que pourra se fonder un compromis dynamique entre les logiques sectorielles et territoriales. Il est donc important de savoir précisément de quoi il s'agit.

Quoique ces modèles se construisent en référence à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, nous nous limiterons ici (tableau 4) à spécifier leur contenu sur la fonction technique de production. En passant en revue les phases de la production-transformation de la Tome d'Ost, nous identifions l'influence des savoir faire contextualisés dans le modèle artisanal et celle des sciences zootechniques et de technologie laitière dans le modèle industriel. Dans le modèle flexible, qui apparaît comme relativement nouveau, nous montrons qu'il est possible d'avoir recours à des savoir scientifiques adaptés à des situations d'incertitude de l'environnement. Ainsi par exemple la variabilité de la matière première « lait », eu égard à sa composition bactériologique et en ferments natifs, peut être traitée en termes scientifiques, malgré l'incertitude. Il faudra alors élaborer de nouvelles pratiques de transformation modulées selon les situations et les possibilités techniques. Dans ces conditions, une innovation industrielle ne sera adoptée que si elle permet cette adaptation, sinon, il faudra opter pour le statu quo ; c'est en ce sens que nous avons affaire à une flexibilité de gestion technique.

**Tableau 4 : Les modèles de gestion technique du produit en Tome d'Ost**  
**Description du modèle dit « flexible »**

Fonctions	Modèle rationnel intuitif ou « artisanal »	Modèle rationnel ouvert ou « flexible »	Modèle industriel
<b>Génétique animale</b>	Races locales	Races locales ou non, sélectionnées sur la qualité	Races sélectionnées sur la productivité
<b>Alimentation animale</b>	Pas d'ensilage	Ensilage de qualité maîtrisée	Ensilage
<b>Collecte de lait</b>	Tournées indifférenciées	Tournées spécifiques selon qualité du lait	Tournées indifférenciées, lait homogène
<b>Ecrémage-homogénéisation</b>	Non	Non	Ecrémage si taux de matières grasses élevé
<b>Thermisation du lait</b>	Lait cru	Lait cru avec adaptation technique	Lait thermisé
<b>Utilisation de ferments sélectionnés</b>	Non. Utilisation de la flore native	Utilisation maîtrisée de la flore native	Oui
<b>Technologie</b>	Savoir-faire contextualisé, usages variables	Technologie adaptée à l'objectif qualitatif (produit affiné)	Technologie standard
	Travail à la main	Automatisation en fonction de l'objectif	Automatisation

<sup>8</sup> En laissant de côté le quatrième modèle théorique que l'on n'observe guère dans la réalité.

		qualité	
	Pas de pompage mécanique du caillé	Pas de pompage mécanique du caillé	Pompage mécanique du caillé
<b>Durée du process</b>	4 jours après emprésurage	4 jours après emprésurage	3 jours après emprésurage
<b>Retournements des tomes fraîches</b>	9 à 11 retournements selon le produit (intuitif)	Nombre de retournements variable selon le taux de matières sèches	Nombre standard pour tous les produits
<b>Maturation de la tome</b>	24 heures	24 heures	6 à 12 heures
<b>Fraisage et salage</b>	A la main	Mécanique	Mécanique
<b>Gerles</b>	En bois	En plastique	En plastique
<b>Pressage</b>	A la main	Automatique	Automatique
<b>Croûtage</b>	Pas de ferments : ferment sélectionnés	Pas de ferments : ferment sélectionnés	Ferments sélectionnés
<b>Maturation</b>	En chambres naturelles	Atmosphère contrôlée	Atmosphère contrôlée

Dans la réalité des entreprises étudiées (Sylvander et al., 1997), on constate que l'hypothèse d'une forte opposition entre modèles industriels et artisanaux se confirme dans le cas de la Tome d'Ost<sup>9</sup>. Cependant, le troisième modèle apparaît bien comme une alternative crédible et praticable, où peuvent être mis en évidence des *points cruciaux*, sur lesquels les objectifs de recherche de productivité ou de maintien d'une économie domestique doivent s'effacer devant la nécessité de mobiliser un savoir scientifique pour tenir compte des incertitudes liées à l'environnement. Par exemple, il sera possible d'adopter une fabrication sur la base de lait cru, plus « incertain » que le pasteurisé à cause de la variabilité de la matière première, en accélérant la mise aux normes hygiéniques de la production, en adaptant les tournées de collecte et en adaptant la technologie de traitement du lait. De même, on pourra respecter les ferments dits « natifs », malgré leur variabilité, en apprenant à les maîtriser, plutôt que d'obtenir un lait « stérile » et de le réensemencer avec des ferments sélectionnés. Enfin, plutôt que d'effectuer la première maturation de toutes les tomes de la même manière (modèle industriel) ou de le faire par recours à un savoir faire (modèle artisanal), on pourra rechercher les critères sur lesquels guider le traitement de manière individualisée.

Une fois posée cette idée de la coexistence de modèles d'action dans le domaine des fromages AOC et montré succinctement les voies d'un troisième modèle « flexible », il importe de savoir si ces modèles ont un lien avec les modes de gouvernance que nous avons esquissé en introduction.

### **3.2. Modes de gouvernance et filières fromagères AOC**

On considère généralement que les Appellations d'Origine sont fondées sur un lien au territoire. Effectivement, on peut repérer des critères allant dans le sens d'un ancrage de ce type : origine du capital (privé familial, coopératif, groupe financier) (Perrier-Cornet, 1986), ancrage par le cahier des charges AOC, savoir faire spécifiques non transportables (Casabianca et De Sainte Marie, 1997), liens interpersonnels marchands et non marchands, engagement des institutions locales.

Les nuances que nous avons apportées sur l'extrême variabilité du monde des AOC nous conduisent ici à proposer de spécifier ces critères dans le cadre d'une réflexion sur la notion de gouvernance territoriale/sectorielle. Nous avons par ailleurs (Allaire et Sylvander, 1997) précisé les modalités de la gouvernance territoriale, en ayant recours à un modèle proposé par Quéré (1995). L'objectif de cet auteur est de caractériser les types d'agglomérations industrielles, en distinguant les « relations de

<sup>9</sup> Voir les travaux bien connus de Boisard et Letablier (1987) et Thévenot (1989)



coopération et de marché », qu'il s'agisse de relations internes ou externes aux territoires. Les deux variables prises en compte par lui sont les *relations interentreprises* et les *relations employeurs/employés*.

Pour caractériser les modes de gouvernance sur le cas des Produits de Qualité Spécifique, nous adaptons cette approche en distinguant : (i) les dispositifs de normalisation, (ii) les relations interentreprises et le type de concurrence et (iii) les relations entre producteurs agricoles et transformateurs. Nous reprendrons ces variables sur les deux modes de gouvernance pour répondre à la question de savoir *ce que signifie la notion de mode de gouvernance territorial ou sectoriel dans le cas des AOC fromagères*. C'est l'objet du tableau 5. Nous constaterons alors une certaine convergence avec les modèles d'action précédemment décrits et l'apparition d'une voie de compromis sur des AOC fromagères « flexibles ».

**Tableau 5 : Les critères déterminant des logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères**

	<b>Sectoriel</b>	<b>Territorial</b>
<b>Norme</b>	<p><b>Cahier des charges</b> : génétique animale standard, alimentation standard, maîtrise scientifique du process, accélération du process Ferments sélectionnés, hygiène maîtrisée</p> <p><b>Produit</b> : régularité, homogénéité, variantes technologiques</p>	<p><b>Cahier des charges</b> : races, lien terroir, alimentation : pâtures ; contraintes collecte, savoirs non codifiés, flore native, hétérogénéité matière première</p> <p><b>Produit</b> : irrégulier, variantes par tri</p>
<b>Concurrence</b>	<p>Marché spot encadré par des institutions nationales marché générique domination par les coûts différenciation technologique</p>	<p>Gestion collective (zones, déclassements, ...) par l'interprofession pilotage de la qualité sur le haut de gamme segmentation par le tri</p>
<b>Relations verticales</b>	<p><b>Aval</b> : marché spot, grandes surfaces <b>Amont</b> : standardisation de la MP, peu adaptée à l'affinage, différenciation des producteurs difficile, abaissement du coût de collecte, Contrats standard agrément AOC difficile pas de rémunération à la qualité fromagère</p>	<p><b>Aval</b> : marché dédié, spécialistes <b>Amont</b> : matière première hétérogène, adaptation variable, différenciation des producteurs difficile, relations interpersonnelles agrément AOC possible rémunération à la qualité fromagère pilotage institutionnel des prix amont selon la qualité avale</p>

Que signifie concrètement le recours aux deux modes de gouvernance ?

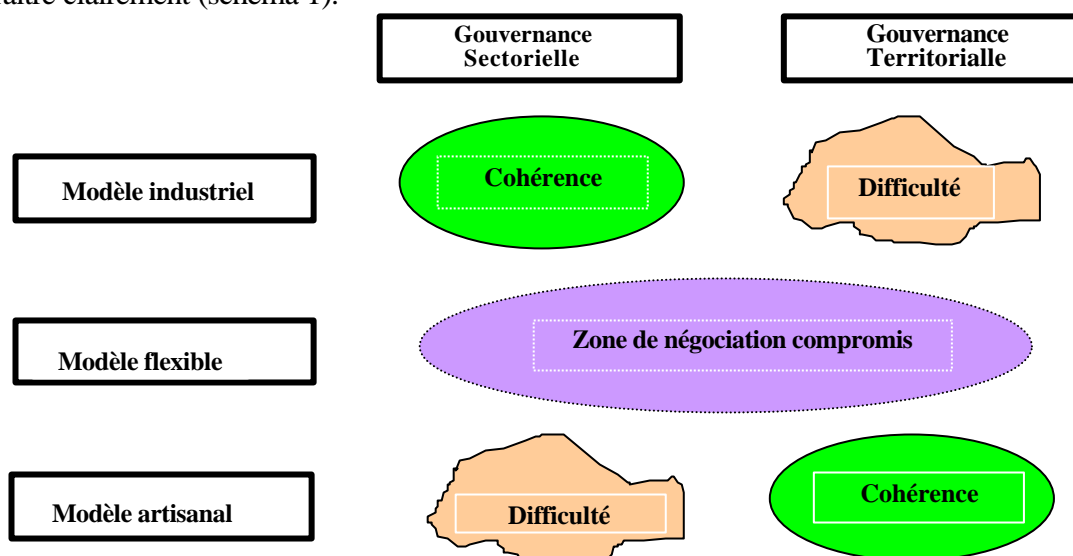
Suivre une logique sectorielle dans une activité fromagère suppose pour une entreprise de *suivre des normes* qui permettent de se mesurer avec des concurrents proches par les activités, sans pour autant être présents sur le même produit protégé, mais sur des substituts élaborés à moindre coût. On peut considérer qu'une telle logique est contradictoire avec l'esprit des AOC, mais force est de constater qu'elle existe, comme on le voit sur le cas de la Tome d'Ost, qui n'est pas isolé. Ces normes sectorielles, élaborées institutionnellement, apparaissent dans le tableau ci contre. On peut leur opposer des normes élaborées localement et validées globalement (Delfosse et Letablier, 1995)

qui déterminent un fort lien au territoire : races animales, usages de pâturages locaux, rayons de collecte bornés, etc...

*En matière de concurrence*, la logique sectorielle suppose un marché spot et générique et une stratégie de domination par les coûts. Si différenciation de produit il y a, elle se fait plus par variantes issues de technologies que par des différences liées à la matière première. Dans la logique territoriale pure, la concurrence est organisée par les unions professionnelles, qui, par le biais de la délimitation de zone (sur lesquelles elle ont une influence), le grading et les déclassements, ont des outils de maîtrise des volumes mis en marchés. Elles sont également mieux à même de positionner la qualité du produit sur un haut de gamme et de différencier celui ci sur la base des qualités de la matière première.

*En matière de relations verticales*, là aussi, la logique sectorielle implique que la matière première soit standard et n'incite donc pas à une différenciation ni à une rémunération selon les qualités, ni à un agrément des producteurs sur cette base. Dans la logique territoriale, les relations amont aval sont médiatisées par les interprofessions, qui peuvent disposer des outils nécessaires pour orienter la qualité, tout en rencontrant des difficultés à différencier les producteurs, pour des raisons techniques (hétérogénéité des laits) et politiques (sauvegarder un consensus, dans un milieu marqué par une convention domestique et civique, pour reprendre les catégories des économies de la grandeur. En revanche, il est possible dans cette logique d'instaurer un système interprofessionnel de paiement du lait en fonction des qualités constatées sur le produit final.

Au vu du tableau 5, on peut constater que les logiques *sectorielle* et *industrielle* sont très proches, ainsi que les logiques *territoriale* et *artisanale*. On conçoit bien alors que les entreprises qui ne correspondent pas à ces configurations archétypales rencontrent des difficultés : les industriels confrontés à une logique territoriale forte voient leur développement limité et les artisans confrontés à une logique sectorielle forte disparaissent rapidement (Bazin, 1978). C'est pourquoi un croisement entre les analyses en termes de modèles d'entreprises et en termes de modes de gouvernance nous paraît tout à fait indiqué, mettant en évidence la question de savoir quelle est dans ces conditions la viabilité du modèle flexible. Comme on observe par ailleurs que beaucoup d'AOC fromagères font l'objet de négociations conflictuelles de leurs conditions de production autour des deux logiques territoriales et sectorielles, la portée du modèle flexible en tant que base de négociation peut apparaître clairement (schéma 1).



### **Schéma 1 : La mise en évidence d'un espace de négociation entre logiques sectorielles et territoriales**

IL nous faut maintenant argumenter sur la viabilité de ce compromis flexible. C'est l'objet de la dernière partie.

#### **4. La viabilité du compromis flexible**

La confrontation des modèles théoriques d'entreprises et de la diversité des modes de gouvernance se traduit sur le terrain par une recherche de compromis par la négociation. Cela montre la forte prégnance des institutions territoriales (syndicats d'agriculteurs, interprofessions, chambres d'agriculture, centres locaux de l'Institut National des Appellations d'Origine Contrôlée) et cela témoigne, selon les cas du poids des normes sectorielles dans la négociation.

Quel est le problème ? Il s'agit, pour les entreprises proches du modèle industriel, de conserver des process productifs, à moindre coûts (de collecte, de transformation, de transport), tout en répondant à des contraintes propres à une logique territoriale, telle que décrite plus haut. Cela peut recouvrir, pour la Tome d'Ost, le passage au lait cru, la nécessité d'un affinage plus long des tomes fraîches, la différenciation des produits sur la base de la variabilité des matières premières : évolutions difficiles à concevoir dans un modèle strictement industriel ! Pour les entreprises artisanales présentes dans le Baronnais, il s'agit d'adopter une gestion plus efficiente de la production et des échanges, ou de différencier leurs produits, afin de mieux répondre à la concurrence de produits de substitution, sans pour autant perdre l'essentiel de leur cohésion locale. Là aussi, le défi est bien réel.

*Comment le modèle d'entreprise flexible peut-il constituer une base de compromis sur ces questions ou autrement dit en quoi est-il compatible avec les deux logiques ?*

Nous ne développerons ici qu'un exemple, concernant l'organisation de la collecte de lait et qui établit cette compatibilité sur le cas de la tome d'Ost. Qu'il s'agisse de « passer au lait cru » ou de promouvoir des laits « fromageables », il s'agit pour les laiteries produisant de la Tome d'Ost d'*influer sur la qualité des laits livrés*. La solution « flexible » consisterait à identifier les producteurs aptes à produire la qualité voulue, à payer plus cher pour ce lait et à différencier les tournées de collecte. Cette voie est bien sûr exigeante et complexe à mettre en œuvre. Elle est coûteuse en termes strictement économiques et ne peut se rentabiliser que si les produits finaux se valorisent mieux à moyen terme. La faible valorisation actuelle de la Tome d'Ost ne donne que peu de moyens financiers pour le faire, d'autant qu'il faut pouvoir financer le stockage de grandes quantités de fromages affinés... Ce qui apparaît pourtant, c'est que *cette voie est compatible avec une logique territoriale*.

Observons tout d'abord qu'un traitement industriel du problème est théoriquement possible mais qu'il ne peut que susciter l'opposition des institutions locales et qu'il est donc incompatible avec une gouvernance territoriale. En effet, il revient à constituer des sous ensembles homogènes de producteurs, aptes à livrer un lait homogène, les écarts étant traités soit thermiquement (on pasteurise ou stérilise les laits « sales » bactériologiquement), soit par écrémage (on enlève le surcroît de matières grasses pour améliorer le taux relatif des protéines). Cette solution permet théoriquement une amélioration de la typicité, par la différenciation des laits, et d'une valorisation accrue des fromages qui en sont issus. Elle va également dans le sens de l'instauration de relations partenariales avec le consommateur, considéré comme un agent capable d'apprentissage sur la qualité et la

variabilité du produit (Sylvander, 1996, Lassaut et Sylvander, 1997). La grande faiblesse de cette solution est qu'elle n'est pas acceptable par les institutions territoriales (syndicats agricoles et surtout syndicat d'appellation), car elle tend à instaurer une sélection des producteurs, germe de division débouchant sur l'impossibilité de gérer ce patrimoine commun qu'est l'Appellation d'Origine Contrôlée<sup>10</sup>.

A ce stade de la négociation procédurale (B. Sylvander, 1998), la possibilité d'instaurer un système collectif de rémunération du lait en fonction de la qualité finale, telle qu'appliquée en Baronnais, apparaît comme une voie de sortie de la négociation, car elle reconnaît les efforts faits par l'ensemble des producteurs, en s'inscrivant dans une logique territoriale tout en étant compatible avec le modèle flexible exposé dans le tableau 4 : elle autorise des tournées spécifiques, sans sélectionner ni exclure des producteurs. Elle n'est cependant praticable qu'à la condition que des efforts collectifs, placés sous l'autorité des institutions locales, soient faits sur la qualité sanitaire (pour le lait cru) et protéique (pour la fromageabilité) du lait.

Cette étude de compatibilité est possible pour chaque problème où le modèle flexible propose des solutions. Dans chaque solution, élaborée au cours des négociations, on pourra repérer son degré de cohérence avec les logiques sectorielle ou territoriale. On peut lister quelques uns des problèmes à traiter, dans les cas présentés ici, et qui auraient pu faire l'objet du même type d'analyse : approvisionnement et agrément des producteurs, production de fromage au lait cru, différenciation du produit final, fabrication du produit (pressage, salages, ferments, etc.), Affinage, intégration des fonctions, segmentation du marché, spécialisation ou diversification. Ce processus peut évidemment prendre des années, incitant progressivement les parties prenantes à inventer des solutions flexibles. Le processus, qui ne fait que commencer depuis 1990 dans la zone de la tome d'Ost, est déjà bien engagé en Baronnais. Nos pointages montrent sur les deux zones la progression vers le compromis flexible (Sylvander et al., 1997, Bobon et al., 1997). Alors que ce modèle n'existait pas dans les années 1960, on observe en Baronnais 45 fromagers affineurs flexibles et 20 affineurs flexibles et en Tome d'Ost 2 industriels, 5 coopératives et 3 affineurs qui s'orientent vers ce modèle.

**Tableau 6: Les évolutions de modèles dans les deux bassins**  
(1997)

	Tome d'Ost	Baronnais
Industriels	Groupes : 2	Groupes : 9
Flexible sectoriel	Industriel flexible : 2	Affineur industriel : 1 Fromagers affineurs : 25
Flexible territorial	GIE (5 coop + 3 affineurs)	Fromagers affineurs : 20 Affineurs spécialisés : 20
Artisanal	Coopératives : 25 Affineurs : 6	Coopératives : 181

On peut noter un rapprochement des entreprises sur la base du modèle flexible, le tableau faisant apparaître à la première et dernière lignes le type de logique d'où elles sont parties. Sans du tout impliquer que les entreprises restées dans les modèles extrêmes soient menacées, cette observation montre dans quel sens l'évolution se produit aujourd'hui.

## Conclusion

<sup>10</sup> Cette idée est cohérente avec une approche des AOC en tant que « bien club » (A. Torre, 1998).

Cette contribution avait pour objectif de poser la question de savoir si l'on peut aujourd'hui constater les effets de la prégnance de la logique territoriale sur les stratégies des entreprises. Elle s'est focalisée sur les cas de deux bassins de production en AOC fromagères, où la question se pose concrètement aujourd'hui. Ont été utilisés pour explorer cette question des résultats récents obtenus dans le cadre du courant conventionnaliste sur la pluralité des modèles d'action dans les entreprises et qui proposent un modèle dit «flexible», qui prend en compte la variabilité des qualités tout en appliquant des méthodes scientifiques. Nous avons prolongé la réflexion en combinant les modèles d'action et les modes de gouvernance, pour identifier ce que peut être un compromis praticable par les acteurs des systèmes locaux d'Appellations Contrôlées. Il apparaît que ce compromis peut se fonder sur le modèle industriel flexible.

Cette conclusion nous semble importante, à l'heure où les dossiers d'Appellations en fromage sont renégociés aussi bien localement qu'au niveau national (dans le cadre de l'élargissement des attributions de l'INAO, qui doit «mettre aux normes les fromages») et qu'europpéen, où l'application du règlement 2081/92 sur les AOP et IGP vise à requalifier de manière «eurocompatible» ce type de protections géographiques.

## Bibliographie

- Allaire G., Sylvander B. (1997) : Qualité spécifique et innovation territoriale. Conférence introductive au séminaire "Qualification des produits et des territoires", Toulouse, 2-3 octobre 1995. in *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales du Département ESR*.
- Allaire G., 1995a. Le modèle de développement agricole des années soixante confronté aux logiques marchandes. In Allaire G., Boyer R. (eds), *La grande transformation de l'agriculture*. INRA-Economica. Paris.
- Allaire G., 1995b. De la productivité à la qualité, transformations des conventions et des régulations dans l'agriculture et l'agro-alimentaires. In Allaire G., Boyer R., *La grande transformation de l'agriculture*. INRA-Economica. Paris.
- Barjolles B., J.M. Chappuis, B. Sylvander, 1998 : From individual competitiveness to collective effectiveness in PDO systems, contribution to the 59<sup>th</sup> EAAE seminar : « Competitiveness : does economic theory contribute to a better understanding of competitiveness ? », The Hague, April 1998
- Barjolle D., Mesplou P., 1997, Coordination au sein des filières AOC, *Revue Suisse d'Agriculture*, n°29 (1): pp. 13-16.
- Bazin G. (1978) : Les industries laitières en zone de Montagne : le cas du Saint Nectaire, in Recherches économiques et sociales, commissariat général au plan, notes critiques et débats, Paris, La Documentation française.
- Benko G., Lipietz A. (eds), 1992. *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. PUF, Paris, 424 p.
- Boisard P. et Letablier M.T. (1987) : Le camembert normand ou normé. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère, *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi « Entreprises et produits »*, n°30, Paris, PUF
- Bobon B., Gaudin N., Marty F. : *The Baronais supply chain in France*, Le Mans, INRA - UREQUA, 1998
- Casabianca F. et De Sainte Marie Ch (1997) : Concevoir des innovations pour les produits typiques : quelques enseignements des charcuteries sèches corses, contribution au 52<sup>nd</sup> EAAE Seminar, Parma (Italy), June 18-22 1997 : EU typical products and traditional productions : rural effects and agro-industrial problems.
- Chevalier J.M., 1996, L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise, in *Les stratégies d'entreprise, Cahiers français* n°275, mars-avril, pp. 8-14.
- Delfosse C. et Letablier M.T. 1995. Genèse d'une convention de qualité : les appellations d'origine", in G. Allaire et R. Boyer, *La grande transformation de l'agriculture*, Paris, ECONOMICA.
- Eymard-Duvernay F. (1986) : La qualification des produits, in Salais R. et Thevenot L. (eds) : *Le travail. Marché, règles, conventions*, Paris, INSEE Economica
- Helfer J.P. et Orsoni J. (1992) : *Encyclopédie du management*, Paris, Dunod, 1992.
- Lagrange L, Trognon L., 1995. Produits de terroir : typologie, construction, enjeux. *Communication au séminaire INRA ETIQ: Qualification des Produits et des Territoires, INRA-Toulouse - 2 - 3 Octobre 1995*.
- Lassaut B. et Sylvander. B. (1997) : Producer - consumer relationships in typical products supply chains : where are the theoretical differences with standard products ? contribution au 52<sup>nd</sup> EAAE Seminar, Parma (Italy), June 18-22 1997 : EU typical products and traditional productions : rural effects and agro-industrial problems
- Longhi C., Quéré M., 1993. Systèmes de production et d'innovation et dynamiques des territoires. *Revue Économique*, n° 4, juillet 1993, pp. 713-722.
- Marty F., 1995. *Une application de l'économie des conventions : l'étude du système salaisonnier lacauuais*. INRA-ESR, Toulouse, n°95-05R.
- Marty F. (1995) : Modèles d'entreprises, qualifications des produits et concurrence : application à un bassin salaisonnier. Communication au séminaire INRA-ESR "Qualification des produits et des territoires, Toulouse, 2-3 octobre 1995
- Marty F. (1996) : Le cadre institutionnel dans l'action intentionnelle : modèle possible et application à une action précise, communication au Séminaire INRA-Ecole chercheurs de Dourdan, 4-7 Décembre 1996.
- Marty F. (1998) : *Action économique et adaptations rationnelles : gestion par les firmes agro-alimentaires d'un produit protégé soumis à règlement technique*, Thèse d'économie Université de Paris X-Nanterre.

- Perrier-Cornet Ph (1986) : Le massif «Baronnais », Les paradoxes de la croissance en montagne : éleveurs et marchands solidaires dans un système de rente, *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n°2, Avril 1986
- Porter M. (1996) : What is strategy ? *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996
- Queré.M. (1995) : Système d'innovation et dynamique des territoires, Colloque international de l'association de Science Régionale de Langue Française, LEREP, Toulouse, 30/08-1/09/1995
- Rallet A. et Torre A. (1995) : *Economie industrielle et économie spatiale*, Association de science régionale de langue française, Bibliothèque de Science Régionale, Paris, Economica.
- Salais R. et Storper M., 1994. *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris, Édition de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1994.
- Simon Y. et Joffre P. (1997) : *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica
- Simon H.A., 1976, From Substantive to Procedural Rationality, in S. Latsis *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Storper M. et Harrisson B., 1992. Flexibilité, hiérarchie et développement régional : les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990, in Benko G. et Lipietz A. (1992)
- Strategor (1997) : *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Dunod
- Sylvander B. et Melet I., 1993. *Marchés des produits de Qualités spécifiques et Conventions de Qualité dans quatre pays européens. Enquête de Consommation*. INRA-ESR, Toulouse, Série P : n° 93-01P. 137p.
- Sylvander B. (1995) : Formes de coordination et marché des produits de qualité spécifique. Analyse sur le cas de la filière volaille. In Allaire G., Boyer R., *La grande transformation de l'agriculture*. INRA-Economica. Paris.
- Sylvander B. (1995) : Origine géographique et qualité des produits, in *Revue de Droit Rural*, n° 237.
- Sylvander B. (1996) : "La construction de la qualité : les controverses institutionnelles et les consommateurs", communication à "Agoral 96, Huitièmes rencontres scientifiques et technologiques des industries alimentaires : Production industrielle et qualité sensorielle", Dijon, 2-3/04/1996.
- Sylvander B., Bobon B., Du Pontavice N., Marty F. (1997) : *The Tome d'Ost supply chain*, Le Mans, INRA - UREQUA.
- Sylvander B. (1998) : Raw milk or not raw milk ? Procedural working out of a local agreement and innovations systems : food quality policy and innovations, contribution au séminaire : Systems and trajectories of innovations : Institutions, Technology and Conventions in Agricultural Regulation (French - American comparisons), University of California, Institute of international studies, Berkeley, 23<sup>rd</sup> - 25<sup>th</sup> April 1998
- Sylvander B., Porin F., Mainsant P. (1998) : Les facteurs de succès des filières de qualité spécifiques dans l'agro-alimentaire, VII journées des sciences du muscle et technologies de la viande, INRA - Centre technique de la viande, Rodez, 1-2 Octobre 1998.
- Thevenot L. (1989) : Economie et politique de l'entreprise. Economie de l'efficacité et de la confiance, in Boltanski L. et Thévenot L. (eds), 1989, Justesse et justice dans le travail, Cahiers du CEE, n° 33, série Protée, Paris, PUF.