Filières agroalimentaires et chaines globales de valeurs : concepts, méthodes et perspectives de développement

Foued Cheriet

▶ **To cite this version:**

Foued Cheriet. Filières agroalimentaires et chaines globales de valeurs : concepts, méthodes et perspectives de développement. FAO-CIHEAM Network for Research and Development in Sheep and Goats, Jun 2015, Montpellier, France. 711 p. hal-01487103

HAL Id: hal-01487103
https://hal.science/hal-01487103

Submitted on 3 Jun 2020

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.

Filières agroalimentaires et chaines globales de valeur : Concepts, méthodologies et perspectives de développement

F. Cheriet

UMR 1110 MOISA, Montpellier SupAgro, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier (France)
e-mail: cheriet@supagro.inra.fr

Résumé. L'objet de cette intervention est de présenter les concepts clés et les outils méthodologiques mobilisés par les analyses de chaines globales de valeur. Dans un premier temps, nous ferons un rappel du positionnement de la démarche CGV en nous basant sur une lecture historique du développement de ces analyses. Un accent particulier est ainsi mis sur la définition des notions clés : acteurs dominants, *upgrading*, modes de gouvernance, etc. (Gereffi *et al.,* 2005). Ensuite, en nous basant sur les travaux de Palpacuer et Balas (2010) et de Trienekens (2011), nous présentons quelques outils méthodologiques liés à ce type d'analyse. Cela nous permet de dégager les spécificités des grands modèles de CGV selon les déterminants des modes de gouvernance et les profils des acteurs clés. Enfin, nous illustrons nos propos par des exemples d'analyse des CGV de tomates fraiches dans plusieurs pays méditerranéens (Champion, 2014 ; Tozanli, El Haddad, 2007), et de la filière avicole en Algérie (Kaci, Cheriet, 2013). Ces illustrations permettent de dégager quelques éléments de comparaison des CGV dans ces pays mais également de faire une lecture plus fine des relations de coordination inter-firmes (Gereffi *et al.,* 2005). Elles nous permettient également de rendre compte du potentiel explicatif de ces outils d'analyse et d'esquisser quelques perspectives d'application pour l'analyse portant sur le champ alimentaire dans les Pays en Voie de Développement (Temple *et al.*, 2009 ; Temple *et al.,* 2011 ; Rastoin, Ghersi, 2010).

Mots clés. CVG – Agroalimentaire – Méthodologie – Concepts et outils – Développement.

Agribusiness and global value chains: Concepts, methodological tools and key issues

Abstract. *Our communication aims to present the key concepts and methodological tools mobilized by the analysis of global value chains. First, we present the evolution of CVG analysis positioning based on a historical development of this approach. Thus, Particular emphasis will be done on the definition of key concepts: dominant players,* upgrading*, governance modes, etc. (Gereffi and* et al.*, 2005). Then, using Palpacuer and Balas (2010) and Trienekens (2011) frameworks, we introduce some methodological tools associated with this type of analysis. This will allow us to identify the specific characteristics of the larger models of GTC as the determinants of governance modes and profiles of key players. Finally, we illustrate our analysis with examples of fresh tomatoes CGV in several Mediterranean countries (Champion, 2014; Tozanli, El Haddad, 2007) and poultry sector in Algeria (Kaci, Cheriet, 2013). These comparisons of the GCS in these countries allow a better coordination of inter-firm relationships based view analysis (Gereffi and* et al.*, 2005). They also allow us to identify the potential of these explanatory analysis tools and draw some application perspectives for the analysis on the food field in developing countries (Temple and* et al.*, 2009, Temple and* et al.*, 2011 and 2011; Rastoin, Ghersi, 2010).*

Keywords. *GVC – Agribusiness – Methodology – Concepts and tools – Development.*

I – Introduction

Les analyses des filières agroalimentaires se sont largement diffusées depuis les années 1960. Développées au départ sur des bases de caractérisation des flux de comptabilité nationale, elles ont vite connu une succession d'apports théoriques et méthodologiques, qui en font actuellement un cadre empirique abouti pour l'identification des relations verticales, les mécanismes de partage de valeur, les outils de transmission des prix ou encore la caractérisation des profils des acteurs engagés et leurs rôles dans la structuration des activités de production et d'échanges. (*cf* annexes 1 et 2 pour une lecture de l'évolution historique).

Après les travaux fondateurs d'analyse structurelle de caractérisation des flux et des acteurs, l'objectif était dans les années 1970 de caractériser la performance des secteurs via les stratégies de ses entreprises (modèle SCP). La première rupture s'est traduite dans les années 1980 par l'émergence du paradigme de l'avantage concurrentiel de Porter où le focus a été mis sur les questions de positionnement des firmes, leur compétitivité et l'intégration des opérations « secondaires » comme déterminants de la valeur créée par les entreprises. Les travaux relatifs à la gestion des *Supply Chain* se sont alors fortement développés. Stimulée par l'émergence de la nouvelle économie institutionnelle dans la fin des années 1990, une seconde rupture a été marquée par l'intérêt porté aux enjeux de coordination entre les acteurs. Enfin, sous l'impulsion des travaux de Gereffi (Gereffi *et al.,* 2005), et *via* l'introduction d'une lecture dynamique et multidisciplinaire (avec notamment l'émergence de la sociologie de l'organisation), un dernier développement a permis de mettre en lumière le concept de chaînes globales de valeur (CGV).

Ce bref rappel historique montre clairement qu'au-delà d'un clivage théorique ou d'une opposition empirique, la CGV constitue un cadre d'analyse développé sur la base des apports des précédents courants des analyses de filières. Ces dernières ont d'ailleurs trouvé dans les industries agroalimentaires un terrain fécond d'application et de validation empiriques (Montigaud, 1992 ; Hugon, 1988 ; Rastoin et Bencharif 2007, etc.). Les différents travaux ayant comparé l'approche CGV et l'analyse filières « *à la française* » ont témoigné d'une forte complémentarité des deux outils (Raikes *et al*., 2000). Certains travaux récents (Temple *et al.,* 2009 et 2011) rendent compte enfin d'une actualisation permanente de l'approche filière qui se nourrirait en partie des apports de la CGV[1]. Les référentiels théoriques, les démarches méthodologiques et empiriques, ainsi que les points de convergences et de divergences entre les analyses filières (dans une optique méso-économique), l'approche CGV ainsi que les analyses de *Supply Chain* sont illustrées dans le Tableau 1.

1. Chaîne globale de valeur : Définition et concepts clés

Une CGV est *un réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit, qui relie des ménages, des entreprises et des Etats au sein de l'économie mondiale* (Palpacuer et Balas, 2010). Cette approche vise une analyse de chaînes de valeur transnationales, organisées dans des réseaux intra et inter-entreprises, avec une attention particulière à la hiérarchisation des activités, des systèmes de décision, des rapports de pouvoirs et des relations au territoire qui ont beaucoup évolué. Elle s'intéresse donc à la séquence d'activités complémentaires impliquées par la conception, la production et la commercialisation d'un produit donné (Gereffi *et al.,* 2005, Champion, 2014).

Telle que conçue, l'approche CGV bénéficie des apports des analyses filières et de ceux de la nouvelle économie institutionnelle dans la caractérisation des formes de coordination des acteurs à un niveau mondial. L'approche CGV est basée sur quatre concepts clés : ***la gouvernance, le mode de coordination, l'upgrading (mise à niveau) et les acteurs clés.***

[1] Pour une analyse complète des différentes approches, *cf* Rastoin et Ghersi (2010, chapitre 3) et Champion (2014).

Tableau 1. Convergences et divergences entre analyse filière, CGV, Supply Chain

Convergences	Méso-économie des Filières	CGV	Supply-Chain
Référentiels théoriques	Référentiels néo-institutionnels (NEI : Nouvelle Economie Institutionnelle) Référentiels sur l'entreprise et structure de marché		
Démarches méthodologiques	Prise en compte de plusieurs acteurs/ approche systémique Prise en compte explicite des processus techniques et organisationnels Pratique de l'interdisciplinarité (réintroduction espace, temps, rôle de la technologie, …)		
Questionnement empirique	Recherche finalisée/ gouvernance et processus de décision publics et privés		
Divergences	**Méso-économie des Filières**	**CGV**	**Supply-Chain**
Référentiels	Economie Institutionnelle	Sociologie du développement	Marketing Inter-organisationnel
Discipline dominante (avec l'économie)	Géographie et agronomie	Gestion, sociologie, politique	Gestion, logistique
Questionnement empirique	Gouvernance des politiques publiques sectorielles	Gouvernance des relations internationales	Gouvernance des relations inter-entreprises

Source : Extrait de Temple *et al*. (2011).

Les analyses des CGV sont également passées par une succession de cadres d'analyse (Temple *et al.*, 2011, Rastoin et Ghersi, 2010). Dans les années 1980, les chaînes de commodité, issues de la théorie des systèmes- monde (domination Nord-Sud) se rapprochaient d'une analyse de la *supply chain* mondiale. Dans les années 1990, et avec la chaîne globale de commodité, un plus fort accent est mis sur les entreprises en tant qu'acteurs du processus de mondialisation. Est introduit alors le processus « *d'industrial upgrading* ». Ainsi, les producteurs des PVD sont susceptibles d'améliorer leurs positions au sein de la chaîne en passant à des activités plus rémunératrices (en imitant en cela la trajectoire des Nouveaux Pays Industrialisés). L'approche CGV, telle qu'elle est mobilisée actuellement, n'est apparue que dans les années 2000. La problématique de gouvernance des filières, celle des liens entre les acteurs, ou des rapports de pouvoir (voire de domination) deviennent centrales. La CGV est ainsi une approche fine des relations de coordination inter-firmes (Gereffi, *et al.,* 2005).

La mondialisation des industries agroalimentaires se caractérise par le développement du poids des grandes firmes et une nouvelle division « multinationale » du travail, traduisant de nouveaux rapports nord-sud (les firmes du Nord s'appropriant le développement des marques et produits ; et celles du Sud offrant des prestations de service d'assemblage et de fourniture de matières premières) (Palpacuer et Balas, 2010 ; Rastoin et Ghersi, 2010). Ce mouvement se traduit également par un éclatement des *supply chain* et une insertion relative (voire une extraversion) de certaines filières localisées. Enfin, la mondialisation de l'agroalimentaire rend compte de nouveaux rapports de dépendance et de domination, avec notamment le poids croissant des grandes firmes de distribution, permettant un glissement encore plus fort du pouvoir de négociation vers l'aval des filières.

Dans ce contexte, l'approche CGV semble pertinente en termes d'analyse pour au moins deux raisons (Tozanli, et El Haddad-Gauthier, 2007 ; Daviron et Gibbon, 2002) : le concept *d'industrial Upgrading* rend compte des efforts des pays en développement pour la mise à niveau de leur entreprises et leurs efforts de rattrapage économique et industriel (Trienekens, 2001) ; ensuite, l'insertion de plus en plus importantes de filières locales dans les chaines d'approvisionnement des grandes firmes suggère une nouvelle lecture des relations de coordination: les grandes firmes des pays développés (et en particulier celles relevant de la distribution) apparaissent comme des agents clés de la gouvernance des chaines globales de valeur.

Globalement, les recherches distinguent deux types de CGV : celles pilotées par l'aval ou *Buyer Driven* de celles pilotées par les producteurs (*Producers Driven*). Le premier type caractérise les CGV où les grandes firmes de distribution contrôlent le *design*, le marketing, le développement international des produits, gestion des marques, normes. Elles présentent des enjeux d'insertion des producteurs locaux, d'adaptation aux cahiers des charges et aux exigences de traçabilité. Elles caractérisent des chaines avec des produits à faible contenu technologique et à fort contenu de travail. Elles s'adaptent également aux analyses des échanges mondiaux de produits agricoles bruts ou semi transformés (Daviron et Gibbon, 2002 ; Raikes *et al.,* 2000). Les enjeux se situent donc au niveau de l'accessibilité et des débouchés.

Par « opposition », les CGV pilotées par l'amont caractérisent les chaines dominées par les producteurs/constructeurs. Les acteurs à l'amont possèdent la maitrise technologique et les compétences techniques. Les industries automobiles constituent une bonne illustration de ce type de CGV (et plus généralement, les produits d'assemblage ou à fort contenu technologique). Ces CGV se caractérisent également par des enjeux logistiques, de gestion des portefeuilles des sites, des activités et des relations de coopération, et de plateformes de production. Les enjeux se traduisent aussi par des questions de gestion de la *supply chain* et d'intégration des réseaux de distribution. Les entreprises mondiales de sodas (Coca et Pepsi) constituent également une bonne illustration ce type de CGV.

Les différents travaux sur les CGV distinguent cinq types de gouvernance à combiner avec trois modes de coordination (Gereffi *et al.,* 2005 ; Temple *et al.,* 2011 ; Tozanli et El Haddad-Gauthier, 2007). Dans une optique d'économie néo-institutionnelle, une telle lecture offre des clés d'analyse en termes d'intégration des opérations, de maîtrise des rapports coopératifs et de gestion des asymétries d'information et de pouvoir de négociation avec les autres acteurs.

Le premier niveau de lecture est constitué par la gouvernance de la CGV. Les **cinq modes de gouvernance** développés par Gereffi *et al.,* (2005) déterminent les degrés d'intégration des activités: Gouvernance par le marché ; Gouvernance modulaire (l'acheteur impose ses normes ; faible asymétrie d'information ; les fournisseurs et les clients travaillent avec plusieurs partenaires) ; Gouvernance relationnelle : (dépendance mutuelle, spécificité des actifs, proximité physique) ; Gouvernance captive (le pouvoir est directement exercé par l'acteur clé, asymétrie importante, le contrôle et la coordination de la chaîne sont entièrement pilotés par la firme leader) ; Intégration verticale (fournisseur et firme pilote ne font plus qu'un). Le second niveau permet de distinguer **trois modes de coordination** (Tozanli et El Haddad-Gauthier, 2007) : verticale, en réseau et par le marché. Ces deux niveaux sont synthétisés dans la Fig. 1 ci-dessous.

2. Eléments méthodologiques et difficultés d'application de l'analyse CGV

Telle que présentée, l'analyse CGV constitue un outil puissant et relativement robuste de caractérisation des filières agroalimentaires. A travers une lecture historique des flux et des rapports entre les acteurs, elle renseigne sur les dynamiques de longue période (Kaplinsky 2000 ; Rastoin et Ghersi, 2010). Elle permet également de prendre en compte la « déconstruction- reconstruction » de certaines filières et de la complexité des *supply chain* mondialisées. Elle s'inscrit donc pleinement dans la perspective d'accélération de la globalisation du système agroalimentaire mondial (éclatement des filières, tertiarisation et division croissante du travail, etc.).

Dans ce sens, l'analyse CGV n'est pas une simple extension d'une caractérisation des flux à une échelle globale. Elle présente une lecture multidisciplinaire de l'organisation des activités et des rapports entre les acteurs. Elle relève clairement d'un cadre d'analyse des filières, combinant des lectures de stratégie internationale et d'économie institutionnelle, enrichi des apports de la sociologie des organisations (Temple *et al.*, 2011).

En nous inspirant des travaux de Palpacuer et Balas (2010) et de Rastoin et Ghersi (2010), quatre étapes méthodologiques peuvent être indiquées pour mener une analyse CGV appliquée à

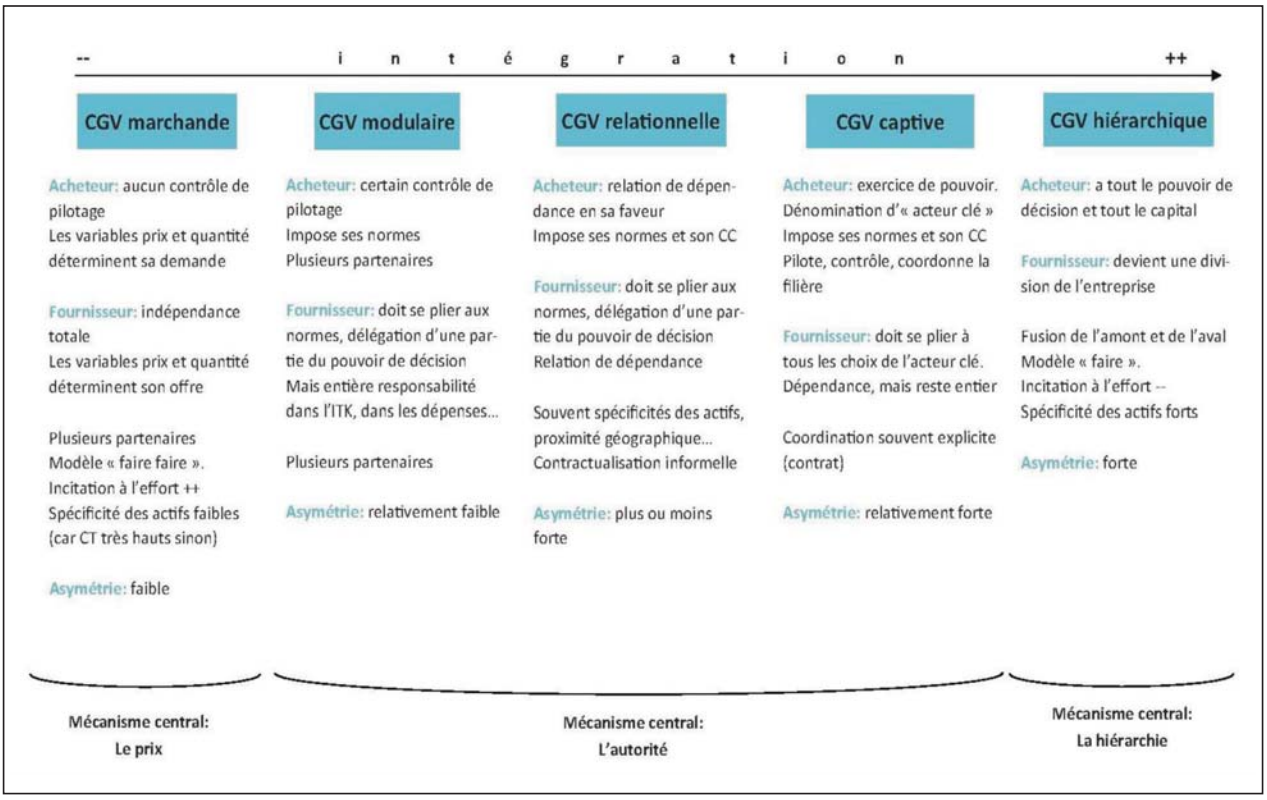

Fig. 1. Les modalités de gouvernance des CGV (source : adapté de Gereffi *et al.,* 2005).

l'agroalimentaire : le séquencement des activités, la délimitation de l'espace géographique et économique pertinent, l'identification du cadre institutionnel et l'analyse des modes de gouvernance et de coordination. Ces quatre étapes impliquent une série d'actions, nécessitant un recueil parfois important de données quantitatives et qualitatives. Il s'agira donc d'une caractérisation fine des flux, des liens et des rapports entre acteurs. Cela nécessite de :

- Retracer les flux matériels de transformation des matières premières, de produits transformés et finis : ces séquences input/output sont également à lier aux activités logistiques.
- Spécifier les arrangements organisationnels (spécialisation et coordination inter-firmes).
- Caractériser la géographie des chaînes et leur encastrement socio-institutionnel.
- Identifier les modes de coordination, types de gouvernance et acteurs clés.

Ces quatre étapes nécessitent une collecte importante de données. Les premières, de nature comptable et financière sont issues des comptes nationaux/ régionaux sur les transferts de flux (consommation intermédiaire, production, échanges nationaux et internationaux, etc.) et de valeur (chiffres d'affaires essentiellement). D'autres données relatives aux caractéristiques des acteurs économiques relèvent des informations sur les valeurs créées et les marges dégagées (une attention particulière est donnée aux transferts de marges et de prix). Ensuite, des informations concernant les relations inter-organisationnelles sont nécessaires : contrats, échanges inter-filiales, sous-traitance, etc. L'examen des documents internes nécessite un accès élargi à certaines sources fiables et actualisées (cahier des charges, documents comptables, fiches douanières, etc.).

Ces données permettront d'identifier et de caractériser les acteurs clés. Ces derniers doivent faire l'objet d'un intérêt particulier en termes de rapports aux institutions et à l'environnement concurrentiel. Dans ce sens, des monographies ou des études de cas approfondies et complétées par

des données secondaires seront mobilisées pour caractériser les modes de gouvernance et de coordination des filières. Les points de jonction avec les acteurs aux extrémités des filières sont importants et permettent d'identifier l'ancrage territorial et institutionnel des filières (approvisionnement et modes de commercialisation ; et liens avec les acteurs territoriaux).

Par ailleurs, et afin de retracer les dynamiques des filières, des efforts doivent être consentis pour établir des analyses historiques par un recueil de données sur longue période (étude longitudinale, examen rétrospectif des données, etc.). De même, l'appréciation des rapports de pouvoir entre les acteurs nécessite le plus souvent de mener des entretiens directs auprès des acteurs économiques concernés et des institutions publiques et privées impliquées. La triangulation des données selon les sources et la nature des informations s'avère indispensable pour une analyse complète et pertinente des CVG.

Ces quelques précisions méthodologiques quant à l'analyse CGV mettent en lumière les difficultés empiriques de cette approche : deux écueils sont à prendre en compte dans l'appréciation des résultats. D'abord, les investigations menées sont souvent longues et aboutissent à des analyses incomplètes. Cela est renforcé par l'indisponibilité (ou l'accès limité) à certaines données. Ensuite, et parce qu'elle n'est pas pensée dans une optique normative, l'approche CGV ne permet pas d'apprécier la performance globale des filières. Une telle analyse est souvent à compléter par des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux.

II – Applications et perspectives de l'analyse CGV dans l'agroalimentaire

Les analyses des filières agroalimentaires par l'approche CGV se sont nettement développées durant la dernière décennie. La cohérence de l'ancrage théorique CGV (gestion et sociologie des organisations) et l'intérêt méthodologique de l'analyse des filières renforcent la pertinence à ce mode d'analyse (Temple *et al.,* 2011). Les applications empiriques ont été nombreuses dans l'agroalimentaire : les exportations des produits tropicaux d'Afrique, l'accès des produits agricoles au marché européen, l'extraversion de certaines filières de pays en développement, la structuration des filières locales, le *sourcing* international des grandes firmes de distribution, etc. (Daviron et Gibbon, 2002 ; Trienekens, 2001 ; Rastoin et Bencharif, 2007 ; Tozanli et El Haddad-Gauthier, 2007).

Souvent, ces applications empiriques ont donné lieu à des appréciations assez fines des relations entre les acteurs et à une caractérisation des modes de gouvernance et de coordination. Elles ont également permis d'apprécier les efforts d'apprentissage et de mises à niveau de certaines filières locales (Gereffi *et al.,* 2005). Certaines recherches tentent actuellement d'élargir le champ d'investigation à d'autres thématiques. Des analyses sont ainsi menées pour comprendre le rôle des acteurs dans l'optimisation « nutritionnelle » des filières (Hawkes et Ruel, 2011 ; Gereffi *et al.,* 2009 ; Champion, 2014). Dans ce qui suit, nous illustrerons les apports de l'approche CGV par deux exemples empiriques *méditerranéens* (l'accès des tomates turques et marocaines au marché européen, et le rôle de l'entreprise publique ONAB dans la filière avicole en Algérie). Nous présenterons dans un second temps quelques perspectives futures d'application de la CGV dans les filières agroalimentaires, notamment pour des applications dans l'analyse des filières des pays en développement.

1. Deux exemples d'application de l'analyse CGV

A. L'accès des tomates turques et marocaines au marché européen

Le premier exemple d'analyse ayant mobilisé la CGV concerne l'étude de Tozanli et El Haddad Gauthier (2007) portant sur les filières tomates en Turquie et au Maroc. Le contexte de cette étude est caractérisé par des contraintes fortes sur le marché international (saisonnalité, accès régle-

menté au marché UE, exigences de qualité par les consommateurs, etc.). Les firmes de la grande distribution mondiale ont ainsi développé des stratégies d'approvisionnement *via* une sélection (cahier de charges, certification, normes) et de mises en concurrence des fournisseurs. Le premier objectif de la recherche était de déterminer les modes de gouvernance des filières et d'identifier les acteurs clés. Le second objectif était de mener une analyse comparative entre les deux situations. Les principaux résultats sont consignés dans le Tableau 2.

Tableau 2. Principaux résultats de l'analyse CGV Tomates Maroc/Turquie

Système de Gouv	Agents clés	Modes Gouv	Type de coordination	Observations au Maroc ?	Observations en Turquie ?
Buyer-driven	Grandes firmes de distribution	CGV captive	Intégration verticale	+ Forte concentration dans les entreprises Intégration verticale en amont : partenariat entre un industriel et un producteur Puis à l'aval : bureau commercial, plateforme logistique, marché international.	– Concentration des agents locaux encore faibles. Les entreprises intègrent producteurs et infrastructures de conditionnement, de refroidissement et d'entreposage.
Buyer-driven	Grandes firmes de distribution	CGV captive	Coordination en réseau	+ Coordonnée par des firmes coopératives qui travaillent avec la grande distribution européenne. Organisation en réseau de petits producteurs regroupés autour d'une grande coopérative exportatrice. Centralisation des coopératives nécessaires pour une maîtrise totale des techniques de production, mais indépendance concernant la commercialisation.	–
Buyer-driven	Grandes firmes de distribution	CGV modulaire	Coordination en réseau	+ 5 firmes coordonnées en réseau. Coopératives toujours. A l'amont : Producteurs avec diversification culturale + résistance aux phénomènes de concentration. Capacité d'adaptation face aux changements en matière de réglementation. A l'aval : coordination transactionnelle.	++ Première moitié de ces entreprises : contrats avec les producteurs Seconde moitié : relation conventionnelle sans passer par des contrats A l'aval, travaillent avec des importateurs avec qui elles ont établi des relations de longue durée. Clientèle plus variée.
Buyer-driven	Grandes firmes de distribution	CGV modulaire	Régulation par le marché	– L'exportateur, en contrepartie d'une commission, prend en charge la commercialisation des producteurs (car pas d'entité commune locale capable de le faire). Ne répondent pas aux critères de qualité. En voie de marginalisation. L'asymétrie informationnelle est forte. Relations reposant sur les mécanismes de marché (variables prix et quantité dominent).	+ Entreprises travaillent avec des commissionnaires qui collectent auprès d'un grand nombre de petits producteurs. Moins de contrôle sur les fournisseurs. Intégration vers l'aval, avec capacité de stockage et de refroidissement, intégration des services des services de logistique…

Source : Adapté de Champion (2014) sur la base de Tozanli et El Haddad-Gautier (2007).

Cette recherche a permis d'abord de confirmer certains résultats concernant les systèmes de gouvernance et de coordination et le poids de la distribution européenne dans le pilotage : les CGV observées sont tirées par l'aval mais présentent des modes de coordination et de gouvernance différents entre le Maroc et la Turquie. Lorsqu'il s'agit de CGV modulaires, elles sont davantage régulées par le marché et les relations réticulaires en Turquie, alors qu'elles sont coordonnées par les réseaux (notamment coopératifs) au Maroc. Lorsqu'elles sont captives, les CGV sont très intégrées verticalement au Maroc par rapport à la Turquie.

Les résultats obtenus font apparaitre que l'obligation faite aux producteurs en termes de mise à niveau en termes de qualité, de délais, de respects des cahiers des charges et de normes aboutissent à des efforts d'apprentissage des acteurs notamment lorsqu'ils sont organisés en réseaux. Enfin, les résultats ont permis de montrer une forte diversité des acteurs intermédiaires et des arrangements institutionnels (contrats, transaction marchande, etc).

B. Le poids de l'ONAB dans la filière avicole en Algérie

Le second exemple traite de l'analyse de la filière avicole en Algérie (Kaci et Cheriet, 2013). Les auteurs se sont particulièrement intéressés au mode de pilotage de la CGV exercé par l'acteur clé qu'est l'Office National d'Aliments de Bétail (ONAB), après les changements institutionnels observés dans les années 1990 avec la libéralisation de ce secteur et son ouverture au privé.

L'ONAB est un groupe public, dominant plusieurs activités tout au long de la chaine. Entre autres, et pour 2011, ce groupe assurait 73% de l'accouvage pour la ponte, 89% de l'élevage de poulettes, 67% de l'élevage de reproducteurs pour la ponte et 38% de l'élevage des reproducteurs chair. Il détient également 10% des unités de production de poulet de chair pour 23% du volume produit. Enfin, il représente 23% des capacités nationales d'abattage. Au-delà de cette maîtrise de différents maillons de la filière (*cf* Fig. 2) le groupe domine d'abord l'amont de la filière (son métier historique) avec 24 grandes unités d'aliment de bétails (face à 2357 petites unités privées) et une forte présence dans l'importation de poussins. L'ONAB n'est pas engagé dans la distribution.

L'analyse des liens entretenus par le groupe ONAB avec les autres acteurs de la chaine ainsi que les organismes institutionnels de régulation fait apparaître également l'ONAB comme un Groupe puissant, avec un fort lobbying. Il est l'acteur clé en termes de cahiers des charges/ normes de traçabilités. De même, il présente une maîtrise quasi exclusive des prix des intrants. Cette forte domination de la filière - insertion internationale par l'amont (importation de poussins)- donne un fort pouvoir à l'acteur clé. En termes de mode de coordination et de gouvernance, cela nous donne une ***CGV Captive et tirée par les (le) producteur*** : fort pouvoir de l'acteur clé ONAB, asymétrie d'informations, pouvoir d'imposer les normes/cahiers des charges, contrôle de la filière et des activités, domination de l'amont, dépendance des autres acteurs même s'ils sont autonomes…

Les deux exemples précédents permettent de constater la pertinence de mobiliser l'approche CGV pour analyser les filières agroalimentaires. Comme en témoignent les résultats présentés, cette approche va au-delà d'une simple caractérisation des séquences d'activités : l'analyse historique des liens entretenus entre les acteurs permet de rendre compte des rapports de force et de pouvoir ainsi que les modes de gouvernance et de coordination des filières. Une telle analyse est indispensable pour comprendre les enjeux d'un système alimentaire mondialisé : quelle insertion ? pour qui ? pourquoi ? qui impose quoi ?...

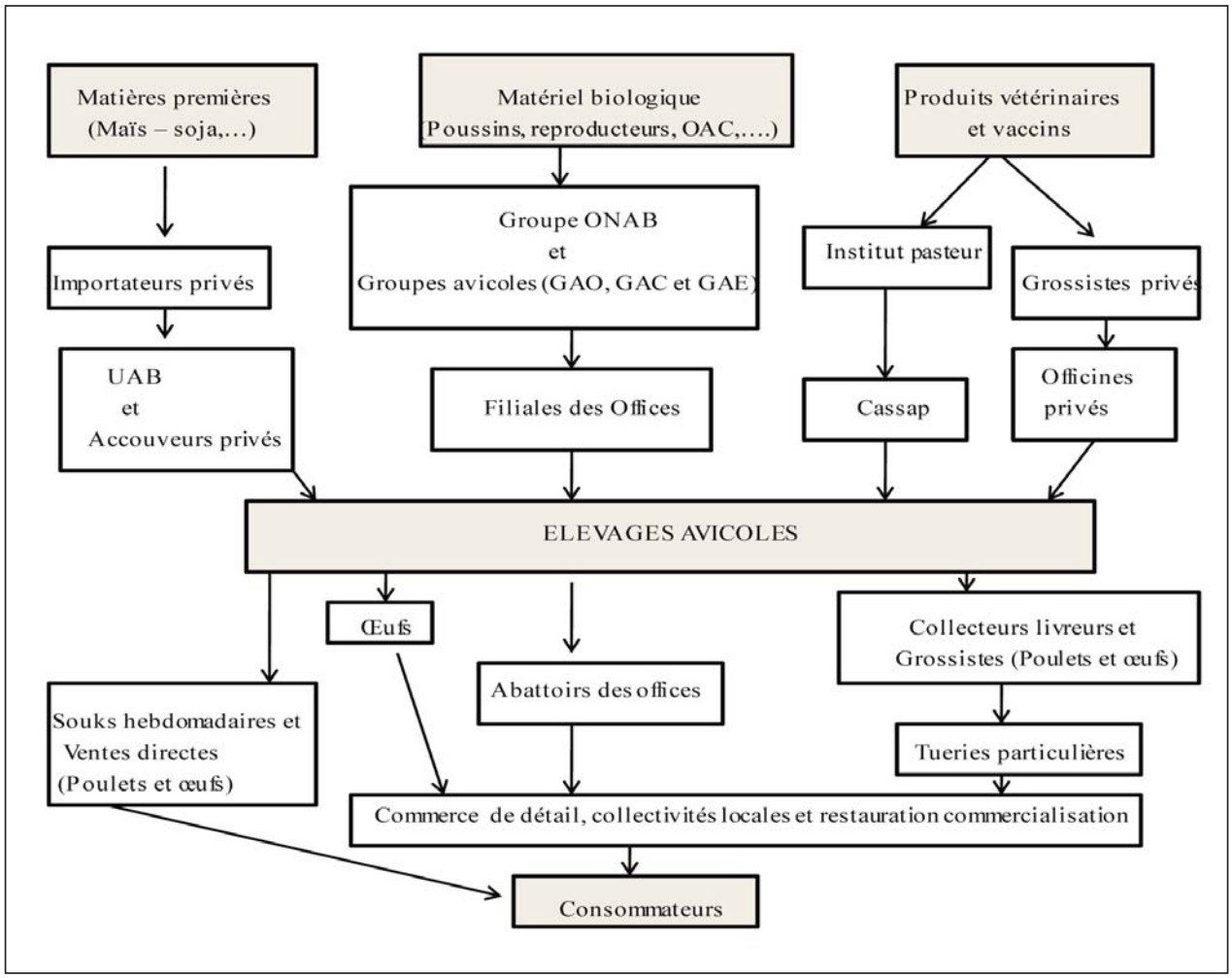

Fig. 2. Organisation de la filière avicole en Algérie (repris de Kaci et Cheriet, 2013).

2. Perspectives d'application dans l'agroalimentaire : Pour une mobilisation complète et contextualisée de l'approche CGV

L'analyse des filières par l'approche CGV présente un potentiel important de compréhension des dynamiques alimentaires actuelles (Rastoin et Ghersi, 2010 ; Temple *et al.,* 2011). Il ne s'agit pas ici de développer un plaidoyer en faveur de cette approche mais de signaler cinq points qu'il semble important d'intégrer pour une mobilisation complète et contextualisée de la CGV pour l'analyse des filières agroalimentaires en Méditerranée. Ces différents points sont à considérer par rapport aux difficultés méthodologiques et empiriques déjà signalées.

- Tout d'abord, il s'agit d'avoir une vision globale des CGV afin de comprendre le mode d'insertion des petits producteurs agricoles et des éleveurs et leur gestion des rapports asymétriques qu'ils peuvent entretenir avec les grandes entreprises pilotes. La mobilisation du cadre de la sociologie des organisations doit être complétée dans ce sens par les approches réticulaires. Dit autrement, il faudrait sortir d'une simple vision séquentielle et verticale de la CGV pour y intégrer les acteurs périphériques mais aussi les rapports multiples que peuvent avoir les acteurs entre eux et avec d'autres.
- Ensuite, il s'agit d'intégrer deux dimensions assez particulières aux filières agroalimentaires (et parfois à la Méditerranée) : les spécificités de marquage (indications géographiques,

marques privées et collectives) et l'ancrage territorial des filières. La CGV ne saurait faire l'impasse sur la dimension géographique ou sur des enjeux de localisation, si elle est appliquée à des filières agroalimentaires.

- En troisième lieu, pour aboutir à une appréciation fine des liens entre les acteurs, l'analyse CGV est appelée à intégrer les modes informels de commercialisation et d'approvisionnement ainsi que les modes de coordination non marchands. Certains acteurs ont recours à des gouvernances basées essentiellement sur la confiance ou la réputation et la qualité des relations antérieures. De nombreux apprentissages se situent à ce niveau et sur des périodes longues (insertion dans un réseau informel, arrangements tacites, entente sur les prix, etc.).
- De même, il est essentiel de capitaliser sur les résultats des analyses CGV antérieures en répliquant les études empiriques selon un mode opératoire permettant les comparaisons régionales et internationales intra et inter- filières : Analyse des flux physiques et monétaires, détermination des rôles des acteurs, asymétries d'information, ... Cela conditionnerait fortement la validité des résultats obtenus et permettrait une accumulation appréciable des connaissances.
- Enfin, et sur un plan normatif, les analyses CGV devraient également servir de bases aux politiques publiques dans les secteurs agricoles et alimentaires et de gestion territoriale. Une analyse CGV complète ne devrait pas se contenter d'identifier l'acteur clé et les modes de coordination et de pilotage des filières agroalimentaires. Elle s'intéresse d'abord à l'évolution historique des rapports et des liens entre les acteurs. Elle doit surtout servir à apporter des réponses institutionnelles collectives aux enjeux des producteurs en termes de mises à niveau, de localisation et d'apprentissage (normes, rattrapage technique, réponses à des exigences institutionnelles, etc.).

Ces différentes extensions laissent entrevoir le potentiel d'application des approches CGV. Ainsi conçues, de telles analyses permettraient d'appréhender les dynamiques des filières agroalimentaires dans toute leur complexité. La tâche s'avère difficile, mais c'est à ce prix que nous pourrions obtenir un outil d'analyse puissant, complet et contextualisé. Bien entendu, et même si elle est menée de manière complète et contextualisée (les cinq points d'extension *supra*), l'analyse CGV ne saurait faire l'économie des apports des autres approches de l'analyse filière (approches systémiques, analyses des réseaux, approches stratégiques des firmes et compétitivités, géo-économie, etc.). Un tel brassage disciplinaire est nécessaire pour transcender les simples analyses de séquences techniques et pour revenir à une conception macroéconomique originelle et moins techniciste, compatible avec les évolutions actuelles et futures du système agroalimentaire mondial.

Remerciements

Nous tenons à remercier Chloé Champion, étudiante de Master Recherche pour le travail accompli dans le cadre du projet Medina, portant sur l'analyse de la filière « nutritionnelle » de double concentré de tomates en Tunisie (Projet Medina, WP3, UMR MOISA, Montpellier SupAgro). Sa revue de littérature a grandement permis de développer le présent travail. Nos remerciements s'adressent également aux participants au séminaire FAO-CIHEAM « **La chaîne de valeur dans les filières ovine et caprine méditerranéennes »,** organisé du 16 au 18 juin 2015, à l'IAM de Montpellier, pour leurs retours et leurs remarques constructives.

Références

Champion C., 2014. Liens entre organisation des filières et transferts nutritionnels : cas du double concentré de tomate en Tunisie. Master Recherche, Montpellier SupAgro., 121 p.

Daviron B. et Gibbon P., 2002. Global commodity chains and African export agriculture. Dans : *Journal of Agrarian Change*, vol. 2, n° 2, p. 137-162.

Gereffi G., Lee J. and Christian M., 2009. US-Based Food and Agricultural Value Chains and Their Relevance to Healthy Diets. Dans : *Journal of Hunger & Environmental Nutrition,* vol. 4, n° 3-4, p. 357-374.

Gereffi G., Humphrey J. et Sturgeon T., 2005. The governance of global value chains. Dans : *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, p. 78-104.

Hawkes C. and Ruel M-T., 2011. Value Chain for Nutrition (p. 50). IFPRI 2020 international conference « Leveraging Agriculture for Improving Nutrition and Health » February 10-12, IFPRI, New Delhi, India.

Hugon P., 1988. L'industrie agroalimentaire : analyse en termes de filières. Dans : *Revue Tiers Monde*, tome 29, n° 115, p. 665-693.

Kaci A. et Cheriet F., 2013. Analyse de la compétitivité de la filière de viande de volaille en Algérie : tentatives d'explication d'une déstructuration chronique. Dans : *Revue New Medit.,* vol. 12, n° 2, juin, p. 11-21.

Kaplinsky R., 2000. Globalization and unequalization : what can be learned from value chain analysis ?. Dans : *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, p. 117-146.

Montigaud J.C., 1992. L'analyse des filières agroalimentaires : méthodes et premiers résultats. Dans : *Economies et Sociétés*, série « Développement Agroalimentaire », AG, n° 21, p. 59-84.

Palpacuer F. et Balas N., 2010. Les chaînes globales de valeur, introduction : Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?. Dans : *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 201, p. 89-102.

Raikes P., Friis Jensen M. and Ponte S., 2000. Global commodity chain analysis and the *French filière* approach: comparison and critique. Dans: *Economy and Society,* vol. 29, n° 3, p. 390-417.

Rastoin J-L. et Bencharif H., 2007. Concepts et méthodes de l'analyse des filières agroalimentaires : application par la chaîne globale de valeur au cas des blés en Algérie, *Working paper,* n° 7, UMR MOISA, Montpellier SupAgro.

Rastoin J-L. et Ghersi G., 2010. *Le système alimentaire mondial : concept et méthodes, analyses et dynamiques*. Editions Quae, Versailles, Chapitre 3 : *L'analyse de filières agroalimentaires*, p. 121-192.

Temple L., Lançon F., Palpacuer F. et Paché G., 2011. Actualité du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Dans : *Economies et Sociétés,* série « systèmes agroalimentaires », AG*,* n° 33, p. 1785-1797.

Temple L., Lançon F. et Montaigne E., 2009. Introduction aux concepts et méthodes d'analyse de filières agricoles et agro-industrielles. Dans : *Economies et Sociétés,* série « systèmes agroalimentaires », série AG, n° 31, vol. 11, p. 1803-1812.

Tozanli S. et El Hadad-Gauthier F., 2007. Gouvernance de la chaîne globale de valeur et coordination des acteurs locaux: la filière d'exportation des tomates fraîches au Maroc et en Turquie. Dans : *Cahiers d'Agricultures,* vol. 16, n° 4, juillet-aout 2007, p. 278-286.

Trienekens J.H., 2011. Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis*. Dans: International Food and Agribusiness Management Review,* vol. 14, Issue 2, 201, p. 51-82.

Annexes

Annexe N° 1 : Apports historiques des courants dans l'analyse des filières, perspectives et limites

Thème d'étude	Base théorique	Base méthodologique	Démarrage et auteur référence	Perspectives et limites des approches
Agribusiness et complexe agroindustriel	**Economie des services de planification, économie industrielle économie agroalimentaire**	**Analyse structurelle de filière**	**1957** R.A. Goldberg Milhaud	**(+)** analyse méso-économique **(+)** performance quantifiée **(+)** application en PVD **(+)** application en agroalimentaire **(-)** pas de liens avec l'économie globale **(-)** importance de la logistique, des institutions, de la gouvernance non prises en compte
Structure des marchés	**Micro-économie néo-classique**		**1980** Laffont et Moreaux	**(+)** tentative de modélisation mathématique **(-)** des modèles mathématiques à coefficients très variables dans l'agroalimentaire **(-)** hypothèse de rationalité non vérifiée dans l'agroalimentaire **(-)** modèles statiques **(-)** très rarement appliqué sur toute la filière
Compétitivité, stratégies et logistique	**Nouvelle économie industrielle Sciences de gestion**	**L'approche concurrentielle et stratégique**	**1990** M. Porter	**(+)** Réadaptation continuelle pour enrichir le modèle (ex : intégration de deux acteurs, l'Etat et le hasard) **(+)** Bien adapté aux filières agroalimentaires **(+)** Validation de la théorie via de nombreuses études empiriques **(-)** n'explique pas comment on procède stratégiquement **(-)** n'explique pas l'intérêt d'une diversification (diminution des risques) **(-)** sous-estimation de phénomènes tels que l'opinion publique, l'individualisme… **(-)** Aucune critique vis-à-vis des effets négatifs de la concurrence
Coordination des acteurs	**L'économie néo-institutionnelle La TCT**	**L'approche institutionnaliste**	**1990** O. Williamson	**(+)** traite de manière approfondie certains problèmes d'organisation et de coordination d'acteurs dans les filières **(+)** a pu expliquer le rôle, la durabilité et le fonctionnement des interprofessions **(-)** s'intéresse peu aux performances des filières **(-)** difficultés d'évaluer les CT **(-)** Approches statiques
Dynamique et prospective	**La théorie des systèmes**	**L'approche systémique**	**1995**	**(+)** approche prospective. Conseils auprès des politiques publiques **(-)** Peu adaptable à la reconfiguration des activités productives à l'échelle locale, nationale, et mondiale
Dynamique, historique et multidisciplinaire	**Economie, gestion, sociologie**	**La chaîne globale de valeur**	**2000-2005** Gereffi	**(+)** outil puissant et relativement complet d'analyse de filière **(+)** dynamique sur une longue période **(-)** peine à révéler la performance de la filière **(-)** à compléter donc par des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux **(-)** investigations longues **(-)** informations pas toujours disponibles

Source : Extrait de Champion (2014) sur la base de Rastoin et Ghersi (2010).

Annexe 2 : Méthodes, outils et utilisation de l'analyse filière

Méthode	Principaux outils	Utilisations
Analyse Structurelle	**Organigramme Technique, maquette économique Comptabilité (CA, SIG et emploi) nationale et d'entreprise Bilans alimentaires**	**Visualisation des composants de la filière Caractérisation des flux par chiffres clés, calculs d'indicateurs de performance**
Analyse fonctionnelle Economie industrielle	**Structure, Conduite et Performance (SCP) Avantage concurrentiel (M Porter) Micro-économie quantitative**	**Structure et dynamique filière Analyse positionnement firme/ compétitivité Modélisation économétrique et simulation**
Analyse Institutionnelle Economie néo-institutionnelle	**Théorie des coûts de transaction**	**Modes de coordination entre agents ou groupes d'agents pris deux à deux**
Analyse systémique	**Variables d'environnement et forme canonique O-I-D (opérations, informations, décisions)**	**Représentation d'ensemble, analyse composants et relations au sein d'une filière**
Chaîne Globale de Valeur (CGV)	**Analyse des flux et des jeux d'acteurs publics et privés, modes de gouvernance, sociologie économique**	**Vision globale de filière, typologies, repérage des acteurs dominants et dynamique des filières**

Source : Repris de Rastoin, Ghersi (2010), p. 188.