



**HAL**  
open science

# La compétitivité hors coût des exploitations agricoles françaises : une analyse des effets des signes de qualité et d'origine

Philippe Jeanneaux, Hélène Blasquiet-Revot, Mélisande Gillot

## ► To cite this version:

Philippe Jeanneaux, Hélène Blasquiet-Revot, Mélisande Gillot. La compétitivité hors coût des exploitations agricoles françaises : une analyse des effets des signes de qualité et d'origine. UMR Terri-  
toires (AgroParisTech, INRAE, Université Clermont-Auvergne, VetagroSup). 2018. hal-04466297

**HAL Id: hal-04466297**

**<https://hal.science/hal-04466297>**

Submitted on 19 Feb 2024

**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.



# **Compétitivité hors coût des exploitations agricoles françaises (projet DIFFERENCIATION)**

**Sous la coordination de Philippe Jeanneaux  
(VetAgro Sup, UMR TERRITOIRES)**

Décembre 2018

Ce rapport a été réalisé dans le cadre de l'appel à projets de recherche « Comprendre et renforcer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières » lancé en 2016 par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA) et financé par le Programme 215.

Le contenu de ce rapport n'engage que ses auteurs et ne constitue pas nécessairement le point de vue du MAA.

Auteurs :

Philippe Jeanneaux (VetAgro Sup, UMR TERRITOIRES)  
Hélène Blasquiet-Revol (VetAgro Sup, UMR TERRITOIRES)  
Mélisande Gillot (VetAgro Sup, UMR TERRITOIRES)

## Table des matières

Liste des figures .....	5
Listes des tableaux.....	5
Remerciements.....	7
A – Résumé exécutif .....	8
B – Introduction.....	11
1. Questions de recherche posées.....	11
2. Apports dans le cadre de l'appel à projets de recherche.....	12
3. Apports à la/les littérature(s) de référence du projet.....	14
Les SIQO sont à l'origine d'une meilleure valorisation auprès du consommateur.....	14
Les SIQO sont à l'origine dans certains cas d'un surplus de revenu pour les producteurs agricoles	14
« Le SIQO AOP ne serait-il pas en crise ? ».....	14
Derrière la stratégie de différenciation, existe un foisonnement d'innovations collectives .....	14
Le rôle clé des institutions .....	15
La question du rapport de force reste posée.....	15
Les risques de perte d'autonomie dans un mouvement d'intégration verticale .....	16
La défaillance de gouvernance pour expliquer la perte de compétitivité.....	16
Les incohérences techniques pour expliquer la perte de compétitivité .....	16
C – Méthodologie générale .....	17
1. Tâche 1 : Approche de la compétitivité à l'échelle des exploitations : mesure de la productivité totale des facteurs .....	17
1.1. Hypothèses et définition de la compétitivité.....	17
1.2. Données mobilisées pour la mesure de la performance économique des exploitations agricoles.....	18
1.3. Cadre d'analyse.....	19
2. Tâche 2 : Approche qualitative des déterminants de la compétitivité hors coût.....	21
2.1. Principes de base de l'approche qualitative .....	21
2.2. Méthodologie .....	23
3. Tâche 3 : Recommandations.....	27
D – Résultats de recherche .....	28
I. Présentation des résultats .....	28
1. Filière viticole : une filière basée sur la qualité par l'origine en pleine mutation.....	28
1.1. La viticulture française : une viticulture de qualité, ouverte sur le monde et diverse .....	28
1.2. « Définition et mesure de la performance » .....	29

1.3.	Expliquer la performance des exploitations viticoles .....	33
2.	Filière bovins-lait : des AOP aux résultats contrastés et la montée de l'AB .....	41
2.1.	La production fromagère française sous signe de qualité : la solution anticrise ? .....	41
2.2.	« Définition et mesure de la performance » .....	42
2.3.	Expliquer la performance des exploitations laitières .....	46
3.	Filière ovins-viande : Une politique de différenciation qui continue de se chercher ? .....	57
3.1.	La production ovine sous signe de qualité : une logique marginale dans un secteur en crise structurelle .....	57
3.2.	« Définition et mesure de la performance » .....	59
3.3.	Expliquer la performance des exploitations ovines .....	66
4.	Filière avicole : La différenciation sous le contrôle des filières avicoles industrielles .....	75
4.1.	La production de volaille de chair sous signe de qualité : une stratégie marginale dans un système de production industrielle mondialisé .....	75
4.2.	« Définition et mesure de la performance » .....	77
4.3.	Expliquer la performance des exploitations en volailles de chair .....	82
5.	Filière arboriculture - Pomiculture.....	90
5.1.	Les variétés de pomme, des marques commerciales au cœur d'un monde de concurrence exacerbée .....	90
5.2.	Définition et mesure de la performance.....	92
5.3.	Expliquer la performance.....	95
II.	Discussion au regard de la littérature .....	104
1.	Les SIQO sont à l'origine d'une meilleure valorisation auprès du consommateur.....	104
2.	Les SIQO sont à l'origine dans certains cas d'un surplus de revenu pour les producteurs agricoles	105
3.	« Le SIQO AOP ne serait-il pas en crise ? ».....	106
4.	Derrière la stratégie de différenciation, il existe un foisonnement d'innovations collectives .	107
5.	Le rôle clé des institutions .....	108
6.	La question du rapport de force reste posée.....	108
7.	Les risques de perte d'autonomie dans un mouvement d'intégration verticale .....	110
8.	La défaillance de gouvernance pour expliquer la perte de compétitivité.....	110
9.	Les incohérences techniques pour expliquer la perte de compétitivité .....	111
III.	Questions de recherche non encore explorées et pistes de recherche futures .....	113
E –	Pistes d'actions à l'attention des décideurs publics .....	116
F –	Annexes.....	119

## Liste des figures

Figure 1 - Eléments de compréhension de la méthode DEA (forme de la frontière, orientation, calcul de l'efficacité d'échelle) .....	20
Figure 2 : Cadre d'analyse de l'action collective de la filière de production .....	22
Figure 3 : mesure de l'efficacité technique et de l'efficacité monétaire en fonction de l'OTEX .....	30
Figure 4 : scores d'efficacité monétaire et d'efficacité technique en fonction des bassins viticoles .....	30
Figure 5 : Comparaison des efficacités techniques et monétaires en fonction du mode de production (échantillon 2015).....	32
Figure 6 : Evolution du prix du lait de vache et crises sanitaires et économiques .....	41
Figure 7 : Répartition des exploitations de l'échantillon étudié (2010) – Réalisation Mélisande GILLOT .....	42
Figure 8 : Scores d'efficacité technique et monétaire en fonction des bassins laitiers (année 2015) ...	44
Figure 9 : Scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production .....	45
Figure 10 : Un contexte sans cesse modifié depuis 30 ans dans la filière ovine .....	58
Figure 11 : Composition de l'échantillon d'étude – ovins viande .....	60
Figure 12 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P2 .....	61
Figure 13 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P3 .....	62
Figure 14 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P4 .....	62
Figure 15 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P5 .....	63
Figure 16 : Présentation du fonctionnement d'UNEBIO .....	69
Figure 17 : Organisation des opérateurs stockeurs conditionneurs metteurs en marché - Source : Syndicat de la pomme du Limousin AOP, 2018 .....	100
Figure 18 : Cotation au stade expédition des pommes campagne 2017/2018 (Source FranceAgrimer-RNM – Bilan de campagne- La pomme en 2017/2018)) .....	100

## Listes des tableaux

Tableau 1 : Bases de données mobilisées pour mener l'analyse quantitative de la performance à l'échelle des exploitations.....	18
Tableau 2: Récapitulatif des études de cas .....	23
Tableau 3 : Présentation des organismes d'appartenance des experts interrogés en fonction des études de cas.....	25
Tableau 4 : Grille d'analyse mobilisée dans l'analyse qualitative des cas d'étude .....	26
Tableau 5 : Tableau explicatif du fonctionnement du Fond Mutuel de Garanti - Source : Biolait, site internet.....	50
Tableau 6 : Composition de l'échantillon d'étude – ovins viande (élevages x années).....	61
Tableaux 7 : Caractéristiques techniques des exploitations suivant le mode de production .....	63
Tableau 8 : Moyenne des charges en aliments rapportées au nombre d'UGB ovins en propriétés en fonction des modes de production sur les périodes P3, P4 et P5.....	64
Tableau 9 : Scores d'efficacité technique et monétaire en fonction de la zone géographique et du mode de production .....	64
Tableau 10 : scores moyens des exploitations « herbagères » en fonction du mode de production ....	65
Tableau 11 : rappels des scores moyens AB/Conventionnel tout système.....	65

Tableau 12 : Productivité numérique des exploitations suivant le mode de production et les pratiques .....	65
Tableau 13 : Performance : quels indicateurs pour poulet de chair (sources : Enquêtes CA-ITAVI) .....	79
Tableau 14 : Ecart de prix et écarts de MPA globale entre productions Standard, AB et Label Rouge pour 2014.....	79
Tableau 15 : Ecart des MPA entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge pour 2014.....	79
Tableau 16 : Ecart de coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge.....	79
Tableau 17 : Ecart des charges de structures et de leur part dans les coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge .....	80
Tableau 18 : Ecart des charges d'aliment et de leur part dans les coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge .....	80
Tableau 19 : Ecart des charges en poussins et de leur part dans les coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge .....	80
Tableau 20: rendements moyens par variétés source SAA 2016 définitive – 2017 provisoire .....	93
Tableau 21 : main d'œuvre moyenne en fonction du mode de production - source SAA 2016 définitive – 2017 provisoire .....	94
Tableau 22 : Prix de vente moyens en fonction du circuit de distribution.....	94
Tableau 23 : comparaison des marges nettes en fonction des modes de production et des circuits de distribution .....	95
Tableau 24 : Bilan des deux démarches au niveau des 5 OP limousines et pommes Source : Lambert, GIE Perlim, 2011.....	98

## Remerciements

Ce rapport est le fruit de multiples investigations coordonnées par Philippe Jeanneaux, enseignant chercheur à VetAgro Sup avec la collaboration active d'Hélène Blasquiet-Revol, Ingénieure d'études (UMR TERRITOIRES) et de Mélisande Gillot, Ingénieure d'études dans le projet et actuellement doctorante en économie à l'UMR TERRITOIRES. Ce travail a également bénéficié du travail d'appui de l'équipe du centre de ressources en agriculture biologique (ABioDoc) et tout particulièrement des contributions de Sophie Valleix et d'Esmeralda Ribeiro.

Ces travaux ont bénéficié du concours de nombreux experts qui ont accepté de répondre à nos questions. A ce titre, nous tenons à remercier Yann Chabin (Dycia), Eric Maille (FNAB-ITAB Viticulture, AgroBioPérigord), Marc Chovelon (GRAB-ITAB Viticulture), Agnès Hauwuy (Ceraq, RMT fromages de terroirs), Yannick Pechuzal (IDELE), Isabelle Boisdon-Roquefeuil (VetAgro Sup), Vincent Bellet (IDELE), Catherine Experton (ITAB), Marc Benoit et Gabriel Laignel (INRA), Pascale Magdelaine (ITAVI), Catherine Glénot (CTIFL). Nous remercions également Elizabeth Scozzari (IRSTEA) et Hervé Dakpo (INRA) pour leurs conseils sur les traitements statistiques.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés au cours de ce projet, qui ont pu nous accorder du temps et nous recevoir (liste en annexe).

Nous tenons également à remercier nos financeurs qui ont permis la réalisation de ce programme de recherche. Le projet de recherche « Différenciation » s'est déroulé de juin 2017 à octobre 2018. Il a reçu le soutien financier du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt dans le cadre de l'appel à projets de recherche « *Comprendre et renforcer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières* » du Centre d'Etudes et de Prospective - Bureau de l'évaluation et de l'analyse économique. Ce travail a également reçu le soutien de VetAgro Sup et de l'UMR Territoires.

*Les données du RICA utilisées dans ce projet ont été mises à disposition par le Service de la statistique et de la prospective (SSP) du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation via le Centre d'accès sécurisé aux données (CASD). Le CASD bénéficie d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence nationale de la Recherche au titre du programme Investissements d'Avenir portant la référence laitAOC\_E250.*



## A – Résumé exécutif

**Mots clés :** compétitivité hors coût ; exploitation agricole, signe officiel d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) ; efficacité économique ; institutions

Sans échapper totalement à la stratégie d'abaissement du coût moyen de production, de nombreux producteurs agricoles et entreprises de transformation choisissent partiellement ou intégralement une stratégie alternative, en construisant leur avantage concurrentiel à travers une stratégie de différenciation des produits. La différenciation correspond à la mise en évidence de spécificités porteuses de valeurs (qualité organoleptiques, liens à l'origine, respect de l'environnement...) pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents. La compétitivité des entreprises doit augmenter par le développement de produits de qualité supérieure censés permettre de capter plus de parts de marché ou des parts de marché différentes à plus forte valeur ajoutée. Cette stratégie de différenciation peut être collective et passe par exemple pour ce faire par la mise en place de certifications partagées.

Dans ces filières, la recherche collective d'un avantage concurrentiel et pérenne est censée s'appuyer le plus souvent sur trois conditions qui les rapprochent du concept de district industriel : (i) une concentration géographique de la production et d'entreprises (exploitations agricoles, transformateurs) ; (ii) une spécialisation poussée autour d'un métier ou d'une activité ; (iii) une coopération inter-entreprises forte avec une mutualisation des moyens et des outils mis en œuvre par les entreprises, permettant ainsi la réalisation d'économies d'échelle dites externes dans le sens où elles sont atteintes par les relations entre firmes et pas au sein d'une seule firme. La filière de production est définie comme : « *l'ensemble des agents économiques qui contribuent directement à la production puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit agricole* ». Les acteurs des filières établissent entre eux des relations pour participer à la construction de la différenciation des produits, puis sur cette base organisent, protègent et réglementent un marché spécifique. Pour ce faire, ils s'appuient sur le cadre institutionnel de l'indication géographique par exemple et créent des institutions spécifiques et des contrats qui définissent les règles du jeu de cette coopération. Les institutions sont considérées ici comme les règles du jeu de l'économie. De façon générale, la théorie économique s'accorde à reconnaître que les marques, labels et autres certifications ont un impact fort sur le processus décisionnel des consommateurs dans la mesure où ils réduisent les coûts de recherche en information. Du côté de l'offre, ces signaux incitent les transformateurs à communiquer sur le capital immatériel de la filière.

On fait l'hypothèse dans cette recherche que les stratégies de différenciation basées sur les SIQO ont un impact économique et territorial, parce qu'elles permettent de protéger des activités traditionnelles, de maintenir des entreprises et des emplois, d'accéder ou de stabiliser les marchés, d'améliorer les résultats économiques des entreprises. Mais, pour être efficaces en matière de développement territorial, assurer une amélioration pérenne des produits et renforcer la compétitivité des entreprises, ces systèmes de labellisation doivent être perçus comme signaux de qualité crédibles par les consommateurs. Pour que les producteurs aient intérêt à les mettre en place, il faut que ces signaux assurent une différenciation durable permettant des débouchés sur un marché protégé avec des prix supérieurs au prix concurrentiel, dans une logique de concurrence monopolistique et de rentabilité de l'investissement. Notre recherche vise à traiter les questions suivantes :

En quoi les stratégies de différenciation sont-elles à l'origine d'une meilleure compétitivité des entreprises agricoles ? Quels sont les déterminants de cette meilleure compétitivité ? Sur quel levier les efforts devraient-ils porter pour améliorer et/ou renforcer cette compétitivité ?

Pour traiter ces questions, nous proposons d'analyser les effets propres de 3 signes de qualité, Appellation d'origine protégée, Label rouge, Agriculture biologique (AOP, LR, AB). L'adoption d'un signe de qualité n'accroît pas automatiquement le revenu d'un agriculteur et suppose que la réussite d'une

politique de différenciation par la qualité est conditionnée par divers facteurs (notamment institutionnels) que nous comptons explorer et mettre en évidence. L'objectif est d'évaluer l'évolution de la compétitivité hors coût (AOP, LR, AB) des exploitations agricoles françaises entre 2010 et 2015, et d'identifier les leviers institutionnels, organisationnels et managériaux. Les données du Réseau d'Information Comptable Agricole (RICA) français et du Recensement de l'Agriculture, accessibles par le Centre d'Accès Sécurisé à Distance (CASD) ont été utilisées. Pour chacun des trois signes de qualité étudiés (AOP, LR, AB) nous analyserons les productions suivantes : Pour les AOP : bovin lait, arboriculture, viticulture / Pour le Label Rouge : aviculture et ovin viande/ Pour l'Agriculture Biologique : viticulture, ovin viande, bovin lait, aviculture.

Sur un plan opérationnel, il s'agit de : Mesurer par des traitements quantitatifs des scores d'efficacité des exploitations (avec signe de qualité vs sans signe de qualité) calculés par la méthode DEA ; Élargir l'analyse aux facteurs explicatifs d'ordres institutionnels, organisationnels et managériaux qui influencent la productivité hors coût des exploitations agricoles en réalisant plusieurs études de cas ; Formuler quelques préconisations qui relèvent des compétences organisationnelles et managériales nécessaires pour assurer la réussite des stratégies collectives de différenciation. Cette étude a permis de fournir plusieurs types de résultats.

### **Les SIQO permettent généralement de mieux valoriser les produits**

Tout d'abord, nos résultats mettent en évidence que la stratégie de différenciation par les SIQO étudiés (AOP, AB et LR) permet de mieux valoriser les produits en obtenant un consentement à payer du consommateur supérieur pour ces produits par rapport aux produits « standard » et/ou conventionnels. De plus, le surprix consenti par le consommateur couvre généralement les coûts supérieurs pour produire les produits AOP (coûts de production, de certification) et permet de maintenir voire de générer un revenu supérieur pour les agriculteurs.

### **Les SIQO sont à l'origine dans certains cas d'un surplus de revenu pour les producteurs agricoles**

Le surplus de prix peut compenser des situations où les charges d'exploitation sont très importantes. C'est ce que nous mettons en évidence dans le cas de l'AOP Comté. Il convient cependant de nuancer les effets positifs sur le bien-être des producteurs, car si en théorie l'AOP, l'AB et le LR devraient permettre d'assurer de meilleurs revenus aux producteurs, il s'avère que toutes les filières ne montrent pas la même performance économique. C'est le constat que nous faisons et qui montre bien que dans de nombreux cas, en viticulture, en aviculture, ou encore en production de viande ovine, le surprix obtenu génère une valeur supplémentaire qui ne fait que compenser les pertes de rendements et ou les coûts supplémentaires pour différencier le produit. L'AOP et l'AB ne sont pas les garants d'un revenu supérieur, mais permettent d'obtenir des revenus équivalents aux exploitations engagées dans la stratégie de baisse des coûts. En cela, la stratégie de différenciation peut permettre le maintien d'activités économiques dans des territoires où les coûts de production seraient dans tous les cas élevés.

### **Le SIQO AOP serait en crise**

La faible adaptabilité des cahiers des charges incite par exemple certains viticulteurs à sortir des AOP, en réalisant des choix techniques incompatibles avec l'AOP mais adaptés pour faire face aux aléas climatiques et biologiques. La crise du signe AOP se traduit par une remise en cause de cette stratégie. L'AOP est un modèle contesté notamment en dénonçant le « carcan » administratif et le faible apport des AOP sous l'angle de la réputation, même si ce constat ne concerne pas les AOP de la même manière.

### **Derrière la stratégie de différenciation, existe un foisonnement d'innovations collectives qu'il faut encourager**

Notre recherche met en évidence une diversité d'innovations sociales tant en AOP, en AB qu'en LR. Nous faisons le constat que la mise en œuvre de la politique publique des SIQO dans un contexte contradictoire de mondialisation et de relocalisation de l'économie oblige à repenser ou créer les nouvelles relations entre les différents maillons des chaînes de valeur. Ces relations sont très largement fondées sur la contractualisation entre producteurs et transformateurs. Il ressort également que de manière surprenante la coopération agricole n'est pas le mode organisationnel et juridique choisi par

défaut par les acteurs des filières alors que les organisations qu'ils produisent se rapprochent des principes coopératifs. Toutes ces initiatives exigent de renforcer sans cesse les capacités (au sens de Sen, 1985) des parties prenantes et des investissements dans l'action collective pour produire le capital social (la confiance, la cohésion, l'ouverture...) qui améliore la performance globale des filières.

### **Le rôle clé des institutions**

L'innovation sociale est également institutionnelle. Les institutions vues comme des règles du jeu de l'économie ne sont pas figées. Elles sont interprétées, détournées de leur fonction initiale sous l'effet des stratégies que les agents économiques formulent à leur égard. A ce titre, il nous semble que le fait marquant de notre étude est l'émergence de nouvelles formes organisationnelles en AB pour traiter l'enjeu spécifique de regrouper une offre de biens agricoles pour des producteurs qui sont atomisés et dispersés sur le territoire.

### **La question du rapport de force reste posée**

Notre travail montre que le droit sur la valeur ajoutée passe par la reconnaissance de la contribution propre et essentielle de chacun des maillons dans la formation et la stabilité de la richesse créée. Ensuite, l'accord sur la façon dont la répartition de la valeur se réalise est formalisé à travers diverses institutions (marché au cadran, bourse, contrat type...) qui donnent des références et des informations sur les prix, les volumes, la qualité, les délais de livraison, les acheteurs, les clients, les modes de paiement, les garanties, les clauses de revoyure... Cette phase nécessite de la transparence sur les prix, les volumes et la qualité des biens échangés tout au long de la filière.

### **Les risques de perte d'autonomie dans un mouvement d'intégration verticale**

Nos résultats convergent avec les travaux qui montrent que : « *la mutation qualitative des filières vitivinicoles est également associée à une redéfinition des relations entre l'amont et l'aval, dans laquelle les échanges sont de façon croissante régulés par des contrats et des formes de quasi-intégration verticale* » (Rousset et Traversac, 2014). De nouvelles formes d'intégration verticale émergent et ne passent plus par le contrôle financier des actifs, mais par le contrôle de l'information, comme c'est le cas avec la technologie Blockchain, au nom du besoin de réduire les asymétries d'information tout au long de la chaîne de valeur. On voit également se développer une forme originale de franchise en AB comme le montre le cas de la pomme Juliet.

### **La défaillance de gouvernance pour expliquer la perte de compétitivité**

Nos résultats montrent que la compétitivité de la stratégie de différenciation dépend aussi de la façon dont est gouvernée la filière. L'exemple du vignoble bordelais permet de porter un éclairage sur ce point. Si la question de la gouvernance est posée pour expliquer la moindre performance de certaines filières de qualité, il nous semble que certains cas mettent aussi en évidence les incohérences techniques au sein de ces filières et indirectement leur crédibilité à défendre des produits de terroir ou à faible impact sur l'environnement.

### **Les incohérences techniques pour expliquer la perte de compétitivité**

Qu'il s'agisse de la production en AOP ou en AB, l'enjeu pour les éleveurs est de valoriser les ressources territoriales et de limiter l'importation dans les exploitations d'intrants qui pénalisent la performance économique, et qui sont à l'origine de gaspillage et de pollution ou qui remettent en cause l'esprit du cahier des charges. Il semble assez difficile d'identifier en AB comme en AOP des filières ancrées dans leurs territoires, gouvernées et finalisées, qui seraient des systèmes gestionnaires de ressources locales et globales, véritables leviers de développement durable.

## B – Introduction

### 1. Questions de recherche posées

Sans échapper totalement à la stratégie d'abaissement du coût moyen de production, de nombreux producteurs agricoles et entreprises de transformation choisissent partiellement ou intégralement une stratégie alternative, en construisant leur avantage concurrentiel à travers une stratégie de différenciation des produits. La différenciation correspond à la mise en évidence de spécificités porteuses de valeurs (qualité organoleptiques, liens à l'origine, respect de l'environnement...) pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents<sup>1</sup>. La compétitivité des entreprises doit augmenter par le développement de produits de qualité supérieure censés permettre de capter plus de parts de marché ou des parts de marché différentes à plus forte valeur ajoutée. Cette stratégie de différenciation peut être collective et passer par exemple pour ce faire par la mise en place de certifications partagées, comme dans le cas des filières viticoles sous AOP, organisées et ancrées sur un territoire (exemple des caves coopératives de Louérien dans le Luberon), ou en aviculture avec la production de volaille de chair sous label rouge (exemple des Fermiers de Loué), ou quand des producteurs laitiers s'organisent pour concentrer une offre de lait issue de l'agriculture biologique (exemple de la SAS Biolait) ou encore comme avec l'AOP Pomme du Limousin qui a réussi à fédérer un collectif de 280 pomiculteurs, 2800 ha de vergers exploités sur 4 départements pour produire annuellement 90 000 tonnes de pomme.

Dans ces filières, la recherche collective d'un avantage concurrentiel et pérenne<sup>2</sup> est censée s'appuyer le plus souvent sur trois conditions qui les rapprochent du concept de district industriel<sup>3,4,5</sup>: (i) une concentration géographique de la production et d'entreprises (exploitations agricoles, transformateurs); (ii) une spécialisation poussée autour d'un métier ou d'une activité; (iii) une coopération interentreprises forte avec une mutualisation des moyens et des outils mis en œuvre par les entreprises, permettant ainsi la réalisation des économies d'échelle dites externes dans le sens où elles sont atteintes par les relations entre firmes et pas au sein d'une seule firme. La filière de production est définie comme : « l'ensemble des agents économiques qui contribuent directement à la production puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit agricole (ou d'élevage) »<sup>6</sup> (Fabre, 1994). Cette définition est proche de celle de Rastoin et Ghersi<sup>7</sup> : « Ensemble d'acteurs et de processus technologiques et économiques qui concourent à l'élaboration et à la commercialisation d'un produit ou d'un groupe de produits »<sup>8</sup>. Les acteurs des filières établissent entre eux des relations pour participer à la construction de la différenciation des produits, puis sur cette base organisent, protègent et réglementent un marché spécifique. Pour ce faire, ils s'appuient sur le cadre

<sup>1</sup> Kotler, P., Keller, K., Delphine., M. et Dubois, B. (2009). *Marketing Management*. Prentice Hall, Pearson Education.

<sup>2</sup> Porter, Michael E. *Choix stratégique et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica, 2004.

<sup>3</sup> Beccatini, G. (1992). Le district marshallien : une notion socio-économique. In G. BENKO and A. LIPIETZ (eds), *Les régions qui gagnent*. Paris: PUF, 35-55.

<sup>4</sup> Courlet, C. (1994). Les Systèmes Productifs Localisés, de quoi parle-t-on? In C. Courlet and B. Soulage (eds), *Industrie, territoires et politiques publiques*. Paris, 315.

<sup>5</sup> Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.

<sup>6</sup> Fabre, P., 1994. Note de méthodologie générale sur l'analyse de filière, Document de formation pour la planification agricole n° 35, Service de Soutien aux Politiques Agricoles, Division de l'Assistance aux Politiques, FAO, Rome, Italie.

<sup>7</sup> 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 121-19

<sup>8</sup> Rastoin J-L., Ghersi G., 2010, Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques, Versailles, Éditions Quae, 565 p

institutionnel de l'indication géographique par exemple et créent des institutions spécifiques et des contrats qui définissent les règles du jeu de cette coopération. Les institutions sont considérées ici comme les règles du jeu de l'économie au sens de North<sup>9</sup>. De façon générale, la théorie économique s'accorde à reconnaître que les marques, labels et autres certifications ont un impact fort sur le processus décisionnel des consommateurs dans la mesure où ils réduisent les coûts de recherche en information. Du côté de l'offre, ces signaux incitent les transformateurs à communiquer sur le capital immatériel de la filière.

On fait l'hypothèse dans cette recherche que les stratégies de différenciation basées sur les SIQO ont un impact économique et territorial, parce qu'elles permettent de protéger des activités traditionnelles, de maintenir des entreprises et des emplois, de stabiliser les marchés, d'améliorer les résultats économiques des entreprises. Mais, pour être efficaces en matière de développement territorial, assurer une amélioration pérenne des produits et renforcer la compétitivité des entreprises, ces systèmes de labellisation doivent être perçus comme signaux de qualité crédibles par les consommateurs. Pour que les producteurs aient intérêt à les mettre en place, il faut que ces signaux assurent une différenciation durable permettant des débouchés sur un marché protégé avec des prix supérieurs au prix concurrentiel, dans une logique de concurrence monopolistique et de rentabilité de l'investissement. Notre recherche vise à traiter les questions suivantes :

En quoi les stratégies de différenciation sont à l'origine d'une meilleure compétitivité des entreprises agricoles ? Quels sont les déterminants de cette meilleure compétitivité ? Sur quels leviers les efforts devraient-ils porter pour améliorer et/ou renforcer cette compétitivité ?

Les trois questions que nous proposons de traiter s'inscrivent dans les 3 axes de l'appel à projet et s'organisent en 3 tâches.

- axe 1 : définir et mesurer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières ;
- axe 2 : expliquer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières ;
- axe 3 : renforcer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières.

**Nous présentons par la suite la méthodologie générale de cette étude (C), puis les résultats concernant 5 productions sous SIQO (D). Nous discutons les résultats (E), proposons quelques pistes de recherche (F) avant de conclure en formulant quelques pistes d'actions à destination du décideur public.**

## 2. Apports dans le cadre de l'appel à projets de recherche

Notre travail s'inscrit dans le vaste mouvement de globalisation des échanges agricoles. Cette évolution, notamment dans le contexte des accords multilatéraux de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), change les conditions de concurrence pour tous les producteurs<sup>10,11</sup>. Les réformes successives de la politique agricole commune de l'Union Européenne participent à cet état de fait en laissant un rôle plus important au marché (suite aux recommandations de l'OCDE<sup>12</sup> et aux accords du GATT) et ont pour conséquence de transformer les termes de la compétitivité des territoires sur les marchés agricoles et

---

<sup>9</sup> North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

<sup>10</sup> Barjolle, D. (2006). Indications géographiques et appellations d'origine contrôlée: un outil de propriété intellectuelle au service du développement rural? III Congreso Internacional de la Red SIAL, Alimentación y Territorios, Antonio Machado Universidad internacional de Andalucía, Baeza, jaen, Espana.

<sup>11</sup> Barjolle D., Boisseaux S., (2004). La bataille des AOC en Suisse - Les appellations d'origine contrôlées et les nouveaux terroirs. Lausanne, Presse Polytechniques et Universitaires Romandes

<sup>12</sup> OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

agroalimentaires<sup>13,10</sup>. Certains bassins de production sortent avantagés, par les conditions pédoclimatiques, les structures d'exploitations, le coût du foncier, la disponibilité et le coût régional de la main d'œuvre, l'accès aux technologies, etc. Certains producteurs ont alors souvent recours à une stratégie de différenciation par la qualité, pour relâcher la concurrence et mieux répondre aux préférences hétérogènes des consommateurs<sup>14,15</sup>. Ainsi que l'expliquent Rastoin et Vissac-Charles (1999)<sup>16</sup>, « *la différenciation est la capacité à fournir à l'acheteur un produit qu'il va considérer comme unique et supérieur aux autres au regard d'un ou plusieurs de ses attributs. Elle peut être obtenue par des techniques de marketing ou une forte caractérisation du produit* ». Dans ce contexte, le terroir peut être un élément clé de la compétitivité des entreprises, notamment les plus petites (Polge, 2003)<sup>17</sup>. Mettre en place une politique de qualité différenciée, et notamment la politique de qualité et d'origine, permet à certains producteurs de mobiliser des ressources et de mettre en valeur des techniques de production spécifiques. C'est en affirmant cette spécificité qu'ils assurent la pérennité de leur entreprise. C'est un moyen de se protéger de la concurrence par les prix et de se rendre incontournables. Rastoin et Fort (2009)<sup>18</sup> établissent le constat suivant : « *la tension entre global et local dans le domaine de l'alimentation conduit à l'apparition de deux tendances dans le secteur agroalimentaire en Europe et dans le monde : d'un côté les tentatives de massification des produits et de modelage des comportements alimentaires menées par les grandes firmes multinationales, de l'autre, la différenciation des produits à partir du concept de terroir* ». Notre étude est en phase avec ces approches et montre que la différenciation des produits passe aussi de plus en plus par la mise en œuvre de pratiques respectueuses de l'environnement comme le signe de qualité « Agriculture Biologique ». Il s'agit là de signaux de qualité officiels (Agriculture Biologique, Appellation d'Origine Protégée, Label Rouge) et qui ont un caractère de « bien public ».

Les résultats permettront de présenter la diversité des situations selon les systèmes de productions, les signaux de qualité et donc selon les filières concernées. Il est vraisemblable que, malgré l'adoption d'un signe de qualité, la performance économique espérée ne soit pas avérée et que les résultats obtenus soient hétérogènes suivants les régions, les conditions pédoclimatiques, les SIQO et les filières d'études. Après avoir exploré la place des facteurs internes aux exploitations agricoles dans l'explication de ces différences de performance, il sera pertinent de réaliser une analyse qualitative du cadre organisationnel des filières. L'analyse de ces facteurs explicatifs organisationnels et institutionnels attendus comme résultats de la tâche 2 nous renseignera sur le rôle des acteurs-tiers. Des résultats de ces deux tâches (1 et 2) et de leur confrontation, il est attendu de mettre en lumière des grands enjeux. Ces grands items seront alors confrontés pour chaque production aux avis des experts identifiés en amont. A partir de tous ces éléments, nous pourront proposer des actions par thématique à enjeux pour agir ou maintenir la compétitivité. Ces actions pourront être communes à l'ensemble des productions comme spécifiques à une filière précise et relever de différents niveaux de compétences (état, syndicat, ODG, institut de recherche, de conseil...). Nous pourrions montrer les conditions institutionnelles (formelles et informelles) requises pour améliorer la compétitivité hors coût.

---

<sup>13</sup> Allaire, G. et Sylvander. B., 1997. « Qualité spécifique et innovation territoriale », Cahiers d'économie et sociologie rurales, no 44, p.29-59, [en ligne], adresse URL : <http://www.originfood.org/pdf/partners/bs44-1997.pdf>

<sup>14</sup> Valceschini E. et Mazé A. 2000 "La politique de la qualité agro-alimentaire dans le contexte international", Économie Rurale, 258, pp. 30-41.

<sup>15</sup> Pénard T., 2011 "Les différentes stratégies de différenciation: principes et applications." Retrieved 11/07/2011, 2011, from <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/cours/master1ei/M1Eseance3.pdf>

<sup>16</sup> Rastoin Jean-Louis, et Véronique Vissac-Charles, (1999). ". « Le groupe stratégique des entreprises de terroir. » ». *Revue Internationale PME. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 12(, n° 1--2). (1999): 171. <https://doi.org/10.7202/1008655ar>.

<sup>17</sup> Polge M., 2003, Petite entreprise et stratégie de terroir, *Revue Française de Gestion*, 144, juin, 181-194.

<sup>18</sup> Fort F., Rastoin, 2009, in Tekelioglu Y., Ilbert H., Tozanli S., Les produits de terroir, les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens", Options Méditerranéennes, A(89), Ciheam, Paris : 93-119.

### 3. Apports à la/les littérature(s) de référence du projet

Cette étude a permis de fournir plusieurs apports à la littérature de référence.

#### **Les SIQO sont à l'origine d'une meilleure valorisation auprès du consommateur**

Tout d'abord, nos résultats mettent en évidence que la stratégie de différenciation par les SIQO étudiés (AOP, AB et LR) permet de mieux valoriser les produits en obtenant un consentement à payer du consommateur supérieur pour ces produits par rapport aux produits « standard » et/ou issus de l'agriculture biologique. On trouve toutefois dans la littérature des travaux qui montrent que le surprix consenti par le consommateur couvre les coûts supérieurs pour produire les fromages AOP (coûts de production, de certification)<sup>19, 20, 21</sup>.

#### **Les SIQO sont à l'origine dans certains cas d'un surplus de revenu pour les producteurs agricoles**

Le surplus de prix peut compenser des situations où les charges d'exploitation sont très importantes. Les modes de production ainsi valorisés, souvent plus coûteux, peuvent être mis en évidence et par là bénéficier d'un prix supérieur grâce à une clientèle sensibilisée par le concept proposé. C'est ce que nous mettons en évidence dans le cas de l'AOP Comté. Il convient cependant de nuancer les effets positifs sur le bien-être des producteurs, car si en théorie l'appellation d'origine, l'agriculture biologique ou le label rouge devraient permettre d'assurer de meilleurs revenus aux producteurs, il s'avère que toutes les filières ne montrent pas la même performance économique. C'est le constat que nous faisons et qui montre bien que dans de nombreux cas, en viticulture, en aviculture, ou encore en production de viande ovine, le surprix obtenu génère une valeur supplémentaire qui ne fait que compenser les pertes de rendements et ou les coûts supplémentaires pour différencier le produit. Les résultats des efficacités techniques et économiques en AOC/AOP montrent que les exploitations AOC ou AOC/IGP ont la moins bonne efficacité prix. L'AOC n'est pas un gage de réussite économique.

#### **« Le SIQO AOP ne serait-il pas en crise ? »**

La faible adaptabilité des cahiers des charges incite certains viticulteurs à sortir des AOP, par exemple pour maintenir des variétés hybrides, plus résistantes à certains ravageurs ou aux aléas climatiques, situation exacerbée dans le contexte actuel de dérèglement climatique. La crise du signe AOC se traduit par une remise en cause de cette stratégie. L'AOP est un modèle contesté notamment en dénonçant le « carcan » administratif et le faible apport des AOC sous l'angle de la notoriété<sup>22</sup>.

#### **Derrière la stratégie de différenciation, existe un foisonnement d'innovations collectives**

Notre recherche met en évidence une diversité d'innovations sociales tant en AOP, en AB qu'en LR. Nous faisons le constat que la mise en œuvre de la politique publique des SIQO dans un contexte contradictoire de mondialisation et de relocalisation de l'économie oblige à repenser ou créer les nouvelles relations entre les différents maillons des chaînes de valeur. Ces relations sont très largement fondées sur la contractualisation entre producteurs et transformateurs. Elles supposent que ces acteurs disposent de capacités (au sens d'Armatya Sen (1985)),<sup>23</sup> capacités qui traitent, d'une part, des

<sup>19</sup> Bouamra-Mechemache, Z. & Chaaban, J. (2010). Protected Designation of Origin Revisited. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 8(1), pp. -. Retrieved 31 Oct. 2018, from doi:10.2202/1542-0485.1306

<sup>20</sup> Arfini F., Boccaletti S., Giacomini C., Moro D., Sckokai P. IPTSUniversità Cattolica, Piacenza, and Dipartimento di Economia Sezione di Economia Agro-alimentare, Università di Parma, paper prepared for the European Commission, DG JRC/IPTS.Italy (2006)

<sup>21</sup> Colinet, P., Desquillbet, M., Hassan, D., Monier-Dilhan, S., Orozco, V., Requillart, 2006 Case Study: Comté case study [Cheese in France]. Economics. Prepared for EU-DG JRC/IPTSINRA, University of food quality assurance and certification schemes managed within an integrated supply chain. Final Report, Revised 12/12/06. 69-79.Toulouse, France (2006)

<sup>22</sup> Stéphane Olivesi, « Identités, terroirs et modèles productifs », *Questions de communication* [En ligne], 29 | 2016, mis en ligne le 30 juin 2018, consulté le 11 juillet 2016. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/10501>

<sup>23</sup> Sen, A. K (1985) *Commodities and Capabilities*, North-Holland, Amsterdam.

capacités à être et à faire en utilisant les ressources dont on dispose, et d'autre part, à avoir la capacité à exploiter des opportunités sans quoi disposer de ressources n'est d'aucune utilité. En effet, le processus de construction de l'action collective que nous avons décrit dans les différentes études de cas montre que les dispositifs contractuels (horizontaux comme verticaux) entre producteurs, et entre producteurs et transformateurs sont itératifs, situés, spécifiques et incrémentaux, et que les parties en relation ont des capacités pour construire de nouveaux dispositifs adaptés aux enjeux. Il ressort également que de manière surprenante la coopération agricole n'est pas le mode organisationnel et juridique choisi par défaut par les acteurs des filières alors que les organisations qu'ils produisent se rapprochent des principes coopératifs. Toutes ces initiatives exigent de renforcer sans cesse les capacités des parties prenantes et des investissements dans l'action collective pour produire le capital social (la confiance, la cohésion, l'ouverture...) qui améliore la performance globale des filières. Les travaux de Bouamra et al. (2015)<sup>24</sup> sur les contrats et les modes de coordination en agriculture convergent avec notre travail en mettant en évidence la gamme large des modes de coordination.

### **Le rôle clé des institutions**

L'innovation sociale est également institutionnelle quand on recense la diversité des organisations de défense et de gestion, des organismes de production, des interprofessions, des groupements de producteurs. Elle peut être abordée à partir du concept d'institution, voire de micro-institution (Ménard, 2003)<sup>25</sup>. Les institutions sont et ne peuvent être que le résultat d'un processus historique aléatoire qui appartient à chaque société. Par conséquent, les décisions d'attribution et de protection des droits modifieront l'allocation des ressources et la distribution de la richesse entre les agents. Ces processus itératifs d'attribution et de protection des droits peuvent s'avérer conflictuels mais nous sont utiles par ailleurs pour expliquer la redistribution du surplus créé. En ce sens, les règles ne sont pas figées. Elles sont interprétées, détournées de leur fonction initiale sous l'effet des stratégies que les agents économiques formulent à leur égard. A ce titre, il nous semble que le fait marquant de notre étude est l'émergence de nouvelles formes organisationnelles en AB pour traiter l'enjeu spécifique de regrouper une offre de biens agricoles par des producteurs qui sont atomisés et dispersés sur le territoire, qui ne se connaissent pas, qui n'ont pas forcément de culture et de capital social communs et qui pourtant doivent adhérer, construire et partager un projet collectif original. Les cas d'UNEBIO, de Sudvinbio et de Juliet nous semblent être des signaux intéressants à étudier de près pour comprendre les innovations institutionnelles en cours.

### **La question du rapport de force reste posée**

Notre travail montre que le droit sur la valeur ajoutée est plus que le résultat d'un rapport de force entre les différents maillons de la filière. L'enjeu est de faire reconnaître la contribution propre et essentielle de chacun des maillons dans la formation et la stabilité de la richesse créée. Ensuite, l'accord sur la façon dont la répartition de la valeur se réalise est formalisé à travers diverses institutions (marché au cadran, bourse, contrat type...) qui donnent des références et des informations sur les prix, les volumes, la qualité, les délais de livraisons, les acheteurs, les clients, les modes de paiements, les garanties, les clauses de revoyure... Cette phase nécessite de la transparence sur les prix, les volumes et la qualité des biens échangés tout au long de la filière. L'enjeu pour les différents maillons est d'avoir les moyens de participer au processus qui conduit à se mettre d'accord sur ces institutions, ces règles du jeu qui fixent à plus ou moins longue échéance les termes de l'échange. On sait que cette capacité à être associé à la table des négociations et d'avoir la capacité à négocier dépend de la représentativité

---

<sup>24</sup> Zohra Bouamra-Mechemache, Sabine Duvaléix-Tréguer et Aude Ridier, « Contrats et modes de coordination en agriculture », *Économie rurale*, 345 | 2015, 7-28

<sup>25</sup> Ménard, C. (2003). "L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats." Cahiers d'économie politique n°44 L'Harmattan, 103-118.



des parties prenantes. On montre aussi que cette capacité dépend de la prise de conscience par les agriculteurs de la spécificité de ce qu'ils produisent. Nous avons par ailleurs montré que le comportement de recherche d'un pouvoir de marché peut être analysé par la théorie du *Raising Rivals' Costs* (RRC)<sup>26</sup>. Nous avons proposé cette idée que le contrôle de l'élaboration de règles de protection d'un système de production territorialisé est un levier pour imposer des coûts de production aux concurrents identiques à ceux des transformateurs traditionnels. Cette stratégie vise à préserver l'organisation d'un système productif qui permet de maintenir le rapport de force entre les maillons d'une filière. C'est ce rapport de force qui permet de peser sur la distribution de la valeur entre les différents agents.

### **Les risques de perte d'autonomie dans un mouvement d'intégration verticale**

Nos résultats convergent avec les travaux<sup>27</sup> qui montrent que : « *la mutation qualitative des filières vitivinicoles est également associée à une redéfinition des relations entre l'amont et l'aval, dans laquelle les échanges sont de façon croissante régulés par des contrats et des formes de quasi-intégration verticale* ». Nous montrons en effet cette tendance en production viticole à l'instar du cas de l'AOP Côte d'Auvergne. En effet, les processus de rapprochement entre les différents maillons de la filière avec la création de sociétés, a conduit à l'intégration des activités de vinification, de conditionnement, de négoce et de commercialisation. On ne doit pas ignorer non plus les nouvelles formes d'intégration verticale qui ne passent plus par le contrôle financier des actifs, mais par le contrôle de l'information comme c'est le cas avec la technologie Blockchain, au nom du besoin de réduire les asymétries d'information tout au long de la chaîne de valeur. On voit également se développer une forme originale de franchise en AB avec le cas de la pomme Juliet.

### **La défaillance de gouvernance pour expliquer la perte de compétitivité**

Nos résultats montrent que la compétitivité de la stratégie de différenciation dépend aussi de la façon dont est gouvernée la filière. L'exemple du vignoble bordelais permet de porter un éclairage sur ce point. Si la question de la gouvernance est posée pour expliquer la moindre performance de certaines filières de qualité, il nous semble que certains cas mettent aussi en évidence les incohérences techniques au sein de ces filières et indirectement leur crédibilité à défendre des produits de terroir ou à faible impact sur l'environnement.

### **Les incohérences techniques pour expliquer la perte de compétitivité**

Qu'il s'agisse de la production en AOP ou en AB l'enjeu pour les éleveurs est de valoriser les ressources territoriales et de limiter l'importation dans les exploitations d'intrants qui pénalisent la performance économique, qui sont à l'origine de gaspillage et de pollution ou qui remettent en cause l'esprit du cahier des charges. Il semble assez difficile d'identifier en AB comme en AOP des filières ancrées dans leurs territoires, gouvernées et finalisées, qui seraient des systèmes gestionnaires de ressources locales et globales, véritables leviers de développement durable.

---

<sup>26</sup> Salop et Scheffman, 1983, *supra note* <sup>116</sup>

<sup>27</sup> Rousset S., Traversac J-B., 2014, Différenciation de la gouvernance territoriale et de la qualité ; lecture comparée des filières vitivinicoles, Chapitre 6, In Jeanneaux P., et Perrier-Cornet P., 2014, Repenser l'économie rurale, Quae, pp.94-108 Rousset et Traversac, 2014, *supra note* 258

## C – Méthodologie générale

Notre recherche est organisée en 3 tâches principales pour traiter les trois questions : En quoi les stratégies de différenciation sont à l'origine d'une meilleure compétitivité des entreprises agricoles ? Quels sont les déterminants de cette meilleure compétitivité ? Sur quel levier les efforts devraient-ils porter pour améliorer et/ou renforcer cette compétitivité ?

### 1. Tâche 1 : Approche de la compétitivité à l'échelle des exploitations : mesure de la productivité totale des facteurs

#### 1.1. Hypothèses et définition de la compétitivité

Notre ambition est de proposer une définition et une mesure de la compétitivité hors coût en tenant compte de la réalité des relations économiques au sein des filières sous signes de qualité. Nous considérons que la mesure de la compétitivité de la filière peut être évaluée à partir de la performance à l'échelle des exploitations agricoles. En effet, nous faisons l'hypothèse que si les résultats économiques des exploitations agricoles d'une filière sous signe de qualité considérée sont supérieurs à ceux d'exploitations engagées dans la compétitivité coût, alors les résultats économiques des acteurs en aval de la filière (transformateurs, affineurs, négociants, coopérateurs, distributeurs) seront également meilleurs. L'hypothèse est que les exploitations se trouvent plutôt dans un rapport de force déséquilibré en faveur de l'aval. Cette hypothèse est néanmoins discutée au sein des filières étudiées à partir d'indicateurs globaux de performance, analysés sur longue période (évolution du nombre d'entreprises, dynamique structurelle et productive de la filière, niveau entre offre et demande des produits considérés) quand ces informations sont disponibles.

La performance économique et technique des exploitations agricoles a donc été mesurée à partir de l'analyse quantitative de leurs résultats comptables, issus des différentes sources de données. Selon les cas étudiés et l'accès aux données économiques, deux types d'approches de la performance peuvent être mobilisés :

Une analyse de la productivité partielle des facteurs à partir de critères classiques de performance financière (endettement, fonds de Roulement, solvabilité, intensité capitalistique, taux de vétusté) et économique basés sur les soldes intermédiaires de gestion (VA, EBE, RCAI...) et autres indicateurs technico-économiques (coûts de production, marges brutes). Ces approches sont intéressantes, mais contiennent de nombreuses limites liées aux calculs de différentes charges calculées ou supplétives qui sont souvent controversées (valeur de l'intraconsommation, des cessions internes, des facteurs auto-fournis (la main d'œuvre familiale, le foncier, le capital) ou du calcul de la dotation aux amortissements pour évaluer la consommation des actifs corporels). Sa limite est qu'elle est trop souvent une mesure de la productivité partielle sans prendre en compte les substitutions possibles de l'un des facteurs, voire même de la production.

Une évaluation de la productivité totale des facteurs. Il est en effet plus intéressant de mesurer la productivité totale des facteurs pour essayer de prendre en compte les interactions et les substitutions entre facteurs de production et entre productions et apporter une réponse en proposant de mesurer l'efficacité productive de l'activité globale plutôt que de calculer des indices séparés de productivité de chacun des inputs.

Enfin, il semble important de discuter ces performances au regard des évolutions des filières. Ainsi, de grandes données de cadrage des différentes filières sur des séries temporelles (prix, volume,

exportations...) permettront la mise en évidence des évolutions des filières, leurs expositions aux aléas et de leur capacité à absorber les chocs.

## 1.2. Données mobilisées pour la mesure de la performance économique des exploitations agricoles.

Les données mobilisées dans le cadre de cette étude sont :

- Les données du Réseau d'Information Comptable Agricole (RICA) français et du Recensement de l'Agriculture (accessibles par le Centre d'Accès Sécurisé à Distance (CASD)) pour les productions bovins lait et viticulture ;
- Les données du réseau de suivi de l'UMR Herbivore (INRA – Theix) pour les ovins viandes ;
- Les résultats des enquêtes ITAVI pour les volailles de chair ;
- Des données de seconde main d'instituts techniques, de chambres d'agriculture ou de l'Agence Bio pour la pomiculture.

Ces données ont permis des études des OTEX (Orientation Technico-Economique des Exploitations) selon 3 signes officiels de qualité (AOC/AOP, Label Rouge, Agriculture Biologique) : exploitations laitières (bovins) (AOP, AB), exploitations avicoles (LR, AB), exploitations de production de viande ovine (AB), viticulture (AOC/AB) et pomiculture (AB). Le tableau qui suit présente une synthèse des cinq systèmes de productions représentatifs des stratégies de différenciation par des signes de qualité étudiés (Tableau 1).

	AOC/AOP	Label Rouge	Agriculture Biologique
Otex Bovin lait	144 exploitations AOP / 991 exploitations (en 2010) 138 EA AOP/922 EA (en 2015)	NC*	21 EA en AB et 11 EA en conversion/ 991 EA (en 2010)  44 EA en AB et 7 EA en conversion / 922 EA (en 2015)
Otex Viticulture	829 EA en AOC /1048 exploitations agricoles (2015) 827 EA en AOC / 1044 (en 2014)	NC	90 EA en AB et 29 en conversion /1048 EA en 2015 77 EA en AB et 29 en conversion / 1043 EA (en 2014)
Otex Aviculture volaille de chair	NC	données de seconde main (Enquête CA-ITAVI)	NC
Otex Ovin viande	NC	NC	Base de données de l'UMR Herbivores (~40 exploitations suivies sur 30 ans)
Otex arboriculture		NC	Données de seconde main (Chambres d'Agriculture, Instituts techniques...)

\* NC = Non concerné

Tableau 1 : Bases de données mobilisées pour mener l'analyse quantitative de la performance à l'échelle des exploitations

Les données de cadrage des filières sur des séries temporelles sont quant à elles issues de sources variées (INSEE, FranceAgriMer, Agreste, KantarWorldPanel...).

### 1.3. Cadre d'analyse

Parmi les méthodes de mesure de la productivité totale des facteurs (PTF), c'est la méthode DEA (Data Envelopment Analysis) qui a été retenue pour être mobilisée dans cette étude. Le choix s'est porté sur cette méthode pour son caractère non paramétrique. En effet, la DEA repose sur un programme linéaire sans connaissance, *a priori* de la fonction de production. Le choix de la mesure de la productivité totale des facteurs s'explique aussi par le fait que les mesures classiques des coûts de production ou des résultats économiques ne permettent pas de prendre en compte la possibilité de substitution des inputs ou des outputs entre eux, d'une part, et ne sont pas toujours lisibles pour apprécier la compétitivité hors coût, d'autre part. Lorsque cela a été possible l'approche de la PTF par une mesure de l'étude d'une multitude d'inputs et d'outputs a donc été réalisée.

#### 1.3.1. La méthode DEA

La méthode DEA permet de comparer les performances des entités appelées DMUs (Decision Making Units) (ici les exploitations agricoles) sur la base d'un modèle de production (aussi appelé technologie) commun avec des inputs et des outputs (figure 1)<sup>28</sup>. Ces calculs de l'efficacité des exploitations reposent sur la création d'une frontière d'efficacité. Mesurer l'inefficacité revient, de façon simplifiée, à mesurer l'écart par rapport à une valeur de référence qui est représentée par la frontière (=le benchmark) grâce à une fonction de distance. L'avantage principale de ces méthodes est qu'elles permettent de prendre en compte l'ensemble des intrants de production (Inputs) et des productions (Outputs) et ce de manière individuelle.

La méthode DEA, comme toutes les approches de calcul de la productivité totale des facteurs (PTF), par frontière, présuppose des hypothèses fortes. Nous nous plaçons dans un univers théorique hypothétique de concurrence pure et parfaite entre les entreprises agricoles. Nous présumons alors que les agents économiques suivent un comportement de recherche d'une situation optimale qui est atteinte pour les exploitations qui forment la frontière d'efficacité. Enfin, les inputs et les outputs sont supposés de qualité équivalente pour toutes les exploitations.

Dans l'application de la méthode, des hypothèses supplémentaires sont à stipuler. La forme de la frontière est définie en fonction des hypothèses mathématiques associées en termes de rendement d'échelle (FDH : libre disposition ; VRS : rendement d'échelle variable ; CRS : rendement d'échelle constant ; IRS : rendement d'échelle croissant...). Il faut également sélectionner l'orientation du modèle : INPUT : « Réduire les inputs pour un niveau fixé d'outputs » ; OUTPUT : « Augmenter les outputs pour un niveau fixé d'input ».

Par ailleurs, la DEA permet de calculer différents types d'efficacité : technique, d'échelle, allocative... Ces différents calculs reposent sur les formes de la frontière et les unités utilisées pour les inputs et les outputs<sup>29</sup>. Enfin, différentes fonctions de distance sont utilisables pour le calcul des scores (directionnelles, hyperboliques, proportionnelles).

---

<sup>28</sup> Bogetoft, P. (2012). Performance Analysis DEA. In: Bogetoft P., Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance. Springer Publishers USA, 2012, p 71-102. », s. d.

<sup>29</sup> Briec, Walter, Nicolas Peypoch, Robert G Chambers. *Microéconomie de la production: la mesure de l'efficacité et de la productivité*. Bruxelles: De Boeck, 2010.

### 1.3.2. Mise en œuvre de la DEA

Sur un plan opérationnel, nous avons calculé des scores d'efficacité pour chaque exploitation à l'aide de la méthode DEA<sup>30, 31</sup>.

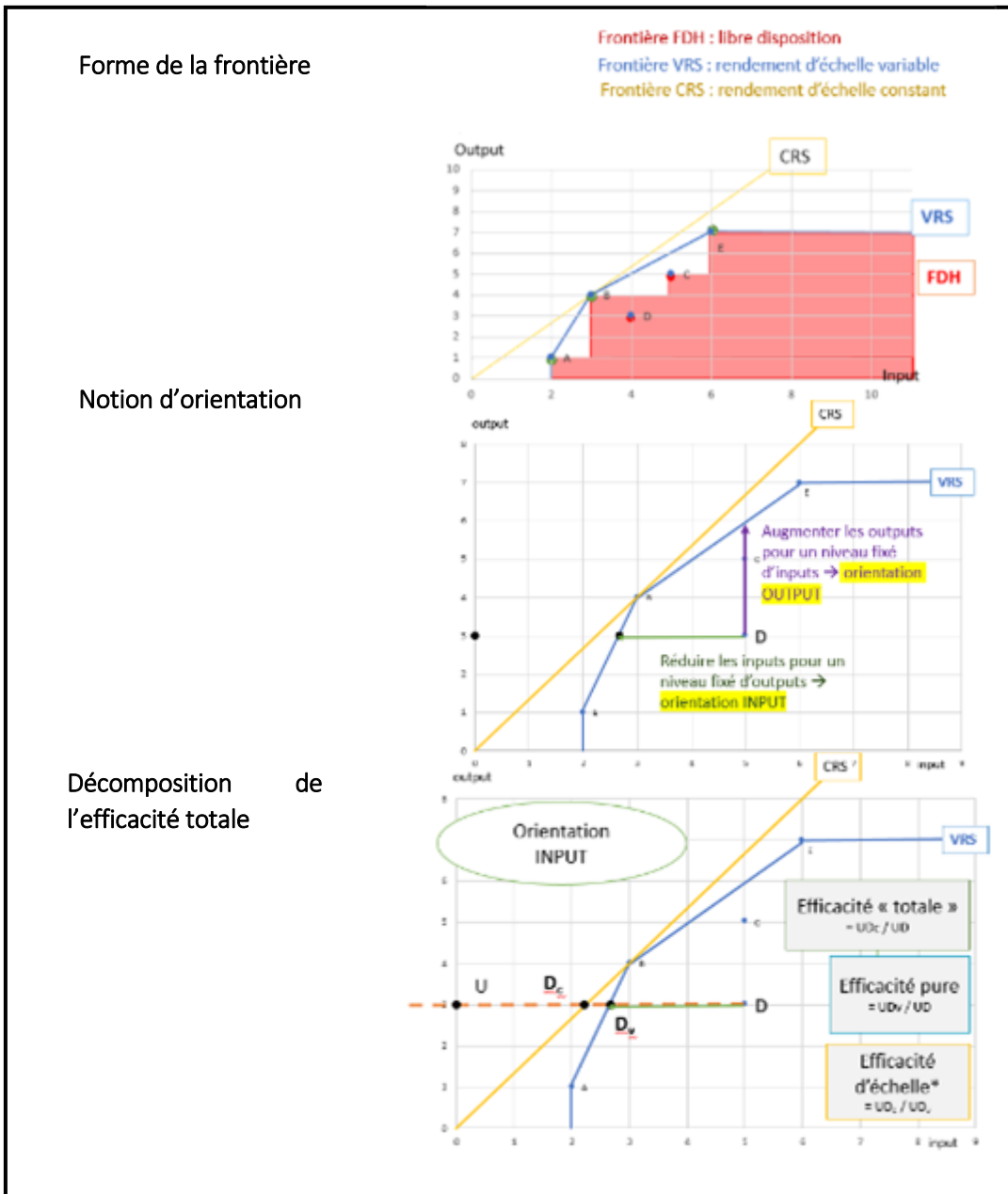


Figure 1 - Eléments de compréhension de la méthode DEA (forme de la frontière, orientation, calcul de l'efficacité d'échelle)

<sup>30</sup> Charnes, A., Cooper, A.W., Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision-making units. *European Journal of Operational Research*, n°2, pp. 429 - 444.

<sup>31</sup> Banker, R. D., A. Charnes, et W. W. Cooper. « Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis ». *Management Science* 30, n° 9 (1984): 1078-92.

Les traitements ont été réalisés avec le logiciel R<sup>32</sup> et s'organisent en deux temps :

- Dans un premier temps, nous mesurons des inefficacités productives (par les fonctions distances). L'idée est d'estimer pour chaque exploitation une inefficacité technique pure qui traduit les aptitudes managériales de l'agriculteur. Ces scores d'inefficacité technique sont calculés en considérant les outputs en volume (pas de prise en compte des prix).
- Dans un deuxième temps, nous estimons une efficacité dite monétaire ou prix, en tenant compte des prix des outputs. Cette mesure nous permet de discuter la capacité des exploitations à capter un effet de surpris liée à la production sous SIQO. C'est l'originalité de notre analyse quantitative.

Pour chacune des productions, l'orientation, les inputs et les outputs choisis ont été retenus à partir des discussions avec les experts associés au projet. La fonction de distance utilisée ne varie pas. Il s'agit d'une fonction de distance directionnelle dite à la Shephard<sup>33</sup>. L'hypothèse de rendement d'échelle variable (VRS) a été retenue pour toutes les productions.

Une fois ces scores générés pour l'ensemble des exploitations, nous avons comparé les résultats d'exploitations avec SIQO à d'autres qui sont sans SIQO. Ces comparaisons se font en prenant en compte les conditions géographiques et les modes de production (typologie des pratiques) des exploitations.

## 2. Tâche 2 : Approche qualitative des déterminants de la compétitivité hors coût

Nous proposons une deuxième tâche qui s'inscrit dans l'axe 2 : *Expliquer les facteurs impactant les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières, sous-axe Facteurs institutionnels et réglementaires*. Cette tâche centrale dans ce projet est en lien très fort avec la tâche 1.

### 2.1. Principes de base de l'approche qualitative

Notre ambition est de proposer une analyse des facteurs explicatifs de la performance des exploitations insérées dans des filières sous signe de qualité. Nous proposons en effet d'élargir l'analyse aux facteurs explicatifs d'ordres institutionnels, organisationnels et managériaux que nous supposons jouer un rôle fondamental sur la performance de la productivité hors coût des exploitations agricoles<sup>34</sup>. Nous aborderons les institutions formelles (lois, décrets, cahier des charges, contrats..) et les institutions informelles (variables sociologiques du capital social) pour discuter la performance de la stratégie de différenciation. En filigrane de l'analyse des institutions formelles et informelles convoquées ici, est abordé le cadre général d'analyse de l'action collective (cf. figure2). Elle est abordée selon deux axes. Un axe vertical qui va de l'amont vers l'aval et qui est généralement structuré par les différents maillons qui constituent la filière agroalimentaire telle qu'elle est généralement abordée dans la littérature. La FAO a défini la filière de production comme : « *l'ensemble des agents économiques qui contribuent directement à la production puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit agricole (ou d'élevage)* ». Ainsi par exemple, Fabre (1994)<sup>35</sup> considère que : « *de la culture de la canne au sucre raffiné, la filière permet de décrire, de l'amont à l'aval, l'enchaînement des opérations de transformation et de répartition qui valorisent les ressources d'un pays.* » L'analyse de la filière ne peut pas se résumer à la seule organisation verticale. L'action collective joue un rôle clé à l'échelle des maillons qui composent une étape de la filière. Par conséquent, l'organisation horizontale concerne la façon dont se comportent collectivement les acteurs qui assurent les mêmes tâches : les

---

<sup>32</sup> R Core Team (2018). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.

<sup>33</sup> Shephard, Ronald W. Cost and Production Functions. Vol. 194. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1981. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-51578-1>.

<sup>34</sup> Barjolle et Jeanneaux, 2012, *supra*

<sup>35</sup> Fabre P., 1994, Note de méthodologie générale sur l'analyse de filière : Utilisation de l'analyse de filière pour l'analyse économique des politiques, FAO, Documents de formation pour la planification agricole n°35, Rome, 105 p.

producteurs de biens agricoles, les premiers transformateurs (abatteurs, fromagers), les deuxième ou troisième transformateurs (affineurs, conditionneurs), les acteurs de la logistique (transporteurs, stockeurs), les metteurs en marché (grossistes, grands distributeurs, commerçants). Les stratégies au sein d'une filière sont conditionnées par les comportements sur les axes verticaux comme horizontaux (voir figure 2). Certains acteurs dominent le fonctionnement vertical des échanges entre les différents maillons, alors que d'autres structurent les relations entre les acteurs qui réalisent les mêmes tâches. Les institutions, les acteurs clés, les outils de gestion sont les dénominations qui sont largement utilisés pour désigner les acteurs formels qui organisent, coordonnent et gouvernent les relations entre la multitude des agents en vue d'atteindre des objectifs souvent non formels, non partagés et contradictoires.

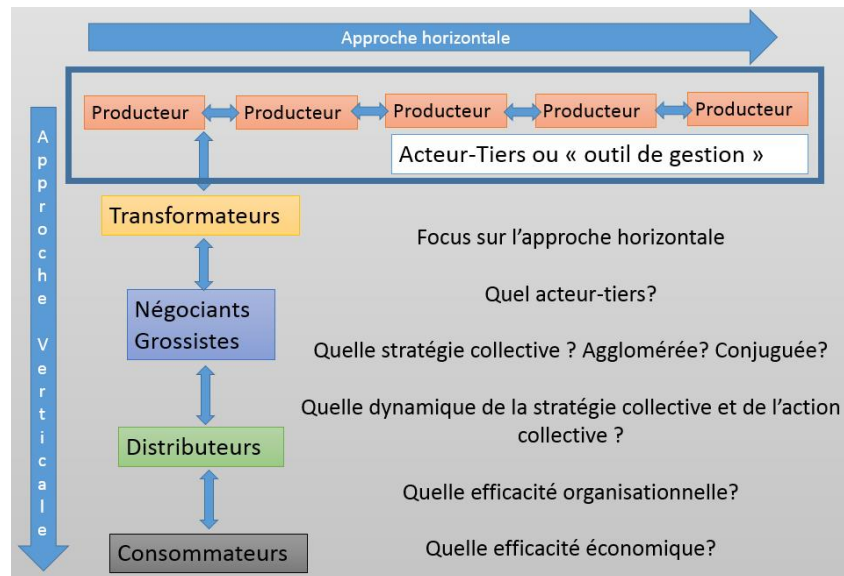


Figure 2 : Cadre d'analyse de l'action collective de la filière de production

Par ailleurs, nous considérons que la filière est dans de nombreux cas ancrée à un territoire dans lequel elle utilise, valorise et construit des ressources spécifiques. La filière est également en interaction avec des parties prenantes extérieures à la filière (collectivités territoriales, ONG, Etat...) mais qui ont des relations avec elle et qui peuvent conditionner de nombreux choix et ainsi modifier la physionomie, l'orientation et la performance de la filière. Dans la filière, la recherche collective d'un avantage concurrentiel et pérenne (Porter, 1982) est censée s'appuyer le plus souvent sur trois conditions qui les rapprochent du concept de district industriel (Beccatini, 1992 ; Courlet, 1994 ; Marshall, 1890) : (i) une concentration géographique de la production et d'entreprises (exploitations agricoles, transformateurs) ; (ii) une spécialisation poussée autour d'un métier ou d'une activité ; (iii) une coopération interentreprises fortes avec une mutualisation des moyens et des outils mis en œuvre par les entreprises, permettant ainsi la réalisation des économies d'échelle dites externes dans le sens où elles sont atteintes par les relations entre firmes et pas au sein d'une seule firme. Cette approche élargie de la filière nous conduit à la considérer comme un système agroalimentaire localisé (SyAL). Le SyAL est défini comme un système ancré dans son territoire, gouverné et finalisé, autrement dit comme un système gestionnaire de ressources locales et globales véritable levier de développement durable. En nous appuyant sur les travaux de J. De Rosnay<sup>36,37</sup>, nous considérons le SyAL, notamment sous AOP comme un système finalisé, adaptatif, régulé et donc responsable évoluant dans un environnement incertain et changeant. Cette approche nous permet de considérer le SyAL comme un système qui consomme des ressources territoriales et naturelles, qui les gère (de façon plus ou moins organisée,

<sup>36</sup> Rosnay J. de (1975). Le Macroscopie, vers une vision globale. Paris : Seuil.

<sup>37</sup> De Rosnay J., (2007). Energie et développement durable: "de l'ego-citoyen à l'eco-citoyen", Conseil de développement de la Loire-Atlantique.

efficace), afin de produire des outputs (des produits sous signe de qualité, des revenus, de la cohésion sociale, des emplois, des aménités, du développement territorial, etc.), mais tout en limitant son empreinte écologique en réduisant les déchets, les pollutions, les impacts sur la biodiversité et sur le climat, et qui grâce à sa capacité à s'autoréguler (par l'analyse des sorties/productions qui doit permettre l'ajustement des consommations) doit pouvoir s'adapter en interne (adaptation de sa structure, de son organisation, de son fonctionnement, etc.) et en externe (adaptation à l'environnement incertain et changeant).

## 2.2. Méthodologie

Nous avons choisi de travailler sur 5 systèmes de production afin d'avoir une diversité d'approches de la stratégie de différenciation. Chaque système a fait l'objet d'une analyse à l'échelle nationale en tenant compte des caractéristiques générales (les acteurs, les flux de matières, les flux monétaires...). Chaque système a été illustré par une étude de cas. Nous avons choisi de traiter le cas de filières emblématiques de la stratégie de différenciation par la valorisation de l'origine (AOP fromagères et AOC viticoles), ou celui de filières marquantes dans la stratégie de différenciation par la valorisation de la qualité supérieure (Label Rouge en ovins viande et en volaille de chair). Nous avons aussi choisi de traiter le cas de la stratégie de différenciation basée sur l'agriculture biologique tant elle monte en puissance dans toutes les filières.

	AOC/AOP	Label Rouge	Agriculture biologique
Otex Bovin lait	AOP Comté		Biolait
Otex Viticulture	AOP Côtes d'Auvergne		Sudvinbio
Otex Aviculture volaille de chair		Volailles fermières d'Auvergne	Bodin Bio
Otex Ovin viande		SICABA	UNEBIO
Otex Arboriculture	AOP Pommes du Limousin		Pomme Juliet®

Tableau 2: Récapitulatif des études de cas

Une première étape a consisté en la réalisation d'une bibliographie récente et la plus exhaustive possible sur les études de cas sélectionnées. Cette bibliographie regroupe des articles scientifiques mais surtout de la littérature grise (dépliants, dossiers de presse, statuts d'association ou d'OP, documents de synthèse...) et des informations issues d'organismes tels qu'Agreste ou FranceAgriMer.

La deuxième étape a consisté à analyser les facteurs institutionnels explicatifs du niveau de compétitivité de chaque système. Elle a été réalisée en mobilisant une grille d'analyse que nous avons utilisée (et éprouvée) sur différents cas en Europe et dans le monde entier<sup>38, 39</sup>. Elle considère que la compétitivité repose sur la capacité de la filière à produire de la richesse et à la répartir équitablement entre les acteurs de la filière, à protéger l'avantage concurrentiel et pour faire cela, il faut que la filière soit gouvernée par ses acteurs. La grille d'analyse est organisée en 4 dimensions<sup>40</sup> : (1) la création du

<sup>38</sup> Vandecandelaere E., Teyssier C., Barjolle D., Jeanneaux P., Fournier S., Beucherie O. (2018). Strengthening sustainable food systems through geographical indications: An analysis of economic impacts. Roma: Nutrition and Food Systems Division and the Investment Centre Division, under the FAO/EBRD cooperation, report N°13, Feb.2018, 135 p.

<sup>39</sup> Jeanneaux, P. (2018), Stratégie des filières fromagères sous AOP en Europe – Modes de régulation et performance économique, Editions QUAE, Update Sciences & technologies, 140 p.

<sup>40</sup> Jeanneaux, P. and Meyer, D. (2010). Diversité des modes de gouvernance dans quatre filières fromagères sous AOC en Europe : un cadre d'analyse pour comprendre l'origine des prix aux producteurs. ASRDLF - AISRe 2010 - Identité, Qualité et Compétitivité Territoriale : Développement économique et cohésion dans les Territoires alpins. Aoste (Italie), 16.



surplus ; (2) la distribution du surplus ; (3) la protection de l'avantage concurrentiel ; (4) la gouvernance du système.

**La création du surplus :** Comment s'effectue la production du surplus économique ? Quatre éléments principaux sont mis en jeu pour la formation du surplus économique :

- le premier concerne la valorisation des ressources spécifiques<sup>41</sup>, renvoyant à la notion de rente de qualité territoriale. Quels sont les attributs territoriaux qui sont mis en valeur et reconnus par le consommateur ? Quels sont les critères de qualité intrinsèques du produit (usages locaux, loyaux, constants ; respect d'un mode de production spécifique...) ;
- le deuxième concerne la politique marketing et de communication qui vise à inciter le consommateur à payer plus cher ou simplement à choisir ce produit plus qu'un autre ;
- le troisième traite la façon dont les acteurs s'organisent pour maîtriser l'offre et gérer la non-qualité<sup>42</sup>;
- le quatrième concerne les relations entre agents au sein du système et leur capacité à limiter les coûts de transaction et d'information.

**Répartition équitable du surplus :** Comment ce surplus est-il réparti entre les acteurs ?

Nous nous intéressons au partage du surplus économique entre les différents acteurs du système. Il dépend du rapport de force entre agents de la filière. Il peut être piloté institutionnellement par l'organisme de défense et de gestion en charge du signe de qualité ou « privativement » par un seul maillon de la filière, suffisamment puissant pour faire la régulation « régionale » de la production

**La protection de l'avantage concurrentiel du système liée aux modes de régulation collectifs :** Les signes d'identification de la qualité et de l'origine ont un caractère de propriété intellectuelle collective. Sa gestion doit être faite collectivement, et est généralement confiée à une ODG ou tout autre groupement d'acteurs du système. Il s'agit de s'intéresser au contrôle de la réglementation par les acteurs du système. Il tient un rôle prépondérant dans la protection du système sous signe de qualité et de l'avantage concurrentiel créé par les opérateurs du système. D'un côté, les règles du jeu établies par les acteurs sont communes à tous et définissent des règles de marché et des usages locaux, loyaux et constants appliqués par tous ceux qui veulent faire partie du système productif. Elles garantissent la protection du surplus contre des firmes qui chercheraient à appliquer leurs propres règles du jeu. D'un autre côté, le mode de gestion de la filière (gouvernance) joue aussi un rôle dans la façon dont les acteurs vont s'organiser pour créer et protéger le surplus.

**Les modes de gouvernance pour expliquer les variations de performance :** Si dans un premier temps il est possible d'étudier les différences de performance des systèmes productifs en termes de prix du produit agricole grâce à notre grille d'analyse en trois dimensions : création et partage du surplus, protection collective du système (imposition d'un système de coûts). Une quatrième dimension peut être considérée comme une résultante des trois autres pour compléter l'analyse : l'analyse des modes de gouvernance.

Enfin, la gouvernance joue un rôle sur la capacité à produire et à répartir le surplus en jouant sur la baisse des coûts de coordination entre les différentes parties prenantes qui sont à l'origine de perturbation de la maîtrise de l'offre et de la qualité. Par conséquent, il est recommandé d'essayer d'évaluer la nature des relations entre les parties prenantes, leur cohésion, leur complémentarité... Pour ce faire nous avons mobilisé une grille d'analyse du capital social. Trois mécanismes du capital social

---

<sup>41</sup> Mollard A., (2001). "Qualité et développement territorial : une grille d'analyse théorique à partir de la rente." *Economie Rurale* n°263: 16-34.

<sup>42</sup> Barjolle, D., Jeanneaux P., P., (2012). Raising Rivals' Costs Strategy and Localised Agro-Food Systems in Europe. *International Journal on Food System Dynamics* 3: 11-21.

Jeanneaux P., Perrier-Cornet P., (2011). Stratégie d'élévation des coûts des concurrents pour préserver un système productif agroalimentaire : le cas d'une filière fromagère d'appellation d'origine. *Revue d'Economie Industrielle*, 115-138.

sont présentés dans la littérature<sup>43</sup>. Premièrement, le *Bonding capital*<sup>44</sup> qui correspond aux liens entre des personnes en situations similaires. Il correspond aux liens avec la famille et les amis immédiats et fait référence aux relations de confiance, de loyauté, de réciprocité, ou encore de coopération entre les membres<sup>44</sup>; Deuxièmement, le *Linking capital* qui est une dérivée du Bonding capital. Ce type de capital social correspond aux relations entre individus qui n'ont pas le même statut ou qui ont un pouvoir relatif sur certains. On trouve dans ce cas des relations hiérarchiques ou de complémentarité<sup>45</sup>. Troisièmement, le *Bridging social* qui correspond aux relations des amis de mes amis qui sont donc des relations faibles mais qui peuvent être porteuses d'informations stratégiques ou d'innovation<sup>45</sup>. Ce capital social correspond à la force des liens faibles<sup>46</sup>.

La grille d'analyse basée sur ces 4 items et utilisée dans cette étude est présentée dans le tableau 4. Des entretiens semi-directifs auprès des animateurs et/ou responsables de chaque étude de cas identifiée ont été réalisés. Ces entretiens ont donné lieu à un corpus qui a été retranscrit sous forme de compte-rendu détaillé. Une analyse de contenu a ensuite été réalisée. En croisant les résultats de l'analyse de contenu avec la bibliographie, des monographies synthétiques ont ensuite été rédigées. Une fois la grille appliquée aux différents cas d'études, les résultats ont été discutés par des experts reconnus des filières sous signe de qualité concernées :

Experts économie viticole : Yann Chabin (Dycia), expert secteur viticole français et international ; Eric Maille (FNAB-ITAB Viticulture, AgroBioPérigord) et Marc Chovelon (GRAB-ITAB Viticulture) experts du secteur viticole français sous AB ;

Experts économie laitière : Agnès Hauwuy (Ceraq, RMT fromages de terroirs), experte économie fromagère ; Yannick Pechuzal (IDELE), expert économie laitière; Isabelle Boisdon-Roquefeuil (VetAgro Sup), experte économie laitière en AB ;

Experts économie ovins viande : Vincent Bellet (IDELE), Catherine Experton (ITAB), Marc Benoit et Gabriel Laignel (INRA)

Experts économie de l'aviculture : Pascale Magdelaine (ITAVI)

Experts économie de l'arboriculture : Catherine Glémot (CTIFL<sup>47</sup>)

	AOP	Label Rouge	Agriculture Biologique
Otex Bovin lait	RMT Fromages de Terroirs, IDELE, ITAB		IDELE, ITAB
Otex Viticulture	Dycia		Dycia, ITAB
Otex volaille de chair		ITAVI	ITAVI
Otex Ovin viande		INRA	ABioDoc, INRA, ITAB, IDELE
Arboriculture	CTIFL		CTIFL

Tableau 3 : Présentation des organismes d'appartenance des experts interrogés en fonction des études de cas

Chaque filière a fait l'objet d'une analyse à l'échelle nationale en tenant compte des caractéristiques générales (les acteurs, les flux de matières, les flux monétaires...). Chaque filière a été illustrée par une étude de cas.

Nous avons enfin bénéficié de l'appui d'une documentaliste d'ABioDoc (Centre national de ressources en agriculture biologique) qui a mené la recherche et l'analyse documentaire nécessaire pour nous permettre de confronter nos résultats aux références bibliographiques avec l'appui de Sophie Valleix, experte en AB, directrice d'ABioDoc,

<sup>43</sup> Aldrich, D. P. (2012). Social, not physical, infrastructure: The critical role of civil society in disaster recovery. *Disasters*, 36, 398-419.

<sup>44</sup> Putnam, Robert (1995) "Bowling Alone: America's Declining Social Capital" *Journal of Democracy* 6(1): 65-78

<sup>45</sup> Szreter, S. and Woolcock, M. (2004) Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33, 650-667.

<sup>46</sup> Granovetter, M. (1973). The Strength Of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360-80.

<sup>47</sup> CTIFL : Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes

Thème	Catégorie	Questions qu'on se pose
1. Production de la valeur ajoutée	Capacité des acteurs à valoriser les ressources spé du territoire	Des outils traditionnels sont-ils utilisés ? Des savoir-faire locaux sont-ils mis en avant ? Les conditions agro-pédo-climatiques sont-elles spécifiques ? Des acteurs qu'on ne trouverait que sur ce territoire sont-ils mobilisés ? Quelles images sont mises en avant sur le plan marketing / communication ?
	Maîtrise de l'offre	Quels leviers de gestion sont utilisés ? Contingentements de la production comme droits à produire ? Contrôle de l'ouverture des marchés comme plans de campagne ? Contrôle territorial avec maîtrise taille zone de production Financement surplus par déclassement vers marchés standards ? Contrôle de la qualité qui permet de retirer les produits déclassés ? Valorisation des produits déclassés ?
2. Distribution de la valeur ajoutée	Mécanismes de répartition de la richesse à tous les maillons de la filière	Comment s'assurer que tous les acteurs reçoivent une partie de la richesse ? Un système spécifique de calcul des prix a-t-il été mis en place ? Quels en sont les critères ? Quelles en sont les composantes ? Qui assure la régulation du système choisi ? De quelle façon ? Existe-t-il une caisse de péréquation (ou CVO) ?
3. Protection du système	Barrière à l'entrée pour les concurrents	Y a-t-il des limitations ou interdictions pour entrer dans la filière ? Lesquelles ? comment s'expriment-elles ? dans des cahiers des charges ? des règlements intérieurs (décrets ?) Les règles d'entrée ont-elles été toujours identiques ? Comment évoluent-elles ? qui cherche à les faire évoluer ? Que préconise le cahier des charges de la filière ? A-t-il un rôle fort dans cette barrière ou entrave ?
4. Gouvernance filière	Dynamique filière	Qui sont les acteurs impliqués aux différentes échelles ? (Producteurs, organisation de producteurs, transformateurs, grossistes, distributeurs, fournisseurs, négociants...) Quel est leur rôle ? Qui contrôle ou influence le fonctionnement ? l'interprofession, une entreprise de la filière ?
	Modes de coordination	Comment les différents acteurs s'organisent ? Quelle place pour l'interprofession ou l'ODG ? Quelles sont leurs relations entre eux ? relations informelles (bonding, bridging, linking) Quelles sont leurs relations entre eux ? relations formelles (contrats ?)

Tableau 4 : Grille d'analyse mobilisée dans l'analyse qualitative des cas d'étude

### **3. Tache 3 : Recommandations**

La tâche 3 a consisté à étudier les leviers permettant de renforcer les compétitivités agricole et agroalimentaire basées sur la stratégie de différenciation.

Cette tâche a fait suite à l'analyse des résultats, à leur discussion et aux pistes qui restent à explorer. Elle revient sur les leviers principaux mettre en œuvre.

Les grands leviers d'action pour renforcer la compétitivité sont présentés de manière synthétique dans la partie G de ce rapport.

## D – Résultats de recherche

### I. Présentation des résultats

---

Les résultats sont organisés autour des 5 filières que nous avons analysées. Nous commençons par la filière « viticole » puis suivent les filières « bovins lait », « ovins viande », et volaille de chair avant de conclure par la filière « pomme ». Chaque grande filière est présentée de la même façon. Une première section présente systématiquement, à partir de données de cadrage, la situation de la filière et comment s’y insèrent les filières sous signe officiel de qualité. Une question générale à laquelle nous souhaitons répondre est posée. Une section suivante présente la mesure de la performance. Elle fait le point sur la définition que nous avons retenue de la performance et sur la méthodologie de sa mesure qui varie d’un cas à l’autre. Ces premiers résultats quantitatifs ouvrent sur les cas d’études. Ces derniers sont exposés et abordent des cas emblématiques de la stratégie de différenciation (AB, AOP, LR) pour mettre l’accent sur les tendances lourdes à l’œuvre, mais aussi sur des tendances émergentes. Nous présentons plusieurs cas d’études assez détaillés en suivant la grille d’analyse proposée précédemment (C- Méthodologie). Les résultats principaux sont présentés sous forme d’encadrés « Ce que l’on peut retenir ».

#### 1. Filière viticole : une filière basée sur la qualité par l’origine en pleine mutation

##### 1.1. La viticulture française : une viticulture de qualité, ouverte sur le monde et diverse

Les ventes de vins et de spiritueux français à l’export génèrent un chiffre d’affaires de 10,4 milliards d’euros<sup>48</sup>, ce qui place ce secteur en seconde place des secteurs français à l’export. Historiquement marqué par l’importance des signes officiels d’identification de la qualité et de l’origine, il comptait en 2016 361 AOP<sup>49</sup> et 74 IGP<sup>50</sup> ce qui représente plus de 90% de la production commercialisée française en volume<sup>51</sup>. Les 65 000 exploitations viticoles françaises ont produit en moyenne 46 millions d’hectolitres (MHL) de vin par an sur la période 2011-2015<sup>52</sup>, production en baisse tendancielle (59.7 MHL produits en 2000). Sur ces 46 MHL, 23 MHL étaient des vins bénéficiant d’une appellation d’origine protégée (AOP) et 13 MHL d’une indication géographique protégée (IGP)<sup>53</sup>. Force est de constater que les nouveaux leviers de différenciation des vins français dans un marché mondial très concurrentiel et sur un marché intérieur en recul ne sont plus les signes historiques de qualité par l’identification de l’origine et la mise en avant du terroir. L’Agriculture Biologique (AB) est, pour certains producteurs, une réponse face à ce changement de contexte, mais si la conversion à l’AB en dehors de l’intérêt économique est motivé dans bien des situations par d’autres raisons (environnementales, sanitaires, idéologiques...). C’est en mars 2012<sup>54</sup>, que la dénomination « *vin biologique* » est entrée en application. Le cahier des charges de cette dénomination couvre l’ensemble du processus ; de la viticulture biologique à la vinification. Avant cette réglementation, une certification AB existait mais se limitait au raisin et ne garantissait donc pas la qualité de la vinification. Ce nouveau marché du vin AB est en pleine expansion en France. Il représentait en 2017 13% des achats alimentaires en AB des ménages français et est en

---

<sup>48</sup> Etude Sudvinbio/INRA – Montpellier SUPAGRO (UMR MOISA), 2016, URL : <https://www.millesime-bio.com/files/download/537>

<sup>49</sup> Appellation d’origine protégée

<sup>50</sup> Indication géographique protégée

<sup>51</sup> Chiffres clé INAO, 2016

<sup>52</sup> Agreste France Mémento, 2017 : <http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/memo17viticult.pdf>

<sup>53</sup> Agreste, Douanes, 2015-2016.

<sup>54</sup> JOUE L71 du 09 mars 2012

augmentation constante. En 2017, on dénombrait 5 835 exploitations viticoles en AB (11% de plus qu'en 2016). Avec 78 665 ha, les surfaces certifiées et en conversion AB représentaient, en 2016, 10% des 750 000 hectares de vigne en France<sup>55</sup>.

On peut donc se demander : i) si les signes historiques de différenciation par la qualité permettent encore aujourd'hui aux producteurs de profiter d'un avantage concurrentiel et ii) si le choix de l'adoption de l'AB en viticulture est économiquement pertinent<sup>56</sup>.

## 1.2. « Définition et mesure de la performance »

### 1.2.1. Définition de la performance

Notre approche de la performance est centrée sur la mesure de l'efficacité économique à l'échelle de l'exploitation viticole. Sur un plan opérationnel, il s'agit de calculer des scores d'efficacité des exploitations (avec signe de qualité vs sans signe de qualité) calculés par la méthode DEA<sup>57</sup>. L'analyse du modèle doit permettre de dégager un score d'inefficacité pour chacune des exploitations analysées. La mesure de l'efficacité s'est organisée en deux temps.

Dans premier temps, nous mesurerons des inefficacités productives (par les fonctions distances). L'idée est d'estimer pour chaque exploitation une inefficacité technique pure qui traduit les aptitudes managériales de l'agriculteur. Nous calculerons les scores d'inefficacité technologique en considérant plusieurs outputs en volume. Dans un deuxième temps, nous chercherons à mesurer une efficacité dite allocative (économique) de manière à intégrer la dimension prix des outputs afin de chercher à capter un effet prix.

Notre recherche propose une comparaison transversale entre les exploitations engagées en Agriculture Biologique et/ou en AOP et/ou en IGP par rapport aux exploitations « standards » et/ou conventionnelles<sup>58</sup>. Les données mobilisées sont celles du Réseau d'Information Comptable Agricole et les années d'études sont les années 2014 et 2015, deux dernières années disponibles du RICA au moment de l'étude. Pour une lecture plus pertinente des résultats, nous avons agrégé les résultats à l'échelle des grands bassins viticoles.

### 1.2.2. Mesure la performance à l'échelle de l'exploitation avec la méthode DEA

#### 1.2.2.1. « Tour d'horizon des performances des exploitations viticoles françaises »

Il ressort de cette étude que les systèmes les plus efficaces techniquement sont, d'une part, ceux qui ne sont pas soumis au cahier des charges AOP/AOC<sup>59</sup>, et d'autre part, ceux qui ont adopté un signe de qualité type IGP. Autrement dit, les stratégies sans lien fort « officiel » au terroir et/ou dans une logique de valorisation de la notion de cépage ont la meilleure capacité à maximiser les produits pour un niveau d'inputs. Les exploitations viticoles en AOC sont moins performantes (Figure n°3) (score = 1.23 contre 1.15 pour les plus performantes) car les pratiques de production sont plus strictes et en conséquence plus coûteuses, sans toutefois négliger qu'elles contraignent par ailleurs les volumes du fait de l'existence de limites de rendement à l'hectare. L'intégration des prix pour les calculs de l'efficacité économique, modifie la hiérarchie des résultats d'efficacité technique.

---

<sup>55</sup> [http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/agencebio-dossierdepressechiffres-juin2018-bat\\_31.05.2018.pdf](http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/agencebio-dossierdepressechiffres-juin2018-bat_31.05.2018.pdf)

<sup>56</sup> D'après les experts rencontrés, cette stratégie pertinente tant que le coût du sulfate de cuivre reste à un niveau faible

<sup>57</sup> Banker et al., 1984, *supra* note 31

<sup>58</sup> Standards pour celles sans signe de qualité et conventionnelles pour celles qui ne sont pas en AB

<sup>59</sup> L'AOP est la reconnaissance européenne de l'AOC

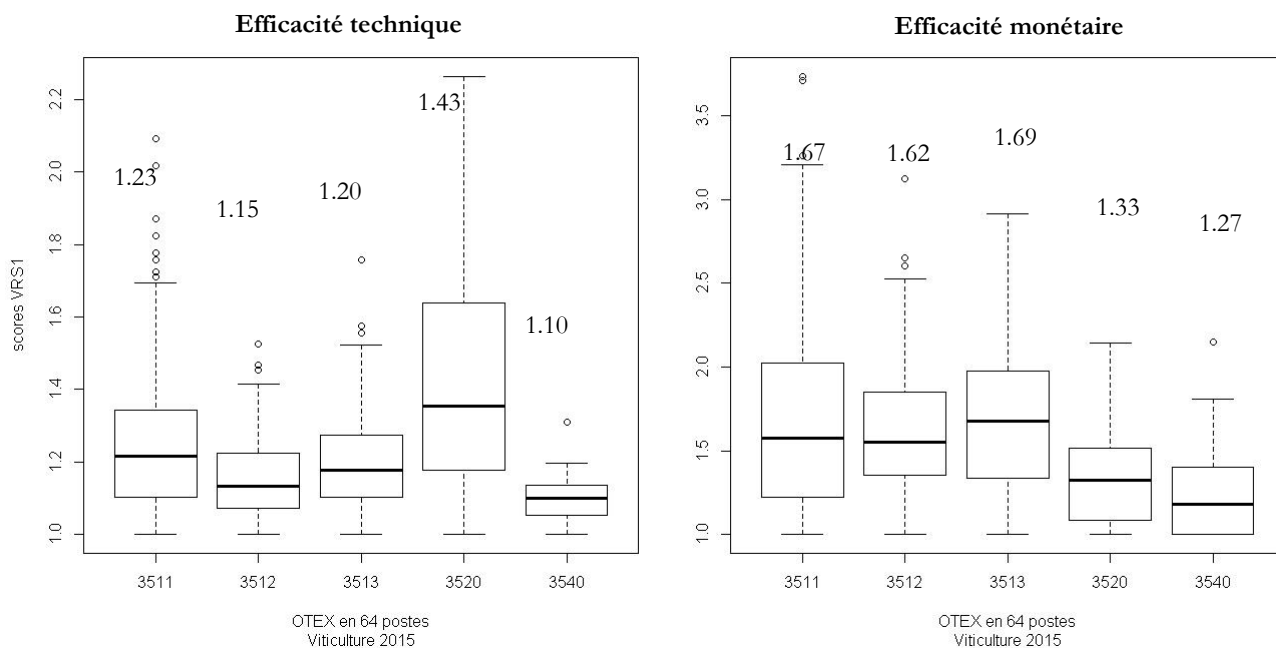


Figure 3 : mesure de l'efficacité technique et de l'efficacité monétaire en fonction de l'OTEX

### 1.2.2.2. Des situations contrastées selon les bassins viticoles »

La lecture des scores d'efficacité technique et économique à l'échelle des grands bassins viticoles laisse apparaître quatre catégories de situations qui mettent en évidence l'hétérogénéité de la performance, dont voici les principales caractéristiques :

Efficacité monétaire									
1.25	1.33	1.41	1.48	1.50	1.59	1.65	1.70	1.75	2.03
Champagne	Charente-Cognac	Alsace-Est	Sud-Ouest	Corse	Languedoc-Roussillon	Val de Loire	Vallée du Rhône	Bourgogne-Beaujolais	Bordeaux-Aquitaine
Efficacité technique									
1.06	1.44	1.11	1.21	1.27	1.20	1.26	1.24	1.22	1.33
Champagne	Charente-Cognac	Alsace-Est	Sud-Ouest	Corse	Languedoc-Roussillon	Val de Loire	Vallée du Rhône	Bourgogne-Beaujolais	Bordeaux-Aquitaine
①	②	①	③				④		

Figure 4 : scores d'efficacité monétaire et d'efficacité technique en fonction des bassins viticoles

①: L'Alsace-Est et la Champagne tant pour 2015 que pour 2014 ressortent « du lot » par leurs fortes efficacités techniques. La prise en compte des prix réels dans les outputs et les inputs ne modifie pas la hiérarchie alors même que le prix très élevé du foncier (1.1 M€/ha<sup>60</sup>) pourrait dégrader l'efficacité

<sup>60</sup> Prix moyen des vignes en € en zone AOP Champagne, données SAFER 2014

économique. Le bassin champenois bénéficie d'un double avantage : des rendements autorisés en AOC *Champagne élevés*, à 10 500 kilos de raisin par hectare soit environ 65HL/ha, et des prix élevés.

② : Cas particulier du Cognac et de l'Armagnac :

On notera le cas particulier de l'Otex 3520 « Vins et autres vins de qualité » qui correspond majoritairement aux exploitations produisant des vins et spiritueux des bassins Charentes-Cognac et Armagnac qui améliorent considérablement leur efficacité quand on intègre les prix réels dans le calcul des outputs. La forte inefficacité technique traduit la volonté des viticulteurs de « faire du volume »<sup>61</sup> en mobilisant de très forte quantité d'intrants. Mais ensuite l'excellente valorisation du Cognac sur le marché export compense très largement l'inefficacité technique.

③ : Les bassins Languedoc et Sud-Ouest présentent (en 2014 comme en 2015) des tendances assez similaires entre eux : des inefficacités techniques (scores respectivement de 1.19 et 1.21) et monétaires « dans la moyenne » (scores respectivement de 1.60 et 1.48). On notera tout de même une plus forte inefficacité avec le passage en monétaire en 2015 (par rapport à 2014). Cela pose la question d'un effet conjoncturel ou d'un effet d'un prix de 2015 moindre, et soulève la question du calcul des prix dans le RICA (avec les variations de stocks notamment). Pour les bassins de la Vallée du Rhône, du Val de Loire-Centre et de la Bourgogne leur efficacité technique est légèrement en dessous de la moyenne. Il ressort surtout que l'intégration des prix réels dans les outputs produit des scores d'efficacité économique médiocres, comme si les prix de vente ne généraient pas suffisamment de valeur ajoutée. A ce titre, les bassins de la Bourgogne et de la Vallée du Rhône se comportent comme le bassin Bordeaux-Aquitaine.

④ : Dans le bassin Bordeaux-Aquitaine on relève les plus mauvais scores d'efficacité technique. Le bassin Bordeaux-Aquitaine est celui qui a soulevé le plus la question d'un effet conjoncturel de l'année 2015. En effet, les scores observés en 2015 présentent une forte inefficacité et une très forte inefficacité monétaire. Le vignoble bordelais semble connaître des difficultés notamment commerciales. En effet les experts interrogés témoignent que la qualité des vins bordelais a longtemps été surévaluée. Les producteurs bordelais ont, semble-t-il, joui d'une image de « producteurs-récolteurs » de qualité contrairement aux « producteurs de raisin » bourguignons. Cette situation n'a pas poussé les exploitants à optimiser leurs performances technico-économiques et la qualité des produits. Ces vins autrefois reconnus ont donc aujourd'hui davantage de difficultés à se différencier par une qualité supérieure sur le marché. L'AOP/AOC, ne semble pas être une démarche qualité suffisante pour tirer les prix vers le haut, en dehors des crus et autres châteaux prestigieux. On retrouve en partie cette situation dans le bassin Bourgogne.

#### 1.2.2.3. « L'Agriculture Biologique : une stratégie payante ? »

Il ressort que les exploitations appliquant uniquement des méthodes reconnues par le cahier des charges en AB (AB2<sup>62</sup>) ne diffèrent pas des conventionnelles en matière de surface et de capital mobilisé pour produire. La surface moyenne est d'environ 20 ha et le capital autour de 4900€/ha. Cependant, le rendement par hectare est différent avec une dizaine d'hectolitre par hectare de moins pour celles en AB2 (tableau 5). On peut penser qu'il est compensé par des prix de vente du vin ou de la vendange plus élevés. C'est ce que semble signaler le « prix » du vin en moyenne plus important en AB2 qu'en conventionnel (80% plus élevé). Nous observons par ailleurs que les écart-types de « prix » sont

---

<sup>61</sup> Précision : Dans le cas spécifique des spiritueux par rapport aux vins, l'enjeu est de produire de grands volumes avec un faible degré d'alcool, pour avoir ensuite un maximum de parfum rapporté au degré d'alcool lors de la distillation. L'idéal serait mesure l'efficacité technique en degrés d'alcool produits et non en volume (hl).

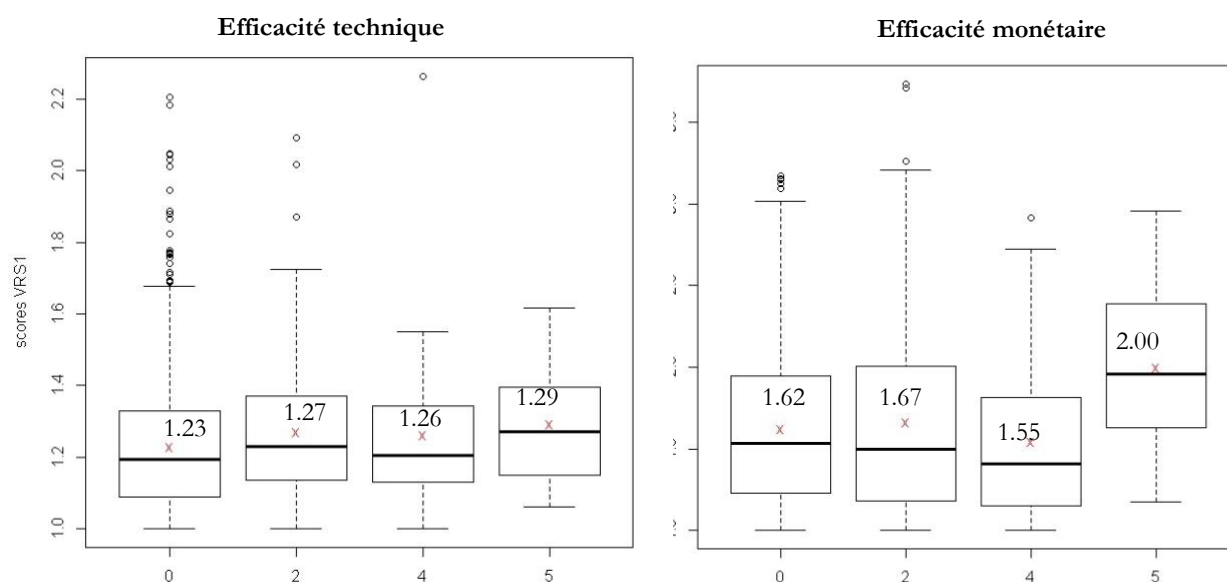
<sup>62</sup> Des codes 0, 2, 4 ou 5 décrivent le mode de production : AB0 : Pas de méthode biologique sur l'exploitation ; AB2 correspond à la catégorie n°2 des figures : l'exploitation applique uniquement des méthodes de production en Agriculture Biologique ; AB4 : L'exploitation est en conversion en Agriculture Biologique ; AB5 : L'exploitation applique des méthodes de production en AB et d'autres méthodes de production.



particulièrement importants pour les exploitations en viticulture conventionnelle (que ce soit en 2015 comme en 2014). Nous supposons que les prix dépendent fortement de la zone viticole et de l'appellation (grand cru, châteaux...).

De plus, on peut noter que les exploitations en agriculture biologique ont des niveaux de main d'œuvre (toute main d'œuvre confondue) rapportée à l'hectare plus importants que les exploitations appliquant des méthodes de production conventionnelles avec en moyenne 0.26 UTA (totaux)/ha pour les AB2 contre 0.21 en conventionnel.

Concernant la mesure de la performance technique et économique (Figure n°5), l'observation principale est qu'il ne semble pas y avoir de « décrochage » important de l'un des « groupes » tant en monétaire qu'en physique. L'efficacité technique des exploitations conventionnelles (score = 1.23) est comparable à celle des systèmes AB2 (score = 1.27) ou des systèmes en conversion de AB4 (score = 1.26). Les rendements plus faibles en AB2 sont compensés par des inputs plus faibles également. Autrement dit, la viticulture en AB n'est pas à l'origine d'une détérioration d'efficacité technique forte comme elle n'est pas non plus à l'origine d'une amélioration de l'efficacité technique.



**Mode de production :** 0 : l'exploitation n'applique pas de méthodes de production biologique / 2 : l'exploitation applique uniquement des méthodes de production AB / 4 : exploitation en conversion vers l'AB / 5 : l'exploitation applique à la fois des méthodes de production AB et d'autres méthodes de production

Figure 5 : Comparaison des efficacités techniques et monétaires en fonction du mode de production (échantillon 2015)

Enfin, une fois intégrés les prix des inputs et des outputs, l'efficacité économique obtenue est proche de celle des exploitations conventionnelles. L'AB n'est pas un gage d'amélioration de la performance économique des exploitations viticoles.

### Ce que l'on peut retenir

Même s'il existe une grande diversité de situations en fonction des bassins de production, les résultats posent la question du rôle premier de l'AOP. L'AOP serait-elle devenue un « standard » pour accéder au marché et moins un facteur de différenciation à l'origine d'un surplus de valeur ?

En effet, l'AOP ne semble pas être un gage de réussite économique. Il faut cependant garder à l'esprit que ces scores globaux masquent la diversité de la performance entre les exploitations AOP (par

exemple « Grand Cru », « Village », ...) au sein d'une filière AOP. Les résultats des efficacités techniques et économiques en AOP montrent que les exploitations AOP ou AOP/IGP ont la moins bonne efficacité prix. La différenciation fondée sur l'origine et le terroir ne semble donc pas être la garantie de l'efficacité économique des exploitations. L'AOP est devenu un standard de base qui positionne désormais les vins sur le marché de la grande distribution et de l'export. La part importante des exploitations AOP parmi les exploitations viticoles en fait une norme plutôt qu'un facteur de différenciation : c'est aussi ce que révèle la composition de l'échantillon du RICA. Les performances techniques et économiques moyennes des exploitations en AOP et de certains bassins de production ne sont peut-être pas étrangères à la montée en puissance de l'agriculture biologique en viticulture. Enfin, il ressort aussi que l'efficacité économique des exploitations viticoles en AB est proche de celle des exploitations conventionnelles.

L'AB n'est pas un gage d'amélioration de la performance économique des exploitations viticoles. Une des explications provient, d'une part, de la valorisation insuffisante des vins AB, et d'autre part, de l'efficacité technique trop faible. Ces résultats montrent donc, à des niveaux de performance économique comparable, que l'AB, par rapport au conventionnel AOP permet de limiter les risques liés à l'usage des produits phytosanitaires pour les viticulteurs, les consommateurs et l'environnement. En revanche, la question environnementale n'est pas complètement réglée au regard de la dépendance aux énergies fossiles notamment parce que l'AB exige des passages de machine souvent plus fréquents. De plus, comme pour l'AOP, l'AB est confrontée à des freins techniques tels que le besoin de réduire certains intrants comme le sulfate de cuivre dont elle reste encore très fortement dépendante<sup>63</sup>. Pour les quelques années à venir les viticulteurs en AB devraient encore pouvoir utiliser ce produit. En effet, les autorités européennes ont décidé de renouveler, le 27 novembre 2018, l'autorisation du cuivre pour sept ans tout en abaissant les doses autorisées à 28 kg par ha sur cette période (soit 4 kg par ha et par an en moyenne sur 7 ans, contre 6 kg pour les 5 dernières années).

### 1.3. Expliquer la performance des exploitations viticoles

L'explication de la performance des exploitations viticoles en AOP/IGP et AB repose sur la capacité de la filière à produire de la richesse et à la répartir équitablement entre les acteurs de la filière, à protéger l'avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire que la filière soit gouvernée par ses acteurs. La grille d'analyse utilisée dans le cadre de cette étude est organisée en 4 dimensions<sup>64</sup> : (1) la création du surplus ; (2) la distribution du surplus ; (3) la protection de l'avantage concurrentiel ; (4) la gouvernance du système. Nous proposons ici 2 études de cas pour expliquer la performance de la stratégie de différenciation en viticulture. Une première étude de cas expose le cas de la stratégie AOP du vignoble auvergnat. Ce cas illustre assez bien ce qui se joue actuellement en AOP. Une deuxième étude présente le cas de Sudvinbio pour montrer l'enjeu de l'organisation de l'offre dans une filière où les producteurs sont atomisés et dispersés.

#### 1.3.1. Produire de la richesse

Force est de constater que l'AOP reste le socle commun de la différenciation des productions et reste un des fondements de la démarche qualité en viticulture. L'AOP est devenu un standard que les acteurs de la filière se dotent, l'utilisant à discrétion comme un attribut flexible en fonction des situations concurrentielles dans lesquelles ils se trouvent. Il n'est en effet pas rare de voir des viticulteurs et autres négociants, bien que produisant du vin AOP, ne pas mettre en avant le signe AOP sur leur bouteille, la marque commerciale jouant de plus en plus le rôle de signal de qualité. Nous savons cependant que

<sup>63</sup> Andrivon D., Bardin M., Bertrand C., Brun L., Daire X., Decognet V., Fabre F., Gary C., Grenier A.S., Montarry J., Nicot P., Reignault P., Tamm L., 2018. Peut-on se passer du cuivre en protection des cultures biologiques ? Rapport d'expertise scientifique collective, INRA, 185 p.

<sup>64</sup> Jeanneaux et Meyer, 2010, *supra note 40*

pour certains grands vignobles la marque générique régionale et la marque commerciale intègre la marque collective AOP qui reste, elle, le garant de la protection du vin contre l'usurpation.

### ***L'AOP Côte d'Auvergne : une filière classique et fidèle aux évolutions des AOP***

Le signe AOP reste cependant crédible et incontournable pour de nombreux professionnels. C'est le cas par exemple du vignoble auvergnat. L'Auvergne n'est pas une région viticole renommée, même si à la fin du 19ème siècle ce vignoble, avant qu'il ne soit balayé par la crise phylloxérique, fût le deuxième bassin viticole en volume. Actuellement, le vignoble des Côtes d'Auvergne doit sa renommée en grande partie au travail de la Fédération Viticole du Puy-de-Dôme. Créée en 1987, elle est le centre de la filière viticole du département qui regroupe 120 viticulteurs<sup>65</sup>. Créé en 1990, sur l'initiative de la Fédération Viticole du Puy-de-Dôme, le Syndicat des viticulteurs reconnu par l'INAO comme ODG pour trois signes de qualité a réussi à faire accéder les vins des Côtes d'Auvergne : en 2010 à l'AOP Côtes d'Auvergne, en 2011 à l'IGP Puy-de-Dôme et en 2015 à l'IG Marc d'Auvergne<sup>66</sup>. L'aire d'appellation de l'AOP s'étend actuellement sur environ 80 km du Nord au Sud et 15 km d'Est en Ouest et se répartit sur 53 communes. 9 450 hl ont été produits en AOP sur 258 ha en 2014. En 2015, la part de l'AB dans l'AOP était autour de 30 ha (phénomène marginal en 2015). Actuellement, il y a plus de 10 % des surfaces de l'AOP qui sont en bio<sup>67</sup>. Il y a au total 150 entreprises dans la filière dont 35 vigneron indépendants, 62 viticulteurs apporteurs à la cave Desprat Saint-Verny, 7 négociants.

Il n'est pas inutile de rappeler, à l'instar de ce qui s'est passé dans l'ensemble des vignobles français, que le premier levier de recherche de création supplémentaire de valeur est l'obtention de l'AOP qui entérine les usages locaux, loyaux et constants. Le cas auvergnat illustre assez bien ce processus qui a entériné des savoir-faire locaux plus ou moins datés. Les viticulteurs ont été pragmatiques. L'AOP rosé de Corent est par exemple un vin produit avec le cépage Gamay cultivé sur les coulées de pouzolane. C'est un vin rare et très identitaire de ce terroir volcanique dont la demande excède souvent l'offre. Dans la même logique, l'AOP Côte d'Auvergne a également entériné l'assemblage historique pinot-gamay de la zone. En revanche, parce que certains producteurs ne produisaient que des vins issus de Pinot, il a été créé en IGP le 100% Pinot noir ceci en raison d'un marché dynamique sur des cuvées vieilles en fûts 100% Pinot noir.

Le deuxième facteur clé de production de valeur concerne les démarches commerciales à l'œuvre. Au départ, la coopérative de céréales Limagrain a porté le projet de relance de la viticulture en Auvergne. Elle a créé la Cave Saint Verny qui fédère 65 viticulteurs avec leur 170 ha de vigne. La cave coopérative produisait à elle seule la moitié de l'AOP Côtes d'Auvergne. Les trois-quarts des associés coopérateurs en système polyculture avec grandes cultures ont confié la fonction de vinification et de commercialisation à la cave coopérative. Depuis octobre 2017, la coopérative Sélia-Cave Saint Verny s'est associée avec le négociant Maison Desprat Vins pour former la société Desprat Saint Verny. Cette société est l'aboutissement d'un partenariat commercial et marketing engagé depuis décembre 2015. Desprat Saint Verny assure son approvisionnement en raisin auprès des adhérents viticulteurs de la Coopérative Limagrain. Avec la production de 200 ha, l'objectif final de la nouvelle société est d'augmenter à la fois les volumes, la qualité, et de conquérir de nouveaux marchés, notamment à l'export. C'était pour la coopérative de Saint Verny et ses adhérents le seul moyen de montée en puissance. Par ailleurs, cette stratégie est renforcée par le soutien de la filière par la Fédération Viticole du Puy-de-Dôme qui réalise la promotion des vins AOP Côtes d'Auvergne afin d'augmenter sa notoriété et sa réputation, et au final influencer la commercialisation et les prix de vente à la hausse. Ce n'est pas

<sup>65</sup> Syndicat viticole AOC Côtes d'Auvergne, 2017 « L'AOC Côtes d'Auvergne », Dossier de presse, URL : [http://www.fedeviti-puydedome.com/documents/File/DP\\_2017.pdf](http://www.fedeviti-puydedome.com/documents/File/DP_2017.pdf), 21 pages.

<sup>66</sup> Fédération Viticole du 63/Syndicat AOC Côtes d'Auvergne., 2015, « AOC Côtes d'Auvergne », Extrait du panorama des filières territorialisées et de qualité en Auvergne, réalisé par les Chambres d'Agriculture d'Auvergne

<sup>67</sup> Enquête filière AOC Côtes d'Auvergne, 2018.

un profil-type de produit qui est mis en avant dans la communication mais plutôt les valeurs du terroir. La Fédération va ainsi essayer de « créer de la demande » : « *Ça se voit depuis qu'il y a l'obtention de l'AOP et depuis que la fédération travaille avec le département. Il y a eu beaucoup de moyens mis sur la communication et la notoriété mais également sur la structuration de la filière. L'impact est tangible avec des stocks en diminution constante alors que la production augmente. Et là, on voit repartir les plantations...* » selon l'animatrice de la Fédération.

Cette stratégie peut paraître d'un autre temps pour les vignobles qui ont été les fers de lance des AOC viticoles. En effet, pour de nombreux vignobles français, le SIQO AOP n'est pas suffisant pour garantir une différenciation permettant capter le consentement à payer du consommateur pour - in fine - produire plus de valeur ajoutée.

Si la création de la valeur est essentielle, il apparaît que la faible adaptabilité des cahiers des charges aux nouveaux enjeux climatiques et commerciaux incite certains producteurs à sortir des AOP, par exemple pour maintenir des variétés hybrides, plus résistantes à certains ravageurs ou aux aléas climatiques, situation exacerbée dans le contexte actuel de dérèglement climatique. La crise du signe AOP se traduit par une remise en cause de cette stratégie. Déjà l'INAO avait tenté de relancer ce SIQO en imaginant (en 2004) une nouvelle segmentation en reconnaissant des AOC d'excellence<sup>68</sup>.

Il ressort des échanges avec les experts rencontrés pour discuter ces résultats que différentes stratégies sont à l'œuvre pour contourner ou compléter le signe AOC devenu trop générique pour produire de manière régulière et pérenne de la valeur :

- Soit par le développement d'une stratégie « *Vins de cépage et Vins technologiques* » dans une logique d'adaptation à la concurrence internationale. Cette stratégie est pilotée par de grands négociants (chiffre d'affaires entre 220 M€ à 1000 M€) avec leurs grandes marques en réponse à la demande de la distribution. Les vins n'ont pas de lien au terroir. Ils sont homogènes et à qualité constante. Ils répondent souvent à des exigences de type RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) avec des certifications de normes ISO. Les distributeurs de ces vins (grandes coopératives, négoce...) ont recours à des stratégies marketing poussées (bouteilles plus légères, mieux positionnées dans les rayons des grandes et moyennes surfaces (GMS) L'embellie actuelle sur le rosé français est un bel exemple de cette stratégie. La France avec 6.4 millions d'hectolitres de rosé produits en 2016 est leader mondial et le principal exportateur en valeur, et environ 45% de cette production correspond à des vins AOP. 45% sont des vins IGP produits en région Occitanie<sup>69</sup> ;
- Soit une stratégie de « *Vins de terroir* » qui expriment les patrimoines matériels et immatériels (sols, cépages et savoir-faire) dans une logique de distinction, d'originalité et d'excellence. Les vins, dans ce contexte, sont hétérogènes et non constants en qualité. Certains vins en AB peuvent correspondre à cette logique ;
- Soit une stratégie de Vins AB et/ou Nature<sup>70</sup>. Dans cette logique, comme l'ont bien montré Pouzenc et Vincq (2013)<sup>71</sup>, plusieurs types de viticulteurs sont actifs. On peut trouver les opportunistes modernisateurs de l'AOC qui voit dans l'AB la possibilité d'apporter la brique environnementale qui manque à l'AOC. On trouve par ailleurs les viticulteurs alternatifs, nouveaux venus et opposés au modèle conventionnel et militant pour la confection d'un vin

---

<sup>68</sup> AGRAPresse Hebdo, 2004, « Titre », 06-05-2014.URL : <http://www.agrapresse.fr/l-inao-veut-distinguer-les-meilleures-aoc-art227280-5.html>

<sup>69</sup> FranceAgrimer, 2018, Observatoire économique mondial des vins rosés, Synthèses – Filière Vins, février, 2018, Montreuil, 5 p.

<sup>70</sup> La mention vin nature ne se rapporte à aucun cahier des charges officiel et fait le plus souvent référence à un faible ajout de soufre dans le processus de vinification. Les vins « Nature » ne doivent pas être confondus avec les vins AB.

<sup>71</sup> Pouzenc M., Vincq J-L., 2013, « Faire du bio ! Faire du terroir ? Le terroir viticole de Gaillac au risque de l'agriculture biologique », *Sud-ouest Européen*, n°36, 149-160.

sain. On trouve enfin les esthètes, promoteurs des Vins « Nature » originaux, ces deux derniers types n'étant plus soumis à l'ancrage au terroir (Encart n°1).

- Soit enfin des vigneronns qui ne vendent plus une AOP ou une IGP, mais LEUR vin, leur nom devenant « une marque », notamment le cas dans les vignobles « peu prestigieux » ou le prix demandé ne serait pas en adéquation avec le vignoble,

La conversion à l'agriculture biologique est de plus en plus considérée comme une voie complémentaire (voire alternative) de création de surplus. Si la viticulture en AB n'est pas à l'origine d'une détérioration d'efficacité technique forte, elle n'est pas non plus à l'origine d'une amélioration marquée de l'efficacité monétaire. Les rendements plus faibles<sup>72</sup> (parfois souhaités mais aussi souvent subis) pour les exploitations en AB sont compensés par des niveaux d'intrants de production plus faibles également et le surplus de prix de vente capté par les viticulteurs est compensé par le surprix des intrants biologiques de traitement et des postes de charges liées à la main d'œuvre et à la mécanisation souvent plus importants qu'en conventionnel. Les meilleurs scores d'efficience des viticulteurs sont atteints, d'une part, en jouant sur l'efficacité technique, par l'amélioration des rendements ou de la réduction drastique des produits de traitement plus coûteux, et d'autre part, par l'augmentation des prix de vente. Il ne faut pas négliger que l'accès à de nouveaux marchés peut s'avérer être le principal intérêt économique.

Enfin, d'autres enjeux sont à intégrer dans cette analyse comme celui de la période de conversion qui s'avère être charnière pour l'efficacité des systèmes. Comme nous le rapportait un des experts interrogés : « Une conversion c'est 40% de technique et 60% de psychologique ». En effet, « [alors qu'il] faut 2 ans de conversion pour les plantes annuelles, 3 ans de conversion pour les plantes pérennes, [qu'en est-il] de l'humain ? Combien de temps pour que l'homme change de façon de penser » s'interroge un autre expert rencontré. Autrement dit, la conversion n'est pas qu'une période de tension économique à régler, c'est avant tout une période de transition cognitive qui modifie les rapports des viticulteurs à la nature, aux voisins, aux clients, aux partenaires de l'amont et de l'aval. Les attentes en matière d'accompagnement à la conversion AB poussent le négoce et les coopératives à proposer des actions pour aider les viticulteurs pendant la conversion : aides spécifiques, prix garantis pendant la conversion, achat de matériel groupé, accompagnement technique...

Il apparaît alors évident que l'enjeu principal de la création de valeur en AB est de structurer et maîtriser l'offre et la qualité.

*L'exemple de Sudvinbio pour illustrer le rôle clé d'un intermédiaire spécifique pour structurer et maîtriser l'offre et la qualité en AB dans un monde de producteurs dispersés face à une demande concentrée.*

### ***Sudvinbio : un opérateur clé de création de « liens » « horizontaux » et verticaux***

Sudvinbio est une association loi 1901 à caractère interprofessionnelle créée en 1991. Ses adhérents sont des producteurs de vins biologiques ou en conversion de la région Occitanie, des metteurs en marché et des courtiers et distributeurs de vin biologique. Jusqu'en 2012, elle était connue sous le nom d'AIVB-LR (Association Interprofessionnelle des Vins Biologiques du Languedoc-Roussillon<sup>73</sup>). Sudvinbio a été créée sur l'initiative de vigneronns en agriculture biologique. Deux collèges sont représentés dans l'association : les producteurs et les metteurs en marché. L'association compte 292 adhérents dont 275 producteurs (caves coopératives et particulières) et 17 négociants. En 2012, ses adhérents représentaient 86% de la production de vins certifiés bio de Languedoc-Roussillon<sup>74</sup>. Le but principal de

---

<sup>72</sup> Les rendements faibles en AB ne sont pas une inéluctable. Ils peuvent être choisis ou subis, Les hauts rendements ne sont pas forcément recherchés, mais des vigneronns arrivent régulièrement aux rendements de l'AOP, voire plus.

<sup>73</sup> Sudvinbio, 2018, site internet officiel, URL : <https://www.sudvinbio.com>, consulté le 24-01-2018.

<sup>74</sup> Sudvinbio, 2013, « la FNIVAB devient France Vin Bio », Dossier de presse, 12 septembre 2013, 9 pages.

l'association est de représenter ses membres en défendant leurs intérêts, notamment auprès des pouvoirs publics. L'association dispose également d'un service d'appui et de conseil pour ses membres constitué de deux ingénieurs-conseils. Enfin, Sudvinbio a pour objectif de promouvoir les vins de ses adhérents et les vins biologiques d'Occitanie en général. L'évènement et outil principal de cette communication est le Salon Millésime Bio que Sudvinbio organise chaque année à Montpellier, en janvier, depuis 1993. C'est le troisième salon viticole professionnel de France, le premier étant Vinexpo et le deuxième Wine Paris (ex Vinisud). Ce salon représente 85 % de l'activité économique de l'association. Il s'agit de la plus grande place de marché au monde dédiée au vin bio. Sa particularité est de mettre en lien des producteurs avec des acheteurs professionnels<sup>75</sup>. A Millésime Bio, tout le monde est sur un pied d'égalité, c'est quelque chose qui est très apprécié car cela donne de la visibilité à des petits domaines. Sudvinbio essaye d'assurer un ratio entre visiteurs et exposants, pour s'assurer que les gens vont bien faire du « business » dans le salon.

### ***Sudvinbio, un acteur clé de diffusion d'une information stratégique pour les viticulteurs et les négociants***

Du point de vue du marché, il y a parfois des à-coups de consommation ou de production en viticulture ce qui peut créer des tensions avec des spéculations. Il y a donc nécessité d'avoir un partage d'informations stratégiques afin de pouvoir aligner la production et la commercialisation. En ce sens, Sudvinbio fournit des informations à caractère économique aux opérateurs de la filière. « *Il faut forcément une certaine visibilité sur plusieurs années pour savoir si vous allez aller vers un marché ou si vous allez développer une gamme* »<sup>76</sup>. En matière de débouchés, historiquement c'était l'export qui dominait. Sur la région Occitanie, zone d'action de Sudvinbio, le ratio est à 40% export et 60% France. Sur les grands domaines, il peut y avoir plusieurs cahiers des charges ou certifications liés à l'export qui cohabitent en fonction des débouchés des produits. Certains domaines sont donc certifiés, en plus de l'AB, en HACCP ou en IFS-BRC (ISO 22 000). Ces certifications sont des clés d'accès au marché à l'export.

Le positionnement du Languedoc-Roussillon sur les IGP cépages lui permet de se démarquer de la concurrence, notamment espagnole, qui produit en AB à des coûts moins élevés et qui est très concurrentielle sur le marché à l'export. Le marché français étant encore peu mondialisé, cela permet aux vins AB du Languedoc-Roussillon de trouver leur place dans l'hexagone.

#### ***1.3.2. Le partage de la valeur***

La question du partage de la valeur tout au long de la filière est variable selon les filières.

L'originalité au sein de la filière viti-vinicole est sans doute la faible intervention des différents maillons de la filière pour guider les prix du vin. Le monde des vins n'est pas celui du lait où la variabilité de la matière première est plus faible et où la référence à un prix d'orientation est plus facile. En viticulture, qu'elle soit conventionnelle ou AB, la diversité des terroirs, des marques, des entreprises, des vignobles et des marchés rend plus difficile la comparaison.

Néanmoins, l'observation et la production de prix de référence est inévitable. Une des difficultés pour les viticulteurs est d'obtenir les prix et les évolutions des marchés. Par exemple, Sudvinbio s'intéresse aux rapports de force entre offre et demande. Pour limiter les formes de spéculations, Sudvinbio propose aux opérateurs de se rencontrer une fois au mois d'octobre avant le salon Millésime Bio qui a lieu en janvier. Ils discutent à ce moment-là de prix d'orientation. « *Si après le négoce développe une gamme mais ne trouve pas le sourcing, c'est toute sa stratégie marketing qui tombe par terre* » d'après l'animateur de Sudvinbio. Cela va donc dans le sens d'une certaine transparence sur le partage de la

---

<sup>75</sup> Sudvinbio – Millésime Bio, 2017, « Vin Bio, la filière qui a triplé son chiffre d'affaires en six ans », Etude SudVinBio, 8 pages.

<sup>76</sup> Enquête filière Sudvinbio, 2018

marge sur les prix et sur la contractualisation. La contractualisation se fait de plus en plus courante surtout en situation de pénurie car les négociés cherchent à sécuriser leur marché.

Il ressort donc que la répartition de la valeur dépend très largement de la capacité à produire cette valeur.

La répartition de la valeur est cependant parfois extrêmement formalisée à l'instar des situations observées dans les caves-coopératives. Le cas de la cave-coopérative de Saint VERNY donne quelques éclairages. Pour les adhérents de la cave, il existe une grille de prix fixée au kilo de raisin. « *Les apporteurs ce qui va influencer c'est la grille de prix fixée par la cave. La grille n'a jamais été révisée depuis de nombreuses années* ». Avec l'arrivée du nouveau négociant la connexion au marché va être imposée aux producteurs : « *Là ça va changer, ils vont revoir la grille des prix. Mais de toute façon, [le négociant], il regardera ses prix de vente, et le marché. Les GMS font une grosse promo et on se retrouve avec... [...] la cuvée basalte de la cave moins chère en GMS qu'à la cave !* ».<sup>77</sup>

Pour les petits vigneron indépendants, chacun va négocier ses prix en fonction de ses clients, des volumes, des aléas climatiques et de sa capacité à s'adapter au contexte.

Il existe donc une multitude de paramètres qui entrent en compte dans la gestion de la demande et de l'offre. Il y a ici peu d'acteurs, au sein de la filière, « qui font la loi » pour la définition des prix, et donc qui vont imposer leur marché et leur politique.

### **1.3.3. L'AOP comme facteur de différenciation, un carcan ou un levier clé de protection du vignoble ?**

Le vin est vu comme un produit très spécifique où c'est le nom du producteur (ou son domaine) qui est connu et recherché et moins particulièrement l'AOP. « *Les vigneron ou les domaines ne vont pas être très connus pas parce qu'ils font de l'AOC ou des vins sans IG. Mais plutôt parce que leurs vins sont reconnus, qu'ils ont une certaine réputation. Le label n'est vraiment pas un élément de différenciation très fort* » selon nos experts. La question qui se pose alors est la raison de l'adhésion des producteurs à un signe AOP : « *qu'est-ce que cela leur apporte hormis la notoriété du label et l'accès à certains marchés ? [...] Après tout il y a des gros domaines qui sont pas du tout affiliés et qui s'en sortent très bien* ». Cette question est d'autant plus légitime que l'adhésion à une AOC engendre des coûts pour les producteurs, qui doivent payer une cotisation, comme par exemple en AOP Côte d'Auvergne, de 40 € l'hectare auxquels s'ajoutent 3 € /hectolitre. A notre connaissance peu de travaux analysent la performance des marques commerciales et des domaines. Selon les experts interrogés, les nouvelles sources de création de valeur sont issues de la synergie entre la marque commerciale, la marque collective (AOP) et la dimension environnementale.

Une des réponses peut être apportée par le fait que l'AOC semble jouer un rôle important de protection des bassins viticoles en ancrant la production au territoire pour contrecarrer l'urbanisation ou l'accaparement des terres, comme nous l'ont rapporté les experts que nous avons interrogés. Par exemple, le zonage AOC est vu comme un élément stratégique de protection pour la filière AOC Côtes d'Auvergne. « *Mon président [celui de la Fédération] m'a dit l'autre fois : "On n'aurait pas eu la zone AOC, on n'existerait plus. Heureusement que les zones sont AOC, on a un moyen de pression sur les communes pour préserver notre foncier. On n'aurait pas eu ça sur certains endroits, ça aurait été fini la viticulture chez nous.* » L'ODG est actuellement appuyée par une personne de l'INAO qui est vue comme jouant un rôle de pression sur les élus des communes. « *Ça joue pour les communes qu'il y ait un représentant INAO assis autour de la table. [...] Et puis heureusement qu'il y a le Scot.* »<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Enquête filière Fédération Viticole du Puy-de-Dôme, 2018

<sup>78</sup> Enquête filière Fédération Viticole du Puy-de-Dôme, 2018



Si l'AOP est un levier de protection de l'appareil de production, c'est aussi et peut-être surtout un instrument de protection contre l'usurpation ou de détournement de la notoriété des signes de qualité. En 2012, selon le rapport d'activité de l'INAO, 1069 courriers ont été adressés à l'INPI par l'INAO, dont 60% dans le secteur viticole. Ces interventions concernent principalement des noms d'appellations ou des mentions traditionnelles, mais également des noms d'IGP.

Enfin, comme on l'a vu précédemment, l'AOP apparaît parfois comme un carcan qui limite les capacités d'adaptation des producteurs devant les changements climatiques. « *Il y en a qui sont dans la zone mais qui ne sont pas dans l'AOC car ils préfèrent utiliser et développer des variétés hybrides* » souligne un expert de la filière.

### **1.3.4. Tendances émergentes ou les signaux faibles à saisir**

#### **Encart n°1 : L'essor du Vin nature : une tendance nationale visible aussi en Auvergne**

« L'élaboration de ces vins se développe en partie en réponse à une demande de certains consommateurs en recherche de plus d'authenticité et rejetant l'agro-industrie et ses abus. ». La dénomination Vins natures (ou Vins naturels) ne repose pas sur une réglementation officielle et n'a donc aucune valeur légale. Néanmoins, certaines associations, telles que l'Association des Vins Naturels, ont mis en place leur propre cahier des charges à destination de leurs adhérents. Le but d'un Vin nature est de ne pas utiliser d'intrants (ou de les limiter au maximum), à la parcelle ou dans le processus de vinification, notamment avec limitation voire quasi suppression du soufre. La différence avec l'agriculture biologique est que cette dernière tolère, entre autres, jusqu'à un certain taux le soufre dans le cadre de la vinification (100 mg/l pour les rouges et 150 mg/l pour les blancs et les rosés). « *Un encadrement louable que beaucoup de petits vignerons bio trouvent trop permissif car il laisse le champ libre au développement des vins bio industriels. En naturel, certains préfèrent donc se passer du label AB* »<sup>79</sup> même si beaucoup de viticulteurs se basent sur l'AB pour la partie production, mais l'écarte de la vinification. Au sein de la Fédération viticole du Puy-de-Dôme, une vingtaine de producteurs a été identifiée comme « *les viticulteurs sans IG* ». La Fédération étant une interprofession regroupant des associations, les viticulteurs sans IG n'y sont pas représentés actuellement car ils n'ont jamais créé d'association pouvant permettre leur adhésion. Ceci vient appuyer les observations de Yohan Lafragette (2016)<sup>80</sup> sur le fait que « les producteurs de « vins nature » sont parfois rejetés par l'AOP pour leurs pratiques non conventionnelles, ou se retirent parfois de leur plein gré. Une opposition idéologique ou simplement pratique (obtenir l'AOP signifie payer et remplir de nombreux papiers administratifs) existe contre l'AOP.

#### **Ce que l'on peut retenir**

Le signal AOP s'essouffle. Il est devenu un standard de qualité nécessaire pour accéder à certains marchés (GMS et export) en réassurant le consommateur par la certification de la provenance, mais n'est pas suffisant pour créer un avantage concurrentiel et capter un surplus de valeur ajoutée. L'AOP reste par ailleurs un des leviers essentiels de protection du foncier face notamment à l'urbanisation.

La faible adaptabilité des cahiers des charges AOP aux nouveaux enjeux climatiques et commerciaux incite certains producteurs à sortir des AOP, par exemple pour maintenir des variétés hybrides, plus résistantes à certains ravageurs ou aux aléas climatiques.

<sup>79</sup> Il faut toutefois savoir que l'interdiction d'intrants (comme le soufre) concerne le processus de vinification, et moins l'étape de production de raisin. Ainsi, il y a bien une interdiction d'utiliser du di-oxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) en vinification mais autorisation d'utiliser le soufre (mouillable ou poudre) comme anti fongique au champ.

<sup>80</sup> « Pour une nouvelle géographie du vin : le « vin nature » ». *Les Cafés Géo* (blog), 22 mars 2016. <http://cafe-geo.net/pour-une-nouvelle-geographie-du-vin-le-vin-nature/>.



La sortie de l'AOP ou sa relégation à un deuxième plan sont permises par le développement de nouveaux vins technologiques qui sont capables de répondre en volume et en régularité aux grands marchés de la distribution et/ou de l'export en jouant sur la valorisation du cépage et en convoquant des arguments commerciaux qui mettent en valeur la responsabilité sociétale et environnementale (voir par exemple Terra Vitis) de la chaîne de valeur. Cette stratégie, fondée sur ces vins technologiques, nécessite de gros investissements et n'est accessible qu'à quelques grands opérateurs de la filière.

La mutation qualitative de la filière a des effets sur les relations entre amont et aval. Les échanges sont régulés par des contrats et des formes de quasi-intégration verticale comme le cas de la filière AOP côtes d'Auvergne le montre.

Une autre façon de s'adapter aux changements (climatiques, commerciaux...) est d'orienter la stratégie de différenciation vers la production de vins en Agriculture Biologique. Dans un marché en plein développement, avec une offre atomisée et des producteurs dispersés sur l'ensemble du territoire national, de nouveaux acteurs émergent et montent en puissance comme Sudvinbio. Cette organisation structure l'offre pour la faire correspondre à une demande qui cherche de la qualité, de la régularité, de l'originalité et des volumes. Les fonctions logistiques, organisationnelles et commerciales sont au cœur du projet de développement du vin AB. L'AB est aussi un moyen d'accéder à de nouveaux marchés.

La question environnementale monte en puissance et avec elle la remise en cause de l'utilisation de produits phytosanitaires. Le cuivre et le soufre sont désormais au cœur de polémiques. Aucun système de production n'est épargné (AB comme conventionnels sont pointés du doigt par les associations) et la mutation vers des systèmes très bas intrants ou alternatifs aux pesticides exige des investissements massifs en recherche et développement. Cette évolution suppose aussi une révolution cognitive de la part de tous les acteurs de la filière.

## 2. Filière bovins-lait : des AOP aux résultats contrastés et la montée de l'AB

### 2.1. La production fromagère française sous signe de qualité : la solution anticrise ?

En 30 ans de quotas laitiers (1983 à 2013), la restructuration du secteur laitier a été très forte. Le nombre de producteurs de lait de vache a été divisé par 6. La production était assurée par 3,8 millions de vaches en 2013, soit 1,8 million de vaches en moins qu'en 1983 (soit 32% de vaches en moins). La production par livreur a été multipliée par 5,5. Les livraisons de lait de vache à l'industrie laitière ont baissé de 8%. Mais dans le même temps, les grandes régions productrices de fromages AOP ont augmenté ou contenu leurs livraisons (Auvergne : +4%, Franche-Comté : +3% et Rhône-Alpes : -2%). La stratégie collective et territoriale de différenciation par les AOP a été une façon, pour les éleveurs des bassins laitiers de montagne, de résister à la restructuration. Les AOP, outil historique de la différenciation des produits laitiers, comptaient 17 950 producteurs en 2016 qui conduisaient leur production selon les conditions d'au moins un cahier des charges. Ils représentaient ainsi 21% des éleveurs français. La France fromagère est ainsi marquée par une stratégie de différenciation basée sur les AOP. En 2015, sur les 760 776 tonnes de fromage commercialisées, 194 000 tonnes ont été vendues en AOP à partir de la transformation d'environ 2,36 milliards de litres de lait (9,6% de la collecte de lait de vache). La grande majorité des fromages AOP (111 063 tonnes) a été commercialisée en GMS et en Hard Discount pour un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'€. En 2016, selon le CNAOL, les 45 fromages AOP français ont représenté 14,6% des volumes de fromages vendus, mais 22,1% en valeur, ce qui montre leur capacité à capter de la valeur grâce à la différenciation qu'ils ont construite sur la notion d'origine et de terroir (Figure 6).

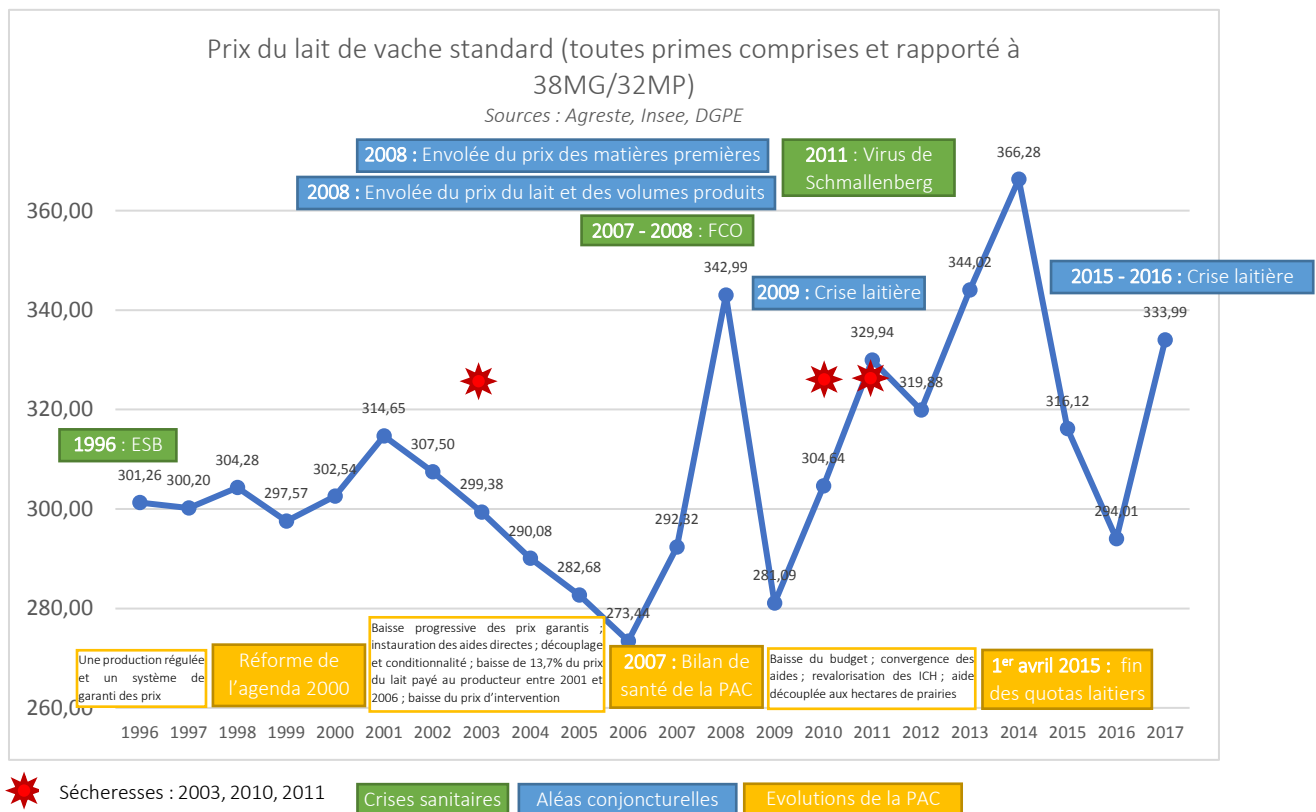


Figure 6 : Evolution du prix du lait de vache et crises sanitaires et économiques

Par ailleurs, entre 2007 et 2016 (Figure 6), dans le contexte de crise sanitaire et économique, de nombreux éleveurs se sont engagés dans une autre forme de différenciation plus individuelle et plutôt a-territoriale avec l'agriculture biologique. En effet en 2016, 2 500 exploitations laitières produisaient

selon le cahier des charges de l'Agriculture Biologique. Le volume collecté et produit par les 120 139 vaches laitières certifiées était de 559 millions de litres de lait, soit environ 2% de la collecte française de lait de vache. On observait une dynamique importante dans la conversion à l'AB avec 5 fois plus de conversion en 2016 qu'en 2015.

Les AOP, parfois présentées comme des « anticrises du secteur laitier français<sup>81</sup> », au même titre que l'Agriculture Biologique plus récemment, sont-elles des stratégies réellement payantes pour les producteurs ? Quels sont les éléments déterminants de la réussite de ces démarches ?

## 2.2. « Définition et mesure de la performance »

### 2.2.1. Définition de la performance : « une mesure de la PTF à l'échelle de l'exploitation avec la méthode DEA »

Pour discuter la « compétitivité » des démarches de qualité permettant une différenciation dans la filière laitière française, notre recherche repose sur une première analyse à l'échelle des exploitations. Nous proposons ainsi une comparaison transversale de la productivité totale des facteurs entre les exploitations engagées en Agriculture Biologique (AB) et/ou en AOP et/ou en IGP par rapport aux exploitations « standard » et/ou conventionnelles. Ces mesures de la PTF ont été réalisées en mobilisant la méthode de Data Envelopment Analysis (DEA), à partir des données du Réseau d'Information Comptable Agricole et du Recensement général de l'Agriculture. Les années d'études sont les années 2010 et 2015. La diversification des productions (double troupeau, atelier de transformation...) ou des activités (vente directe, agrotourisme...) étant des déterminants de la performance, le champ de l'étude a été restreint aux exploitations spécialisées en bovins lait, sans transformation et sans « autres productions ». Un découpage géographique et l'application d'une typologie reposant sur les pratiques (inspirée de la typologie IDELE) ont été appliqués afin de proposer une lecture plus pertinente des résultats (Figure 7).

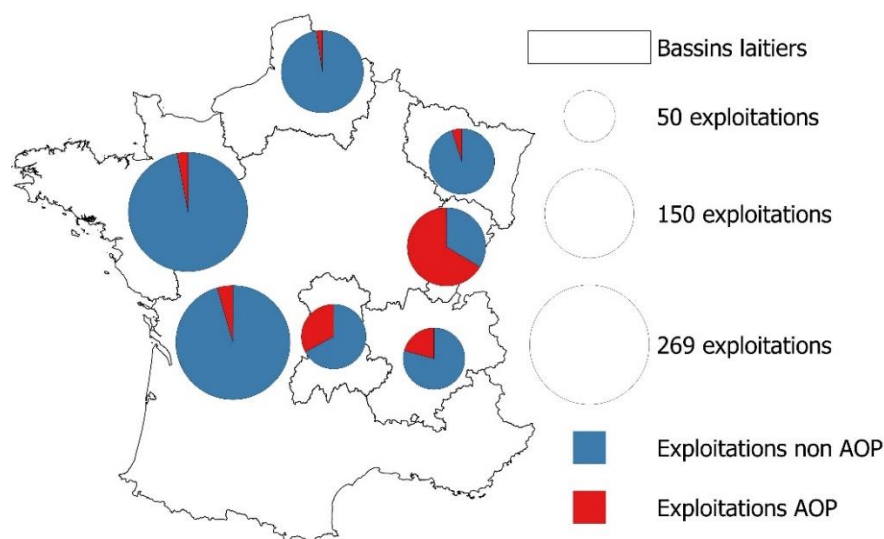


Figure 7 : Répartition des exploitations de l'échantillon étudié (2010) – Réalisation Méliande GILLOT

<sup>81</sup>« Les fromages AOP, anticrise du secteur laitier ». 2018. Capital.fr. 3 mars 2018. <https://www.capital.fr/economie-politique/les-fromages-aop-anticrise-du-secteur-laitier-1275276>.

## 2.2.2. Tour d'horizon des performances des exploitations spécialisées en production laitière

### 2.2.2.1. Des situations variées selon les bassins laitiers

Sur les échantillons étudiés, nous avons observé des différences importantes entre les bassins de production. Les exploitations du bassin Nord par exemple, de taille plus faible que la moyenne (89 ha contre 104 ha – données 2015) et que l'on peut qualifier d'intensives (35% de maïs dans la SFP, 8 429 litres/ha de SFP en moyenne – données 2015), apparaissant comme particulièrement efficaces en « technique » comme en « monétaire » (en 2010 comme en 2015).

Par ailleurs, dans le contexte de déprise laitière qui menace certains territoires difficiles (zones défavorisées), les AOP peuvent constituer une force pour la création de pôles de productions spécifiques et contribuer à la compétitivité du secteur laitier. Le prix du lait constitue dans cette mesure un argument important étayant cette hypothèse. En effet, on observe une tendance des AOP à « tirer vers le haut » le prix du lait payé aux producteurs (pour l'ensemble des producteurs – AOP et non AOP – dans certaines zones).

### 2.2.2.2. AOP et performance au sein de différents bassins laitiers : reflet des effets institutionnels et organisationnels des filières ?

La comparaison des scores d'efficacité technique et économique (Figure 8) entre exploitations AOP et non AOP à l'échelle de certains bassins (Franche-Comté, Auvergne, et Rhône-Alpes) en 2010 et en 2015 met en évidence une hétérogénéité de situations.

Alors qu'en Franche-Comté, les exploitations AOP, qui apparaissent moins efficaces techniquement que les non AOP, voient leur efficacité « monétaire » atteindre les meilleurs niveaux de scores (en 2010 comme en 2015), l'intégration des prix dans le calcul des scores de DEA pour les exploitations AOP du bassin Rhône-Alpes ne permet pas de compenser une forte inefficacité technique. En Auvergne, on note qu'avec le passage en efficacité « monétaire » en 2010 les scores diminuent (même si la diminution est moins forte pour les AOP que pour les non AOP). En 2015, la situation est légèrement différente et les exploitations AOP auvergnates semblent moins souffrir de cette difficulté à capter de la valeur ajoutée. On peut expliquer une partie de l'inefficacité technique des systèmes AOP par les contraintes (de niveau très variable : alimentation race...) liées aux cahiers des charges. Par contre pour l'hétérogénéité de l'efficacité monétaire entre les différentes zones de production AOP, il faut chercher l'explication dans la création et la distribution de valeur au sein de chaque filière et analyser les facteurs institutionnels à l'œuvre.

Afin de proposer une comparaison entre exploitations AOP et non AOP dont on suppose des pratiques et des appareils de production identiques, c'est-à-dire isoler autant que faire se peut l'effet de l'AOP sur les performances, nous avons concentré une partie de notre analyse sur les exploitations « herbagères de montagne ». Avant toute chose, il est important de noter que les scores moyens dans ce groupe typologique atteignent des niveaux parmi les plus forts : les systèmes « herbagers de montagne » ne sont donc pas plus inefficaces que les systèmes des autres groupes typologiques (score moyen de 0,905 pour l'efficacité technique quand le score moyen global est de 0,8981 et de 0,938 pour l'efficacité monétaire pour un score moyen général de 0,909). On observe une plus forte dispersion de scores en « technique » (écart-type de 0,122) qu'en « monétaire » (écart-type de 0,112) et cette tendance est très fortement accentuée pour les exploitations en AOP (écart-type des scores techniques de 0,127 et écart-type des scores monétaires de 0,105).

On peut donc supposer, d'une part, que l'efficacité technique plus faible pour les AOP est le reflet des contraintes des cahiers des charges, et d'autre part, que les exploitations AOP, moins efficaces

techniquement, peuvent être plus efficaces en « monétaire » grâce à la captation de valeur ajoutée sur le prix du lait. On peut aussi supposer que les exploitations les plus efficaces économiquement en AOP auraient aussi tendance à gaspiller des ressources sous l'effet de très bons prix de lait qui inciteraient moins les éleveurs à réduire les coûts de production.

L'AOP permettrait ainsi à des systèmes moins efficaces techniquement (à cause de contraintes liées aux méthodes de production inscrites dans les cahiers des charges et des contraintes de milieu) d'apparaître efficaces avec l'intégration des prix. En moyenne, et dans toutes les régions les exploitations AOP présentent des chargements inférieurs (0.65 UGB/ha de SFP en moyenne contre 1 en non AOP en moyenne), moins de volume par ha de SFP (3 383 litres/ha SFP contre 3 670 en non AOP), pour des surfaces plus importantes (99 ha de SAU en moyenne contre 78 ha en non AOP) et des prix moyens du lait supérieurs (460€/1000L contre 364€/1000L).

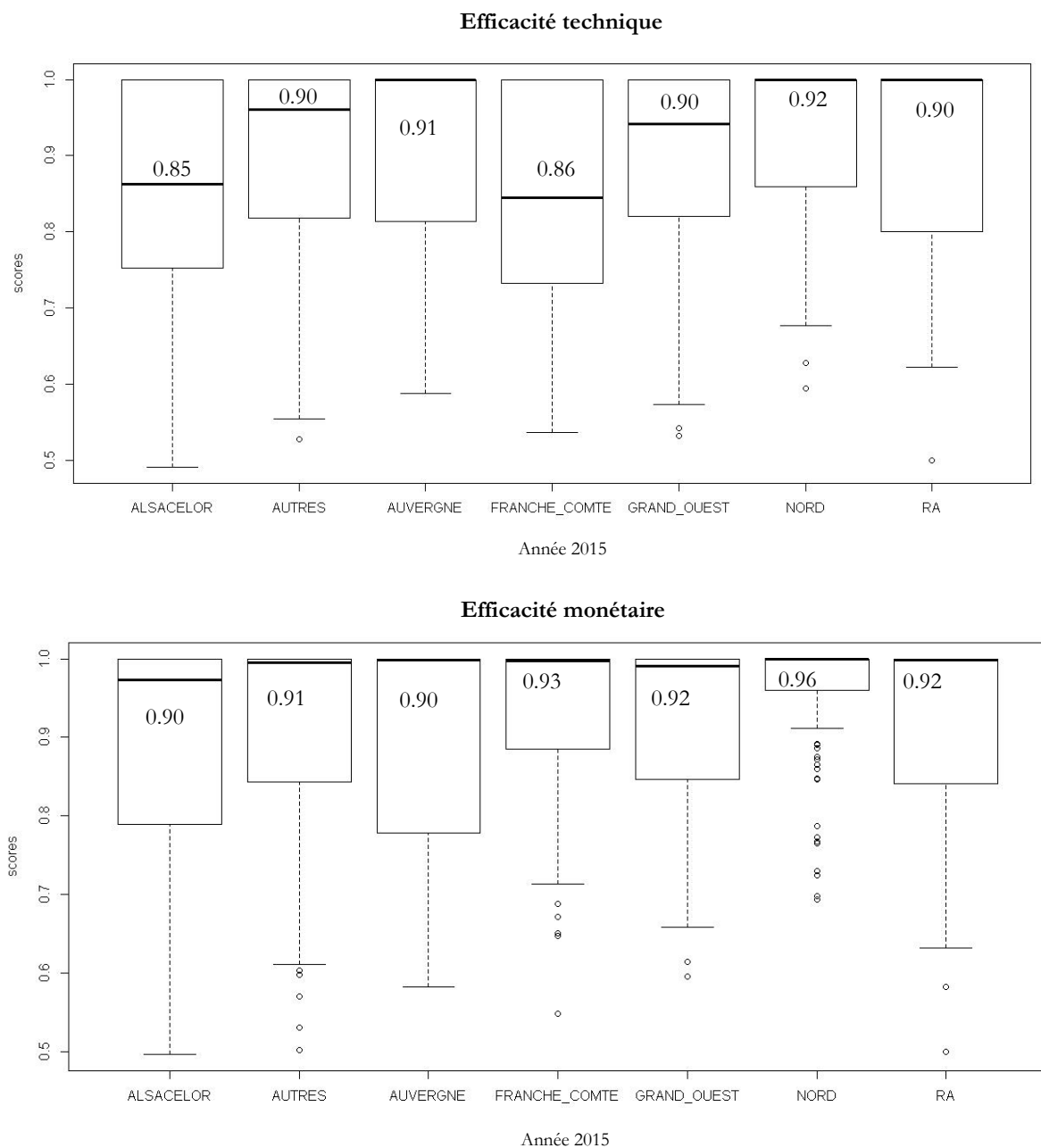
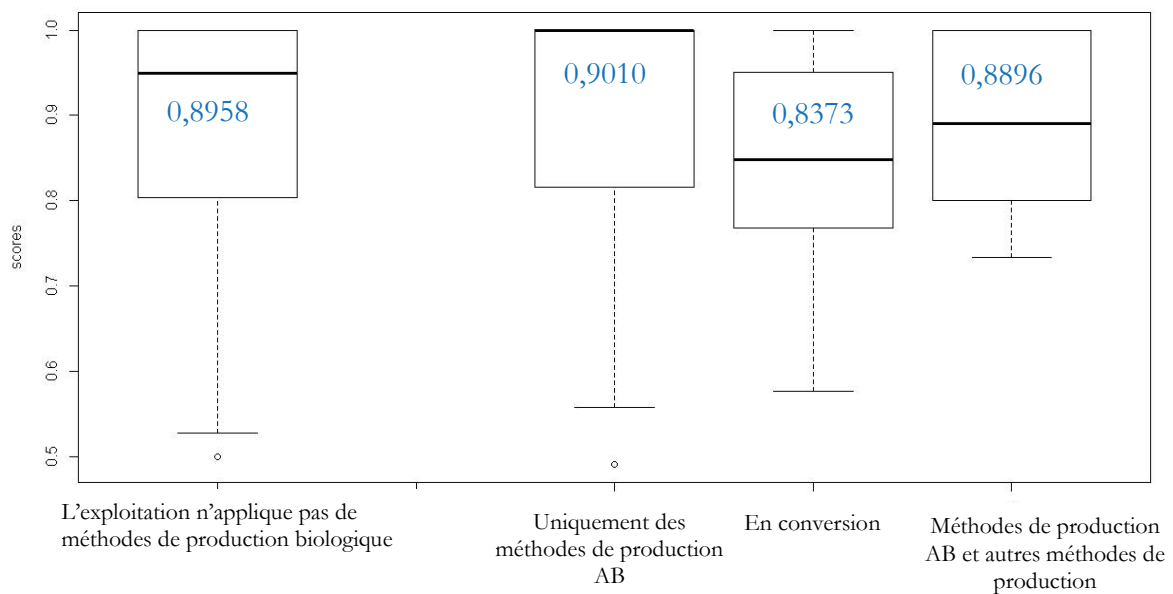


Figure 8 : Scores d'efficacité technique et monétaire en fonction des bassins laitiers (année 2015)

### 2.2.2.3. Agriculture Biologique : stratégie « payante » en bovins lait

Les exploitations engagées en AB ne présentent pas en moyenne davantage d'inefficacité technique que les exploitations en conventionnel. Malgré une productivité par animal moindre (moins de 5 000 L en moyenne contre 6 697 L pour les conventionnels) et des charges liées à la SAU supérieures (liée aux prix des intrants AB plus coûteux et à l'achat de matériel spécifique), les systèmes en AB sont des systèmes qui, à condition d'être techniquement cohérents (en réduisant la dépendance aux intrants extérieurs à l'exploitation et en valorisant la ressource fourragère de base : l'herbe), peuvent être aussi efficaces que des systèmes conventionnels. Les systèmes AB présentant les meilleurs niveaux d'efficacité dans notre étude sont les systèmes herbagers de l'ouest de la France avec des scores de 1 tandis que les exploitations en AB dont le système fourrager repose encore sur une grande part de maïs ont des scores ne dépassant pas 0,7.

#### Efficacité technique



#### Efficacité monétaire

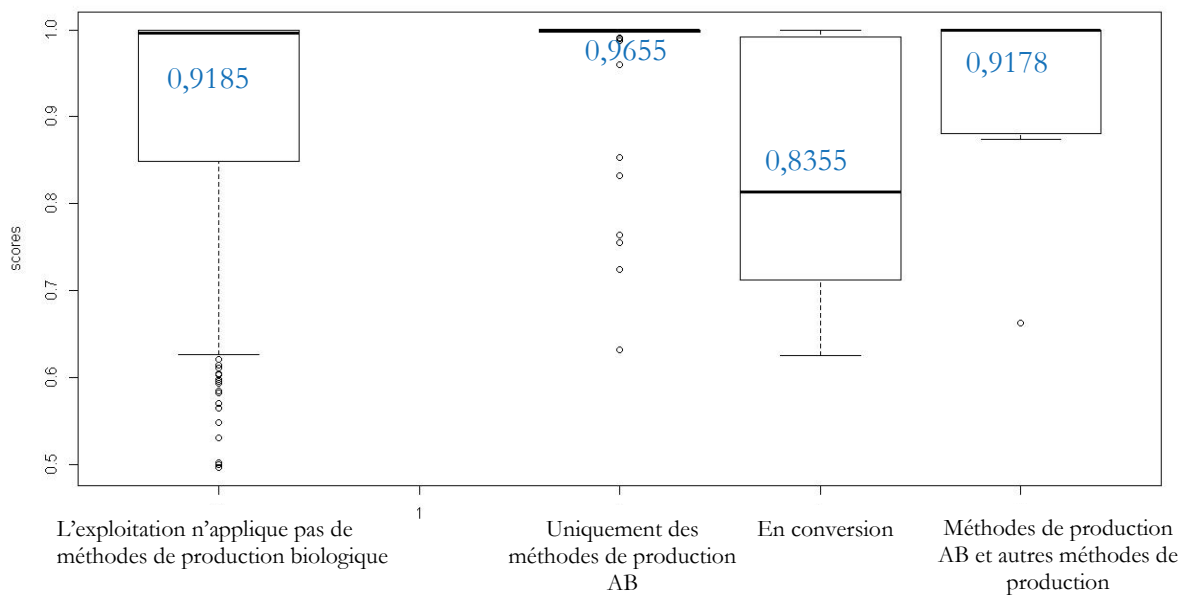


Figure 9 : Scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production

L'intégration des prix du lait permet ensuite aux exploitations en AB d'atteindre des hauts niveaux de score (en moyenne à 0,97) avec un faible écart-type (0,087 lorsque l'écart-type moyen global est de 0,114).

Les résultats pour les exploitations en conversion témoignent d'une faible efficacité que ce soit en « technique » (score de 0,84) ou en « monétaire » (score de 0,84). Mais cette observation est à prendre avec prudence à la vue du faible effectif d'exploitations présent dans l'échantillon (7). On sait que la période de conversion est un moment « clé » pour les producteurs au cours de laquelle les prix en AB ne sont pas présents alors que les volumes produits baissent et que certaines charges peuvent augmenter (par exemple les aliments du bétail certifiés AB).

De plus, les experts interrogés ont souligné l'existence d'un facteur d'hétérogénéité géographique des résultats en lien avec le prix du lait en AB. En effet, un enjeu important pour ces exploitations engagées en Agriculture Biologique est celui de la collecte et donc du regroupement d'une offre atomisée sur l'ensemble du territoire ainsi que le rapport de force avec les acteurs de l'aval souvent organisés en monopoles régionaux. Nous verrons par la suite que c'est une des conditions de réussite de la production en AB.

#### Ce que l'on peut retenir

Au-delà de l'hétérogénéité des performances, les stratégies de différenciations étudiées ont des effets contrastés sur les efficacités techniques et monétaires des exploitations.

**L'AOP**, outil de différenciation historique en production fromagère, même s'il permet le maintien d'exploitations dans des zones de montagne, ne permet pas automatiquement ni la création, ni la captation par les producteurs, de valeur ajoutée (comme le montre le cas de l'Auvergne en 2010). Pour autant, l'AOP ne semble pas non plus contraindre les exploitations à des performances techniques moins fortes que les exploitations livrant du lait standard dans des conditions données. Force est de constater que la réussite d'une telle démarche de différenciation à l'échelle des producteurs repose en grande partie sur l'organisation collective à l'échelle de la filière pour arriver à capter la valeur et à la distribuer équitablement entre les différents maillons de la filière.

**L'Agriculture Biologique** apparaît comme une stratégie payante pour les producteurs français en bovins lait. Même si une certaine hétérogénéité d'efficacité technique traduit parfois des incohérences dans les systèmes d'élevage en AB, l'intégration des prix du lait compense pour de nombreux producteurs cette inefficacité.

### 2.3. Expliquer la performance des exploitations laitières

L'explication de la performance des exploitations laitières en AOP et AB repose sur la capacité de la filière à produire de la richesse et à la répartir équitablement entre les acteurs, et à protéger l'avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire que la filière soit gouvernée par ses acteurs. La grille d'analyse utilisée dans le cadre de cette étude est organisée en 4 dimensions (Jeanneaux et Meyer, 2010) : (1) la création du surplus ; (2) la distribution du surplus ; (3) la protection de l'avantage concurrentiel ; (4) la gouvernance du système. Nous proposons ici 2 études de cas pour expliquer la performance de la stratégie de différenciation en production laitière. Une première étude de cas expose la stratégie AB de Biolait qui montre l'enjeu de l'organisation de l'offre dans une filière où les producteurs sont atomisés et dispersés. Une deuxième étude présente le cas de la filière AOP Comté qui est une réussite économique parce qu'elle est tout d'abord une réussite organisationnelle.

La stratégie de différenciation en AB est par nature individuelle et a-territoriale. Mais dans le contexte laitier d'atomicité des exploitations laitières et de concentration des unités de transformation du lait, l'action collective et la dimension spatiale obligent les parties prenantes de la production et de la transformation à rationaliser et regrouper l'offre. C'est précisément le rôle de la SAS Biolait. Selon les créateurs de cette société, étant producteurs de lait AB dispersés sur le territoire breton, ils ont fait le choix en 1994 de créer un outil de collecte et de négoce avec l'objectif de structurer la filière sans exclure de territoires. Cette initiative nous semble intéressante à analyser pour identifier les facteurs à l'origine de la création et de la répartition de richesse.

### 2.3.1.1. Biolait : « Le bio partout et pour tous »

Biolait est le premier collecteur de lait biologique de vache en France<sup>82</sup> avec 31% du lait AB collecté. En 2016, il a ainsi collecté 180 millions de litres de lait<sup>83</sup>. Biolait officie sur 71 départements et compte 1200 fermes adhérentes et 2000 producteurs. En 2017, son chiffre d'affaires s'élevait à 115 millions d'euros<sup>84</sup>. La collecte est assurée par une flotte de 17 camions et par 3 prestataires de collecte sans omettre l'existence d'accords de collecte avec certains transformateurs (Sodiaal). Biolait s'appuie également sur 20 relais logistiques de collecte<sup>85</sup>. Plus de 120 transformateurs sont livrés par Biolait dont Biocoop (depuis 2000), Système U et la Laiterie Saint-Denis-de-l'Hôtel (Loiret) (depuis 2011).

En 1994, cinq producteurs de lait bretons qui produisaient selon le cahier des charges de l'agriculture biologique ont décidé d'acheter un camion-citerne et d'assurer leur propre collecte puisqu'aucune laiterie ne s'en chargeait dans leur secteur et qu'ils ne pouvaient donc pas vendre leur lait au prix « majoré » de l'AB. Biolait s'est ainsi créé sous forme de GIE (groupement d'intérêt économique)<sup>86</sup>. L'objectif posé était alors de bien rémunérer les producteurs, de structurer durablement une filière naissante et de ne pas exclure de territoires<sup>87</sup>. De 1994 à 2002 la collecte de lait se développa pour atteindre 40 départements et 250 exploitations<sup>87</sup>.

En 2000, un partenariat tripartite entre Biolait, le distributeur Biocoop et plusieurs transformateurs fut entériné et un logo de traçabilité "Ensemble pour plus de sens" fut créé. « *Un lien s'est tout de suite créé entre Biolait et Biocoop car ils avaient les mêmes objectifs : le développement de l'agriculture et de l'alimentation AB. Au départ nous n'avions même aucun lien économique [...] Ce qui est différenciant c'est que Biolait est membre de Biocoop et sociétaire de la coopérative Biocoop, nous sommes partenaires d'un projet et d'une entreprise ensemble. Nous avançons tous les deux, main dans la main. Notre relation est basée sur le respect, la confiance et l'équité du commerce* » (Jacques Chiron, cofondateur de Biolait)<sup>88</sup>.

En 2002, alors que Biolait était présent sur une quarantaine de départements, la filière laitière biologique connut une importante crise de croissance. L'avenir du GIE menacé, la collecte fut réorganisée. Aucun producteur n'a été abandonné, même ceux qui ne pouvaient plus être collectés par Biolait et qui pensaient repartir vers la filière conventionnelle. Un mécanisme de mutualisation du prix

---

<sup>82</sup> Biolait, « Un projet à vocation économique », Site internet. URL: <https://www.biolait.eu/fr/gfycms/page/read/1-connaître-biolait/>

<sup>83</sup> Biolait, « Biolait SAS aujourd'hui », Site internet. URL: <http://www.biolait.eu/fr/gfycms/page/read/4-connaître-biolait/>

<sup>84</sup> La Nouvelle République, 2018, « La crise profite à Biolait », publié le 17/04/2018 à 04:55.

<sup>85</sup> Biolait, 2016, « La bio partout et pour tous », Dépliant, URL : [https://www.biolait.eu/media/pages/producteur/page//1-connaître-biolait//2016.04.19-BIOLAIT\\_depliant.pdf](https://www.biolait.eu/media/pages/producteur/page//1-connaître-biolait//2016.04.19-BIOLAIT_depliant.pdf)

<sup>86</sup> Le Réveil Normand, 2016, « Biolait, un collecteur de lait solidaire et novateur », Publié le 18 Mar 16 à 18:30.

<sup>87</sup> Biolait, 2012, « Présentation de Biolait SAS », Présentation power point, 10 diapos.

<sup>88</sup> Biocoop Bressuire, 2018, « Biolait, une filière solidaire et transparente », article de blog, 10 juillet 2018.



du lait est instauré, garantissant à chaque adhérent un prix de base identique, quelle que soit la région. En 2006, le GIE se transforma en SAS (société par actions simplifiée)<sup>89</sup>.

En 2009, le nouveau siège social de Biolait (bâtiment HQE) à SAFFRE (44) fut inauguré ; de nombreux producteurs rejoignirent Biolait. Enfin, en 2011, un partenariat tripartite fut signé avec le Groupement Coopératif de distribution "Système U" et la Laiterie St-Denis-de-l'Hôtel (45) pour l'embouteillage<sup>90</sup>.

En 2013, Biolait est devenue la première organisation commerciale de producteurs reconnue par le ministère en charge de l'agriculture<sup>91</sup>. Par ailleurs, Biolait fait partie de l'association Lait bio de France qui a vu le jour en avril 2013<sup>92</sup>.

### 2.3.1.2. Les bases de la production de la valeur ajoutée : organiser la collecte, concentrer et maîtriser l'offre

Le partenariat Biolait avec le groupe de distribution Système U est un « *partenariat équilibré, qui dure et progresse : nous avons commencé à travailler ensemble en 2011. Les représentants de U sont venus à une assemblée générale Biolait, ont découvert notre fonctionnement, nous sommes tombés d'accord sur la politique de prix, puis avons trouvé un industriel pour la mise en bouteille. Aujourd'hui, cela représente 30 millions de litres de lait par an environ. Mais aussi un gain en notoriété, car U fait connaître Biolait. J'aimerais aller plus loin, car, grâce à notre filière, tout le monde gagne sa vie, et notre logo ne le reflète pas assez. Il faudrait que le consommateur sache exactement ce qu'il y a derrière : du bio, mais aussi de l'équité !* » (Ludovic Billard, Producteur de lait bio dans les Côtes-d'Armor, administrateur de Biolait)<sup>93</sup>. Ces partenariats avec la distribution spécialisée en premier lieu, puis avec Système U, sont remarquables à plusieurs égards. D'abord, ils décloisonnent les discussions entre les différents maillons de la filière : organisation de producteurs, transformateurs et distributeurs. Ensuite, ils reposent sur un projet clair multidimensionnel de développement de l'AB, mais aussi d'établissement de nouveaux rapports socio-économiques ; ce projet est partagé au-delà du simple acte commercial. Économie, rapports sociaux et environnement composent différents axes du projet. Ces dimensions se traduisent par une transparence des coûts, un affichage des acteurs de la filière jusqu'au consommateur, et la participation financière des distributeurs pour encourager les conversions<sup>94</sup>.

Biolait a fondé son avantage concurrentiel sur trois piliers qui permettent de créer de la valeur :

- en mettant en œuvre une organisation rationnelle de la collecte du lait pour concentrer l'offre. Tout producteur de Biolait possède un tank d'une capacité de 6 traites, ce qui peut permettre de collecter du lait toutes les 72 heures, choix qui permet de réduire la fréquence de la collecte et ainsi compresser les coûts de transport. De cette manière, la collecte des producteurs les moins accessibles devient possible et permet ainsi d'augmenter les volumes et d'écraser les coûts fixes. Pour compenser l'investissement dans le tank de grande capacité et en assurer l'entretien, Biolait verse une prime froide de 5 €/1000L.

- en proposant à ses clients une garantie de volume et de qualité. Sur ce dernier point, Biolait a mis en œuvre la traçabilité de la production du lait à la transformation. « *Nous avons lancé en 2014 notre*

<sup>89</sup> Le Réveil Normand, 2016, « Biolait, un collecteur de lait solidaire et novateur », Publié le 18 Mar 16 à 18:30.

<sup>90</sup> Biolait, « Les moments clés », Site internet. URL: <https://www.biolait.eu/fr/gfycms/page/read/1-connaître-biolait/>

<sup>91</sup> Perrier Marion, 2017, « Biolait, le lait solidaire et biologique », Alternatives Economiques, 14-06-2017.

<sup>92</sup> Cette association réunit, à sa création, cinq organisations d'éleveurs laitiers bio : Biolait (OP commerciale), Lait Bio du Maine (OP Commerciale), OP Lait Bio Seine et Loire (OP de mandat), OP Lait Bio Grand-Est (OP de mandat) et APCLBO : Association des Producteurs-Coopérateurs de Lait Bio de l'Ouest.

<sup>93</sup> Magasins U, 2018 « Biolait, c'est du bio, mais aussi de l'équité... », Bien Mieux Le Mag, septembre 2018.

<sup>94</sup> Velly, Ronan Le Dufeu, Ivan. Grel, Laurent Le., 2016, « Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands », Économie rurale. DOI: 10.4000/economierurale.5046

*démarche qualité afin de fournir un lait de qualité, tracé, qui inspire la confiance. Nous ne voulons pas subir les cahiers des charges de nos clients, mais les anticiper. Pour cela, quatre conseillers accompagnent les producteurs [de Biolait] » (Christophe Baron, Président de Biolait)<sup>95</sup>.*

- enfin, en maîtrisant l'offre. Lorsque l'offre de lait bio dépasse la demande au risque de faire chuter fortement son prix, le groupement Biolait préfère écouler son lait dans le circuit conventionnel plutôt que de dévaluer fortement les prix sur le marché du lait bio<sup>96</sup>. La maîtrise de l'offre en utilisant le marché du lait conventionnel permet d'éviter l'engorgement du marché et les conséquences néfastes à long terme de l'effet *King*<sup>97</sup>. Il est plus intéressant d'accepter de baisser légèrement le prix du lait AB pour compenser les faibles prix du lait de désengagement vers le marché du conventionnel que de s'obstiner à vendre du lait AB sur un marché excédentaire qui pourrait s'effondrer durablement.

### 2.3.1.3. Distribution de la valeur ajoutée : le principe d'égalité à l'œuvre

La mutualisation du prix du lait est une démarche de solidarité particulièrement significative de l'engagement social de l'entreprise ; c'est l'une des forces de Biolait. Ce mécanisme permet à tous les producteurs de toucher le même prix pour leur lait, quelle que soit la zone de collecte et la situation du marché. Cette solidarité est la garantie du maintien du réseau de producteurs, notamment dans les périodes de baisse du prix du lait<sup>98</sup>. Bien que constitué sous forme de SAS, Biolait a un fonctionnement de type coopératif en reversant 95% minimum du résultat aux producteurs<sup>99</sup>.

Biolait s'engage à verser un même prix pour tous qui résulte de la différence entre le produit de la vente et les charges de structure liées à l'activité de Biolait. Un prix d'acompte est présenté aux producteurs associés en début d'année avec une saisonnalité au mois le mois. En fin d'année, un complément de prix est pratiqué en fonction du résultat comptable.<sup>100</sup>

### 2.3.1.4. Le besoin de créer la confiance et la fidélité

#### *Un mode de gouvernance territorial*

Toutes les décisions d'ordre politique ou stratégique sont prises par les producteurs. Ce fonctionnement transparent et démocratique repose sur leur implication dans différentes structures internes : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Structures Locales. Les associés sont également tenus informés via un bulletin mensuel diffusé avec la "paie de lait". Le Conseil d'Administration est composé de 15 membres, élu par l'Assemblée Générale pour un mandat de 3 ans renouvelable. Il représente la diversité existante à Biolait tant sur un plan géographique que des systèmes d'exploitation, détermine les orientations de l'activité de la SAS et veille à sa mise en œuvre. Il se réunit physiquement tous les 2 mois. Le bureau du CA se réunit quant à lui tous les mois<sup>101</sup>. Les Structures Locales sont des réunions décentralisées à l'échelle d'un ou plusieurs départements. Animées par les administrateurs, elles rassemblent les producteurs 2 à 3 fois par an. Elles permettent de présenter et commenter les résultats comptables et de gestion de la SAS, ainsi que d'informer sur l'état des marchés. C'est aussi un lieu

<sup>95</sup> Quartier Virginie, 2015, « Le pari fou d'une poignée de producteurs », Réussir Lait, juin 2015, n°292, pp.92-93

<sup>96</sup> Perrier Marion, 2017, « Biolait, le lait solidaire et biologique », Alternatives Economiques, 14-06-2017.

<sup>97</sup> King a mis en évidence la loi selon laquelle une diminution de la récolte de blé entraîne une augmentation proportionnellement plus importante de son prix et un accroissement de la valeur ou recette de la récolte.

<sup>98</sup> Bocquet Anne-Marie, 2015 « La mise en œuvre d'une stratégie durable - le cas Biolait, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique », Recherches en sciences de gestion, ISEOR, 2 (107), pp.133-155.

<sup>99</sup> Biolait, « Les producteurs au cœur de la structure », Site internet, URL : <https://www.biolait.eu/fr/gfycms/page/read/1-connaître-biolait/>

<sup>100</sup> Biolait, « Un prix du lait en toute transparence », Site internet. URL : <https://www.biolait.eu/fr/membership-request/>

<sup>101</sup> Biolait, « Le Conseil d'Administration », Site internet. URL: <https://www.biolait.eu/fr/gfycms/page/read/1-connaître-biolait/>

d'échange sur des choix stratégiques afin d'initier des sujets qui seront éventuellement débattus et votés en Assemblée Générale.<sup>102</sup>

### *Créer les conditions de la cohésion entre des producteurs dispersés*

Le projet affiché par Biolait est à double vocation environnementale et sociale : existence d'un lieu d'échange sur les pratiques agricoles entre les producteurs, soutien aux projets des producteurs, solidarité (avec une équité du prix du lait quelle que soit la zone de production, ce qui permet à tous de valoriser leur production biologique). La solidarité sociale entre les producteurs (même prix du lait pour tous) démontre une volonté d'équilibre entre le volet social et le volet économique<sup>103</sup>. La difficulté est de donner de la confiance dans un mode de production nouveau qui remet en cause le modèle de production conventionnelle de référence. La conversion est de ce point de vue un handicap à dépasser : « *Il faut s'habituer à ce que les vaches donnent moins de lait. En moyenne, on passe de 9 000 litres par vache par an à 6 000 litres. En passant au bio, on doit donc complètement modifier notre façon de gérer notre exploitation...* » (Ludovic Billard, Producteur de lait bio dans les Côtes-d'Armor, administrateur de Biolait)<sup>104</sup>. Le dispositif à l'œuvre vise à accompagner la transition : « *Un producteur en conversion reçoit une prime de Biolait de 30 €/ 1000 L pendant les deux années de conversion, tout en continuant à livrer à son entreprise. A la fin de la conversion, il est collecté par Biolait* » (Christophe Baron, Président de Biolait)<sup>105</sup>.

D'autres dispositifs viennent construire la cohésion et la confiance dans l'organisation collective. Biolait, par exemple, a créé un mécanisme pour assurer son autonomie financière, intitulé Fonds Mutuel de Garantie (FMG). Il est alimenté mois par mois pendant 2 ans par les exploitations adhérentes, à raison de 20 €/1000L actuellement. La 3ème année, le prélèvement se poursuit mais les fonds versés la première année sont restitués. À titre d'exemple, pour une exploitation produisant environ 200 000 L de lait biologique par an, avec un début de collecte en année n par Biolait<sup>106</sup> :

	Année n	Année n+1	Année n+2	Année n+3	Année n+4
Production en L	200 000	150 000	250 000	200 000	200 000
Abondement au FMG	4 000 €	3 000 €	5 000 €	4 000 €	4 000 €
Reversement de BIOLAIT	0 €	0 €	4 000 €	3 000 €	5 000 €

Tableau 5 : Tableau explicatif du fonctionnement du Fond Mutuel de Garanti - Source : Biolait, site internet

Cette contribution a permis de créer du fonds de roulement pour Biolait qui, une fois supérieur au besoin en fonds de roulement, est restitué au producteur qui peut le réinvestir dans Biolait. Globalement, les producteurs sont des micro-banquiers de la SAS. Ce dispositif engage les producteurs et crée de l'engagement pour renforcer les relations de confiance car à l'issue de chaque campagne laitière le producteur reçoit une partie de son capital social qu'il réinvestit pour entretenir le lien fort d'engagement financier dans Biolait.

Mis en place depuis le 1 janvier 2018, le chéquier formation Biolacté est une aide financière qui permet aux éleveurs de se faire remplacer sur leur ferme et de participer aux formations techniques plus

<sup>102</sup> Biolait, « Les structures locales : un lien fort et interactif », Site internet. URL : <https://www.biolait.eu/fr/gfycms/page/read/1-connaître-biolait/>

<sup>103</sup> Bocquet Anne-Marie, 2015 « La mise en œuvre d'une stratégie durable - le cas Biolait, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique », Recherches en sciences de gestion, ISEOR, 2 (107), pp.133-155.

<sup>104</sup> Magasins U, 2018 « Biolait, c'est du bio, mais aussi de l'équité... », Bien Mieux Le Mag, septembre.

<sup>105</sup> Quartier Virginie, 2015, « Le pari fou d'une poignée de producteurs », Réussir Lait, juin 2015, n°292, pp.92-93

<sup>106</sup> Biolait, « Le Fonds Mutuel de Garantie », Site internet. URL : <https://www.biolait.eu/fr/membership-request/>

sereinement<sup>107</sup>. Ce dispositif est valable pour les nouveaux producteurs Biolait, en bio ou en conversion. Valable jusqu'à un an après l'adhésion pour les éleveurs déjà en agriculture biologique, il s'étend jusqu'à un an après la date de fin de conversion pour les producteurs engagés dans la démarche de conversion. Le dispositif indemnise jusqu'à 10 demi-journées par ferme adhérente et par an, et ce, à hauteur de 50 € par journée<sup>108</sup>.

### **2.3.2. Les ressorts de la performance en production AOP**

La stratégie de différenciation en AOP est collective et territoriale. Cette stratégie est basée sur l'histoire des terroirs, des usages locaux, loyaux et constants. Les AOP sont souvent nées de la lutte contre l'usurpation et pour la conservation d'un patrimoine qu'on souhaite transmettre de génération en génération. C'est vers la fin des années 1970 que s'est affirmée avec force la stratégie de recherche de l'avantage concurrentiel de la filière Comté par la différenciation. Si l'analyse interne d'une société locale permettait de comprendre une dynamique sociale qui a conduit à renforcer une société d'éleveurs modernisés regroupés dans des fruitières et alliés d'affineurs régionaux, c'est parmi les facteurs externes qu'il a fallu se tourner pour évaluer la résistance de ce système productif original. En effet, l'hypothèse défendue supposait que l'éclatement de ce bloc social était possible du fait de la montée en puissance de l'industrie laitière fromagère, et il semblait inéluctable que les stratégies industrielles de domination des coûts constitueraient un facteur majeur de déstabilisation de la filière fromagère (gruyère de Comté et emmental particulièrement). Tout laissait à penser alors que le couple éleveurs montbéliards-marchands affineurs apparaissait démuni devant l'évolution des grandes firmes laitières d'audience nationale. Trente ans après ces conjectures, force est de constater que l'éclatement du bloc social n'a pas eu lieu et que le mode de production de division technique et sociale des tâches a perduré. Le cas des AOP fromagères de Franche-Comté est souvent cité en exemple pour illustrer la réussite économique collective des AOP fromagères. Il doit être cependant analysé avec notre grille d'analyse pour identifier les facteurs à l'origine de la création et de la répartition de richesse.

#### **2.3.2.1. L'AOP Comté : éleveurs, fruitières, affineurs solidaires au sein de la plus grosse filière AOP fromagère en France**

L'agriculture du massif jurassien est caractérisée par une orientation laitière importante valorisée par la production de fromage sous signes officiels de qualité (4 AOP : Comté, morbier, mont d'or, bleu de Gex, 2 IGP gruyère français et emmental grand cru Est central). Le massif jurassien (Doubs et Jura) regroupait en 2017, environ 2 500 producteurs de lait sous AOP produisant 785 millions de litres de lait avec lesquels ont été fabriquées 64 800 tonnes de Comté, 11 000 tonnes de Morbier, 5 500 tonnes de Mont d'Or et 550 tonnes de Bleu de Gex. Le Comté a connu une croissance spectaculaire en 25 ans en augmentant son tonnage de plus de 30 000 tonnes ! Le Morbier après avoir rapatrié sa production en 2000 avec l'obtention de l'AOP a multiplié sa production par 5 et le Mont d'Or a décuplé sa production entre 1986 et 2016. Une stratégie régionale de différenciation des fromages a été mise en œuvre principalement au détriment de l'emmental standard. En 30 ans (1987 à 2017), les fromages AOP du massif jurassien ont augmenté leurs volumes de 40 000 tonnes ! L'AOP Comté a été le vecteur principal de l'organisation du système productif fromager jurassien fondé sur la division sociale et technique de la production<sup>109</sup>. D'un côté, des éleveurs organisés en petits collectifs (140 fruitières en 2017) contrôlent la production de fromage en blanc (pré-affiné), mais n'ont pas accès au marché. De l'autre côté, des

<sup>107</sup> Biolait, « Biolait lance un nouveau dispositif financier pour les producteurs », 30-01-2018, URL : <https://www.biolait.eu/fr/diary/news/biolait-lance-un-nouveau-dispositif-financier-pour-les-producteurs/>

<sup>108</sup> Terre-net Média, « Biolait lance le chéquier formation Biolacté pour ses producteurs », Web-agri, 06-02-2018, URL : <http://www.web-agri.fr/actualite-agricole/economie-social/article/biolait-lance-le-chequier-formation-biolacte-pour-ses-producteurs-1142-134810.html>

<sup>109</sup> Perrier-Cornet P., 1986. "LE MASSIF JURASSIEN. Les paradoxes de la croissance en montagne ; éleveurs et marchands solidaires dans un système de rente," Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, INRA Department of Economics, vol. 2, pages 61-121.

entreprises d'affinage (une dizaine en 2017) ont le monopole de l'accès au marché, mais n'investissent pas la première transformation. Cette forme de coopération économique a produit un surplus collectif durable sauvegardé par la construction réussie de l'appellation d'origine protégée Comté. Le prix du lait a atteint la valeur de 550€/1000 L environ en 2017, soit 60% supérieur au prix du lait standard. Sur longue période (de 1995 à 2015) le prix du lait au producteur a été supérieur de 20% à 60% à la moyenne nationale. Comment expliquer cette performance ?

#### 2.3.2.2. Production de la valeur ajoutée : maîtrise de l'offre et des marchés

La première condition est tout d'abord d'avoir la capacité à produire de la richesse.

Entre 1985 et 1995, on a assisté à des changements technologiques majeurs dans les processus d'affinage du Comté. Les automates de soins ont été adoptés par la majorité des affineurs. Cette modernisation a permis d'abaisser les coûts de production et de conserver des prix de revient du Comté peu éloignés de ceux des produits substituables (emmental et autres pâtes pressées cuites). Elle s'est réalisée en réduisant le personnel de caves. Le fait le plus marquant reste cependant la « disparition » des cavistes frotteurs. Avec leur moindre présence, les affineurs ont adopté des conduites d'affinage moins risquées en réduisant les températures en caves. Dès lors la nature des Comtés évolua. Le standard Comté s'imposa comme étant un fromage « massif » de garde, c'est-à-dire sans ouverture, plus gras et plus humide, de plus en plus homogène mais avec une aptitude au vieillissement forte qui a permis d'utiliser cet attribut comme gage de qualité et d'augmentation du consentement à payer du consommateur. La filière a aussi su mettre en évidence le lien au terroir en continuant de valoriser la diversité fromagère notamment par la durée d'affinage. L'autre voie choisie pour différencier le Comté s'appuie sur la production de Comté préemballé vendu au rayon libre-service de la grande distribution. La production d'un Comté massif moins affiné, sans défaut, est adaptée à cette forme de présentation et est rendue possible par les techniques d'affinage prudentes actuelles. Ce nouveau produit a été le vecteur de la croissance. Il représentait environ 65% du Comté commercialisé en 2017.

Le deuxième levier a été de produire de la richesse par le développement d'outils de maîtrise de la quantité et la qualité des produits. Deux outils essentiels de régulation du marché ont été créés : d'une part, avec le contrôle interne structurel des volumes en obtenant l'exclusivité de la production sur deux départements principaux (Doubs et Jura) ; d'autre part, avec un contrôle interne conjoncturel des volumes. Il a été mené grâce à des plans de campagne annuels successifs validés par le ministère des finances. Ces plans permettent de limiter la croissance de la production en faisant respecter un quota de production par atelier de transformation. Ces deux mécanismes ont permis sur longue période (1990 à 2017) d'accompagner la croissance (+ 30 000 tonnes) tout en réussissant à augmenter en Euros courants le prix moyen des fromages (+ 4 000€/tonne) et en limitant la volatilité des prix. La présence d'une industrie de la fonte permet aussi de réguler l'offre en déclassant le fromage pour les valoriser en fromage fondu. C'est la densité historique de fromagers dans la région qui a multiplié les processus de transformation et fait de la zone un grand bassin laitier et fromager.

Le surplus de valeur produit par l'organisation originale de la production entre fruitières et affineurs correspond ici à une situation locale de monopole obtenue par rapport aux concurrents éventuels qui ne bénéficient pas de la localisation et/ou n'adhèrent pas aux règles édictées<sup>110</sup>. Le surplus est le résultat de l'entente entre les fruitières et les affineurs. Il correspond à un surplus dans le sens où il vient en plus de ce que les agents auraient pu produire en restant chacun de leur côté. C'est un surplus organisationnel cristallisé dans le cahier des charges de l'AOC. Le Comté a été vendu en moyenne en

---

<sup>110</sup> Perrier-Comet Ph., Sylvander B. Firms, coordination et territorialité, une lecture économique de la diversité des filières d'appellation d'origine. *Économie Rurale*, Paris, 2000, n° 258, p. 79-89.

2017 environ 12.50 €/kg contre 8.10€/kg pour l'emmental français<sup>111</sup>, soit un prix supérieur de 60% pour le Comté<sup>112</sup>.

### 2.3.2.3. L'AOP Comté : une filière protégée et pilotée par une interprofession puissante

La production de Comté est une forme de coopération économique originale sauvegardée par la construction en trois étapes de l'appellation d'origine contrôlée<sup>113</sup>. La protection du système productif contre les concurrents est un élément essentiel de la performance :

- Une première phase a visé à reconnaître l'exclusivité d'un droit à produire territorialisé. A ce titre, le Comté bénéficie de l'AOC depuis 1952. La zone a par ailleurs été réduite en 1998 pour éviter la production de Comté dans le département de la Haute-Saône limitrophe du bassin historique de production (Départements du Doubs et du Jura) ;
- La deuxième étape a consisté à produire des normes de production pour protéger le système de production. Collectivement les éleveurs laitiers du massif jurassien se sont constitués des barrières à l'entrée aux éleveurs laitiers concurrents (des zones de plaine) en inscrivant dans les cahiers des charges successifs de l'AOC des conditions de production peu compatibles avec la production laitière intensive à base d'ensilage de maïs pour des vaches de race prim'holstein en zone de plaine. Le cahier des charges est taillé sur mesure pour l'éleveur « montagnon et montbéliard » qui impose de fait des coûts de production supplémentaires à ses concurrents (interdiction d'alimenter le troupeau avec des fourrages fermentés, interdiction des OGM, races montbéliarde ou simmental exclusivement, interdiction du robot de traite, chargement limité à un hectare de surface fourragère par vache, limitation des quantités de lait par hectare à 4600 litres, interdiction du zéro pâturage), ou qui les exclut directement du système productif localisé (réduction de la zone au massif jurassien, interdiction de la production fermière). Le cahier des charges est également taillé sur mesure pour les fruitières qui peuvent différencier le produit et se protéger de la concurrence des industriels via les décrets de 1976, 1979, 1986, 1994, 1998 et 2007. Hormis le mouvement de réduction de la zone AOC Comté, les décrets successifs ont privilégié la production artisanale en fruitières (non-thermisation du lait, non robotisation des tâches, limitation des bassins de collecte, limitation de la taille des ateliers), et permis d'imposer aux grands groupes laitiers concurrents les mêmes coûts de production que la fruitière (application de la théorie du Raising rivals' costs)<sup>114, 115, 116, 117</sup> ;
- Enfin, une troisième phase a cherché à maîtriser l'offre fromagère. La maîtrise de l'offre est actuellement structurée au sein de l'interprofession du Comté qui régule la production régionale grâce aux plans de campagne successifs, ainsi qu'à la réduction de la zone AOC Comté en 1998 à deux départements principaux (Doubs et Jura).

La filière Comté s'est ainsi constituée collectivement des barrières à l'entrée, nécessaires à la sauvegarde de son avantage concurrentiel. La filière Comté est souvent considérée comme un modèle d'action collective. Elle s'est dotée d'une interprofession puissante qui contrôle les outils efficaces de

---

<sup>111</sup> Source : syndicat français de pâtes pressées cuites 2007

<sup>112</sup> Source CIGC : <http://www.comte.com/le-marche-du-comte,4,0,8,1,1.html>

<sup>113</sup> Perrier-Cornet P., 1989, « Les filières régionales de qualité dans l'agro-alimentaire : Etude comparative dans le secteur laitier en Franche-Comté, Emilie Romagne, Auvergne », *La compétitivité dans l'agroalimentaire européen*, Communication au colloque SFER, 25 et 26 avril, Paris, 12 p.

<sup>114</sup> Barjolle et al., 2012, *supra* **Erreur ! Signet non défini.**

<sup>115</sup> Jeanneaux P., Perrier-Cornet P., (2011). Stratégie d'élévation des coûts des concurrents pour préserver un système productif agroalimentaire : le cas d'une filière fromagère d'appellation d'origine. *Revue d'Economie Industrielle*: 115-138.

<sup>116</sup> Salop, S. C. et Scheffman, D. T. (1983). Raising Rivals' Costs. *American Economic Review*, n° 73, p. 267-271.

<sup>117</sup> Salop, Steven C., et David T. Scheffman. « Cost-Raising Strategies ». *The Journal of Industrial Economics* 36, n° 1 (septembre 1987): 19.

<https://doi.org/10.2307/2098594>.

maîtrise de l'offre de Comté et qui promeut une stratégie de différenciation du fromage permettant de protéger les intérêts des éleveurs de montagne et des affineurs.

#### 2.3.2.4. Distribution de la valeur ajoutée : Un mécanisme de répartition du surplus inscrit dans la logique propre de la filière AOP Comté

Jusqu'à présent la filière a organisé le partage du surplus entre « production » et « marché ». L'efficacité du système a reposé sur le partage régulé du surplus collectif qui a notamment permis aux éleveurs d'avoir un prix du lait supérieur de 20% à 60% à la moyenne nationale au cours des 20 dernières années. La résistance de l'organisation de la production de Comté a longtemps reposé sur la convergence d'intérêts économiques partagés entre les éleveurs et le petit capital marchand<sup>118</sup>. Jusqu'à une époque récente, la multiplicité des fruitières contrôlant la première transformation a garanti aux affineurs une variabilité fromagère bien valorisée sur des circuits commerciaux locaux et/ou spécialisés mais limités en termes d'expansion, bloquant l'accumulation du capital chez les affineurs. En contrepartie, les affineurs ont accepté de répartir plus équitablement la rente d'appellation sur les bases d'un contrat type imposé par l'interprofession. Le partage est réalisé au sein d'un contrat type validé au sein de l'interprofession (CIGC). Certains affineurs peuvent appliquer un contrat avec des conditions différentes mais qui restent, dans tous les cas, au moins aussi avantageuses que celles contenues dans le contrat type. Les affineurs déclarent chaque mois à l'interprofession (CIGC) les volumes vendus et les prix des Comtés affinés. L'interprofession établit et diffuse un prix moyen pondéré des Comtés vendus chaque mois : c'est la MPNC (moyenne pondérée nationale Comté). Ce prix de base va servir à établir le prix définitif des Comtés. Sur la base de la MPNC est calculé et diffusé le prix moyen des fromages en blanc. Des coefficients négociés entre les éleveurs des coopératives-fruitières et les affineurs sont appliqués en fonction de la catégorie qualitative des Comtés. Ces coefficients sont à la base de la répartition du surplus. Au sein de la fruitière est établi mensuellement le prix du lait de base. Ce prix est défini en retranchant au chiffre d'affaires de la fabrication mensuelle (vente de Comté, de beurre, de crème, lactosérum...), les charges de la transformation, et en divisant le solde obtenu par le litrage apporté par les adhérents. Le prix au producteur variera ensuite en fonction de la qualité chimique et bactériologique du lait. Le prix de lait varie ainsi mensuellement et dépend :

- d'une part, directement de la qualité du lait des producteurs et de la capacité du fromager à maximiser les rendements et à minimiser les coûts (le fromager était d'ailleurs rémunéré en général proportionnellement au chiffre d'affaires réalisé) ;
- et d'autre part, de la capacité des éleveurs à peser collectivement sur la définition des coefficients de calcul des prix des Comtés en blanc.

L'AOP Comté est une sorte de modèle protectionniste, structuré collectivement par une interprofession puissante à l'instar de l'AOP Comté. La situation du système de production en Comté est un exemple intéressant d'une action collective qui déploie une stratégie collective de recherche d'un avantage concurrentiel hors coût en différenciant le produit par ses conditions de production. L'AOP Comté est une bonne illustration du mode de gouvernance territorial. Il nous permet de mettre en évidence que la formation du prix du lait sur le marché dépend de deux facteurs principaux :

- L'équilibre entre l'offre et la demande avec le contrôle au sein de l'interprofession de la maîtrise de l'offre ;
- Et surtout ici, la structure des rapports des producteurs de lait et des acheteurs, qui dépend du degré d'organisation des acteurs de la filière. Force est de constater qu'à la base la labellisation AOP ne garantit pas des prix de lait supérieurs aux éleveurs. En revanche, certaines mesures

---

<sup>118</sup> Perrier-Cornet, 1986, *supra note* 109



spécifiques des cahiers des charges protègent les entreprises artisanales (les coopératives-fruitières) et les éleveurs laitiers en imposant à leurs concurrents (les grandes firmes de l'industrie laitière ou les éleveurs laitiers des zones de plaine) leurs techniques de production et donc leurs coûts. En protégeant le modèle de production en filière, les éleveurs et leurs fruitières ont pu maintenir un rapport de force dans le système productif localisé jurassien qui assure un partage du surplus produit plus équitable et par conséquent un prix de lait supérieur. Ce cadre institutionnel nous semble expliquer le différentiel de prix de lait entre les exploitations du massif jurassien et celles du massif central.

Enfin, nous avons eu recours à la grille du capital social qui nous semble pertinente pour comprendre le rôle clé de l'action collective spécifique. Dans la filière Comté il semble que le capital social soit assez spécifique. Les agriculteurs, au cours des siècles, ont développé des règles formelles communes et ont construit un capital social marqué par une forte cohésion du groupe (Bonding) et une ouverture vers l'extérieur (Bridging). Au fil du temps, le système productif local s'est construit autour de 3 valeurs fortes : (1) La solidarité, fondement de la fruitière. (2) le don, notamment pour la gestion de la fruitière, par ses membres associés, qui n'est pas rémunérée. (3) La confiance. Bien que les méthodes de construction de la confiance aient changé, ces valeurs sont fermement enracinées dans les pratiques sociales. Les éleveurs sont engagés sur le long terme, ce qui doit jouer sur le respect des règles de production et la maîtrise de la qualité du lait.

Par ailleurs, le système productif fromager localisé actuel est basé sur un pacte fort entre les coopératives et les affineurs. Là aussi les relations entre fruitières et affineurs sont fortes avec des contrats de vente des fromages qui existent depuis 40 à 50 ans, de la transparence et de la loyauté.

Enfin les liens faibles de la filière avec les partenaires extérieurs à la filière sont importants et ont permis l'adoption d'innovations technologiques, commerciales et culinaires.

### Ce que l'on peut retenir

**En AB**, la stratégie de différenciation est par nature individuelle et a-territoriale. Dans le contexte laitier d'atomicité et de dispersion spatiale des exploitations laitières, et de concentration des unités de transformation du lait, le développement de la filière AB oblige les parties prenantes de la production et de la transformation à rationaliser et à regrouper l'offre. C'est précisément le rôle de la SAS Biolait.

L'enjeu pour cette stratégie n'est pas tant de recruter des producteurs laitiers, car l'incitation par le prix du lait élevé est efficace, que de fédérer les éleveurs pour qu'ils adhèrent durablement au projet collectif pour disposer d'un volume suffisant de lait et un nombre suffisant de producteurs pour densifier les réseaux de collecte.

Le projet affiché par Biolait est intéressant car il montre une double vocation : environnementale et sociale. La structure de gouvernance qu'est Biolait se situe dans un contexte de difficulté de donner de la confiance dans un mode de production nouveau qui remet en cause le modèle de production conventionnelle de référence. L'enjeu est donc de créer un lieu d'échange sur les pratiques agricoles entre les producteurs, de donner confiance aux éleveurs en jouant sur l'équité du prix du lait quelle que soit la zone de production, ce qui permet à tous de valoriser leur production biologique. La solidarité sociale entre les producteurs (même prix du lait pour tous) démontre une volonté d'équilibre entre le volet social et le volet économique<sup>119</sup>.

<sup>119</sup> Bocquet Anne-Marie, 2015 « La mise en œuvre d'une stratégie durable - le cas Biolait, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique », Recherches en sciences de gestion, ISEOR, 2 (107), pp.133-155.



Le projet de Biolait est également logistique et repose sur sa capacité à optimiser la collecte pour baisser son coût. Cette capacité passe par la collecte toutes les 72 heures dans les fermes et par la densification des bassins de collecte en recrutant de nouveaux producteurs AB.

L'ensemble du projet collectif passe aussi par une forme de déconcentration de la gestion des affaires laitières à l'échelle des bassins de collecte pour que les éleveurs dispersés et qui ne se connaissent pas soient incités à participer au fonctionnement de Biolait.

**En AOP**, la situation du système de production en Comté est un exemple intéressant d'une action collective qui déploie une stratégie de recherche d'un avantage concurrentiel hors coût en différenciant fortement le produit par ses conditions de production. L'AOP Comté est une bonne illustration du mode de gouvernance territorial.

La formation du prix du lait sur le marché dépend de deux facteurs principaux :

- l'équilibre entre l'offre et la demande et que pour cela il faut un contrôle au sein de l'interprofession ou de l'ODG de la maîtrise de l'offre ;
- l'existence d'institutions qui structurent le rapport entre producteurs de lait et les acheteurs. Pour les producteurs, c'est le contrôle des fruitières, lieu de la 1<sup>o</sup> transformation collective qui donne du pouvoir aux éleveurs.

Force est de constater qu'à la base, la labellisation AOP ne garantit pas des prix de lait supérieurs aux éleveurs. En revanche, certaines mesures spécifiques des cahiers des charges protègent les entreprises artisanales (les coopératives-fruitières) et les éleveurs laitiers en imposant à leurs concurrents (les grandes firmes de l'industrie laitière ou les éleveurs laitiers des zones de plaine) leurs techniques de production et donc leurs coûts. En protégeant le modèle de production en filière, les éleveurs et leurs fruitières ont pu maintenir un rapport de force équilibré dans le système productif localisé jurassien qui assure un partage du surplus produit plus équitable et par conséquent un prix de lait supérieur. Ce cadre institutionnel nous semble expliquer le différentiel de prix de lait entre les exploitations du massif jurassien et celles du massif central.

Qu'il s'agisse de la production en AOP ou en AB l'enjeu pour les éleveurs est de valoriser les ressources territoriales et de limiter l'importation dans les exploitations d'intrants qui pénalisent la performance économique, qui sont à l'origine de gaspillage et de pollution ou qui remettent en cause l'esprit du cahier des charges. Il n'est pas logique que la production de fromages AOP dont la spécificité repose sur un lien au terroir soit permise par une alimentation à base de concentrés importés (tourteau de soja du Brésil par exemple). Il ne semble pas logique non plus qu'une production de lait respectant un cahier des charges en AB ne soit pas plus liée aux ressources locales garantes de la réduction d'impacts environnementaux consécutifs à des produits importés gourmands en énergie fossile.

### 3. Filière ovins-viande : Une politique de différenciation qui continue de se chercher ?

#### 3.1. La production ovine sous signe de qualité : une logique marginale dans un secteur en crise structurelle

D'après l'enquête structure de 2016, la France comptait 36 409 élevages détenant des brebis allaitantes. En 2013, les 40 000 élevages rassemblaient 4.05 millions de brebis allaitantes, soit en moyenne une centaine de brebis par élevage. En 2013, 2/3 des brebis allaitantes étaient détenues par à peine plus de 15% des élevages (ceux détenant plus de 200 brebis) alors que 73% des élevages (ceux à moins de 100 brebis) détenaient 18% du cheptel. La production ovine allaitante est caractérisée par la présence de nombreux petits élevages. Cette production connaît sur une longue période une forte restructuration. En 2015, la France comptait 6 millions de têtes (ovins allaitants et laitiers), ce qui correspondait au cheptel de 1950. Après avoir connu un pic en 1980 avec 12.8 millions de têtes (dont 9.2 millions de brebis), la production n'a pu faire face à la baisse des prix liée à l'entrée du Royaume-Uni (et indirectement de ses anciennes colonies d'Océanie) dans le marché commun de la CEE, et elle a ensuite connu un déclin continu. En 2000, on comptait encore 90 000 élevages ayant des brebis allaitantes contre 36 409 en 2016. En 17 ans le nombre d'élevages a été divisé par 2.5 et le nombre de brebis allaitantes par 1.5 ! Malgré une baisse des effectifs de brebis allaitantes de 45% entre 1990 et 2016<sup>120</sup>, la France reste le 3ème pays producteur de viande ovine dans l'UE. La production se concentre dans les plus gros élevages. On comptait en 2016 en moyenne 408 brebis allaitantes dans les élevages de plus de 200 brebis et 76 dans les élevages de moins de 200 brebis. La production ovine se concentre également spatialement, avec 75 % de la production réalisée au sud de la Loire, et 80% en zone défavorisée.

La diminution des élevages s'explique par une conjonction de facteurs dans un contexte de crise depuis 20 ans (figure 10) :

- Tout d'abord, le nombre d'exploitations françaises toutes productions confondues diminue et les élevages ovins n'échappent pas à cette logique ;
- La concurrence exacerbée avec les grands pays producteurs (Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Irlande, Espagne...) a eu pour conséquence d'éliminer les élevages les moins performants. Encore actuellement, 91 000 tonnes équivalent carcasse sont importées dont 39 000 du Royaume-Uni et 16 000 de Nouvelle-Zélande, alors que dans le même temps la France exportait en 2016 8 600 tonnes équivalent carcasse principalement vers l'Italie (3 400 Tonnes équivalent carcasse (TEC)). La balance commerciale ovine est déficitaire de 418 millions d'Euros. Il en résulte qu'en France en 2016, 50% de la consommation de viande ovine est d'origine française. Les élevages ovins allaitants ont produit en 2016 3.7 millions d'agneaux pour 68 000 tonnes équivalent carcasse ;
- La spécialisation des élevages bovins-ovins vers la seule production bovine, plus rémunératrice et moins gourmande en main-d'œuvre, a entraîné la baisse du nombre de brebis ;
- La difficulté à trouver le système de production cohérent et efficace. En effet, la performance technico-économique s'est dégradée du fait, d'une part, de l'évolution des aides publiques jusqu'en 2010. En effet, depuis 2010 avec le plan Barnier, les aides aux élevages ovins ont été revalorisées, avec un rééquilibrage par rapport aux élevages bovins allaitants. Toutefois en 2016

---

<sup>120</sup> Agreste 2017

sur les 40 000 élevages détenant des brebis allaitantes, seule la moitié a bénéficié de l'aide ovine, notamment car il faut détenir au moins 50 brebis pour la toucher. Mais cette moitié des élevages représente plus de 90% cheptel. D'autre part, cette baisse de performance peut être reliée au changement de conduite des troupeaux pour répondre à la demande de la distribution d'une production plus régulière, en lien avec le référencement des SIQO par les GMS. Cette régularité reposant, d'une part, sur l'étalement des ventes dans l'année, et d'autre part, sur une certaines standardisation (agneaux jeunes, peu colorés...). Dans les bassins herbagers, les systèmes sont passés de la production économe d'agneaux d'herbe à la production plus coûteuse d'agneaux de bergerie de contre saison (traditionnellement produits dans les régions pastorales et dans les bassins céréaliers). Ce recours important au désaisonnement, à base d'aliments concentrés peu coûteux dans les années 90 (primes PAC sur les productions végétales), a fragilisé les systèmes français lors des flambées successives des prix des matières premières. C'est le constat qui est fait aussi par FranceAgrimer (2014) qui montre que dans l'UE, la France (avec l'Espagne) est un des pays producteurs de viande ovine dont la productivité a le plus diminué depuis 2005, contrairement aux autres pays européens qui ont connu une légère amélioration de leur productivité au cours des dix dernières années en conservant des systèmes de production extensifs, peu sensibles à la volatilité des prix des intrants.

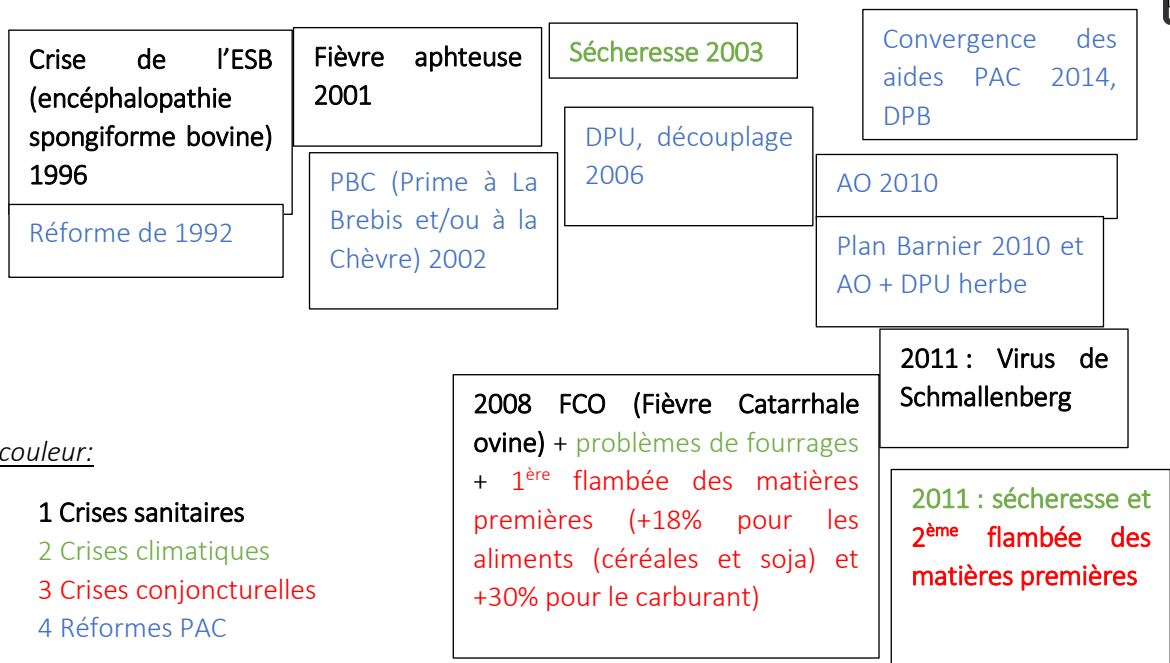


Figure 10 : Un contexte sans cesse modifié depuis 30 ans dans la filière ovine

Les élevages ovins français sont très dépendants des aides publiques. Leur montant dépasse le revenu agricole. Si les aides publiques sont essentielles à la viabilité des systèmes ovins, il ne faut pas négliger le rôle important des choix stratégiques pour pallier la baisse des revenus et parmi eux la stratégie de différenciation des produits, structurée par des organisations de producteurs. Pour se démarquer, la filière ovine a développé une gamme de produits identifiés via plusieurs signes officiels de qualité. La production de viande d'agneau Label Rouge, IGP ou AOP représentait en 2017 environ 20% de la production française. Plus de 7 000 éleveurs ovins travaillent sous signe officiel de qualité, soit environ 20% des éleveurs ovins. 17% des agneaux français abattus ont été labellisés sous un signe officiel de la

qualité et de l'origine (SIQO) en 2016, soit 633 000 agneaux (Interbev-Ovins, 2017<sup>121</sup>). En France, il existait une vingtaine de démarches « agneau sous signe officiel de qualité ». On peut citer par exemple un certain nombre de Labels Rouges (dans le Centre-Est : Agneau fermier du Bourbonnais, Cœur de France, Tend'agneau, Agneau Laiton...), les deux AOP (Barèges-Gavarnie et Prés-salés de la baie de Somme, assez marginales en effectifs de brebis), ou encore le label Agriculture Biologique. 5,5% des brebis sont certifiées Agriculture Biologique et elles produisent 64 000 agneaux, soit 1 286 tonnes. Ces démarches permettent de valoriser l'agneau français par rapport à ses concurrents britanniques, irlandais, néo-zélandais ou espagnols. La « montée en gamme » est un enjeu fort. D'après le plan de la filière ovine française (2017) : « *la filière ovine française souhaite doubler sa production de viande biologique (11% des brebis contre 5.5% aujourd'hui) et de viande sous Label Rouge ou IGP (30% contre 15% aujourd'hui) grâce à un renouveau de la contractualisation* ». Pour les professionnels, cette action a pour corollaire d'améliorer la connaissance des coûts de production par les élevages, notamment en élevage Bio ; de mettre en place des indices "coût de production" et une connaissance des cotations au stade « entrée abattoir » pour les agneaux bio ; de développer des outils de prévision de sortie des agneaux ; et de renouveler l'accompagnement technique en élevage.

On peut se questionner sur l'efficacité des recommandations formulées. L'objectif de notre étude est d'éclairer, d'une part, la performance de la stratégie de différenciation en ovins viande, et d'autre part, de mettre en évidence les leviers institutionnels nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation sur des élevages hétérogènes et dispersés sur le territoire.

## 3.2. « Définition et mesure de la performance »

### 3.2.1. Définition de la performance

Afin de rendre compte de la compétitivité des exploitations, nous avons fait le choix d'une mesure de la PTF reposant sur la méthode DEA. Les données mobilisées sont les données du réseau Inra de l'UMR Herbivores. A sa création, le réseau n'a pas cherché l'exhaustivité ou la représentativité mais bien l'observation d'une diversité de systèmes représentant un potentiel de production dans un contexte donné. Les éleveurs ont été choisis sur des critères comme pouvant être suivi sur le long terme et ayant une part majoritaire de leur revenu issu de l'atelier ovin. Le réseau initial de 1987 composé de 18 éleveurs répartis sur le Puys de Dôme, le Cantal, la Creuse et la Corrèze s'est élargi avec le recrutement en 1988 de 24 exploitations dans le sud de la Vienne puis quelques-unes dans l'Allier. Même si l'objectif était le suivi des exploitations sur le long terme, certaines exploitations sont sorties du réseau (retraites, abandons, etc...) et d'autres y sont rentrées. La composition de l'échantillon a donc évolué au court de la période. La constitution d'échantillon constant est donc complexe comme le montre la figure 11.

Afin de réaliser une étude cohérente, à l'aide d'experts, nous avons défini les périodes d'étude suivantes :

- P1 : 1987 → 1991 : Cette période ne sera pas étudiée car les mutations qui ont eu lieu durant cette période sont très importantes. De plus, une seule exploitation Agriculture Biologique est présente sur cette période et une seule année.

---

<sup>121</sup> Interbev-Ovins, 2017, Plan de la filière ovine française, Rapport pour les Etats généraux de l'alimentation, 14 décembre 2017, 77 p.

- P2 : 1992 → 1998 : Sur cette période seule 2 exploitations de l'échantillon sont en AB correspondantes à 9 individus sur les périodes. La comparaison sera donc davantage axée sur les différences entre Zone de plaine et zone rustique et/ou autres variables de structures.

<b>Evolution du nombre d'exploitations « conventionnelles » afin de constituer des échantillons constants sur une durée maximum</b>		
	Zone Rustique	Zone de Plaine
1987	18	
1988	18	24
1989	18	24
1990	18	24
1991	18	24
1992	18	24 24
1993	18	24
1994	18 16	24
1995	16	24
1996	16	24
1997	16	24
1998	16	24
1999	16	24 18
2000	16	18
2001	16	18
2002	16	18
2003	16 14	18 11
2004	14 16	11 10
2005	16	10 8
2006	16 18	8
2007	18	8 10
2008	18	10 7
2009	18 21	7 10
2010	21 19	10
2011	19 19	10
2012	19 23	10 9
2013	23 23	9 10
2014	23	10
2015	23 22	10 9
2016	22	9

Figure 11 : Composition de l'échantillon d'étude – ovins viande

- P3: 1999 → 2004 : Il faut noter sur cette période l'évènement climatique particulier que constitue la sécheresse de 2003. Sur cette période on compte entre 4 et 7 exploitations AB chaque année.
- P4 : 2005 → 2009 : L'envolée des prix et le contexte instable de 2008 restent qualifiés de crise majeure. La crise de 2008 a marqué à l'échelle nationale le début d'une période de perturbations sur les cours des matières premières face à la demande mondiale croissante. Durant cette période, l'échantillon compte entre 5 et 6 exploitations AB par année.
- P5 : 2010 → 2016 : Période marquée par la réforme de la PAC de 2010 et 2015 ; convergence des aides et baisse du budget qui impacte tous les élevages (baisse compensée pour les systèmes extensifs par la revalorisation de l'ICHN). 5 à 7 exploitations en AB par année composent l'échantillon de 28 exploitations AB sur cette période.

Les exploitations de l'échantillon sont localisées en zones de plaines ou rustiques (de montagne) et peuvent être regroupées selon leurs pratiques selon leur systèmes d'alimentation (fourragers intensifs, herbagers et pastoraux, tableau 6). Les systèmes pastoraux sont définis ici selon un seuil d'utilisation de

parcours en surface. Même si ces systèmes ne sont pas au sens strict défini par l'IDELE comme pastoraux, les caractéristiques Du fait de la localisation de l'échantillon, les élevages herbagers sont prédominants, beaucoup plus qu'à l'échelle nationale.

Périodes	Type de production				Zone géographique			Typologie		
	Agriculture Biologique	Conventionnel	En conversion	Non renseigné	Plaine	Montagne	Non renseigné	Fourrager	Herbager	Pastoraux
P1	1	238	0	0	119	120	0	39	189	11
P2	9	409	2	0	245	175	0	23	375	22
P3	32	230	9	0	139	132	0	17	235	19
P4	29	178	0	0	62	145	0	11	170	26
P5	28	106	0	154	92	189	7	28	239	21

Tableau 6 : Composition de l'échantillon d'étude – ovins viande (élevages x années)

### 3.2.2. Mesure de la performance : tour d'horizon des performances des exploitations ovines »

#### 3.2.2.1. Comparaison des performances moyennes entre les types de production

Dans un premier temps, nous proposons une comparaison des scores moyens d'efficacité « technique » et d'efficacité « prix » entre les types de production (AB : Agriculture Biologique / C : Conventionnel / EC : En Conversion) sur chacune des périodes étudiées. Les résultats sont présentés sur l'ensemble des exploitations de l'échantillon.

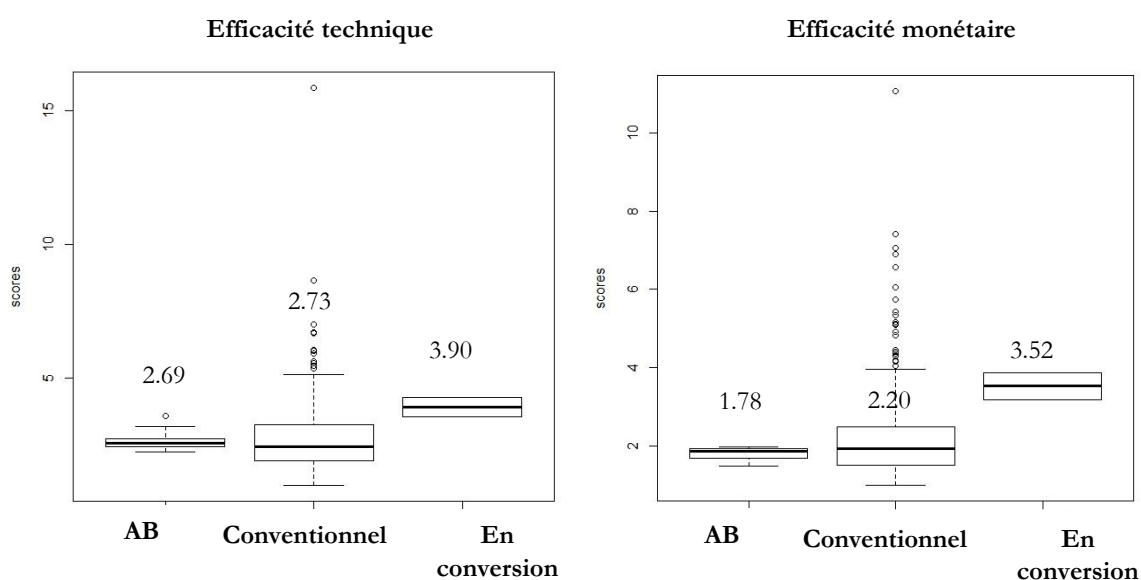


Figure 12 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P2

Les différences de scores entre les groupes AB et C ne sont pas significatives autant en terme technique que monétaire sur la période 2. On notera néanmoins un décrochage des groupes des exploitations en conversion. Ces résultats sont à mettre en regard des effectifs présents sur cette période et une comparaison entre les systèmes de plaine et de montagne sera plus pertinente.

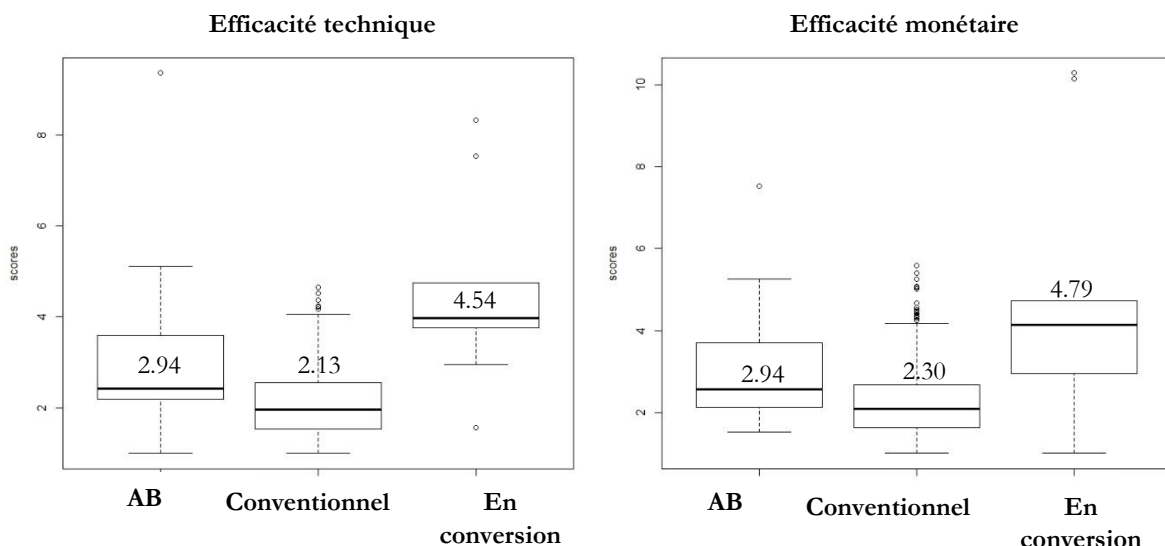


Figure 13 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P3

Sur la période 3, les 32 exploitations en AB et les 9 exploitations EC présentent des inefficacités plus importantes que les exploitations en conventionnel et ce en technique comme en monétaire.

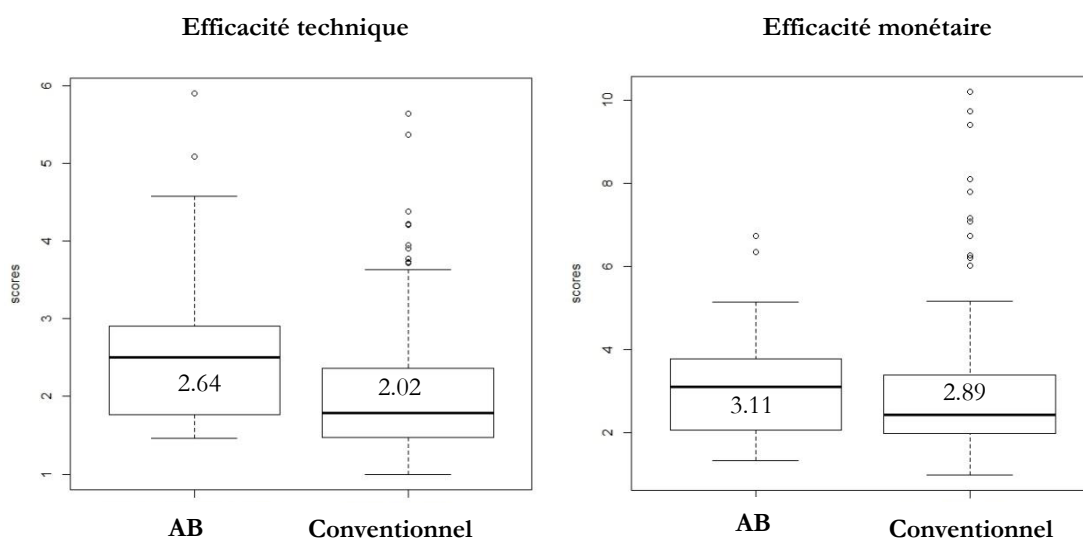


Figure 14 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P4

Sur la période 4, on observe également une plus forte inefficacité des systèmes AB par rapport aux systèmes conventionnels en technique comme en monétaire. Pour autant l'écart est moins important entre les scores moyens en monétaire qu'en technique. L'AB, semble donc permettre de rattraper une partie de son inefficacité technique avec l'intégration des prix.

Ce constat est accentué avec la comparaison AB/Conventionnel sur la période 5.

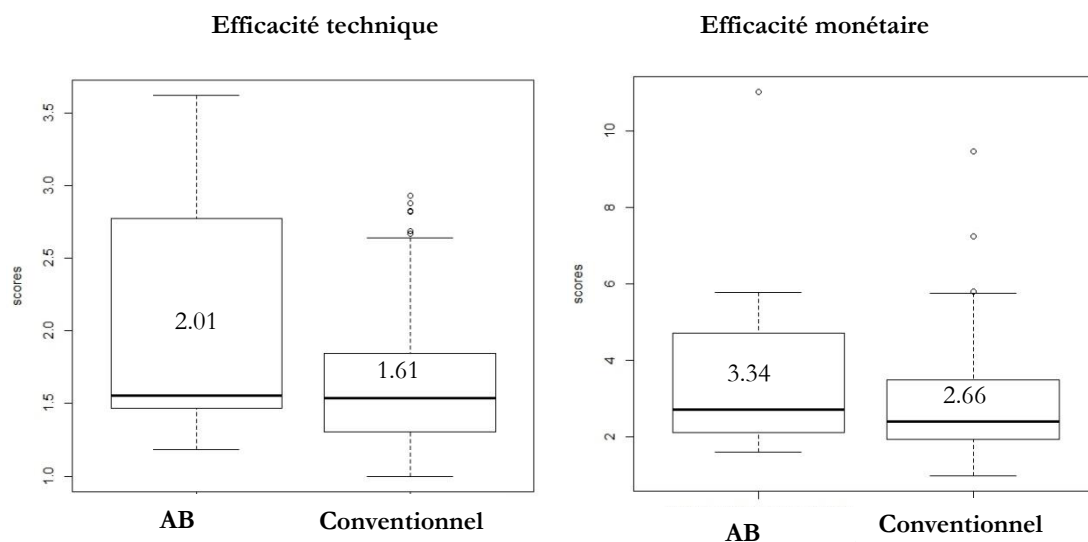


Figure 15 : scores d'efficacité technique et monétaire en fonction du mode de production sur la période P5

De manière générale, dans un premier temps on observe la présence d'*outliers*. Il s'agit d'exploitations ayant un système diversifié. Elles présentent alors de forte inefficacité puisque les facteurs de productions mobilisées sont importants et les seules productions prises en compte dans l'analyse sont celles issues de l'atelier ovins viande. Elles ont été exclues pour le reste de l'analyse. D'autre part, en moyenne, les exploitations en AB par rapport aux exploitations conventionnels présentent une plus forte inefficacité technique. Cette inefficacité technique peut s'expliquer par certains paramètres techniques (tableau 7).

	Prolifécité			Mortalité			Taux de mise bas			Indice de mise bas en contre-saison			Poids moyen des brebis		
	P3	P4	P5	P3	P4	P5	P3	P4	P5	P3	P4	P5	P3	P4	P5
Agriculture Biologique	153,3	157	158,5	14,8	17,4	18,3	96,5	98	98,8	23,4	23	19,2	68,0	68,4	71,9
Conventionnel	146	146,0	152,6	15,0	18,0	18,2	109,9	<b>103,4</b>	107,1	32,6	34,6	36,2	69,6	68	68,7
En Conversion	125,5	--	--	20,2	--	--	91,4	--	--	27,3	--		66,1	--	--
<b>Moyenne générale</b>	<b>146,2</b>	<b>147,6</b>	<b>153,2</b>	<b>15,1</b>	<b>17,9</b>	<b>18,2</b>	<b>107,7</b>	<b>102,8</b>	<b>106,3</b>	<b>31,4</b>	<b>33</b>	<b>34,5</b>	<b>69,4</b>	<b>68,0</b>	<b>69,1</b>
	Productivité numérique			Kg de concentrés par brebis											
	P3	P4	P5	P3	P4	P5									
Agriculture Biologique	125,2	127,2	127,8	128,7	145,6	123,1									
Conventionnel	136,3	125,4	129,1	150,9	152,	158,7									
En Conversion	90,8	--	--	112,0	--	--									
<b>Moyenne générale</b>	<b>133,4</b>	<b>125,6</b>	<b>128,9</b>	<b>147,0</b>	<b>151,1</b>	<b>159,2</b>									

Tableaux 7 : Caractéristiques techniques des exploitations suivant le mode de production



Dans l'échantillon étudié, la moindre efficacité technique observée en Agriculture Biologique à travers les scores de DEA ne peut être liée aux taux de prolificité et de mortalité, identiques en AB et en conventionnel. En revanche, on peut noter des taux de mise bas inférieurs, du fait de moindres possibilités d'accélération du rythme d'agnelage et de rattrapage des brebis vides (interdiction des traitements hormonaux, coût plus élevée d'une alimentation en contre-saison...). Ce sont ces mêmes raisons qui expliquent le moindre indice de mise bas en contre saison. L'écart d'efficacité technique est expliqué par une productivité numérique inférieure pour les exploitations AB ayant choisi un mode de production très marquée par la saisonnalité avec la production importante d'agneaux d'herbe.

Enfin, ces exploitations en AB ne compensent pas l'écart avec les exploitations conventionnelles avec l'intégration des prix. En effet, les charges en AB sont plus importantes, notamment celles liées aux aliments comme le montre les résultats présentés dans le tableau suivant (tableau 8). Ces résultats moyens, contre intuitifs, sont toutefois à nuancer comme le montre la suite de l'analyse.

	Moyenne des charges en aliments (€ constants) rapportées au nombre d'UGB ovins en propriétés		
	P3	P4	P5
Agriculture Biologique	249€	330€	468€
Conventionnel	177€	236€	320€
Moyenne de l'écart constaté entre AB et Conventionnel	+40%	+39,6%	+46,4%
En Conversion	127 €	--	--
<b>Moyenne générale</b>	<b>184€</b>	<b>249€</b>	<b>334€</b>

Tableau 8 : Moyenne des charges en aliments rapportées au nombre d'UGB ovins en propriétés en fonction des modes de production sur les périodes P3, P4 et P5.

Dans ce contexte, comment expliquer le choix des éleveurs de se tourner vers l'Agriculture Biologique ? Nous faisons alors l'hypothèse que certains éléments de réponses se trouvent dans la comparaison des performances des systèmes AB aux systèmes conventionnels en fonction des zones géographique (plaine ou montagne) et des pratiques (fourrager, herbager ou pastoral).

### 3.2.2.2. Comparaison des performances des exploitations en fonction de la zone géographique

Une première hypothèse pour expliquer le choix de l'agriculture biologique est en lien avec la zone géographique. Les systèmes AB seraient-ils plus adaptés à certaines zones ? Dans l'échantillon, les exploitations, qu'elles soient en AB ou en conventionnel sont bien réparties entre zone de plaine et zone de montagne. Nous proposons alors une comparaison entre plaine et montagne, d'une part, au sein des exploitations en AB, et d'autre part, pour les exploitations en conventionnel.

		Score moyen d'efficacité technique				Score moyen d'efficacité monétaire			
		P2	P3	P4	P5	P2	P3	P4	P5
<b>AB</b>	Montagne	3.38	<b>2.97</b>	2.91	<b>1.93</b>	<b>1.72</b>	3.21	3.30	<b>1.93</b>
	Plaine	2.49	<b>2.89</b>	2.26	<b>2.03</b>	<b>1.80</b>	2.64	2.84	<b>2.03</b>
	<b>Moyenne</b>	<b>2.69</b>	<b>2.94</b>	<b>2.64</b>	<b>2.00</b>	<b>1.79</b>	<b>2.94</b>	<b>3.11</b>	<b>2.00</b>
<b>Conv</b>	Montagne	3.18	2.14	2.13	1.70	<b>2.09</b>	<b>2.19</b>	3.14	1.69
	Plaine	2.39	2.11	1.73	1.54	<b>2.29</b>	<b>2.40</b>	2.22	1.54
	<b>Moyenne</b>	<b>2.73</b>	<b>2.12</b>	<b>2.02</b>	<b>1.61</b>	<b>2.20</b>	<b>2.30</b>	<b>2.88</b>	<b>2.73</b>

Tableau 9 : Scores d'efficacité technique et monétaire en fonction de la zone géographique et du mode de production

Pour les exploitations conventionnelles, l'inefficacité technique moyenne est plus importante en montagne qu'en plaine, pour l'ensemble des périodes (plus fortes contraintes naturelles) alors que pour

les exploitations en Agriculture Biologique, sur la période P5 on observe que l'efficacité technique est meilleure pour les exploitations en montagne (score de 1,93) qu'en plaine (score 2,03). Sur cette même période, on notera que l'efficacité monétaire des exploitations AB est moindre en montagne qu'en plaine. Cette différence s'explique par des coûts de matières premières (particulièrement des concentrés) plus importants dans cette zone rustique (moindres possibilités de produire des céréales). L'Agriculture Biologique ne suffit donc pas à compenser les coûts de production élevés dans ces zones.

### 3.2.2.3. Comparaison des performances des exploitations en fonction des pratiques d'alimentation

Une deuxième hypothèse pour expliquer le choix de l'agriculture biologique est en lien avec la valorisation de la ressource fourragère. Les exploitations en AB sont des exploitations dont les pratiques reposent sur l'utilisation de l'herbe, avec des systèmes d'alimentation « herbagers ». Les systèmes AB basé sur la valorisation de la ressource en herbe seraient-ils plus cohérent que les systèmes conventionnels herbagers ? Une première remarque est que les exploitations « herbagères » présentent de plus fortes inefficacités que les exploitations reposant sur un système « fourrager », plus intensif, et ce pour toutes les périodes étudiées. La question posée est donc celle de la part de l'inefficacité observée des exploitations AB (en comparaison au conventionnel) expliquée par les pratiques. Pour cela nous proposons une comparaison entre les exploitations AB et les exploitations non AB au sein de ces groupes typologiques. Ces comparaisons restent sur un échantillon restreint et sont les résultats et interprétations à prendre avec précaution.

		Score moyen d'efficacité technique				Score moyen d'efficacité monétaire			
		P2	P3	P4	P5	P2	P3	P4	P5
<b>Herbagers</b>	AB	2.63	2.78	2.59	2.03	1.82	2.78	3.10	3.29
	Conventionnel	2.30	2.14	2.07	1.62	2.20	2.32	2.86	2.63
	<b>Moyenne</b>	<b>2.69</b>	<b>2.29</b>	<b>2.14</b>	<b>1.66</b>	<b>2.21</b>	<b>2.45</b>	<b>2.89</b>	<b>2.70</b>

Tableau 10 : scores moyens des exploitations « herbagères » en fonction du mode de production

	Score moyen d'efficacité technique				Score moyen d'efficacité monétaire			
	P2	P3	P4	P5	P2	P3	P4	P5
AB	2.69	2.94	2.64	2.00	1.79	2.94	3.11	3.33
Conv	2.73	2.12	2.02	1.61	2.21	2.3	2.89	2.66

Tableau 11 : rappels des scores moyens AB/Conventionnel tout système

		Productivité numérique
		P5
<b>Herbagers</b>	AB	117
	Conv	131

Tableau 12 : Productivité numérique des exploitations suivant le mode de production et les pratiques

A système d'alimentation comparable (herbagers), les élevages conventionnels ont des efficacités supérieures aux exploitations AB (score de 1.62 en conventionnel contre score de 2.03 en AB en P5, tableau 10). Ce résultat est donc similaire à ceux observés quand on compare les systèmes (conventionnel vs AB) sans tenir compte de leur mode d'alimentation (tableau 11). Ces scores d'efficacité plus faibles ont diverses origines : la productivité numérique est plus faible et le prix des concentrés plus élevé pour les systèmes AB fourragers. Par ailleurs le poids des agneaux comme la productivité du travail dans les élevages conventionnels (10 UBG/UTH en plus en moyenne) sont plus élevés.

### Ce que l'on peut retenir

A l'échelle des exploitations, l'AB ne permet pas une amélioration de la performance (technique ou monétaire), en production ovins viande. En effet, les systèmes AB malgré la captation d'une plus-value sur les prix des agneaux ne compensent pas leur plus faible productivité numérique, leur productivité du travail moins forte, les plus faibles poids des agneaux et le surplus de charges liés aux prix des concentrés. L'AB permet une plus-value de 7 à 12% alors que les concentrés peuvent être jusqu'à 50% plus cher.

Les systèmes conventionnels intensifs spécialisés, avec une productivité numérique élevée et une forte part de mises-bas de contre-saison, restent les plus performants techniquement et économiquement.

### 3.3. Expliquer la performance des exploitations ovines

La stratégie de différenciation en AB est par nature individuelle et a-territoriale. Le contexte d'atomicité des exploitations ovines et de répartition hétérogène des abattoirs oblige les parties prenantes de la production et de la transformation à rationaliser et regrouper l'offre. Les abattages d'ovins en France sont à 60% le fait d'abattoirs de proximité généralement de petites tailles et souvent en situation précaires. D'après le CGAAER (2008), la diminution régulière du cheptel a eu une répercussion directe sur l'équilibre des unités d'abattage. Ramené au kg de carcasse le coût d'abattage des ovins est supérieur à celui des bovins notamment du fait de l'émiettement de l'abattage des ovins et du gabarit des animaux. Le plus gros atelier d'abattage traitait 8 000 tonnes en 2008<sup>122</sup>. Sur 218 abattoirs, 182 (83%) traitaient 21% des tonnages alors que 20 abattoirs (10%) traitaient 68% des volumes. Il semble évident que la transformation et la distribution de la viande ovine sous Label Rouge et en AB doit être rationalisée pour réduire les surcoûts. Nous allons voir que les stratégies à l'œuvre portent sur l'enjeu logistique tant en AB qu'en Label Rouge. Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'exposé de 2 cas d'études qui, sans pouvoir en tirer formellement des généralités, éclairent sur les ressorts de la compétitivité de la filière ovine sous signe de qualité.

#### 3.3.1. Les ressorts de la performance en production AB : UNEBIO

En AB, l'enjeu est l'organisation de l'offre pour répondre aux attentes des commerçants (GMS, Bouchers). C'est précisément le rôle que joue UNEBIO, l'Union des Eleveurs BIO. C'est un groupement d'éleveurs spécialisé dans la mise en marché des viandes issues de l'agriculture biologique. UNEBIO est la première structure 100% AB de mise en marché du bétail. C'est le leader de la viande AB en France avec 30% du marché<sup>123</sup>. A l'origine, des structures associatives d'éleveurs AB ont décidé de s'organiser pour structurer leur filière de façon à gérer l'offre et à trouver plus de débouchés réguliers pour leur production. Le but était notamment de répondre à Auchan, distributeur qui souhaitait mettre en place une gamme de viande AB. Le premier abattage de bovins AB a eu lieu à la SELVI (Alençon) en 1995 pour y répondre. En 2004, fut créée la SAS UNEBIO sur un modèle coopératif, sur l'initiative notamment d'E-bio (Pays de la Loire et du Poitou-Charentes), Normandie Viande Bio, Union Bio et les Eleveurs Bio Bretons. Le capital de 374 350 € est détenu par les structures régionales d'éleveurs AB répartis sur le territoire suivant leur niveau respectif d'engagement d'apport d'animaux. Les abattages ont été centralisés à la SELVI. En 2006, se développèrent au sein d'UNEBIO les filières veaux et agneaux. Et en 2009, ce furent les filières volailles et porcs qui se structurèrent<sup>124</sup>. Les 4 points clés mis en avant par UNEBIO comportent : l'approvisionnement qui doit être planifié et régulier ; l'ordonnancement pour

<sup>122</sup> Nous n'avons pas pu recueillir d'informations plus récentes à celles du rapport du CGAAER de 2018.

<sup>123</sup> Rivry-Fournier Christine, 2016, « Un cap à franchir », Rubrique Actualités nationales, Sommet de l'élevage, Biofil, n°108, nov/dec, pp.17-19.

<sup>124</sup> UNEBIO, 2018, « Histoire et création de UNEBIO », URL : <http://www.unebio.fr/qui-sommes-nous/qui-est-unebio/>

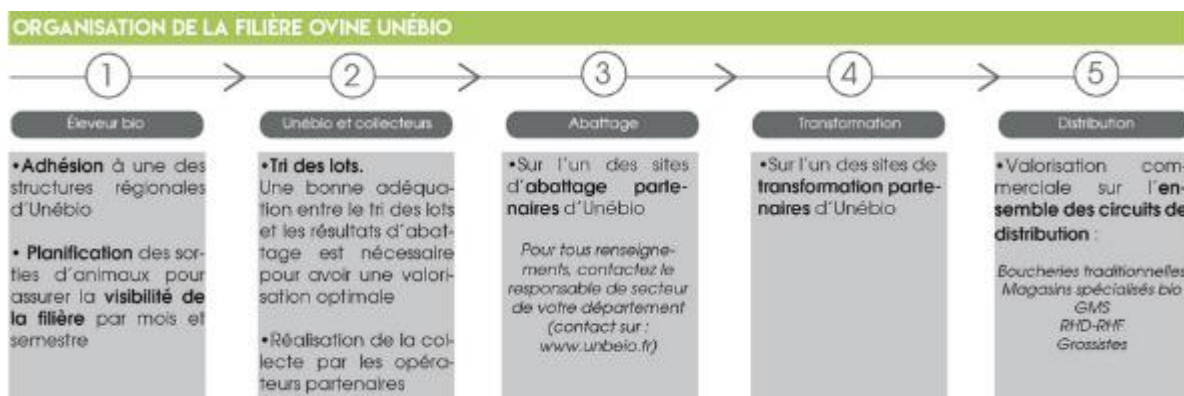
avoir une adéquation offre/demande en lien avec les partenaires industriels ; la mise en marché spécifique AB ; et l'information transparente<sup>125</sup>.

UNEBIO représente un peu plus 2 500 éleveurs AB pour un chiffre d'affaires de 41 millions d'Euros avec 5 filières : bovins, veaux, ovins, porcs et volailles. En 2015, UNEBIO comptait près de 200 éleveurs en ovins-viande<sup>126</sup>. En 2016, UNEBIO a valorisé 22 500 bovins, 2 000 veaux, 16 000 ovins, 11 000 porcs et 80 000 volailles<sup>127</sup>. D'un point de vue commercial, UNEBIO organise la filière de l'amont jusqu'à l'aval. UNEBIO ne possède ni abattoirs, ni collecteurs en propre. UNEBIO a cependant un outil de transformation créé en 2014 : "Le Comptoir des Viandes Bio" dans le Maine-et-Loire (pour les 5 espèces). UNEBIO s'occupe cependant de la valorisation et de la destination commerciale de chacun de ses animaux. UNEBIO travaille en partenariat avec des collecteurs et des abatteurs. *"Quand on arrive aux portes de l'abattoir, ce n'est pas l'abattoir qui gère toute la commercialisation [...] C'est un travail de partenariat."*<sup>128</sup>

Cette initiative nous semble intéressante à analyser pour identifier les facteurs à l'origine de la création et de la répartition de richesse.

### 3.3.1.1. Les bases de la production de valeur ajoutée : maîtrise de l'offre et réponses précises à la demande des clients

L'approvisionnement est géré par UNEBIO en amont. *"On se sert des prévisionnels de sortie des animaux pour avoir une visibilité sur les volumes. Ce n'est pas la partie la plus évidente. On essaye parce qu'on en a besoin pour avoir une visibilité minimum, essayer d'anticiper, de pouvoir donner de bons messages à nos équipes de commerce aussi"*. UNEBIO organise ainsi la collecte des agneaux sur les différents secteurs. Les structures d'éleveurs AB organisées par territoire permettent ainsi un regroupement et une planification de l'offre. Pour ce faire, UNEBIO doit collecter une information précise sur le potentiel de production des éleveurs en volume et à différentes périodes. Une fois que l'abattage est organisé, UNEBIO décide également de la destination commerciale des carcasses. Les carcasses sont affectées en fonction des commandes à tel ou tel client, ou alors reviennent au Comptoir des Viandes pour la transformation. *"C'est en fonction des besoins de commerciaux et des destinations commerciales de chacun"*.



Source : UNEBIO, 2018

Il y a des périodes où il y a plus d'animaux à sortir que ne peut en absorber le marché. En effet, contrairement à celle des bovins, la reproduction des ovins est saisonnée, d'où une prédominance des

<sup>125</sup> Loloum L, 2017, « UNEBIO, un outil d'éleveurs bio en croissance », Assises de la Bio, 21 septembre 2017, Bourg-lès-Valence, 10 pages.

<sup>126</sup> Massonau Josette, 2015, « Filière ovins bio – UNEBIO », Tech Ovin, 7 diapos.

<sup>127</sup> UNEBIO, 2017, « UNEBIO, un outil d'éleveurs 100% bio », Conférence Commission Bio d'INTERBEV, 05-10-17, Sommet de l'élevage, 6 diapos.

<sup>128</sup> Enquête filière UNEBIO, 2018. Sauf indication contraire, toutes les citations pour cette étude de cas proviennent de cette enquête

agnelages au printemps et des ventes d'agneaux au 2<sup>nd</sup> semestre, notamment dans les bassins herbagers où les races traditionnelles ont une moindre capacité de déraisonnement que les races rustiques des régions pastorales. De plus, si le pic de la demande a lieu à Pâques (selon le calendrier chrétien la semaine en question change chaque année), l'été est une période plus calme au niveau du commerce, mais c'est précisément à cette période que les éleveurs des régions herbagères commencent à vendre des agneaux. En effet, contrairement aux élevages conventionnels, les éleveurs en AB sont moins tournés vers la production d'agneaux en contre saison (interdiction des traitements hormonaux, coût plus élevé de l'alimentation en bergerie). UNEBIO s'engage néanmoins à absorber toute la production, quitte à ce qu'ils soient obligés d'en déclasser une partie, sans pour autant impacter le prix éleveur. *“On essaye de responsabiliser les éleveurs. C'est un travail en filière. Les éleveurs pourraient se dire qu'ils sont là pour produire des animaux et qu'UNEBIO se débrouillera pour les prendre à l'agriculteur... UNEBIO sensibilise les éleveurs sur la responsabilité de chacun pour qu'une filière comme celle-ci puisse marcher. Si tout le monde s'y met un petit peu et actionne quelques leviers pour s'adapter le plus possible au marché, tout le monde sera gagnant”*, selon un de ses responsables.

Une partie de l'approvisionnement se fait également *via* le négoce, notamment sur la partie grand sud où UNEBIO est moins présent pour des raisons historiques. UNEBIO travaille aussi avec des groupements de producteurs du grand sud auxquels ils rachètent une partie ou la totalité des carcasses d'agneaux AB. Les éleveurs ne sont pas du tout connus par UNEBIO. Ce système est intéressant car il permet d'avoir un certain équilibre au niveau national. Cette possibilité d'achat à discrétion permet de gérer les excédents et les pénuries d'offre et évite l'encombrement du marché et les fortes baisses des prix. Sans cela UNEBIO serait trop dépendant de son approvisionnement important auprès des éleveurs de l'ouest et de l'est (figure 16). *“Tout le monde est gagnant dans ce système”* car UNEBIO a une capacité de débouchés que les groupements n'ont pas à leur niveau. Cette organisation de la complémentarité inter-régionale permet aux groupements de valoriser leurs agneaux et à UNEBIO d'avoir le meilleur équilibre possible sur la filière. D'après les experts de la filière ovine, malgré tous ces efforts, dans un contexte où le marché de l'agneau est marqué par une certaine pénurie, UNEBIO peine à dégager une réelle plus-value par rapport au conventionnel, notamment par rapport aux Labels Rouges et autres démarches qualité de l'Ouest. D'ailleurs UNEBIO doit s'adapter et a par exemple lancé cette année d'une campagne « agneau d'automne » pour écouler plus facilement les agneaux bio de l'Ouest.

Les débouchés comptent principalement pour les ovins les boucheries traditionnelles en magasins spécialisés ou GMS (45%), les magasins spécialisés (40%) et la restauration collective (15%)<sup>129</sup>. Auchan, notamment, est un partenaire historique d'UNEBIO. En général, les débouchés se constituent par suite d'appels d'offre. Il y a aussi des accords avec certains industriels (petits pots pour bébé avec du hachis d'agneaux par exemple). Cela permet de développer les débouchés sur le plus long terme. Les débouchés sont diversifiés de façon à avoir le plus des destinations possibles : *“Plus on a de débouchés différents, plus on s'assure d'une certaine sécurité”*. Le marché reste national, il n'y a pas d'export.

UNEBIO a un projet de création d'une plate-forme de tri des carcasses des agneaux pour pouvoir rassembler sur un même site les carcasses qu'UNEBIO valorise et qui proviennent des différentes associations régionales d'actionnaires. Cela permettrait d'avoir un meilleur optimum sur la valorisation des agneaux. Ce projet va demander des investissements et donc plusieurs années pour en voir les effets. Ce genre de projet doit être soutenu par l'ensemble des acteurs de la filière : par les éleveurs de la commission filière concernée, par le Conseil des Présidents mais aussi par les autres commissions filière qui sont sollicitées en assemblée générale.

---

<sup>129</sup> UNEBIO, 2018, « Fiche Filière Agneaux Bio », septembre 2018, URL : <http://www.unebio.fr/nos-filieres/fiches-techniques-filieres/>

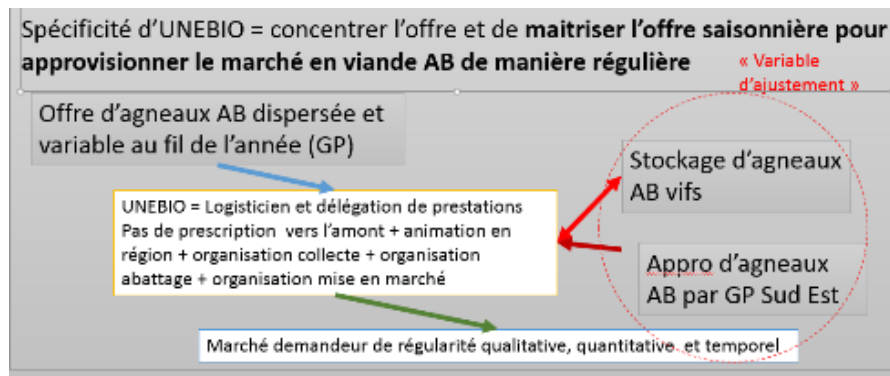


Figure 16 : Présentation du fonctionnement d'UNE BIO

Ce schéma illustre bien la problématique du développement de l'agneau bio. Jouer la complémentarité entre bassins est une possibilité pour contourner les contraintes « naturelles » spécifiques à la production en AB.

### 3.3.1.2. Protection du système

Jusqu'à présent, il n'y a pas eu vraiment de limitations ou de conditions pour rentrer dans la filière. UNE BIO pense y venir toutefois petit à petit. Cela a été le cas récemment sur la filière porc. Avec les éleveurs de la filière porc et notamment ceux de la commission ad hoc, il a été décidé qu'autoriser le cahier des charges européen n'était pas adapté. Ceci les a amenés à travailler sur une charte de production porcine propre à UNE BIO. Elle s'applique pour les futurs nouveaux éleveurs. *"Il ne s'agit pas d'intégration pour autant. C'est plutôt accompagner techniquement les projets pour être sûr que ce soit viable pour les producteurs et que ça puisse être cohérent avec les marchés... Il ne s'agit pas de ne plus rien maîtriser et de ne pas savoir valoriser la production derrière"*, selon un de ses responsables.

L'idée est maintenant d'aller vers la mise en place de ce type de charte sur les 4 autres filières. *"Après, l'idée est toujours liée à la valorisation, c'est de garantir le plus possible, au-delà du bio parce qu'on se rend compte mine de rien qu'aujourd'hui que ça ne suffit plus forcément, de pouvoir garantir le plus possible de critères de qualité au consommateur ou distributeur... avant aussi, pour pouvoir consolider encore plus et porter les valeurs de la filière le plus possible"*, selon un de ses responsables.

### 3.3.1.3. Distribution de la valeur ajoutée

Pour UNE BIO, le but est de trouver un compromis entre ce que le producteur est capable de produire et ce que la filière est capable d'absorber. UNE BIO ne va pas encourager par des incitations en matière de prix des animaux que le groupement ne sait pas vendre. UNE BIO met ainsi l'accent sur les agneaux dits *"cœur de gamme"* qui correspondent à la demande du marché. C'est aussi ce qu'UNE BIO explique aux éleveurs, notamment en commission. La grille de prix fait partie des leviers qui permettent d'orienter la production. La demande se fait sur des carcasses assez similaires au conventionnel : agneau RU en conformation, 16-20 kg en cœur de gamme. La grille de prix est indicative par tranche de poids, classement EUROP. UNE BIO s'appuie pour les prix sur les résultats carcasse en abattoir : conformation, état d'engraissement, poids. *"Il n'y a pas de critères de races... Sinon ça serait compliqué ! [...] UNE BIO valorise un agneau et pas une race. [...]"*, selon un de ses responsables. L'âge de l'animal est aussi pris en compte.

Il y a aussi une notion de solidarité entre les cinq filières d'UNE BIO. À différents moments de leur histoire, certaines filières ont été soutenues par d'autres. En effet, les éleveurs d'UNE BIO ont construit leur filière de commercialisation petit à petit, en structurant les 5 filières au fur et à mesure qu'elles ont

commencé à se développer. De fait, quand il a fallu construire les débouchés, faire le lien entre l'amont et l'aval, il y a eu des périodes où des filières plus « jeunes » ont pu compter sur le soutien économique des autres filières. Il existe donc un système de caisse de péréquation, qui peut être géré, soit au sein même d'une filière, soit inter-filières. En général, c'est surtout la filière bovine qui porte d'autres filières. *« Ça fait partie du fonctionnement d'UNE BIO. Et notamment pour l'ovin ce n'est pas vraiment une filière qui se suffit à elle-même »*, selon un de ses responsables. Ce propos signale finalement les difficultés à pérenniser une filière ovine AB en circuit-long.

#### 3.3.1.4. Gouvernance et capital social

UNE BIO est une société commerciale gouvernée par des éleveurs et gérée par des professionnels de la filière viande AB. Le réseau est composé de 2 300 éleveurs structurés en SAS et organisés sur un modèle coopératif au capital de 374 350 €. Les éleveurs ne sont pas actionnaires directement d'UNE BIO. Ils adhèrent à l'association régionale la plus proche de l'exploitation et c'est l'association elle-même (appelée structure régionale) qui est actionnaire d'UNE BIO. Les structures régionales sont dotées d'un système de fonds associatifs différents selon les régions : dans l'Ouest de la France, le prélèvement de quelques centimes réalisés sur chaque kilo de carcasse achetée est restitué à chaque éleveur au bout de 3 ans ; Dans l'Est de la France, le prélèvement de fonds associatifs selon le nombre d'animaux engagés dans la filière est restitué à chaque éleveur au terme de 5 ans. Le niveau d'apport de chaque structure régionale est revisité tous les 2 ans et conditionne le niveau de capital et le nombre d'administrateurs en commission filière<sup>130</sup>. Le capital se constitue ainsi peu à peu. Il permet de renforcer le capital d'UNE BIO et de continuer à soutenir les projets de développement et de débouchés qui demandent souvent des investissements.

UNE BIO est dirigé par un Conseil des Présidents composé de 5 co-présidents en lien direct avec le Directeur Général et les 5 membres du Comité de Direction. Les éleveurs bio des différents secteurs géographiques et/ou par filière sont mandatés par les structures actionnaires en fonction des engagements d'apport pour participer à l'AG d'UNE BIO et pour élire les éleveurs responsables, qui siègent au Conseil des Présidents. Les co-présidents ont la charge de diriger l'entreprise en lien avec la Direction Générale<sup>131</sup>.

Au niveau national, pour chacune des 5 filières d'UNE BIO, il existe des Commissions filières qui sont composés d'éleveurs. Ces commissions sont des lieux de décision et de stratégie d'achat déconnectées du conventionnel. C'est également dans la commission filière que sont gérés les Budgets de Mutualisation Filière (BMF)<sup>132</sup>. *“Et au sein de ces commissions c'est là que se décide un petit peu les stratégies des filières, et la politique d'achat et les orientations à prendre”*. Les éleveurs font partie intégrante de la filière : *“Ils sont décisionnaires d'une bonne partie de ce qu'on fait. On ne lance pas un projet de développement ou quoi sans l'aval des éleveurs.”* Les Comités stratégiques avec les industriels, quant à eux, sont des lieux de concertation pour le développement commercial.

#### **3.3.2. Les ressorts de la performance en Label Rouge : la SICABA - Société d'Intérêt Collectif Agricole de Bourbon l'Archambault**

La SICABA est une SICA qui regroupe un abattoir et deux organisations de producteurs (OP) : une ovine et une bovine. Elle a été créée en 1963 par 5 éleveurs du canton de Bourbon l'Archambault<sup>133</sup>. Son

<sup>130</sup> UNE BIO, 2018, « Comment les structures régionales investissent dans le capital d'UNE BIO ? », URL : <http://www.unebio.fr/qui-sommes-nous/qui-est-unebio/>

<sup>131</sup> UNE BIO, 2018, « Le Conseil des Présidents », URL : <http://www.unebio.fr/qui-sommes-nous/qui-est-unebio/>

<sup>132</sup> Loloum L, 2017, « UNE BIO, un outil d'éleveurs bio en croissance », Assises de la Bio, 21 septembre 2017, Bourg-lès-Valence, 10 pages.

<sup>133</sup> La Montagne, 2017, « Sicaba : un demi-siècle de viande bouronnaise », publié le 02/01/2017.



objectif était alors « *d'abattre et de commercialiser aux meilleures conditions et sous toutes ses formes les bovins, veaux, ovins et porcs produits par ses adhérents* »<sup>134</sup>. En 1974, avec la création du premier label rouge en bœuf, l'ADET (Association pour la Défense de l'Élevage Traditionnel en Bourbonnais des animaux de boucherie) fût créée, la SICABA étant adhérente de l'association. L'ADET est aujourd'hui l'ODG des Labels Rouge (LR) « Bœuf Charolais du Bourbonnais » et « Agneau du Bourbonnais ». S'est rajoutée au LR l'obtention d'un IGP (Indication géographique Protégée) sur ces deux dénominations en 1996<sup>135</sup>. La SICABA (Société d'Intérêt Collectif Agricole de Bourbon l'Archambault) est le seul abattoir agréé pour l'abattage des viandes sous Signe Officiel de Qualité Agneau label rouge, Bœuf Charolais label rouge et Agneau du Bourbonnais IGP et Bœuf Charolais du Bourbonnais IGP, ce qui la rend incontournable sur sa circonscription.

Concernant l'AB, en 1992, la SICABA devint le premier distributeur de viandes AB à être certifié par Qualité France. Puis en 2013, une section AB fut créée à l'ADET qui pilote depuis la marque AB « Cœur de Terroir ». Cette marque garantit les qualités environnementales de production du cahier des charges de l'Agriculture Biologique. A l'origine de cette section, c'est une demande de Biocoop concernant des critères supplémentaires par rapport au cahier des charges en AB (notamment sur des exploitations 100% AB, autonomie alimentaire, taille humaine, traitements antiparasitaires plafonnés...) qui fut le déclencheur de la démarche. La marque « *Cœur de Terroir fait la démarcation et on souhaite qu'elle fasse bientôt la différenciation* » (Olivier Melloux, responsable technique SICABA)<sup>136</sup>. La SICABA représentait, en 2016, 5% du marché de la viande AB<sup>137</sup>. En 2016, l'ensemble des activités de la SICABA et de ses filiales (Société Bourbonnaise de Transport (S.T.B.), la société GBGR, Boucherie Bourbonnaise et la société Hassenforder et Livrozet, abattage et commercialisation) générait 201 emplois pour un budget consolidé total de 61,29 millions d'euros de chiffre d'affaires<sup>138</sup>, la SICABA Bourbon l'Archambault générant à elle seule 30,9 millions d'euros de chiffre d'affaire en 2017<sup>139</sup>. Elle regroupe 320 adhérents actionnaires : 118 éleveurs bovins et 107 éleveurs ovins. Les adhérents sont principalement situés dans un rayon de 30 km autour de Bourbon l'Archambault.

Concernant les ovins, l'OP ovine de la SICABA regroupe 59 élevages dont 39 exploitations mixtes et 20 exploitations spécialisées. Concernant les SIQO, 48 adhèrent au LR agneaux du Bourbonnais et 11 sont en AB. Ces exploitations ont produit 11 207 agneaux de boucherie et 584 ovins de réforme en 2015. L'OP ovine bénéficie par ailleurs d'un appui technique proposant aux éleveurs des formations, un suivi de qualité des carcasses, et un bilan technico-économique.

### 3.3.2.1. Production de la valeur : contrôler la filière de la production à la commercialisation sur des produits de plus en plus différenciés

Sur le site de Bourbon l'Archambault où se situe le siège social, la SICABA possède en propre un abattoir qui réalise l'abattage, la découpe et la commercialisation. Actuellement, l'abattoir possède un agrément à 3 500 tonnes. Sur le site de Moulins se trouve également une boucherie de 120 m<sup>2</sup> créée en 2009-2010 et adossée à un atelier de transformation avec ligne de fabrication de saucisses, et conditionnement barquettes UVCI<sup>140</sup>. En 2015, un drive y est adjoint. « *Nous nous sommes développés en suivant le cap de la qualité. De l'éleveur au consommateur, on ne peut pas faire plus court* » (Luc Mary, 2017)<sup>141</sup>. La SICABA possède par ailleurs 4 filiales distinctes. La première est la société

<sup>134</sup> SICABA, 2015, « SICABA. Présentation d'une coopérative d'éleveurs spécialisés dans les signes de qualité », 14 diapositives.

<sup>135</sup> SICABA, 2016, « SICABA, un exemple de filière ovine AB en développement », JTO 2016, 19 diapositives.

<sup>136</sup> Enquête filière SICABA, 2018.

<sup>137</sup> Rivry-Fournier Christine, 2016, « Un cap à franchir », Rubrique Actualités nationales, Sommet de l'élevage, Biofil, n°108, nov/dec, pp.17-19.

<sup>138</sup> SICABA, 2017, « Présentation SICABA », Sommet de l'élevage, 14 diapositives.

<sup>139</sup> Société.com, consulté le 30/10/2018

<sup>140</sup> Unité de Vente Consommateur Industrielle

<sup>141</sup> La Montagne, 2017, « Sicaba : un demi-siècle de viande bourbonnaise », publié le 02/01/2017.



« Hassenforder et Fils » qui s'occupe de la découpe de viande. La deuxième est « Livrozet Viandes » qui s'axe plus sur la commercialisation en viande haut de gamme. Toutes deux sont localisées dans la zone industrielle de Vichy-Rhue et utilisent l'abattoir de Vichy. Elles représentent à elles deux 90% du volume de l'abattoir, les 10% restant étant dévolue aux particuliers. La quatrième filiale est la société GBGR, Boucherie Bourbonnaise située à Vichy. Par ailleurs, depuis 2018, la SICABA possède son propre service pour le transport des animaux à l'abattoir, auparavant assuré à travers la filiale « Société Bourbonnaise de Transport » (S.T.B). 70% de l'approvisionnement des abattoirs locaux (SICABA et Vichy) proviennent de bêtes nées et abattues dans l'Allier. Les 30% restants sont abattues hors Allier, notamment en bio. En 2016, la SICABA traitait près de 3 161 tonnes de viande toutes espèces confondues (bœuf, veau, agneau, porc) dont 35% en bio, 47% en label (Porc Fermier d'Auvergne, Bœuf Charolais du Bourbonnais et Agneau du Bourbonnais) et 18% hors signes de qualité<sup>142</sup>. Les ovins représentent, en 2015, 20% du tonnage total soit 6 750 ovins abattus. L'organisation de l'offre ovine se fait par des réunions de planning semestriel. Par ailleurs, il existe une contractualisation de la production entre les adhérents et la SICABA. Selon que les éleveurs adhèrent ou non à un groupement de producteurs partenaire de la SICABA, les conditions des contrats seront différentes. Les éleveurs adhérents à un groupement de producteurs partenaire doivent fournir 75% de leur production à la SICABA. Le contrat est à reconduction tacite tous les 3 ans. Si les éleveurs n'appartiennent pas à un groupement, le contrat est réalisé en fonction de la volonté des deux parties (sur les catégories d'animaux par exemple). Il est ensuite validé au cas par cas<sup>143</sup>.

Les débouchés de la SICABA sont très divers, les principaux étant : la restauration commerciale et collective (35,7% du Chiffre d'Affaire en 2015), les boucheries situées dans toute la France (28,9% du CA) puis les magasins bio (10,7% du CA). L'export ne représente que 1,2% du CA<sup>144</sup>. A noter que depuis 2009, la SICABA commercialise une partie de sa viande via le site internet « Les colis du boucher ». Pour la SICABA, cela facilite l'accès aux consommateurs d'Ile-de-France. La proportion de viande de la SICABA vendue par ce canal représentait 15 à 20 tonnes de viande par an sur les 3161 tonnes traitées en 2016<sup>145</sup>.

La production de la valeur pour la SICABA est fondée sur une stratégie de différenciation et sur une stratégie d'intégration verticale pour produire et capter la valeur à tous les maillons de la filière notamment l'abattage, la transformation et de plus en plus la logistique, le transport et la commercialisation avec un réseau de boucherie. C'est finalement l'organisation classique de la production transformation des coopératives agricoles françaises. Ce modèle est encore très performant à condition d'évoluer pour s'adapter aux évolutions du commerce notamment. L'ancrage territorial de la SICABA limite ses capacités de croissance en volume, et l'a sans doute incité à s'engager dans une stratégie hors coût.

### 3.3.2.2. Distribution de la valeur ajoutée

La production ovine étant fluctuante dans le temps, une caisse de péréquation a été mise en place en 2007 entre BioCentre, les éleveurs bio du département du Cher, l'organisation de producteur CIALYN et la SICABA de manière à majorer le prix de vente en contre-saison (coût de production plus important, particulièrement en bio) et sécuriser le revenu des éleveurs ovins adhérents. Les prélèvements sont discutés deux fois par an avec les éleveurs. Des prélèvements sont effectués entre le 1<sup>er</sup> juin et les 30 novembre (période d'excédent d'offre par rapport à la demande), à hauteur de 0,20 €/kg sur les

---

<sup>142</sup> SICABA, 2017, « Présentation SICABA », Sommet de l'élevage, 14 diapositives.

<sup>143</sup> Enquête filière SICABA, 2018.

<sup>144</sup> SICABA, 2016, « SICABA, un exemple de filière ovine AB en développement », JTO 2016, 19 diapositives.

<sup>145</sup> La Montagne, 2016, « La viande bourbonnaise se vend aussi sur le web », publié le 10/12/2016.

agneaux abattus. Les restitutions se font de différentes façons selon les périodes de l'année, notamment lorsque les besoins sont supérieurs à la production<sup>146</sup>. De janvier à mai, la restitution se manifeste par un surplus monétaire allant de 0,20 € / kg de la caisse à 0,50€ / kg qui est versé aux éleveurs ayant cotisé. De novembre à avril, la caisse propose de 0,10 à 0,30€/kg pour les laitons. Enfin, le mois précédent Pâques, elle participe à garantir un prix fixé 1 an à l'avance et abonde de 0,30 €/kg les agneaux < 15 kg. Tous les adhérents à la SICABA cotisent à cette caisse de péréquation et en bénéficient. Les prix sont fixés en fonction de l'équilibre financier de la structure et validés en conseil d'administration (CA) (12 éleveurs membres + 4 administrateurs stagiaires). Quant aux grilles de prix, elles sont validées par le bureau sur proposition du CA et reste assez stables dans le temps (d'une fois par an à 5-6 fois par an, ce qui est stable par rapport aux grilles de prix en conventionnel qui bougent toutes les semaines).

Les principales marges de progrès en ovin portent sur le surcoût alimentaire, avec un enjeu d'amélioration de la qualité des fourrages récoltés, ainsi que sur la gestion du parasitisme. L'autre facteur limitant est l'étalement de la production, notamment en AB : « *Nous manquons vraiment d'agneaux bio. Malgré la mise en place il y a sept ans d'une caisse de péréquation et d'une garantie du prix pour les agneaux de Pâques, il y a un problème d'étalement de la production* » (Luc Mary, Directeur général SICABA)<sup>147</sup>. Dans ce contexte, la filière « agneaux » aide les autres filières de la SICABA sur l'optimisation des coûts (transport et battage) et inversement, les autres filières contribuent au soutien de la filière ovine.

#### Ce que l'on peut retenir

**En agriculture biologique comme en Label Rouge**, la stratégie de différenciation est par nature individuelle et plutôt a-territoriale. Dans le contexte de la production ovine marquée par une forte atomocité et une dispersion spatiale des exploitations, le besoin de concentrer l'abattage pour réduire les coûts de production pour le développement de la filière AB oblige les parties prenantes de la production et de la transformation à rationaliser et à regrouper l'offre. Deux stratégies principales ressortent des cas d'études :

Une première stratégie (à l'instar de celle d'UNEBIO) vise à concentrer l'offre et à maîtriser son caractère saisonnier pour approvisionner le marché en viande AB de manière régulière, sans pour autant assurer un contrôle formel sur le stade de l'abattage. Ce type de filière est structuré autour d'un groupement de producteurs qui joue le rôle de « poste d'aiguillage » en mettant en relation offreurs et demandeurs. Dans ce cadre, le mode de gouvernance est original car il s'appuie, d'une part, sur une forme d'organisation déconcentrée adaptée pour recueillir les signaux de la production afin d'ajuster continuellement l'offre et de motiver les producteurs. Il est basé sur la transparence et la confiance. Par ailleurs, ce type d'organisation logistique met en œuvre une multitude de formes de contractualisation : interne avec les adhérents et externe avec des groupements de producteurs pour ajuster l'offre. Cet ajustement repose sur la complémentarité inter-régionale qui permet aux groupements de producteurs (externes) de valoriser leurs agneaux et à l'organisation collective (UNEBIO par exemple) de satisfaire ses clients sans perturber son offre interne. La mise en œuvre d'une caisse de péréquation renforce la confiance des producteurs dans le mode d'organisation proposé. De plus, l'organisation de gestion est centralisée pour répondre à une demande croissante concentrée et saisonnière pour de la viande d'agneau issue de l'AB. Cette stratégie est en connexion forte avec le monde de la grande distribution, et elle peine à dégager une plus-value significative par rapport au conventionnel, notamment en Label Rouge.

<sup>146</sup> Enquête filière SICABA, 2018.

<sup>147</sup> Rivry-Fournier Christine, 2017, « Cultiver l'esprit filière », Rubrique Actualités nationales, Sommet de l'élevage, Propos de Luc Mary, Directeur général SICABA, Biofil, n°114, nov/déc, pp.20-21.

Une deuxième stratégie (à l'instar de celle de la SICABA) base sa création de valeur sur une double démarche : différencier le produit par l'AB et le LR, d'une part, et intégrer verticalement pour produire et capter la valeur sur tous les maillons de la filière (l'abattage, la transformation, de manière de plus en plus importante la logistique (le transport) et la commercialisation avec un réseau de boucherie), d'autre part. Le fonctionnement de type coopératif sur une circonscription restreinte permet d'associer les producteurs à la démarche. La connexion historique au monde de l'abattage, de la transformation et sans doute du commerce a forgé les conditions favorables pour permettre à ce type d'organisation collective de s'adapter aux évolutions du commerce notamment. L'ancrage territorial basé sur le contrôle d'un outil de transformation (ici un abattoir) limite les capacités de croissance en volume et a pu inciter cette organisation à s'engager dans une stratégie hors coût. L'abattoir est aussi un moyen de jouir d'un quasi-monopole local. Avec des ambitions de volumes plus réduites, cette stratégie permet de conforter les plus-values pour les producteurs locaux.

## 4. Filière avicole : La différenciation sous le contrôle des filières avicoles industrielles

### 4.1. La production de volaille de chair sous signe de qualité : une stratégie marginale dans un système de production industrielle mondialisé

#### 4.1.1. Le secteur avicole : une agro-industrie mondialisée

L'aviculture mondiale est en pleine croissance. A l'horizon 2035, la consommation mondiale devrait augmenter de 50% passant en 2015 de 115 Millions tonnes équivalent carcasse (TEC) à 175 Millions TEC (+2.4%/an)<sup>148</sup>. Par ailleurs, les trente dernières années ont été marquées par l'augmentation continue de la production et la multiplication des échanges internationaux. 118 MT de volaille de chair ont été produites en 2017 (1° viande produite dans le monde) et environ 10% de ce volume est échangé sur un marché international très concentré où s'affrontent les Etats-Unis et le Brésil pour fournir quelques grandes régions (Chine, Proche et Moyen-Orient, Afrique du nord...) sachant que la Chine est le 2° producteur mondial pour fournir en priorité son marché intérieur. La production européenne est en ralentissement et l'Europe connaît un déficit de compétitivité. Dans cette filière industrielle, la compétitivité-coûts de la France s'est dégradée. La France est loin derrière le Brésil sur le coût de production du vif (62.2€/100kg de poids vif pour le Brésil contre 88.90€ pour la France, soit un écart de 43% en 2015) (Van Horne, 2017)<sup>149</sup>. En parallèle, le différentiel de compétitivité en poulet de chair (Van Horne, 2015) a été défavorable à la France par rapport à ses concurrents européens. Le coût total en euro par kilogramme du poulet de chair (mort) était de 1.76€ en France contre 1.64€ en Allemagne<sup>150</sup>. Depuis 2000, la France voit sa production reculer d'environ 3% par an alors que d'autres régions, comme le bassin Nord Europe, voient leur production augmenter. En 2017, 68 % de la consommation de volaille en France était d'origine française et 57% pour le poulet. Si la France n'a pas décroché sur les coûts de production des poulets vifs, elle est moins compétitive dans la phase d'abattage. Alors qu'en Allemagne on trouve des abattoirs dont les capacités permettent de traiter 1.8 à 2 millions poulets par semaine, en France, le plus gros abattoir travaillant en frais peut abattre 850 000 poulets par semaine. Ces écarts globaux s'expliquent aussi en partie par les spécificités de la production française qui a développé de manière originale une filière volaille de qualité avec le Label rouge, l'AOP et plus récemment l'AB. Cette stratégie de différenciation est également à l'œuvre dans d'autres pays européens : le Royaume-Uni (labels Free Range, Sainsbury's Organic), en Allemagne (labels Initiative Tierwohl, Bio Gellügel) ou au Pays-Bas (Labels Jumbo, Beter Leven). La stratégie de différenciation en France a permis à de nombreux éleveurs de subsister et de maintenir des élevages sur une diversité de bassin de production sur le territoire national face à une filière industrielle qui se concentre continuellement. De plus, pour les producteurs l'installation d'un atelier supplémentaire en volaille est souvent réfléchi comme un moyen de sécuriser le revenu en diversifiant son origine en contexte de crise<sup>151,152</sup>. Néanmoins, il faut souligner que la stratégie de différenciation est fortement connectée à la filière standard et que l'une ne va pas vraiment sans l'autre.

---

<sup>148</sup> Analyse Rabobank 2018

<sup>149</sup> Van Horne P.L.M, 2017 *Competitiveness of the EU poultry meat sector, base year 2015 – International comparison of production costs*. Wageningen Economic Research. Report 2017-005. ISBN 978-94-6343-091-

<sup>150</sup> Van Horne 2013, AND/IFIP/ITAVI 2011, actualisé en 2013 par ITAVI

<sup>151</sup> « [Space] « Volailles de Janzé, Smic assuré », Elevage - Pleinchamp ». Consulté le 24 octobre 2018. <https://www.pleinchamp.com/elevage/actualites/space-volailles-de-janze-smic-assure>

<sup>152</sup> « Nièvre : la volaille au secours des élevages bovins ». France 3 Bourgogne-Franche-Comté. Consulté le 24 octobre 2018. <https://france3-regions.francetvinfo.fr/bourgogne-franche-comte/nievre/nevers/nievre-volaille-au-secours-elevages-bovins-1404455.html>.

#### 4.1.2. Aperçu des filières de volaille de chair sous signe de qualité en France

A côté d'une filière traditionnelle avec élevage en basse-cour et vente directe, aujourd'hui marginale, s'est développée une filière de production moderne, dans laquelle on peut distinguer la production de volailles standards et la production de volailles bénéficiant d'un signe de qualité. Cette dernière est modernisée et fait intervenir, notamment en amont de l'élevage, différents intermédiaires, qui ont pour activité la sélection et la multiplication des souches, l'accoupage et la fabrication d'aliments<sup>153</sup>. A l'instar de la production de volaille de chair standard, la volaille de chair sous signe de qualité est une filière marquée par l'existence de contrats coopératifs, les éleveurs étant à plus de 50% détenteurs de parts sociales dans leurs coopératives. L'intégration s'appuie généralement sur une contractualisation des relations entre les agents économiques, développées sur la base de différents contrats, tels les contrats de fournitures, les contrats à prix de reprise déterminé ou encore les contrats à façon, définis dans le secteur de l'élevage par l'article 17-I bis de la loi modifiée du 6 juillet 1964 et dans lesquels le maître d'œuvre met en place des bêtes chez un éleveur, qui apporte son travail et ses installations, en fournissant également les aliments, contre une rémunération fixe ou calculée en fonction des résultats de l'élevage<sup>153</sup>.

Les labels dans le secteur avicole sont gérés par l'intermédiaire de trente organismes certificateurs. Ceux-ci sont constitués soit sous la forme de syndicat professionnel, soit sous la forme d'association de la loi du 1er juillet 1901. Ils regroupent les différents partenaires de la filière, couvoirs, éleveurs, firmes d'aliments et abattoirs. Dans certains cas, les différents intervenants, qui peuvent être eux-mêmes regroupés, conservent une large autonomie. Dans d'autres cas, l'organisation est marquée par un processus d'intégration, commun à d'autres secteurs de l'élevage. Une entreprise exerce alors un rôle prépondérant concrétisé par l'intégration de la production d'aliments, de l'élevage ou de l'abattage. Enfin, certains organismes fédèrent plusieurs structures intégrées par des firmes d'aliments, des abattoirs ou des groupements de producteurs.

##### 4.1.2.1. La filière avicole Label Rouge

C'est par le décret du 13 janvier 1965 que le cadre d'homologation du label rouge a été fixé. Ce jour-là, le poulet des Landes a obtenu ce label. Le Label Rouge est ouvert à tous les produits et garantit une qualité supérieure aux produits courants de même nature<sup>154</sup>. Cette qualité supérieure est le résultat des conditions particulières de production inscrites dans des cahiers des charges. La filière volaille Label Rouge reste en bonne santé économique malgré les difficultés que rencontre le secteur avicole en général. En 2017, elle comptait environ 30 organismes de défense et de gestion (ODG) répartis dans les différentes régions de France, plus de 5000 éleveurs de volailles de chair et poules pondeuses, et environ 250 entreprises (couvoirs, fabricants d'aliments, abattoirs, ateliers de découpe/transformation, centres d'emballage d'œufs). Les exportations représentent 4 à 5 % de la production nationale de volailles Label Rouge et sont majoritairement à destination de la Belgique (même si une baisse s'observe depuis 2012), de l'Allemagne et de la Suisse. La production volaillère a connu une légère baisse (4% par rapport à 2016 dû à l'épisode d'Influenza aviaire) avec 97 410 000 de têtes (poulet de chair) dont une part toujours importante de poulet jaune (+ de 50%).

##### 4.1.2.2. La filière volailles de chair AB

La production fin 2016 était estimée à 10 millions de poulets AB et plus du tiers des mises en place était réalisé en Pays de la Loire. La production est en plein développement avec une croissance totale de 70%

---

<sup>153</sup> Conseil de la concurrence, 1994

<sup>154</sup> art. L.641-1 du code rural

entre 2010 et 2017. L'Agence bio estime que 11,4 millions de poulets de chair AB produits en filière organisées et chez des éleveurs indépendants avaient été mis en place, en France, en 2017, soit une hausse de 17% par rapport à 2016. Quant aux exportations, en 2016, elles ont augmenté de 13% par rapport à 2015. Elles se concentrent principalement sur l'Allemagne et la Belgique. Les découpes représentent plus de la moitié des exportations totales de volailles AB.<sup>155</sup>

Produire de la volaille de chair en production biologique peut se concevoir sous deux modes de fonctionnement : produire et vendre ses poulets soi-même en vente directe, du producteur au consommateur (en filière dite courte), ou se situer au sein d'un groupement de producteurs, qui va commercialiser les volailles produites (filiale dite longue ou organisée)<sup>156</sup>. La filière avicole biologique organisée en filière (groupements de producteurs et abattoirs) est apparue dans les années 1970 et est restée un marché de niche jusqu'en 1995, date des premiers scandales alimentaires. Le marché a fortement augmenté ensuite et a suscité l'intérêt des GMS. Pour répondre à cette demande, les organisations de producteurs ont incité les aviculteurs à se convertir à l'AB. Grâce aux volumes importants produits, des marchés à l'export se sont ouverts, en particulier vers l'Allemagne.

Fin 2018 (marché du 17/10/2018), le Réseau national des marques avait relevé dans 150 Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) représentatives un prix moyen du poulet prêt à cuire (PAC) AB de 10.27€<sup>157</sup>/kg, contre 3.52€/kg pour le poulet PAC France standard cdt 1 et 5.67€/Kg pour le poulet PAC Label rouge cdt 1. Ces prix intègrent les ventes en promotion dans les GMS, qui représentent environ 50% des poulets LR. Les différentiels de prix sont importants entre les 3 catégories de produits présentés ici. On peut se demander si ces écarts se traduisent par une meilleure performance économique des éleveurs engagés dans des stratégies de différenciation (label rouge ou AB), et quels sont les facteurs explicatifs de ces écarts de prix.

## 4.2. « Définition et mesure de la performance »

### 4.2.1. Définition de la performance

L'approche de la performance à l'aide de l'application d'une mesure de la productivité totale des facteurs se heurte à des limites liées au contexte de la production avicole. En effet, le calcul de la PTF renseigne sur la capacité des producteurs à faire les bons choix dans les facteurs de productions et les productions et donc calcule dans quelle mesure l'allocation des ressources est efficace. Or dans le cas de la production de volaille de chair, les prix de vente, les prix des aliments, les prix des poussins sont généralement fixés par contrat entre producteurs et Organisation de producteurs. Nous sommes donc poussés à réinterroger la notion de performance. Quand 90% de la volaille est produite sous contrat de production, la performance des producteurs peut se redéfinir par la capacité à réaliser les bons contrats combinée à une bonne maîtrise technique. Les contrats en aviculture ont déjà fait l'objet d'études et de discussions<sup>158,159,160</sup> et laissent en suspens la question de la place de la maîtrise technique des producteurs. C'est cet aspect que nous proposons donc de discuter pour explorer des écarts de performance entre les producteurs ayant fait le choix de la différenciation et ceux produisant de la volaille dite « standard ».

<sup>155</sup> Synalaf, 2017, « Chiffres clés volailles Bio ».

<sup>156</sup> ITAB, 2009. Produire du poulet de chair en AB. Cahier technique, Techn'ITAB, 20 pages.

<sup>157</sup> Marché du 11/10/18 (cours Détail) unité : € TTC le kg : <https://rnm.franceagrimer.fr/prix?POULET>

<sup>158</sup> ITAVI. « Les contrats en aviculture », septembre 2012.

<sup>159</sup> Bouamra-Mechemache, Zohra, Sabine Duvaléix-Tréguer, et Aude Ridier. « Contrats et modes de coordination en agriculture ». *Économie rurale*, n° 345 (15 février 2015): 7-28. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4545>.

<sup>160</sup> Lavergne, P. (2003) « Les contrats dans l'aviculture : quels apports de l'économie ? »,

Pour aborder la maîtrise technique en production de volailles de chair, des indicateurs spécifiques sont classiquement étudiés :

- 1) Des indicateurs techniques : la densité de mise en place, le nombre de bandes par an, l'âge à l'abattage, le poids vif à l'enlèvement, l'indice de consommation, la mortalité, la durée du vide sanitaire, le gain moyen quotidien (GMQ), le taux de déclassement, le nombre de lots par an, la productivité par bande qui permettent de calculer un index de performance moyen  $\left(\frac{GMQ \times (1 - mortalité) \times 10}{indice\ de\ consommation}\right)$
- 2) Des indicateurs économiques : les coûts de production (l'aliment étant le 1<sup>er</sup> poste de charge).

Pour calculer ces indicateurs, les données mobilisées dans le cadre du projet ne sont pas satisfaisantes (données RICA). En effet, les élevages spécialisés sont peu nombreux il s'avère qu'il n'est pas pertinent de mesurer la performance d'un élevage avicole dans les exploitations ayant plusieurs productions. Des enquêtes dans les exploitations sont nécessaires pour calculer les indicateurs spécifiques de performance. Ainsi, nous avons mobilisé des résultats d'enquêtes commanditées par l'ITAVI et coordonnées par la Chambre d'Agriculture de Bretagne. Elles couvrent environ 500 exploitations « de référence » du Grand Ouest (hors producteurs LOUE)<sup>161</sup>. Il faut souligner que le nombre d'opérateurs en Agriculture Biologique ayant répondu à l'enquête est faible (9% de la production nationale) sur l'année étudiée (résultats 2015). Les résultats issus de ces enquêtes nous renseignent sur les performances technicoéconomiques moyennes des exploitations en fonction du mode de production. Nous proposons donc une discussion de freins à la performance technique des producteurs de volailles de chair sous SIQO en France.

#### 4.2.2. Tour d'horizon des performances des exploitations

Il ressort de l'analyse des résultats que la stratégie de différenciation ne permet pas de se démarquer du poulet standard en matière de performance technicoéconomique (cf. MPA dans le tableau 13) :

Indicateurs de performance	Standard	LR	AB
Age	35,6	85,9	87
Poids vif	1,88	2,27	2,27
Densité à la mise en place	22,5	11,0	10,1
GMQ (g)		26,5	26,2
IC	1,71	3,08	3,06
Taux mortalité	4,54	3,28	4,5
Durée vide sanitaire	17	23,3	45
Coût production (en € /kg)	0,89	1,55	2,55
Coût production (en €/m <sup>2</sup> /an)	242	125	155,8
Productivité (kg/m <sup>2</sup> /an)	273	81	61
Nombre de lots	6,95	3,35	2,78

<sup>161</sup> Loué ne participe pas à l'enquête des chambres d'agriculture mais répond à l'enquête Itavi qui couvre par ailleurs le Sud Ouest non inclus dans le périmètre de l'enquête Chambres

Index performance moyen (capacité à produire volume avec la conso : index technique)	296	84	81,5
Marge poussin Aliment €/m <sup>2</sup> /lot (prix reprise – charge aliment et charge poussin) 2014 Grand Ouest	8,05€ (6,4 tours) soit 51,52€/an	14,30€ (3,25 tours) soit 46,47€/an	16€ (3,06 tours) soit 48,96€/an

Tableau 13 : Performance : quels indicateurs pour poulet de chair (sources : Enquêtes CA-ITAVI)

Alors que l'écart de prix est notable et positif entre un poulet PAC standard et un poulet PAC AB ou un poulet PAC LR (en moyenne 2.80 fois plus cher pour le poulet AB et 1.68 fois plus cher pour un poulet LR), la Marge poussin aliment globale (MPA) qui nous renseigne sur la performance économique des producteurs, est inférieure pour les poulets LR ou AB que pour les poulets Standards (tableau 13 ci-dessus et 14 ci-dessous).

	Agriculture Biologique	Ecart ←	Standard cdt 1	Ecart →	Label Rouge cdt 1
Prix moyen poulet PAC France <sup>162</sup>	9.32 €	× <b>2.80</b>	3.33 €	× <b>1.68</b>	5.61 €
Prix minimum	7.20 €	× <b>2.42</b>	2.97 €	× <b>1.58</b>	4,69 €
Prix maximum	10.40 €	× <b>2.56</b>	4.07 €	× <b>1.68</b>	6,84 €
MPA globale (€/m <sup>2</sup> ) = MPA * nombre de lots	48,96 €	× <b>0.95</b>	51.52 €	× <b>0.90</b>	46,47 €

Tableau 14 : Ecart de prix et écarts de MPA globale entre productions Standard, AB et Label Rouge pour 2014

Dans un premier temps, il faut noter que la faible différence dans la marge par m<sup>2</sup> s'explique en partie par des nombres de lots par an différents selon les modes de conduites. On peut donc expliquer une part de l'écart observé par la durée des vides sanitaires imposés (tableau 15), le reste s'expliquant par des durées d'élevage plus longues

	Agriculture Biologique	Ecart ←	Standard cdt 1	Ecart →	Label Rouge cdt 1
MPA globale (€/m <sup>2</sup> ) = MPA * nombre de lots	48,96 €	× <b>0.95</b>	51.52 €	× <b>0.90</b>	46,47 €
Nombre de lots	3.06		6.4		3.25
MPA (€/m <sup>2</sup> /lot)	16 €	× <b>1.98</b>	8.05 €	× <b>1.77</b>	14.30 €

Tableau 15 : Ecart des MPA entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge pour 2014

En plus de ces durées de vides sanitaires imposées, qui crée un différentiel de compétitivité sur l'année, les coûts de production rapportés aux kg vif de volaille produite sont plus importants pour les productions sous SIQO (plus de trois fois plus importants en AB et 1.8 fois plus importants en LR alors que les coûts de production rapportés à la surface par an sont inférieurs (tableau 16).

Simulation de coût de production (méthode ITAVI – données 2015)	Agriculture Biologique	Ecart ←	Standard cdt 1	Ecart →	Label Rouge cdt 1
€/kg vif	2.85	× <b>3.04</b>	0.937	× <b>1.89</b>	1.77
€/m <sup>2</sup> /an	174	× <b>0.66</b>	256	× <b>0.56</b>	143

Tableau 16 : Ecart de coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge

<sup>162</sup> Viande France DETAIL GMS (prix en € TTC/kg) - marché du 09/10/14 – Source : RNM - FranceAgriMer (<https://rnm.franceagrimer.fr/prix?POULET>)



En effet, même si les charges de structure rapportées au kg vif sont trois à quatre fois moins importantes pour les productions standards (réalisation d'économie d'échelle), les exploitations en production standard ont en moyenne des charges de structures au m<sup>2</sup> plus importantes que les exploitations produisant des volailles sous SIQO (tableau 17).

Total charges de structure	Agriculture Biologique	Ecart ←	Standard cdt 1	Ecart →	Label Rouge cdt 1
Charges de structure en €/kg vif	0.435	× <b>3.6</b>	0.121	× <b>2.7</b>	0.328
<i>Part du coût de production total</i>	15%		13%		19%
Charges de structure en €/m <sup>2</sup> /an	12.33	× <b>0.37</b>	32.99	× <b>0.81</b>	26.59
<i>Part du coût de production total</i>	7%		13%		19%

Tableau 17 : Ecart des charges de structures et de leur part dans les coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge

De plus, ces charges de structure ne représentent pas la plus grosse part des coûts de production : les principaux postes étant : 1) l'aliment, 2) les poussins, 3) la rémunération du travail (tableau 18 et 13). On notera que dans le cas de l'AB, l'alimentation représente 62% du coût de production contre 55% en production standard et 50% en Label Rouge. Les prix peuvent expliquer ce décrochage des exploitations sous AB. En effet, le prix contractuel de l'aliment est estimé à 573.90€/tonnes en AB, 287.2€/tonnes en LR et 301€/tonnes et standard (tableau 18).

Aliment	Agriculture Biologique	Ecart ←	Standard cdt 1	Ecart →	Label Rouge cdt 1
Charges en €/kg vif	1.759	× <b>3.4</b>	0.517	× <b>1.7</b>	0.874
<i>Part du coût de production total</i>	62%		55%		49%
Charges en €/m <sup>2</sup> /an	107.52	× <b>0.76</b>	141.1	× <b>0.50</b>	70.85
<i>Part du coût de production total</i>	62%		55%		50%

Tableau 18 : Ecart des charges d'aliment et de leur part dans les coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge

Pour l'achat des poussins, les exploitations sous SIQO ont des plus faibles charges qui s'expliquent par un nombre de poussins moins importants, le prix étant supérieur pour 1000 unités (31.20€ en standard, 36.30€ en LR et 33.80€ en AB) (tableau 19).

Poussins	Agriculture Biologique	Ecart ←	Standard cdt 1	Ecart →	Label Rouge cdt 1
Charges en €/kg vif	0.153	× <b>0.87</b>	0.176	× <b>0.92</b>	0.162
<i>Part du coût de production total</i>	5%		19%		9%
Charges en €/m <sup>2</sup> /an	9.34	× <b>0.19</b>	47.927	× <b>0.27</b>	13.15
<i>Part du coût de production total</i>	5%		19%		9%

Tableau 19 : Ecart des charges en poussins et de leur part dans les coûts de production entre productions Standard, Agriculture Biologique et Label Rouge

Ainsi, les stratégies de différenciation reposant sur l'Agriculture Biologique ou le Label Rouge ne permettent pas de se démarquer du poulet standard. Le surplus de prix de ces productions compense uniquement les contraintes des cahiers des charges. Ces contraintes influencent directement un facteur majeur de la productivité : le nombre de volailles. En effet, la densité de mise en place, le nombre de bandes par an (conditionné par les durées de vide sanitaire et la durée d'élevage), ainsi que l'âge à l'abattage conditionnent la productivité en nombre. La marge globale est donc moindre pour ces exploitations même si la marge par lot est plus importante.

De rares variations peuvent refléter des différences dans la maîtrise technique entre les producteurs. Ces variations reposent principalement sur la qualité des intrants et la gestion sanitaire. La qualité des aliments, la qualité des poussins et l'adéquation dans le couple « poussins » / « aliment » sont déterminants des performances technico-économique des éleveurs. Or les poussins ainsi que les aliments sont généralement fournis par les Organisations de Producteurs (avec des prix contractuels définis par l'OP) qui possèdent ou sont liés avec des fabricants d'aliments et des accoueurs. Il faut noter cependant qu'il existe une variabilité des niveaux de marges entre Organisations de Producteurs (marge poussin-aliment ou marges brutes) selon l'Itavi. Cette forte variabilité s'explique essentiellement par la capacité des Organisations de Producteurs à valoriser correctement les produits.

De plus, des systèmes d'incitations et de sanction sont généralement inscrits dans les contrats (90% des éleveurs sous-contrat en France). Lors de l'enquête réalisée par l'ITAVI en 2012 sur les contrats de production<sup>158</sup>, toutes les Organisations de Production déclaraient avoir un système de bonus ou de malus. Ces mécanismes valorisent des éléments sanitaires (traitement de l'eau, absence de salmonelle, sol bétonné, fonctionnalité et entretien du sas sanitaire...) incitent à une maîtrise technique (respect de critères liés au BEA, contrôle qualité, stockage des aliments, brumisation, installations visant à réduire la consommation énergie...). Ils peuvent également avoir pour objectif d'inciter les éleveurs à une certaine flexibilité (bonus appliqué sur des lots produits lors de périodes critiques), et de maintenir une bonne circulation des informations entre OP et éleveurs.

De manière générale, de nombreuses dispositions dans les contrats (surtout sur les modes de calculs de la rémunération) incitent plus ou moins fortement l'éleveur à obtenir les meilleures performances technico-économiques possibles.

On peut donc finalement se demander quelles sont les motivations pour ces éleveurs de s'orienter vers ces systèmes différenciés qui n'apportent pas une plus-value économique supérieure. On peut faire l'hypothèse que l'engagement dans une filière organisée pour produire de la volaille Label ou AB permet à l'éleveur de choisir un mode de production en phase avec ses valeurs et ses contraintes. Une autre motivation selon l'Itavi s'expliquerait par le niveau d'investissement très inférieur par UTH en filière SIQO. Certains producteurs ne souhaitent pas produire des animaux dans des conditions dites « industrielles » de plus en plus stigmatisées par les consommateurs et les citoyens. Les conditions de travail sont également différentes. Pour les très grands ateliers de poulet de chair standard la surveillance est accrue, et le nombre d'implantation, de vide sanitaire et de collecte des animaux plus fréquent. Dans le contexte que rencontre quelques grands groupes avicoles français dont la stratégie était tournée vers l'export de volaille standard, la production de poulet Label Rouge et AB pour le marché intérieur plus stable et moins concurrentiel est sans doute aussi de nature à inciter les éleveurs à se tourner vers les produits sous SIQO, en cohérence avec les incitations que les organismes de producteurs proposent pour attirer des producteurs dans ces filières.

### Ce que l'on peut retenir

Les stratégies de différenciation reposant sur l'**Agriculture Biologique** ou le **Label Rouge** ne permettent pas de se démarquer du poulet standard. Le surplus de prix de ces productions compense uniquement les contraintes des cahiers des charges. Ces contraintes influencent directement un facteur majeur de la productivité : le nombre de volailles. En effet, la densité de mise en place, le nombre de bandes par an (conditionné par les durées de vide sanitaire et la durée d'élevage), ainsi que l'âge à l'abattage conditionnent la productivité en nombre. La marge globale est donc moindre pour ces exploitations même si la marge par lot est plus importante. La variabilité de la performance repose essentiellement sur la maîtrise technique des éleveurs.

La mise en place d'un atelier volaille de chair, souvent dans un objectif de complément de revenu, s'accompagne généralement d'un encadrement technique et économique (plus ou moins strict) de la part des Organisme de Production. Le choix des producteurs pour un mode de conduite respectant les exigences d'un SIQO (qu'il soit LR ou AB) relève de considérations d'ordre éthique et/ou liées à la charge de travail physique et mentale, la volonté (ou la nécessité) de limiter les investissements, en cohérence avec les stratégies de ventes des Organismes de Production.

#### 4.3. Expliquer la performance des exploitations en volailles de chair

La stratégie de différenciation en AB et en LR est par nature individuelle et a-territoriale. La production de volaille de chair est moins contrainte que l'élevage de ruminants par l'accès à du foncier. Les conditions pédoclimatiques sont par ailleurs peu contraignantes et ne conditionnent pas fortement la localisation des élevages même si la proximité à un bassin de production de céréales pour produire l'alimentation ou pour épandre les effluents des volailles peut infléchir la localisation. Le facteur clé de la localisation des élevages est lié à la présence d'unités d'abattage, de transformation et de conditionnement. Parfois, l'existence d'une tradition d'élevage de volaille de chair a pu conditionner la localisation d'une unité d'abattage et jouer un effet d'entraînement sur la création de nouveaux élevages. On sait aussi, comme l'avait montré Daucé et Perrier-Cornet (1986)<sup>163</sup> dans le Morbihan que les compétences de certains producteurs en matière de respect de cahier des charges ont été le creuset de la multiplication d'élevage hors-sol. Du fait du caractère « hors-sol » et de la possible concentration des élevages sur certains territoires, la filière volaille de chair a la particularité d'être structurée sur un mode que l'on peut qualifier d'industriel avec une forte division des tâches sans toutefois s'être aventurée vers une forme industrielle extrême comme on peut en trouver en Allemagne, en Chine ou aux USA. Nous allons voir que les stratégies à l'œuvre portent sur l'enjeu logistique tant en AB qu'en Label Rouge. Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'exposé de 2 cas d'études qui sans pouvoir en tirer formellement des généralités éclairent sur les ressorts de la compétitivité de la filière aviculture sous signe de qualité.

##### 4.3.1. Le cas de la filière Volailles fermières<sup>164</sup> d'Auvergne

Créé en 1967, le SYVOFA (SYndicat des VOlailles Fermières d'Auvergne) regroupe tous les acteurs de la filière avicole autour de la marque Volailles Fermières d'Auvergne, reconnue IGP en 1996. 7,65 millions

<sup>163</sup> Daucé P., Perrier-Cornet P., 1986 Région et développement de l'agriculture : de l'après-guerre aux années 1980. Morbihan et massif jurassien, deux modèles d'intensification à l'épreuve, Cahiers d'économie et de sociologie rurales, n°2, avril 1986

<sup>164</sup> Les mentions : « fermier », « élevé en plein air », « élevé en liberté »

de volailles ont été mises en élevages en 2015 dans le cadre des Volailles fermières d’Auvergne<sup>165</sup>. Le SYVOFA est également l’ODG des 7 Labels Rouges qui permettent de certifier la qualité supérieure de chaque produit de la gamme des Volailles Fermières (Poulets blancs, jaunes, pintades ...). Le SYVOFA comporte 3 sections : la section LR ; la section IGP ; et la section AOP créée à la demande de reconnaissance du poulet du Bourbonnais<sup>166</sup>. Le SYVOFA est garant : de la rédaction des cahiers des charges et de leur application, des contrôles réalisés par un Organisme Certificateur Indépendant, des informations et des statistiques de la filière, transmises au Ministère de l’Agriculture, de la communication de la filière, de la protection de la production Avicole Fermière d’Auvergne<sup>167</sup>. Avec cette filière dynamique l’Auvergne est aujourd’hui le 5ème bassin de production avicole<sup>168</sup>. Initié en 1960 par des aviculteurs soucieux de développer un élevage respectant la tradition et apportant une garantie de qualité au consommateur, le Label Rouge (LR) est le seul signe officiel qui atteste un niveau de qualité supérieur. Il progresse d’environ 3% par an. Des bonds de croissance ont été enregistrés en 2012 et 2013 d’environ 9,5% par an.

La filière compte 360 éleveurs en LR répartis dans les 4 départements de la région Auvergne et leurs cantons limitrophes, avec une prédominance du Puy-de-Dôme et de l’Allier. Une cinquantaine est en AB. Tous les éleveurs sont intégrés sauf un<sup>169</sup>. Par ailleurs, les éleveurs sont à la tête d’exploitation en polyculture élevage. « *L’atelier de volaille est un complément, une diversification qui permet d’amortir les crises d’autres productions* », souligne Bernard Leutrat (Président du Syvofa jusqu’en 2017)<sup>170</sup>. Denis Chaninas éleveur à Basville, dans la Creuse complète : « *En 1995, j’ai construit un poulailler pour compléter mon revenu d’éleveur bovin. Aujourd’hui, j’en ai trois et c’est la production bovine qui est devenue mon activité complémentaire* »<sup>171</sup>.

Si les règles d’éligibilité au label Rouge sont respectées, le Syvofa a souhaité ajouter des spécificités régionales au cahier des charges en imposant que les céréales soient exclusivement issues de la région Centre.

#### 4.3.1.1. Produire de la richesse avec une filière intégrée et solidaire

Le premier axe de la création de valeur est la mise en œuvre des cahiers des charges en Label rouge et en Agriculture biologique. La qualité supérieure censée capter le consentement à payer du consommateur est le résultat des conditions particulières de production inscrites dans des cahiers des charges. En production de volaille de chair Label Rouge, les principales conditions des cahiers des charges sont relatives à : l’utilisation de souche à croissance lente (souvent races rustiques) ; l’âge d’abattage (81 jours minimum) ; le type d’élevage (le plus souvent en plein air ou en liberté) ; la taille des poulaillers (400m<sup>2</sup> maximum) ; la densité dans le poulailler (11 poulets maximum pas m<sup>2</sup>) ; l’alimentation.

Pour la volaille en Agriculture biologique, le cahier des charges est assez proche de celui du Label rouge. Il diffère sur certains points. La taille maximum autorisée des bâtiments est de 1 600 m<sup>2</sup> par exploitation (4\*400m<sup>2</sup>) pouvant au maximum abriter 4 800 poulets. Deux semaines minimum de vide sanitaire pour

---

– En volailles de chair, le terme « fermier » est réservé aux volailles élevées en plein air et élevées en liberté sous Label Rouge, biologiques ou AOC, à l’exception des volailles issues de production de petite taille et à vente directe ou locale (définition dans le règlement CE européen n°1538-91et dans le code rural français depuis janvier 2001).

– Toutes les volailles Label Rouge sont fermières.

– Toutes les volailles fermières sont soit Label Rouge, soit biologiques, soit AOC, soit issues de production de petite taille.

<sup>165</sup> SYVOFA, 2016a. Communiqué de presse. Février 2016.

<sup>166</sup> L’Auvergne Agricole, 2017. « Un 50<sup>ème</sup> anniversaire à sensations fortes pour le Syvofa ». 4 octobre 2017.

<sup>167</sup> SYVOFA, 2016b. Dossier de presse.

<sup>168</sup> Chambres d’Agriculture d’Auvergne, 2015. Volailles Fermière d’Auvergne. Panorama des filières territorialisées et de qualité en Auvergne.

<sup>169</sup> Enquête filière Volailles fermières d’Auvergne, 2018, « Entretien SYVOFA ».

<sup>170</sup> Les Echos, 2014. « L’agroalimentaire auvergnat valorise son modèle extensif ». 3 mars 2017.

<sup>171</sup> Escot Maxime, 2017, « Volailles fermières d’Auvergne, l’élevage avicole prend son envol, La Montagne, 29-09-17.

le bâtiment sont requises après nettoyage et désinfection. Le cahier des charges AB impose un lien fort au sol. L'accès au parcours doit être de 4 m<sup>2</sup> par poulet de chair pendant au moins un tiers de leur vie. Le parcours doit être libre pendant huit semaines pour permettre la repousse de la végétation. L'alimentation des volailles est issue exclusivement de cultures conduite en AB, même si un pourcentage d'aliments de surfaces en conversion (C2) est autorisé (30 % maximum). Au moins 20 % de la ration doit être produite sur l'exploitation, ou en coopération avec d'autres exploitations de la région. Les effluents doivent quant à eux être épandus sur des surfaces en AB. En matière de santé, un traitement allopathique est autorisé par an. Les vaccins et les traitements antiparasitaires sont autorisés, moyennant un délai d'attente avant commercialisation multiplié par deux ou de 48 heures maximum. Toutes ces conditions, censées distinguer par leur qualité supérieure les poulets de chair, sont contrôlées par un organisme certificateur agréé. La reconnaissance de la qualité peut se mesurer par le très faible nombre de réclamations des consommateurs de Volailles Fermières d'Auvergne, 26 pour 8,7 millions d'actes d'achat<sup>172</sup>.

#### 4.3.1.2. Maitrise fine de l'offre

« *Tout ce qui ne tue pas rend plus fort et on est très forts, grâce à notre solidarité. Restez solidaires* ». C'est par ce message de Bernard Leutrat, ancien Président du Syvofa, à propos de la filière Volailles fermières d'Auvergne<sup>173</sup> que pourrait se résumer la stratégie de production de richesse de la filière volaille de qualité en Auvergne mais plus largement en France. En effet, la filière avicole à cette particularité d'être extrêmement structurée pour réguler l'offre et fournir de manière régulière et homogène le marché. Les quatre collèges représentés au SYVOFA signalent l'organisation des différents maillons de la filière de l'amont à l'aval : des accoueurs, des organismes de sélection, des fabricants d'aliments, des éleveurs (via les OP notamment), et des abattoirs.

Au départ il faut des accoueurs. Les 6 accoueurs font éclore les œufs et livrent les poussins aux éleveurs<sup>167</sup>. On y trouve notamment Auvergne Poussins qui appartient à Axéreal. Auvergne Poussins produit 5 millions de poussins par an dont près de 80% certifiés Bio et Label Rouge<sup>174</sup>. On trouve également Caringa qui appartient à Hendrix Genetics. Cette société produit des dindes et emploie 3 000 salariés dans 25 pays avec pour actionnaire majoritaire Thijs Hendrix Beheer BV (entreprise familiale) et pour actionnaires minoritaires : NPM capital, Sofiprotéol SA, et la Famille Van den Berg<sup>175</sup>.

Ensuite, les 360 éleveurs sont structurés via 2 organisations de producteurs (OP) : le GEVABA (Groupement des Eleveurs de Volailles du Val d'Allier Bourbonnais Auvergne) et l'ABCA (Association des éleveurs Berry Centre) (Chambres d'Agriculture d'Auvergne, 2015). Les producteurs et leurs OP sont sous contrat avec 3 organismes de production<sup>176</sup>, qui planifient et collectent les animaux. Ces trois organismes de production jouent un rôle de centre d'aiguillage des flux d'animaux et d'aliment. Ils ont la capacité à délivrer un agrément à chaque éleveur et peuvent ainsi plus facilement maîtriser l'offre. Ils ont la capacité à absorber des chocs de prix des matières premières ce qui permet de ne pas répercuter la volatilité des prix des intrants ou des poulets sur les éleveurs. L'horizon économique des éleveurs est stabilisé et leur permet de se concentrer sur la recherche de l'efficacité technique. L'organisme de

<sup>172</sup> L'Auvergne agricole, 2017, « Un 50<sup>ème</sup> anniversaire à sensations fortes pour le Syvofa », 04-10-17.

<sup>173</sup> L'Auvergne agricole, 2017, *supra* note 172

<sup>174</sup> Axéreal Elevage, 2018. « Nos métiers ». Consulté le 8 mars 2018, URL : <http://www.axereal-elevage.com/nos-metiers>

<sup>175</sup> Hendrix Genetics, 2018. « Structure d'entreprise ». Consulté le 8 mars 2018. URL : <https://www.hendrix-genetics.com/fr/hendrix-genetics/structure-dentreprise/>

<sup>176</sup> On les qualifie parfois d'intégrateurs. On parle aussi d'organismes certificateurs. Il ne s'agit pas ici des organismes certificateurs qui contrôlent le respect des cahiers des charges des SIQO comme Ecocert, Agrocet, Certipaq, Veritas Certification... Ici, il s'agit des organismes organisés sous la forme de syndicats professionnels ou d'association loi de 1901. Ils regroupent les différents partenaires de la filière (couvoirs, éleveurs, firmes d'aliments et abattoirs) et dictent les règles de fonctionnement des rapports entre les différents maillons de la filière.

production équilibrera sur le long terme la volatilité des prix sans que les éleveurs s'en rendent compte. Les effets de cette stratégie de mutualisation des chocs de l'organisme de production pour l'éleveur concernent la mise en place des lots de poussins en jouant sur différentes variables comme nous le verrons (durée vide sanitaire...). Ces trois organismes de production sont :

- Tout d'abord, ATRIAL qui appartient à EVIALIS qui se positionne comme le spécialiste de la nutrition animale pour les animaux d'élevage et de compagnie. ATRIAL a été créé en 2012 en partenariat entre l'UCAL, EUREA et INVIVO. 300 000 tonnes d'aliments sont fabriqués et distribués <sup>177</sup> ;
- Ensuite, Force Centre, qui est l'organisation de production d'Axéreal Elevage. Le Groupe coopératif agricole et agroalimentaire. Axéreal réunit 13 000 agriculteurs, collecte et commercialise des céréales et des oléo-protéagineux en France et à l'international. Une partie est transformée dans ses outils industriels en farine, malt et en nutrition animale. Force Centre assure la mise en production et répond aux débouchés de la filière volaille chair et volaille ponte<sup>174</sup>. Axéreal représente à lui seul 80% des producteurs et de la production de la filière Volailles fermières d'Auvergne ;
- Et enfin, Socalim qui est une usine du groupe Sanders France, avec une entité « Sanders Centre Auvergne » qui regroupe une centaine de poulaillers.

La commercialisation se fait entre ces trois organismes de production de la filière. Quatre fabricants d'aliments sont présents dans cette filière dont Sanders Centre Auvergne et Thivat Nutrition Animale qui appartient au groupe Axéreal.

Pour compléter cet ensemble complexe, cinq abatteurs sont habilités<sup>167</sup>. Le plus gros est celui contrôlé par le groupe « Arrivé Auvergne » qui a abattu 6 millions de poulets en 2017<sup>166</sup> sachant que l'abattoir appartient au groupe LDC. Ce dernier détail à toute son importance car il faut avoir en tête que le secteur avicole est contrôlé par quelques grands groupes agroindustriels d'envergure nationale qui sont en forte concurrence. On trouve dans cet environnement concurrentiel le groupe Maisadour et le groupe LDC et sa filière label bien connue du Poulet de Loué. Ces groupes étendent leur maillage du territoire national en prenant rachetant des entreprises en difficultés financières (voir la reprise en 2012 par Maisadour des Volailles du Périgord) ou en nouant des rapprochements avec des coopératives (comme ce fut le cas en 2010 entre Maisadour et la coopérative Terres du Sud pour constituer les Fermiers du Sud-Ouest). Ces recompositions se traduisent aussi sur le terrain par des investissements dans des abattoirs pour concentrer l'offre, faire des économies d'échelle et baisser les coûts de production. Elles ont beau produire de la volaille sous SIQO, ces filières n'en sont pas moins organisées comme des filières industrielles à la recherche de compétitivité-coût. Parce que l'abattage est un maillon stratégique de la filière, force est de constater que le groupe LDC est l'acteur clé de la filière Volailles fermières d'Auvergne.

L'enjeu pour la création de la valeur dans ce type de filière est de rationaliser toute la chaîne de production à l'image d'une chaîne industrielle avec la spécificité qu'il s'agit d'une industrie dépendante très fortement du vivant (des volailles et des produits végétaux pour les nourrir) soumis à des aléas. L'organisation de la filière est fondée sur une division technique et sociale des tâches de manière à optimiser à chaque étape l'acte de production. Comme on l'a vu précédemment, la performance des éleveurs se joue sur quelques critères techniques sachant que de nombreux facteurs de production ne sont pas sous le contrôle de l'éleveur.

---

<sup>177</sup> EVIALIS, 2018. « Notre partenaire ATRIAL ». Consulté le 8 mars 2018, URL : <https://www.evialis.fr/partenaires/atrial/>

Rationaliser la chaîne de production, c'est être en mesure de réguler finement les flux d'aliments, d'animaux, d'énergie, de capitaux et d'information. Pour ce faire, la filière peut jouer sur deux grands types de leviers pour maîtriser l'offre via l'organisme de production :

- Des leviers structurels qui sont activés. Il a en effet la capacité à bloquer la construction de bâtiments neufs, à bloquer la délivrance d'agrément à de nouveaux éleveurs, à arrêter les poulaillers en non-conformité avec les règles sanitaires environnementales ou de bien-être animal en vigueur, à allonger les vides sanitaires, à recruter de nouveaux adhérents dans l'ordre de la liste d'attente<sup>153</sup>;
- Des leviers conjoncturels : les organismes de production peuvent centraliser les besoins exprimés par les abattoirs, en commandant les poussins, puis en organisant les plannings de production et enfin l'enlèvement des volailles ; établissements de plannings de production et des abattages au mois le mois et coordination des mises en place de volailles d'un jour<sup>153</sup>.

C'est ce mode de régulation de l'offre qui est un des axes de la création de valeur pour cette filière dont le débouché principal est la grande distribution (80% des ventes), suivi des Boucheries-charcuteries et des restaurants (20% des ventes)<sup>168</sup>. Le modèle d'organisation de la filière est basé sur un abattoir et sur un organisme de production (ou intégrateurs) qui planifie la production<sup>178</sup>. Dans cette filière de volaille fermière de chair, l'intégration verticale des tâches qui restent divisées techniquement (produire des poussins, produire de l'aliment, engraisser, abattre, découper...) et socialement (société d'accoupage, entreprise de production d'aliment, sélectionneur, éleveur engraisseur, société d'abattage...) est consubstantiellement marquée par la très forte traçabilité des opérations techniques. C'est cette traçabilité qui pourrait devenir un nouveau levier de production de valeur.

#### 4.3.1.3. Les sources émergentes de création de valeur : la traçabilité garantie avec la technologie « Blockchain »

Depuis le début d'année 2018, la filière qualité Carrefour de la volaille fermière d'Auvergne a recours à la technologie « Blockchain » pour tracer la provenance des poulets d'Auvergne, vendu à un million d'unités par an. La blockchain est une base de données numérique sécurisée et réputée infalsifiable sur laquelle sont stockées des informations. La blockchain alimentaire permet à chaque acteur de la chaîne d'approvisionnement (producteur, transformateur...), de renseigner les informations sur la traçabilité du produit.

Selon Carrefour, ce système permet aux producteurs, transformateurs et distributeurs de renseigner les informations sur la traçabilité qui les concernent pour chaque lot, pour offrir au consommateur une transparence totale sur la traçabilité des produits. En flashant le QR code, le consommateur accède aux informations depuis le lieu d'élevage du poulet jusqu'à sa mise en rayon. Ces informations sont relatives à la date de naissance de l'animal, celle de son abattage ou encore son heure de sortie de l'abattoir. « *Un projet réalisé en mode filière* », assure Emmanuel Delorme, directeur de projet chez Carrefour chargé du développement de la blockchain (Les Echos, 2018)<sup>179</sup>. Le dispositif est monté progressivement en puissance. « *Aujourd'hui, nous avons 180 portraits vidéos et les volumes vendus avec un QR code atteignent les 50 000 volailles par semaine. Cela correspond aux poulets les plus haut de gamme élevés sans traitement antibiotique* », explique Patricia Nifle, directrice du Syvofa (Le Monde, 2018)<sup>180</sup>.

Enfin, depuis 30 ans, le Syvofa mise sur une communication collective. Et cela passe d'abord par un bon logo : créé en 2003, le fameux coq au foulard rouge des Volailles Fermières d'Auvergne (VFA) a été

<sup>178</sup> Enquête filière Volailles fermières d'Auvergne, 2018, « Entretien Force Centre ».

<sup>179</sup> Vairent Florent, 2018, « La blockchain s'infiltré dans toujours plus d'entreprises », Les Echos, 19-03-18.

<sup>180</sup> Girard Laurence et Prudhomme Cécile, 2018, « Carrefour met en place un système de traçabilité des aliments », Le Monde, 06-03-2018.

simplifié à plusieurs reprises pour plus de lisibilité. Qui de mieux placé que les éleveurs pour assurer la promotion de leurs produits (L'Auvergne agricole, 2017)<sup>173</sup> ci-dessus.

#### 4.3.1.4. La protection du système

La protection principale de la filière est son organisation où la division technique et sociale est intégrée par un ensemble de contrats. C'est aussi l'acceptation par les producteurs d'être intégrée. Le Label Rouge par son cahier des charges homologué par les pouvoirs publics français est un levier de protection contre des concurrents. Ce cahier des charges met l'accent sur<sup>167</sup>:

- L'utilisation de souches à croissance lente ;
- Des conditions d'élevage associant savoir-faire ancestral et confort des animaux avec : une durée d'élevage de 81 jours minimum pour le poulet, un parcours libre herbeux et ombragé (2 m<sup>2</sup> par poulet minimum), une alimentation à base de céréales et une faible densité dans le bâtiment. Les Volailles fermières d'Auvergne sont ainsi alimentées avec 100 % de végétaux minéraux et vitamines dont 75% de céréales minimum<sup>181</sup>.
- Une qualité gustative supérieure : chair ferme et savoureuse, peu grasse ;
- L'hygiène et la prévention ;
- La traçabilité des volailles par la présence d'un numéro d'identification individuel sur l'étiquette et désormais un QR Code renvoyant sur un portrait vidéo de l'éleveur.

En quarante-cinq ans, le cahier des charges a évolué : « *Nous faisons en permanence de petites modifications à la marge. Un très grand changement s'est produit en 1975 avec l'obligation d'élever les volailles en plein air.* » (Bernard Leutrat).

#### 4.3.1.5. La distribution de la valeur ajoutée

Le contrat est l'outil phare de la filière pour répartir la valeur. « Plus de 90 % des volumes de volailles produits fait l'objet de contrats de production, dits d'intégration ou de quasi-intégration mode d'organisation contractuelle entre les éleveurs et des entreprises industrielles ou commerciales (« intégrateurs ») qui fournissent aux éleveurs certains moyens de production, dont l'alimentation des animaux et, généralement, les poussins ; l'éleveur étant souvent propriétaire des bâtiments (parfois du cheptel). Les intégrateurs planifient la production des élevages et reprennent les animaux prêts pour l'abattage en rémunérant les éleveurs selon les modalités prévues dans les contrats.

Dans plusieurs organismes de production, le prix des moyens de production volailles d'un jour (poussins) et aliments est arrêté par les représentants des différentes catégories d'adhérents. Le prix de reprise est le prix payé par les abattoirs aux éleveurs. Ce prix est négocié au sein de plusieurs organismes de production. Enfin, le prix de vente à la distribution sont fixés dans tout le secteur par les abattoirs, qui procèdent également à l'étiquetage des volailles, en portant notamment le prix de vente au consommateur.

Le contrat passé par l'OP avec l'éleveur permet de fixer les prix. Chez Force Centre, c'est un contrat 3P avec des éléments sur l'aliment, les poussins et la viande. Ces 3 éléments permettant de déterminer le prix payé à l'éleveur. Les prix ne sont pas renégociés. Force Centre préfère miser sur l'amélioration de la performance technique des poulaillers notamment en travaillant sur les indices de consommations des aliments, plutôt que de « travailler » sur les prix.

---

<sup>181</sup> Cahier des charges des Labels Rouges des Volailles fermières d'Auvergne, 2017



Les prix de revient sont de l'ordre de 11,50€ / m<sup>2</sup> par bande ce qui revient à 4 600€ / bande HT. Sachant qu'un éleveur produit 3 lots et demi en moyenne dans l'année, ce sont près de 14 000 € qui sont dégagés par an sur un atelier avicole chez Force Centre. Un tiers sert à rembourser les emprunts banque notamment suite de la contractualisation de prêts bancaire pour la construction du bâtiment d'élevage, un autre tiers couvre les frais d'élevage (assurance, eau, électricité, produits sanitaires et ramassage). Le tiers restant représente le salaire de l'éleveur.

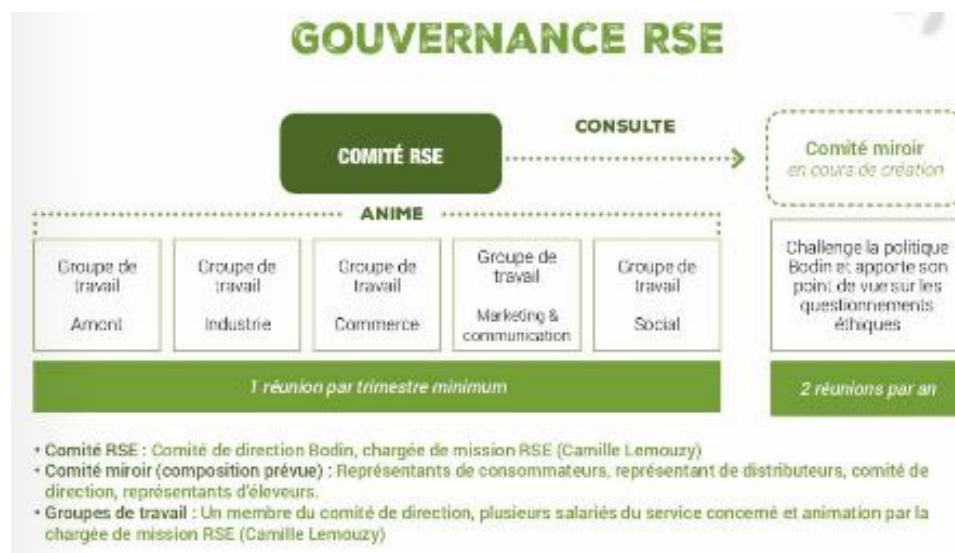
Depuis 2002, Force Centre finance lui-même l'achat de gaz pour les bâtiments d'élevage. Ce coût n'est donc plus répercuté dans les charges des éleveurs. Ceci permet à Force Centre d'avoir des prix négociés avec le distributeur d'énergie et donc d'être plus compétitif sur les charges en les diminuant.

Concernant les bâtiments, Force Centre ne les finance pas directement. Il a toutefois racheté un constructeur de bâtiment (REM) qui intervient pour la mise en place des bâtiments chez les éleveurs partenaires, là encore dans une optique de maîtrise des coûts.

#### 4.3.2. Tendances émergentes : les signaux faibles à saisir

##### *La RSE, levier émergent de la stratégie de différenciation : le cas de Bodin Bio*

Bodin Bio est le spécialiste de la volaille bio pour le marché français depuis 1979. Bodin Bio est membre du Groupe Galliance (Terrena). Bodin maîtrise la filière de l'alimentation à la commercialisation en passant par l'élevage, l'abattage, la découpe et la transformation. L'abattoir, l'atelier de découpe ainsi que le siège social sont basés à Sainte Hermine en Vendée (85). Bodin Bio compte 113 éleveurs établis dans un périmètre de 100 km autour de l'abattoir<sup>182</sup>. En 2017, ils représentent 40% de la production française de volaille bio pour un chiffre d'affaire de 58 millions. Les volailles bio Bodin sont élevées en 81 jours minimums, sur des parcours herbeux (1 poulet pour 2,5 à 4m<sup>2</sup>) nourris sans OGM avec une alimentation contenant au minimum 95% d'ingrédients agricoles issus de l'AB<sup>183</sup>. Actuellement, les marques de Bodin Bio proposent les premiers cordons bleus et nuggets de volaille Bio en France<sup>184</sup>. Bodin Bio maîtrise l'ensemble de la filière, de l'achat des matières premières à la commercialisation des volailles. Bodin est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale (RSE) depuis 2011.



Source : Bodin Bio, 2017, Rapport RSE

<sup>182</sup> Bodin Bio, 2018b, « Qui sommes-nous ? », Site internet, URL : <https://www.bodinbio.fr/bodin-bio/qui-sommes-nous/>

<sup>183</sup> Bodin et Fils, 2017, « Notre pacte pour la Bio », Rapport RSE, 27 pages, URL : <https://www.bodinbio.fr/flipbook/>

<sup>184</sup> Bodin Bio, 2018a, « La saga Bodin, depuis 1979 », Site internet, URL : <https://www.bodinbio.fr/#saga-bodin>

Cette démarche constitue le cadre de développement de la filière. La responsabilité sociétale de Bodin devient la ligne directrice de sa stratégie de filière.

Bodin Bio travaille à la mise en place d'un Comité miroir qui regrouperait les éleveurs volontaires, des associations de consommateurs, d'autres filières bio et des représentants des distributeurs. Ce Comité aurait pour objectif de soutenir le comité de Direction et de l'aider à résoudre les problèmes auxquels peuvent être confrontés la filière.

### Ce que l'on peut retenir

La filière volaille de chair est organisée comme une organisation industrielle de la production de poulet à la recherche d'une compétitivité-coût. L'abattage est un maillon stratégique de la filière et l'avantage concurrentiel passe par la capacité à concentrer l'offre pour faire des économies d'échelle et baisser les coûts de production. La volaille de chair sous SIQO n'échappe à cette logique. La différenciation par la qualité supérieure se construit chez les éleveurs. Une fois élevé dans les conditions prévues par le cahier des charges, le poulet labélisé entre dans la filière industrielle de transformation.

L'enjeu pour la création de la valeur dans les filières SIQO est aussi de rationaliser toute la chaîne de production à l'image d'une chaîne industrielle avec la spécificité qu'il s'agit d'une industrie dépendante très fortement du vivant (des volailles et des produits végétaux pour les nourrir) soumis à des aléas.

L'organisation de la filière est fondée sur une division technique et sociale des tâches de manière à optimiser à chaque étape l'acte de production. La performance des éleveurs se joue sur quelques critères techniques sachant que de nombreux facteurs de production ne sont pas sous le contrôle de l'éleveur, tout comme le prix de reprise des poulets.

La rationalisation de la chaîne de production est assurée par l'organisme de production, véritable centre d'aiguillage qui régule finement les flux d'aliments, d'animaux, d'énergie, de capitaux et d'information pour répondre à la demande. L'organisme de production joue sur des mesures structurelles et/ou conjoncturelles.

Les éleveurs sont encadrés pour assurer la fourniture de volailles en respectant strictement le cahier des charges AB ou LR et disposent de peu de marge de manœuvre. Le choix de la production sous SIQO n'est pas de nature à apporter un revenu supérieur à celui qui serait obtenu en production de volaille standard. La production de volaille de chair propose finalement une diversité de mode de production (standard, Label Rouge, Agriculture biologique) pour répondre aux valeurs des éleveurs et aux contraintes de leurs exploitations.

La filière industrielle de production de volaille de chair sous SIQO est adaptée à l'intégration d'innovations censées créer de la valeur. Parmi elles, la responsabilité sociale des entreprises est adoptée par quelques entreprises. L'enjeu du renforcement de la confiance des consommateurs pour les produits sous signe de qualité est relevé avec la mise en œuvre de la technologie Blockchain. Les filières de par leur organisation verticale sont adaptées pour mettre en œuvre la traçabilité de toute la chaîne de production. Cette démarche est issue de l'initiative des distributeurs, « de la fourche à la fourchette » et suppose donc l'intégration dans la filière de la grande distribution. La traçabilité met à l'agenda de nouveaux enjeux environnementaux et de bien-être des animaux.

## 5. Filière arboriculture - Pomiculture

### 5.1. Les variétés de pomme, des marques commerciales au cœur d'un monde de concurrence exacerbée

Dans un contexte d'ouverture croissante des marchés, force est de constater que l'arboriculture française est marquée par des situations contradictoires. Comme l'a rapporté le rapport de mission du CESE sur « *Le devenir de la production fruitière française en France* », entre 2000/2013, la production fruitière a considérablement évolué. La surface des productions, l'organisation des producteurs, les processus de mise en marché, les circuits de commercialisation, la structure des échanges internationaux ont été l'objet de bouleversements profonds. Il en résulte une perte de compétitivité qui rend inquiétante la situation : les surfaces des espèces fruitières (à l'exception de quelques-unes) sont en recul depuis plusieurs années. Selon le CESE, les productions comme le nombre d'exploitations sont marqués par une baisse constante que rien ne semble parvenir à enrayer. Cependant chaque espèce a ses spécificités, et il serait illusoire de penser qu'une solution simple et unique pourrait redresser cette tendance.

En production de pomme, la France était le 9<sup>e</sup> producteur avec environ 1.5 millions de tonnes par an (années 2013 et 2014 par exemple) sur une production mondiale totale de près de 70 millions de tonnes, dont 53% sont produites par la Chine. En 2014/2015 la France était le 6<sup>e</sup> exportateur mondial avec 600 000 tonnes, mais importait par ailleurs 180 000 tonnes (9<sup>e</sup> importateur mondial). De 595 000 tonnes de solde excédentaire des échanges en 2007/2008 (balance commerciale à 418 M€) en pomme de table, le solde excédentaire était de 416 000 tonnes en 2014/2015 pour une balance commerciale de 408 M€. Ces échanges sont fluctuants notamment sous les effets des aléas climatiques ou de marché. La filière Pomme a développé une stratégie à l'export assez active fondée sur la mise en avant de sa gamme variétale. De plus, pour pouvoir exporter dans les pays d'Europe (Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Grande Bretagne), les démarches de certification privées sont incontournables. La maîtrise des résidus de pesticides est devenue un enjeu majeur des cahiers des charges distributeurs et des démarches de certification en production (Globalgap, leaf, Field to Fork...).

A l'échelle française, tant pour les marques fournisseurs que pour les marques de distributeurs premier prix, on observe le plus souvent des exigences de commercialisation telles que les spécifications produit ou des fiches techniques qui décrivent essentiellement les variétés, l'origine, la catégorie, le packaging attendus par l'enseigne. C'est exigences ne passe pas systématiquement par une certification interne à la chaîne de distribution (Globalgap, BRC, IFS...). Le consommateur français est conditionné dans son acte d'achat par le nom de quelques variétés de pomme. 50% des achats des ménages se concentrent sur 2 variétés : Golden et Gala (marque Royal Gala). Ensuite, 7 variétés concernent les 25% de parts de marché suivantes : Cripps (marque Pink Lady®), Blechard® Chantecler, Reinette grise Canada, Jonagold, Elstar, Granny Smith, Braeburn. 50% des achats de pommes par les français sont réalisés en grandes et moyens surfaces, 13% en Hard Discount et environ 22% sur les marchés ou chez les primeurs. Le kilo de pomme est vendu au consommateur en moyenne entre 1.50€/Kg et 1.90€/Kg pour un prix moyen à 1.66€/Kg en 2014/2015 (BC 2014/2015, 2016/2017). Les prix sont assez variables en fonction des aléas climatiques et sanitaires nationaux comme internationaux qui ont des effets sur la quantité et la qualité. En parallèle, les coûts de production sont en moyenne plus élevés en France que chez les concurrents internationaux. Avec la crise 2009, la France a perdu des marchés rémunérateurs qu'elle n'a pas récupéré à cause de la concurrence exacerbée avec des pays tel la Pologne où la main-d'œuvre est moins chère qu'en France (Bignebat et al., 2014)<sup>185</sup>. La France souffre d'un problème de compétitivité.

---

<sup>185</sup> Bignebat C., Darpeix A., El Hadad-Gauthier F., 2014, La filière des fruits et légumes : enjeux régionaux croisés, au nord et au sud de la Méditerranée, Chapitre 7, In Jeanneaux P., et Perrier-Cornet P., 2014, Repenser l'économie rurale, Quae, pp.109-122

Toutefois, la possibilité de stocker, de transformer, de faire varier la commercialisation permet de réduire l'exposition à la volatilité des prix. Ces leviers de maîtrise de l'offre sont promus par les politiques publiques qui soutiennent la filière « fruits » en générale, « pomme » en particulier, par des aides à la régulation de l'offre via le stockage. Par ailleurs, contrairement à d'autres espèces, la pomme est de loin le premier fruit transformé en France. La filière française s'est positionnée sur le secteur des produits de grande consommation (compote).

Pour faire face à la concurrence avec les pays étrangers et sécuriser leurs revenus face à un marché très soumis à l'influence des marchés nationaux, les producteurs peuvent adopter des stratégies différentes. Ces stratégies peuvent reposer, sur une réorganisation des filières *via* les circuits de distribution et la réalisation d'économie d'échelle notamment par les systèmes coopératifs et/ou sur des stratégies de différenciation des produits par des signes de qualité tels que l'AOP, l'IGP, le Label Rouge ou l'Agriculture Biologique. La Pomme française cherche à de maintenir son positionnement premium et à être présente le plus possible dans les rayons, en France comme à l'export. Les variétés cultivées à l'international sont choisies pour assurer cette présence malgré les aléas climatiques pour fidéliser les consommateurs. Suivant la même logique, les producteurs français et/ou leurs OP s'implantent à l'étranger (Bignebat et al., 2014)<sup>186</sup>.

En France, les SIQO restent cependant assez peu développés dans la filière fruits et légumes. On compte 14 AOP/AOC (hors pommes de terre), 21 LR et 27 IGP qui représentaient 10 363 exploitations en 2015 (soit 13% des exploitations de fruits et légumes), 49 065 hectares (soit 8,6% des surfaces) et qui produisent 374 000 tonnes, soit 3,8% du volume de production nationale. Une partie importante de ces produits n'est pas commercialisée sous SIQO (66%) car déclassée du fait de difficultés à respecter un cahier des charges, à adapter à l'offre à la demande ou encore à des stratégies non coordonnées entre opérateurs. Finalement, les fruits et légumes frais sous SIQO ne représentaient que 1,1% des parts de marché au stade de la consommation en 2015.

La place faible qu'occupe ces SIQO dans la filière fruits et légumes frais relève de plusieurs niveaux d'explication. (i) Tout d'abord, la qualité très variable, soumise aux aléas climatiques et la nature périssable des produits rend difficile l'établissement d'un cahier des charges<sup>187</sup>. Par exemple, le Label Rouge déposé pour l'abricot Bergeron n'a jamais été utilisé à cause de critères top élitistes<sup>187</sup>. (ii) Un autre élément d'explication réside dans la restructuration qu'a connue le secteur avec les organisations communes de marchés successives pour les fruits et légumes. En effet, le marché des fruits et légumes c'est alors organisé verticalement, par espèce, avec des normalisations dans les critères de qualité, effaçant ainsi peu à peu les notoriétés commerciales de certaines origines. Depuis 20 ans, on assiste en effet à une structuration importante de la filière (57% de la production étant organisée et la coopération représentant 75% des organisations de producteurs (OP)). Les metteurs en marché se trouvent aujourd'hui dans des stratégies d'approvisionnement suprarégional pour proposer une offre de produits standardisés. On peut néanmoins identifier trois types de démarches parmi les SIQO en fruits et légumes en France<sup>188</sup>. Tout d'abord, les certifications visant à inclure la plus grande partie possible d'un bassin de production. La Pomme du Limousin est un exemple parlant de cette stratégie de « signature » d'un bassin de production. Ensuite, on rencontre des démarches de type segment « premium » de la filière. Enfin, des micro-filières subsistent pour des filières très spécifiques sur des zones très limitées, c'est par exemple le cas de l'ail fumé d'Arleux) ou de l'oignon doux des Cévennes.

(iii) A ces signes officiels s'ajoutent des démarches de « club » (historiquement l'exemple de Pink Lady)

---

<sup>186</sup> Bignebat C., Darpeix A., El Hadad-Gauthier F., 2014, La filière des fruits et légumes : enjeux régionaux croisés, au nord et au sud de la Méditerranée, Chapitre 7, In Jeanneaux P., et Perrier-Cornet P., 2014, Repenser l'économie rurale, Quae, pp.109-122

<sup>187</sup> Praly C., Fruits, quelles valorisations des liens aux lieux de production ?

<sup>188</sup> Etude transversale sur les SIQO dans la filière fruits et légumes, 2017, Interfel et FranceAgriMer

qui s'organise autour d'une variété particulière et d'un marketing puissant. C'est aussi le cas de la pomme AB Juliet. L'innovation variétale pomme repose d'ailleurs aujourd'hui quasi exclusivement sur la mise en marché et la commercialisation au travers de clubs. (iv) Une autre explication est l'importance croissante des démarches de certifications imposées aux producteurs et expéditeurs de pommes qui sont moins tentés d'aller vers une démarche SIQO, selon les experts du CTIFL.

Face à des critiques importantes du secteur des fruits<sup>189</sup>, en particulier en lien avec l'utilisation de pesticides, l'Agriculture Biologique apparaît pour certains producteurs comme une réponse, un rempart, une différence ou encore une opportunité. Pour preuve, en 2017, l'Agence Bio dénombrait 3 684 exploitations fruitières engagées en Agriculture Biologique (soit une progression de +17,7% en un an). Les surfaces en fruits et légumes frais AB ont augmenté d'environ 50% entre 2011 et 2016 et les ventes ont progressé de 118% sur cette même période. Concernant le secteur de la pomme, si les quantités achetées en AB ont augmenté, on observe qu'après 10 ans d'évolution continue, la part du bio dans les achats de pommes s'est stabilisée à 5,4 %. Cette part marginale et en stagnation de l'AB en production de pomme signalent la difficulté à basculer vers des systèmes de production qui restent très dépendants de l'usage de produits phytosanitaires. Les productions en arboriculture concernent 1% des surfaces mais utilisent 15% des produits phytosanitaires (CESE, 2013). La production de pomme est marquée par une utilisation importante de pesticides (Indice de fréquence de traitement (IFT) médian pour la pomme en production fruitière intégrée était en 2014 de 37). Elle est aussi marquée par une grande diversité d'utilisation des pesticides (les IFT varient de 7 à 52 en pomme)<sup>190</sup>. De nouvelles initiatives voient le jour. Elles correspondraient à une « 3<sup>ème</sup> voie » entre le conventionnel et le bio (exemple : vergers éco-responsables, arboriculture raisonnée). D'autre part, des démarches « zéro résidus » se sont développées et ont pris une grande ampleur en 2018 sous la pression sociétale et les actions d'ONG telles que Greenpeace. A titre d'exemple, en novembre 2018, le collectif « Nouveau champ » affiche une offre de 35 espèces, 50 références et près de 30 000 tonnes de F&L commercialisée par 45 expéditeurs regroupant plus de 3000 producteurs. Perlim, Limdor et Meylim en font partie.

Dans ce contexte on peut donc se demander si les stratégies de différenciation AB sont payantes pour les producteurs et quels sont les facteurs déterminants de la réussite de telles démarches.

## 5.2. Définition et mesure de la performance

### 5.2.1. Définition de la performance

Les données mobilisées pour l'étude de la performance dans le cas des autres orientations productives abordées (bovins lait, viticulture) ne permettent pas l'application d'un calcul de la productivité totale des facteurs. En effet, l'affectation des charges présentes dans le RICA à l'un des ateliers de chaque exploitation est une tâche complexe dans laquelle nous ne nous sommes pas aventurés.

De plus, les rendements moyens ayant tendance à plafonner<sup>191</sup>, l'enjeu de la performance pour les producteurs de fruits en France semble résider dans la réduction des coûts de production, tout en maintenant une qualité et des rendements élevés et sans l'assurance d'un débouché et d'une meilleure valorisation des prix de leurs produits. En effet, un enjeu majeur pour ces productions est la gestion du tri, du stockage et de la mise sur le marché qui relève de la gestion logistique aval. C'est un des éléments qui expliquent la structuration verticale et par production de ces filières fruits et légumes.

---

<sup>189</sup> Rapport GREENPEACE, 2016, « Pommes empoisonnées » + défiance grandissante : inquiétude vis-à-vis des produits phytosanitaires +6 points en 1 an (baromètre de confiance des consommateurs dans les fruits et légumes, Interfel, FranceAgriMer, réalisé par le cabinet BVA.

<sup>190</sup> Dephy (2014) Filière Arboriculture : synthèse des premiers résultats, Réseau DEPHY – FERME, pp 29-34. [http://arboriculture.ecophytopic.fr/sites/default/files/actualites\\_doc/201411\\_Synthese\\_Resultats\\_DEPHY\\_arbo.pdf](http://arboriculture.ecophytopic.fr/sites/default/files/actualites_doc/201411_Synthese_Resultats_DEPHY_arbo.pdf)

<sup>191</sup> Mauget, Jean-Claude, 2016, « 0 ans d'arboriculture fruitière en France : de l'après-guerre à aujourd'hui », présenté au 70<sup>ème</sup> Congrès de la FNPF, Agen, 27 janvier 2016

Dans ce contexte, la performance des producteurs demeure dans une gestion technique et économique des coûts dans un contexte de fragilité forte face aux aléas (climatiques et sanitaires). Nous proposons donc dans une première partie une discussion des différentiels de coûts de production en fonction des variétés, des modes de production et de la pression sanitaire. Dans un second temps, deux études de cas viendront nous renseigner sur les déterminants organisationnels des filières dans la performance.

### 5.2.2. Aperçu des résultats principaux

Les grandes caractéristiques de l'arboriculture fruitière sont : un niveau d'investissement élevé<sup>192</sup>, un fort besoin de main d'œuvre<sup>193</sup> (surtout sur la taille, l'éclaircissage et la récolte) et une forte sensibilité aux aléas sanitaires qui impactent les tonnages récoltés. La production dépend fortement de la variété utilisée. Les principales variétés produites en France sont : La Golden, première variété cultivée en France (35% des pommes produites en France), la Gala et ses dérivés (16% des pommes produites en France), la Granny (12% des pommes produites en France) et la Canada, plus rustique (3% des pommes produits en France). Les pommes Pink Lady® correspondent quant à elles à des pommes de la variété Cripps Pink issue d'un croisement entre les variétés Golden Delicious et Lady Williams. Ainsi, nous proposons de comparer les performances techniques et économiques en fonction de variétés différentes, de niveaux de rendements différents (qui peuvent être les conséquences d'aléas par exemple) et du mode de production (AB/Conventionnel).

- **Rendements**

Les rendements sont hétérogènes en fonction des régions et dépendent des variétés utilisées (tableau 20).

	Rendement (t/ha) 2016	Rendement (t/ha) 2017
Pommes Golden	41	34.7
Granny Smith	45.4	47.4
Gala	43.0	43.3
Autres pommes	39.4	39.7
TOTAL POMMES DE TABLE	41.0	39.5

Tableau 20: rendements moyens par variétés source SAA 2016 définitive – 2017 provisoire

Au-delà de l'hétérogénéité dans les rendements en fonction de la variété implantée, les exploitations productrices de pommes en AB accusent des rendements inférieurs aux exploitations en conventionnel. Les rendements en AB se situent autour de 20-35 t/ha (avec des estimations à 10t/ha sur des années avec de forts problèmes sanitaires) alors que les rendements en conventionnel peuvent atteindre des niveaux jusqu'à 100t/ha avec certaines variétés les bonnes années. Pour une même variété, les rendements en AB peuvent être jusqu'à 2 fois moins élevés (à 25t/ha de moyenne en AB contre 50t/ha en moyenne en conventionnel sur la variété Gala par exemple).

- **Main d'œuvre**

En AB comme en conventionnel, la main d'œuvre en arboriculture reste un poste de charge important (en moyenne 0.32 UTA/ha sur les vergers de PACA en 2007<sup>194</sup>). L'Agriculture Biologique dans la production fruitière ne s'accompagne pas d'une augmentation de la main d'œuvre à l'hectare comme cela peut être le cas dans d'autres productions.

<sup>192</sup> L'amortissement moyen est estimé à 2150€/ha en en 2014 dans le Tarn et Garonne

<sup>193</sup> La main d'œuvre représentant de 67% à plus de 80% des charges directes en €/ha dans les références technico-économiques étudiées

<sup>194</sup> Enquête sur la structure des vergers en 2007 - Agreste Chiffres et Données - Série Agriculture, n° 198, juin 2008

Charges	GALA AB rdt 25t/ha	Pommier GALA rdt 50t/ha
Main d'œuvre hors récolte /ha	6996 €	3954
Main d'œuvre de récolte /ha	2728 €	5990
TOTAL MAIN D'ŒUVRE /ha	9724 €	9944
TOTAL MAIN D'ŒUVRE /kg	0.39 €	0.19 €

Tableau 21 : main d'œuvre moyenne en fonction du mode de production - source SAA 2016 définitive – 2017 provisoire

Néanmoins si on rapporte le travail à la production en tonnes, la culture en AB nécessite un niveau de main d'œuvre plus importante de 0.20€/kg. En matière de productivité du travail, les exploitations en AB connaissent donc une plus faible performance que les exploitations en conventionnel du fait de rendements inférieurs.

- **Importance du circuit de distribution :**

Un enjeu important pour le revenu des exploitations en Agriculture Biologique, réside dans le choix du circuit de distribution. En effet, les prix de vente des pommes varient fortement entre les circuits de distribution (tableau 22).

Source : Référence technico-économique CA Rhône-Alpes (2011)	Circuit marchandise conditionnée (prix moyen au kg)	long, (prix)	Circuit commercialisation « brut de cueille » (prix moyen au kg)	long,	Circuit-court, vente au détail (prix moyen au kg)
Commercialisation en frais	1.30€		0.85€		2€
Commercialisation en industrie	0.35€		0.30€		2€

Tableau 22 : Prix de vente moyens en fonction du circuit de distribution

La stratégie de mise sur le marché apparaît donc comme un élément clé de la compétitivité des exploitations fruitières. Il faut noter que même si les exploitations semblent privilégier un système plutôt qu'un autre, les différents types de mise sur le marché coexistent au sein des systèmes dans des proportions plus ou moins variables.

De manière générale, la valorisation est meilleure en Agriculture Biologique, grâce à un meilleur prix de vente. Cela permet de compenser des coûts de revient plus important pour l'agriculture biologique (essentiellement dû à un différentiel important de rendement).

	Pommier Gala Conventionnel			Pommier AB (Dalinette, Coop38 - Goldrush®, Coop43-Juliet®, Coop39 - Crimson Crisp®...)			Pomme AB (Gala, Golden, Canada...) (circuit-court, vente au détail: 70% frais, 20% transformation (jus), 10% pertes)		
	40 t/ha	50t/ha	60t/ha	25 t/ha	35 t/ha	50 t/ha	10 t/ha	22 t/ha	35 t/ha
Prix de revient €/kg	0,32	0,35	0,36	0,47	0,39	0,34	1,04	0,57	0,45
Marge nette bord verger €/ha (après conditionnement)	1224	1402	4131	2788	7783	14808	-1927	8903	19776

Marge nette bord verger €/kg (après conditionnement)	-0,03	0,03	0,07	0,11	0,22	0,29	-0,19	0,40	0,56
--	-------	------	------	------	------	------	-------	------	------

Tableau 23 : comparaison des marges nettes en fonction des modes de production et des circuits de distribution

- **Phytoprotection :**

Les maladies et les ravageurs sont des facteurs déterminants de la performance technique et économique des exploitations fruitières. Les principales maladies au verger sont : la tavelure, l'oïdium, le chancre et le Feu bactérien. En station de conditionnement, la principale maladie est la gloeosporiose. Les principaux ravageurs sont les carpocapses (pyrales), les pucerons et les acariens. Alors qu'il existe un nombre important de solutions pour la production en conventionnel, les producteurs en Agriculture Biologique sont parfois moins armés pour faire face à ces problèmes sanitaires et les outils de lutte relèvent principalement d'actions préventives. Un des premiers facteurs de lutte préventive est le choix des arbres (variétés et porte-greffe). La confusion sexuelle pour lutter contre le carpocapse, la favorisation d'auxiliaires comme les mésanges et les rapaces, le renoncement à l'emploi de fumures riches en azote ou la mise en place de piège ou de filets sont des solutions préventives et curatives en AB. Ces méthodes sont aussi beaucoup utilisées en conventionnel (confusion sexuelle, auxiliaires, filets...) et en particulier par les producteurs engagés dans Vergers Eco-responsables (ex PFI) ce qui est le cas des producteurs du limousin. A l'instar de la production viticole, la production de pomme AB essuie néanmoins des critiques importantes par rapport à l'utilisation de certains produits que l'on retrouve sur les fruits (soufre, cuivre).

#### Ce que l'on peut retenir

A l'échelle des exploitations, les producteurs sous AB sont face aux mêmes enjeux que l'ensemble des producteurs de la filière : limiter le poste de main d'œuvre (en jouant sur l'architecture des arbres, la mécanisation adaptée...), répondre aux attentes consommateurs en réduisant les intrants (en passant par la recherche de nouvelles variétés, la mise en place de moyen de lutte biologique) dans un contexte de changement climatique.

Le différentiel de rendement en Agriculture Biologique et le prix des produits de protection AB créent un différentiel de compétitivité pour les exploitations AB par rapport aux exploitations « standard » qui ne peut être compensé que par un prix supérieur qui dépend lui-même du mode de commercialisation. Autrement dit, en plus des défis techniques à relever dans une filière très dépendante des produits phytosanitaires, les producteurs doivent aussi relever le défi commercial dans le monde très concurrentiel de la pomme.

### 5.3. Expliquer la performance

Nous proposons un premier cas d'étude qui ne concerne pas la production de pomme en AB mais celle d'une pomme en AOP : La pomme du Limousin. Différencier la pomme par son origine géographique est en effet original dans la filière « arboriculture ». Nous avons choisi de mettre en lumière cette filière spécifique tant elle nous semble pertinente pour illustrer le rôle clé de l'action collective pour permettre aux producteurs de pomme de relever les défis techniques et commerciaux. Dans un deuxième temps nous ferons un focus sur une initiative elle aussi originale qui s'appuie sur une logique qui combine agriculture biologique, choix variétal, innovations technologique et commerciale et mise en réseau de producteurs. Cette initiative est une bonne illustration des opportunités de développement d'une arboriculture dynamique qui cherche à limiter ses impacts environnementaux et sociaux.



### 5.3.1. AOP Pommes du Limousin : une histoire de coopératives et de personnages clés

Chaque année, 80 à 90 000 tonnes de pommes prétendant à l'AOP « Pomme du Limousin » sont produites, ce qui représente 5% de la pomme française et 18% de la production nationale de Golden<sup>195</sup>. Cette filière occupe 2 000 emplois directs et 2000 emplois induits. La production de la Pomme du Limousin AOP s'étend sur les quatre départements de la Corrèze, Haute-Vienne, Creuse et Dordogne.

2 800 ha de vergers implantés entre 300 et 500 m d'altitude sur les plateaux du haut Limousin sont cultivés par 280 pomiculteurs<sup>196</sup>. 95% des producteurs de Pommes du Limousin AOP sont adhérents des coopératives fruitières<sup>197</sup>.

#### 5.3.1.1. Les bases de la création de valeur

Le Limousin est une terre de pommes : ce sont les romains dans l'Antiquité qui ont implanté les premiers pommiers en provenance du Moyen-Orient dans le territoire actuel du Limousin. Les pommiers ont su prospérer sur les terrains bien drainés des plateaux du Haut-Limousin jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>198</sup>. Ce patrimoine multimillénaire a cependant connu une petite révolution dans les années 1950. En effet, implantée depuis plus d'un siècle aux Etats Unis, la variété Golden est arrivée en Limousin dans les années 1950 sous l'impulsion de deux hommes : Guy Chauffaille et André Michon. Guy Chauffaille, démobilisé en 1945 développa son propre commerce de fruits et créa simultanément le premier verger corrézien de 3 ha de pommiers sur les terres familiales de Champboissière en Corrèze (19). Il développa le commerce avec l'Europe et renoua des relations commerciales avec l'Allemagne et la Grande Bretagne à partir de 1947. Plus tard, en 1958, les vergers de la Meynie virent le jour à Sarlande près de Saint-Yrieix en Haute-Vienne (87). Ils furent dirigés par André Michon, autre figure emblématique de la profession. La construction des premiers entrepôts frigorifiques modernes s'imposa alors pour satisfaire une clientèle européenne. C'est dans le sillage de ces 2 personnages clés que les vergers en pomme se développèrent dans le Limousin.

En 1973 un orage de grêle violent ravagea les récoltes et provoqua une pénurie importante de pomme avec des entrepôts frigorifiques complètement vides. Il fallait malgré tout continuer à satisfaire les clients, amortir les outils et donner du travail aux employés. C'est ce qui donna l'idée à Guy Chauffaille de fédérer autour de lui les arboriculteurs les plus entrepreneurs de la région et contribua à la naissance des premières coopératives fruitières. Le but d'une telle démarche était d'investir ensemble pour se doter d'outils aptes à assurer la conservation et la vente des Pommes du Limousin, bien au-delà des frontières<sup>199</sup> tout en diluant les risques sur une diversité de fournisseurs de pomme. La maîtrise de l'offre collective de pomme et la capacité à allonger la période de présence sur les marchés ont été deux leviers importants de création de valeur sur ce territoire.

En 2017, 60% des Pommes du Limousin étaient destinées à l'export et 40% étaient vendues sur le territoire national. Au niveau de l'AOP, toute la production est écoulee sur le marché français<sup>200</sup>. La majeure partie de la commercialisation est réalisée directement par les coopératives qui ont des contrats avec des grossistes et les grandes centrales d'achats ; la vente directe ne concerne qu'une très faible partie de la production. La connaissance des consommateurs de l'AOP et la reconnaissance de sa

---

<sup>195</sup> Pomme du Limousin, 2015, « Pomme du Limousin AOP », Dossier de presse, 20 pages.

<sup>196</sup> Pomme du Limousin, 2018, « Des hommes et des pommes », URL : <http://www.pomme-limousin.org/aventure-humaine/hommes/>

<sup>197</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018

<sup>198</sup> Interconsulaire Corrèze, 2018, « Production fruitière et transformation fermière – la pomme », URL : <http://www.corrèze-economie.info/poles-d-excellence/production-fruitiere-et-transformation-fermiere>

<sup>199</sup> Association Pomme du limousin, 2010, « L'histoire de la Pomme du Limousin AOP », 3 pages.

<sup>200</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018

qualité est un plus pour cette filière qui s'est bien développée régionalement malgré un faible contact direct avec le consommateur<sup>201</sup>.

La création de valeur s'est aussi construite en cherchant à faire reconnaître les spécificités de la Pomme du Limousin liées à son terroir grâce à l'obtention de l'AOC en 2005, pour la variété « Golden Delicious », devenant ainsi la seule Pomme AOC de France. Le cahier des charges est censé garantir les éléments du milieu naturel, conjugués aux pratiques arboricoles traditionnelles qui sont bien adaptés aux exigences de la culture du pommier de la variété « Golden Delicious » et qui ont conduit au maintien des caractéristiques originales de la « Pomme du Limousin ». Par exemple, avec l'altitude, l'alternance des nuits froides et de journées chaudes et ensoleillées sur les plateaux de l'aire géographique a pour effet de favoriser le développement d'un bon équilibre sucre/acidité ainsi que la pigmentation rosée de la peau due aux anthocyanes caractéristiques de la Pomme du Limousin. Du fait du contraste des températures entre nuit et jour, elle présente aussi une forme plus allongée et se caractérise par une fermeté et une jutosité plus marquées. Le cahier des charges indique aussi que la pomiculture dans le Limousin repose sur des pratiques culturelles particulières. Ainsi l'irrigation raisonnée permet de conserver et d'exprimer au mieux les caractéristiques du fruit et améliorer la qualité de l'induction florale l'année suivante. De plus, au moment de la récolte, la cueillette est réalisée manuellement afin de préserver toutes les caractéristiques du fruit. Il existe en outre un savoir-faire local en matière de stockage adapté aux aptitudes à la longue conservation de cette pomme. Aucun traitement chimique de conservation n'est possible après la récolte. A la récolte, la température des fruits est abaissée le plus rapidement possible à cœur du fruit. Les chambres sont remplies dans un délai le plus court possible et mises immédiatement sous atmosphère contrôlée afin de préserver la qualité des fruits. Pour garantir ces processus qui construisent la spécificité de cette pomme le cahier des charges précise que plusieurs outils ont été mis en place pour permettre d'assurer la traçabilité complète des fruits, de la production, du stockage, du conditionnement jusqu'à la mise sur le marché. Les producteurs tiennent à jour un cahier de culture qui recense les opérations effectuées sur les unités homogènes de production (UHP) qui sont déclarées. Les opérateurs intervenants dans le stockage et/ou le conditionnement des fruits sont également suivis. Les pommes sont identifiées « Pomme du Limousin » par l'apposition, lors du conditionnement, d'une vignette autocollante individuelle<sup>202</sup>.

L'obtention de l'AOC est aussi un moyen de maîtriser l'offre en limitant la zone de production. Cet outil permet d'organiser la rareté et de maintenir les prix, même si l'enjeu est sans doute d'avoir une production stable de pommes d'une année à l'autre. C'est en effet une véritable gageure actuellement. La filière pomiculture limousine a par exemple subi un très important sinistre en 2012, avec un épisode exceptionnel de gel au mois d'avril sur les vergers en fleurs, qui a compromis plus des trois-quarts de la récolte<sup>203</sup> qui ne fût en 2012<sup>204</sup> que de 3385 tonnes contre 13 591 tonnes en Pommes du Limousin AOP lors de la récolte 2015.

De nouveaux leviers de création de richesse qui passe par l'accès au marché sont explorés. Des démarches qualité - environnement ont été mises en place avec la certification GLOBALGAP dans laquelle s'est engagé notamment le GIE Perlim. GLOBALGAP est un référentiel privé rédigé pour la filière fruits et légumes à l'initiative de la grande distribution d'Europe du nord en 1997. Cette certification est un référentiel mondial de bonnes pratiques agricoles qui s'applique aux producteurs, avec 3 thèmes principaux : la sécurité des aliments, la santé et la sécurité des opérateurs et le respect de

---

<sup>201</sup> Valleix, Duflos, Cabrol, Grindefer, Blanco-Mendoza, 2016, « Filière agroalimentaire : l'AOP Pomme du Limousin », Travail étudiant VetAgro Sup, 23 pages.

<sup>202</sup> Cahier des charges de l'appellation d'origine « Pomme de la Limousine homologuée par le décret n°2014-1132 du 3 octobre 2014, JORF du 5 octobre 2014

<sup>203</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018

<sup>204</sup> Valleix, Duflos, Vabrol, Grindefer, Blanco-Mendoza, 2016, « Filière agroalimentaire : l'AOP Pomme du Limousin », Travail étudiant VetAgro Sup, 23 pages.

l'environnement. Le GIE Perlim est aussi impliqué dans la production fruitière intégrée (PFI) à travers le référentiel Vergers Ecoresponsables, qui dicte un apport d'engrais limité au strict besoin de l'arbre, une utilisation des produits phytosanitaires seulement lorsque les méthodes alternatives de lutte (si elles existent) ont montré leur inefficacité et une évaluation de la nécessité d'un traitement par comptages ou étude des conditions climatiques. D'une manière plus globale, l'implication des 5 OP limousines en pommes (hors SCA Teulet) pouvait être, en 2011, synthétisé de la manière suivante<sup>205</sup> :

Bilan des 2 démarches aux niveau des 5 OP limousines en pommes :

	PFI	GLOBALGAP
Nb producteurs	295	257
	97%	85%
Surfaces	2 645 ha	2 370 ha
	98%	88%

Tableau 24 : Bilan des deux démarches au niveau des 5 OP limousines et pommes Source : Lambert, GIE Perlim, 2011

Depuis le mois de mars 2017, une charte de bonne conduite circule chez les producteurs de Pommes du Limousin (AOP). Une avancée pour tenter d'encadrer l'utilisation de pesticides aux abords des habitations. Ces initiatives visant la réduction des impacts environnementaux sont sans doute vectrices de création de richesse mais semblent avant tout un moyen de maintenir la production de pommes dans un territoire qui tolère de moins en moins l'usage des pesticides. Depuis le mois de mars 2017, une charte de bonne conduite circule chez les producteurs de Pommes du Limousin AOP. Intitulée « Charte pour une arboriculture "Pomme du Limousin" mieux intégrée à son environnement », elle a été initiée en 2015 par suite d'un regain de tension entre pomiculteurs et riverains. Producteurs, riverains et élus se sont alors réunis sous l'égide de l'État afin d'établir cette charte qui était déjà en projet. « Elle vise à apaiser les relations entre les professionnels et les autres acteurs du territoire, et en particulier les populations riveraines des vergers. Par la maîtrise des risques liés à l'utilisation et à la dérive des produits phytosanitaires, particulièrement à proximité des lieux habités et des zones sensibles, elle vise un objectif sanitaire, mais aussi à prévenir l'émergence de difficultés économiques pour la filière et à décliner la mise en œuvre des politiques publiques »<sup>206</sup>. La charte invite notamment tous les arboriculteurs qui s'engagent à prendre connaissance des conditions météo avant d'épandre des pesticides, ne pas traiter les parcelles les dimanches et les jours fériés. La charte ne prévoit aucune obligation ni aucune sanction en cas de non-respect des règles. Il s'agit simplement d'un engagement volontaire de l'exploitant pour adopter une bonne conduite<sup>207</sup>.

Plus récemment des producteurs se sont tournés vers de nouvelles initiatives comme Bee Friendly® qui pénètrent la filière AOP pomme du Limousin. Bee Friendly® est un label pour la protection des abeilles et des pollinisateurs en agriculture. Le cahier des charges s'articule autour de 3 axes : « pratique phytosanitaire » avec le respect d'une liste noire d'insecticides particulièrement toxiques pour les abeilles, « biodiversité » pour réintroduire de la nourriture et des habitats pour les pollinisateurs sauvages et domestiques (abeilles) et « partenariat apiculteur-agriculteur » pour rapprocher sur le territoire ces deux métiers.

<sup>205</sup> Lambert Nicolas, 2011, « La protection intégrée en arboriculture : l'expérience de PERLIM pour la production de pommes en Limousin et Dordogne », Les rencontres de l'eau Loire-Bretagne, 13-09-2011.

<sup>206</sup> Charte pour arboriculture « Pomme du limousin » mieux intégrée à son environnement, 2017, Dossier de presse, 20 mars 2017, 5 pages.

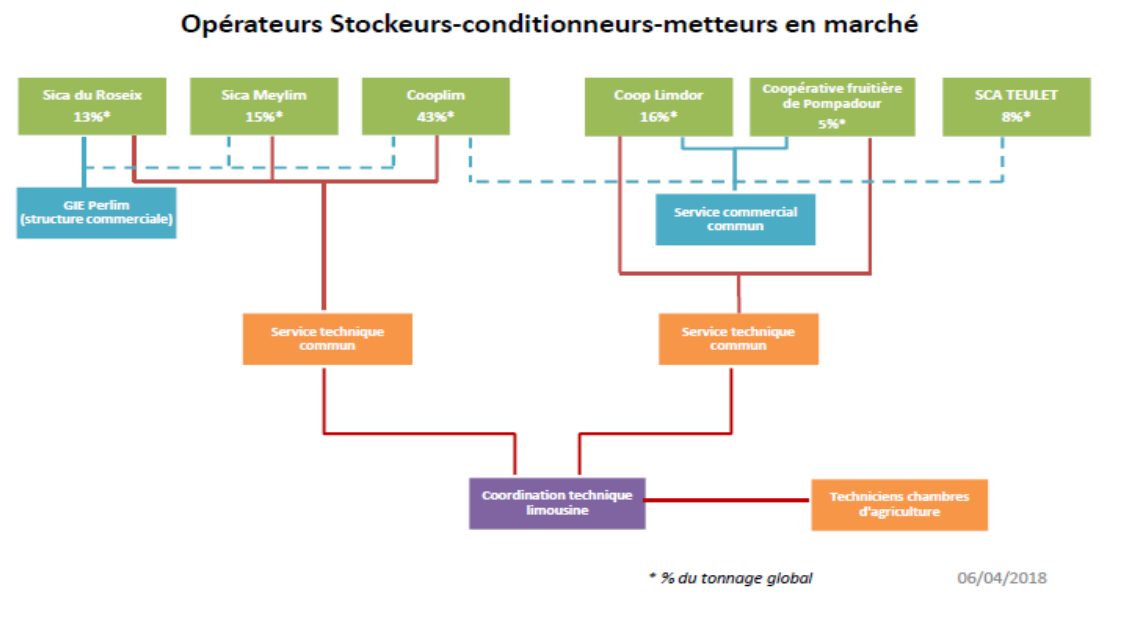
<sup>207</sup> France 3 Région Nouvelle-Aquitaine, 2017, « "Pomme du Limousin" : une charte suffira-t-elle à encadrer l'usage des pesticides ? », Publié le 24/05/2017 à 15:34 Mis à jour le 24/05/2017 à 17:15.

5.3.1.2. La protection de l'avantage concurrentiel : un projet collectif pour tous les acteurs de la filière.

En 1989, fût créée l'Association des Pommes du Limousin qui regroupa les différentes coopératives fruitières qui sont maintenant les Organisations de Producteurs (OP) de la filière : COPLIM, SICA du Rosé, Coopérative fruitière de Pompadour, Coopération Limdor et Coopérative Nord Dordogne Meylim<sup>208</sup>. Le président fondateur, André Michon, réussit ainsi à réunir tous les acteurs de la pomme autour d'un projet : obtenir la juste reconnaissance de la qualité de la Pomme du Limousin par l'AOC<sup>209</sup>. La volonté d'aller vers un SIQO s'expliquait également par le souhait de protéger la zone de production de la Pomme du Limousin et les savoir-faire. En 1992, une première demande du passage de la Pomme du Limousin en AOC est faite. À la suite de celle-ci, l'INAO demande la création d'une ODG, d'où la mise en place, en 1994, d'un syndicat de producteurs : « le Syndicat de Défense de l'AOP Pomme du Limousin », qui regroupa alors les producteurs adhérents aux différentes coopératives mais aussi des producteurs indépendants<sup>210</sup>. Sa mission principale est la gestion et la promotion de la pomme AOC du Limousin.

La Pomme du Limousin obtint finalement l'AOC en 2005, pour la variété Golden Delicious, devenant ainsi la seule Pomme AOC de France. En 2006, avec la réforme de l'INAO, il fût demandé à l'ODG d'avoir en son sein tous les maillons de la filière. Ainsi, un deuxième collège, en plus de celui des producteurs, fût créé et accueillit les SCMM : Stockeurs-Conditionneurs-Metteurs en Marché<sup>211</sup>. En 2007, la Pomme du Limousin AOC prend une dimension européenne en décrochant l'Appellation d'origine protégée (AOP)<sup>212</sup>. Les organisations de producteurs (OP) (organisations communes de mise en marché) en jeu sont actuellement au nombre de 6<sup>213</sup> (cf.

Figure 17).



<sup>208</sup> Pommes du Limousin, 2015, « La pomme du Limousin AOP, Fruit d'un terroir d'exception », Dépliant.

<sup>209</sup> Association Pomme du limousin, 2010, « L'histoire de la Pomme du Limousin AOP », 3 pages.

<sup>210</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018

<sup>211</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018

<sup>212</sup> Pommes du Limousin, 2015, « La pomme du Limousin AOP, Fruit d'un terroir d'exception », Dépliant.

<sup>213</sup> 5 depuis septembre 2018 : Perlim et Meylim se sont alliés. Leur nouveau nom est Perlim-Meylim L'alliance.

Figure 17 : Organisation des opérateurs stockeurs conditionneurs metteurs en marché - Source : Syndicat de la pomme du Limousin AOP, 2018<sup>214</sup>

Même si le prix payé au producteur est très différent selon les SCMM, les interactions entre OCMM sont cordiales : « Le Limousin, c’est une grande famille »<sup>215</sup>. Dans tous les cas, le producteur est payé en fonction de sa récolte.

### 5.3.1.3 La répartition de la richesse

Les coopératives sont au nombre de quatre : Meylim, Perlim, Limdor et Pom’padour, Elles ont pour mission d’acheter les pommes aux agriculteurs, de les stocker, de les conditionner puis de les vendre aux consommateurs. Les prix d’achat des pommes aux pomiculteurs sont donc fixés par les coopératives et peuvent varier de l’une à l’autre.

Les prix de l’AOP pomme du Limousin au stade expédition sont supérieurs de 0.10 à 0.37 €/kg à la pomme Golden Sud-Ouest qu’on pourrait qualifier ici de substitut (voir figure18), ce qui montre que la stratégie de différenciation est reconnue par le consommateur.

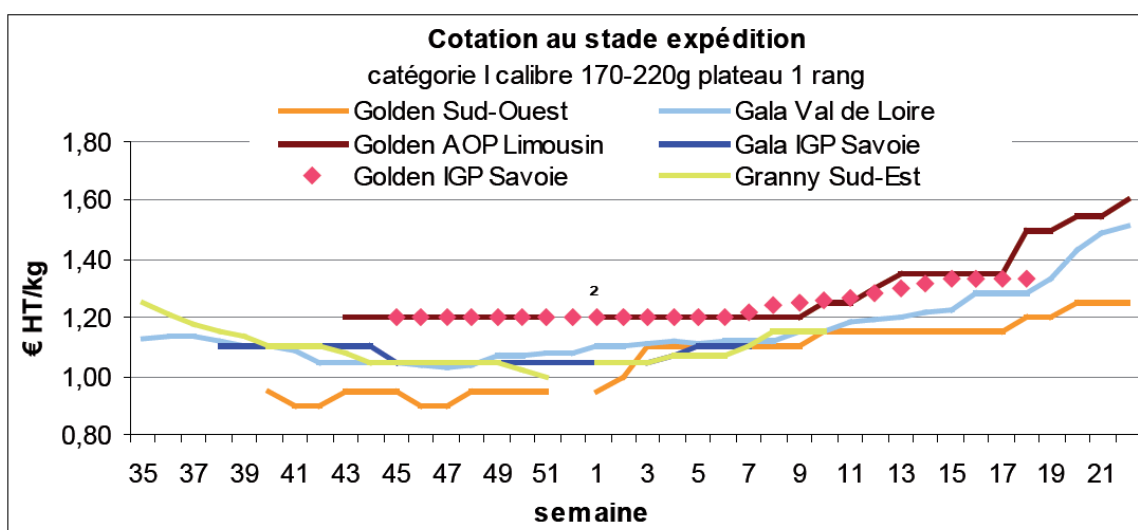


Figure 18 : Cotation au stade expédition des pommes campagne 2017/2018 (Source FranceAgrimer-RNM – Bilan de campagne- La pomme en 2017/2018))

Selon Josselin Raymond, directeur de l'Association nationale des producteurs de Pommes-Poires, la valorisation du prix jusqu'à + 25 %, pour les producteurs est un moyen de maintenir le verger planté en Limousin alors qu'il est en régression dans les autres régions de France.

### 5.3.2. Pommes Juliet® (AB) : une tendance récente

Tout commence avec Benoît Escande qui découvre, il y a une quinzaine d'année, dans son verger de Saint-Vite en Lot-et-Garonne, sur une parcelle d'expérimentation laissée à l'abandon, une variété de pomme très peu sensible aux maladies et avec de bonnes qualités organoleptiques. Poussé par une

<sup>214</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018. Attention, il faut savoir que fin 2018 Perlim et Meylim se sont alliés pour former l'Alliance Perlim-Meylim <https://www.reussir.fr/fruits-legumes/limousin-perlim-s-allie-a-meylim>

<sup>215</sup> Enquête filière AOP Pomme du Limousin, 2018

envie de produire selon le cahier des charges de l'AB, sans traitement contre les maladies, il décide de la développer et crée la marque Juliet®. « *Ce n'est pas un business plan, ça s'est juste créé de bric et de broc, raconte Benoît Escande. Je l'ai appelé comme ça à cause de la chanson "Roméo and Juliet" de Dire Straits* »<sup>216</sup>. D'un point de vue agronomique, la marque Juliet® repose sur la variété hybride Coop43 (cov EUn°13110)<sup>217</sup>, qui a été conçue à partir d'un programme de sélection variétale initié dans les années 1970 aux Etats-Unis. Cette variété est issue d'une multitude de croisements entre différentes variétés et notamment avec un clone : Malus floribunda clone 821. C'est grâce à ce clone que Juliet aurait hérité du gène Vf (V pour Venturia inaequalis et f pour Malus floribunda), qui est connu pour conférer à son porteur une résistance à la tavelure, une affection fongique due au champignon Venturia inaequalis.

Un jour, dans un salon, Benoît Escande croise Guilhem Severac, technicien à la Chambre d'agriculture du Vaucluse qui est attiré par le nom de cette pomme. « *Il m'a demandé quelques arbres et a fédéré ensuite autour de lui un groupe d'agriculteurs tourné vers le bio, et les cinq premiers hectares de Juliet® ont été plantés, en 2001* ». <sup>218</sup>

L'Association « Les Amis de Juliet® » a été créée le 18 mai 2005. Elle regroupe 110 producteurs sur 340 ha de vergers. L'Association compte 3 collèges : le collège des éditeurs-pépiniéristes, le collège des metteurs en marché, et le collège des arboriculteurs (producteurs). L'Association a pour but de promouvoir la pomme Juliet® et ses produits transformés (jus, pétillants, compotes...) et de suivre techniquement le développement de son verger. L'association a noué des partenariats avec des transformateurs pour la réalisation de produits transformés à partir de Juliet® : jus de Juliet, pétillant de Juliet, compotes de Juliet, cidres, confitures. Les stations de conditionnements actuelles sont situées dans 4 Régions : Auvergne-Rhône-Alpes (département Isère) ; PACA (départements Vaucluse et Bouches-du-Rhône) ; Occitanie, (département Tarn & Garonne et Hérault) ; et Nouvelle-Aquitaine (département Deux-Sèvres)<sup>219</sup>. Le succès de Juliet® est remarquable car la pomme est peu sensible. Elle est plutôt bonne (sans être exceptionnelle selon les metteurs en marché) mais a une démarche de mise en marché et de marketing innovante en a fait son succès.

Les producteurs de Juliet® se situent dans les grandes régions arboricoles françaises : Pays de la Loire, Centre, Poitou-Charentes, Limousin, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon, PACA, Rhône-Alpes. Tous produisent Juliet® en AB et en France. La production est à hauteur de 8500 tonnes en 2016<sup>220</sup>.

Les producteurs adhérents s'engagent à cultiver la variété Coop 43 (cov EUn°13110) en Agriculture Biologique pour une durée minimum de 10 ans<sup>221</sup> tacitement renouvelable. Le contrat de culture signé entre le producteur, l'Association et le metteur en marché (Cardell) précise notamment la conduite en AB obligatoire, la vente de la production uniquement par l'intermédiaire de l'Association, la protection de la marque Juliet® avec interdiction de surgreffer sans autorisation ou de replanter<sup>222</sup>. Par ailleurs, Benoît Escande dispose des droits mondiaux sur la marque et en UE sur la variété de pomme Coop 43 (cov EUn°13110). « *On se protège, car dès qu'on fait quelque chose de qualité, on est copié. C'est le cas, on a déjà été confronté à des faussaires* », explique-t-il<sup>223</sup>.

---

<sup>216</sup> Sud Ouest, 2012, « Lot-et-Garonne : la pomme Juliet, c'est la star du bio », Publié le 27/10/2012 à 0h00 par Léa Aubrit

<sup>217</sup> Agriculture et Environnement, 2016, « Juliet, la star américaine des croqueurs de pommes bio », 06-04-2016.

<sup>218</sup> Sud Ouest, 2012, « Lot-et-Garonne : la pomme Juliet, c'est la star du bio », Publié le 27/10/2012 à 0h00 par Léa Aubrit

<sup>219</sup> Pommes Juliet, 2018, « La famille Juliet », URL : <https://www.pomme-juliet.com/la-famille-juliet/>

<sup>220</sup> Pommes Juliet, 2017, « La seule pomme produite exclusivement en Agriculture Biologique dans le monde ! », Dossier de presse, Janvier, 12 pages.

<sup>221</sup> Les Amis de Juliet, 2005, « Statuts », 14 pages.

<sup>222</sup> Biofil, 2011, « Une variété organisée : Juliet, la pomme 100 % bio », 23 janvier 2011.

<sup>223</sup> Sud Ouest, 2012, « Lot-et-Garonne : la pomme Juliet, c'est la star du bio », Publié le 27/10/2012 à 0h00 par Léa Aubrit

Juliet® est distribuée en France dans les magasins spécialisés bio, au rayon Bio des enseignes de la grande distribution, en restauration collective mais aussi à l'export.

« Les Amis de Juliet » vantent d'ailleurs, à travers leur dossier de presse, la distribution internationale de la pomme Juliet : de Dubaï en passant par le Vietnam, le Canada ou encore Singapour. La Pomme Juliet® est commercialisée à l'international exclusivement par l'entreprise Cardell Export SAS depuis 2007. Entreprise majeure sur le marché de la pomme (conventionnelle et bio), elle est installée dans quatre régions de production (Provence, Languedoc, Deux-Sèvres et Sud-ouest). Cardell Export est par ailleurs engagé dans la mise en place de nombreuses certifications : BRC, IFS et FeL PARTENARIAT®<sup>224</sup>. IFS Food est un référentiel privé, développé conjointement par les fédérations de distributeurs français (FCD) et allemands (HDE), auxquelles se sont ensuite associées les associations de distributeurs italiens. Des contributions d'Asie, d'Espagne et d'Amérique du Nord ont également été intégrées. C'est une des deux normes de référence pour les stations de conditionnement de fruits et légumes (avec BRC Food)

La société Cardell et « Les Amis de Juliet® » ambitionnent de faire de Juliet® la pomme de référence dans la gamme AB. A ce titre, une forte stratégie commerciale est déployée avec une présence renforcée sur les salons professionnels et grands publics, mais aussi une parution presse régulière (agricole, filière et AB), et des reportages TV ou radio.

Pour certains de ses détracteurs<sup>225</sup>, la variété Juliet « n'est pas plus solidaire ni éthique que la traditionnelle Golden [...] Simplement, elle fait le bonheur d'une clientèle prête à payer un peu plus cher pour une pomme qui évoque une belle histoire. Voilà donc un produit bien moderne, adapté à un certain type de marché en France, mais aussi aux clients aisés d'Asie et du Moyen-Orient ! ».

### Ce que l'on peut retenir

La production française de pomme est basée sur des variétés internationales dont certaines -résistantes (tavelure, oïdium, feu bactérien) avec un positionnement premium.

Comme la production de variétés internationales de pommes est assurée en divers endroits du globe, elle permet de compenser par les échanges commerciaux les aléas de production et d'assurer une présence permanente de pommes en rayon de la grande distribution notamment. Ces choix stratégiques ont des effets sur le développement d'une stratégie hors coût basée sur les AOP et l'AB qui restent marginales. Deux stratégies principales ressortent.

**La première concerne la stratégie collective AOP** qui n'est que très peu développée en pomme. Le cas de l'AOP Pomme du Limousin est original. Il montre que cette stratégie de différenciation est possible. Elle requiert la mise en œuvre d'un projet collectif partagé notamment autour de la définition d'un cahier des charges suffisamment strict pour garantir l'obtention d'une pomme spécifique dont les caractéristiques sont uniques et peu imitables (même si l'AOP n'est pas fondée sur des variétés anciennes, mais sur la variété Golden adoptée il y a 70 ans). Ce choix stratégique permet de protéger une agriculture dans un territoire qui, sur le plan pédoclimatique, n'a pas les mêmes avantages que certains autres bassins de production moins élevés en altitude et moins soumis aux gelées tardives. Le cahier des charges est taillé sur mesure pour la production de pomme en Limousin. Les conditions de réussite de l'AOP passent par ailleurs par une organisation multi-acteurs de la production, du stockage et du conditionnement. Le processus de reconnaissance par l'AOC puis l'AOP a été fondamental pour fédérer les producteurs autour d'un projet complexe porteur de valeur ajoutée et d'emplois sur un

<sup>224</sup> Sud et Bio, 2018, « Annuaire », URL : <http://www.sud-et-bio.com/annuaire/cardell-export-sas>

<sup>225</sup> Agriculture et Environnement, 2016, « Juliet, la star américaine des croqueurs de pommes bio », 06-04-2016.

territoire délimité. Le processus permet de mettre en relation les producteurs avec le monde de la distribution et d'activer continuellement le besoin d'adapter la production. Les innovations après avoir porté sur les pratiques de production garantissant un lien au terroir, sont aussi orientées vers la traçabilité pour garantir l'obtention de la qualité premium et vers le respect de l'environnement. Ces filières intègrent les enjeux et les principes de la « Protection Fruitière Intégrée » et se sont engagés dans la rédaction et la signature d'une charte (mars 2017)<sup>226</sup> avec une volonté affichée « d'apaiser les relations entre les professionnels et les autres acteurs du territoire, et en particulier les populations riveraines des vergers ». De plus, les initiatives comme Bee Friendly® pénètrent la filière AOP pomme du Limousin. Bee Friendly® est un label pour la protection des abeilles et des pollinisateurs en agriculture. Le cahier des charges s'articule autour de 3 axes : « pratique phytosanitaire » avec le respect d'une liste noire d'insecticides particulièrement toxiques pour les abeilles, « biodiversité » pour réintroduire de la nourriture et des habitats pour les pollinisateurs sauvages et domestiques (abeilles) et « partenariat apiculteur-agriculteur » pour rapprocher sur le territoire ces deux métiers. Le plus gros travail actuel porte sur l'environnement, la biodiversité, l'agro-écologie, la gestion de l'eau et la réduction des pesticides.

La deuxième stratégie concerne la production de pomme AB. Elle repose une condition principale : avoir une pomme aux qualités organoleptiques qui satisfont le consommateur tout en étant résistantes aux maladies et autres ravageurs. Le cas de la pomme Juliet est par ailleurs original avec un projet qui fonctionne quasiment comme une franchise. La démarche suppose un engagement de long terme avec un investissement non négligeable dans un choix variétal fort. L'engagement permet de jouir des avantages procurés par la réputation de cette marque de pomme AB grâce à une approche marketing très développée et un accès au marché par l'intermédiaire d'un négociant puissant.

---

<sup>226</sup> Charte pour une arboriculture « Pomme du Limousin » mieux intégrée à son environnement, disponible sur : <http://www.pomme-limousin.org/engagements/>



## II. Discussion au regard de la littérature

La discussion des résultats au regard de la littérature est organisée en abordant successivement les enseignements principaux mise en évidence dans cette étude. Elle montre aussi l'émergence de nouvelles démarches de différenciation fondées sur le signalement d'une qualité plus privative dont l'objectif est de fournir des informations sur la responsabilité environnementale des producteurs ou sur la traçabilité du contenu précis des actes de production tout au long de la chaîne de valeur nouvelles technologies<sup>227</sup>. Toutefois la réactivation de la certification HVE (Haute valeur environnementale) issue des débats des états généraux de l'alimentation de 2017/2018 pourrait imposer cette certification comme le nouveau standard qui permettrait d'accéder aux aides de la Politique agricole commune.

### 1. Les SIQO sont à l'origine d'une meilleure valorisation auprès du consommateur

Tout d'abord, nos résultats mettent en évidence que la stratégie de différenciation par les SIQO étudiés (AOP, AB et LR) permet de mieux valoriser les produits en obtenant un consentement à payer du consommateur supérieur pour ces produits par rapport au produits « standard » et/ou issus de l'agriculture biologique. Ce résultat est convergent avec les travaux menés récemment à différentes échelles géographiques. Diallo, 2017 dans un travail sur le cas français, met en évidence l'effet propre des AOP fromagères sur le prix du lait et sur le revenu des éleveurs<sup>228,229</sup> montre à partir de l'analyse de 6 cas d'AOP fromagères en Europe que les prix de lait aux producteurs sont plus élevés en AOP. Vandecandelaere et al., (2018)<sup>230</sup> montrent avec le dernier rapport de la FAO l'impact économique positif sur les prix à la production et à la consommation de plusieurs produits sous indication géographique. Ce travail a cherché à évaluer ces impacts en menant une analyse qualitative des facteurs explicatifs des effets positifs des IG sur le bien être des producteurs, lesquels effets ont été mis en évidence à partir de comparaisons des performances des exploitations. D'autres travaux montrent que l'AOP peut permettre de protéger une rente de qualité territoriale et/ou de créer de la valeur ajoutée<sup>231, 232</sup> (Mollard, 2001; Rastoin et Fort 2009<sup>233</sup>; Forray, 2010)<sup>234</sup>. C'est ce que nous avons observé en particulier sur le cas de l'AOP Pomme du Limousin. Deselnicu et al. (2013)<sup>235</sup> sur la base de la méta-analyse qu'ils ont réalisée sur les consommateurs des indications géographiques ont constaté que le plus fort consentement à payer est obtenu pour les produits sous indications géographiques dont les

<sup>227</sup> Leloup, L., et William M. *Blockchain: la révolution de la confiance*. Deuxième tirage. Paris: Eyrolles, 2017. 219p

<sup>228</sup> Diallo, Aliou Baguissa. « Evaluation of the economic impact of geographical indications : three case studies ». Thèse nouveau régime pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences économiques, Université Clermont-Auvergne, 2017.

<sup>229</sup> Jeanneaux, P. (2018), Stratégie des filières fromagères sous AOP en Europe – Modes de régulation et performance économique, Editions QUAE, Update Sciences & technologies, 140 p.

<sup>230</sup> Vandecandelaere E., Teyssier C., Barjolle D., Jeanneaux P., Fournier S., Beucherie O. (2018). Strengthening sustainable food systems through geographical indications: An analysis of economic impacts. Roma: Nutrition and Food Systems Division and the Investment Centre Division, under the FAO/EBRD cooperation, report N°13, Feb.2018, 135 p.

<sup>231</sup> Mollard, A. (2001). Qualité et développement territorial : une grille d'analyse théorique à partir de la rente. *Economie rurale* n°263: 16-34.

<sup>232</sup> Forray, L. (2010). Performances économiques, sociales et environnementales des filières fromagères AOC. *RMT Fromages de Terroirs*. 36 p.

<sup>233</sup> Rastoin J. L., Fort F., (2009). Marchés agroalimentaires, choix du consommateur et stratégies d'entreprises fondées sur le territoire: le modèle européen des indications géographiques. Options méditerranéennes "Les produits de terroir, les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens"

<sup>234</sup> Fort et Rastoin, 2009, *supra* note 18

<sup>235</sup> Deselnicu, O. C., Costanigro, M., Souza-Monteiro, D. M., and McFadden, D. T. (2013). A meta-analysis of geographical indication food valuation studies: What drives the premium for origin-based labels? *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 38(2):204-219.

chaînes d'approvisionnement sont courtes alors que pour les filières longues la valeur ajoutée est tirée vers le haut par des produits sous marques commerciales. Ils ont également constaté que les indications géographiques qui adoptent des réglementations plus strictes comme les AOP procurent des primes plus élevées que les moins réglementées (IGP). Ce dernier résultat est complété par les travaux de Callois et al., (2018)<sup>236</sup> qui montrent les raisons de la stagnation des ventes et les faibles prix des fromages AOP d'Auvergne. Cette recherche se focalise sur les facteurs liés aux perceptions des produits de la part des consommateurs et des vendeurs, à partir d'enquêtes de terrain menées dans différentes régions françaises auprès des distributeurs. L'analyse des résultats de ces enquêtes à la lumière des données de prix et volume permet de corroborer l'hypothèse selon laquelle les AOP fromagères d'Auvergne sont « piégées » dans une situation de réputation de produits de faible qualité. Ensuite, les travaux sur le consentement à payer des consommateurs abordent peu les coûts de production souvent plus élevés pour produire ces produits spécifiques pour lesquels les consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevée. Par conséquent, les études sur le consentement à payer du consommateur sont susceptibles de surestimer les avantages réels des indications géographiques comme les AOP. On trouve toutefois dans la littérature des travaux qui montrent que le surpris consenti par le consommateur couvre les coûts supérieurs pour produire les fromages AOP (coûts de production, de certification)<sup>237,238,239</sup>.

## 2. Les SIQO sont à l'origine dans certains cas d'un surplus de revenu pour les producteurs agricoles

Le surplus de prix peut compenser des situations où les charges d'exploitation sont très importantes. Les modes de production ainsi valorisés, souvent plus coûteux, peuvent être mis en évidence et par là bénéficier d'un prix supérieur grâce à une clientèle sensibilisée par le concept proposé. La mise en place d'une segmentation de l'offre permet de « tirer parti d'un plus grand consentement à payer de la part de la fraction des consommateurs qui demandent plus de garanties, les gains des producteurs engagés dans cette démarche sont donc supérieurs à ceux qu'ils obtiendraient en l'absence de différenciation », selon (Ancion et al., 2004)<sup>240</sup>. Ainsi, Barjolle et al. soulignent que souvent les AOP « contribuent positivement à l'économie laitière et représentent des débouchés importants pour les éleveurs laitiers au plan régional et national » selon (Barjolle et al., 2007)<sup>241</sup>. C'est ce que nous mettons en évidence dans le cas de l'AOP Comté. Les travaux quantitatifs de Desquilbet et Monier-Dilhan (2015)<sup>242</sup> montrent que les efforts des producteurs pour garantir l'origine et renforcer les modes de production visant à améliorer la qualité n'entraînent pas d'augmentation de profit par rapport à ceux qui se contentent de

<sup>236</sup> Callois J-M., Fartsis I., Ngoulma J., Jeanneaux P., (2018, en révision), Les AOP fromagères d'Auvergne sont-elles prisonnières de trappes à réputation dégradée ? *Economie Rurale*, 18 p.

<sup>237</sup> Bouamra-Mechemache, Z. & Chaaban, J. (2010). Protected Designation of Origin Revisited. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 8(1), pp. - Retrieved 31 Oct. 2018, from doi:10.2202/1542-0485.1306

<sup>238</sup> Arfini F., Boccaletti S., Giacomini C., Moro D., Sckokai P. IPTSUniversità Cattolica, Piacenza, and Dipartimento di Economia Sezione di Economia Agro-alimentare, Università di Parma, paper prepared for the European Commission, DG JRC/IPTS.Italy (2006)

<sup>239</sup> Colinet, P., Desquilbet, M., Hassan, D., Monier-Dilhan, S., Orozco, V., Requillart, (2006). Case Study: Comté case study [Cheese in France]. Economics. Prepared for EU-DG JRC/IPTSINRA, University of food quality assurance and certification schemes managed within an integrated supply chain. Final Report, Revised 12/12/06. 69-79.Toulouse, France (2006)

<sup>240</sup> Ancion, F., Harmignie, O., De Frahan, B. H. (2004). Filières de qualité différenciée en Wallonie: Etat des lieux et analyse, Conseil supérieur Wallon de l'Agriculture de l'agroalimentaire et de l'alimentation Ministère de la région Wallone, Louvain la Neuve, 148 p.

<sup>241</sup> Barjolle, D., Réviron, S., Sylvander, B. (2007). Création et distribution de valeur économique dans les filières de fromages AOP. *Economie et Sociétés*: 1507-1524.

<sup>242</sup> Desquilbet M., Monier-Dilhan S., (2015). "Are geographical indications a worthy quality label? A framework with endogenous quality choice," *European Review of Agricultural Economics*, Foundation for the European Review of Agricultural Economics, vol. 42(1), pp129-150.

différencier le produit en garantissant seulement l'origine géographique. Ce résultat contredit les stratégies que l'on observe depuis plusieurs années dans de nombreuses appellations fromagères françaises qui consistent à renforcer les cahiers des charges. Néanmoins d'autres travaux quantitatifs utilisant les dernières techniques quantitatives d'évaluation d'impacts, comme ceux de Diallo (2017)<sup>243</sup>, montrent l'effet propre positif et supérieur sur le revenu des producteurs des appellations fromagères les plus strictes sur la qualité par rapport aux filières fromagères plus souples sur les conditions de production. Il convient donc de nuancer les effets positifs sur le bien-être des producteurs, car si en théorie l'appellation d'origine, l'agriculture biologique ou le label rouge devraient permettre d'assurer de meilleurs revenus aux producteurs, il s'avère que toutes les filières ne montrent pas la même performance économique. C'est le constat que nous faisons et qui montre bien que dans de nombreux cas, en viticulture, en aviculture, ou encore en production de viande ovine, le surpris obtenu génère une valeur supplémentaire qui ne fait que compenser les pertes de rendements et ou les coûts supplémentaires pour différencier le produit. Les résultats des efficacités techniques et monétaires en AOC/AOP montrent que les exploitations AOC ou AOC/IGP ont la moins bonne efficacité monétaire. L'AOC n'est pas un gage de réussite économique, résultats corroborés par les données économiques « classiques » qui pour lesquelles on observe par exemple des exploitations dans le bassin Bordeaux-Aquitaine en moyenne moins efficaces économiquement (EBE/Produit) et plus endettées<sup>244</sup>.

### 3. « Le SIQO AOP ne serait-il pas en crise ? »

La faible adaptabilité des cahiers des charges incite certains viticulteurs à sortir des AOP, par exemple pour maintenir des variétés hybrides, plus résistantes à certains ravageurs ou aux aléas climatiques, situation exacerbée dans le contexte actuel de dérèglement climatique. La crise du signe AOC se traduit par une remise en cause de cette stratégie. L'AOP est un modèle contesté notamment en dénonçant le « carcan » administratif et le faible apport des AOP sous l'angle de la notoriété<sup>245</sup>. L'INAO avait imaginé relancer ce SIQO en imaginant (déjà en 2004) une nouvelle segmentation en reconnaissant des AOC d'excellence<sup>246</sup>. Des stratégies sont à l'œuvre pour contourner ou compléter le signe AOP devenu trop générique. Soit par le développement d'une stratégie « Vins de cépage et Vins technologiques » dans une logique d'adaptation à la concurrence internationale. Soit une stratégie de « Vins de terroir » qui expriment les patrimoines matériels et immatériels (sols, cépages et savoir-faire) dans logique de distinction, d'originalité et d'excellence. Les vins sont, dans ces contextes, hétérogènes et non constants en qualité. Certains vins en AB peuvent correspondre à cette logique. Soit une stratégie de Vins AB et/ou Nature. Dans cette logique comme l'ont bien montré Pouzenc et Vincq (2013)<sup>247</sup>, plusieurs types de viticulteurs sont actifs. On peut trouver les opportunistes modernisateurs de l'AOP qui voit dans l'AB la possibilité d'apporter la brique environnementale qui manque à l'AOP. Certes l'AB apporte la brique environnementale en matière de réduction des produits phytosanitaires mais n'est pas garante de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. En effet, les bouteilles peuvent être lourdes (dense énergétiquement), les passages de machines nombreux. On trouve par ailleurs les viticulteurs alternatifs, nouveaux venus et opposés au modèle conventionnel et militant pour la confection d'un vin

---

<sup>243</sup> Diallo, 2017, *supra note 228*

<sup>244</sup> Dedieu M.S., Lorge A., Louveau O., et Marcus V. 2017. « Les exploitations en agriculture biologique : quelles performances économiques ? » Les acteurs économiques et l'environnement, édition 2017 - Insee Références

<sup>245</sup> Stéphane Olivesi, « Identités, terroirs et modèles productifs », *Questions de communication* [En ligne], 29 | 2016, mis en ligne le 30 juin 2018, consulté le 11 juillet 2016. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/10501>

<sup>246</sup> AGRAPresse Hebdo, 6 mai 2004 : <http://www.agrapresse.fr/l-inao-veut-distinguer-les-meilleures-aoc-art227280-5.html>

<sup>247</sup> Pouzenc M., Vincq. J-L., Faire du bio! Faire du terroir? Le terroir viticole de Gaillac au risque de l'agriculture biologique. Sud-Ouest Européen, Presses Universitaires du Mirail - CNRS, 2013, pp.149-160.

sain. On trouve enfin les esthètes, promoteurs des Vins « Nature » originaux, ces deux derniers types n'étant plus soumis à l'ancrage au terroir.

#### 4. Derrière la stratégie de différenciation, il existe un foisonnement d'innovations collectives

Tout d'abord, il ne faut pas oublier que la création et la gestion d'une filière sous AOP est une démarche collective, les caractéristiques d'un terroir ne devenant stratégiquement importante qu'à la suite d'un engagement collectif (Polge, 2003)<sup>248</sup>. Selon Ilbert (2005)<sup>249</sup>, « *les produits d'appellation d'origine ayant des liens spécifiques aux terroirs supposent un certain niveau de coordination entre acteurs. Des stratégies collectives sont nécessaires et des formes d'organisation contractuelles se constituent pour déterminer les caractéristiques spécifiques du produit afin de le différencier sur le marché* ». Il faut aussi considérer que les signes officiels de qualité s'inscrivent dans des démarches volontaires de la part des producteurs pour le respect des cahiers de charges validés par décrets par les instances publiques. Notre recherche met en évidence une diversité d'innovations sociales tant en AOP, en AB qu'en LR. Nous faisons le constat que la mise en œuvre de la politique publique des SIQO dans un contexte contradictoire de mondialisation et de relocalisation de l'économie oblige à repenser ou créer les nouvelles relations entre les différents maillons des chaînes de valeur. Ces relations sont très largement fondées sur la contractualisation entre producteurs et transformateurs. Elles supposent que ces acteurs disposent de capacités (au sens d'Armatya SEN (1985)),<sup>250</sup> capacités qui traitent, d'une part, des capacités à être et à faire en utilisant les ressources dont on dispose, et d'autre part, à avoir la capacité à exploiter des opportunités sans quoi disposer de ressources n'est d'aucune utilité. En effet, le processus de construction de l'action collective que nous avons décrit dans les différentes études de cas montre que les dispositifs contractuels (horizontaux comme verticaux) entre producteurs, et entre producteurs et transformateurs sont itératifs, situés, spécifiques et incrémentaux, et que les parties en relation ont des capacités pour construire de nouveaux dispositifs adaptés aux enjeux. Les dispositifs contractuels se co-construisent par tâtonnement pour tendre vers un nouvel équilibre plus ou moins stable et appelé de toute façon à évoluer. Ces innovations sociales prennent différentes formes : contrats collectifs, caisses de péréquation, cahiers des charges construits en s'appuyant sur des ressources spécifiques, organisations qui pilotent des réseaux d'acteurs hétérogènes, entreprises qui gouvernent de l'amont à l'aval toute la chaîne de valeur, des formes nouvelles de franchise comme on en trouve dans la restauration ou le commerce, des interprofessions qui mettent en œuvre une gouvernance territoriale, des organisations collectives qui jouent la carte de la déconcentration pour gérer aux plus près les affaires locales (collecte...), des structures qui jouent le rôle de « commissaire-priseur » en mettant en contact les offreurs et les demandeurs, des technologies (BlockChain) qui fournissent une information stratégique à laquelle personne n'avait accès... Il ressort également que de manière surprenante la coopération agricole n'est pas le mode organisationnel et juridique choisi par défaut par les acteurs des filières alors que les organisations qu'ils produisent se rapprochent des principes coopératifs. Toutes ces initiatives exigent de renforcer sans cesse les capacités des parties prenantes et des investissements dans l'action collective pour produire le capital social (la confiance, la cohésion, l'ouverture...) qui améliore la performance globale des filières. Les travaux de Bouamra et al.,

---

<sup>248</sup> Polge, 2003, *supra note 17*

<sup>249</sup> Ilbert H., (2005). Produits du terroir méditerranéen: conditions d'émergence, d'efficacité et modes de gouvernance (PTM: CEE et MG). Rapport Final. Centre International de Hautes Etudes Agronomiques. Montpellier, Institut Agronomique Méditerranéen

<sup>250</sup> Sen, A. K (1985) *Commodities and Capabilities*, North-Holland, Amsterdam.

(2015)<sup>251</sup> sur les contrats et les modes de coordination en agriculture converge avec notre travail en mettant en évidence la gamme large des modes de coordination.

## 5. Le rôle clé des institutions

L'innovation sociale est également institutionnelle quand on recense la diversité des organisations de défense et de gestion, des organismes de production, des interprofessions, des groupements de producteurs. Elle peut être abordée à partir du concept d'institution, voire de micro-institution (Ménard, 2003)<sup>252</sup>. Les micro-institutions instaurent des procédures de concertation et de participation, qui sont un vecteur d'intégration des parties prenantes à l'action publique locale (à l'échelle du bassin de collecte des produits sous SIQO par exemple). Un environnement institutionnel ne se caractérise pas seulement par la production de règles et/ou de normes, mais aussi et surtout par la production de dispositifs (d'organisation collective) destinés à la mise en œuvre de ces règles (Ménard 2003)<sup>252</sup>. Par ailleurs, North (1990)<sup>253</sup>, montre que les institutions créées par les humains pour organiser leur environnement politico-économique sont des déterminants importants des performances d'une économie car elles stabilisent l'environnement des agents économiques en rendant les comportements des autres plus faciles à prévoir. North (2005)<sup>254</sup> a complété son analyse pour spécifier le rôle des institutions. En premier lieu, les institutions évoluent et de ce fait génèrent du désordre social. La mise en place de nouvelles institutions correspond à la faculté de certains agents économiques à imposer leur représentation du monde. La dynamique des acteurs dans la montée en puissance de l'agriculture biologique illustre tout à fait cette idée. Les institutions sont en perpétuel changement et ne sont jamais forcément les plus efficaces. Les institutions sont et ne peuvent être que le résultat d'un processus historique aléatoire qui appartient à chaque société. Par conséquent, les décisions d'attribution et de protection des droits modifieront l'allocation des ressources et la distribution de la richesse entre les agents. Ces processus itératifs d'attribution et de protection des droits peuvent s'avérer conflictuels mais qui nous sont utiles par ailleurs pour expliquer la redistribution du surplus créé. En ce sens, les règles ne sont pas figées. Elles sont interprétées, détournées de leur fonction initiale sous l'effet des stratégies que les agents économiques formulent à leur égard. A ce titre, il nous semble que le fait marquant de notre étude est l'émergence de nouvelles formes organisationnelles en AB pour traiter l'enjeu spécifique de regrouper une offre de biens agricoles par des producteurs qui sont atomisés et dispersés sur le territoire, qui ne se connaissent pas, qui n'ont pas forcément de culture et de capital social communs et qui pourtant doivent adhérer et construire et partager un projet collectif original. Les cas d'UNEPIO, de Sudvinbio et de Juliet nous semblent être des signaux intéressants à étudier de près pour comprendre les innovations institutionnelles en cours.

## 6. La question du rapport de force reste posée

Les acteurs du terroir et des politiques de qualité (AB, LR, AOP ne sont pas que les opérateurs « industriels » des filières. Ils peuvent aussi appartenir au domaine institutionnel, aux collectivités

---

<sup>251</sup> Zohra Bouamra-Mechemache, Sabine Duvaleix-Tréguer et Aude Ridier, « Contrats et modes de coordination en agriculture », *Économie rurale*, 345 | 2015, 7-28

<sup>252</sup> Ménard, C. (2003). "L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats." Cahiers d'économie politique n°44 (L'Harmattan): 103-118.

<sup>253</sup> North, D. C., 1990, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press

<sup>254</sup> North, D. 2005. *Understanding the Process of Economic Change*. Paris Traduction française (2005) Le processus du développement économique - Editions d'Organisation

territoriales... « *Cet électisme positionne le terroir comme une entité, qui rassemble des parties prenantes aux intérêts et aux logiques de fonctionnement différentes* », selon (Polge, 2003)<sup>255</sup>. Cette forme de stratégie implique à la fois une attitude partenariale à l'intérieur du groupe et une concurrence inter et intragroupe. Chaque relation bilatérale entre les agents de la filière oscille entre la coopération et l'affrontement (Polge, 2003). D'une certaine manière, chaque opérateur perd un peu de son autonomie et de sa flexibilité en participant au système et en suivant une logique de groupe. Cependant, il bénéficie en retour du positionnement concurrentiel de la filière, qui valorise celui de ses membres. A travers le pouvoir de négociation collectif, la stratégie basée notamment sur le terroir peut offrir une meilleure protection concurrentielle aux acteurs qui y participent. L'idée générale reste toutefois comme l'a rappelé Président de la République lors de son discours du 11 octobre 2017 à Rungis<sup>256</sup> à la suite des premiers travaux qui ont porté sur la création et la répartition de la valeur au sein de la filière agroalimentaire, « *que les agriculteurs devaient s'organiser collectivement pour inverser le rapport de force avec la transformation et la distribution et mieux négocier* ». Notre travail montre que le droit sur la valeur ajoutée est plus que le résultat d'un rapport de force entre les différents maillons de la filière. L'enjeu est de faire reconnaître la contribution propre et essentielle de chacun des maillons dans la formation et la stabilité de la richesse créée. Ensuite, l'accord sur la façon dont la répartition de la valeur se réalise est formalisée à travers diverses institutions (marché au cadran, bourse, contrat type...) qui donnent des références et des informations sur les prix, les volumes, la qualité, les délais de livraisons, les acheteurs, les clients, les modes de paiements, les garanties, clauses de revoyure... Cette phase nécessite de la transparence sur les prix, les volumes et la qualité des biens échangés tout au long de la filière. L'enjeu pour les différents maillons est d'avoir les moyens de participer au processus qui conduit à se mettre d'accord sur ces institutions, ces règles du jeu qui fixent à plus ou moins longue échéance les termes de l'échange. On sait que cette capacité à être associé à la table des négociations et d'avoir la capacité à négocier dépend de la représentativité des parties prenantes. Celle-ci est généralement liée au poids économique ou au rôle stratégique que chacun joue dans la filière. Les incitations récentes (paquet lait 2012, loi d'avenir 2014, états généraux de l'alimentation 2017...) pour que les agriculteurs se regroupent en organisation de producteurs pour peser dans les négociations avec les transformateurs et les distributeurs visent à redonner du pouvoir de négociation aux agriculteurs. Toutefois, cette capacité dépend aussi de la prise de conscience par les agriculteurs de la spécificité de ce qu'ils produisent. L'analyse de la division sociale et technique des tâches entre les maillons de la filière donne des éclairages sur ce qui permet à chacun de se rendre incontournable

Nous avons par ailleurs montré que le comportement de recherche d'un pouvoir de marché peut être analysé par la théorie du *Raising Rivals' Costs* (RRC)<sup>257</sup>. Nous avons proposé cette idée que le contrôle du processus continu de production de règles de protection d'un système de production territorialisé est un levier pour imposer des coûts de production aux concurrents identiques à ceux des transformateurs traditionnels. Cette stratégie vise à préserver l'organisation d'un système productif qui permet de maintenir le rapport de force entre les maillons d'une filière. C'est ce rapport de force qui permet de peser sur la distribution de la valeur entre les différents agents. C'est ce que nous avons observé en AOP Comté et en AOP Pomme du Limousin plus particulièrement.

---

<sup>255</sup> Polge M., (2003). "Petite entreprise et stratégie de terroir." *Revue française de gestion*(3): 181-193.

<sup>256</sup> <http://www.elysee.fr/declarations/article/discours-du-president-de-la-republique-aux-etats-generaux-de-l-alimentation/>

<sup>257</sup> Salop et Scheffman, 1983, *supra note* <sup>116</sup>116

## 7. Les risques de perte d'autonomie dans un mouvement d'intégration verticale

Dans les études empiriques de vignobles réalisées entre 1998 et 2011, Rousset et Traversac (2014)<sup>258</sup> mettent en évidence : « *le fait saillant d'une remise en cause générale de la division du travail entre exploitants agricoles et metteurs en marché, et des liens entre la sphère productive viticole et les consommateurs. Le renouvellement des normes de consommation définissant les canons de la qualité est associé à l'intégration de fonctions de plus en plus larges dans les domaines viticoles français* ». En effet, selon ces auteurs : « *les négociants et les viticulteurs intègrent ou délèguent, selon le degré de qualité recherché et selon les besoins de protection des externalités liées aux effets de réputation. Les asymétries d'information sur des biens de croyance<sup>259</sup> ou à des risques élevés de comportement opportuniste, nécessitent en revanche la mise en place de contrats d'intégration ou d'alliances entre entreprises. Lorsque ces contraintes sont trop fortes, elles conduisent à une intégration complète* ».

Nos résultats convergent avec ces travaux et corroborent l'idée selon ces auteurs que : « *la mutation qualitative des filières vitivinicoles est également associée à une redéfinition des relations entre l'amont et l'aval, dans laquelle les échanges sont de façon croissante régulés par des contrats et des formes de quasi-intégration verticale* », la qualité serait le facteur clé de structuration verticale des filières.

Nous montrons en effet cette tendance en production viticole, notamment avec le cas de l'AOP Côte d'Auvergne les processus de rapprochement entre les différents maillons de la filière avec la création de sociétés qui intègrent les activités de vinification, de conditionnement, de négoce et de commercialisation. L'enjeu de la maîtrise de l'offre reste fondamental. On ne doit pas ignorer non plus les nouvelles formes d'intégration verticale qui ne passent plus par le contrôle financier des actifs, mais par le contrôle de l'information comme c'est le cas avec la technologie Blockchain au nom du besoin de réduire les asymétries d'information tout au long de la chaîne de valeur.

Pour comprendre la rationalité des formes d'organisation, il convient de partir des problèmes de coordination. Rousset et Traversac (2014)<sup>260</sup> proposent de les regrouper en trois principales catégories : les problèmes liés à l'évaluation de la performance ou de la qualité des produits, ceux liés aux investissements spécifiques réalisés par les partenaires, enfin ceux générés par les incertitudes dans la production et l'environnement des affaires. Ces problèmes génèrent des coûts de transaction et des inefficacités, auxquels les agents économiques répondent par des modalités de gestion spécifiques. C'est finalement la situation en aviculture de qualité qui dans une organisation industrielle de la production de volaille de chair cherche à réduire les coûts de transaction. La division des tâches n'est quasiment plus que technique.

## 8. La défaillance de gouvernance pour expliquer la perte de compétitivité

Nos résultats montrent que la compétitivité de la stratégie de différenciation dépend aussi de la façon dont est gouvernée la filière. L'exemple du vignoble bordelais permet de porter un éclairage sur ce point. Ce vignoble semble connaître des difficultés notamment commerciales. En effet les experts que nous avons interrogés témoignent que la qualité des vins bordelais a longtemps été surévaluée. Les

---

<sup>258</sup> Rousset S., Traversac J-B., ., (2014,). Chapitre 6. Différenciation de la gouvernance territoriale et de la qualité ; lecture comparée des filières vitivinicoles, Chapitre 6, In Jeanneaux P., et Perrier-Cornet P., 2014, Dans Repenser l'économier'économie rurale, Quae. Versailles, Editions Quæ, pp. 94-108

<sup>259</sup> Bien dont la qualité est coûteuse à déterminer, même après l'achat.

<sup>260</sup> Rousset S., Traversac J-B., 2014, Différenciation de la gouvernance territoriale et de la qualité ; lecture comparée des filières vitivinicoles, Chapitre 6, In Jeanneaux P., et Perrier-Cornet P., 2014, Repenser l'économie rurale, Quae, pp.94-108 Rousset et Traversac, 2014, *supra note* 258

producteurs bordelais ont semble-t-il joui d'une image de « producteurs-récolteurs » de qualité contrairement aux « producteurs de raisin » bourguignons. Cette situation n'aurait pas poussé les exploitants à optimiser leurs performances technico-économiques et la qualité des produits. Selon Corade et al. (2014)<sup>261</sup>, la crise de certaines appellations viticoles du Nord de l'Aquitaine (Bordeaux-Bordeaux supérieur, Bergerac, Pécharmant et Sauternes par exemple) s'expliquerait par l'existence de ruptures fortes entre l'appellation et le territoire, lieu de coordination et de solidarité pour mettre en valeur une ressource spécifique. Une forme de dissociation entre « l'appellation terroir » et « l'appellation territoire » se serait formée, mettant en relief, à côté des problèmes de marché, des problèmes de gouvernance des appellations qui signaleraient une crise d'identité des appellations. Si la question de la gouvernance est posée pour expliquer la moindre performance de certaines filières de qualité, il nous semble que ce cas met aussi en évidence les incohérences techniques au sein de ces filières et indirectement leur crédibilité à défendre des produits de terroir ou à faible impact sur l'environnement.

## 9. Les incohérences techniques pour expliquer la perte de compétitivité

Qu'il s'agisse de la production en AOP ou en AB l'enjeu pour les éleveurs est de valoriser les ressources territoriales et de limiter l'importation dans les exploitations d'intrants qui pénalisent la performance économique, qui sont à l'origine de gaspillage et de pollution ou qui remettent en cause l'esprit du cahier des charges. Il n'est pas logique que la production de fromages AOP dont la spécificité repose sur un lien au terroir soit permise par une alimentation à base de concentrés importés (tourteau de soja du Brésil par exemple). Il ne semble pas logique non plus qu'une production de lait respectant un cahier des charges en AB ne soit pas plus liée aux ressources locales garantes de la réduction d'impacts environnementaux consécutifs à des produits importés gourmands en énergie fossile. Ces incohérences techniques que nous supposons sont discutés plus formellement avec les travaux sur la dépendance des exploitations en AB en phosphore par rapport aux exploitations agricoles conventionnelles comme le montre Nowak et al., (2013)<sup>262</sup>. Les exploitations en AB (hors exploitations viticoles d'après les experts) ne seraient pas toujours autonomes en phosphore et utiliseraient le phosphore qu'elles ont stocké dans les sols quand elles étaient en agriculture conventionnel ou importeraient des fumiers d'exploitations conventionnelles pour couvrir leurs besoins en phosphore. D'autres travaux<sup>263</sup> ont montré que les exploitations en AB recourraient à des importations de « nutriments » issues d'exploitations agricoles conventionnelles.

L'analyse des SyAL comme système ancré dans son territoire, gouverné et finalisé, autrement dit comme un système gestionnaire de ressources locales et globales, véritable levier de développement durable, reste peu développée. En nous appuyant sur les travaux de J. De Rosnay<sup>264, 265</sup>, nous considérons le SyAL sous AOP comme un système finalisé, adaptatif, régulé et donc responsable évoluant dans un environnement incertain et changeant. Cette approche basée sur les travaux de Bossel<sup>266</sup> nous permet

---

<sup>261</sup> Corade N., Hinnewinkel J-C., Velasco-Graciet H., « La crise territoriale des appellations viticoles du Nord de l'Aquitaine », *Sud-Ouest européen* [En ligne], 36 | 2013, mis en ligne le 26 septembre 2014, consulté le 29 octobre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/soe/504>

<sup>262</sup> Nowak B., Nesme T., David C., Pellerin S., (2013), To what extent does organic farming rely on nutrient inflows from conventional farming, *Environmental research letters*, 8, 8p.

<sup>263</sup> Oelofse M, Høgh-Jensen H, Abreu L, Almeida G, El-Araby A, Hui Q and de Neergaard A 2010 A comparative study of farm nutrient budgets and nutrient flows of certified organic and non-organic farms in China, Brazil and Egypt *Nutr. Cycl. Agroecosyst.* 87 455–70  
Kirchmann H, Katterer T and Bergstrom L 2008 Nutrient supply in organic agriculture—plant availability, sources and recycling *Organic Crop Production—Ambitions and Limitations* eds. H Kirchmann and L Bergstrom (Dordrecht: Springer)pp 89–116

<sup>264</sup> J. De Rosnay, 1975, *supra note 36*

<sup>265</sup> J. De Rosnay, 2007, *supra note 37*

<sup>266</sup> Bossel H. (2007). *Systems and Models, complexity, dynamics, evolution, sustainability*. Norderstedt, Germany, Books on demand GmbH.



de considérer le SyAL comme un système qui consomme des ressources territoriales et naturelles, qui les gère (de façon plus ou moins organisée, efficiente et efficace), afin de produire des outputs (des fromages AOP, des revenus, de la cohésion sociale, des emplois, des aménités, du développement territorial, etc.), mais tout en limitant son empreinte écologique en réduisant les déchets, les pollutions, les impacts sur la biodiversité et sur le climat, et qui grâce à sa capacité à s'autoréguler (par l'analyse des sorties/productions qui doit permettre l'ajustement des consommations) doit pouvoir s'adapter en interne (adaptation de sa structure, de son organisation, de son fonctionnement, etc.) et en externe (adaptation à l'environnement incertain et changeant).

### III. Questions de recherche non encore explorées et pistes de recherche futures

Plusieurs pistes de recherche sont proposées à l'issue de cette étude.

La première piste s'inscrit dans la filiation des recherches qui traitent des effets des institutions sur le développement en général, nous pensons qu'il faut mener des travaux pour éclairer les relations entre la gouvernance des filières sous SIQO et le développement territorial. En effet, nous pensons qu'il faut approfondir la question de l'orientation des modèles de production, d'organisation et de consommation sous le prisme du développement durable. L'approche du développement durable intègre très clairement une analyse des ressources spécifiques et naturelles des territoires (mobilisation, consommation, gouvernance), ressources qui sont essentielles pour la recherche de l'avantage concurrentiel par la différenciation, mais qui sont aussi sensibles aux changements globaux de tout ordre (environnemental et climatique, politique, économique, social). Nous pensons qu'il est fondamental d'évaluer la capacité d'adaptation des filières sous SIQO agricoles français aux propriétés de l'environnement, en tenant compte des chocs externes et internes. A un moment où la notion de développement durable et sa déclinaison en trois piliers (économique, social, environnemental) (Brundtland et Khalid 1988)<sup>267</sup> fait l'objet d'un fort consensus de la part des milieux politiques et des acteurs économiques, il est aussi au cœur de controverses (VanGriethuysen 2008)<sup>268</sup>. En effet, il ne propose aucune explicitation des interrelations et hiérarchisation entre ces piliers, laissant ainsi de fait le pilier économique l'emporter sur la préservation des ressources et l'équité sociale. Même si dès la parution du rapport Brundtland, de nombreux auteurs ont pointé le caractère parfois trop consensuel de la définition du développement durable, il est aujourd'hui difficile de faire valoir d'autres approches de la durabilité, même si la responsabilité sociétale des organisations est désormais entrée dans une phase plus opérationnelle. Nous pensons qu'il serait pertinent de développer des travaux sur les filières SIQO en s'appuyant sur le cadre théorique de la cybernétique qui est par construction pluridisciplinaire et systémique (Bossel 2007). L'innovation réside dès lors dans l'analyse de la filière comme un système ancré dans son territoire, gouverné et finalisé, autrement dit comme un système gestionnaire de ressources locales et globales véritable levier de développement durable<sup>269, 270</sup>.

La deuxième piste de recherche pourrait être de traiter les effets d'entraînements sur le développement territorial des filières sous SIQO. Parce qu'il n'existe pas de travaux d'évaluation des impacts des filières sous SIQO sur le développement territorial, nous avons réalisé en 2011 un travail exploratoire en construisant des Matrices de Comptabilité Sociale (MCS) pour mesurer des effets multiplicateurs de production, d'emploi et de revenu<sup>271</sup>. Il a montré que l'approche MCS sur l'analyse des impacts économiques et sociaux des secteurs laitiers bretons, auvergnat et francomtois à partir de la construction de trois MCS est possible et pertinente. La mise en perspective de ces trois terrains et la mesure des effets d'entraînement du complexe agro-alimentaire laitier nous a montré, d'une part, que les systèmes productifs laitiers régionaux, bien que ne représentant qu'une petite part dans les économies régionales sont fortement intégrés aux territoires et produisent des effets d'entraînement

<sup>267</sup> Brundtland G. H., M. Khalid M., (1988). Notre avenir à tous. E. d. Fleuve. Montréal.

<sup>268</sup> VanGriethuysen P., (2008). Une analyse économique évolutive du développement durable. La problématique du développement durable vingt ans après: nouvelles lectures théoriques, innovations méthodologiques, et domaines d'extension, Villeneuve d'Ascq.

<sup>269</sup> J. De Rosnay, 1975, *supra note 36*

<sup>270</sup> J. De Rosnay, 2007, *supra note 37*

<sup>271</sup> Onzon B., Jeanneaux P., (2011), Impacts économiques et sociaux des filières fromagères françaises - Analyse comparée de trois filières régionales par l'approche des matrices de comptabilité sociale, rapport de recherche, projet Eurentana, VetAgro Sup, 127p

importants. D'autre part, même s'il n'est pas possible de montrer que les filières aux meilleures performances ont des effets d'entraînement supérieurs sur le processus économique régional, il apparaît clairement que les effets en termes de rémunération du facteur travail et de revenu des ménages sont largement en faveur des régions ayant le prix du lait le plus élevé (Franche-Comté). Ce travail propose une première interprétation du lien qui peut exister entre gouvernance des filières et impacts territoriaux et ouvre la voie à plusieurs pistes pour la poursuite de ces recherches. Ces premiers résultats soulèvent de nombreuses pistes intéressantes et mériteraient d'être poursuivis par ce travail d'évaluation en recourant aux MCS pour mesurer des effets d'entraînement, et en y intégrant des comptes satellites environnementaux qui permettraient en plus d'évaluer les effets environnementaux possibles des activités agroalimentaires sur leur territoire.

Une troisième piste pourrait concerner la prise en compte des aspects environnementaux dans la performance des exploitations agricoles engagées dans des démarches sous SIQO. Le cadre d'analyse basé sur l'évaluation de la performance en utilisant les techniques d'enveloppement des données (DEA) existe (Dakpo 2015)<sup>272</sup>. Néanmoins, la prise en compte des aspects environnementaux dans ce type d'approche en est encore à un stade débutant, la majorité des travaux répondant à ces questions restent essentiellement à l'échelle sectorielle. Il s'agirait de mobiliser la mesure de la productivité totale de facteurs avec l'indice Färe-Primont. L'indice pourrait ensuite être décomposé via la méthode de mesure de l'efficacité afin de proposer une approche multicritère de la performance qui prend la forme d'une mesure de l'éco-efficacité (efficacité économique et environnementale). Cette éco-efficacité est évaluée en proposant une extension de l'approche « by-production » (Dakpo, 2015).

Une quatrième piste de recherche pourrait s'appuyer sur la théorie moderne du portefeuille (Markowitz, 1952) qui peut s'appliquer à la fourniture de services dans de nombreux domaines. Cette théorie de la sélection de portefeuille a permis par exemple de déterminer la composition « optimale » des essences dans une forêt (Dragicevic, 2016)<sup>273</sup> permettant de maintenir le niveau de production forestière et la biodiversité sur le long terme. Cette approche, appliquée aux services fournis par des élevages sous SIQO dans un territoire, permettrait par une étude sur le long terme de type *Markowitz MV model* d'étudier les stratégies et les pratiques qui permettraient conjointement de maximiser la production de services environnementaux et de biens agricoles tout en favorisant la résilience et la pérennité des systèmes d'élevage dans leur territoire. Une cinquième piste de recherche pourrait apporter des éclairages complémentaires aux travaux de mesure de l'effet propre des SIQO sur le revenu des exploitations engagées dans la stratégie de différenciation dans la continuité des travaux développés par Diallo (2015)<sup>274</sup> et la FAO<sup>275</sup>. Ce cadre méthodologique prometteur et qui s'appuie sur l'utilisation d'une technique de *matching* avec l'utilisation d'un *propensity score*, bien que moins usuelle que des régressions sur des scores de DEA (régressions MCO, Tobit ...) peut s'adapter à des mesures de productivité totales des facteurs. Un couplage entre une approche de la performance *via* la méthode DEA et une analyse d'impact représenterait un travail précurseur.

---

<sup>272</sup> Dakpo, H. (2015) Non parametric modelling of pollution-generating technologies : Theoretical and methodological considerations, with an application to the case of greenhouse gas emissions in suckler breeding systems in French grassland areas (Thèse de doctorat, Université d'Auvergne (Clermont Ferrand 1), FRA)

<sup>273</sup> Dragicevic A., Lobianco A., Leblois A. (2016), *Forest planning and productivity-risk trade-off through the Markowitz mean-variance model*, *Forest Policy and Economics* (64) 25-34

<sup>274</sup> Diallo A., (2017), *Evaluation of the Economic Impact of Geographical Indications: three case studies*. Thèse en économie, École doctorale Sciences économiques, juridiques, politiques et de gestion Université d'Auvergne (ED 245)

<sup>275</sup> Vandecandelaere, E., Teyssier, C., Barjolle, D., Jeanneaux, P., Fournier, S., Beucherie, O., Michelotto, G. (2016). The economic impacts of geographical indications: evidence from case studies. In A. Meybeck and S. Redfern (eds), *Sustainable value chains for sustainable food systems - FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*. Roma: FAO, 143-150

Une sixième piste concernant les notions de résilience, robustesse ou encore de flexibilité des exploitations nécessiteraient des travaux supplémentaires. L'approche en série temporelle (souvent contrainte par les jeux de données à disposition) permettrait de questionner la capacité des exploitations à faire face à des chocs externes mais aussi de questionner l'adoption du progrès technologique. La décomposition d'indices de Malmquist ou encore de Färe-Primont permettrait une vision plus claire de ce qui relève de l'adoption du progrès technologique dans les gains de productivités. Cette question nous paraît d'autant plus pertinente dans un contexte où l'on questionne la place du numérique et des nouvelles technologies et de manière plus générale l'agriculture de précision.

En outre, dans cette recherche nous avons fait le choix de nous appuyer sur une mesure de la productivité totale des facteurs pour rendre compte de la compétitivité des exploitations agricole, mais cette question peut être abordée sous des angles différents. Sous l'hypothèse d'un rapport de force en faveur de l'aval, un enjeu important nous semble être celui du revenu des producteurs. En effet, de bonnes performances techniques et économiques ne garantissent pas toujours un revenu au producteur et donc remet en cause la pérennité des exploitations sur certains territoires. Un enjeu primordial pour les acteurs de l'aval étant de maintenir un approvisionnement constant et de qualité, la pérennité de la production agricole par la sécurisation du revenu des agriculteurs nous semble être une septième piste pour aborder la question de la compétitivité sous un autre angle de vue. La question de la création, de la composition et de l'évolution des revenus des agricultures nous semble une piste prometteuse.

Enfin, l'ensemble des cas étudiés, mettent en avant la question des déterminants de la conversion (en AB, en AOP ou vers d'autres modes de production). Les déterminants sociaux et économiques, internes et externes, de cette transition ainsi que l'accompagnement et le rôle plus largement des producteurs par les acteurs-tiers (du conseil, de la recherche, aides publiques) nous semblent constitués des thèmes de recherche à approfondir. Ils nous semblent à mettre en lien avec les notions de « risque » et font échos à la peur du changement, de la rupture identifiée comme frein psycho-sociale à la conversion en AB<sup>276, 277, 278</sup>.

---

<sup>276</sup> Geniaux, G., Latruffe, L., Lepoutre, J., Mzoughi, N., Napoléone, C., Nauges, C., Sainte-Beuve, J., Sautereau, N. (2010). Les déterminants de la conversion à l'agriculture biologique: une revue de la littérature économique.

<sup>277</sup> Pavie, J., Dockes, A.-C., Echevarria, L., Laithier, C., Reuillon, J.-L. et Vaucoret, M. (2002). Etude des freins à la conversion à l'agriculture biologique des exploitations laitières bovines. Institut de l'élevage. 62 p.

<sup>278</sup> Abhervé, D., Ribeyre, J., Rios, M., Tugayé, Z. (2009). Protection des captages par l'amélioration des pratiques agricoles. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. 93p.

## E – Pistes d’actions à l’attention des décideurs publics

Dans cette partie, nous proposons une liste non exhaustive de pistes d’actions à l’attention des décideurs publics. Ces pistes d’actions sont présentées, de manière synthétique et reviennent sur quelques thèmes généraux et à enjeux transversaux à toutes les productions.

Les travaux et les résultats sur la performance de la stratégie de différenciation ont proposé depuis de nombreuses années des éclairages sur les modes de gouvernance des filières sous SIQO visant à équilibrer les rapports de forces entre les différents maillons des filières. Cette étude ne fait que prolonger et mettre en lumière ces enseignements. Si la loi sur les relations commerciales issue des Etats Généraux de l’Alimentation se consacre avec raison sur l’inversion de la logique de construction des prix et l’encadrement des pratiques déflationnistes, les politiques publiques ne devraient pas se limiter à ces aspects juridiques. La coordination des acteurs en lien avec la connaissance des produits et des producteurs reste un élément déterminant de création et de captation de valeur. Les plans de filière élaborés par les interprofessions agricoles, avec la volonté affichée d’intégrer au maximum l’aval, vont dans ce sens. Mais le facteur strictement humain et la capacité à travailler collectivement (social, culturel) reste un levier essentiel que les normes formelles ne peuvent remplacer.

En lien avec les résultats que nous avons discuté au regard de la littérature, **nous proposons 6 grandes catégories de piste d’action pour le décideur public, mais également pour les acteurs du développement. Elles visent à promouvoir le soutien public des innovations sociales, cognitives et technologiques.**

**Première piste d’actions** pour relever l’enjeu de la mise en œuvre des politiques publiques en direction des acteurs des filières. Elle propose de sortir de la logique sectorielle et de filière stricte en élargissant les considérations. Elle suggère de regarder le secteur ou la filière comme un système agroalimentaire piloté et finalisé en interaction continue avec un environnement complexe. Cela signifie que les acteurs des filières devraient penser leur projet de filière de manière partagée et ouverte sur une diversité de parties prenantes souvent vues comme extérieures aux enjeux du système productif localisé. Cette piste devrait permettre d’évaluer la viabilité du système productif en question et sa contribution au développement durable de son territoire. Les apports de cette nouvelle approche résident donc dans la production d’un cadre d’analyse du développement adaptatif régulé conçu à partir d’une approche cybernétique des systèmes agroalimentaires localisés et construit avec et pour les systèmes agroalimentaires localisés. Ce point met en outre en évidence le besoin de considérer la dimension « territoire » dans le projet de la filière. La politique publique pourrait soutenir les démarches de réflexion stratégiques que les filières pourraient engager.

**Deuxième piste d’actions** est en lien directe avec la précédente. Elle propose de soutenir les démarches d’accompagnement des acteurs des systèmes agroalimentaires sous SIQO au changement par la mise en œuvre de démarche de management stratégique pour l’amélioration continue de leur performance globale. Un itinéraire méthodologique « PerfaOP » existe et a fait ses preuves pour accompagner les collectifs à la coconstruction d’un projet de filière partagé, à sa mise en œuvre et à son pilotage. Ce type d’outil pourrait par ailleurs permettre de traiter des controverses qui traversent les filières sous SIQO comme celle de l’évolution des cépages et des techniques pour faire face aux changements climatiques (principalement) et qui pose le dilemme pour le secteur viticole entre protection de l’AOP et enjeu d’adaptation aux changements. Ce type de controverses ne peut pas se passer d’un débat au sein des filières et avec l’INAO, mais aussi d’autres parties prenantes. Enfin, l’accompagnement stratégique peut aussi être le creuset de l’innovation institutionnelle qui est fondamentale pour fédérer l’ensemble des acteurs de la filière.

**Une troisième piste d'actions** sur l'enjeu relationnel et organisationnel pour améliorer la performance des filières sous SIQO. Dans la logique de traçabilité de la chaîne de production-transformation-distribution, la piste principale propose d'accompagner les bassins de production à aligner de manière cohérente toute la chaîne de valeur : Être en phase avec le marché ; Être en lien avec le négoce qui renvoie l'information stratégique sur l'état du marché ; Être en phase avec la responsabilité sociétale qui monte en puissance (RSE, AB, vins nature...). Cette piste pourrait s'appuyer également sur le levier institutionnel qui vise à aligner les différentes familles d'acteurs de la filière pour assurer la gouvernance du système, pour maîtriser l'offre, réguler les prix et réduire les impacts des aléas. C'est particulièrement vrai en viticulture AB où le rôle clé que joue par exemple un intermédiaire comme Sudvinbio est fondamental pour sécuriser l'horizon économique des producteurs, pour orienter la production vers des marchés porteurs ou encore pour relayer les attentes des consommateurs vers les producteurs et inversement pour faire remonter aux consommateurs les spécificités de la production viticoles en situation d'incertitude et d'accélération du monde. Ce genre d'opérateur nous semble clé pour accompagner les petites exploitations viticoles AB. En effet, si la vente directe peut apparaître à la fois comme un facteur de résilience (multiplicité des acheteurs, exposition aux aléas de marché moindre), elle est aussi à l'inverse facteur de fragilité car liée à des besoins accrus de ressources financières notamment (chai) et du travail commercial à réaliser. Les compétences commerciales sont fondamentales et apparemment sous estimées par les vignerons. Soutenir les acteurs qui fluidifient les relations entre acteurs et les flux de matières associées est fondamental. Derrière cette piste se pose l'enjeu de la transparence des données techniques, de prix, de volumes et de qualité qui sont généralement à la base de la confiance entre les différents maillons de la filière. Le cas du fonctionnement transparent de la filière AOP Comté est de ce point de vue remarquable.

**Une quatrième piste** fait écho aux enjeux de « santé-alimentation ». En effet, la filière volaille de chair, au même titre que l'association Bleu Blanc Cœur, avait vu une opportunité dans la reconnaissance de la qualité nutritionnelle des modes de production attendu à la suite des EGA<sup>279</sup>. Le 19 avril 2018, les rapporteurs du texte de loi des États Généraux de l'Alimentation, M. Jean-Baptiste Moreau et Mme Laurence Maillard-Méhaignerie avait fait voter un amendement relatif à la création d'une mention valorisante « issue d'une production à haute valeur nutritionnelle »<sup>280</sup>. Valorisant le domaine de la nutrition en particulier, la mention aurait coexisté avec d'autres démarches qualité comme l'AB ou le Label Rouge. Prenant en compte le lien entre santé publique et mode de production agricole, il était attendu que la nouvelle mention donne accès à la catégorie des produits dits alternatifs durables qui représenteront 50 % des menus de la restauration collective et des cantines scolaires à l'horizon 2022. Cet amendement, rejeté par les députés<sup>281</sup> le 27 mai 2018 laisse néanmoins un champ ouvert pour le dialogue autour des enjeux de santé-nutrition. Cette thématique concernant la mention valorisante « issue d'une production à haute valeur nutritionnelle » devrait être (re)mise à l'agenda politique.

**Une cinquième piste d'actions** concerne l'enjeu environnemental. Deux actions principales pourraient être explorées :

- (i) Inciter les exploitations d'élevage sous SIQO à réduire leur dépendance aux intrants importés (comme le soja) pour cesser l'importation de de la déforestation des grandes

<sup>279</sup> <http://www.filiere-avicoles.com/un-label-qui-reconnait-la-qualite-nutritionnelle-des-modes-de-production/>

<sup>280</sup> Moreau, Par M Jean-Baptiste. « Rapport sur le projet de loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable (n° 627) », <http://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/15/rapports/r0902/%28index%29/depots>, p476

<sup>281</sup> [https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/agriculture/loi-agriculture-et-alimentation-les-deputes-rejettent-la-mention-haute-valeur-nutritionnelle\\_124667](https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/agriculture/loi-agriculture-et-alimentation-les-deputes-rejettent-la-mention-haute-valeur-nutritionnelle_124667)

forêts tropicales et équatoriales. Cette mesure permettrait, d'une part, aux élevages en AB d'être en phase avec les principes fondamentaux de l'AB dont celui qui indique que la production doit être basée sur des processus écologiques et de recyclage, et d'autre part, aux exploitations en AOP d'être cohérentes avec le principe de valorisation des ressources spécifiques locales qui contribuent à la typicité des produits construite sur le concept de terroir. Une aide publique en direction des agriculteurs pourrait être attribuée en proportion croissante de la réduction des intrants (énergie, engrais, pesticides, aliments concentrés...) : plus l'agriculteur réduit ses intrants et plus l'aide est élevée.

- (ii) Investir dans la recherche, l'expérimentation et le transfert sur la sélection variétale, les techniques bas-intrants, l'agroécologie, les économies d'énergie, ou encore faciliter l'utilisation des substances de bases et autres préparations naturelles peu préoccupantes (PNPP)<sup>282</sup> ne nécessitant pas d'autorisation de mise sur le marché (AMM) pour accompagner les agriculteurs et les transformateurs à réduire leurs impacts environnementaux.

**Une sixième piste d'actions** pour traiter les enjeux informationnels et de technologies de l'information. La réduction des asymétries d'information est une question fondamentale qui a conduit à la création de signaux informationnels sur la qualité comme les SIQO. La montée en puissance du numérique d'intégration verticale pourrait venir du monde de la grande distribution qui, pour assurer la traçabilité des produits, mettent en place des dispositifs de moissonnage des données tout au long de la chaîne de transformation ou en cherchant à sécuriser les échanges entre chaque maillon de la filière en utilisant la technologie Blockchain. Le distributeur pourrait alors exiger, avec encore plus de vigueur, car il accède à des informations nouvelles, des changements de pratiques des agriculteurs pour ajuster la qualité ou la quantité à produire et ajuster l'offre à la demande finale. Ces nouvelles formes organisationnelles pourraient, elles aussi, affaiblir l'autonomie de la décision des agriculteurs, même si on peut aussi voir l'effet positif de la traçabilité numérique qui peut permettre aux agriculteurs de se différencier mieux en garantissant des pratiques qui améliorent la qualité des biens produits pour *in fine* obtenir un retour de valeur ajoutée<sup>283</sup>. Nous préconisons qu'un besoin impératif de débat critique sur l'agriculture numérique et ses conséquences sur l'autonomie de la décision, l'organisation des activités doit être instruit.

---

<sup>282</sup> Les PNPP ont été définis dans la Loi d'Avenir de 2014

<sup>283</sup> Jeanneaux P., 2018, Agriculture numérique : quelles conséquences sur l'autonomie de la décision des agriculteurs ? Revue AE&S vol.8, n°1, 3 juin 2018, <https://agronomie.asso.fr/carrefour-inter-professionnel/evenements-de-lafa/revue-en-ligne/revue-aes-vol8-n1-juin-2018-agronomie-et-agriculture-numerique/revue-aes-vol8-n13-juin-2018-agronomie-et-agriculture-numerique/>

## F – Annexes

<u>Production</u>	<u>Filière</u>	<u>Personne interrogée</u>		
		<u>Nom</u>	<u>Prénom</u>	<u>Fonction</u>
Viticulture	AOC Côtes d’Auvergne	Buissière	Camille	Animatrice de la fédération viticole du Puy de dôme
	Sudvinbio	Duchenne	Thierry	Animateur Sudvinbio
Bovins lait	Biolait	Jourdin	Camille	Responsable Centre-Ouest , chargée de communication
Ovins viande	UNEBIO	Favier	Claire	Coordinatrice filière ovine
		Pion	Justine	Relais Auvergne-Limousin
	SICABA	Melloux	Olivier	Responsable technique
Volaille de chair	Volailles fermières d’Auvergne	Nifle	Patricia	SYVOFA
		Chevalier	Thierry	Sanders Centre France
		Aubry	Eric	Directeur de Force Centre (groupe Axéreal)
Arboriculture	AOP Pommes du Limousin	Donzeau	Agnès	Animatrice