

Fonctionnement des marchés internationaux et mésoéconomie

L'analyse des modèles macroéconomiques et des stratégies de développement adoptés par les Etats permet de saisir les impacts directs et indirects que ceux-ci génèrent sur les activités économiques et en particulier l'agriculture. Mais, au-delà du cadre national, lorsque l'on évoque les stratégies de valorisation de secteur économique spécifique, il est nécessaire d'aborder cette problématique sous un angle d'étude différent permettant de répondre à des questions telles que : Comment s'organisent la production et la consommation mondiales ? Qui sont les acteurs dominants et quelle est leur influence sur les marchés et leur organisation ? Comment se répartissent profits et revenus entre les différents acteurs ? Quelles opportunités sont offertes aux acteurs marginalisés pour améliorer leur position ? Ni la macroéconomie ni la microéconomie ne peuvent apporter des réponses précises à ces questions. Or, ces dernières permettent de mieux comprendre la réalité des marchés internationaux, et donc de déterminer les stratégies que les acteurs peuvent adopter. C'est pourquoi il se révèle nécessaire d'adopter l'analyse mésoéconomique. Les outils d'analyse séquentiels (du type filière ou chaîne de valeur) offrent une perspective d'étude intéressante en ce qui concerne les problématiques de marchés internationaux. L'angle mésoéconomique peut de plus s'avérer pertinent à l'heure d'aborder une thématique telle que la qualité.

2.1) Les outils d'analyse séquentiels

Il existe deux grands types d'outils d'analyse séquentiels : les études filières et la chaîne de valeur globale. Si les études filières sont bien connues du monde académique français, la chaîne de valeur globale est davantage utilisée au sein des analyses d'activités internationalisées provenant du monde anglo-saxon. Pour autant que ces deux types d'outils séquentiels puissent paraître semblables, il existe néanmoins des différences significatives. C'est pourquoi il convient de s'attarder sur leurs spécificités.

Les études de filières

Le terme de *filière* est devenu flou et difficilement descriptible tant il a été utilisé à maintes reprises sans qu'il ne soit défini précisément préalablement. La définition qu'en donne Terpend N. est la suivante : « *L'analyse économique par filière c'est l'analyse de l'organisation, à la fois sur le plan linéaire et complémentaire, du système économique d'un produit ou d'un groupe de produits ; c'est l'analyse de la succession d'actions menées par des acteurs pour produire, transformer, vendre et consommer un produit.(...).*Ces actions,

*menées successivement, parallèlement ou complémentirement, peuvent se découper en grands ensembles ou systèmes comme : la production, la transformation, la commercialisation, la consommation. Chacun de ces ensembles englobe une série d'actions plus ou moins importantes qui permettent de passer d'un ensemble à l'autre, dans une suite logique d'interventions ; on parle ainsi d'actions situées à l'amont ou à l'aval de la filière. Ces ensembles peuvent, eux-mêmes, se décomposer en sous-ensemble²⁹ ». Dans le langage économique, une étude filière correspond à une analyse séquentielle différenciant l'ensemble des opérations physiques complémentaires nécessaires à la création, circulation et consommation d'un bien. Elle identifie les systèmes d'agents qui en sont responsables et prend en compte les enjeux techniques, comptables, spatiaux et organisationnels des fonctions et des relations de chaque acteur. Les analyses filières ont été particulièrement utilisées à partir des années 1960 dans le cadre des problématiques agricoles françaises et des phénomènes d'intégration qui étaient en cours. Elles étudiaient la réalité paysanne et concernaient des systèmes de production et de consommation locaux, accordant peu d'intérêt, à l'origine, au commerce international et au processus de transformation. Bien que l'analyse filière s'apparente à un outil neutre et *a-théorique*, les études filières se caractérisent par l'adoption d'un cadre théorique éclaté où l'on trouve des écoles de pensées et des objets d'études aussi différents que l'analyse des systèmes, l'organisation industrielle, les institutions économiques, le management ou l'économie marxiste. On peut néanmoins distinguer deux grandes traditions différentes :*

- *L'approche quantitative* qui tente essentiellement de mesurer les entrées-sorties, les prix et la valeur ajoutée. La quantification des entrées-sorties utilise une méthodologie particulière et spécifique aux économistes français : *la méthode des effets*³⁰, où les incitations non financières captent une grande attention.

- *L'approche anthropologique* date des années 1970. Sa particularité réside dans l'attention qu'elle porte aux marchés et aux pouvoirs exercés tout au long de la chaîne par les différents acteurs. Elle se rapproche le plus d'une Chaîne Globale de produit de base.

²⁹ <http://www.fao.org/docrep/003/X6991F/x6991f04.htm>

³⁰ La méthode des effets fut élaborée par Chervel M. et le ministère de la coopération française au cours des années 1960. Chevel M. que cette méthode « consiste en une procédure d'analyse et de calcul économique qui vise à mesurer l'intérêt d'un projet du point de vu d'un ensemble national ; dans le ou les calculs qui sont présentés, les « avantages » relatifs au projet sont rapprochés des « coûts » ; la méthodes des effets relève donc des méthodes dites « coûts-avantages ». Elle constitue une méthode alternative aux méthodes prix de référence. » (cf. <http://www.marc-chervel.fr/methode.html>)

Les principales évolutions des analyses filières concernent l'intégration des théories du coût de transaction de même que celle de l'école de la régulation et de la théorie de la convention. Constituant autant de nouvelles possibilités d'intégrer des réflexions sur le concept de qualité, particulièrement important pour aborder les stratégies de valorisation agricole. En effet, pour de nombreuses activités agricoles ou agro-industrielles, la qualité est devenue un enjeu majeur.

La Chaîne globale des produits de base et la Chaîne de valeur

Une chaîne globale de produit de base est également un outil séquentiel consistant en une décomposition de la structure internationale de production, commercialisation et consommation de produits entre les différents acteurs la constituant. C'est une approche intéressante dans la mesure où elle offre une méthodologie permettant d'analyser la géographie et l'organisation internationale de la production, tout en déterminant où et par qui la valeur ajoutée est créée et distribuée et en formulant des propositions pour que les acteurs des pays en développement intègrent ou puissent intégrer les marchés internationaux. Le concept de *chaîne globale de produit de base* ou *Global Commodity Chain* (G.C.C) a été développé la première fois par Wallerstein et s'inscrit dans le cadre de la théorie de la dépendance. Que la chaîne de valeur globale ait été *créée* pour soutenir les thèses structuralistes ne signifie pas que cet outil ne puisse être utilisé hors de son canevas théorique original. De fait, l'analyse par la chaîne globale de produit de base s'est éloignée d'une représentation mondiale reposant sur un schéma centre, semi périphérie et périphérie et s'intéresse à la fois aux acteurs les plus influents en termes de ressources productives mais aussi aux nouveaux modèles d'organisations industrielles et à la coordination du système intégral.

Il a fallu attendre 1994 pour que Gereffi et Kornieniewicz fassent ressurgir le concept de chaîne globale de produit de base, en le recentrant sur les stratégies et actions des firmes, dans un contexte de libéralisation commerciale, où les droits de douanes et les règlements locaux étaient chaque fois moins contraignants³¹. Les recherches de Gereffi ont indéniablement révolutionné le concept de chaîne globale de produit de base, les considérations sur les stratégies de développement et d'industrialisation. Comme le rappelle Sturgeon: "The intense interest in Gereffi's framework, and especially the "buyer driven"

³¹ Les études inspirées par les travaux de Gereffi font ressortir que si la libéralisation commerciale a permis une croissance du commerce international, sans la participation active des grandes firmes originaires des économies développées afin de combler les lacunes des capacités productives et des marchés des pays en développement, le flux de biens et services échangés mondialement aurait été bien plus modeste. Non seulement en volume mais aussi en termes de contenu technologique.

commodity chain type, underscored the appetite for an industry-independent firm-level theory of production network governance. The shift in focus from the state to the actors in the chain, and their interrelationships, and especially to the relative power that some firms are able to exert on the actions and capabilities of their affiliates and trading partners, was immediately accepted, and put to use by both practitioners and researchers because it reflected and helped to explain several of the most novel features of the global economy” (STURGEON, p.8).

A l'origine Gereffi distinguait trois composantes à une chaîne de valeur : la structure d'entrées-sorties, la couverture géographique et le type de gouvernance. Par la suite il en inclura une quatrième : le cadre institutionnel.

- **La structure d'entrées-sorties** soit les différents stades de production d'un bien.
- **La couverture géographique** ou la dispersion des activités de production et de distribution.
- **La forme de gouvernance** qui permet d'introduire les notions clé d'obstacles à l'accès au marché et de coordination de la chaîne.
- **Le cadre institutionnel** qui définit les modalités d'intégration des agents subalternes par les principaux agents grâce à leur contrôle sur l'accès au marché et l'information.

Les deux premiers éléments sont descriptifs et offrent aux chercheurs une méthodologie reposant sur la description de la division spatiale et organisationnelle au sein de la chaîne étudiée. Les deux derniers visent à expliquer les comportements spécifiques au niveau spatial et organisationnel au sein de la chaîne et mettent en exergue les forces extérieures à la chaîne structurant les actions des différents acteurs.

La composante relative à la forme de gouvernance est celle qui a le plus captivé les recherches. La fonction de gouvernance de la chaîne globale de produit de base repose sur des modalités particulières d'organisation de la production hors frontières des firmes dominantes. Gereffi distingue deux grands types de gouvernances. Une première impulsée par les producteurs et la seconde par les acheteurs. Les chaînes dirigées par les producteurs concernent les secteurs industriels à forte densité technologique et capitaliste. Les capitaux et des savoirs spécifiques constituent les principales barrières à l'entrée. Au sein de ces chaînes, les acteurs dominants gardent le contrôle des opérations capitalistes et stratégiques et sous-traitent les activités intensives en main d'œuvre au sein d'un réseau

intégré verticalement. C'est le cas par exemple dans le secteur automobile ou aéronautique. Quant aux chaînes dirigées par l'acheteur, les acteurs centraux sont généralement des distributeurs (au détail) ou des *brand merchandisers* qui se concentrent sur des fonctions autres que la production : distribution, publicité, design,... Bien qu'en général ce type de firmes ne possède pas, ou alors peu, d'usines et d'outils industriels, leur volume d'achat leur confère un pouvoir effectif face aux fournisseurs. Ce type de chaîne concerne généralement des secteurs à forte intensité de main d'œuvre, où les informations sur le marché, la conception du produit et les coûts de commercialisation et de publicité constituent les principales barrières à l'entrée ; les acteurs centraux se concentrant sur la promotion de leur(s) marque(s), la conception et la commercialisation des produits. Le niveau de l'intensité technologique jouerait donc un rôle central sur le type de gouvernance d'une chaîne. L'innovation au sein des chaînes dirigées par les acheteurs ont trait à la conception des produits et le marketing et non à un savoir faire industriel spécifique. Il est donc aisé aux firmes dominantes d'externaliser au maximum les fonctions de productions. Au sein d'une chaîne dirigée par le producteur, plus intensive en capital, la technologie et l'excellence du processus productif sont les compétences clés et se déploient à l'intérieur de l'entreprise ou de fournisseurs captifs ne pouvant partager la technologie avec les concurrents. Gibbon, pour sa part, distingue un troisième type de gouvernance : les chaînes dirigées par les firmes de négoce. Les négociants y jouent un rôle central de coordination, en étant capable de fournir des volumes spécifiques couvrant une large gamme de qualité à différents producteurs. Le rôle joué par les firmes de négoce se révèle peu attractif pour les industriels d'un point de vue économique. Les principales barrières à l'entrée sont le fort niveau de capital circulant (rendu nécessaire à cause des volumes) et une connaissance précise de tous les aspects du marché (incluant le marché du transport, de l'assurance ou des services financiers).

Tableau I.3 : Récapitulatif des principales caractéristiques des différents types de chaînes de valeur

Type de chaîne	Intensité...	Compétences clés	Barrières à l'entrée
Dirigée par le producteur	capitalistique : forte technologique : forte main d'œuvre : faible	Technologie et excellence du processus productif	Capitaux et savoirs faire industriels spécifiques
Dirigée par l'acheteur	capitalistique : faible technologique : faible main d'œuvre : forte	Distribution, connaissance du marché final, élaboration du produit et marketing	Accès aux informations stratégiques sur le marché, conception des produits et les coûts de commercialisation et de publicité
Dirigée par les firmes de négoce	capitalistique : forte technologique : faible main d'œuvre : faible	Fournir des volumes spécifiques dans les meilleurs délais et en offrant différentes gammes de qualité	Niveau de capital circulant, connaissance précise de l'ensemble du marché en amont et en aval

Chaque mode de gouvernance offrirait des opportunités spécifiques de valorisation de leur activité aux acteurs subordonnés. Selon Gereffi, participer aux chaînes impulsées par les acheteurs est l'option offrant les opportunités de valorisation les plus significatives. « *En s'inspirant de l'évolution historique de la chaîne de valeur des produits de l'habillement et des équipements électroniques, Gereffi et al. affirment que le processus continu d'externalisation impulsés par les grands commerçants et /ou les distributeurs offrent des opportunités aux pays en développement. Ces dernières sont liées à un contrôle progressif par ces pays d'un nombre croissant d'étapes de la transformation. Pour les sous-traitants des pays en développement, la participation aux chaînes de valeur mondiales se traduit pas des gains en terme d'apprentissage – sur les plans organisationnel et technologique –, de transfert des technologies et d'entraînement positif des industries locales* » (DAVIRON, PONTE, p.56).

L'analyse par la chaîne de valeur a cela d'intéressant qu'en procédant à la décomposition des étapes productives, en mettant en avant les mécanismes de fonctionnement de chaque marché, il devient possible de formuler des recommandations afin de permettre aux agents de tirer profit du caractère modulaire de la chaîne de valeur. Nombre d'auteurs ont ainsi formulés des recommandations sur les modes de valorisation spécifique offerts aux différents acteurs. Par exemple, Humphrey et Schmitz distinguent quatre modes de valorisation possible au sein des chaînes de valeur : valorisation du processus (assurer une transformation plus efficace des matières premières en produits grâce à la réorganisation des activités de production), valorisation du produit (élaborer des produits plus sophistiqués dont la valeur unitaire est supérieure), valorisation fonctionnelle (introduire des nouvelles fonctions ou abandonner d'anciennes afin d'accroître la spécialisation des activités) et la valorisation intersectorielle (appliquer les compétences acquises au sein d'une chaîne vers une autre).

Les recherches de Gereffi sur les chaînes globales de produits de bases ont eu une influence notoire sur la façon d'appréhender l'insertion des firmes des pays en développement au commerce international et ont inspiré de multiples auteurs et études. Cependant, un certain nombre de critiques, modérées, signalent que la typologie des modes de gouvernance des chaînes connaît des limites liées au fait que l'auteur avait une conception statique des barrières à l'entrée et de la technologie³². Cette vision plus dynamique a fait apparaître le concept de chaîne de valeur globale, qui part d'un constat différent de celui de l'époque où Gereffi a élaboré son concept de chaîne globale de produit de base. “ *As we adopt a more*

³² “*To sum up, the buyer and producer driven G.C.C. typology was based on a static, empirically situated view of technology and barriers to entry, but both are dynamic because of technological change and firm – and industry – level learning*” (STURGEON, p.8).

dynamic view of chain governance two things became clear :1) there was a clear shift away from the vertically integrated producer driven variant in a range of industries, and 2) the buyer driven type could not characterize all of the networks types being observed in the field. We also chose to replace the term “commodity” with “value” because of popular connotations of the word “commodity” with undifferentiated products, especially primary products (...), and because the term “value” captured both the concept of “ value added”, which fit well with the chain metaphor we were using, and focused attention on the main source of economic development: the application on human effort, often amplified by machines, to generate returns on invested capital” (STURGEON, p.9-10).

Les études empiriques adoptant l’approche de la chaîne de valeur globale concernent majoritairement le secteur industriel en particulier l’industrie textile et de l’habillement (ce secteur étant l’un des premiers à se mondialiser grâce à l’assemblage *offshore* et des stratégies d’externalisation chaque fois plus poussées). Pour autant, le secteur primaire, et plus particulièrement agricole, e eu également droit à des études précises. A l’instar du secteur industriel, on y trouve tous les types de gouvernance. Que ce soit des chaînes dirigées par les producteurs de produits bruts (diamants), par le dernier échelon industriel (caoutchouc), par des firmes multinationales ayant une stratégie verticale, à la fois producteur et promoteur (banane, et dans une moindre mesure sucre et thé) ou encore par les firmes de négoce. L’étude de *Dolan et al.* sur les secteurs d’exportation de produits agricoles frais en provenance d’Afrique fait également ressortir l’existence de chaînes impulsées par les acheteurs.

Les analyses de filières et de Chaîne Globale de produit de base s’apparentent davantage à des outils d’étude sectorielle qu’à des théories³³. Chacun de ces instruments dispose d’avantages capables d’améliorer le fonctionnement de l’autre. Selon Raikes : “(...), *the G.C.C. approach seems to hold more potential for the study of commodity chain restructuring because it is generally concerned with the full lenght of global chains, while the filiere tradition mostly focuses on local or national levels of the chain. Also, the G.C.C. approach deals with power issues more specifically , and stresses the control of key agents within the chain, while filière analyses have generally attached more importance to the technical side of the material flow than the role of social actors (except for anthropological tradition). Until*

³³ La diversité des analyses filières a provoqué des appels à une plus grande unité. Quant à la chaîne de valeur des produits de base, si elle offre un cadre plus unifié et une méthodologie unique, elle manque tout de même d’un solide paradigme théorique.

recently, the only powerful agents in filières studies were the public institutions which regulate trade and marketing” (RAIKES et al., p.21).

Si l’analyse par la G.C.C. semble la plus adéquate pour l’étude de chaînes mondialisée et la compréhension de la répartition du pouvoir entre les différents acteurs, il est possible de la perfectionner grâce à des apports provenant des études filières comme le rappelle le même auteur. Le fait de s’intéresser aux changements du type de régulation et des spécificités liées à des groupes particuliers de produits serait intéressant pour les approches des chaînes de valeur globale car cela inciterait à déterminer les différences de mode de gouvernance pour la production et le commerce de produits agricoles d’une part et ceux des produits industriels de l’autre. De même, l’application de certaines thématiques de la théorie de la convention peut aussi bénéficier à l’approche de la G.C.C., en particulier pour déterminer comment les conventions sur la qualité agissent sur la structure d’une chaîne de valeur et comment ce paramètre détermine les stratégies de compétitivités liées aux labels et normes. Les deux instruments séquentiels gagnant ainsi à s’inspirer mutuellement pour permettre une analyse plus exhaustive de leur objet d’étude.

Aussi bien l’analyse par les filières que par la Chaîne Globale des produits de base favorisent une meilleure compréhension du fonctionnement intra sectoriel d’une industrie particulière. Elles visent le plus souvent à formuler des propositions pour améliorer la situation de certains acteurs au sein de la chaîne. Elles permettent également de mieux appréhender les relations de pouvoir se nouant entre les différents acteurs. Les outils d’analyse séquentiels mésoéconomiques ont cela de particulier qu’ils s’intéressent à la façon dont les relations entre agents microéconomiques nationaux et internationaux peuvent influencer positivement ou négativement sur le développement d’un secteur particulier.

2.2) Intégrer la qualité au centre des études mésoéconomiques.

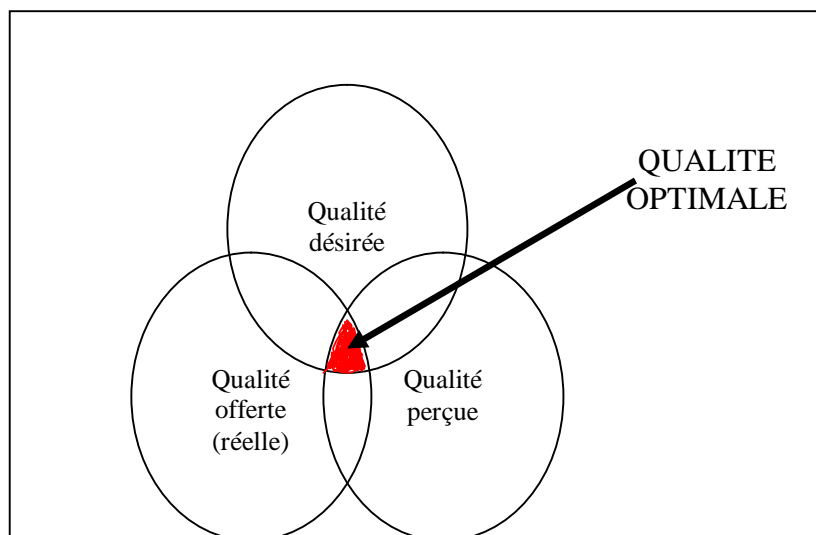
La qualité est un concept difficile à appréhender car pouvant renvoyer à des réalités diverses. Au niveau du producteur (de biens ou services), la définition de la qualité peut s’appréhender selon la définition des normes ISO. Ces dernières en l’espace d’une vingtaine d’années ont connu des évolutions considérables :

- « aptitude d’un produit ou d’un service à satisfaire à moindre coût et dans les moindres délais les besoins des utilisateurs » (ISO 9000 : 1982)

- « ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (ISO 9000 : 1987)
- « ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (ISO 9000 : 1994)
- « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences » (ISO 9000 : 2000)

Malgré des modifications significatives, une constante demeure au sein des ces définitions de la qualité : ***c'est la capacité à respecter et satisfaire les exigences des clients qui fait la qualité d'un bien ou service.*** L'offre d'un producteur doit ainsi être en mesure de respecter la triple dimension du concept de qualité : *qualité désirée* (qualité souhaitée par le client), *qualité offerte ou réelle* (respect des normes et cahiers des charges fixés) et *qualité perçue* (qualité ressentie par le client). C'est lorsque ces 3 dimensions de la qualité coïncide (qualité optimale) comme sur la figure I.1 que la qualité devient un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Atteindre cette qualité optimale implique des relations continues entre la firme et ses clients, afin de parvenir à définir la qualité désirée et les facteurs influençant la qualité perçue.

Figure I.1 : Représentation des différents types de qualité



Si l'obtention de la qualité optimale est le gage d'un avantage concurrentiel individuel (propre à une firme), la démarche qualité concerne généralement l'ensemble des acteurs d'une

filière ou d'une sous filière précise. On a longtemps considéré la qualité comme le résultat d'un système unidimensionnel. Un acteur, généralement en aval, mettait au point une nouvelle conception de la qualité afin de s'imposer face à ses concurrents. On s'intéressait finalement assez peu à ce que cela pouvait impliquer pour le reste des acteurs de la filière. L'émergence de nouvelles approches et de nouvelles tendances de consommation doit nous inciter à considérer la qualité comme le résultat d'un système interactif, dont il est nécessaire de prendre en compte toutes les composantes pour savoir comment se définit la qualité. Il est en effet fréquent que dans certaines chaînes de valeur la multiplicité des interactions entre les différents acteurs soit à l'origine d'une **définition consensuelle** de la qualité. Il s'agirait dans ce cas d'une approche normative de la qualité. C'est-à-dire à l'adoption d'un cahier des charges précis à respecter au niveau de la chaîne productive afin d'être en mesure de proposer un produit conforme aux attentes et standards. Il est évident que ce type de qualité peut-être imposé par des rapports de force spécifiques entre les différents acteurs en amont et en aval de la filière. Mais, même quand cela est le cas, l'approche et la définition de la qualité concernent l'ensemble des acteurs de la filière. En ce sens, la qualité devient un phénomène mésoéconomique.

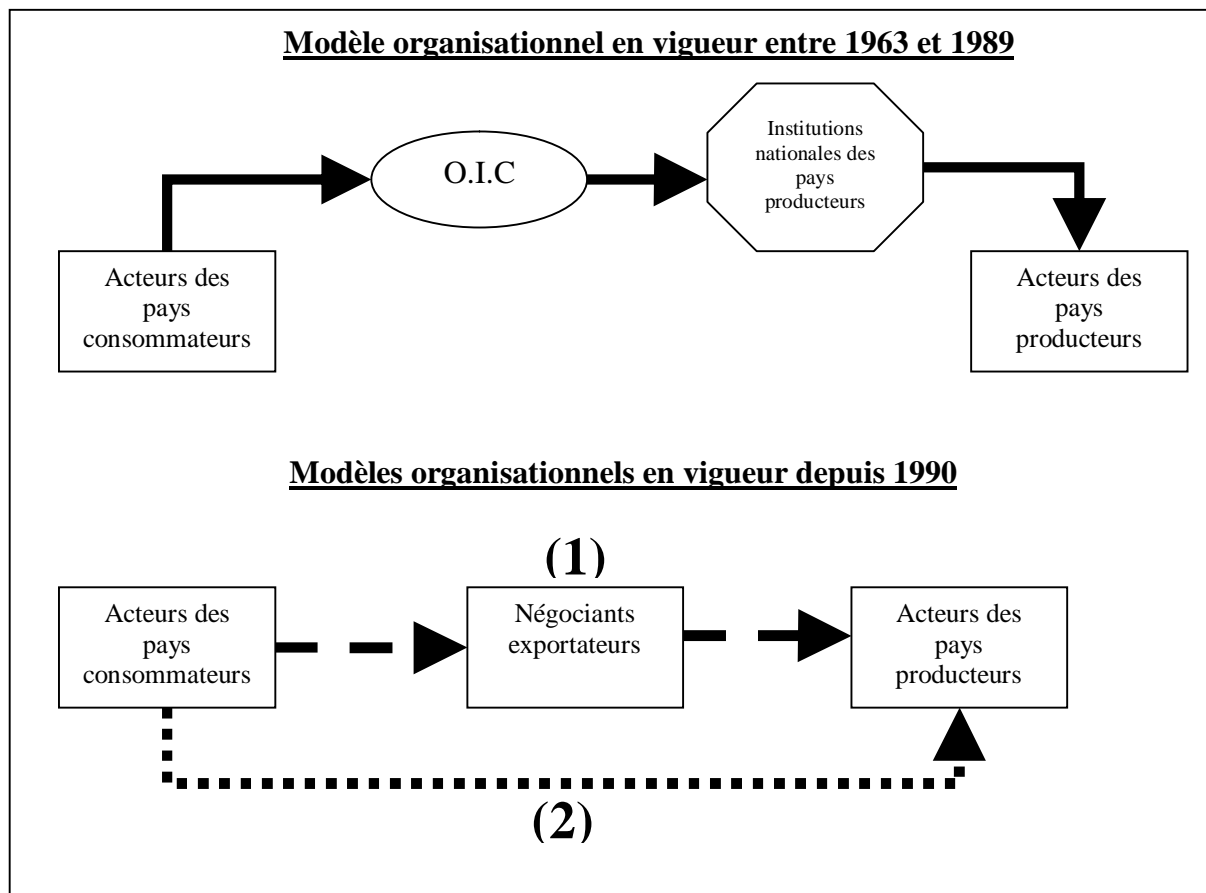
L'application de cette qualité normative passe évidemment par des modèles organisationnels spécifiques. Ainsi, dans le contexte industriel actuel, avec une production *modulaire* engageant des acteurs de multiples pays, l'acteur donneur d'ordre sera celui qui fixera généralement les normes élémentaires que devront respecter les matières premières et produits semi finis inclus au sein de son processus productif. C'est donc une relation directe qui est à l'œuvre, se traduisant généralement par l'apparition de liens spécifiques et de fournisseurs exclusifs.

Sur les marchés de *commodities*, les normes basiques de qualité sont fixées par des contrats standards (origine, traitement, nombre de défauts,...) qui sont imposés à l'ensemble des acteurs. Une qualité supérieure ou inférieure à ces normes se soldera par un bonus et un malus par rapport au cours standard. Si les acteurs peuvent avoir le choix d'exiger ou proposer une qualité supérieure, ils n'ont cependant pas la capacité individuelle de peser sur la définition standard de la qualité. Sur ce type de marché, le modèle organisationnel peut-être sensiblement différent de celui évoqué précédemment.

Sur le marché international du café par exemple, pendant plusieurs décennies c'est un modèle organisationnel spécifique et original qui a permis un ajustement des définitions de la qualité entre acteurs des pays producteurs et ceux des pays consommateurs. Ce modèle institutionnel comprenait une organisation supranationale – l'Organisation Internationale du

Café (OIC) - et de multiples institutions nationales au sein des pays producteurs dont l'un des objectifs était de diffuser les informations nécessaires afin de permettre aux caféiculteurs de fournir un café respectant les normes basiques de qualité.

Figure I.2 : Représentation des modèles organisationnels permettant la diffusion des normes basiques de qualité sur le marché international du café



La fin de ce modèle organisationnel à la fin des années 1980 s'est traduite par l'apparition de deux autres modèles. Le premier, représenté par le circuit (1) sur la figure I.2, est le plus courant : les torréfacteurs des pays consommateurs fixent des objectifs de qualité aux firmes de négoce, directement chargées de fournir un produit avec les spécificités exigées et donc de faire en sorte que les caféiculteurs livrent un produit répondant à ces exigences. Au sein de ce type de circuit les négociants exportateurs ne livreront aux caféiculteurs que les informations strictement nécessaires à la réalisation de leurs objectifs et ne feront pas mention d'autres possibilités de valorisation par la qualité s'ils n'ont pas à y gagner. Ce modèle organisationnel est donc souvent à l'origine d'un flux d'informations partiel, voir biaisé, au sein des pays producteurs. Il existe un autre type de modèle organisationnel où les torréfacteurs des pays consommateurs se mettent directement en relation avec les acteurs des pays producteurs afin

de fixer directement et conjointement les normes de qualités à respecter. Ce qui correspond au circuit (2) sur la figure I.2. Il est évident que le circuit (2) est bien plus efficace en ce qui concerne la diffusion des informations relatives à la qualité au sein des pays producteurs et est donc le plus à même de permettre aux acteurs en amont de tirer profit de nouvelles opportunités provenant de nouvelles approches de la qualité. Mais ce type de circuit est néanmoins plus complexe à mettre en œuvre étant donné la faible connaissance que les acteurs peuvent avoir sur les pays étrangers, leur réalité et la capacité des acteurs à faire face à leurs exigences.

La qualité a échappé à une conception *individuelle* et *statique* pour devenir véritablement une notion mésoéconomique. Il faut prendre en compte ce changement de conception pour être en mesure de mieux appréhender la mise en place de modèles organisationnels spécifiques en vue de répondre à des problématiques liées à la diffusion des normes de qualité.

Il est maintenant nécessaire de tenter de définir à quoi renvoie cette notion de « qualité », c'est-à-dire ce qu'elle représente concrètement pour les acteurs d'une filière. Il existe de nombreux critères pour tenter de saisir ce que pourrait être concrètement la qualité d'un bien ou d'un service. Cependant, procéder à une simple énumération des facteurs pouvant agir sur la perception de la qualité ne constitue tout au plus qu'une première étape et reste limitée en terme d'approche conceptuelle. Il serait plus pertinent d'élaborer une typologie de la qualité. Ce travail a déjà été réalisé, notamment par Daviron B. et Ponte S. dans leur ouvrage **Le Paradoxe du café**. Ces derniers distinguent trois grands types de qualité appliqués au café: matérielle, symbolique et de services personnalisés.

- *Les attributs matériels* sont inhérents au produit et les qualités qui en découlent sont souvent qualifiées d'objectives. Ce sont certainement les attributs dont le rôle est le plus évident et le plus facile à déterminer dans la perception de la qualité. Ce type d'attributs offre en effet l'avantage de pouvoir être évalués grâce aux cinq sens ou à des machines spécifiques. C'est ainsi que la qualité matérielle du café au sein des pays producteurs comprend aussi bien des facteurs endogènes (type génétique du caféier, cultivar, conditions agro-climatiques) qu'exogènes (pratiques culturelles, méthodes de récolte, transformation primaire, préparation pour l'exportation, manutention et stockage)³⁴. Ces éléments, associés à l'absence de défauts, au calibrage et la qualité en tasse constituent les principaux éléments de la qualité matérielle.

³⁴ Brown J.G., *Agro-industry Profiles: coffee*, EDI Working Papers, World Bank, 1991

La notion de qualité en tasse est chaque fois davantage à l'œuvre sur le marché du café et renvoie également à un attribut matériel. A travers ce concept, et à l'image de ce que pourrait réaliser un œnologue lors de la dégustation d'un vin, les acteurs de la filière (principalement les torréfacteurs) essaient de déterminer les meilleurs cafés pour l'élaboration de leurs produits³⁵. Le mouvement consistant à mesurer la qualité en tasse du café s'accroît et avec lui apparaissent des acteurs dédiés uniquement au conseil sur la qualité du café comme par exemple Vermont's Coffee Entreprises³⁶. La qualité gustative génère en outre des contraintes particulières. Chaque pays (voir région) a ses préférences et les torréfacteurs se doivent d'adopter leurs mélanges à ces multiples réalités. Ces préférences nationales particulières se traduisent par des sources d'approvisionnement spécifique à chaque pays³⁷.

- *Les attributs de la qualité symbolique* sont impossibles à mesurer que ce soit par les sens humains ou les machines. Ils renvoient généralement à la réputation du produit et sont donc souvent le fait d'une marque, d'indications géographiques (AOC ou IGP) ou encore de labels de durabilité (commerce équitable, produits biologiques et autres produits respectant l'environnement). Dans le cas du café, ces multiples tendances sont, à des degrés divers, à l'œuvre. On trouve aussi bien l'application d'I.G.P (Indication Géographique Protégée) dans quelques cas, que de labels de durabilité. Autre concept tiré de la réalité viticole et s'appliquant chaque fois davantage à la caféiculture : le terroir³⁸. Avec l'essor des initiatives provenant d'acteurs des pays producteurs et consistant à proposer des modèles s'apparentant à des AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) ou des IGP³⁹, la référence à un terroir devient une stratégie potentiellement attractive pour certains producteurs. Si ces attributs ne peuvent être mesurés, ils acquièrent néanmoins une importance considérable avec l'essor des nouvelles tendances de consommation. Ce type d'attributs rappelle que la qualité est également affaire de stratégie de différenciation. Même si les critères physiques demeurent essentiels, des

³⁵ Les critères déterminants pour la qualité en tasse sont le corps, la fragrance, la saveur, la saveur résiduelle et l'acidité. Il est évident que si ce genre de critères permet de sélectionner un café susceptible de plaire davantage à une certaine clientèle, ils ne sauraient définir quels sont les bons et les mauvais cafés, puisque les goûts varient considérablement d'un pays à l'autre. Ainsi, alors que la plupart des consommateurs des pays consommateurs n'apprécient pas le café « Rio-Y », ce dernier est particulièrement recherché par les consommateurs de certains pays méditerranéens comme la Grèce ou la Turquie. Cf Mabbet T., *Stored coffee come of age*, *Tea and coffee*, Mai 2007

³⁶ Luxner L., *A look at Vermont's Analytical Coffee Minds*, *Tea and Coffee*, Septembre 2008

³⁷ Des différences notables apparaissent lorsque l'on s'intéresse aux variétés de café importées au sein des nations consommatrices Les Etats-Unis importent environ 40% de *Other Milds*, provenant majoritairement d'Amérique Centrale et du Mexique, aussi bien pour des raisons politiques que pour le faible coût des transports. Les mélanges en Suède et Japon comprennent une part importante de café arabica de type colombien combiné à des *Other Milds* (chacun représentant plus de 40%). Les pays d'Europe du Sud (Espagne, Italie et France) utilisent plus de 75% de robusta et de *Natural Arabica*, notamment à cause de la popularité de l'espresso, créant ainsi des opportunités pour des cafés supposés de moindre qualité par les principaux pays consommateurs (cf *Pelupessy W.*, *The world behind the world coffee market* (p.191))

³⁸ En ce qui concerne la notion de terroir, elle ne saurait uniquement faire référence au milieu physique mais devrait plutôt définir l'interaction entre les actions et techniques des producteurs, la production agricole et le milieu physique. Ce ne sont donc pas les seules considérations sur la qualité des sols ou les microclimats qui importent, mais aussi la qualité du travail des producteurs ou encore les variétés sélectionnées. Ce concept de *terroir* joue un rôle fondamental dans l'élaboration de cafés gourmets.

³⁹ Notamment avec la commercialisation de micro lots. Ces derniers sont constitués généralement de quelques quintaux de cafés, censés disposer d'une excellente qualité en tasse et produit sur des surfaces optimales pour la production de café de grande qualité organoleptique.

stratégies marketing efficaces et bien menées peuvent jouer un rôle certain dans la perception de la qualité (symbolique). D'ailleurs, un grand nombre d'acteurs de secteur agricole et agro-alimentaire ont compris que certaines pratiques marketing favorisent l'instauration du sentiment chez le consommateur d'avoir affaire à un produit fortement différencié et offrant une valeur ajoutée que peu d'autres produits peuvent prétendre fournir⁴⁰.

- *Les attributs de service personnalisés* sont immatériels et accompagnent chaque fois davantage les biens matériels vendus. Dans le cas du café, ces attributs ont à voir avec le lieu de consommation ou encore l'attitude du personnel. Ils ont à voir avec l'ambiance du lieu de consommation et le traitement reçu par le consommateur. Avec l'émergence des *coffee shops*, *espresso bars* et autres acteurs du sous segment des cafés de spécialité, ce type d'attribut est amené à jouer un rôle central dans la perception de la qualité du café.

L'impact de la qualité sur la stratégie des acteurs des filières agricoles est devenu une réalité tangible. En ce qui concerne des biens tels que les commodities, il serait tentant de ne considérer la qualité que sous l'angle de critères de classification internationale et de la standardisation de la production, c'est-à-dire que d'une qualité conçue sous l'angle des attributs matériels. Néanmoins, d'autres approches de la qualité ont progressivement émergés sur certains segments des marchés de commodities, notamment dans le cas des biens agricoles.

Une nouvelle conception de la qualité s'est imposée au sein des stratégies des acteurs de certaines filières agricoles, notamment au sein des pays industrialisés. « *La révolution agricole européenne des années 1950-60 bouleverse ensuite la donne de la production alimentaire. On passe en quelques années de situations où les pénuries étaient toujours possibles (c'était encore le cas à la fin de la Seconde Guerre Mondiale) à une surproduction structurelle. La conséquence la plus immédiate est la saturation des marchés agricoles. La concurrence exacerbée entraîne alors dès les années 1970 un processus de différenciation des produits. Ecouler toute la production ne va pas de soi : il faut trouver un moyen de se distinguer des autres fabricants et produits devenus concurrents, tant à cause de la saturation des marchés que de la globalisation des échanges. Jouer la baisse des coûts de production est une stratégie possible. Mais la différenciation s'appuie aussi depuis les années 1970 sur ce qu'avait laissé de côté l'orientation productiviste : la « qualité » des aliments.* » (BOISSEAUX, BARJOLLE, p.60). C'est justement dans le but de favoriser l'adoption de

⁴⁰ Le secteur du vin constitue un des cas les plus emblématiques

stratégies de diversification de la part des acteurs des filières agricoles que les gouvernements européens adopteront des règles précises en terme d'agriculture biologique et d'AOC⁴¹. La mise en place de ces stratégies rappelle le caractère mésoéconomique de l'approche qualité.

Pour que la qualité ait une définition consensuelle et transversale au sein d'une filière, les acteurs adoptent différentes conventions. Le prix est censé généralement être un révélateur de la qualité d'un bien. Cependant, dans certains cas, le prix ne dispose pas de cette capacité à indiquer à l'ensemble des acteurs quelle est la qualité d'un bien. C'est pourquoi, les acteurs d'une filière peuvent être amenés à mettre en place des conventions particulières lorsque les prix ne permettent pas d'évaluer objectivement la qualité d'un bien. On distingue généralement trois types de convention : la coordination domestique (où l'incertitude sur la qualité est résolue grâce à la confiance ; par exemple grâce à des relations de long terme entre les acteurs, l'utilisation de marques privées ou d'Indication Géographique Protégée signalant la réputation d'un produit), la coordination industrielle (l'incertitude sur la qualité est limitée grâce à l'action d'un tiers définissant des normes et standards communs) et la coordination civique (la qualité est appréhendée à travers l'impact du produit sur la société et l'environnement)⁴². Ces conventions représentent autant de conceptions particulières de la qualité. La convention industrielle pourrait être qualifiée de **normative** (ou **moderne**) et renvoie à une approche courante de la qualité chez les grands groupes industriels. Ce type de qualité est compatible avec la recherche de la productivité maximale. Les deux autres types de conventions renvoient à une conception **postmoderne** la qualité sur des critères *a priori* différents de ceux de la qualité normative.

Tableau I.4 : Impact des différents types de convention au niveau des chaînes de valeur globales

Convention sur la qualité	Principe d'organisation	Type de firmes dominantes	Mode de gouvernance	Exemple
Convention Industrielle (qualité moderne // attributs matériels)	Productivité / compétitivité	Distributeurs, discounters, industriels	Dirigée par l'acheteur	Mainstream market
Convention Civique (qualité postmoderne // attributs symboliques)	Bien-être	Fabricants de produits éthiques, groupes de certificateurs de la société civile, auditeurs	S'apparente chaque fois plus à une chaîne dirigée par l'acheteur	Cafés soutenable
Convention Domestique (qualité postmoderne // attributs symboliques)	Loyauté	Groupes de producteurs utilisant un système de certification, négociants internationaux, produits de niche,...	Dirigée par le producteur (parfois pas de mode de gouvernance)	Café de spécialité et café gourmet

Source: Ponte S., Gibbon P., *Quality Standards, conventions and the governance of global value chains*

⁴¹ « La Commission [européenne] prévoit de lutter contre une baisse trop importante des prix et du revenu des agriculteurs par des mesures de soutien aux productions écologiques et / ou de qualité supérieure. On discute dès la fin des années 1980 plusieurs projets de règlements européens. Le 24 juin 1991 est promulgué le règlement sur l'agriculture biologique (2092/91) ; il est suivi du règlement du 14 juillet 1992 sur les appellations d'origine protégées et les indications géographiques protégées (2081/92). » (BOISSEAUX, BARJOLLE, p.21-22).

⁴² Ponte S., Gibbon P., *Quality Standards, conventions and the governance of global value chains* (p.8)

Il est important de se demander si la qualité moderne et postmoderne sont excluantes, c'est-à-dire que l'adoption de l'une se traduit nécessairement par l'exclusion de l'autre. Cela n'est évidemment pas le cas. En effet, si ces deux types de qualité renvoient à des réalités particulières, elles sont en réalité complémentaires. L'adoption de la qualité postmoderne ne pourra se réaliser que si préalablement le respect d'une qualité normative existe. La capacité à présenter une offre standardisée reste le fondement minimal de la qualité, même dans le cas de la qualité postmoderne. Il serait particulièrement dangereux de concevoir les deux types de qualité comme antagonistes.

La qualité n'est donc pas seulement affaire de stratégies individuelles et de positionnement. Elle peut relever d'une démarche collective, impliquant la participation d'un nombre conséquent d'acteurs d'une même filière. Comprendre l'évolution des modes de fonctionnement d'une chaîne de valeur globale ne sera possible, dans certains cas, qu'en ne tenant compte des modifications relatives aux conventions sur la qualité adoptées par les acteurs d'un marché ou d'un segment.

Il est vrai que les outils d'analyse séquentiels et l'approche de la qualité sous l'angle mésoéconomique offrent des perspectives d'analyses intéressantes pour la compréhension du mode de fonctionnement des marchés internationaux. Cependant, ils ne s'intéressent guère à la manière dont les acteurs microéconomiques se révèlent individuellement efficaces ou pas. De même, ils ne répondent pas à la question de savoir pourquoi il peut exister un avantage concurrentiel national dans certains secteurs spécifiques. Répondre à ces questions oblige à porter une attention particulière à des considérations microéconomiques sur les stratégies organisationnelles et de prendre en considération une analyse originale du concept de *compétitivité nationale*.

III) La compétitivité : élément central des stratégies de valorisation

La *compétitivité* est une notion éminemment microéconomique. Elle correspond à la capacité d'un agent à faire face avec succès à ses concurrents. Le concept de compétitivité ne se définit donc que par rapport à la concurrence. Il existe évidemment une multiplicité de facteurs permettant d'être compétitif, faisant ainsi émerger différents types de compétitivités. On peut parler d'une *compétitivité coût* (capacité à comprimer au maximum ses coûts pour dégager une marge maximale), d'une *compétitivité prix* (proposer un produit à prix réduit sur le marché) ou encore d'une *compétitivité produit* (offrir un produit avec des qualités différentes et uniques). Il est courant de penser que la compétitivité des acteurs des filières

primaires, en particulier agricoles, repose exclusivement sur leur capacité à maintenir les coûts au niveau le plus faible possible et ainsi être en mesure d'offrir des produits au prix le plus bas, c'est-à-dire d'allier la compétitivité coût et la compétitivité prix. Cependant, un ensemble de nouvelles tendances prouvent que les acteurs de certaines filières agricoles disposent d'une large gamme d'options permettant de valoriser leurs offres. Il est évident que tous les produits agricoles ne disposent pas des mêmes possibilités de valorisation. De manière générale, plus les critères de qualité organoleptique ou la Responsabilité Sociale et Environnementale joueront un rôle important et plus l'ensemble des acteurs de la filière pourra adopter des stratégies de différenciation. Lorsqu'il s'agit de produits banalisés, ce sont essentiellement les industriels ou les distributeurs qui seront le plus à même de créer le processus de différenciation grâce à l'usage de leur marque, l'innovation ou encore des campagnes publicitaires. La compétitivité *individuelle* des acteurs dépend de l'adéquation entre un positionnement pertinent (donc leur stratégie basique) et leur capacité à s'imposer face à la concurrence. Mais il existe aussi un avantage concurrentiel national commun à un ensemble d'acteurs d'un secteur spécifique d'un même pays et qui dépend de multiples facteurs.

3.1) Les stratégies organisationnelles au centre des avantages concurrentiels *individuels*

Les opportunités de valorisation existantes pour les produits agricoles, et primaires en général, avant de concerner les stratégies, ont directement à voir avec le processus productif. En effet, plus les produits utilisés comme matières premières peuvent servir à la création de biens différenciés ou à générer des sous produits dont l'impact économique sur le revenu des acteurs peut être significatif, plus le développement de la production de ce type de bien sera susceptible d'être rapide⁴³. Mais au-delà des opportunités offertes directement par les processus productifs, la valorisation des activités agricoles s'accompagne souvent d'une stratégie particulière. En effet, en supposant que les opportunités de valorisation offertes par le processus productif soient accessibles à un nombre conséquent d'acteurs, il serait dangereux pour une firme de ne considérer la valorisation de son offre que sous cet angle. C'est pourquoi les stratégies organisationnelles acquièrent une telle importance. La stratégie adoptée par un acteur microéconomique dans un environnement concurrentiel sera à la base de son avantage concurrentielle. En définissant une stratégie, un acteur définit quels devront être les sources de sa compétitivité.

⁴³ Par exemple, un produit comme la canne à sucre peut aussi bien permettre la production de sucre, de boissons alcoolisées ou encore d'éthanol. De plus, dans certains cas, les produits résidus comme la bagasse peuvent avoir un impact concret sur les revenus des acteurs.

La stratégie implique une **répartition des ressources** financières, humaines, matérielles, techniques. Elle se décline en 3 niveaux au sein d'une organisation : **la stratégie d'entreprise** concerne l'orientation générale et le périmètre de l'entreprise (couverture géographique, types de produits, répartition des ressources entre les activités), **les stratégies par domaines d'activités** qui identifient les facteurs clé de succès (FCS) sur un marché particulier (clients, concurrents) et **les stratégies opérationnelles** qui déterminent chaque composante de l'entreprise (ressources, processus, savoir-faire) participe aux stratégies de niveau supérieur. Pour qu'un acteur microéconomique puisse s'imposer face à ses concurrents, il est fondamental qu'il adopte, de manière logique et coordonnée, ces trois niveaux stratégiques.

Cependant, pour que les stratégies opérationnelles et par domaine d'activité soient efficaces, il est nécessaire que l'acteur ait préalablement défini sa stratégie basique et donc son positionnement sur le marché. L'élément fondamental du positionnement des acteurs économiques (producteurs, entreprises, coopératives, associations,...) réside dans la définition de l'avantage concurrentiel. Seul ce dernier est susceptible de garantir à un acteur économique de l'emporter face à ses concurrents. *Porter M.* distingue deux grands types d'avantage concurrentiel : par les coûts et par la différenciation.

- *Un avantage par les coûts* signifie que l'entreprise fait preuve de plus d'efficacité que ses concurrents en termes de conception, production et commercialisation d'un produit. L'entreprise dispose de deux grands moyens pour acquérir un avantage par les coûts : contrôler les facteurs d'évolution des coûts et / ou remodeler sa chaîne de valeur⁴⁴. Un avantage concurrentiel reposant sur la domination par les coûts ne sera synonyme de performance supérieure que si une organisation peut la conserver durablement, c'est-à-dire qu'il existe des obstacles à l'entrée ou à la mobilité interdisant aux concurrents de l'imiter et d'utiliser les mêmes sources. De fait, certains facteurs semblent exercer une influence plus durable que d'autres telles que : l'échelle de production, les interconnexions, les liaisons, la

⁴⁴ Cf Porter, **L'avantage concurrentiel** (p.128). En ce qui concerne la chaîne de valeur de l'entreprise – qui ne doit pas être confondue avec la chaîne de valeur que nous avons évoqué précédemment – Porter la considère comme un instrument de premier ordre et donne la définition suivante : « *Le principal instrument qui permet de diagnostiquer un avantage concurrentiel et trouver les moyens de le renforcer est la chaîne de valeur, qui décompose la firme en ses diverses activités de conception, production, commercialisation et distribution. L'étendue de ces activités, (...), peut avoir un puissant impact sur l'avantage recherché* ». (Idem, p.41-42). Outre la notion de chaîne de valeur, Porter accorde également une grande importance à celle de système de valeur. Porter, l'avantage concurrentiel des nations (p.46) : « *La chaîne de valeur d'une firme, qui est à la base de sa compétitivité dans une industrie, s'inclut dans un flux d'activités plus large que je qualifie de systèmes de valeur. Ce système comprend les fournisseurs, qui procurent les moyens de production (matières premières, composants,...) à la chaîne de valeur de la firme. Dans son parcours à destination de l'acheteur final, un produit va souvent passer par les chaînes de valeur de divers circuits de distribution. Les produits passent de chaîne de valeur en chaîne de valeur – celles des acheteurs successifs - , devenant chaque fois moyens de production* ».

propriété exclusive de l'apprentissage et les mesures discrétionnaires visant à créer des droits de propriété sur un produit ou un procédé technologique⁴⁵.

● *La différenciation* réside dans la capacité à fournir à l'acheteur un produit unique et supérieur aux autres en termes de qualité, de caractéristiques particulières ou de services après-vente. Les principaux facteurs d'unicité sont : les mesures discrétionnaires, les liaisons (au sein de la chaîne de valeur, avec les fournisseurs et les circuits de distribution), le calendrier, la localisation, les interconnexions l'apprentissage et les effets de diffusions, l'intégration l'échelle et les facteurs institutionnels⁴⁶. La différenciation réellement atteinte dépend en partie des critères de jugements utilisés par les clients, tels que la publicité, la réputation, l'emballage, le professionnalisme, le style et la personnalité des employés ainsi que l'attrait des installations et les informations fournies. Porter désigne par le terme *signaux de valeurs* les critères que le client utilise pour déduire la valeur créée par la firme. Certains de ces signaux occasionnent des dépenses courantes de la part de la firme (par exemple l'emballage ou la publicité) tandis que d'autres traduisent la notoriété et la réputation que la firme s'est acquise avec le temps⁴⁷. De fait, dans de nombreux secteurs les signaux de valeur sont aussi importants que la valeur réellement créée pour déterminer le niveau de différenciation⁴⁸. Dans le cas de certains secteurs agroalimentaires, la réputation de la marque et la publicité jouent un rôle majeur sur la perception de la qualité chez le consommateur. Il ne s'agit pas nécessairement d'une qualité physique et organoleptique supérieure à celle des concurrents ; le sentiment peut être impulsé par d'autres facteurs. Il demeure donc important de faire la différence entre qualité(s) et signaux de valeur. Une fois déterminée la nature de l'avantage concurrentiel désiré, l'entreprise doit s'attarder sur l'autre critère de son positionnement : le champ concurrentiel, c'est-à-dire la largeur de la cible visée au sein d'une industrie. Il appartient à l'entreprise de déterminer l'étendue de la gamme de produits qu'elle proposera et les circuits de distribution qui seront utilisés. Cette étape est particulièrement importante puisque toute industrie est segmentée et que chaque segment a des besoins spécifiques. Fournir plusieurs segments implique que pour chacun l'entreprise ait les capacités requises et qu'elle mette au point une stratégie spécifique. A partir de ces deux concepts – avantage concurrentiel désiré et champ concurrentiel visé – Porter détermine la

⁴⁵ Cf Porter, **L'avantage concurrentiel**, p.143-144

⁴⁶ Idem (p.158-161)

⁴⁷ Idem (p.174-176)

⁴⁸ C'est particulièrement vrai lorsque les effets qu'une firme exerce sur les coûts ou la performance sont subjectifs, indirects ou difficile à quantifier, lorsque les clients achètent pour la première fois, lorsqu'ils ne disposent que de peu d'informations ou lorsque le renouvellement est peu fréquent.

notion de *stratégie de base*. Cette dernière correspond à la stratégie type qu'une entreprise doit mettre en place pour obtenir une performance supérieure dans une stratégie donnée. On distingue quatre grands types de stratégies correspondant à quatre conceptions radicalement différentes du jeu concurrentiel : la différenciation, la domination par les coûts, la différenciation spécialisée et la stratégie de coûts⁴⁹. Par la suite Porter changea la dénomination de stratégie de coût et différenciation spécialisée pour ceux de concentration sur les coûts et concentration différenciée. Nous avons choisi de garder les premières dénominations.

Figure I.3 : Les quatre stratégies de base selon Porter

		Avantage concurrentiel	
		Coûts	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Stratégie de coût	Différenciation spécialisée

La préservation d'un avantage concurrentiel dépend de trois conditions. La première est relative à la source de l'avantage. Ce que Porter appelle les avantages mineurs (niveau des coûts de main d'œuvre ou des coûts de matières premières, un avantage de coûts associé à une économie d'échelle au niveau de la technologie, du matériel, des méthodes ou tout élément existant ou pouvant exister chez les concurrents,...) n'offrent que peu d'intérêt car facilement accessible aux concurrents ou alors il suffit d'une nouveauté technologique ou méthodologique ou l'apparition d'un autre produit pour rendre ces avantages obsolètes. L'entreprise doit s'attarder sur les avantages majeurs (plus durables) tels que : la possession d'une technologie particulière, une différenciation fondée sur l'unicité du bien ou du service sur le marché, une réputation résultant d'efforts de commercialisation soutenus ou de relations avec une clientèle réticente à faire des frais de changements fréquents de fournisseurs. Le deuxième facteur crucial en ce qui concerne l'avantage concurrentiel réside dans le nombre de

⁴⁹ Cf Porter, L'avantage concurrentiel des nations, p.40-42

sources d'avantage dont dispose l'entreprise. Toute firme ayant dominé un marché ou souhaitant le faire a cherché et cherche à multiplier les avantages dont elle peut disposer tout au long de sa chaîne de valeur. Le troisième facteur et le plus important tient aux efforts ininterrompus de perfectionnement et modernisation⁵⁰. La définition d'une stratégie basique est primordiale pour concevoir la compétitivité d'une firme. Chacune des grandes stratégies oblige à considérer des éléments particuliers comme source d'avantages compétitifs individuels. L'adéquation entre une stratégie basique et la vigilance des sources particulières de compétitivité est le plus sûr moyen pour un acteur microéconomique de tirer profit des opportunités offertes par le marché international. Dans le cas des marchés agricoles, il existe de nombreuses possibilités de valorisation dépendantes de la stratégie adoptée par chaque acteur. Outre l'émergence de nouveaux segments de marchés (alimentation gourmet, commerce équitable, agriculture biologique,...), les acteurs du monde agricole peuvent aussi utiliser des variétés spécifiques, décider de commercialiser leur produit selon le calendrier leur semblant le plus judicieux (à contre saison par exemple) ou encore privilégier des actions de promotion spécifiques. Autant de possibilités de valorisation qui sont disponibles même pour des produits apparemment banalisés, mais qui restent bien plus perceptibles dans le cas des produits apparemment différenciés. La compétitivité des firmes dépendra donc de la pertinence de leur positionnement et des choix concrets qu'elles seront emmenées à prendre pour asseoir ce positionnement.

3.2) Compétitivité nationale : réalité ou chimère ?

Si le concept de compétitivité des firmes est une notion relativement facile à aborder, lorsque l'on tente de l'appliquer à des pays, la démarche devient beaucoup plus difficile, voir critiquable. L'une des principales interrogations que nous nous formulons est celle de savoir ce qui rend les entreprises et acteurs d'un secteur spécifique d'une nation compétitifs (dans notre cas le secteur du café). Depuis plusieurs années, des indices censés mesurer la compétitivité des pays apparaissent. Les deux plus célèbres étant le *Competitiveness Yearbook* de l'International Institute for Management – I.M.D. - (de Lausanne) et l'*indice de compétitivité* du Forum économique mondial. Malgré tout l'intérêt qu'ils peuvent avoir, de nombreuses critiques, notamment au niveau méthodologique, sont apparues⁵¹.

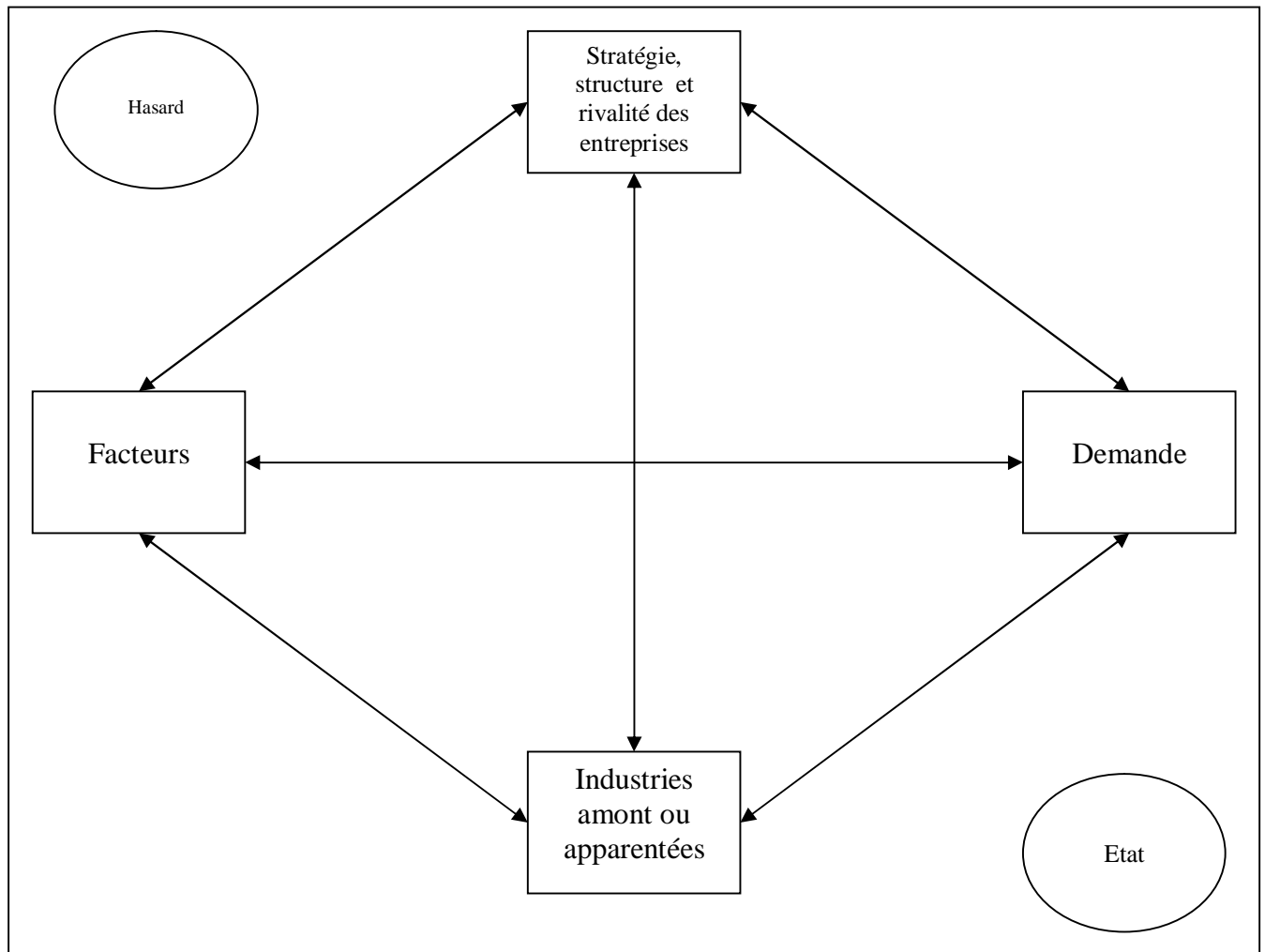
⁵⁰ Porter, **L'avantage concurrentiel des nations** (p.54-55)

⁵¹ Pour les critiques méthodologiques, cf Grégoir S. et Maurel F., Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites, INSEE, Série des documents de travail de la direction des études et synthèses économiques, G. 2002 / 16, Décembre 2002

Cependant, il est indéniable que la nation joue un rôle primordial dans la compétitivité des entreprises et il appartient de savoir comment l'appartenance des firmes à un pays peut influencer la compétitivité des acteurs de certains secteurs. En effet, il n'est pas rare que les firmes d'une même origine se révèlent particulièrement compétitives et performantes sur un marché précis. En France, les firmes du secteur de luxe ou des cosmétiques se révèlent particulièrement compétitives au niveau national. En Allemagne, l'industrie automobile est également reconnue comme l'une des plus compétitives. Il convient donc de se demander quels sont les raisons et les déterminants de la compétitivité des firmes d'une certaine origine. Les explications traditionnelles de la compétitivité dans le cadre du commerce international (avantages absolus et relatifs ou encore les dotations factorielles) ont cela de particulier qu'elles considèrent la nation comme une sorte de *stock* de capital, travail ou autres ressources et expliquent donc la réussite des pays dans certains secteurs spécifiques à partir de l'utilisation et la disponibilité des ces *stocks* de facteurs, sans prendre en compte l'impact des stratégies des firmes sur cette réussite.

M. Porter, dans une optique industrielle, distingue quatre grands types de déterminants dans l'environnement national des firmes jouant un rôle majeur dans la capacité de ces dernières à s'imposer sur le marché mondial, ce qu'il nomme *avantage concurrentiel national*. Ces quatre grands paramètres sont: *les facteurs, la demande, les industries en amont ou apparentées et la stratégie, structure et rivalité des firmes*. Porter désigne du nom de **losange** (ou diamant) ces déterminants en tant que système interactif et interdépendant (la portée d'un déterminant étant fonction des trois autres). Les secteurs ou segment d'industrie dans lesquelles une nation réussira le mieux seront ceux pour lesquels le losange est le plus favorable. De plus, le caractère interactif du losange assure des effets bénéfiques difficilement reproductibles pour des concurrents étrangers. Outre les quatre déterminants constituant le losange, Porter ajoute deux variables dont l'influence peut-être considérable : le hasard et la puissance publique.

Figure I.4: Représentation du losange de Porter



En ce qui concerne **les facteurs**, Porter en distingue cinq grandes catégories: les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources en savoirs, les ressources en capitaux et l'infrastructure. L'important en matière d'avantage concurrentiel réside dans la réalité et l'efficacité du déploiement des facteurs. Reflétant les choix des entreprises ou organisations d'une nation quant au type de mobilisation des facteurs ainsi que la technologie adoptée dans le cadre de la mobilisation. Pour Porter, ce n'est pas seulement « comment », mais aussi « où » les facteurs sont déployés qui importe puisque l'excellence technologique et humaine peut exister dans différents secteurs. Porter fait également une double opposition entre différents types de facteurs : *facteurs élémentaires* (qui échoient au pays de façon naturelle ou sont obtenus grâce à des investissements relativement faibles⁵²) et *facteurs complexes* (qui sont relativement rares et exigent des efforts conséquents d'investissements⁵³)

⁵² Ressources naturelles, climat, situation géographique, main d'œuvre non qualifiée ou moyennement qualifiée,...

⁵³ Infrastructure de communication, personnel hautement qualifié, instituts de recherche dans les domaines de pointes,...

et *facteurs non spécialisés* (qui contribuent à générer des avantages sommaires et qui sont disponibles dans de nombreux pays⁵⁴) et *facteurs spécialisés* (qui requièrent des investissements publics et privés spécifiques et audacieux). C'est quand un pays dispose de facteurs complexes et spécialisés que l'avantage concurrentiel est le plus pertinent et durable. Pour autant, l'absence de facteurs élémentaires pourra difficilement être surmontée. En effet, l'absence de conditions climatiques optimales sera un frein puissant pour la réussite agricole de certains pays. On s'imagine assez difficilement comment des pays au climat tempéré pourraient être compétitifs dans la production de denrées tropicales, si ce n'est par l'implantation de leur firme au sein des nations où les conditions seront optimales.

La demande détermine le rythme et la qualité des progrès et innovations accomplies par les entreprises d'un pays et est significative à trois égards : composition de la demande intérieure, volume et type de croissance et mécanismes par lesquels les préférences domestiques sont transférées au marché étranger. Au sein du nouveau contexte international, il n'est pas forcément nécessaire que la demande intérieure soit importante pour que les firmes d'une nation dispose d'une compétitivité internationale. L'implantation des firmes internationales ou les nouvelles modalités de la division internationale du travail peuvent se substituer à la demande intérieure. En effet, dans le cadre du commerce textile, la réussite de certains pays asiatiques est moins le fait d'une demande intérieure puissante et exigeante que le respect d'un cahier des charges précis imposé par les acheteurs étrangers. Néanmoins, tant que la demande intérieure ne peut exercer un rôle réel sur un secteur, la compétitivité des firmes d'une nation repose avant tout sur celles des firmes en aval.

La détention d'avantages concurrentiels dans des industries en amont produisant des composants abondamment utilisés en aval ou spécialement intéressants pour l'internationalisation ou l'innovation confère aux entreprises domestiques des avantages potentiels dans beaucoup d'autres industries. La présence d'industries apparentées compétitives est à considérer avec autant d'intérêt. L'avantage concurrentiel des entreprises en amont permet ainsi: d'accéder aux intrants offrant le meilleur rapport qualité prix de façon efficace, rapide et précoce, voire même préférentielle ; d'améliorer la coordination entre les différentes activités que procurent la présence d'industries amont locales et surtout de favoriser les processus d'innovation et de modernisation. L'existence dans un pays d'une industrie apparentée compétitive au plan international permet : la circulation de l'information et les échanges de techniques ; la perception d'opportunités nouvelles et la promotion d'autres biens ou services nationaux.

⁵⁴ Réseau routier, marché financier,....

Le quatrième déterminant de l'avantage concurrentiel national dans une industrie concerne **le contexte dans lequel les firmes sont créées, organisées, dirigées, de même que la nature de la concurrence domestique**. Les objectifs, stratégies et types d'organisation des entreprises varient considérablement d'un pays à l'autre. L'avantage national est le résultat d'une conjugaison des options prises à ces niveaux et des sources d'avantages concurrentiels dans une industrie spécifique. Le type de concurrence s'instaurant dans le cadre national joue un rôle majeur dans le processus d'innovation et dans la réussite finale au plan international.

En ce qui concerne la notion de **hasard**, Porter la définit comme des événements n'ayant que peu ou pas de lien avec les événements survenus dans un pays précis et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements. A titre d'exemples, quelques faits influençant particulièrement l'avantage concurrentiel : les inventions, les grands bouleversements technologiques, modifications au niveau des prix de revient, une évolution marquante des marchés financiers mondiaux et des taux de change, gonflement soudain d'une demande régionale ou mondiale, des décisions politiques des gouvernements des pays tiers et les guerres.

Beaucoup considèrent l'influence de **l'Etat** comme essentielle, voire comme le facteur crucial en matière de concurrence internationale et sont tentés de faire de l'Etat le cinquième grand déterminant. Porter juge cette approche ni très utile ni pertinente pour appréhender le rôle de l'Etat dans la concurrence internationale. La réalité de son rôle se situe en fait dans l'influence qu'il peut exercer sur les quatre déterminants. Ainsi, l'Etat peut jouer sur les facteurs grâce à des subventions, des politiques financières, l'éducation, ... L'intervention de l'Etat en ce qui concerne la demande domestique est souvent plus subtile grâce à l'élaboration de normes et réglementations induisant ou orientant les besoins formulés par les acheteurs. L'Etat agit également auprès des industries en amont ou apparentées grâce à la réglementation des services annexes. Enfin, la politique gouvernementale oriente la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises à travers la réglementation des marchés des capitaux, la politique fiscale et la législation sur la concurrence. L'influence de l'Etat est importante mais notons qu'elle est inévitablement partielle. L'action gouvernementale ne saurait demeurer la seule source de l'avantage concurrentiel national sans échouer. Les politiques d'intervention publique réussissent dans les industries où les déterminants de l'avantage concurrentiel sont présents et où l'intervention de l'Etat vient en renfort. Si Porter admet que l'action gouvernementale puisse hâter ou favoriser l'acquisition d'un avantage concurrentiel, il ne lui reconnaît pas la capacité d'en créer elle-même. L'Etat ne peut ainsi stimuler la détention d'un avantage concurrentiel que parce que les conditions basiques sont déjà réunies.

Le losange de Porter est critiqué car n'ayant qu'une capacité explicative ex post de la compétitivité des nations. Ainsi : « *Il faut remarquer de ces déterminants ne se prêtent pas facilement à la quantification, (...). Aussi intéressante que cette théorie puisse être, elle est inopérante pour fournir une analyse économique quantitative des avantages « concurrentiels» (les compétitive advantages de Porter au lieu des comparative advantages de la théorie néoclassique du commerce international). En particulier, cette approche ne permet pas de prédire les types d'activités susceptibles de réussir en un lieu donné. Elle explique surtout ex post les exemples de réussite de secteurs ou pays au plan mondial. Bâtir un indicateur quantitatif de compétitivité sur ces bases théoriques semble être une tâche particulièrement difficile* » (GREGOIR, MAUREL). Pour autant que ces critiques soient justifiées, le losange de Porter demeure néanmoins l'outil le plus pertinent pour aborder la compétitivité dans un contexte national. Il évite les écueils fréquents sur une compétitivité *intégrale* des pays et tente de fournir une analyse dynamique des échanges internationaux et de la compétitivité. De plus, le fait qu'il puisse difficilement définir à l'avance quels seront les secteurs qui se révéleront compétitifs n'est pas en soi un défaut. Aucun outil à ce jour ne peut modéliser le comportement des acteurs microéconomiques, l'orientation de la formation de capital humain, la volonté des gouvernements à réaliser des investissements pertinents, etc. Autant de facteurs qui se révèlent décisifs dans l'émergence de secteurs particuliers. Les déterminants du losange et leurs interactions peuvent néanmoins aider à définir si un secteur peut devenir compétitif au niveau international et surtout il est efficace pour décrire ex post les réussites. Il demeure donc intéressant pour comprendre comment et pourquoi un secteur d'un pays est compétitif et si la réussite sur le long terme est viable.

Une fois décrit le principe du losange de Porter, rappelons que cet outil a été initialement élaboré pour l'analyse de secteurs industriels. Porter n'accorde que peu d'intérêt aux entreprises opérant dans la production et l'exportation de produits primaires pas ou peu transformés. Selon lui, le seul déterminant jouant un rôle significatif sur leur compétitivité est celui relatif aux facteurs. Il est indéniable que la compétitivité des entreprises exportant des produits primaires non transformés (ou peu) dépend essentiellement des facteurs physiques disponibles. Doit-on pour autant considérer que le losange de Porter ne puisse être pertinent dans le cadre de l'analyse de la compétitivité des firmes de la filière café ?

Il nous semble qu'au contraire, cet instrument s'adapte parfaitement à ce projet. En effet, comme nous le verrons plus tard, s'il est certain que le café est avant tout un *produit de base* et que le marché mondial est dominé par un nombre restreints de grandes firmes continuant à considérer le café comme un produit quasiment banalisé, des nouvelles tendances

sont à l'œuvre (cafés alternatifs et particulièrement cafés gourmets et cafés durables) favorisant l'essor de cafés différenciés et donc l'émergence de nouvelles sources de compétitivité.