

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

Les producteurs agricoles et les entreprises de transformation adoptent diverses stratégies pour pérenniser leurs activités et garantir leur compétitivité, comme par exemple différencier leurs produits par le prix ou par leurs qualités. Cette dernière option peut être collective, à l'instar des certifications partagées, objet d'une recherche financée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, et réalisée par l'UMR Territoires de VetAgro Sup. Cette note en présente les principaux résultats. À travers plusieurs études de cas, elle explore l'impact de la mise en œuvre de signes de qualité et d'origine sur la compétitivité hors coût des exploitations agricoles.

La « compétitivité » peut être définie comme la capacité à faire face à la concurrence et à l'affronter avec succès<sup>1</sup>. Parmi les facteurs de compétitivité, la « compétitivité hors coût » repose sur la « différenciation » des produits, sur la base de spécificités porteuses de valeurs pour le client (qualité organoleptique, lien à l'origine, respect de l'environnement, etc.). Elle permet de distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents. La compétitivité de l'entreprise doit s'améliorer par le développement de produits de qualité supérieure, censés aider à capter plus de parts de marché ou des parts de marché différentes à plus forte valeur ajoutée. Cette stratégie de différenciation peut être portée par un acteur unique, ou être collective, comme c'est le cas des systèmes de certification partagée reposant sur des signes d'identification de l'origine et de la

qualité (SIQO). La compétitivité hors coût se distingue donc de la compétitivité coût, basée sur la recherche de la baisse du coût de revient moyen des facteurs de production (travail, énergie, capital, etc.) et de commercialisation (transport, logistique, marketing, etc.).

Le projet *Différenciation*, conduit par une équipe de chercheurs de VetAgro Sup<sup>2</sup> (encadré 1) a cherché à mesurer la compétitivité hors coût des exploitations agricoles françaises engagées dans un SIQO. Pour ce faire, l'analyse s'est concentrée sur des filières emblématiques des stratégies de différenciation par la valorisation de l'origine ou de la qualité : appellations d'origine protégée (AOP) fromagères ou viticoles, appellations de qualité supérieure Label rouge (LR) en ovins viande et en volaille de chair, agriculture biologique (AB).

La première partie de la note présente le cadre d'analyse de la recherche et les méthodes mises en œuvre. La deuxième évalue dans quelle mesure les stratégies de différenciation sont à l'origine d'une meilleure compétitivité des entreprises agricoles, par la mise en œuvre originale d'une méthode d'évaluation de la productivité totale des facteurs. Dans un troisième temps sont mis en lumière les déterminants institutionnels et organisationnels de cette compétitivité. Enfin la dernière partie discute les leviers à utiliser pour l'améliorer ou la renforcer.

### 1 - Les approches de l'évaluation de la performance des stratégies de différenciation

L'hypothèse formulée dans le cadre de la recherche est que les stratégies de différenciation basées sur les SIQO (encadré 2) ont un impact économique et territorial, en ce qu'elles permettent d'assurer la pérennité d'activités traditionnelles, de maintenir des entreprises et des emplois, d'accéder à de

#### Encadré 1 - L'appel à projets de recherche sur la compétitivité

Fin 2016, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a lancé un appel à projets de recherche visant à mieux mesurer et comprendre la compétitivité des filières agricoles, agroalimentaires et forestières françaises. Quatre projets ont été retenus :

- Comment peut se construire la compétitivité des exploitations laitières françaises aujourd'hui ? Identification de leviers structurels, organisationnels et institutionnels (ENSFEA, LEREPS).
- La compétitivité des filières locales pour la construction bois : état des lieux, enjeux et perspectives d'évolution (Irstea Bordeaux, en partenariat avec l'Irstea Grenoble et l'Institut Technologique FCBA).
- Compétitivité des filières animales françaises (Inra UMR SMART, en partenariat avec Inra Économie Publique, l'UMR TSE-R et l'UMR Territoires)
- Compétitivité hors coût des exploitations agricoles françaises (UMR Territoires, VetAgroSup Clermont, en partenariat avec Ceraq/RMT fromages de terroir et M'RSE Exco FSO, ABioDoc et ITAB).

1. Latruffe L., 2010, *Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire*, OCDE.

2. Jeanneaux P., Blasquie-Revol H., Gillot M., 2018, *Compétitivité hors coût des exploitations agricoles françaises. Projet DIFFÉRENCIATION*, financé par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et VetAgro Sup (UMR Territoires), <https://agriculture.gouv.fr/rapport-appel-projets-de-recherche-competitivite-hors-cout-des-exploitations-agricoles-francaises>.

nouveaux marchés, de réduire la variabilité des prix et d'améliorer les résultats économiques des entreprises. Cependant, 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 des signaux de qualité crédibles par les consommateurs, afin d'obtenir d'eux un consentement à payer supérieur. Pour que les producteurs aient intérêt à mettre en place ces signaux, il faut que ceux-ci leur procurent une différenciation durable et leur assurent des débouchés sur un marché spécifique, avec des prix supérieurs aux prix concurrentiels, tout en leur permettant de rentabiliser leurs investissements.

Le projet *Différenciation* vise à 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 SIOO. L'analyse porte sur cinq filières de productions (bovin lait, viticulture, volaille de chair, ovin viande, arboriculture) au sein desquelles une dizaine d'études de cas sont plus particulièrement détaillées.

### Une approche quantitative de la compétitivité par la mesure de performance à l'échelle des exploitations

Selon les filières étudiées et la disponibilité des données économiques, deux types d'approche de la performance ont été mobilisés. Le premier, qui repose sur la mesure de la productivité partielle des facteurs, consiste à analyser les critères classiques de performance économique (soldes intermédiaires de gestion,

marges, coûts de production, etc.) à partir de différentes sources de données<sup>3</sup>. Outre les difficultés liées à la mesure de certains indicateurs (intraconsommation, main-d'œuvre familiale, etc.), cette approche ne permet pas de prendre en compte les substitutions possibles entre facteurs ou entre productions.

Une seconde approche, fondée sur l'évaluation de la productivité totale des facteurs, à partir de la méthode d'analyse par enveloppement des données (DEA), a donc été privilégiée quand cela était possible. Cette méthode consiste à définir un modèle de production commun avec des inputs (intrants de production) et des outputs (productions), à calculer une valeur de référence, représentée par une frontière d'efficacité, puis à mesurer, par une fonction de distance, l'écart de chaque exploitation par rapport à cette frontière (un écart élevé étant le signe d'une moins grande « efficacité »).

La présente recherche a pour originalité d'avoir décomposé en deux étapes la méthode DEA. Dans un premier temps, une « efficacité technique » ou « productive » est estimée, pour chaque exploitation. Elle mesure la performance de production atteinte grâce aux techniques employées sur l'exploitation (exprimée en volume uniquement, sans tenir compte des prix des facteurs de production et des produits) et traduit ainsi la capacité de l'agriculteur à optimiser son système de production. Dans un deuxième temps, l'efficacité dite « monétaire » ou « prix » est estimée en tenant compte des prix des productions. Cette mesure permet de discuter la capacité des exploitations sous SIOO à capter un effet de surprix.

Pour chaque filière étudiée, le choix des inputs et des outputs s'est fondé sur des discussions avec des experts associés au projet. Des scores ont été générés pour l'ensemble des exploitations, puis les résultats des exploitations sous SIOO ont été comparés à ceux de celles sans SIOO.

### Une approche qualitative pour comprendre la place des facteurs institutionnels dans la compétitivité hors coût

L'analyse de la compétitivité est ensuite élargie aux facteurs explicatifs d'ordres institutionnels, organisationnels et managériaux. Les auteurs considèrent que la compétitivité de chaque système de production dépend de la capacité de la filière à produire de la richesse, à la répartir équitablement entre les acteurs de la filière et à protéger l'avantage concurrentiel induit par la production sous SIOO. Pour réaliser cela, la gouvernance joue un rôle clé en réduisant les coûts de coordination entre les différentes parties prenantes.

L'action collective développée par les parties prenantes de la filière est analysée selon deux axes : l'axe horizontal concerne la façon dont se comportent collectivement les acteurs qui assurent les mêmes tâches et l'axe vertical traduit les relations entre les acteurs de l'amont vers l'aval (figure 1).

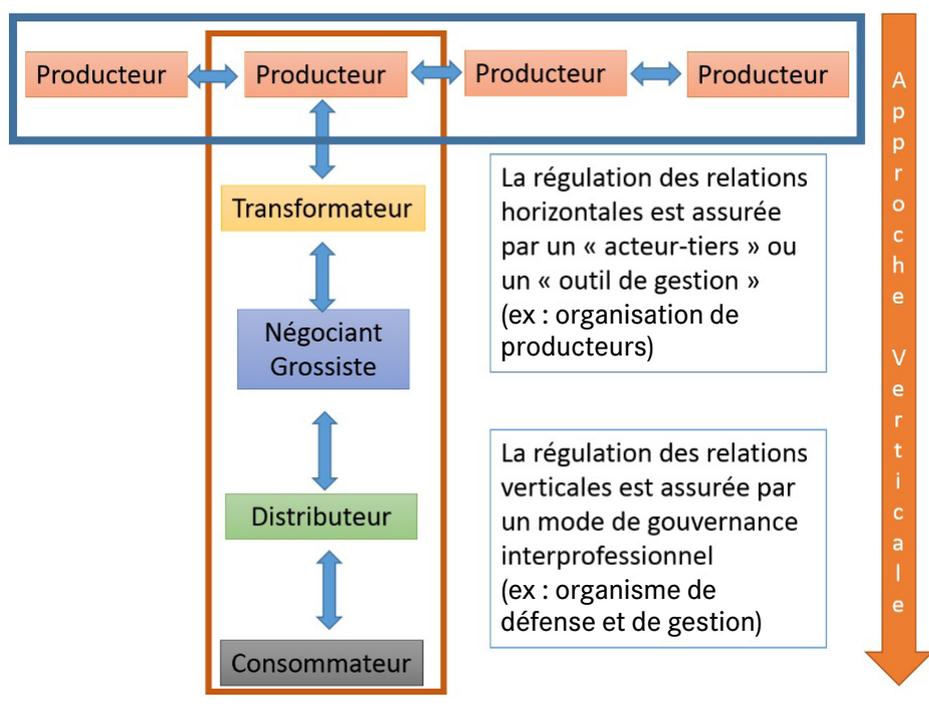
3. Données du Réseau d'information comptable agricole (Rica) 2010-2015, du recensement de l'agriculture 2010, de l'UMR Herbivores (Inra - Theix) pour les ovins viande, des enquêtes Itavi pour les volailles de chair, d'instituts techniques, de chambres d'agriculture et de l'Agence bio pour la pomiculture.

#### Encadré 2 - Les signes d'identification de l'origine et de la qualité (SIOO)

Gérés par l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO), les SIOO distinguent, par un système de labellisation, les productions agricoles respectant un certain cahier des charges, pouvant attester par exemple :

- De savoir-faire traditionnels liés à un territoire spécifique : c'est le cas des « appellations d'origine contrôlée » (AOC, au niveau français) ou des « appellations d'origine protégée » (AOP, au niveau européen).
- De la production, transformation ou élaboration sur un lieu déterminé, garantissant des qualités particulières au produit final : c'est le cas de l'« Indication géographique protégée » (IGP). À la différence des AOC/AOP, l'IGP ne reconnaît pas un savoir-faire spécifique, ni le cas échéant une origine donnée des ingrédients utilisés.
- D'une qualité organoleptique supérieure, garantie par le « label rouge » (LR).
- D'une qualité environnementale, certifiée par le label « agriculture biologique » (AB). Les agriculteurs adhèrent à ces signes, gérés par des organismes de défense et de gestion, sur la base du volontariat.

Figure 1 - Cadre d'analyse de l'action collective de la filière de production



Source : Rapport final du projet Différenciation, p. 11

Pour explorer ces dimensions favorisant la compétitivité, une série d'entretiens semi-directifs a été réalisée avec les animateurs et/ou responsables de chaque étude de cas (tableau 1) en mobilisant une grille d'analyse selon quatre dimensions (création du surplus, répartition du surplus, protection de l'avantage concurrentiel, modes de gouvernance). Les résultats ont ensuite été discutés par des experts reconnus des filières sous signe de qualité concernées.

## 2 - Une meilleure valorisation, mais une compétitivité hors coût contrastée selon le SIQO et les filières

La recherche confirme que la stratégie de différenciation par les SIQO (AOP, AB et LR) aide à mieux valoriser les produits en obtenant du consommateur un consentement à payer supérieur. Cependant, ce surprix ne se traduit que dans certains cas par un meilleur revenu pour les agriculteurs. Les auteurs montrent en effet qu'il est difficile de tirer une conclusion générale de l'impact de l'adoption d'un SIQO sur la compétitivité hors coût des exploitations : les résultats sont contrastés entre signes, entre filières sous un même signe, mais également au sein d'une même filière d'un certain label. L'adoption d'un SIQO par une entreprise n'est donc pas une démarche suffisante pour lui garantir un surcroît de compétitivité. Tous les cas de figure peuvent se rencontrer : la meilleure valorisation à la vente permet de dégager une plus-value plus forte, ou sert seulement à compenser les coûts de production supérieurs engendrés par le respect des cahiers des charges, ou encore ne suffit pas à compenser ces frais.

Prenons l'exemple de la filière viticole. 90 % des volumes de vins produits le sont sous SIQO, majoritairement sous une AOP, et, dans une moindre mesure, sous une IGP. L'AB se développe fortement, avec 11 % d'exploitations labellisées en plus de 2016 à 2017, ce qui permet à ce label de représenter 10 % des surfaces cultivées. L'étude des performances techniques montre que les exploitations non soumises au

cahier des charges AOP/AOC, autrement dit sans lien fort « officiel » au terroir, apparaissent plus efficaces techniquement. Ceci pourrait s'expliquer par un encadrement plus strict des pratiques sous cahier des charges AOP, avec parfois des limites de rendements à l'hectare imposées. Les exploitations AOP se rattrapent toutefois sur la captation de la valeur et les écarts d'efficacités monétaires sont faibles en moyenne entre les modes de production, même si les résultats sont variables selon les bassins.

Une explication possible de ces résultats tient à la spécificité de la filière viticole, où un grand nombre d'exploitations sont labellisées, et qui fait de l'AOP un standard de base pour accéder aux marchés de la grande distribution et à l'export, plutôt qu'un facteur de différenciation. De fait, différentes stratégies sont aujourd'hui à l'œuvre pour contourner ou compléter le signe AOC, devenu trop générique pour produire de manière régulière et pérenne de la valeur (ex : vins de cépage et vins technologiques, vins nature, etc.). Si les performances techniques et économiques moyennes des exploitations en AOP peuvent contribuer à expliquer la montée en puissance de l'AB, les résultats de cette recherche ne témoignent pas, pour autant, d'une meilleure compétitivité hors coût des exploitations AB, celles-ci ayant des efficacités technique et monétaire proches des conventionnelles. En effet, elles utilisent moins d'intrants mais ont un rendement moindre, et leur prix de vente du vin est plus élevé mais leurs intrants sont plus coûteux. Les études de cas montrent que l'enjeu principal de la création de valeur en AB est de structurer l'offre, aujourd'hui atomisée et dispersée, pour la faire correspondre à une demande en recherche de qualité, de régularité, d'originalité et de volume.

Concernant la filière volaille de chair, les exploitations sous signe AB ou Label rouge ne présentent pas non plus de compétitivité hors coût accrue par rapport au conventionnel, le surprix obtenu servant à couvrir les contraintes liées au cahier des charges (voir partie 3). De même, les exploitations ovines AB peinent à

compenser leur moindre efficacité technique, la plus-value effectuée n'étant généralement pas suffisante. En revanche, la compétitivité hors coût est forte pour la filière bovins-lait AB et la pomme AOP Limousin. La compétitivité hors coût des filières laitières AOP est variable selon l'organisation collective mise en place, l'AOP Comté étant un exemple de grande réussite. L'ensemble des résultats des filières étudiées sont à retrouver dans le rapport.

## 3 - Des facteurs explicatifs d'ordres institutionnel et organisationnel

À l'issue des études de cas, plusieurs facteurs sont avancés par les auteurs pour expliquer la variabilité des résultats obtenus sur la compétitivité hors-prix des exploitations sous SIQO. Ces facteurs sont regroupés ici en trois grands ensembles.

### Diversité des innovations collectives et force de commercialisation

L'équipe de recherche met en évidence une diversité d'innovations sociales tant en AOP, en AB qu'en LR. Prenons l'exemple de la pomme AB Juliet®. Cette filière fonctionne quasiment comme une franchise. La démarche suppose un engagement sur le long terme, avec un investissement non négligeable dans un choix variétal unique, qui permet de jouir des avantages procurés par la réputation de la marque Juliet®, grâce à un marketing très développé et un accès au marché par l'intermédiaire d'un négociant puissant. La stratégie de mise sur le marché est en effet un élément clé de la compétitivité, pour les producteurs de pommes, les prix de vente variant fortement d'un circuit de distribution à un autre. Grâce à son organisation, cette filière parvient à garder un positionnement premium par rapport à la forte concurrence mondiale, et à dégager un surplus suffisant pour compenser des coûts de revient plus élevés (figure 2), provenant d'un rendement inférieur au conventionnel.

Plus généralement, la mise en œuvre des SIQO conduit les acteurs à repenser ou créer de nouvelles relations entre les différents maillons des chaînes de valeur. En résulte une large gamme d'innovations sociales et institutionnelles : contrats collectifs, caisses de péréquation, cahiers des charges, entreprises qui gouvernent de l'amont à l'aval toute la chaîne de valeur, franchises, interprofessions mettant en œuvre une gouvernance territoriale, organisations collectives, etc. Les relations sont principalement fondées sur la contractualisation entre producteurs et transformateurs, sous des formes diverses qui évoluent en fonction des enjeux et se co-construisent par tâtonnement. Les résultats montrent l'arrivée d'organisations, dans les filières AB notamment, qui par la maîtrise de

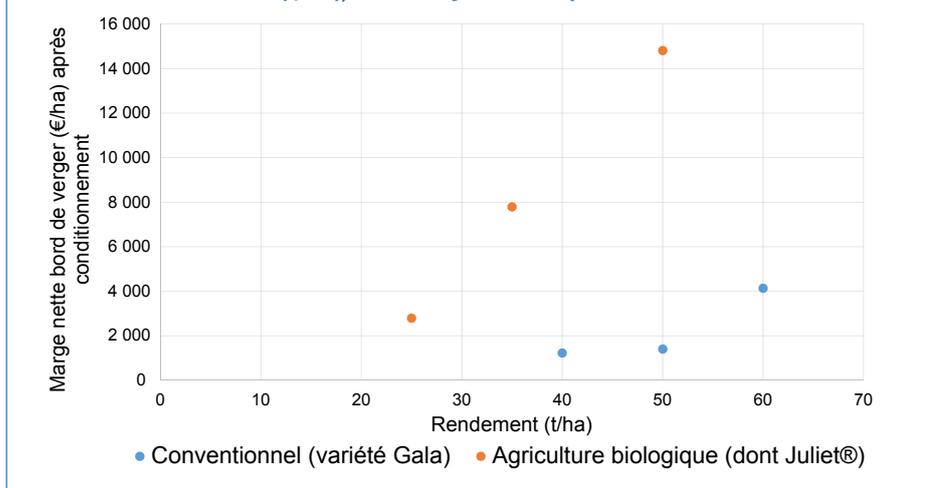
Tableau 1 - Récapitulatif des études de cas

|                                     | AOC/AOP                | Label rouge  | Agriculture biologique   |
|-------------------------------------|------------------------|--|--|
| <b>Bovin lait</b>                   | AOP Comté              |  | Biolait (collecteur de lait biologique)                                    |
| <b>Viticulture</b>                  | AOP Côtes d'Auvergne   |  | Sudvinbio (association loi 1901 à caractère interprofessionnel)            |
| <b>Aviculture volaille de chair</b> |                        | Volailles fermières d'Auvergne   | Bodin Bio (société spécialisée en volaille biologique)                     |
| <b>Ovin viande</b>                  |                        | SICABA (SICA <sup>4</sup> regroupant un abattoir et deux organisations de producteurs) | Unebio (groupement d'éleveurs spécialisé dans la mise en marché du bétail) |
| <b>Arboriculture</b>                | AOP Pommes du Limousin |  | Pomme Juliet® (marque)   |

Source : auteurs à partir des données du rapport du projet Différenciation, p. 22

4. Société d'intérêt collectif agricole, qui prend la forme d'une coopérative.

Figure 2 - Marge nette en bord de verger, après conditionnement (€/ha) en fonction du rendement (t/ha), selon le système de production



Source : auteurs à partir des données du rapport du projet Différenciation, p. 93-94

la logistique regroupent l'offre et donnent un accès aux producteurs à des marchés.

### Adaptabilité et cohérence des cahiers des charges

La rigidité de certains cahiers des charges est, dans plusieurs cas, pointée comme un frein à la compétitivité. Les chercheurs montrent ainsi que certains viticulteurs choisissent de ne pas être dans l'AOP, pour utiliser ou développer des variétés hybrides plus résistantes aux ravageurs ou aux aléas climatiques. Ils constatent que l'AOP est un modèle qui peut aujourd'hui être contesté du fait de sa rigidité administrative et de sa notoriété limitée. En aviculture, l'organisation est fondée sur une forte 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, l'essentiel des facteurs de production n'étant pas sous leur contrôle mais encadrés par les cahiers des charges (AB ou LR).

Les auteurs soulignent que des incohérences techniques dans les cahiers des charges peuvent également limiter la compétitivité hors coût des exploitations. Pour les éleveurs notamment en production sous AOP ou en AB, un enjeu important est de valoriser les ressources territoriales et de limiter l'importation d'intrants qui pénalise les performances économiques et environnementales. La possibilité offerte par certains cahiers des charges de produire des fromages AOP ou du lait AB avec une alimentation à base de concentrés importés pourrait fragiliser la crédibilité même de ces appellations auprès des consommateurs.

### Gouvernance et répartition de la valeur ajoutée

Plusieurs dispositions récentes incitent au regroupement des agriculteurs en

« organisations de producteurs » en vue de peser davantage dans les négociations avec les transformateurs et les distributeurs : « paquet lait » en 2012, loi d'avenir de 2014, États généraux de l'alimentation en 2017. Cette recherche montre que la répartition équitable du surplus passe par la reconnaissance de la contribution propre et essentielle de chacun des maillons dans la formation et la stabilité de la richesse créée. L'AOP Comté est remarquable de ce point de vue. Les éleveurs et leurs fruitières ont défini avec les affineurs une politique de maîtrise de l'offre, un cahier des charges protecteur et un contrat équitable et incitatif de répartition de la richesse, qui permettent *in fine* aux éleveurs de percevoir des prix de lait très élevés (50 à 60 % supérieurs au prix du lait standard).

La compétitivité de la stratégie de différenciation dépend aussi de la façon dont est gouvernée la filière. S'agissant du vignoble bordelais, certains travaux récents<sup>5</sup> mettent en lumière des problèmes de gouvernance de certaines appellations, conduisant à une forme de dissociation entre « l'appellation terroir » et le territoire, lieu de coordination et de solidarité pour mettre en valeur une ressource spécifique.

\*

S'appuyant sur l'analyse de cas concrets, la recherche présentée révèle la complexité de la construction de la compétitivité hors coût dans les filières agricoles. Plusieurs pistes d'action pour l'améliorer ou la renforcer sont suggérées par les chercheurs.

Tout d'abord, les acteurs des filières sous SIOQ gagneraient à 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. Un tel élargissement permettrait de mieux évaluer la viabilité du système productif et sa contribution au développement durable de son territoire. Une meilleure transparence des données (techniques, de prix, volumes, qualité), ainsi que la mise en place de démarches de management stratégique au niveau des filières

pourraient y contribuer. Ainsi, l'itinéraire méthodologique « PerfAOP » a fait ses preuves pour accompagner les collectifs dans la co-construction d'un projet de filière partagé, dans sa mise en œuvre et son pilotage.

Sur un autre plan, les chercheurs voient une opportunité dans la reconnaissance de la qualité nutritionnelle des modes de production. Elle pourrait, par exemple, passer par la création d'une mention valorisante « issue d'une production à haute valeur nutritionnelle », évoquée lors des États généraux de l'alimentation.

L'enjeu environnemental est au centre d'autres pistes d'action, face au constat des inefficacités générées par l'usage d'intrants coûteux (énergie, engrais, pesticides, aliments concentrés, etc.). Souvent importés, ces intrants sont potentiellement en contradiction avec les principes fondamentaux des certifications (ancrage local, processus écologiques, etc.). Leur réduction pourrait être confortée par des aides publiques proportionnelles aux efforts consentis et s'inscrire dans des démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE), permettant de capter plus de valeur. Le renforcement de l'investissement dans la recherche et l'expérimentation en matière de sélection variétale, de techniques bas-intrants, d'agroécologie, d'économies d'énergie, reste également un enjeu important pour accompagner les agriculteurs et transformateurs dans la réduction de leurs impacts environnementaux

Enfin, une dernière recommandation concerne les enjeux informationnels (fondamentaux au sein des filières sous SIOQ) et les technologies associées. Pour assurer la traçabilité des produits, la grande distribution pourrait développer à l'avenir des dispositifs de moissonnage et/ou de sécurisation des données, tout au long de la chaîne de transformation (par la technologie *blockchain*). Ces évolutions affaibliraient l'autonomie de décision des agriculteurs même si elles peuvent aussi être une opportunité de mieux se différencier. Ces nouvelles formes organisationnelles appellent, pour les auteurs, un débat critique sur l'agriculture numérique et ses conséquences, que toutes les parties prenantes devraient mettre à l'agenda.

**Philippe Jeanneau, Mélisande Gillot, Hélène Blasquet-Revol, UMR TERRITOIRES Aurore Payen, CEP**

Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation  
Secrétariat Général  
Service de la statistique et de la prospective  
Centre d'études et de prospective  
3 rue Barbet de Jouy  
75349 PARIS 07 SP  
Sites Internet : [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr)  
[www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr)

Directrice de la publication : Béatrice Sédillot

Rédacteur en chef : Bruno Hérault  
Mel : [bruno.herault@agriculture.gouv.fr](mailto:bruno.herault@agriculture.gouv.fr)  
Tél. : 01 49 55 85 75

Composition : SSP  
Dépôt légal : À parution © 2019