

Économie et politique rurale : le couple "produit/territoire"

Fiche **QUESTIONS SUR...** n° 10.07.Q05

2021, révisée en septembre 2024

Mots clés : produits agricoles, stratégie inter-organisationnelle, territoire, chaîne de valeur

Le couple produit/territoire cherche à comprendre l'articulation entre la chaîne de valeur globale, nationale ou locale, et les stratégies inter-organisationnelles des producteurs du territoire. Cette approche stratégique s'intéresse aux flux de produits et aux flux de services, c'est-à-dire :

- d'une part aux éléments de différenciation et d'organisation d'une offre liée à un territoire spécifique et à l'équilibre entre stratégie entrepreneuriale et stratégie collective,
- d'autre part aux attentes des différentes parties prenantes le long de la chaîne de valeur.

Il s'agit ici d'instruire le couple produit/territoire dans son rôle favorisant la différenciation. Différents types de couplages sont évoqués : épicuriens, locavores et commerce équitable. La fiche conclut sur un design qui associe "recherche – enseignement – action objectifs développement durable" pour mieux appréhender les besoins des parties prenantes dans l'émergence et l'essor d'innovations responsables.

Le couple produit/territoire : grille de lecture des stratégies inter-organisationnelles

L'approche par le couple produit/territoire – comme son nom l'indique – est une volonté d'appréhender la dynamique qui lie les territoires de production à la consommation ; le produit est l'élément clef pour comprendre les stratégies inter-organisationnelles à l'œuvre de l'aval à l'amont de la chaîne de valeur.

Le territoire, avec ses caractéristiques sociopolitiques, économiques et pédoclimatiques, génère des possibilités et des impossibilités culturelles, et participe à la création de communautés de pratiques pouvant être activées par un cahier des charges collectivement revendiqué et défendu. Ainsi, les entreprises élaborent des stratégies collectives, mais aussi entrepreneuriales, profitant de leurs différentiels de pouvoirs et de ressources. Au niveau du territoire, sont ainsi construits les éléments de différenciation et d'organisation d'une offre liée à une zone de production spécifique ; cette réflexion porte sur l'équilibre entre stratégie entrepreneuriale et stratégie collective des entreprises agricoles. La gestion des tensions pour protéger le déploiement idiosyncratique et développer la pérennité de la marque collective est au cœur des arbitrages.

Tout la chaîne de valeur s'organise pour satisfaire les consommateurs finaux et "*mettre à disposition le bon produit au bon moment au bon endroit à moindre coût*" (<http://www.faq-supplychain.com/>).

Le produit exerce un rôle essentiel ; dans son lien au territoire, il amorce les éléments de différenciation et d'organisation de l'offre liée au local, et dans son cheminement, tout au long de la chaîne logistique, il doit répondre aux attentes des intermédiaires et des consommateurs en termes d'aliment et de services attachés.t.

Il est alors possible de proposer la définition suivante : le couple produit/territoire est un concept qui cherche à comprendre l'articulation entre la chaîne de valeur globale, nationale ou locale et les stratégies inter-organisationnelles des producteurs du territoire. Cette approche stratégique s'intéresse aux flux produit et service, c'est-à-dire d'une part aux éléments de différenciation et d'organisation d'une offre liée à un territoire spécifique et à l'équilibre entre stratégie entrepreneuriale et stratégie collective et d'autre part aux attentes des différentes parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur – globale, nationale ou locale.

L'opérationnalisation progressive du concept s'est appuyée sur plusieurs travaux. Le cas "*pommes des Alpes*" a développé une recherche-action constructiviste s'interrogeant sur le rôle d'accompagnement du chercheur et sur les conditions de création du concept de couple produit/territoire. L'étude sur le champagne a permis de comprendre la coopération¹, entre les entreprises du territoire, pour soutenir leurs stratégies de différenciation. La question centrale était la suivante : "*Comment gérer les tensions existantes entre stratégies entrepreneuriales et stratégies collectives afin de préserver le déploiement idiosyncratique nécessaire à la stratégie de différenciation de chaque entreprise ?*"

¹ Les précurseurs des travaux sur la "coopétition" (Brandenburger & Nalebuff, 1996) se sont intéressés aux dynamiques entre concurrents associant simultanément compétition et collaboration pour créer collectivement de la valeur.

Pour les travaux sur le café des petits producteurs brésiliens, la question reprend la nécessité d'idiosyncrasie et se formule ainsi : "*Sous quelles conditions la stratégie des caféicultures familiales peut-elle favoriser des innovations responsables sur un territoire ?*". Il s'agit d'une orientation forte vers les objectifs développement durable et le commerce équitable, afin de préserver la pérennité des acteurs locaux. La recherche souhaite aboutir à des préconisations, à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, pour repérer et développer les compétences, acteurs et interactions, nécessaires à ces stratégies durables. En collaboration avec des chercheurs, des étudiants et des caféiculteurs, elle ambitionne d'accompagner la genèse et le développement d'innovations responsables en profitant de la dynamique des chaînes de valeur du commerce équitable.

Le couple produit/territoire souhaite apporter une vision multi-niveau, utilisable pour les stratégies des entreprises (micro), le pilotage logistique des chaînes d'approvisionnement (méso) mais aussi pour accompagner les prises de décision politiques liées au développement territorial (méso et macro). Un développement des soubassements théoriques mobilisés permettra de mieux appréhender les dynamiques.

Le couple produit/territoire : chaîne de valeur mondiale et management logistique

Les chaînes de valeur mondiales (CVM ou *Global Value Chain*) font référence au partage international dans lequel les activités, liant la production à la vente pour la consommation, sont réalisées dans différents pays et différentes entreprises. Pour cerner la gouvernance des CVM, Gereffi & al. (2005) mettent en évidence trois variables clés : (1) la complexité des transactions ; (2) la capacité à codifier ces transactions ; (3) les capacités de l'approvisionnement. Ils distinguent ainsi "*cinq types de gouvernance : hiérarchique, captive, relationnelle, modulaire et de marché*" en relation avec l'expression du pouvoir des acteurs, de leurs capacités technologiques, de leur possibilité d'apprentissage. La CVM est un espace méthodologique de diversité conceptuelle où peuvent ainsi être mobilisées des problématiques en termes de réseau, de gouvernance ou de finance. Actuellement, les études associant CVM, développement durable ou commerce équitable "*fair trade nord-sud ou nord-nord*" se multiplient en s'appuyant sur un courant de pensée historique. Avec l'avènement du numérique, González-Torres & al. (2020) soulignent la nécessité d'aborder les innovations technologiques au sein de la CVM afin de mieux cerner ses dynamiques participatives et appréhender certains problèmes graves comme l'insécurité alimentaire.

La mobilisation des CVM est au cœur d'un paradoxe : d'un côté les recherches ont souvent soutenu des approches militantes soulignant les pouvoirs exercés par les pays du Nord sur ceux du Sud, et d'un autre côté la lutte contre les changements climatiques incite à la réduction des chaînes invitant à "*une production locale pour une consommation locale*". Pour alimenter le débat, il est important de préciser que les signes européens de qualité des produits agroalimentaires (appellation d'origine protégée AOP, indication géographique protégée IGP...) ont été créés pour différencier la production typique à l'intention des marchés internationaux, générant des opportunités auxquelles de nouveaux producteurs veulent également accéder. En outre, certains territoires de production trouvent dans ces échanges internationaux, via le commerce équitable, la possibilité de mettre en œuvre un développement durable permettant à des fermiers de vivre de leur activité, de construire des écoles, de bâtir des hôpitaux, d'élaborer des infrastructures routières...

Afin de prendre en compte la nécessité d'une production et d'une commercialisation plus agroécologiques, les chaînes de valeur – globales, nationales ou locales – sont au cœur de nombreuses innovations. Ainsi, souvent, les cahiers des charges du commerce équitable intègrent des formations à une agriculture plus frugale à l'attention des petits producteurs ; le bon usage des technologies numériques peut également rapprocher les producteurs des consommateurs internationaux, en favorisant l'apprentissage via la transmission pédagogique d'informations de valeur (conditions de vie des producteurs, projets partageables...). Toutefois, le pilotage de cette nécessité de transition est parfois complexe, ainsi, le règlement de l'Union européenne sur les produits issus de la déforestation (EUDR), qui exige une traçabilité du produit depuis la parcelle, génère des coûts sans doute acceptables pour les grandes entreprises mais questionnés par les petits producteurs.

Le management de la chaîne logistique est spécifiquement utilisé pour appréhender les éléments opérationnels du niveau méso². La littérature en management stratégique utilise souvent le concept de *supply chain*. On appelle *supply chain management* (SCM) ou *gestion de la chaîne logistique* (GCL) la gestion de l'ensemble des opérations liées à la *supply chain*, c'est-à-dire dès la gestion des flux circulant dans l'entreprise,

² Le niveau méso décrit les phénomènes sociaux qui relient les interactions quotidiennes des individus au niveau micro avec les événements sociaux plus larges au niveau macro.

et entre l'entreprise et son environnement (approvisionnement, livraison, stockage, information, transactions financières...). Autrement dit, c'est gérer l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livraison d'un produit ou service jusqu'au consommateur final. La gestion de la chaîne logistique conduit à intégrer de nombreux outils (notamment informatiques) qui couvrent des domaines variés (source : site du *Dictionnaire du commerce international*).

L'accompagnement d'innovations responsables nécessite d'adapter son langage et son type d'outillage en fonction des publics. Ainsi, le couple produit/territoire peut appréhender les stratégies inter-organisationnelles en jeu tant au niveau du territoire que sur l'ensemble de la chaîne (cf. *Figure 1*).

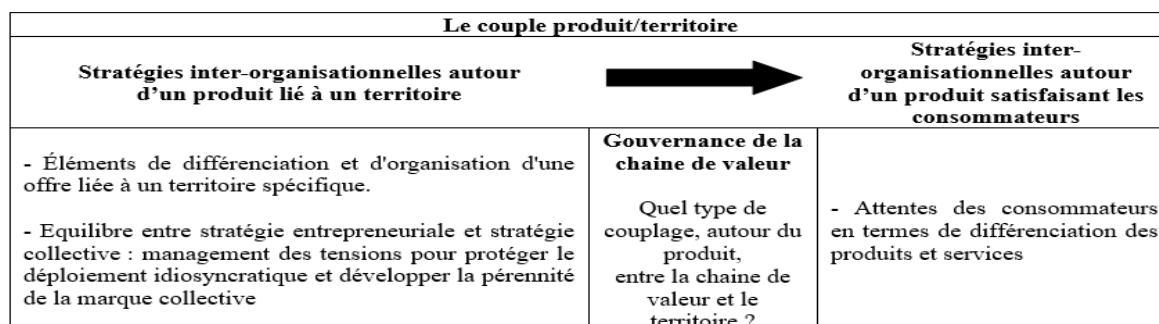


Figure 1 : le couple produit/territoire

Il s'agit maintenant de comprendre les différents types de couplages, entre la chaîne de valeur et le territoire.

Le couplage au sein du produit/territoire pour créer la différenciation

Le couplage appréhende les effets de leviers permettant à chaque acteur de bénéficier de l'investissement d'autres parties prenantes. Le couple produit/territoire est construit par les acteurs et il construit les acteurs. Plusieurs types de couplage sont distingués à titre d'exemples (sans toutefois que ces cas ne soient exclusifs).

Les couples produit/territoire épicuriens sont basés sur une offre destinée à des consommateurs épicuriens à la recherche de produits distinctifs quant à leurs terroirs. Les entreprises créatrices d'aliment élaborent des stratégies de différenciation liées au lieu, en mobilisant par exemple les signes distinctifs encadrés par une législation européenne impliquant un engagement collectif³, comme l'AOP, l'IGP ou la *spécialité traditionnelle garantie* (STG). Le lien entretenu par le territoire avec le marché est complexe, ce dernier étant souvent très éloigné de la zone d'origine de la production. L'information – tout au long de la chaîne – est portée par l'étiquette papier ou numérique du produit ; le client final reconnaît (ou affirme reconnaître), en tant que gourmet avisé, la spécificité distinguée.

Les couples produit/territoire locavores sont finalisés pour une consommation locavore⁴ exigeant des produits locaux. La chaîne logistique est courte : le consommateur côtoie le producteur. Souvent organisé autour d'une *Association pour le maintien d'une agriculture paysanne* (Amap) ou une autre institution, le face-à-face hebdomadaire et la confiance au sein du groupe d'appartenance sont essentiels : au-delà de la relation d'une entreprise ou d'un professionnel vendant à un consommateur, se développe une connexion entre pairs. La commercialisation autour du panier maraîcher, offrant une diversité d'aliments (fruits, produits laitiers, miel, pain...) implique une stratégie collective entre acteurs spécialisés dans une production agricole.

Les couples produit/territoire orientés commerce équitable⁵ sont destinés à valoriser des démarches sensibilisant, au-delà du produit, au développement durable de territoire de production. Cette chaîne logistique longue basée sur la collaboration soutient depuis longtemps les accords entre entreprises des pays du Sud et

³ L'harmonisation du droit des appellations d'origine est régie par le règlement UE N°1151/2012 relatif aux systèmes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires.

⁴ Le *locavorisme* ou *mouvement locavore* prône la consommation de nourriture produite dans un rayon de 100 à 250 km autour de son domicile. On nomme *locavore* une personne qui adhère au *locavorisme*.

⁵ Le commerce équitable est actuellement défini à l'article 60 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises modifiée notamment par la loi n° 2014- 856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (Loi ESS) puis par la loi n° 2021- 1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (Loi climat et résilience)

[page 3](http://www.academie-agriculture.fr) Fiche consultable sur le site internet www.academie-agriculture.fr onglet "**Publications**" puis "**Table des matières des documents de l'Encyclopédie**".

celles des pays du Nord, mais elle peut aussi être courte dans le cadre d'échanges Nord-Nord. Le consommateur est souvent éloigné du producteur, car il existe des intermédiaires pour exercer la commercialisation voire la transformation. Le consommateur est très intéressé par des informations donnant un sens éthique à ce qu'il achète, garantissant que le prix payé permet d'assurer un revenu décent au producteur mais souvent également de développer des projets territoriaux durables.

Dans chacun de ces couplages, au-delà d'être une obligation légale, la traçabilité devient un actif stratégique.

Le couple produit/territoire, pour animer un programme "recherche – enseignement – action objectif développement durable"

Le travail engagé depuis septembre 2023 avec les petits producteurs de café du *Minas Gérais* (Brésil) s'insère dans un programme "recherche - enseignement – action durable sur le territoire". Cette collaboration réunit – autour de projets soutenus par une recherche ingénierique – des fermes familiales, des étudiants et des chercheurs français et brésiliens pour cerner les potentialités liées à la demande internationale.

Les questions ici posées relèvent de différents niveaux de réflexion et d'action : quelles sont les possibilités pour le collectif d'acteurs œuvrant au niveau de la production, de mettre en place une stratégie de développement stratégique et territoriale durable ? Comment les chercheurs peuvent-ils accompagner cette structuration d'un collectif d'acteurs ? Quel peut être le rôle de l'interprofession ? Comment limiter le pouvoir de marché exercé par l'aval de la chaîne... ?

Le couple produit/territoire café de spécialité du *Minas Gérais* a ainsi abouti à un portefeuille de produits commercialisables sur les marchés internationaux associés à une réflexion sur la durabilité des chaînes de valeur associées (décembre 2023). À la demande des fermiers, de nombreuses options ont été étudiées : diversité des pays cibles, des types acheteurs (BtB, BtC, BtBtC) et des formats de produits (vrac, conditionné...). L'enquête par questionnaire a montré que la majorité des fermes n'étaient pas engagées dans des démarches collectives, malgré la diversité des actions soutenues par les parcs naturels et les institutions politiques. Des exemples d'organisation territoriale autour de marques collectives ont été présentés lors d'une master class (mai 2024) favorisant la discussion entre fermiers, chercheurs et institutionnels.

La dynamique internationale et interdisciplinaire pour le développement durable des caféicultures familiales se poursuit avec l'Université fédérale de Viçosa, Aix-Marseille Université et Montpellier Université. Le programme "recherche – enseignement – action sur le terrain" semble une conception épistémologique et méthodologique adapté à la compréhension des attentes et des besoins des parties prenantes nécessaires à la genèse et à l'essor d'innovations durables.

Anne ROLLET, membre de l'Académie d'Agriculture de France

Ce qu'il faut retenir :

Le concept de couple produit/territoire s'intéresse aux stratégies pour différencier un produit et un territoire via l'appréhension de l'ensemble de la chaîne de valeur. Trois types de couples produit/territoire sont ici distingués : (1) le couplage épicurien, valorisant des produits distinctifs quant à leurs terroirs pour des consommateurs pouvant être internationaux, (2) le couplage locavore, élaboré pour des consommateurs exigeant des produits locaux, (3) le couplage commerce équitable, centré sur le potentiel de développement durable pour les acteurs d'un territoire de production.

La possibilité de mobiliser le concept sur plusieurs niveaux, micro (entreprise), méso (chaîne logistique et territoire) et macro (politique), est illustrée par un protocole d'accompagnement associant "recherche – enseignement – action durable" pour et par les petits producteurs de café du Minas Gérais.

Pour en savoir plus :

- G. GEREFFI et al : *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy: 78–104, 2005.
- T. GONZÁLEZ-TORRES et al : *Visualizing Research on Industrial Clusters and Global Value Chains: A Bibliometric Analysis*, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01754, 2020.
- Anne ROLLET : *Le couple produit/territoire : régulation ago-antagoniste entre projet individuel et projet collectif*, Cemagref, Anthony, 2000
- Anne ROLLET et al : *Brazilian Smallholders' Coffee to European Market: elaboration of business plans*, 18th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks, Garmisch-Partenkirchen, Allemagne, 2023.