

Gouvernance de la chaîne globale de valeur et coordination des acteurs locaux : la filière d'exportation des tomates fraîches au Maroc et en Turquie

Selma Tozanli
Fatima El Hadad Gauthier

Unité mixte de recherche
« Marchés, Organisations, Institutions et
Stratégies d'Acteurs » (UMR Moisa),
Centre international des hautes études
agronomiques méditerranéennes (Ciheam)-
Institut agronomique méditerranéen
de Montpellier (Iamm),
3191, route de Mende,
34093 Montpellier cedex 05
France
<tozanli@iamm.fr>
<elhadad@iamm.fr>

Résumé

Dans le processus de la globalisation, les filières locales sont de plus en plus insérées dans des chaînes d'approvisionnement de grandes entreprises qui reconfigurent continuellement leurs périmètres d'activités. Ces grandes entreprises, en érigeant et en appliquant leurs propres normes, élargissent leur zone d'influence au-delà de leurs pays d'origine et ainsi apparaissent en tant qu'agents clés incontestables gouvernant les chaînes de valeur qui s'étendent au niveau mondial. Cet article en mobilisant le référentiel théorique de la chaîne globale de valeur, démontre cette évolution dans les pays du Bassin méditerranéen. L'exemple des filières d'exportation des tomates fraîches du Maroc et de la Turquie illustre ce changement dans la coordination des filières locales par des entreprises agrotertiaires européennes. Les auteurs concluent que les acteurs locaux devaient opter pour des stratégies collectives pour garder le pouvoir de négociation face aux agents clés de la chaîne globale. Pour cela, il est préconisé de faire une mise à niveau continue des compétences locales par des investissements dans les domaines de la qualité sanitaire des produits horticoles.

Mots clés : Maroc ; Turquie ; gouvernance ; circuit de commercialisation ; certification de qualité ; mondialisation ; tomate.

Thèmes : économie et développement rural ; production végétales.

Abstract

Governance of the global value chain and coordination of local players: Fresh tomato export sector in Morocco and Turkey

Local players are increasingly integrated into the supply chains of large retailers who are continuously restructuring the scope of their activities within the globalization process. These large retailers, by designing and applying their proper quality standards, expand their impact beyond their national borders and take on the role of leading players in influencing global value chains worldwide. The present article illustrates this evolution through two case studies treating the coordination and reconfiguration of the fresh tomato export sectors in Morocco and Turkey by large European retailers. The global value chain approach serves as the theoretical basis for the study. The authors conclude that local players must adopt collective strategies in order to retain bargaining power when facing key-agents of the global value chains. To do so, they need to continuously upgrade their competence by investing in horticultural development and improving the sanitary quality of their fresh produce.

Key words: globalization; governance; marketing channels; Morocco; quality certification; tomatoes; Turkey.

Subjects: economy and rural development; vegetal production.

L'interaction entre le développement économique et la politique commerciale internationale n'a jamais été aussi apparente que de nos jours. Dans l'expansion du « système monde » à travers les continents, la libéralisation par l'ouverture des économies nationales et leur intégration avec les marchés internationaux continue à une vitesse soutenue depuis le début des années 1980. La création des ensembles géoéconomiques régionaux ne fait qu'accroître cette globalisation économique, sociale et politique. Seules les localités, les territoires et les économies qui réussissent leur insertion dans ces ensembles régionaux arrivent à garder un niveau de développement socio-économique acceptable. C'est certainement cette menace qui pousse les pays en développement à mettre en œuvre des politiques de mise à niveau pour mieux répondre aux attentes des instances internationales.

Les filières locales sont de plus en plus insérées dans des chaînes d'approvisionnement de grandes entreprises qui reconfigurent continuellement leurs périmètres d'activités. Ces grandes entreprises, en érigeant et en appliquant leurs propres règles et normes, élargissent leur zone d'influence au-delà de leurs confins nationaux et ainsi apparaissent en tant qu'agents clés incontestables gouvernant les chaînes de valeur qui s'étendent au niveau mondial. Dans les pays du Bassin méditerranéen, l'exemple de la production et de la commercialisation des tomates fraîches du Maroc et de la Turquie illustre ce changement dans la coordination des filières locales par des entreprises agrotertiaires européennes.

Après avoir présenté notre cadre méthodologique en définissant l'approche des chaînes globales de valeur (CGV), nous décrivons les filières locales marocaine et turque ainsi que la méthodologie des études de terrain réalisées dans ces deux pays. Nous illustrons ensuite les systèmes de gouvernance observés dans la CGV de tomate fraîche avec des types de coordination des filières locales différents selon l'organisation des acteurs locaux de ces deux pays : les exportateurs des tomates fraîches marocains sont dans une phase de consolidation de leur insertion de longue date dans les chaînes d'approvisionnement des firmes agrotertiaires de l'Union européenne (UE), d'une part, et les exportateurs turcs qui témoignent

d'une reconfiguration qui est en train de s'opérer au sein d'une filière d'exportation récemment formée, d'autre part.

La chaîne globale de valeur et la gouvernance des filières

Gereffi (Gereffi *et al.*, 1994) présente une approche au début des années 1990 en tant qu'analyse de *commodity chains* qu'il développera ensuite en tant que chaîne globale de valeur (CGV) (Gereffi *et al.*, 2005). Par cette approche, il propose un outil pluridisciplinaire pour analyser les phénomènes de mondialisation et étudier l'organisation des marchés mondiaux qui engendrent des rapports de force entre les différents acteurs de la chaîne et renouvelle l'approche filière.

Définie comme « un réseau interorganisationnel construit autour d'un produit, qui relie des ménages, des entreprises et des États au sein de l'économie mondiale », la CGV s'articule autour de quatre dimensions principales (Palpacuer, 2001) :

- une dimension technico-économique qui correspond à la séquence d'activité mise en œuvre depuis la conception jusqu'à la commercialisation du produit (intra- et inter-industrie) ;
- une dimension territoriale qui se caractérise par un degré variable de dispersion ou de concentration des activités selon les chaînes de valeur observées ;
- un cadre socio-institutionnel qui correspond aux règles, normes et politiques publiques qui régulent et influencent l'activité des firmes au niveau mondial ou macro-régional ou au niveau local et contribuent ainsi à structurer la CGV.
- un système de gouvernance qui est décisif sur l'organisation de la structure des flux des produits, l'étendue territoriale de la chaîne et quelque fois sur le cadre socio-institutionnel. C'est au niveau du « système de gouvernance » lié aux notions de barrières à l'entrée que l'on distingue, d'une part les chaînes dominées par les producteurs où les acteurs situés à l'amont de la chaîne qui possèdent des compétences technologiques ou des avantages naturels, coordonnent et structurent la chaîne globale et, d'autre part, les chaînes tirées par l'aval où les grandes firmes de distribution moderne

contrôlent le *design*, le marketing et le développement international des produits et qui, par conséquent, pilotent l'ensemble des acteurs opérant dans la CGV (Arja *et al.*, 2004).

La « gouvernance » reçoit une attention particulière du fait qu'elle semble étroitement liée à une notion de mise à niveau (*upgrading*) qui n'est autre que le processus d'apprentissage permettant la création ou l'amélioration de compétences spécifiques par les acteurs qui se trouvent en position de dépendance par rapport à l'agent clé (Palpacuer, 2001). Pour se positionner sur des maillons rémunérateurs de la chaîne, il importe d'acquiescer, de créer, de développer des compétences spécifiques.

Afin de mieux comprendre la gestion du pouvoir et du contrôle au sein des CGV, Gereffi propose cinq modes de gouvernance, chacun apportant un compromis entre les bénéfices et les risques d'approvisionnement sur le marché (Gereffi *et al.*, 2005). Il existe à côté de deux formes de coordination classiques qui sont la gouvernance par le marché et l'intégration verticale, trois nouveaux modes, basés sur les rapports de force établis entre l'agent clé et les autres acteurs.

Dans la chaîne modulaire, l'acheteur impose ses normes spécifiques concernant les caractéristiques des produits et les fournisseurs ont l'entière responsabilité concernant l'utilisation de la technologie de production, et prennent en charge les dépenses effectuées pour satisfaire les spécifications des clients. L'asymétrie dans les rapports de force reste à un niveau relativement faible et les fournisseurs comme les clients travaillent avec plusieurs partenaires. La chaîne relationnelle propose un système où les relations entre les fournisseurs et les acheteurs sont complexes et se caractérisent le plus souvent par une dépendance mutuelle compte tenu de la spécificité élevée des actifs des partenaires. La proximité physique aussi peut être un lien fort définissant la relation entre les fournisseurs et les acheteurs. Enfin, dans la chaîne captive, le pouvoir est directement exercé par l'acteur clé sur les fournisseurs avec un degré élevé de coordination explicite et une asymétrie importante entre le pouvoir détenu par la firme leader et ses fournisseurs. Le contrôle et la coordination de la chaîne sont entièrement pilotés par la firme leader.

L'intégration de nouveaux fournisseurs rend plus complexe la coordination des filières, plus particulièrement lorsqu'il

existe des différences importantes entre les exigences des acteurs clés gouvernant les CGV et les compétences locales et nécessite des efforts considérables pour la mise à niveau des fournisseurs des pays en développement. Ce processus crée divers niveaux d'acquisition de nouvelles compétences et implique des formes hybrides de gouvernance.

Les exigences des consommateurs européens quant à la qualité des produits alimentaires frais et une demande de plus en plus variée et libérée des contraintes de saisonnalité, poussent les grandes firmes européennes de l'aval à diversifier leurs sources d'approvisionnement à l'échelle mondiale en appliquant des normes de qualité (sanitaire et commerciale) auprès de leurs divers fournisseurs (Reardon et Farina, 2002). Il y a même un consensus au niveau de l'UE à 15 autour de l'application de ces normes de qualité sanitaire par la certification Eurep GAP. Cette norme est définie comme « l'ensemble des exigences imposées au niveau mondial par 26 chaînes européennes de supermarchés qui ont pris en 1997 l'initiative d'harmoniser les conditions qu'elles appliquent à leurs fournisseurs de produits frais en matière de sécurité alimentaire, de durabilité et de qualité »¹. En parallèle, les supermarchés britanniques appliquent également leurs propres normes sanitaires, *British Retailing Consortium* (BRC). Par ailleurs, en 2000, l'Initiative pour la sûreté alimentaire globale (International Food Safety Conference, CIES) réunissait 38 chaînes de supermarchés au niveau mondial, membre de CIES, autour de la signature d'un cadre de *benchmarking* concernant les normes de sûreté des aliments (Dolan et Humphrey, 2004).

L'apprentissage et l'application de ces normes de qualité sanitaires exigées par les firmes de l'agrotertiaire européennes apparaissent comme des paramètres de contrôle et de pilotage des CGV. Le niveau d'insertion des filières locales à ces CGV et le type de coordination des acteurs locaux sont également définis par les compétences que développent ces acteurs locaux en matière d'application de ces normes internationales. A ce titre, l'étude des cas marocain et turc est intéressante dans la mesure où elle nous permet de constater et d'analyser les différents stades d'insertion et les différents niveaux d'apprentissage.

¹ <http://www.finefleur.be/fr/eurogpag.wat.asp>.

Deux pays à haut potentiel d'exportation insérés dans la CGV de tomate fraîche européenne : Maroc et Turquie

La filière marocaine : consolidation par l'innovation

Depuis de longues années, le développement de la production marocaine de tomate primeur sous serre est fortement lié à l'exportation. Cependant, seulement 35 à 40 % de la production sont exportés. Le reste est destiné à l'approvisionnement du marché intérieur en complément de la production de tomate de saison produite en plein champ. Le marché intérieur qui se caractérise par une faible organisation ne constitue pas actuellement pour les producteurs-exportateurs un débouché rémunérateur pour une production qui présente une qualité sanitaire élevée. C'est pourquoi la filière est pilotée par les performances à l'exportation des entreprises. Le marché français absorbe 88 % des exportations du Maroc (campagne 2004-2005) (*tableau 1*). Cette concentration

des flux d'exportation s'explique essentiellement par trois facteurs : la proximité géographique, des liens historiques forts, et l'existence de conditions d'accès tarifaires préférentielles négociées entre le Maroc et l'UE. Sur ce marché, les firmes de la grande distribution européenne situées à l'aval de la chaîne, dictent, à travers leurs stratégies d'approvisionnement, les normes de certification et modifient les structures de l'amont agricole.

Les analyses sur les systèmes de gouvernance sont issues des résultats de l'enquête de terrain effectuée au Maroc en juillet 2005 sur la base d'entretiens auprès de principaux exportateurs. Selon cette enquête, il existe environ 400 à 500 producteurs-exportateurs regroupés au sein d'entreprises d'exportation. Ces entreprises, pour la plupart constituées après 1986, suite à la fin du monopole public de l'Office de commercialisation et d'exportation, sont hétérogènes quant à leurs formes juridiques, leur taille et leur mode d'organisation. Actuellement, le secteur exportateur est composé d'une dizaine de groupes exportateurs. Certains sont spécialisés dans l'exportation de tomates, alors que d'autres ont une activité dominante dans le secteur des agrumes, premier produit d'exportation du Maroc. Selon les entreprises, la tomate représente 50 à 90 % de leurs ventes totales de primeurs en volume.

Environ 80 % des exportations sont réalisées par 9 groupes exportateurs, suivant les chiffres de la campagne 2001-2002.

Tableau 1. Filière d'exportation de tomate fraîche au Maroc (2004/2005).

Table 1. Moroccan fresh tomato exportation sector (2004/2005).

Production totale	1,1 million de tonnes 14 ^e producteur mondial (1 %)
Superficie	22 000 hectares
Taille moyenne des exploitations	5 à 10 hectares
Production de tomate primeur (sous serre et plein champ)	627 000 tonnes (57 % de la production totale)
Bassin de production	
Sous-Massa : 82 % de la production	Superficie : 3905 hectares
Exportations	236 369 tonnes (38 % de la production totale de tomate primeur)
Principaux pays destinataires :	
Union européenne	91 % des exportations (dont la France 88 %)

Source : tableau élaboré par les auteurs d'après les données fournies par l'Association des producteurs et exportateurs de fruits et légumes (Apefel).

Les trois premiers totalisent près de la moitié des exportations. Un groupe exportateur est constitué de producteurs, d'entreprises d'expédition et d'une structure commerciale.

La filière turque : émergence de nouveaux acteurs

Contrairement au cas marocain, les exportations ne se présentent pas comme le facteur moteur de l'organisation de la filière tomate en Turquie. Malgré le fait que ce pays se place parmi les premiers producteurs de tomates fraîches au niveau mondial, les exportations ne représentent que 3 à 4 % de ce volume total (tableau 2). Cependant, le secteur d'exportation commence à attirer de plus en plus de producteurs et d'entreprises exportatrices compte tenu du haut niveau de revenu.

Une grande partie des exploitations horticoles (83 % des exploitations totales) ont moins de 10 hectares (Devlet Istatistik Enstitüsü, 2005). Les techniques culturales qu'elles appliquent se caractérisent par l'utilisation d'une quantité importante d'intrants modernes pour accroître les

rendements ainsi que par un manque de connaissances dans le domaine de l'agriculture raisonnée.

Sur le marché domestique qui absorbe la quasi-totalité de la production nationale, nous remarquons que les consommateurs turcs sont davantage préoccupés par l'aspect physique et le prix du produit, et ne sont pas attentifs à la qualité sanitaire des produits frais. Le nombre important d'agents intermédiaires (parmi lesquels nous pouvons énumérer les ramasseurs locaux, les commissionnaires des halles de gros et les grossistes des centres de consommation) qui opèrent dans les canaux de commercialisation rend encore plus difficile un contrôle efficace de l'application des normes de qualité sanitaire dans la filière. La mise à niveau et le processus d'apprentissage de l'application des normes de qualité sanitaire sont, par conséquent, introduits dans la filière plus particulièrement par les firmes exportatrices soucieuses de bien répondre aux exigences de leurs clients étrangers. Par conséquent, l'étude de l'insertion de la filière turque des tomates fraîches dans des chaînes globales de valeur repose presque entièrement sur une analyse des méthodes d'approvisionnement en tomates fraîches des exportateurs.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé les résultats d'une enquête effectuée en 2004, dans le cadre du projet européen Economics coordonné par les équipes de l'Unité mixte de recherche « Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs » (UMR Moisa). L'échantillonnage est basé sur une population de 380 firmes exportatrices enregistrées dans 6 Unions d'exportateurs des fruits et légumes frais de Turquie. Au total, 25 firmes ont pu être visitées et font partie de l'échantillon de l'enquête que nous appellerons dorénavant l'enquête 2004 (Tozanli *et al.*, 2006) (tableau 3).

Parmi les entreprises enquêtées en 2004, la relation entre les méthodes d'approvisionnement et la certification Eurep GAP semble être directe. Plus de la moitié des firmes certifiées Eurep GAP sont verticalement intégrées alors que les 40 % restants sont liées d'une manière durable aux producteurs par des contrats écrits. Les firmes qui sont à la fois certifiées ISO 9000 version 2001 et Eurep GAP, ont rarement recours aux services des commissionnaires pour leur approvisionnement. Parmi les firmes qui travaillent exclusivement avec les commissionnaires sur le principe des transactions contractées sur le marché, un peu plus de 20 % sont certifiées ISO 9000 et rares sont celles qui possèdent un certificat Eurep GAP. Dans un cas comme dans l'autre, le système de gouvernance des chaînes de valeur a une relation directe avec la durée de l'apprentissage et l'application des normes internationales par les firmes exportatrices. Ainsi, les systèmes de gouvernance évoluent suivant le degré d'apprentissage et d'adaptation par les acteurs locaux des paramètres établis par les agents clés.

Les systèmes de gouvernance dans la CGV de tomate fraîche

Suivant l'analyse des résultats des enquêtes et des entretiens menés au Maroc et en Turquie, nous avons dégagé deux systèmes de gouvernance distincts qui régissent dans la chaîne globale de valeur des tomates fraîches établie entre les pays de l'UE et ces deux pays exportateurs. Dans ces deux systèmes, il s'avère que les

Tableau 2. Filière d'exportation de tomate fraîche en Turquie (2004).

Table 2. Turkish fresh tomato exportation sector (2004).

Production totale	9 440 000 tonnes (2004) (3 ^e rang au classement mondial)
Superficie	255 000 hectares
Nombre total d'exploitations	282 690
Taille moyenne des exploitations	0,9 ha/exploitation
Bassins de production	
Antalya/Muğla	21 % de la production totale
Bursa/Balıkesir/Çanakkale	21 %
Izmir/Manisa	13 %
Mersin/Adana et Urfa	11 %
Tokat/Amasya	5 %
Production tomates sous protection	1 417 667 tonnes (15 % de la production totale)
Superficie consacrée	144 hectares
Exportations	235 364 tonnes (2,5 % de la production) (6 ^e rang au classement mondial)
Principaux pays destinataires :	
Slovénie, Arabie Saoudite, Roumanie, Serbie & Montenegro, Grèce	85 % des exportations totales

Source : tableau élaboré par les auteurs d'après les données du Devlet Istatistik Enstitüsü (DIE ; www.tuik.gov.tr).

Tableau 3. Les principales caractéristiques des firmes exportatrices de l'échantillon de l'enquête 2004 réalisée en Turquie et réparties par systèmes de modes de gouvernance.

Table 3. Main characteristics of exporting companies in the 2004 sample survey carried out in Turkey and classified according to types of governance.

Ville d'enregistrement	Année de création	Nombre de salariés permanents	Nombre de salariés saisonniers	Principaux pays de destination	Exportations totales des fruits et légumes frais en 2003 (tonnes)	Exportations totales des tomates fraîches en 2003 (tonnes)	Valeur totale des exportations des tomates fraîches en 2003 (en euros)	Capacité d'entreposage (m ²)	Capacité de refroidissement (m ³)	Autres fournisseurs en cas de demandes supplémentaires
1. CGV captive/coordination par l'intégration verticale au niveau la filière locale (7 firmes)										
Istanbul	1988	9	300	France, Allemagne, Pays-Bas	3 500	3 500	2 557 375	1 200	900	
Antalya	2001	27	50	Russie, Roumanie	3 200	1 000	700 000	4 500	300	Commissionnaires
Antalya	1995	45		RU, Pays-Bas, Dubaï	500	500	557 683	1 200	200	Autres producteurs
Izmir	1972	23		France, Pays-Bas, Allemagne	8 000	800	500 000	7 000	300	
Antalya	2000	10		Serbie, Slovénie, Kosovo	500	500	140 000	3 000	1 000	
Bursa	1983	60	500	Pays-Bas, Allemagne	18 500	518	80 000	25 000	16 500	Autres producteurs
Antalya	1997	8		Serbie et Montenegro	300	100	79 669	2 000	110	
2. CGV modulaire/ coordination en réseau contrôlé au niveau de la filière locale (8 firmes)										
Antalya	2001	250	60	Macédoine Kosovo, Bosnie H.	10 000	9 000	3 983 450	300		Commissionnaires
Antalya	1998	150	200	Russie, Allemagne, Macédoine	9 450	1 400	1 550 000	480		
Antalya	1995	12	30	Bulgarie, Bosnie H.	10 000	6 000	1 500 000	8 972	8 972	Commissionnaires
Mersin	2001	5		Pays-Bas, France, Russie	1 800	225	358 511	4 000	3 000	Commissionnaires
Mersin	1987	16	150	Russie, Hongrie, Allemagne	7 000	3 500	1 700 000	2 500	200	
Mersin	1995	11	40	France, Grèce, Russie	1 860	774	264 501	2 000	400	Autres exportateurs
Mersin	1993	12		Arabie S., Koweït, Dubaï,	6 564	1 224	224 000	3 000	250	Agriculture contractuelle
Mersin	2000	13		Tchéquie., Slovaquie, Croatie	500	500	140 000	500		Commissionnaires
3. CGV modulaire/régulation par le marché au niveau de la filière locale (10 firmes)										
Izmir	1960	65	350	Allemagne	15 000	1 500	1 200 000	3 500	170	Producteurs
Hatay	1994	4		Autriche, Allemagne, France	14 000	5 165	1 300 000			Producteurs
Antalya	2000	4	55	Allemagne, Hongrie	8 000	3 000	1 000 000			Producteurs
Antalya	1995	70	200	Grèce, Russie, Albanie, RU	6 150	1 000	517 849	33 000	2 000	
Antalya	2001	60		Croatie, Hongrie, Pologne	1 500	1 500	400 000	6 200	1 700	
Mersin	1994	100	40	Grèce, Pays Balkans	16 000	976	270 000	500	250	Producteurs
Antalya	2001	20	65	Allemagne, Pays-Bas, Bosnie H.	1 000	830	230 000	1 500	500	
Izmir	1993	7		Allemagne	4 000	500	11 950	1 000	200	Producteurs
Bursa	1984	70	70	Allemagne	?	?	?	1 000	100	Commissionnaires
Antalya	2001	4	50	Roumanie, Allemagne	2 560	500	300 000	5 000	150	

Source : tableau élaboré par les auteurs à partir des analyses présentées dans le rapport Economics (Tozani et al., 2006).

paramètres de contrôle de la chaîne sont imposés par les grandes firmes de distribution moderne installées dans l'UE qui se présentent en tant qu'agents clés puissants.

La CGV captive

Dans ce cas, le pilotage est entièrement entre les mains des grandes firmes de distribution moderne et le pouvoir est complètement asymétrique en faveur de ces agents clés pilotant la chaîne. Nous remarquons deux types de coordination au niveau des filières locales de tomates fraîches marocaine et turque suivant le temps d'apprentissage des agents locaux et le niveau de concentration dans la filière.

Intégration verticale dans la filière locale

Ce mode de gouvernance est observé plus particulièrement au **Maroc** où nous remarquons une forte concentration dans les entreprises verticalement intégrées pour mieux répondre aux exigences normatives de leurs clients européens. Ainsi, les deux premières entreprises, qui font partie d'un holding industriel et commercial, représentent environ 25 % des exportations. La tomate est au cœur de leur développement, bien que l'on note une diversification des exportations vers d'autres produits (melon, courgettes, plantes aromatiques).

Un partenariat entre un industriel marocain et un producteur français est à la base de la fondation d'une de ces entreprises en 1989 pour créer une complémentarité des calendriers des productions françaises (sud de la France et Bretagne) et marocaines (région Souss-Massa-Draâ) afin de s'adapter aux stratégies d'approvisionnement de la grande distribution. Ce partenariat, qui a bénéficié de capitaux importants, s'est accompagné d'un transfert de nouvelles technologies et de compétences techniques. Aujourd'hui, cette firme est passée sous contrôle marocain, a une position de leader au sein du secteur. À la pointe des méthodes de production et des technologies de conditionnement et de stockage, elle a mis en place des démarches qualité qui répondent aux référentiels de qualité de la grande distribution (BRC, Eurep Gap, ISO 14 001) et aux normes de qualité de la réglementation européenne. Dans le souci de mieux maîtriser la phase de la production et de développer de nouvelles variétés, la firme a créé en partenariat avec des firmes européennes, une filiale dans la produc-

tion de plants et une autre pour la production d'auxiliaires de cultures.

L'intégration verticale s'étend également vers l'aval, avec un bureau commercial et une plate-forme logistique localisés sur le marché international de Saint-Charles. À côté de la fonction commerciale, cette organisation a un rôle de transmission des informations de l'aval vers l'amont de la filière, ce qui permet à l'entreprise d'adapter en permanence sa production aux besoins du marché et de développer de nouvelles variétés (cerise, cocktail, grappe...) représentant environ 50 % des volumes commercialisés. Une politique de marque unique pour des produits de haute qualité accompagne cette coordination intégrée.

La seconde entreprise a été créée en 1996, également sur la base d'une alliance entre un producteur français installé au Maroc depuis 1974 et la première entreprise. Cette entreprise produit et exporte de la tomate et complète son offre à l'exportation par d'autres productions : melon, courgette et haricot vert. Une forte technicité et une maîtrise de l'outil de production accompagnent une commercialisation *via* une marque unique.

L'intégration des fonctions de l'aval est réalisée par une structure qui est basée à Châteaurenard (France). À la différence de la firme précédente, cette entreprise commercialise en plus de sa propre production celle d'autres producteurs mais cela reste actuellement un phénomène peu important. Dans ce cas précis, la coordination est effectuée à travers des cahiers des charges imposés aux producteurs que l'entreprise sélectionne selon leur capacité à répondre aux référentiels de qualité appliqués par l'entreprise (BRC, *Nature's Choice*, Eurep-Gap).

Il est question d'un système de gouvernance captif, puisque 80 % de ventes de ces entreprises sont absorbées par la grande distribution européenne. Par leur exigence quant aux normes internationales de qualité, elles ont endossé un rôle de « locomotive » pour l'ensemble du secteur et ont apporté les éléments concurrentiels nécessaires pour une mise à niveau vers le haut d'une partie des acteurs locaux. Le pilotage de la filière locale peut être effectué davantage par ces firmes innovatrices grâce à des alliances horizontales conclues avec d'autres producteurs capables de répondre à la stratégie des acteurs clés.

En **Turquie**, contrairement au Maroc, la concentration parmi les agents locaux ne s'est pas encore intensifiée et la plupart

des firmes exportatrices sont des entreprises récemment créées. Un peu plus d'un quart des exportateurs ont opté pour une intégration verticale. Dans cette catégorie, nous trouvons des firmes avec du capital étranger ainsi que des filiales créées par des groupes semenciers étrangers. Ils possèdent leurs propres exploitations contrôlant ainsi tout le processus de production et l'approvisionnement en intrants. Ces entreprises intègrent également des infrastructures de conditionnement, de refroidissement et d'entreposage. Certaines d'entre elles intègrent également le transport dans leur périmètre d'activités.

De taille moyenne (entre 10 et 60 salariés permanents), ces firmes exportatrices complètent leur approvisionnement auprès d'autres producteurs, en cas de demandes supplémentaires. Elles détiennent environ un tiers de la valeur totale des exportations réalisées par l'ensemble des entreprises comprises dans l'enquête de 2004, alors qu'elles ne cumulent que 16 % des volumes exportés. Les pays de l'UE sont les principaux destinataires, suivis par la Russie, Dubaï, la Serbie et le Monténégro. Elles travaillent directement avec les chaînes de supermarchés allemands et français. La totalité de ces entreprises ont leur marque commerciale mais travaillent également sous la marque de leurs principaux clients. Certaines de ces firmes, en adoptant une stratégie proactive envoient un de leurs cadres pour prospecter les marchés européens, écouter de plus près les demandes particulières formulées par leurs principaux clients et chercher de nouvelles opportunités.

Coordination en réseau de la filière locale

Toujours dans le **cas marocain**, la maîtrise des techniques de production et de l'application des normes internationales de qualité est coordonnée par des firmes coopératives qui travaillent avec la grande distribution européenne. Ainsi, la gouvernance de l'ensemble de la chaîne est déterminée par le contrôle exercé par les acheteurs se situant à son aval mais la forme de coordination de la filière locale est davantage caractérisée par une organisation en réseau de petits producteurs regroupés autour d'une grande coopérative exportatrice qui contrôle 23 % des exportations totales marocaines.

Ce groupe coopératif, créé en 1989, regroupe, aujourd'hui, environ 120 producteurs organisés dans une dizaine de coopératives d'expédition et trois producteurs expéditeurs privés. La mise en

commun des moyens est réalisée au niveau de la logistique et de la gestion administrative, une centralisation nécessaire pour une maîtrise totale des techniques de production. En revanche, dans le domaine de la commercialisation, chaque coopérative est indépendante. La plus grande coopérative d'expédition (45 % des exportations) regroupe environ une dizaine de moyens et grands producteurs. Elle commercialise ses produits par l'intermédiaire d'un bureau de commercialisation localisé sur le marché international de Saint-Charles, fondé en partenariat avec un importateur français. Cette organisation commerciale combinée à des volumes d'exportation importants permet à cette coopérative de s'implanter auprès des centrales d'achat de la grande distribution française.

La CGV modulaire

Les normes spécifiques qui régissent la CGV sont toujours imposées par les agents clés. Néanmoins, le pouvoir est moins concentré entre les mains de ceux-ci, contrairement à ce qui se passe dans le système de gouvernance captif. Les fournisseurs aussi bien que les acheteurs travaillent avec plusieurs partenaires sans pour autant dévier de l'application des paramètres préétablis par les agents clés. Deux types de coordination des acteurs dans les filières locales ont été distingués.

Coordination en réseau de la filière locale

Au **Maroc**, plus d'un tiers des exportations de tomates fraîches sont réalisées par cinq firmes qui se coordonnent en réseau. Parmi celles-ci se trouve la deuxième plus grande coopérative exportatrice marocaine, qui a été créée en 1998. Elle est composée d'une quinzaine de petits et moyens producteurs qui, pour certains d'entre eux, ont opté pour une diversification culturelle plutôt que de se spécialiser dans la production des tomates et ont résisté au mouvement de concentration qu'a connu le secteur. Grâce à un savoir-faire traditionnel et à des ressources humaines de qualité résultant de la conversion des anciens cadres et techniciens d'organismes publics en horticulteurs, ils bénéficient d'une capacité d'adaptation face aux changements accélérés en matière de réglementation sanitaire et phytosanitaire de l'UE.

Ne possédant pas de structure de vente à l'étranger, cette coopérative utilise des formes de coordination transactionnelle pour organiser ses activités à l'aval de la

chaîne. Elle pratique la vente en consignation par des importateurs : les produits sont expédiés sans programmation des ventes à des importateurs commissionnaires, et sont souvent commercialisés à travers des circuits de distribution traditionnels.

La coopérative développe la forme de transaction tripartite qui repose sur une relation durable établie entre elle-même, un importateur-grossiste, et une centrale d'achat sous forme d'un accord de campagne (prévisions des volumes, programmation des envois, caractéristiques des produits, prix fixés à la semaine), ce qui permet à la coopérative, qui n'a pas les moyens de développer des ventes directes, d'améliorer sa présence auprès de la grande distribution européenne.

À côté de cette grande coopérative, nous avons deux groupes d'exportateurs spécialisés dans le secteur des agrumes, dont l'un a récemment fait son entrée dans le secteur de la tomate. Ensemble, ils totalisent 15 % des exportations. Intégrés verticalement vers l'amont, ces producteurs cherchent des économies d'échelle au stade de la commercialisation. À côté de leur propre récolte (estimée entre 40 et 60 %), ils commercialisent la production de producteurs regroupés en coopératives d'expédition ou de ceux qui font appel à des entreprises d'expédition privées. L'un de ces groupes a créé un partenariat avec le holding regroupant les deux plus grandes entreprises verticalement intégrées de la filière marocaine, et n'hésite pas à conclure des partenariats tripartites. Dans cette configuration, les ventes en consignation par des importateurs commissionnaires sont amenées à diminuer.

L'autre entreprise privée a fondé son développement à l'étranger sur un partenariat qu'elle a créé avec un producteur espagnol depuis les années 1980. La plate-forme de distribution de son partenaire espagnol et son propre bureau de commercialisation situé à Rungis assurent la distribution sur les marchés européens. À l'instar de son acolyte, son développement repose sur l'augmentation de sa propre production dans des variétés dont la demande est en croissance (tomate cerise, cocktail) ainsi que sur la création de partenariats avec d'autres producteurs-exportateurs.

En **Turquie**, près de la moitié des exportations en volume comme en valeur de tomates fraîches sont réalisées par des acteurs qui se coordonnent en réseau et qui s'insèrent dans une chaîne modulaire.

Près d'un tiers des entreprises exportatrices font partie de cette catégorie et ont des relations directes bien établies avec les producteurs. La moitié de ces entreprises ont opté pour une agriculture contractuelle alors que l'autre moitié préfère une relation conventionnelle sans passer par des contrats et se base sur des prix de marché pour leurs transactions. En cas de demandes supplémentaires, ces entreprises ont recours à des commissionnaires pour leurs approvisionnements.

Les entreprises qui contractualisent leurs approvisionnements avec les producteurs sont de grande taille (plus de 200 salariés permanents) alors que celles qui ont des relations directes non contractuelles avec les producteurs sont beaucoup plus petites (entre 10 et 20 employés salariés permanents).

Les activités de conditionnement et de logistique sont externalisées par la plupart des entreprises de cette catégorie. Celles qui intègrent des infrastructures frigorifiques ou des entrepôts ont des capacités plutôt limitées.

L'ensemble des entreprises de cette catégorie réalise presque la moitié de la valeur et du volume total des exportations dont les destinations sont assez diverses : les pays des Balkans et du golfe Arabique, la Russie mais également l'Allemagne, les Pays-Bas, la France et la Grèce. La plupart des firmes de cette catégorie travaillent avec des importateurs avec qui elles ont établi des relations de longue durée. D'autres firmes ont leur propre bureau de liaison installé dans les pays destinataires, plus particulièrement dans les pays de l'UE pour une meilleure maîtrise de leur logistique. Cependant, les entreprises de cette catégorie semblent avoir opté pour une clientèle plus variée qui leur permet, dans un sens, de contourner la contrainte imposée par l'application des normes internationales de qualité.

Régulation par le marché au niveau de la filière locale

Les **entreprises marocaines** qui correspondent à ce modèle d'organisation représentent environ 15 % des volumes exportés. Elles sont spécialisées dans la commercialisation à l'exportation pour le compte de producteurs de tomates mais aussi d'agrumes. L'exportateur, en contrepartie d'une commission, prend en charge la commercialisation de producteurs en majorité de petite taille, qui sont faiblement organisés et qui n'ont pas réussi à constituer des entités communes leur permettant de commercialiser eux-

mêmes leur production. D'une manière générale, ces producteurs ne répondent pas aux critères de qualité exigés par le commerce moderne.

Ce modèle dominant au début des années 1990, lorsque le secteur n'était pas structuré est en voie de marginalisation. La stratégie des importateurs-commissionnaires consiste à écouler des volumes importants de produits de qualité hétérogène et faiblement valorisés. L'asymétrie informationnelle est forte entre les deux interfaces producteurs/exportateurs et exportateur/importateur et les relations reposent en grande partie sur les mécanismes de marché où les variables prix et quantités dominant. L'évolution à attendre de cette forme de coordination est probablement une plus grande marginalisation, compte tenu des scénarios possibles : reconversion des producteurs vers d'autres cultures pour le marché intérieur, disparition des producteurs les plus fragiles, constitution de coopératives d'expédition capables de contrôler la mise en marché de leur production.

Plus d'un tiers des **entreprises exportatrices turques** travaillent exclusivement avec des commissionnaires qui collectent les volumes demandés auprès d'un grand nombre de petits producteurs. Certaines ont également des relations directes avec les producteurs. La plupart de ces entreprises ont été créées avant les années 2000. La taille moyenne est de 40 salariés permanents bien que plus d'un tiers ait moins de 10 salariés. La plupart entre elles ont réalisé une intégration vers l'aval : leur capacité de stockage et de refroidissement est assez importante et plus des trois quarts ont leurs propres installations de conditionnement des produits. L'intégration des services logistique leur permet certainement d'atteindre un niveau de qualité commerciale exigée par leurs clients et de garder la valeur ainsi créée dans leur hiérarchie.

Un peu plus d'un tiers des exportations en volume des tomates fraîches sont réalisées par les firmes de cette catégorie. En revanche, leur capacité à capter la valeur créée est limitée à 14 % du total des exportations en valeur pour l'année 2003. La plupart de ces entreprises expédient leurs produits vers l'Allemagne, la Serbie-Monténégro et la Croatie. La plupart d'entre elles travaillent avec les firmes

importatrices et n'ont pas de lien direct avec les chaînes de supermarchés.

Les firmes exportatrices qui ne sont pas verticalement intégrées ou qui n'ont pas de formes d'approvisionnement contractuel direct, ont quand même un certain contrôle sur leurs fournisseurs concernant la conformité des produits aux normes de qualité sanitaires internationales. Ces contrôles sont effectués par des cadres salariés des firmes exportatrices ou alors par l'importateur dans le cas d'un refus des marchandises au moment de l'achat.

D'une manière générale, les firmes exportatrices des fruits et légumes frais ne semblent pas donner entière satisfaction à leur clientèle étrangère, puisqu'uniquement 48 % des firmes exportatrices déclarent répondre aux exigences de leurs clients (Tozanli *et al.*, 2006). Cependant, l'application de l'union douanière avec l'UE et la réglementation européenne semblent être des facteurs exogènes ayant un impact fort sur la mise à niveau générale.

Il est important de souligner qu'en complément des modes d'approvisionnement, les pays destinataires ainsi que la nature des clients sont également des facteurs déterminants dans l'application des normes de qualité sanitaire par les firmes exportatrices. Celles qui ont des relations directes avec les chaînes de supermarchés des pays de l'UE à 15 ont une exigence plus importante que les autres entreprises quant à l'application de ces normes.

Conclusion

Dans le cas de la Turquie, nous remarquons bien le transfert du contrôle des « compétences » des acteurs clés des CGV vers des instances publiques locales. Ainsi, le ministère de l'Agriculture et des Affaires rurales a mis en application, en septembre 2004, une nouvelle régulation concernant les bonnes pratiques agricoles, par laquelle il impose, à l'ensemble des exploitations horticoles, l'application des normes Eurep GAP à partir du 1^{er} janvier 2005. Toutes les exploitations horticoles ont l'obligation de tenir des cahiers des charges et de mentionner les quanti-

tés d'engrais, de pesticides et des insecticides utilisées. Par ailleurs, les magasins de vente d'intrants modernes ont également l'obligation de déclarer les quantités de ces intrants vendues aux exploitations agricoles ainsi que le nom et l'adresse de chaque acheteur. Ce changement s'inscrit dans la continuité du souci du gouvernement turc d'harmoniser son système agricole et sa structure agraire de façon à ce qu'ils satisfassent aux exigences de l'Union douanière qu'elle a réalisée avec l'UE depuis 1996.

Cette orientation politique turque aura certainement des retombées sur la coordination de la filière locale et pourrait se traduire par une concentration parmi les acteurs de l'amont et auprès des acteurs traditionnels que sont les commissionnaires. Le changement éventuel dans les attentes des consommateurs turcs peut également conduire les acteurs du secteur vers une mise à niveau généralisée.

Le Maroc, qui semble avoir réalisé cette mise à niveau depuis quelques années déjà, est mieux positionné pour répondre aux demandes codifiées des acteurs clés de la chaîne globale des tomates fraîches. Cependant, une libéralisation plus élargie des politiques commerciales peut raviver la concurrence exercée par d'autres pays méditerranéens sur les marchés européens traditionnellement approvisionnés par les exportations marocaines. Pour que ce *leadership* ne devienne pas un facteur de vulnérabilité pour les acteurs marocains insérés dans une CGV captive, ces derniers doivent dès lors diversifier leur clientèle et élargir l'étendue géographique de leur marché naturel.

Les grandes firmes européennes de la distribution moderne continueront à piloter et à modeler la chaîne globale des tomates fraîches en dictant les normes internationales qui leur apportent des avantages. Cependant, si les principaux acteurs des filières locales arrivent à réunir leur force, ils auront certainement plus de poids dans les négociations avec les acteurs clés de la chaîne et pourront mieux équilibrer les rapports de force. Cela suppose une mise à niveau maîtrisée et des investissements dans le domaine de l'innovation et du développement de nouvelles variétés tout en visant à améliorer la qualité sanitaire pour l'ensemble des produits et non uniquement pour ceux qui sont destinés à l'exportation. ■

Références

- Arja R, Palpacuer F, Tozanli S. *Dynamiques des apprentissages inter-entreprises et compétitivité des entreprises régionales : cas des vins dans le Languedoc-Roussillon*. Colloque international AIEA2, Développement durable et globalisation dans l'agroalimentaire, Université Laval, Québec, 23-24 août 2004.
- Devlet Istatistik Enstitüsü (DIE). *2001 General agricultural census, results of village information survey*. Ankara : DIE, 2005.
- Dolan C, Humphrey J. Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom. *Environ Plan A* 2004 ; 36 : 491-509.
- Gereffi G, Korsesiewicz M. *Commodity chains and global capitalism*. London : Praeger, 1994.
- Gereffi G, Humphrey J, Sturgeon T. The governance of global value chains. *Rev Int Polit Econ* 2005 ; 12 : 78-104.
- Palpacuer F. Competence-based strategies and global production networks. *Competition & Change* 2001 ; 4 : 1-48.
- Reardon T, Farina E. The rise of private food quality and safety standards: illustrations from Brazil. *Intern Food Agr Manage Rev* 2002 ; 4 : 413-21.
- Tozanli S, Lemeilleur S, Codron JM, Aktas Cimen Z, Coudel E. *Upgrading quality in fresh tomatoes sector; characterisation of the post-harvest marketing channels in Turkey*. Report for the Ecoponics Research Project funded by the European Union under the 6th Framework. Montpellier, 2006.