

## OÙ SE CRÉE LA VALEUR ? UNE APPLICATION DE L'ANALYSE DE PORTER AUX FILIÈRES DU VÉGÉTAL SPÉCIALISÉ

Joël Justin, Jacques Boulay, Emmanuel Geoffriau, Caroline Widehem et Paul Muller

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2009/8 n° 28 | pages 177 à 195

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-177.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

par Joël Justin, Jacques Boulay, Emmanuel Geoffriau,  
Caroline Widehem et Paul Muller

## Résumé

Cet article a pour objectif de montrer l'intérêt d'aborder la question de la création de valeur dans une perspective inter-organisationnelle alors que la plupart des travaux s'attachent à appliquer à l'entreprise vue de manière isolée le cadre conceptuel de la chaîne de valeur. Pour ce faire, une étude empirique a été réalisée auprès de 45 organisations situées aux différents niveaux de quatre filières du secteur du végétal spécialisé. Les résultats obtenus suggèrent que l'appartenance à une filière est une source de création de valeur. Ils doivent toutefois être nuancés afin de tenir compte des spécificités des différents modes de production, de commercialisation et de distribution qui ont pu être observés.

## Abstract

This article aims at presenting the interest of addressing the issue of value creation in an inter-organizational perspective while most existing research focuses on applying Porter's framework using a unique organization perspective. An empirical study has been conducted among 45 organizations at different levels of four chains of the French plant sector. If the results suggest that being a member of a chain is a source of value creation, it is necessary to take into account the specificities of the different modes of production, marketing and distribution to better understand the differences between chains.

Pendant de nombreuses années, le modèle hiérarchique traditionnel a dominé la pensée académique et managériale sur l'entreprise. Cette dernière y était représentée sous la forme d'une organisation pyramidale dans laquelle prévalait une certaine spécialisation des tâches. Ce modèle a progressivement été remis en cause par l'émergence de nouveaux enjeux de gestion - importance croissante de la qualité, des délais, de l'innovation, de l'environnement, etc. - dont la prise en compte a montré les limites des organisations fonctionnelles classiques. Les enjeux précités sont en effet vite apparus comme transverses aux différentes activités d'une firme et non plus réservés à une fonction particulière.

D'un point de vue théorique, le renouvellement introduit par Porter (1985) au travers du concept de chaîne de valeur considère l'entreprise comme un ensemble d'activités créatrices de valeur perçue pour le client et de marge pour l'entreprise. La création de valeur résulte non seulement de chaque activité mais encore de l'interface entre les activités et surtout les différents acteurs internes et externes de l'organisation. Nous partons donc du postulat que l'organisation ne doit plus être analysée de manière isolée mais dans son environnement. Les relations avec des acteurs amont et aval doivent donc être prises en compte. Cette lecture transversale de la firme suggère l'intérêt de dépasser les études intra organisationnelles existantes qui mobilisent le concept de chaîne de valeur afin de prendre aussi en compte des analyses inter-organisationnelles.

Cet article a pour objectif de montrer l'intérêt d'aborder la question de la création de valeur dans une perspective inter-organisationnelle alors que la plupart des travaux empiriques s'attachent à appliquer à l'entreprise vue de manière isolée le cadre conceptuel de la chaîne de valeur. Nous souhaitons montrer l'apport d'une étude qui repose sur le recueil de données auprès d'organisations situées aux différents niveaux d'une même filière (production, transformation, distribution, etc.) afin d'identifier plus précisément où et comment se crée la valeur.

C'est une application de cette analyse par filière à un secteur particulier - le végétal spécialisé - qui est ici proposée. Cet article trouve sa source dans une recherche conduite pour le compte du Pôle de compétitivité à vocation mondiale *Végépolys* dans le cadre de l'organisation du *Plant International Meeting 2008*. Cet événement, qui rassemble tous les deux ans responsables d'entreprises et chercheurs, se veut une plate-forme de réflexion et d'échange autour des problématiques des entreprises œuvrant dans le domaine du végétal spécialisé. Consacré en 2008 au thème de la création de valeur, il s'agissait de contribuer à nourrir les débats à travers la réalisation d'une série de rapports d'étonnement sur les sources de création de valeur dans différentes filières du secteur<sup>46</sup>.

La première partie s'attache à présenter le cadre conceptuel de la recherche. Nous abordons ensuite son cadre méthodologique avant d'en présenter les principaux résultats. Nous analysons successivement les sources de création de valeur dans chacune des quatre filières retenues puis offrons une analyse inter-filières avant de décrire les implications managériales et les limites de la recherche.

---

46. Les résultats empiriques présentés dans cet article s'appuient en partie sur les travaux réalisés par des étudiants du Master Entrepreneuriat de l'ESSCA, du Master Intelligence Economique et Stratégies Compétitives de l'Université d'Angers et des options Fruits & Légumes, Alimentation Marchés, et Pépinières ornementales de l'INHP. Sous notre encadrement, ils ont participé au recueil et à une première analyse des données.

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

## 1. Cadre théorique : de la chaîne de valeur interne à l'entreprise à la prise en compte des relations externes

Souvent remise en cause ou dépassée par les théoriciens de la ressource (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Wernerfelt, 1984), de la connaissance (Grant, 1996) ou de la compétence (Sanchez, 2000), la chaîne de valeur peut sembler être un concept démodé<sup>47</sup>. Pourtant, il s'agit d'un cadre d'analyse de l'entreprise qui reste pertinent afin d'identifier les sources réelles de création de valeur dans une organisation. Elle permet également une lecture transverse de l'entreprise qui permet de mieux comprendre ses relations avec les acteurs amont et aval avec lesquels elle travaille. Autant d'éléments qui participent à mieux comprendre comment créer un avantage concurrentiel pérenne.

### 1.1. Le concept de chaîne de valeur et le portefeuille d'activités

Le concept de chaîne de valeur repose sur une vision de la firme comme étant constituée d'un portefeuille d'activités qu'il convient de gérer. La maîtrise de la compétitivité passe par une analyse minutieuse de ces différentes activités en distinguant les activités principales des activités de soutien d'une part et les activités à valeur ajoutée (AVA) et celles sans valeur ajoutée (ASVA) d'autre part (cf. tableau 1).

Pour créer de la valeur, l'entreprise doit améliorer l'efficacité de ses AVA parce qu'elles concourent directement à la satisfaction du client, contribuent à la différenciation de son offre et constituent le cœur de son métier. En parallèle, elle cherchera à externaliser, par sous-traitance ou délocalisation toutes les ASVA et les AVA qu'elle ne souhaite pas conserver. La création de valeur, matérialisée dans la marge de l'entreprise, procède alors d'une double volonté : modifier la valeur perçue de ses produits/services par ses clients en jouant sur les AVA stratégiques et réduire les coûts de création de la valeur grâce aux actions menées sur les autres activités non stratégiques.

Tableau 1 : Les activités constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise

Activités principales	Activités « qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client ainsi que le service après vente ».
Activités de soutien	Activités « qui viennent à l'appui des (fonctions) principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assurant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise ».
Activités à valeur ajoutée	Activités qui contribuent à la satisfaction du client en lui offrant des avantages en termes de différenciation ou en termes de coûts
Activités sans valeur ajoutée	Activités qui consomment de la valeur (ressources humaines, techniques, financières, informationnelles, etc.) sans créer des effets utiles perçus positivement par les clients.

Source : Porter (1985)

47. L'Université de Bretagne Occidentale a d'ailleurs consacré un colloque à ce thème en octobre 2003.

Sélectionner ses sources de création de valeur procède d'une démarche en trois étapes. La première étape consiste à identifier les sources de création de valeur, qu'elles soient portées par des AVA ou par des ASVA. La seconde étape consiste à sélectionner les AVA et les ASVA que l'entreprise souhaite continuer à internaliser versus celles qu'elle souhaite externaliser. Enfin, il s'agit d'organiser l'entreprise autour de processus stratégiques transversaux pour donner naissance à un modèle organisationnel cohérent qualifié d'entreprise transverse.

Un des apports novateurs de Porter sera de mettre en exergue l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise n'est pas que la somme de performances locales. Autrement dit, l'optimisation locale des activités est insuffisante pour garantir la performance globale de l'organisation. Ce sont les activités qui constituent les briques de base sur lesquelles l'entreprise va pouvoir construire des processus stratégiques transversaux causalistes ou finalisés<sup>48</sup> (Justin, 2001). C'est à la gestion des interfaces entre ces activités appartenant à des fonctions différentes qu'il est possible de développer un avantage concurrentiel. Les processus stratégiques ainsi constitués par des chaînes d'activités représentent des structures organisationnelles transverses. C'est sur ces dernières que viennent se greffer, dans une logique fonctionnelle « symbiotique », des compétences rares, valorisables, non-substituables, difficilement imitables et complexes (Hamel et Prahalad, 1990).

## 1.2. De la chaîne de valeur interne à la filière de valeur externe

L'émergence des structures et compétences transverses va bouleverser les modalités du contrôle traditionnellement exercé par la hiérarchie et/ou par les pairs (Ouchi, 1981). En complément du contrôle hiérarchique et fonctionnel, Ouchi propose ainsi une intégration des mécanismes de marché à l'intérieur des organisations, modalité qui se prêterait bien au contrôle des structures transverses.

On retrouve cette logique chez Porter qui suggère d'instaurer des relations clients/fournisseurs pour la gestion des interfaces entre activités ou chaînes d'activités n'appartenant pas aux mêmes fonctions. Cette intégration en interne de relations client/fournisseur - et plus globalement de l'ensemble des relations avec d'autres entreprises (concurrents ou entreprises d'autres filières (Dyer et Singh, 1998) - va naturellement ouvrir la voie à une analyse externe. Cette dernière portera sur l'analyse de la chaîne de valeur des fournisseurs, des clients voire des concurrents. L'entreprise en tant que point focal d'analyse cède alors la place à l'analyse globale d'une filière de valeur.

48. Un processus causaliste regroupe un ensemble d'activités principales et de soutien appartenant à des fonctions différentes, se combinant en chaînes ou en réseaux, relié(e)s entre elles/eux par un lien de causalité (Cooper, 1988). Un processus finalisé est un ensemble d'activités principales et de soutien appartenant à des fonctions différentes, se combinant en chaînes ou en réseaux, finalisées par un objectif global et commun aux activités (délai, qualité, etc.) qui composent le processus (Lorino, 1995, 1991).

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

---

Chaque entreprise en tant que telle est immergée dans un milieu dans lequel il convient d'obtenir un avantage concurrentiel durable. La création de la valeur ne peut donc pas être laissée à la prérogative d'une seule entreprise : celle qui serait en relation directe avec le client final (BtoC). Bien au contraire, la création d'un avantage concurrentiel suppose une accumulation de la valeur tout au long d'une chaîne reliant fournisseurs et clients (BtoB) et ce jusqu'au client final. « D'amont en aval, toutes les organisations qui participent à cette chaîne sont engagées dans des activités et des processus de création de valeur prenant la forme de produits ou de services livrés au consommateur final » (Jobin et al., 1998).

Dans cette filière se crée un espace dynamique d'échange, d'innovation, d'apprentissage, de développement de savoirs communs qui sont autant de sources potentielles de création de valeur (Morvant et Morvant, 2003). C'est cette contribution à la création de valeur dans une chaîne intégrée de relations fournisseurs/clients qui donne une matérialité au concept de filière. Il reste toutefois à vérifier si ce concept correspond à la réalité organisationnelle.

## 1.3. Les questions de recherche

La recherche réalisée à la demande du Pôle de compétitivité *Végépolys* avait à l'origine deux ambitions. Dans une optique intra-filière, il s'agissait tout d'abord d'identifier les sources de création de valeur dans différentes filières du végétal spécialisé. Le second objectif, découlant du précédent, était de définir si les facteurs clé de succès d'une filière étaient susceptibles de pouvoir être transposés aux filières voisines.

Mais, très rapidement, au regard de l'hétérogénéité des types d'acteurs composant chacune des filières, les chercheurs ont été amenés à s'interroger sur la pertinence de la notion même de filière dans le secteur du végétal spécialisé. Le dispositif de recherche a alors été orienté afin de contribuer à répondre aux deux questions suivantes : (1) Quelles sont les activités créatrices de valeur au sein de chaque filière ? (2) Est-ce que l'appartenance à une filière est un vecteur de création de valeur ?

## 2. Méthodologie

Une méthodologie de type qualitative a été privilégiée. Elle repose sur des entretiens réalisés avec des responsables d'entreprises représentatives des différentes strates de chacune des quatre filières retenues dans la recherche. Nous présentons ci-après le processus de constitution de l'échantillon, le guide d'entretien et la méthode de collecte des données puis nous détaillons la procédure d'analyse des entretiens.

## 2.1. Echantillon

La constitution de l'échantillon résulte d'un travail collaboratif entre les chercheurs et les responsables du Pôle *Végépolys*. Dans une première étape, nous nous sommes attachés au choix des filières qu'il convenait d'explorer. Il est rapidement apparu qu'au regard des spécificités de chacune d'entre-elles (nombre de strates, taille des acteurs, intensité des processus de production et de transformation) et des ressources dont disposait l'équipe de recherche, il était pertinent de concentrer les efforts sur un nombre limité de filières. Quatre d'entre-elles ont au final été retenues : les filières semences, pépinières ornementales, fruits et légumes frais et végétal-santé. L'étape suivante a consisté en la définition du périmètre de l'étude. Une cartographie de chacune des filières a été réalisée, permettant d'identifier les différents types d'acteurs la composant. La sélection des entreprises a ensuite été réalisée à dire d'expert avec l'objectif d'interroger des acteurs situés aux différents niveaux de chacune des filières. Pour des raisons pratiques et de localisation du Pôle *Végépolys*, l'échantillon est constitué d'entreprises majoritairement situées en région Pays de la Loire. Au total, 44 professionnels ont été interrogés.

## 2.2. Guide d'entretien et collecte des données

Le guide d'entretien a été structuré autour des cinq grands thèmes constitutifs de la chaîne de valeur de Porter : la valeur offerte par l'entreprise, la valeur offerte par ses concurrents, la création de valeur dans les activités principales, la création de valeur dans les activités de soutien, la création de valeur au travers des relations avec les acteurs situés en amont et en aval. Il a été testé auprès d'une entreprise pilote de chacune des filières afin de l'adapter et de disposer d'un outil de collecte des données unique et compréhensible quel que soit l'acteur interrogé. Les entretiens ont été réalisés entre octobre et décembre 2007, en face à face, sur le lieu de travail des différents interlocuteurs. Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement puis d'une retranscription pour analyse.

## 2.3. Méthode d'analyse

A partir d'une première lecture des retranscriptions, une liste de critères a été établie de manière indépendante pour chaque filière, liste faisant ressortir les sources de création de valeur citées de manière récurrente par les acteurs de chacune d'entre-elles. Le nombre d'occurrences des différents critères a ensuite été mesuré, conduisant à l'établissement d'un classement des sources de création de valeur par filière. Ce classement et les étonnements liés ont été présentés et discutés avec les professionnels du végétal spécialisé lors du *Plant International Meeting 2008*, permettant de compléter nos premières analyses. Les chercheurs ont ensuite procédé à une analyse comparative des résultats par filière afin d'identifier les points de recoupement et les éléments de différenciation.

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

## 3. Résultats

Nous présentons dans un premier temps les sources de création de valeur pour chacune des filières avant d'exposer les résultats de l'analyse inter-filières.

### 3.1. Analyse intra-filière

#### 3.1.1. Filière fruits et légumes frais

La filière fruits et légumes frais est une filière longue allant de la sélection variétale à la consommation de fruits et légumes, et comprenant les secteurs de la production, de la mise en marché et de la distribution. Les activités sont de nature diverses : production primaire, conditionnement, conservation, allotement, commercialisation. La filière est constituée d'un nombre important d'acteurs de taille et de statuts différents : entreprises familiales, sociétés anonymes, coopératives. Les entreprises sont des TPE ou PME.

La filière est fortement caractérisée par le produit lui-même et son marché. Les fruits et légumes sont des produits périssables, à durée de vie limitée, et dont la fraîcheur est un critère déterminant de qualité. Les cours sont déterminés au jour le jour en fonction de l'offre et de la demande. Le marché peut donc être très fluctuant.

L'étude a porté sur les acteurs de la fourniture de plants, de la production et de la première mise en marché (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Profil des entreprises interrogées dans la filière fruits et légumes frais

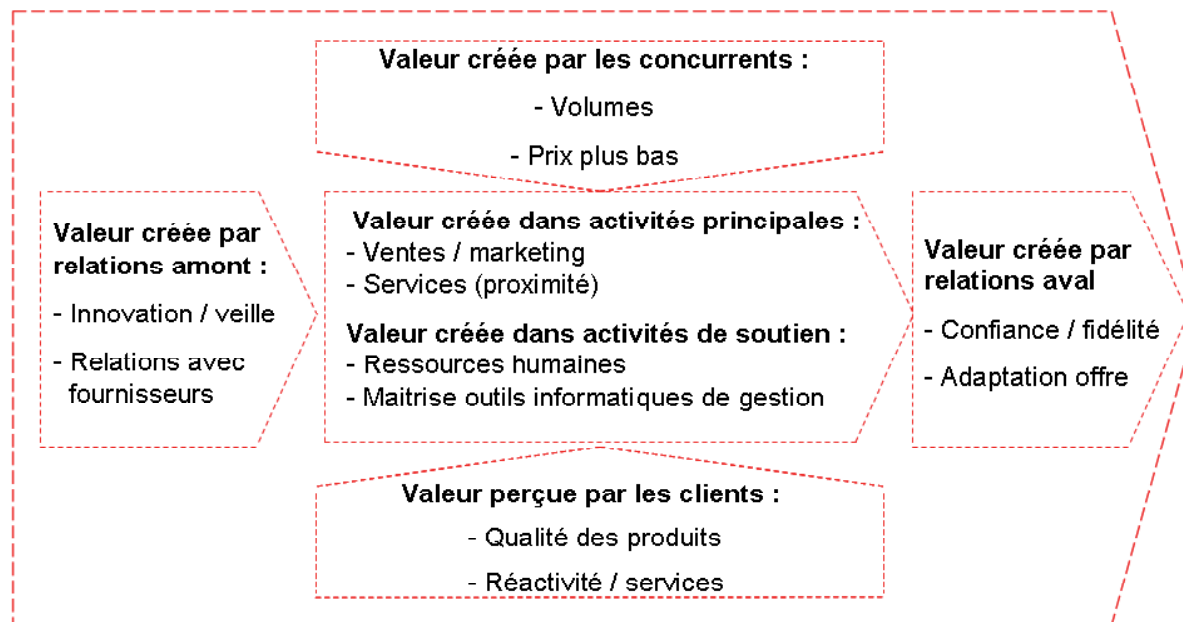
Type d'entreprise	Nb	Produit	Taille	Fonction
Amont, production	1	Plants légumes	PME	Responsable technique
Producteur indépendant	3	Légumes ou fruits	PME	Gérant, associé
Producteur adhérent à une OP*	3	Légumes ou fruits	TPE	Exploitant
Organisation de producteurs	4	Légumes ou fruits	PME	Directeur
Expéditeur-grossiste	2	Fruits ou fruits et légumes	TPE	Directeur, gérant

\* Organisation de producteurs

L'identification des sources de création de valeur dans la filière fruits et légumes frais est synthétisée ci-dessous (cf. figure 1).



Figure 1 : Les sources de création de valeur en fruits et légumes frais



La valeur d'un produit dégagée par la filière fruits et légumes semble autant liée aux services, et particulièrement à la réactivité et à l'adaptabilité au client, qu'à la qualité du produit en lui-même. La proximité géographique est à ce titre un facteur important.

Les entreprises insistent également sur le rôle croissant joué par les équipes marketing et commerciales dans un marché concurrentiel. Ce point suggère l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines au sein d'une filière à fort besoin de main d'œuvre. La formation et le management des équipes permettent de faire progresser les individus et de limiter les phénomènes de turnover alors que le savoir-faire joue un rôle déterminant.

Parmi les autres activités de soutien sources de valeur, la maîtrise des outils informatiques et de gestion, en favorisant l'optimisation organisationnelle des activités spécifiques de l'entreprise, est devenue cruciale en ce qu'elle facilite les transactions et une bonne réactivité vis-à-vis de l'évolution des demandes du client. Un client qui s'attend bien entendu à ce qu'on lui fournisse des produits de qualité et sûrs, deux conditions indispensables pour être sur le marché de façon durable. Ces éléments - réactivité, adaptabilité, maîtrise des savoir-faire et des technologies de l'information - peuvent contribuer à limiter les effets d'une concurrence que l'on perçoit comme intensive et offrant des prix plus avantageux.

Les acteurs ont une perspective temporelle longue et cherchent à créer des relations durables avec leurs fournisseurs, basées sur la confiance et l'échange d'information. Coté client, et malgré des tensions à propos de la captation de la valeur créée, des liens de confiance s'établissent également entre ceux prêts à

## Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

jouer le jeu de la transparence (même si l'on regrette que la multiplication des cahiers des charges et des audits par tierce partie interrompe ce lien direct qui est ressenti comme nécessaire). Il faut également signaler que l'innovation n'est pas abordée de manière identique par les acteurs. Les producteurs de légumes semblent davantage jouer sur l'innovation marketing (travail sur le conditionnement et le packaging de l'offre) tandis que les arboriculteurs continuent de se focaliser en priorité sur l'innovation variétale (bien que le snacking touche de plus en plus leur filière).

Les points importants pour le développement futur de la filière fruits et légumes sont essentiellement une meilleure maîtrise des intrants (eau, énergie, produits phytosanitaires) ainsi qu'une meilleure cohésion des acteurs de la filière. Le marketing est également une source de création de valeur qui est appelée à se développer avec un marché qui évolue vers davantage de segmentation.

### 3.1.2 .Filière pépinières ornementales

La filière pépinières ornementales regroupe des acteurs relativement spécialisés autour du végétal d'ornement d'extérieur. Deux marchés spécifiques sont concernés : celui du consommateur final (jardins et terrasses) qui s'approvisionne à près de 60% en valeur auprès des jardineries et celui du paysage qui s'approvisionne essentiellement et en direct auprès des producteurs pépiniéristes. Plus que la distribution, le produit et sa production sont au cœur de la filière dans la mesure où il s'agit de produits encombrants, pondéreux, peu normalisés et exigeants des conditions pédoclimatiques spécifiques pour se développer une fois plantés. Il s'agit d'une filière « courte » : le produit issu de la production est celui qui sera directement utilisé par l'un des deux marchés (paysage ou jardineries).

L'étude a porté sur deux types de producteurs : ceux qui produisent des jeunes plants de pépinière et les « éleveurs » qui achètent le jeune plant pour le faire entrer dans un processus de production de deux à dix ans afin de vendre arbres et arbustes à l'un des deux marchés. Des acteurs de la première mise en marché ont également été interrogés (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Profil des entreprises interrogées dans la filière pépinières ornementales

Type d'entreprise	Nb	Produit	Taille	Fonction
Producteur de jeunes plants	4	Jeunes plants de pépinière en godets ou en alvéoles	PME	Directeur
Producteur éleveurs	6	Arbres et arbustes de plein air d'ornement	PME	Directeur
Centrale d'achat de jardinerie	1	Arbres et arbustes de plein air d'ornement	PME	Responsable national des achats végétaux
Paysagiste	2	Chantiers publics et privés de paysage	PME	Directeur

L'identification des sources de création de valeur dans la filière pépinières ornementales est synthétisée ci-dessous (cf. figure 2).

Figure 2 : Les sources de création de valeur en pépinières ornementales



Trois sources de création de valeur se dégagent très clairement au travers des propos des professionnels de la filière. Ces trois sources sont difficiles à hiérarchiser, dans la mesure où, selon les acteurs le classement est différent. Néanmoins, elles sont citées par tous les acteurs et restent en partie intimement liées.

La première est l'innovation produit. Il s'agit des nouvelles variétés possédées ou acquises par l'entreprise. Il est aussi question de l'usage de techniques et technologies de production novatrices qui permettent l'obtention de nouvelles formes architecturales du végétal et/ou son adaptation à des usages et attentes spécifiques : jardins sur dalles, adaptation aux conditions de sécheresse. Par ailleurs, l'innovation s'exprime aussi dans les modes de présentation du végétal : usage de substrats et de pots adaptés aux différents types de clients.

Ces nouveautés permettent une mise en valeur des gammes proposées et apportent une bonne valeur ajoutée au producteur comme au client. Pour le producteur, elles « tirent » le reste de l'offre proposée. En effet, un acheteur professionnel, quel qu'il soit, cherche toujours à réduire le nombre de ses fournisseurs et la nouveauté proposée par l'un d'entre eux est souvent le facteur déclenchant la quasi-totalité de l'approvisionnement végétal chez ce fournisseur. Pour le client, l'innovation produit est source de différenciation avec la concurrence (surtout si elle est assortie d'une clause d'exclusivité) et devient alors une source de valeur ajoutée intéressante.

## Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

---

La qualité intrinsèque du processus de production et des produits est également une source importante de création de valeur. Contrairement à une grande partie du monde industriel, le processus de production ne peut être fragmenté : il ne s'agit pas d'une industrie d'assemblage. La plante est un ensemble vivant, le producteur en est le quasi unique « réalisateur » et les qualités du produit ne se révéleront qu'à l'usage. De ce fait, la création de valeur émerge pour beaucoup de la maîtrise totale du processus de production et des savoirs accumulés chez les producteurs. Nous sommes dans un contexte de « knowledge management » où la transmission du savoir reste essentiellement orale et empirique. Les connaissances requises pour assurer une bonne qualité de produits sont ainsi plus implicites qu'explicites. La valeur des hommes est fondamentale et la création de valeur est intimement liée à la maîtrise des savoirs faire et des pratiques. Il apparaît fondamental de préserver et de garder ce patrimoine humain et de savoirs difficilement quantifiable dans chaque entreprise de production.

Une troisième source de création de valeur est liée à l'entretien de réseaux informels fondés sur la confiance et le respect tacites. Les fournisseurs apportent du conseil et une certaine forme de veille technologique et concurrentielle. Les clients sont parfois presque des partenaires. Les visites en clientèle, les salons spécialisés, l'apport de conseils et le suivi des produits (voire même des garanties de reprise et de remplacement des végétaux en cas d'échec) sont à la base de relations de confiance et d'interdépendances fondamentales. Enfin, le réseau des professionnels producteurs est très fort bien qu'en grande partie informel, les voyages à l'étranger chez d'autres producteurs se font souvent entre collègues, le partage des informations techniques et commerciales est réel et même si les producteurs sont concurrents entre eux, ils sont extrêmement solidaires.

A contrario, les modes de mise en marché et la distribution ne sont pas perçus comme des sources importantes de création de valeur. De même, les aspects structurels des entreprises (direction, finances, juridique, etc.) sont peu évoqués. De fait, la valeur est dans cette filière intimement liée au processus de production et à son management.

### **3.1.3. Filière semences**

La filière semences regroupe des acteurs nombreux, de tailles et de statuts juridiques variés. La chaîne de valeur de la filière s'articule autour de plusieurs grandes étapes : la création et l'obtention variétale, la production et la multiplication des semences, la distribution et la commercialisation de semences. Il est nécessaire de noter que les acteurs de la filière peuvent aussi bien assumer une seule activité de la chaîne de valeur que la plupart de ses étapes à l'exception de la phase de multiplication, généralement assurée par des agriculteurs multiplicateurs.

Globalement, la filière se distingue par des débouchés divers en s'adressant aussi bien à une clientèle finale de professionnels (coopératives agricoles, industriels) que de particuliers tout en regroupant plusieurs types de semences : potagères, florales, grandes cultures, céréalières et fourragères. Néanmoins, dans certains cas, il peut être constaté une corrélation entre le type de semence produite et le type de clientèle. Par exemple, les producteurs de semences pour grandes cultures visent une clientèle finale constituée d'agriculteurs (notamment via les coopératives agricoles céréalières) tandis que la clientèle finale des producteurs de semences potagères est plus hétérogène en étant constituée d'industriels, de particuliers et d'agriculteurs. Le profil des acteurs interrogés figure ci-après (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Profil des entreprises interrogées dans la filière semences

Type d'entreprise	Nb	Types de semences	Taille	Fonction
Intégré : obtention, production, distribution	5	Grande culture et/ou potagères et/ou florales et/ou fourragères et/ou céréalières	3 FGI* 2 FGC**	DG, directeur développement ou communication ou commercial
Agriculteur multiplicateur	3	Grande culture et/ou potagères et/ou céréalières	TPE	Exploitant
Producteur	1	Florales et potagères	PME	DG
Production, distribution	2	Florales et/ou potagères et/ou céréalières et/ou fourragères	FGC Coop	DG, Resp. département, chef produit

\* FGI : Filiale de Groupe International, \*\* FGC : Filiale de Groupe Coopératif

L'identification des sources de création de valeur dans la filière semences est synthétisée par la figure 3.

La semence est un produit incorporant une composante technique importante donnant lieu à d'importants investissements en recherche et développement. La finalité de ces investissements consiste à améliorer les qualités germinatives et génétiques des semences par un travail d'hybridation et de sélection. L'objectif est d'obtenir des variétés dotées d'un potentiel germinatif important, adaptées aux conditions de production et aux attentes de la clientèle finale, autorisant de hauts rendements et conférant des caractères tels que la résistance aux maladies. Cet impératif de qualité, tant au niveau de la germination que des caractéristiques intrinsèques de la semence a été tout naturellement mis en avant par une majorité d'entreprises. De la même manière, la plupart des entreprises interrogées mettent en avant des préoccupations liées à la relation avec la clientèle, à la gestion et au développement des compétences.

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

Figure 3 : Les sources de création de valeur en semences



Une première source de création de valeur identifiée par la plupart des acteurs engagés dans la distribution réside dans leur capacité à fournir à leur client un conseil technique et/ou commercial pointu, voire un accompagnement personnalisé. Le conseil technique a pour objectif premier de permettre au client d'obtenir la meilleure valorisation de la semence, par exemple en fournissant le contexte le plus propice à la germination ou au développement de la plante. Ce conseil technique s'accompagne souvent d'un conseil commercial. Il procède fréquemment d'une relation bidirectionnelle visant, d'une part, une meilleure identification des attentes et des enjeux du client et, d'autre part, une meilleure valorisation commerciale de la semence ou de ses produits. Qu'il soit technique ou commercial, le conseil nécessite, selon les entreprises, le développement d'une proximité importante avec le client. Elle se réalise notamment au travers d'un effort de suivi important, de visites et de réunions fréquentes, voire de partenariats ponctuels, visant à la fois à mieux cerner les attentes des clients et à les fidéliser.

Une seconde source de valeur évoquée par la majeure partie des entreprises concerne leur capacité à assurer une gestion et un développement des compétences internes. Cet impératif se situe à tous les niveaux de la chaîne de valeur bien que pouvant recouvrir des réalités différentes. Si la phase d'obtention privilégie des compétences scientifiques, la multiplication mobilise des connaissances techniques et l'expérience alors que la distribution donne lieu à une combinaison entre des compétences techniques et commerciales liées à une connaissance approfondie du client. Hormis une attention particulière portée au niveau de qualification lors de la phase de recrutement, les entreprises insistent sur les investissements réalisés dans la formation et la transmission des savoirs.

Néanmoins, la notion même de valeur recouvre des réalités très différentes suivant les étapes de la chaîne de valeur. S'il est généralement constaté que la valeur de la semence est essentiellement générée lors des étapes amont d'obtention et de production, la valeur financière est principalement générée durant la phase de distribution.

### 3.1.4. Filière végétal-santé

La filière végétal-santé regroupe des acteurs nombreux et de tailles variées, depuis le mono- producteur de plantes aromatiques à la multinationale distribuant des compléments alimentaires ou des produits de santé/beauté.

La clé d'entrée de la filière est la production de plantes aromatiques ou médicinales qui disposent de plusieurs débouchés. Dans le domaine des compléments alimentaires, outre les producteurs de plantes, on trouve les fabricants d'extraits végétaux ou les transformateurs qui, par divers procédés techniques, vont concourir à la production de poudres de plantes qui pourront ensuite être façonnées sous forme de gélules, comprimés, liquides ou capsules avant d'être distribués vers le consommateur (en étant souvent au préalable « packagés » par une marque nationale). L'autre grand débouché est celui de l'industrie pharmaceutique qui va élaborer un médicament à partir d'opérations destinées à isoler le principe actif de la plante médicinale. Les produits sont exclusivement distribués en pharmacie puisqu'une autorisation de mise sur le marché est délivrée. L'industrie alimentaire animale représente un troisième débouché.

L'étude s'est focalisée sur des acteurs œuvrant totalement ou partiellement dans le domaine des compléments alimentaires ou des produits santé/beauté (vendus hors pharmacie) [cf. tableau 5].

Tableau 5 : Profil des entreprises interrogées dans la filière végétal-santé

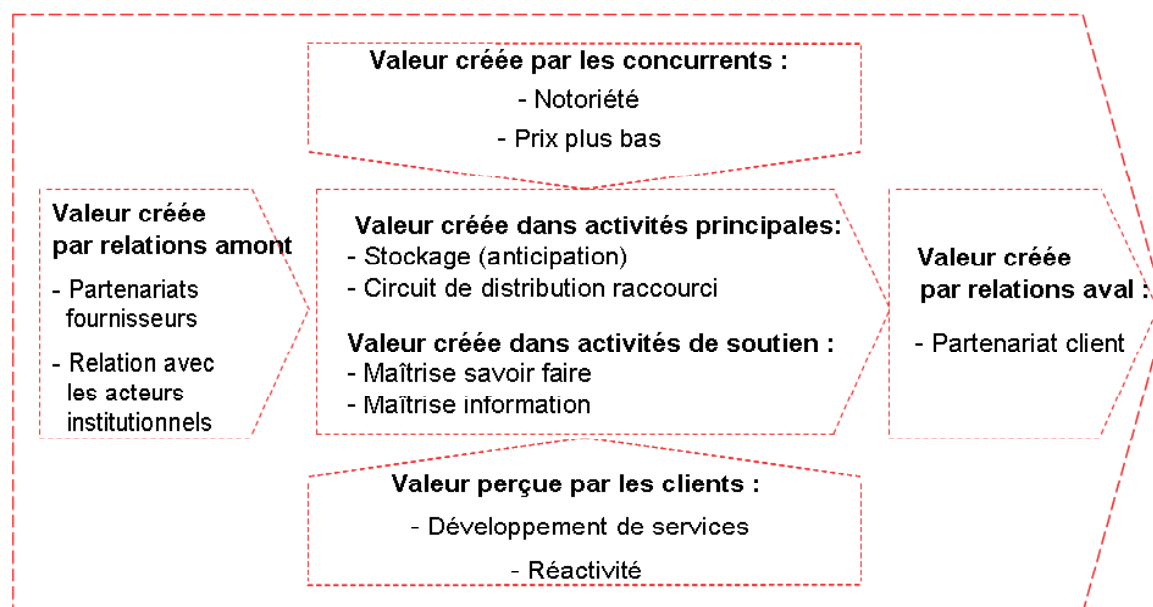
Type d'entreprise	Nb	Produit	Taille	Fonction
Producteur de plantes	2	Plantes aromatiques/médicinales	TPE	Exploitant
Transformateur	2	Plantes aromatiques/médicinales	PME	Responsable production
Façonnier	1	Compléments alimentaires	PME	DG
Distributeur	1	Compléments alimentaires	PME	DG
Acteur présent à ≠ stades	2	Santé/beauté	EI*, PME	DG, Directeur R & D

\* Entreprise internationale

L'identification des sources de création de valeur dans la filière végétal-santé est synthétisée ci-dessous (cf. figure 4).

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

Figure 4 : Les sources de création de valeur en végétal-santé



La qualité est citée par la majorité des entreprises comme un élément clé de la réussite de leur activité. Elle est associée à la traçabilité des produits qui est devenue en quelques années un élément incontournable de l'offre. Cela fait suite aux différentes crises sanitaires et alimentaires des années 90. Offrir des produits de qualité (et placés en prix) est d'ailleurs si bien internalisé par les acteurs que cela n'est plus perçu comme représentant une source d'avantage concurrentiel.

Il faut donc trouver d'autres leviers de différenciation. La réactivité apparaît alors comme un moyen de se distinguer et les activités pouvant y concourir sont privilégiées. La capacité des acteurs à anticiper - prévoir les plantes qui vont se vendre dans deux, trois ou cinq ans, comprendre les attentes des consommateurs - est une source de création de valeur. A ce titre, le développement de partenariats avec les fournisseurs et les clients est le moyen d'obtenir une information utile à l'établissement de prévisionnels de production et de stockage et ainsi de mieux répondre aux besoins du marché. De même, il est important de se tenir à jour de l'évolution des normes réglementaires afin de pouvoir adapter rapidement son outil de production aux évolutions dans ce domaine. Cela passe par le développement de relations avec les acteurs institutionnels de la filière.

Il s'agit d'être flexible, d'aller vite. Il faut plusieurs années avant qu'un produit soit lancé et celui qui sait réduire au maximum les délais de production, de livraison ou de commercialisation aura un avantage sur ses concurrents.

Enfin, il ne s'agit plus de vendre un produit mais davantage de répondre à un besoin global : le service associé au produit revêt aujourd'hui une valeur forte à la condition d'être tangible. On voit ainsi de plus en plus d'acteurs amont de la



filière s'équiper avec leurs propres laboratoires d'analyse afin de pouvoir certifier la qualité du produit qu'ils livrent.

Si les acteurs reconnaissent que la création de valeur économique dans la filière se fait principalement au niveau de la distribution, ils signalent que la valeur intrinsèque du produit est appelée à revenir sur le devant de la scène. Dans un monde en perte de repères, le consommateur a besoin d'une attache au terroir et il accordera de plus en plus d'importance à l'origine du produit. Les entreprises qui sauront démontrer les bienfaits de leurs produits, c'est-à-dire fournir des ingrédients à efficacité prouvée, mais aussi raconter à travers ceux-ci une histoire, seront ceux qui demain disposeront d'un réel avantage concurrentiel.

### 3.2. Analyse inter-filières

Au-delà des sources de création de valeur propres à chacune des filières, notre recherche ambitionnait également d'identifier si l'appartenance à une filière était en elle-même source de création de valeur. Pour ce faire, nous nous sommes attachés à comparer les résultats obtenus par filière en faisant ressortir les points saillants relatifs à la valeur créée par les relations amont/aval, dans les activités principales/de soutien, et perçue par les clients/créée par les concurrents.

Il apparaît tout d'abord que la majorité des acteurs, et ceci quelle que soit la filière étudiée, considère que le développement de relations avec l'acteur situé en amont dans la filière est une source importante de création de valeur. Une relation de confiance avec ses fournisseurs permet en effet d'accéder à une information marché et produit favorisant l'innovation et la construction de relations de long terme. Ceci ne signifie pas que les négociations ne soient pas parfois rudes mais parvenir à s'entendre présente davantage de bénéfices que de changer chaque année d'interlocuteur.

Très citée également, la qualité de la relation avec l'acteur situé en aval de la filière, le client, varie dans son intensité selon la filière et la place de l'acteur dans celle-ci. Le rapport de force est ici moins favorable, surtout si l'on intervient dans un marché concurrentiel.

Ces deux observations sur la logique de construction de relations amont/aval suggèrent une structuration des échanges caractéristique d'un fonctionnement de filière (ce qui ne signifie pas pour autant que les acteurs considèrent leur filière comme bien organisée).

Concernant la valeur créée dans les activités principales et de soutien, nous observons une grande hétérogénéité dans les réponses concernant les activités principales. Les activités à privilégier paraissent spécifiques non seulement à la filière mais à chaque métier dans une même filière. Certains mettent en avant

## Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

---

l'importance des activités de production (et pas obligatoirement les acteurs les plus en amont de la filière), d'autres les activités de vente, d'autres encore la logistique interne. Nous trouvons en revanche des points communs concernant les activités de soutien. Les ressources humaines sont mises en avant dans trois des filières (fruits et légumes frais, pépinières ornementales, semences) tout en étant abordées sous des angles différents (recrutement, formation, etc.). Ceci suggère que les enjeux rencontrés dans ce domaine varient.

Nous avons également vu précédemment l'importance que revêt l'échange d'information entre les acteurs. Sa gestion, en particulier à travers la maîtrise des outils informatiques est mise en exergue par toutes les filières (dans une moindre mesure en pépinières ornementales).

Enfin, que nous disent les entretiens sur la question de la valeur perçue par les clients ou créée par les concurrents. ? Comme nous pouvions nous y attendre, plusieurs éléments se retrouvent dans chacune des filières - qualité des produits, sécurité sanitaire ou alimentaires, réactivité, etc. - et il ne faut pas en être surpris. En effet, les entreprises du secteur du végétal spécialisé interviennent dans des domaines d'activité marqués par la proximité d'enjeux somme toute classiques - le bon produit, au bon prix, au bon moment, au bon endroit - dans un environnement lié à des forces qu'il est difficile d'influencer : la météo, les goûts des consommateurs, la réglementation.

L'anticipation représente dans ce contexte un levier fort pour parvenir à se différencier. Tous reconnaissent (y compris le producteur dans son champ) que le marché n'est plus national mais international et que la concurrence y est vive. Face à des concurrents proposant des volumes plus importants, des prix plus bas et disposant d'une plus grande notoriété (à écouter nos interlocuteurs), les acteurs français ne peuvent plus se contenter de faire le minimum pour rester dans la course. Etre placé en prix est aujourd'hui un pré-requis comme la qualité, ce ne sont plus des éléments différenciant. Il s'agit avant tout de proposer un produit innovant, original, porteur de sens et accompagné d'un service.

### Conclusion

Au regard des résultats obtenus, plusieurs pistes de progrès s'offrent aux acteurs des différentes filières.

La mise en place d'une réflexion stratégique sur les sources de création de valeur et de performance de son entreprise peut être utile en permettant de définir les éléments que l'on souhaite que ses fournisseurs et clients perçoivent. Ceci peut contribuer à la construction d'un rapport de force plus avantageux. Cette meilleure connaissance des leviers de la valeur dans son organisation et vis-à-vis de son environnement peut permettre d'être plus précis en termes de

définition de la stratégie de son entreprise. Enfin, le repérage des gisements de valeur et de performance non encore ou peu exploités peut s'inscrire dans une démarche de reengineering de ses processus de travail et amener l'entreprise à se (re)concentrer sur les activités et fonctions sur lesquelles elle excelle.

Tout ceci suppose bien entendu que les entreprises aient la volonté et la capacité de réaliser cette démarche d'identification de leurs atouts et critères de différenciation. Les entretiens ont montré que dans un secteur du végétal spécialisé caractérisé par un très grand nombre de TPE et de PME, la gestion du quotidien reste souvent prioritaire. Les marchés sont certes concurrentiels mais les acteurs rencontrés font preuve d'un dynamisme certain pour s'adapter. Il n'en reste pas moins vrai que la grille d'analyse offerte par le concept de chaîne de valeur de Porter, utilisée à intervalle régulier et de manière idoine, représente un levier de réflexion et d'action toujours pertinent pour orienter la prise de décisions stratégique.

Au plan académique, en décrivant et en analysant le fonctionnement des acteurs au sein de quatre filières différentes d'un même secteur, nous avons montré que cette grille d'analyse pouvait permettre d'analyser la chaîne de valeur externe d'une entreprise au-delà de sa chaîne de valeur interne.

Au-delà de ses différents apports, cette recherche présente toutefois plusieurs limites qui sont autant de voies de recherche à explorer pour de futurs travaux sur le sujet. Tout d'abord, nous ne nous sommes intéressés qu'à l'identification des activités à valeur ajoutée. Il pourrait être pertinent d'interroger également les acteurs sur les activités qu'ils considèrent comme sans valeur ajoutée réelle, qu'ils ont ou qu'ils pensent externaliser. Ce double questionnement permettrait certainement de davantage approcher les axes stratégiques sur lesquels le dirigeant ou le manager cherche à construire son avantage concurrentiel.

L'analyse inter-filière mériterait également d'être approfondie afin de dépasser les résultats obtenus. Ceux-ci reposent pour l'essentiel sur l'identification des similitudes et des écarts entre chacune des quatre filières. Il serait pertinent d'analyser si la valeur (nous entendons ici la valeur économique) s'accumule tout le long de la filière et quelle part chaque acteur s'approprié.

Enfin, en lien avec ce qui précède, il conviendrait de doubler la présente approche qualitative par une analyse économique de la création de valeur dans chacune des filières. Ceci, afin de disposer, au-delà du déclaratif, d'éléments tangibles d'analyse qui permettront de mieux comprendre comment une entreprise, dans son environnement, peut construire un avantage concurrentiel distinctif et pérenne.

# Où se crée la valeur ? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé

---

## Bibliographie

- Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, p. 99-120.
- Cooper R. (1988), « The rise of activity - based costing: what is an activity - based cost system ? », *Journal of Cost Management*, Part 1, Summer, p. 45-54.
- Dyer J.H. et Singh H., (1998) « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No 4, p. 660-679.
- Grant R.M. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 109-123.
- Jobin M.H., Landry S., Pasin F. et Rivard-Royer H. (1998), *Le réapprovisionnement continu, Logistique-maîtrise des flux*, Paris, Dunod, p. 94-101.
- Justin J. (2001), « Etude du couple stratégie/outils de contrôle de gestion : méthodologie et cas », Thèse pour le Doctorat ès Sciences de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, p. 55-71, Juin-Août.
- Lorino P. (1991), « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », Dunod Entreprise.
- Morvant T. et Morvant N. (2003), « Réflexions sur les potentiels de création de valeur aux différentes interfaces de la chaîne logistique », Colloque La chaîne de valeur : un concept démodé ?, Université de Bretagne Occidentale, Brest, 27 octobre 2003.
- Ouchi W.G. (1981), « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No 1, p. 129-141.
- Porter M.E. (2004), « Competitive strategy: techniques for analysing industries and companies », Free Press.
- Porter M.E. (1985), « Competitive advantage: creating and sustaining superior performance », Free Press.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The core competences of the corporation », *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June.
- Sanchez R. (2000), « Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique », in B. Quélin et J.L. Arrègle, « Le management stratégique des compétences », Ellipses Édition Marketing, p. 55-81.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.