

Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière

F. Khamassi-El Efrif et J. Hassainya
Institut National Agronomique de Tunisie, Tunis (Tunisie)

Résumé. Cet article part du fait qu'un produit alimentaire est élaboré à travers plusieurs étapes qui l'amènent de l'état de produit agricole frais à l'état de produit plus ou moins transformé, disponible au consommateur comme utilisateur final. Il se propose de montrer que les déterminants de la compétitivité d'un produit se forment eux aussi le long du processus d'élaboration du produit. D'où la pertinence de l'approche filière et ses apports à l'analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires, c'est-à-dire à la recherche des facteurs de formation, de maintien et d'amélioration de cette compétitivité.

Abstract. This article points out from the fact that a foodstuff is elaborated through several stages, its from a fresh agricultural produce it becomes more or less a processed product, available to the end-user consumer. This analysis shows that the determinants of a product competitiveness are also formed along the elaboration process of the product. That is why it is very important to work according to the "sector" approach and its contributions to the analysis of the companies competitiveness and the agro-alimentary products, i.e. to the search of the creation, maintenance and improvement factors of this competitiveness.

I – Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par l'extension du libre-échange, comme principe devant régir le commerce international, suite aux accords de l'Uruguay Round et à la création de l'OMC, successeur du GATT, à la création de zones de libre échange et d'unions douanières. On parle de plus en plus de mondialisation des échanges de capitaux, de produits et de services. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les nations et les firmes doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres nations et firmes plus performantes.

Partant du fait qu'un produit alimentaire est élaboré à travers plusieurs étapes qui l'amènent de l'état de produit frais à l'état de produit plus ou moins transformé, disponible au consommateur comme utilisateur final, cet article se propose de montrer que les déterminants de la compétitivité d'un produit se forment eux aussi le long du processus d'élaboration du produit. D'où la pertinence de l'approche filière et ses apports quant à la recherche des facteurs de formation et d'amélioration de cette compétitivité.

La compétitivité est un concept complexe dont il faudra tout d'abord préciser le contenu et les déterminants. L'explicitation de l'approche filière de produits agro-alimentaires conduira, par la suite, à établir la pertinence de celle-ci par rapport à l'analyse de la compétitivité.

Il s'agit ici d'une proposition méthodologique, préparant une application ultérieure approfondie aux entreprises et produits du secteur laitier en Tunisie.

II – Permanence et renouvellement du concept de compétitivité

Le concept de compétitivité a été réservé pendant longtemps aux spécialistes des sciences de gestion des entreprises. A la faveur de l'internationalisation et de la mondialisation des économies pendant les dernières décennies, il a vu son champ s'élargir notamment à l'analyse des relations commerciales internationales.

La compétitivité est perçue comme un concept complexe, aux contours imprécis. En fait deux précisions relativement simples peuvent déjà lever une partie de l'ambiguïté qui semble accompagner ce concept. Il faut d'abord préciser l'entité dont il s'agit : l'économie nationale, un secteur ou une entreprise, un bien ou un service ? Bien que des relations existent entre les compétitivités de ces différentes entités, nous nous intéressons ici plus directement à la compétitivité des entreprises et des produits qu'elles offrent.

La deuxième précision concerne la nature de la compétitivité. Pendant longtemps, les économistes ont privilégié la compétitivité des entreprises constatée après coup, dite "expost" ou "révélée". Ils s'intéressent plus désormais à la compétitivité tournée vers l'avenir, *ex ante*, c'est-à-dire, en fait une capacité de compétitivité, ou compétitivité dynamique s'inscrivant dans la durée.

Ainsi Martinet (1984) a-t-il défini la compétitivité comme "l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations".

Une seconde définition avancée par Pascallon (1984) stipule qu' "une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents". Cette définition a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit.

La plupart des définitions de la compétitivité à cette époque-là insistaient sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les battre, pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

En fait, c'est Michael Porter (1982) qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse portérien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même de synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise pour un produit donné. Cette théorie s'articule autour de quatre concepts principaux et interdépendants : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base et, au plan global et international, l'avantage concurrentiel national.

1. Les cinq forces concurrentielles

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de 5 forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant l'attractivité de cette industrie. Trois de ces forces sont dites "horizontales" et explicitement compétitives : le niveau de compétitivité ou la rivalité entre firmes concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels et la menace de substituts. Les deux autres forces sont verticales et à la fois concurrentielles et complémentaires : le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients qui sont les acheteurs.

Force 1 : la rivalité entre firmes du secteur

C'est la plus évidente des 5 forces et celle qui a été la plus "travaillée" par les spécialistes. La rivalité entre firmes ou niveau de compétition du secteur dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux. C'est d'abord la taille et le nombre de concurrents qui entrent en ligne de compte : plus le secteur est concentré, moins la compétition est forte. La structure et l'évolution des coûts, l'importance du recours au capital, le niveau d'utilisation des facteurs de production, la capacité disponible, les barrières à l'entrée etc. représentent les conditions fondamentales du secteur d'activité de référence qui, en tant que déterminants structurels, jouent sur le degré de compétition de ce secteur.

Force 2 : La menace d'entrée

A côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur. Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes : l'échelle et les investissements requis, la différenciation des produits et l'existence de marques fortes, l'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution, la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

Force 3 : La menace de produits de substitution

L'existence de substituts qui, aux yeux des acheteurs, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité / prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux acheteurs et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence, il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis.

Force 4 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et /ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.

Force 5 : Le pouvoir de négociation des clients

Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

La connaissance de la structure d'une industrie et des forces qui y agissent permet à l'entreprise de bien se positionner au sein de cette industrie en développant les stratégies adéquates. Ceci nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même, notamment à travers l'analyse de sa chaîne de valeur.

2. La chaîne de valeur

Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il qualifie lui-même de "fondamental" et qu'il appelle "la chaîne de valeur". Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et (éventuellement) de marge pour l'entreprise. La valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit (ou service). L'entreprise est rentable si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuées.

Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types :

- les activités principales ou primaires qui consistent à acheter, produire et commercialiser et qui s'exercent à travers plusieurs fonctions de l'entreprise ;
- les activités logistiques ou de soutien ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités et s'exercent à travers d'autres fonctions de l'entreprise.

L'entreprise représente plus qu'une simple juxtaposition de ses activités. La chaîne de valeur est le réseau de ces activités en interdépendance liées les unes aux autres et entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit à la date prévue et dans les conditions prévues (prix, qualité, services). C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système et non comme une juxtaposition d'éléments que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel.

Enfin, la chaîne de valeur d'une entreprise est à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée, mais elle s'insère dans un flux d'activités plus large que Porter qualifie de "système de valeur". En effet, le produit passe de chaîne de valeur en chaîne de valeur des acheteurs successifs. Et c'est encore à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients au sein de ce système de valeur.

3. Les stratégies de base

Selon Porter, il existe deux grands types d'avantages concurrentiels ou avantages stratégiques selon que :

- la situation de l'entreprise se caractérise par des coûts relativement faibles, c'est-à-dire qu'elle est capable de produire en dépensant moins par unité de produit ;
- ou l'entreprise offre un produit dont le caractère est perçu par les clients comme étant unique et supérieur aux autres au niveau d'un ou plusieurs de ses attributs, c'est la différenciation

D'un autre côté, le champ concurrentiel ou cible stratégique peut être le secteur tout entier ou un segment particulier du secteur. La construction de la matrice concurrentielle, croisant avantages et champs concurrentiels, révèle l'existence de quatre alternatives possibles, qualifiées de stratégies de base, parmi lesquelles l'entreprise doit choisir.

Il n'existe donc pas un seul type de stratégie universellement applicable pour chaque industrie, même si la structure de l'industrie limite le champ des options stratégiques possibles. Pour s'assurer une supériorité, l'entreprise doit définir précisément le type d'avantage qu'elle va chercher et le champ dans lequel cet avantage concurrentiel peut être atteint. Mais l'entreprise doit éviter à tout prix ce que Porter dénomme l'enlissement dans la voie médiane c'est-à-dire de suivre (ou d'essayer) simultanément plusieurs directions stratégiques. Le positionnement stratégique de l'entreprise lui permet de valoriser son avantage concurrentiel et d'être plus compétitive. Les entreprises et l'industrie dont elles relèvent doivent aussi tirer profit des atouts de leur pays.

4. L'avantage concurrentiel national

Comme le précise Porter dans la préface à l'édition française (1993), "le paradigme de la concurrence internationale a connu une évolution fondamentale durant les dernières décennies (...). Aujourd'hui s'impose progressivement un nouveau paradigme selon lequel la concurrence internationale se joue en réalité au niveau mondial. Ce ne sont plus les ventes domestiques qui permettent aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, mais celles provenant des immenses marchés mondiaux. L'avantage concurrentiel ne réside plus dans l'efficacité statique mais dans le dynamisme. Mais même si nous devons penser en terme de concurrence mondiale, les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout au niveau local".

Ce nouveau paradigme construit à partir de la théorie concurrentielle de Porter expliquée plus haut, est basé sur l'avantage concurrentiel national. Ce ne sont plus les entreprises ayant les coûts les plus bas ou capables de réaliser les plus importantes économies d'échelle qui sont nécessairement supérieures et plus compétitives que les autres. La réussite d'une entreprise est fortement liée à son pays d'origine, notamment à l'avantage concurrentiel national que posséderait ce pays.

La compétitivité internationale de l'industrie d'un pays donné, résulte de 4 grands paramètres au sein d'un système interactif et interdépendant appelé losange ou diamant de Porter : les facteurs de production, la demande, les industries amont et apparentées et la stratégie-structure-rivalité des entreprises du secteur. Ces déterminants interagissent et se renforcent mutuellement dans un processus dynamique. C'est le jeu conjugué de ces facteurs, auxquels Porter ajoute le hasard et l'Etat, qui détermine les chances qu'ont les entreprises d'un pays donné et dans une industrie donnée de construire un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises concurrentes d'autres pays.

A. Les facteurs de production

La dotation d'un pays en facteurs de production joue un rôle important dans le fait d'avoir un avantage concurrentiel. Mais ce n'est pas tant le réservoir de facteurs disponibles qui importe mais le rythme auquel ils sont créés, valorisés et spécifiquement adoptés à telle ou telle industrie. Porter propose de regrouper ces facteurs en cinq grandes catégories :

- ressources humaines : effectifs, qualifications et coûts ;
- ressources physiques : abondance, qualité, disponibilité et coût de la terre, de l'eau et des autres ressources, mais aussi situation géographique, climat, taille du pays ... ;
- ressources en savoir : existence d'universités et centres de recherche, expertise de conseil, bases de donnée, création et diffusion des sciences et techniques ;
- ressources en capital : même si la mondialisation des marchés financiers et l'intense circulation du capital nivellent peu à peu les spécificités nationales, la disponibilité et l'accès aux ressources financières sont encore déterminants ;
- infrastructures : type, qualité et coût pour l'utilisateur des infrastructures mises en œuvre dans le jeu concurrentiel.

Il est évident que l'importance relative de chaque facteur varie selon les secteurs, même si "la disponibilité de tel ou tel facteur n'est pas à elle seule une explication suffisante des performances au plan de la compétitivité". Enfin, la mondialisation a accru la mobilité à travers les frontières pour plusieurs facteurs de production, notamment les ressources humaines, les capitaux et les savoirs et technologies. Il en découle que la disponibilité locale d'une ressource est un avantage si la ressource demeure sur place.

B. La demande

Dans tous les cas étudiés par Porter et ses équipes, la demande jouait un rôle certain sur la détermination de l'avantage concurrentiel national. La demande est significative à travers :

- ❑ la structure et la composition de la demande intérieure, c'est-à-dire les besoins des différentes catégories de consommateurs (segmentation) ;
- ❑ le volume et le type de croissance de cette demande ;
- ❑ les mécanismes par lesquels les préférences domestiques sont transférées aux marchés étrangers (internationalisation).

La demande représente autant une opportunité à saisir par les entreprises qu'une pression qui les amène à chercher à satisfaire cette demande.

C. Les industries amont et apparentées

Pour un pays donné et un secteur donné, l'existence d'industries amont (fournisseurs) compétitives sur le plan international procurera à l'industrie d'aval (le secteur de référence) certains avantages, dont notamment l'accès rapide et efficace aux inputs offrant le meilleur rapport qualité / prix, coordination entre les différentes activités ou liaisons entre les chaînes de valeur des entreprises et de leurs fournisseurs.

Par ailleurs, l'existence d'industries apparentées dans un pays donné conduit fréquemment à l'apparition de nouvelles capacités compétitives de l'industrie de référence. Il s'agit d'industries dont certaines activités figurant dans leurs chaînes de valeur respectives peuvent être coordonnées ou partagées ou d'industries qui mettent en jeu des produits complémentaires. Appelées aussi industries reliées ou de support, elles jouent autant par leur état de développement que par leur compétitivité.

D. La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises

Ce quatrième grand déterminant de l'avantage concurrentiel national dans une industrie donnée porte sur le contexte dans lequel les firmes sont créées, organisées et dirigées, ainsi que la nature de la concurrence domestique.

Le cadre national affecte la manière dont les entreprises vont être gérées et dont elles joueront la concurrence : pratiques managériales, relations entre les différentes catégories de personnels et les dirigeants ainsi que leurs motivations respectives, correspondance entre les objectifs des entreprises et ceux des individus (dirigeants ou non), durabilité de l'engagement des investisseurs et des salariés dans un métier donné.

Par ailleurs et contrairement à une idée répandue, il existe un lien entre l'intensité de la rivalité domestique et la création ou la persistance d'un avantage concurrentiel dans une industrie donnée. Les firmes disposent d'avantages concurrentiels à l'extérieur de leur marché d'origine lorsqu'elles disposent dans leur propre pays d'un environnement de compétition dynamique car la rivalité entre un groupe local de concurrents favorise l'innovation et le progrès puisque ces rivaux, opérant dans des conditions de base similaires (coût, accès au marché local), vont chercher à développer d'autres types d'avantages compétitifs.

A ces quatre déterminants de l'avantage concurrentiel national, Porter ajoute deux agents : le hasard et l'Etat.

E. Rôle du hasard

Le hasard correspond à des événements qui n'ont que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouverne-

ments. Ces événements aléatoires créent des bouleversements permettant une redistribution des positions concurrentielles, à travers l'altération des conditions au sein du losange. A titre d'exemples, Porter cite notamment :

- les grands bouleversements technologiques et les inventions ;
- les changements majeurs dans les prix de revient ou les taux de change ;
- les guerres et leurs conséquences différenciées sur telle ou telle industrie ;
- les décisions politiques et économiques de pays tiers, ...

Ce sont les pays qui disposent du losange le plus favorable qui sauront le mieux convertir le hasard en avantage concurrentiel par la bonne exploitation des événements aléatoires qui surviennent.

F. Rôle de l'Etat

L'Etat peut influencer positivement ou négativement chacun des quatre déterminants et modifier ainsi la formation de l'avantage concurrentiel national. Ainsi par exemple, la politique gouvernementale peut jouer sur les facteurs à travers les subventions, les politiques financières, l'éducation. L'influence de l'Etat sur la demande domestique est particulièrement forte concernant les produits pour lesquels il est un très gros client ou par l'intermédiaire des organismes publics qui édictent des normes ou des réglementations induisant ou orientant les besoins formulés par les acheteurs.

La politique technologique et la prise en charge de la recherche fondamentale peuvent favoriser les industries d'amont et apparentées. Finalement, l'Etat peut continuer à apporter différents types de soutien pour la formation et le développement d'un avantage concurrentiel national dans une industrie donnée, malgré la réglementation du commerce international dans le cadre de l'OMC et des accords régionaux.

En mettant en œuvre une approche holistique pour l'analyse de l'avantage concurrentiel national dans une industrie donnée, Porter propose un système complet où les 6 catégories d'influences individuelles directes (les 4 déterminants, le hasard et l'Etat) se conjuguent aux influences croisées et aux faits historiques et génèrent la dynamique de création et d'évolution de cet avantage concurrentiel. Tout en expliquant la formation passée de l'avantage concurrentiel, le losange constitue aussi un outil de prévision de l'évolution future d'une industrie. C'est en effet la structure du losange et sa dynamique qui vont déterminer si l'évolution technologique, les événements aléatoires et telle ou telle orientation de politique économique par exemple, vont donner naissance à une industrie compétitive. Ce sont aussi les caractéristiques du losange qui vont permettre d'avoir une estimation sur la durabilité de l'avantage concurrentiel actuel.

Ce quatrième concept complète et finalise la théorie portérienne de l'analyse concurrentielle et de la compétitivité dans un secteur donné. Partant de l'analyse des cinq forces concurrentielles qui agissent au niveau d'une industrie donnée, l'entreprise doit mettre à profit ses activités pour produire le maximum de valeur tout en restant en bonne liaison avec la chaîne de valeur de ses partenaires, fournisseurs et clients, au sein du système de valeur. La formulation de la stratégie de l'entreprise doit lui permettre de se positionner au mieux dans son secteur d'activité tout en valorisant au mieux l'avantage concurrentiel national qui existe dans cette industrie.

A côté de cette théorie complète qui fait autorité en matière d'analyse concurrentielle et de la compétitivité, des présentations plus simplifiées et plus vulgarisées sont proposées où les déterminants de la compétitivité portent sur deux composantes complémentaires : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- Les déterminants de la compétitivité-prix portent évidemment sur tous les facteurs qui influencent directement et forment le prix d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire le coût du produit. Pour les produits exportés, on considère aussi le taux de change de la monnaie du pays, par rapport à celle du

pays destinataire, et la politique de marge à l'exportation.

Toute réduction de l'un de ces facteurs abaisse le coût du produit et, en conséquence, son prix, toutes choses égales par ailleurs. D'où l'idée, par exemple, de la délocalisation de la production de certains produits incluant beaucoup de travail vers des pays et régions où le coût de la main-d'œuvre est plus faible, même si un coût salarial bas n'est pas nécessairement synonyme de compétitivité élevée, car d'autres facteurs peuvent intervenir et être plus décisifs .

- Les déterminants de la compétitivité hors-prix sont plus complexes et plus difficiles à cerner, comme exposé par Hassaïnya (1998). Sans être en relation avec le prix d'un produit donné, ils tendent à faire préférer ce produit à ceux des autres entreprises. Les principaux déterminants sont de trois catégories :
- l'existence d'une capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande et éviter ainsi le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;
 - la qualité du produit qui devient de plus en plus un défi et un enjeu de compétitivité et comporte, outre les caractéristiques objectives du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise en marché et de disponibilité au consommateur (Bencharif et Khamassi, 2 000) ;
 - la différenciation du produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises ; cette caractéristique de compétitivité hors-prix est, comme la précédente, le résultat de l'innovation.

Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que sur l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors-prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économies d'échelle qui finissent par renforcer la compétitivité-prix.

Enfin, l'analyse approfondie révèle les nombreuses possibilités qu'a encore l'Etat de contribuer à l'amélioration de la compétitivité de ses entreprises à travers une action plus ou moins directe sur un ou plusieurs de ses déterminants, et on retrouve encore ici l'approche portérienne de l'avantage concurrentiel national.

Les principaux facteurs de la compétitivité d'un produit ne se situent donc pas uniquement au sein de l'entreprise abritant la dernière phase de fabrication de ce produit, mais ils se déterminent progressivement au sein des unités abritant les différentes phases successives d'élaboration de ce produit, depuis sa phase initiale de matière première, jusqu'à sa dernière phase de "produit fini", disponible au consommateur, ou utilisateur final. Ces déterminants sont aussi liés à l'environnement des entreprises de tous les niveaux et aux stratégies des différents acteurs.

Pour les produits alimentaires, ceci revient à dire que la compétitivité se forme depuis le produit agricole (et même avant), jusqu'au produit alimentaire final, en passant par les différents niveaux de transformation et de distribution. D'où l'intérêt de s'interroger sur la pertinence de la filière agro-alimentaire (FAA), comme cadre d'analyse des facteurs de compétitivité d'un produit agro-alimentaire.

III – Pertinence et apports de l'analyse de filière

La réponse à l'interrogation ci-dessus nécessite d'abord de préciser le contenu du concept de filière et d'explicitier ensuite la démarche générale de l'analyse de FAA, en montrant ainsi le caractère opérationnel et les apports de cette démarche à l'analyse de la compétitivité d'un produit agro-alimentaire.

1. Quelques rappels sur le concept de FAA

Le concept de filière agro-alimentaire est apparu il y a une trentaine d'années, après les tout-premiers travaux d'économie agro-alimentaire menés par Davis, Goldberg et Léontief, et qui ont conduit au pre-

mier ouvrage en la matière intitulé "A concept of Agribusiness" et publié déjà en 1957. Ils y précisent que "l'agro-industrie comprend trois agrégats : les industries qui fournissent l'agriculture, le secteur agricole et les activités de transformation-distribution".

Cette approche permet de montrer le poids économique relatif de l'activité agro-industrielle qui déborde largement l'agriculture et prend en compte des agrégats globaux pour analyser la structure économique et les échanges internes et externes du système agro-alimentaire. Elle apporte des éclairages intéressants pour la compréhension d'ensemble du fonctionnement de l'économie. Mais son caractère macro-économique et global ne rend pas compte du comportement des acteurs, considérés séparément et dans leurs rapports les uns aux autres.

Partant des relations d'interdépendance entre les différents agrégats économiques, c'est-à-dire de l'hypothèse de base du concept d'agro-industrie, Goldberg l'applique à des "tranches" bien délimitées de l'agro-industrie, le blé, le soja, et les agrumes, à l'intérieur desquelles il observe les "entreprises en situation". Le concept de filière ou "commodity system" apparaît ainsi dans son acception moderne, alors que la notion de filière était connue depuis les classiques. La filière "englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole. Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit brut de passer de la production à la consommation. Elle concerne enfin toutes les institutions gouvernementales, les marchés et les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits".

Cette définition de base constitue une référence systématique pour tous les auteurs qui traitent de l'analyse de filière, même si chacun la spécifie en fonction des objectifs de sa propre analyse, spécification pouvant conduire à l'adaptation et au renouvellement de ce concept.

Ainsi, pour Malassis (1979), la filière "se rapporte aux itinéraires suivis par un produit ou un groupe de produits au sein de l'appareil agro-alimentaire. Elle concerne l'ensemble des agents (entreprises ou administration) et des opérations (production, répartition, financement) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'au stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des produits et des facteurs de production le long de la filière et à son stade final".

Quant à Montigaud (1992), il considère qu'une filière "est l'ensemble des activités étroitement imbriquées, liées verticalement par l'appartenance à un même produit (ou des produits très voisins) et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur. Elle est composée de niveaux ou de fonctions reliées entre elles par des mécanismes et des institutions qui ont pour tâche de gérer et de coordonner l'ensemble".

Enfin, Perez (1992), propose trois lectures du concept de filière :

- la filière comme ensemble d'opérations techniques ;
- la filière comme ensemble d'opérations économiques, concept se référant à trois approches dans le champ de l'analyse économique :
 - "les transactions qui peuvent être effectuées tout le long de la filière technique (...),
 - les flux monétaires, contrepartie des transactions précédentes,
 - approche en termes de valorisation (...) permettant de situer les profits aux différentes étapes de la filière et exprime leur rendement par rapport aux capitaux engagés à chacune des étapes".
- la filière comme ensemble d'organisations plus ou moins hiérarchisées (ateliers, usines, entreprises, groupes industriels,...).

Bien que ces définitions diffèrent dans leurs formulations, leurs auteurs s'accordent sur le fait qu'une filière peut être considérée d'emblée comme un ensemble d'opérations techniques de transformation de la matière première jusqu'au produit fini et surtout qu'elle concerne aussi les opérations économiques

qui se déroulent à chacun des niveaux techniques, les différents types d'agents qui interviennent, les mécanismes et institutions qui permettent de gérer et de coordonner l'ensemble.

Ainsi définie, la filière peut être assimilée à une branche verticale professionnelle et rappelle donc, en management et en marketing, la notion de domaine d'action stratégique, DAS. Ceci conduit finalement, à privilégier l'articulation filières et stratégies des acteurs.

En économie industrielle, le concept de filière est d'abord apparu comme découpage alternatif au "concept téléologique" d'industrie (Angelier, 1997), au sens de marché avec un caractère hautement substituable des biens offerts par les firmes qui composent cette industrie. La filière vise à analyser et à souligner les liens techniques qui peuvent unir des activités distinctes par leurs produits, liens qui semblent plus étroits que ceux créés par une présence sur un même marché.

En effet la filière est définie "comme un ensemble de branches qui entretiennent entre elles des échanges plus intenses qu'avec les autres", c'est-à-dire "un ensemble articulé d'activités économiques intégrées" (Tolédano, 1978). Elle est aussi définie comme "la suite des stades de transformations subies par un produit depuis la production de matières premières jusqu'à la vente au consommateur" (Helfer, 1996).

Par la suite, le concept de filière a été analysé pour lui-même et ne sert plus seulement comme outil de découpage du système productif à des fins d'analyse de la dynamique économique générale, ou à des fins de politique économique. Il sert aussi d'outil de description, d'analyse des stratégies et donc d'analyse de la dynamique de la filière elle-même. L'intérêt de la filière apparaît particulièrement dans la définition des stratégies des acteurs, qu'ils soient situés au même niveau (concurrence directe) ou à des niveaux différents de la filière (relations de dépendance : domination, intégration verticale...).

Mais au-delà de ces dimensions concrètes, la filière apparaît aussi comme "une abstraction, une représentation d'une partie de la réalité économique, visant à mesurer, à comprendre et à expliquer la structure et le fonctionnement d'un certain champ" (Lauret 1983). Ceci renvoie directement à l'approche systémique. En effet, partant de la définition donnée par J. de Rosnay d'un système en tant qu' "ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but", on constate que cette définition s'applique parfaitement à la filière qui comporte en effet, les éléments suivants :

- un objectif : ici, satisfaction du consommateur ;
- des fonctions : qui se succèdent entre la décision de produire, et la consommation finale pour répondre à l'objectif ;
- des institutions et des mécanismes, permettant à ces fonctions de s'exercer ;
- une structure de décisions, propre à la filière, qui va tenter de coordonner et de contrôler les forces en présence.

En reprenant l'idée d'abstraction avancée par Lauret, nous pouvons donc avancer qu'il s'agit d'un champ composite, une construction hétérogène car elle touche à des domaines d'activités différenciés : pour les produits agro-alimentaires, il s'agit de la production agricole, de l'industrie (de transformation), des services (distribution et restauration), et de la consommation finale, d'une part, et à une multitude d'agents de stratégies, d'institutions et de mécanismes, d'autre part.

2. La démarche générale de l'analyse de filière

En Tunisie, quelques chercheurs ont pratiqué l'analyse de filière agro-alimentaire dont notamment Slim (1983), et Naïli (1987), respectivement pour le maraîchage et les produits laitiers. D'autres travaux sont considérés comme des analyses de filières (notamment des mémoires de fin d'études du cycle de spécialisation de l'INAT, au cours des années 1980), mais ne correspondent en fait qu'au seul prolongement de l'analyse vers l'aval de la production agricole, considérée comme commercialisation ou mise en marché. Enfin le premier et unique enseignement sur l'analyse de filière en Tunisie a été introduit à l'INAT par Hassaïnya, en collaboration avec Khaldi et Khamassi (1997).

Il ne s'agit pas ici d'exposer dans les détails la démarche de l'analyse de filière, cela déborderait largement les limites de cet article. A travers une présentation synthétisée de cette démarche, nous essaierons de mettre l'accent sur la pertinence et les apports de l'analyse de filière pour la compréhension de la formation de la compétitivité des produits agro-alimentaires, à travers ses différents déterminants exposés plus haut.

Pour analyser le champ composite que représente une filière, on fait appel à plusieurs outils relevant de différents domaines d'activités et d'application de l'analyse économique. La plupart des travaux se réfèrent de manière explicite et plus ou moins exclusive à Montigaud, dont nous reprendrons quelques explications.

La démarche de Montigaud se déroule en six phases, qu'il nous paraît opportun de présenter en trois phases dans cet essai de synthèse :

- délimitation et problématique de la filière ;
- analyse de la filière-système ;
- analyse en termes de management et de performance.

A. Problématique et délimitation de la filière

En plus de son pouvoir descriptif élevé, l'analyse de filière constitue aussi une démarche explicative de l'état et du fonctionnement de cet ensemble d'activités liées. Dans ce sens, chaque analyste peut avoir son propre centre d'intérêt, sa propre entité, c'est-à-dire les éléments qui lui semblent marquer l'environnement de cette filière : cadre technique, économique, institutionnel...

Ces éléments constituent la toile de fond ou la problématique de la filière qui rend son analyse nécessaire et pertinente. Dans les pays émergents et en développement, les problématiques récentes les plus couramment mises en avant s'inspirent du nouveau contexte économique national et international, caractérisé par le désengagement de l'Etat, le passage plus prononcé à l'économie de marché, et la levée progressive des différentes mesures protectionnistes autres que tarifaires. C'est un contexte de concurrence exacerbée qui situe la compétitivité au centre des préoccupations des entreprises et des nations, confrontées désormais à l'obligation d'améliorations continues de la compétitivité de leurs produits et services.

A partir de la problématique retenue, il s'agit de préciser les principaux contours de la filière objet de l'analyse à travers une délimitation multidimensionnelle de cette filière. La délimitation peut être rapprochée de la notion d'envergure d'un secteur. Cette délimitation est décisive de la pertinence de la suite, car chaque composante de la filière constitue une dimension explicative, dont on ne peut pas se passer pour avoir une compréhension globale plausible de la réalité étudiée.

En plus de la précision du (ou des) produit(s) étudié(s) (céréales, lait et dérivés, huile d'olive, sucre et confiserie, conserves de fruits et légumes, pour ne citer que ces exemples), la délimitation de la filière concerne la chaîne technique, l'étendue de la filière et ses dimensions géographique et temporelle.

Il s'agit tout d'abord d'identifier, de façon préliminaire, les phases techniques d'élaboration du produit alimentaire, en remontant jusqu'au type de production agricole, en précisant la nature des opérations de transformation, de conditionnement et de distribution. Si nécessaire, les aspects technologiques de l'une ou l'autre phase doivent aussi être explicités, offrant ainsi des indications potentielles d'explication de la formation de la compétitivité du produit, aussi bien en matière de coût que de qualité.

L'étendue de la filière concerne sa hauteur, sa largeur et son épaisseur. La hauteur de la filière se rapporte à l'étendue de la tranche verticale d'activités retenues pour l'analyse. Sur le plan horizontal, à chaque niveau (vertical) de la filière, plusieurs systèmes de production peuvent co-exister (artisanal, semi-industriel, industriel...). A moins de prendre en compte tous les systèmes, il faut préciser ceux qui

seront considérés par la recherche, c'est la largeur de la filière. Enfin, le produit alimentaire découle d'un produit agricole pouvant faire partie de différentes associations de production (cultures pratiquées par exemple) ou d'utilisation et dont l'énoncé délimite ainsi le volume de la filière ou son *épaisseur*.

Quant à la dimension géographique, elle porte sur l'espace d'application de l'analyse de filière : niveau local, régional ou national, voire international, avec possibilité de retenir, selon la problématique, des espaces géographiques différents pour les différentes tranches de la filière.

La dimension temporelle complète ces caractéristiques en précisant la période sur laquelle portent l'observation et l'analyse de la filière, en relation étroite avec la problématique, et les autres dimensions. Elle doit être suffisamment longue (si les données le permettent) pour repérer l'évolution et la dynamique de cette filière et ses différentes adaptations dans le temps.

Enfin cette délimitation multidimensionnelle de la filière en relation avec la problématique retenue détermine l'ampleur de la suite de l'analyse et de son contenu et balise ainsi l'itinéraire de formation de la compétitivité du produit étudié.

B. Analyse de la filière-système :

Cette phase qui constitue le centre de la démarche, considère la filière d'abord comme un système fermé, puis comme un système ouvert établissant différentes relations avec son environnement.

a] Analyse de la filière en tant que système fermé

Adoptant l'approche systémique pour l'analyse de la filière, on procède en deux temps : identification de la structure de la filière puis analyse de son fonctionnement et de sa régulation.

- Structure de la filière

On adopte un modèle "ensembliste" considérant que la filière est un ensemble composé de sous-ensembles qu'il s'agit d'identifier et de reconstituer. C'est la structure verticale de la filière où chaque niveau assure une fonction donnée à travers ses propres relations internes et les relations externes qui le relie à son amont puis à son aval, c'est-à-dire aux autres sous-systèmes de la filière. Cette étape essentiellement descriptive permet d'esquisser une première représentation schématique de la filière étudiée. Pour les produits agro-alimentaires, on peut distinguer verticalement de haut en bas :

- l'amont du secteur agricole : sous-système d'agro-fourriture en biens et services nécessaires à la production agricole. Il s'agit de l'ensemble des activités permettant d'approvisionner l'agriculture en différents facteurs et intrants nécessaires : semences, mécanisation, engrais, produits de traitement, aliments de bétail, mais aussi en vulgarisation, crédit, assurance, soins vétérinaires, etc ;
- la production agricole proprement dite, avec ses différents types d'exploitations et d'entreprises assurant la production végétale et / ou animale en question. Une partie de cette production pourra être utilisée au sein des unités traditionnelles de production-consommation ; une autre partie transitera par différents circuits de commercialisation-distribution jusqu'au consommateur final de produits frais (dans le pays ou à l'étranger) ; une dernière partie de plus en plus importante sera acheminée vers les unités industrielles ;
- la transformation peut être plus ou moins avancée, depuis le simple conditionnement jusqu'à l'élaboration de produits prêts à la consommation. Cette composante ou sous-système est aussi constituée d'entreprises différenciées du point de vue technique et socio-économique et qui établissent avec les unités de production agricole diverses relations dont la nature et l'intensité dépendent des spécificités des composantes de chaque sous-système d'une part, mais aussi des caractéristiques du contexte global, national et même international d'autre part. Les produits plus ou moins élaborés issus de la transformation sont acheminés ensuite vers les différents utilisateurs.

- ❑ la distribution : il s'agit d'une série d'activités telles que le transport, le stockage et la commercialisation qui font transiter le produit plus ou moins transformé, jusqu'à ses différents utilisateurs intermédiaires et finaux. La fonction commerciale proprement dite est assurée par des entreprises de différents niveaux (commerce de gros, semi-gros et de détail) rattachées à différents types de circuits (court-long, direct-indirect, local-exportation).
- ❑ la consommation : souvent omise dans les analyses de filière, elle cristallise pourtant la finalité même de celle-ci. Elle peut être différenciée : consommation au sein des ménages (ou unités socio-économique de consommation, USEC), restauration hors foyer ou RHF, régulière ou intermittente, individuelle ou collective.

Le découpage générique et vertical de la filière agro-alimentaire en cinq sous-systèmes peut être bien plus complexe si on considère aussi les divisions verticales dans chaque sous-système, par exemple la première, deuxième et troisième transformations. Chaque sous-système peut comporter aussi des divisions horizontales relatives aux différentes modalités techniques et socio-économiques, et aux types d'entreprises assurant la fonction correspondant à ce sous-système.

Une approche systémique permet de prolonger l'analyse de la structure qui vient d'être décrite, surtout quand les relations entre les différents sous-systèmes sont intenses.

- Fonctionnement et régulation de la filière

Chaque composante de la filière ou bloc fait l'objet d'une analyse systémique en identifiant les entrées, les sorties, les variables d'actions et les variables essentielles. L'intérêt de cette étape de l'analyse réside dans l'identification des relations qui existent entre ces sous-systèmes ou blocs. Ces connexions ou communications consistent en transferts physiques de matière, transferts d'informations, transferts financiers.

L'établissement et l'analyse de ces transferts explicitent le fonctionnement de la filière et les différents flux d'échanges qui la traversent. Les mécanismes de régulation peuvent alors être approchés à travers une lecture pluridisciplinaire de la filière, pour déterminer le comportement des différents agents et les mécanismes d'ajustement qui assurent la circulation des biens, depuis leur production jusqu'à leur consommation finale. Comme le précisent Ghersi et Bencharif (1992), il s'agit notamment d'analyser la structure et le fonctionnement des marchés aux différents stades de la filière et en particulier les mécanismes de formation des prix, les politiques gouvernementales et celles des institutions de régulation régionales et internationales, ainsi que les interventions diverses des agents qui se regroupent pour défendre leurs intérêts (consommateurs, agriculteurs, industriels, etc).

Cette analyse permet d'identifier les "points sensibles" de la filière, tels que les centres de commande, les atouts ou points de force et les points de régulation. Après avoir longtemps opéré à partir d'un centre de commande unique que constituent la planification étatique et les décisions gouvernementales en économie centralisée, la régulation des filières agro-alimentaires combine de plus en plus, en économie de marché, les décisions prises par des centres de commande multiples : entreprises aux différents niveaux de la filière, l'Etat, les groupes de pression, mais aussi la grande distribution.

Cette complexité multidimensionnelle peut être rendue au niveau du schéma ou graphe de la filière sur lequel, en plus des différentes composantes verticales et horizontales de cette filière, on représente les différents flux d'échange, qui existent entre les sous-systèmes, à un moment donné.

L'exposé relativement détaillé de ce découpage, vise ici à souligner encore la pertinence de l'approche filière pour l'analyse de la formation de la compétitivité d'un produit agro-alimentaire.

b) Analyse de la filière en tant que système ouvert

On retrouve ici l'analyse en terme d'économie industrielle, soit dans son approche habituelle, soit avec la méthode de Porter.

L'analyse industrielle utilise habituellement le modèle SCP, *structure-comportements-performances* ou *market structure analysis* dans sa formulation originale causale ou à travers la nouvelle vision de simultanéité des trois composantes (Rainelli, 1998). L'application de ce modèle à l'approche filière permet d'abord d'analyser la structure du marché à travers l'indice de concentration, la nature de la concurrence et les rapports de prix à l'intérieur de l'industrie. Le modèle porte ensuite sur l'analyse des comportements des entreprises en fonction du marché où elles sont insérées, ce qui explique leurs performances, presque toujours assimilées à un indicateur de rentabilité.

Le lien de causalité qui caractérise ce modèle signifie que les entreprises ne font que s'adapter à leur environnement concurrentiel, sans chercher à agir sur lui, c'est-à-dire sans chercher à influencer les autres firmes. L'apport original de Porter a été de combiner économie industrielle et analyse stratégique des entreprises pour fournir à la fois une meilleure analyse de la concurrence dans un secteur donné et une meilleure compréhension des performances des entreprises, comme résultant des différentes stratégies qu'elles adoptent. Les concepts des cinq forces concurrentielles et des stratégies de base des entreprises, rappelés plus haut, constituent un enrichissement important de l'analyse concurrentielle et de la compétitivité qui trouve, dans l'approche filière, un cadre d'application très adapté. Cette approche qui analyse les stratégies d'entreprises au sein d'une filière donnée peut être complétée par celle des stratégies d'un groupe présent sur plusieurs filières (analyse de portefeuille et analyse de champ).

L'analyse de filière peut aussi s'intéresser aux entreprises elles-mêmes dans leur dimension interne en tant qu'organisation, à travers l'analyse d'un petit nombre d'unités significatives de la filière.

C. Analyse en terme de management et de performance

Au cours de cette dernière phase de l'analyse de filière, l'intérêt est porté sur les entreprises elles-mêmes, envisagées en terme de management pour calculer leurs performances et les expliquer, Khamassi (1996). Au-delà de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion habituellement utilisés, on peut retrouver ici l'analyse de Porter en terme de chaîne de valeur, brièvement exposée plus haut. Les différentes catégories d'activités sont alors décortiquées et leur production de valeur est estimée, permettant ainsi de comprendre la formation de la valeur finale du produit et donc sa compétitivité. L'analyse est menée pour les entreprises les plus importantes et les plus déterminantes de la filière et en fonction de la disponibilité de l'information. A l'occasion, le lien peut être établi entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celles des entreprises en amont (fournisseurs) pour mieux comprendre la formation des différentes composantes du coût du produit de référence, élément important de sa compétitivité.

Conclusion

L'analyse de filière a évolué du simple découpage descriptif du système de production vers un objectif d'analyse du fonctionnement et de la régulation de cette tranche verticale de l'économie. Durant la dernière décennie, l'identification et l'analyse des stratégies des différents acteurs de la filière constituent des objectifs recherchés de manière de plus en plus systématique à travers cette approche. Désormais, celle-ci apparaît ainsi comme un cadre très adapté à l'analyse de la compétitivité des entreprises et des produits d'un secteur donné. Ce cadre est d'autant plus adapté qu'on ne doit plus se contenter de constater cette compétitivité ex post en la mesurant à travers certains indices, mais en cherchant à comprendre sa formation et les facteurs qui l'ont déterminée et qui permettront donc de la renforcer.

En effet, l'approche portérienne stipule que pour analyser la compétitivité du produit d'une industrie donnée, il faudrait remonter la chaîne des activités d'amont qui ont permis de produire et de fournir les différents inputs nécessaires, dont notamment le produit lui-même dans ses différentes phases antérieures d'élaboration (analyse des fournisseurs), suivre les étapes à l'aval, relatives à la distribution du produit de référence (analyse du pouvoir des clients) mais aussi analyser les stratégies des différents acteurs, notamment celles des entreprises en concurrence, des diverses institutions et de l'Etat. Cette méthodo-

logie correspond tout à fait à la démarche habituelle de l'analyse de filière agro-alimentaire telle qu'elle a été rappelée plus haut. Mais cette démarche devrait comporter désormais, et de manière plus explicite, d'autres phases d'analyse recoupant l'approche portérienne au niveau des entreprises elles-mêmes (la chaîne de valeur), et au niveau global de l'industrie en question (l'avantage concurrentiel national) pour mieux suivre la formation de la compétitivité du produit étudié.

L'approche filière trouvera ainsi une pertinence et une utilité élargies en apportant une sérieuse contribution à l'analyse de la concurrence dans une industrie donnée, mais aussi et surtout à la compréhension de la compétitivité des entreprises et des produits de cette industrie. Une tentative partielle a été menée dans ce sens, sous la direction de Hassainya, par Lachaâl (1999), sur une composante de la filière céréalière en Tunisie.

De plus, la filière apparaît d'emblée comme un cadre évident pour l'analyse de la traçabilité d'un produit, notion sans cesse mise au-devant de la scène des échanges agro-alimentaires. Les vieux mais aussi les récents conflits du veau aux hormones, de la "vache folle", du poulet à la Dioxine, et des organismes génétiquement modifiés OGM, pour ne citer que ces exemples très médiatisés, confèrent à la traçabilité une dimension stratégique qui éclabousse les relations commerciales inter et intra-blocs économiques (USA-CEE et entre certains pays de l'union européenne). Adopter l'approche filière permet de répondre de façon presque naturelle à cette exigence, et de renforcer ainsi la compétitivité perçue et effective des produits concernés.

Cette proposition méthodologique a été volontairement limitée à l'essentiel de l'approche. Elle sera étayée par les outils adaptés pour être appliquée aux entreprises et produits du secteur laitier, objet de nos investigations actuelles.

Références

- **Angelier J.-P.** (1997).- *Economie industrielle. Une méthode d'analyse sectorielle*.- Presses Universitaires de Grenoble.
- **Arena R., Benzoni L. et al.** (1998).- *Traité d'économie industrielle*.- Economica.
- **Bencharif A. et Khamassi F.** (2000).- Qualité et compétitivité, enjeux et défis pour les entreprises agro-alimentaires du Maghreb.- In : *Medit*, N° 2 (Revue du Centre International des Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes).
- **Chalmin P.** (1983).- L'analyse par filière appliquée aux marchés internationaux des produits agricoles.- In : *Revue des études coopératives*, N° 8.
- **Ghersi G. et Bencharif H.** (1992).- *Systèmes et offre agro-alimentaires*.- In Malassis L. et Ghersi G. (coordinateurs) Initiation à l'économie agro-alimentaire. Hatier-AUPELF.
- **Hassainya J.** (1998).- *La compétitivité des industries manufacturières tunisiennes*.- Atelier de Planification par Objectifs, PPO-ZOPP, organisé par ONUDI-PNUD.
- **Hassainya J., Khaldi R. et Khamassi F.** (1997).- *Filières agro-alimentaires*.- Cours du cycle ingénieur, Option : Economie agro-alimentaire. Institut National Agronomique de Tunisie, INAT.
- **Helper J.-P.** et al. (1996).- *Management stratégique et organisation*.- Vuibert, Collection Gestion.
- **Hugon P.** (1988).- Industries agro-alimentaires, analyse en terme de filière.- In : *Revue Tiers Monde*, N° 115 / juillet-septembre.
- **Khamassi F.** (1996).- *Essai d'analyse stratégique d'une entreprise agro-alimentaire. Cas de la STIL*- Mémoire de fin d'Etudes du cycle de spécialisation en Economie agro-alimentaire. INA Tunisie.
- **Lachaal N.** (1999).- *Mise à niveau des entreprises agro-alimentaires et stratégies sectorielles. Cas des minoteries-semouleries en Tunisie*.- Mémoire de fin d'Etudes du cycle de spécialisation en Economie agro-alimentaire. INA Tunisie.
- **Lauret F.** (1983).- Sur les études de filières agro-alimentaires.- In : *Economies et Sociétés*, série AG 17.
- **Malassis L.** (1979).- *Economie agro-alimentaire*.- Tome I. Cujas.
- **Martinet A.** (1984).- *Sciences de gestion et Compétitivité de l'entreprise*.- In PERCEROU R. ed. (1984)- *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*. Economica.
- **Montigaud J.-C.** (1992).- L'analyse des filières agro-alimentaires : méthodes et premiers résultats.- In : *Economies et Sociétés*, Série Développement agro-alimentaire, AG, N° 21.
- **Morvan Y** (1991).- *Fondements d'économie industrielle*.- Economica.

- **Naili A.** (1987).- *Filières internes et filières externes agro-alimentaires : le cas du lait et des produits laitiers en Tunisie.*- Thèse de Doctorat de 3^{ème} Cycle en Economie Rurale et Agro-alimentaire. Université Montpellier I, France.
- **Pascallon P.** (1984).- *L'assurance qualité facteur de compétitivité ?*- In PERCEROU R. ed. (1984), *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises.* Economica.
- **Perez R.** (1992).- Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies.- In : *Economies et Sociétés*, Série Développement agro-alimentaire, AG, N° 21.
- **Porter M.E.** (1982).- *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.*- Economica, Paris.
- **Porter M.E.** (1993).- *L'avantage concurrentiel des nation.*- InterEditions.
- **Rainelli M.** (1998).- *Economie industrielle* .- Editions Dalloz.
- **Roux P.** (1994).- *Etude de filière.*- Document ENFA, Toulouse.
- **Slim R.** (1982).- *Contribution à la méthodologie de l'analyse des filières agro-alimentaires. Etude de cas : la filière du maraîchage en Tunisie.*- Mémoire de fin d'Etudes du cycle de spécialisation en Economie Rurale, INA, Tunisie.
- **Toledano J.** (1978).- A propos des filières industrielles.- In : *Revue d'économie industrielle*, N° 6.

