

Le développement du marché des produits issus de l'agriculture biologique en Europe : une analyse de ses conditions et du rôle des initiatives de marché.

Schmid Otto¹, de Fontguyon Guy² et Sans Pierre^{3*}

1 FiBL – Research Institute of Organic Agriculture, Ackerstrasse, 5070 Frick (Suisse)

2 Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) – ALISS, 65 boulevard de Brandebourg, 94 205 Ivry sur Seine (France)

3 Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT) et INRA-ALISS, BP 87 614 23, chemin des Capelles, 31 076 Toulouse Cedex 3.

* Auteur correspondant : p.sans@envt.fr

Introduction générale

L'agriculture biologique a connu un développement rapide sur la dernière décennie. A l'échelle mondiale, elle concerne désormais plus de 120 pays et plus de 633 000 exploitations sur environ 31 millions d'ha (soit 0,7% des surfaces dédiées à l'agriculture). Le chiffre d'affaires mondial des produits issus de l'agriculture biologique est estimé 25,5 milliards d'euros, en forte progression depuis 5 ans (Willer et al., 2007). L'Europe a pris une part importante dans cette expansion: la croissance des surfaces consacrées à l'agriculture biologique (6,9 millions d'ha soit environ 1,8% des surfaces agricoles) s'est accompagnée d'une augmentation du nombre des opérateurs engagés à tous les échelons des filières et d'une profonde modification des circuits de distribution, qui ont permis notamment de recruter de nouveaux consommateurs de produits issus de l'agriculture biologique.

Parallèlement au développement du marché, la nécessité d'une meilleure connaissance du « monde de l'agriculture biologique », du champ à l'assiette du consommateur, a été ressentie comme un besoin à la fois impérieux et urgent. En effet, l'accompagnement de la croissance de ce mode de production et des produits qui en découlent suppose que les acteurs économiques, les organismes qui les conseillent et les institutions régionales ou nationales qui les appuient puissent disposer de données fiables, régulièrement remises à jour (Hamm et Zanoli, 2006). Consciente de ce besoin, l'Union Européenne a financé plusieurs programmes de recherche visant à définir les moyens d'aider le développement du marché des produits issus de l'agriculture biologique et à en mesurer les effets¹.

Cet article présente une synthèse des principaux résultats d'un de ces programmes auxquels les auteurs ont participé entre 2001 et 2004 : le programme Organic Marketing Initiatives and Rural Development (OMIARD). L'objectif général était, d'une part d'identifier les stratégies de commercialisation et de communication susceptibles d'améliorer les processus de production et de transformation des produits issus de l'agriculture biologique, d'autre part d'évaluer l'impact du développement de ces activités sur le développement rural. Impliquant

¹ Pour une présentation synthétique des différents programmes, le lecteur peut se reporter à (Richter, 2006).

10 équipes de recherche travaillant sur 19 pays d'Europe², ce programme était plus particulièrement centré sur le rôle des *Organic Marketing Initiatives* (OMI) dans le développement de l'agriculture biologique. Par OMI, nous entendons une organisation collective impliquant des producteurs et éventuellement d'autres acteurs (transformateurs, distributeurs, etc.) qui partagent un objectif commun en vue de produire, transformer et commercialiser des produits issus de l'agriculture biologique.

Dans une première partie, nous analysons les motivations et les freins à la consommation de produits issus de l'agriculture biologique. Puis, nous présentons la perception qu'avaient des experts (interrogés entre 2001 et 2003) des experts de l'état actuel et à venir des marchés dans différents pays européens, ainsi que de la place des OMI. Enfin, nous proposons une analyse du rôle des OMI dans la croissance des marchés et celle des conditions de leur succès. Bien que s'appuyant sur les fruits de l'expérience collective que fut OMIaRD, l'article resitue les apports spécifiques à ce programme dans une perspective plus large, qui intègre des acquis issus d'autres projets de recherche.

1. Motivations et freins à la consommation des produits biologiques

L'identification des motivations et freins à la consommation des produits issus de l'agriculture biologique a été menée dans deux approches différentes mais complémentaires³. Dans un premier temps, des discussions en *focus group* ont été réalisés dans 8 pays européens auprès de consommateurs de produits biologiques. L'objectif était de recueillir leurs perceptions sur ses produits, d'évaluer leur niveau de connaissance du mode de production et des systèmes « concurrents » et d'identifier la façon la plus efficace de mener des campagnes de communication vers ces publics cibles. Dans un second temps, des interviews auprès de consommateurs de produits biologiques, réguliers ou occasionnels, visait à comprendre les valeurs sous-jacentes qui conduisent à l'acte d'achat et de suivre le cheminement de pensées qui le déclenche. Enfin, les résultats des deux approches ont été confrontés afin d'en tirer des conclusions de portée générale.

1.1 Facteurs motivant l'achat et la consommation des produits issus de l'agriculture biologique

Le premier facteur cité (et le plus important) qui motive l'achat de produits biologiques est *la santé*, ceci pour l'ensemble des pays étudiés. Les consommateurs paraissent sensibles au caractère *naturel, non altéré* des produits et au fait qu'il s'agit souvent de produit *bruts, basiques*. Ces termes sont généralement associés aux fruits et légumes. La dimension santé des produits biologiques recouvre deux volets :

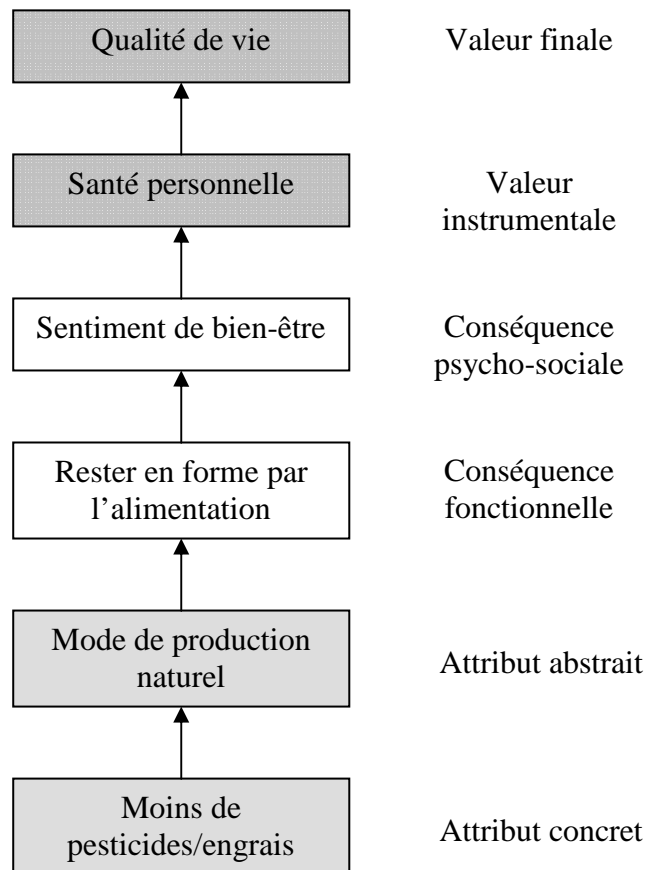
- d'une part, les consommateurs mettent en avant les attributs du produit qu'ils associent à une préservation de leur santé (pas ou peu de pesticides, méthode de transformation particulière, etc.) et ils les relient à leur bien-être (« *Je ne suis pas aussi fatigué, je peux être plus actif, j'ai plus de vitalité,...* ») et à la notion plus générale de

² Outre les 15 Etats-Membres de l'UE en 2001, les situations de deux pays en voie d'accession (la République tchèque et la Slovaquie) et de deux pays associés à l'UE (Norvège et Suisse).

³ Pour une présentation exhaustive de l'approche de la consommation menée dans OMIaRD, le lecteur se reportera à (Zanoli, 2004). Pour une analyse détaillée des données du Royaume-Uni, voir (Padel et Foster, 2005).

qualité de vie. La figure 1 présente un exemple de chaîne « attributs → conséquences → valeurs » (*means-end chain*) reconstituée à partir des entretiens individuels ;

- d'autre part, les consommateurs apportent une dimension plus collective à la préservation de la santé : en achetant des produits biologiques, ils entendent protéger leur famille, en prendre soin.



Source : (Padel et Foster, 2005) adapté de (Zanoli, 2004).

Figure 1 : Exemple de chaîne « attribut → conséquences → valeurs » (*means-end chain*)

Un second motif d'achat est *le bien-être animal*, traduit dans les propos des consommateurs comme le respect de bonnes conditions de logement et l'utilisation d'une alimentation naturelle (sans farines animales, sans hormones..) avec un usage très limité de substances médicamenteuses. Ces points se trouvent souvent cités lors des achats de lait ou de produits laitiers. Son importance est toutefois très variable selon les pays : par exemple, elle est faible dans les pays du Sud de l'Europe (Grèce, France), alors qu'en Suisse il s'agit de la principale motivation pour l'achat de lait et de viande issus de l'agriculture biologique.

Les qualités organoleptiques spécifiques, attribuées par certains consommateurs aux produits biologiques, constituent un troisième motif d'achat. Il s'agit souvent de consommateurs attachant une grande importance au goût et à la texture et qui cherchent une dimension plaisir dans leur alimentation. Des associations entre caractéristiques du mode de production et attributs des produits sont parfois exprimées : ainsi, l'absence de pesticides ou d'additifs

chimiques amènent les consommateurs à penser que les produits sont alors de meilleure qualité et qu'ils ont meilleur goût.

Enfin, le quatrième motif d'achat de produits biologiques mentionné par les consommateurs est *la protection de l'environnement*. La promotion (par les actes d'achat) d'un mode de production faiblement utilisateur d'intrants est perçu comme une contribution individuelle – une pierre à l'édifice – à la préservation de ce bien collectif qu'est l'environnement. Il est intéressant de remarquer que ce motif est moins fortement exprimé, comparé aux facteurs plus personnels comme la préservation de sa santé ou le plaisir procuré par la consommation de produits biologiques. De plus, comme avec le bien-être animal, cette motivation varie fortement selon les pays.

1.2 Facteurs freinant l'achat et la consommation de produits issus de l'agriculture biologique

Le prix est cité comme le frein principal à la consommation de produits issus de l'agriculture biologique. Même les consommateurs réguliers considèrent que les prix sont élevés et que cela les empêche d'acheter uniquement des produits biologiques. De plus, le « rapport qualité-prix » est mis en cause dans plusieurs pays (Danemark, France, Allemagne, Suisse notamment) par des consommateurs qui s'interrogent sur les raisons du différentiel de prix important avec les produits conventionnels. Enfin, il est intéressant de noter que les non-consommateurs ou les faibles consommateurs considèrent souvent que l'agriculture biologique mérite d'être développée mais que les prix de ses produits sont trop élevés.

Le deuxième facteur cité est *l'aspect des produits* (notamment en fruits et légumes) et le décalage qui peut exister entre les vertus recherchées (plaisir de la consommation) et l'offre proposée.

Le manque de confiance dans les certifications ou marques est fréquemment cité et ce d'autant plus que le besoin de repères est souhaité, afin de faire son choix face à une offre mal connue. Par exemple des doutes sont formulés sur le respect des cahiers des charges (« *Les producteurs biologiques utilisent aussi des substances médicamenteuses, ils mentent* ») ou sur les valeurs qu'ils portent (« *Les producteurs biologiques ont perdu leurs idéaux et ne cherchent qu'à gagner de l'argent* »).

Enfin, *le manque de disponibilité de l'offre* est une barrière importante à l'achat. Pour les consommateurs occasionnels, le temps perdu à chercher les produits et le sentiment que la durée de préparation des repas sera allongée constituent des freins à un changement de leurs habitudes alimentaires au profit des produits biologiques.

En conclusion, notre étude confirme les résultats obtenus par divers auteurs (Cicia et Del Guidice, 2004 ; Soler et al., 2002 ; Siriex et al., 2006). Comme le signalent Midmore et al (2006), « la consommation de produits biologiques est en partie portée par des atouts puissants attribués à ces biens ou à leur mode de production : utilisation de matières premières naturelles, respect du bien-être animal, pratiques de production et de transformation respectueuses de l'environnement qui répondent non seulement aux attentes individuelles en matière de santé mais aussi à des objectifs sociaux et environnementaux ». Pour que ces avantages soient générateurs d'actes d'achat, il est cependant nécessaire que les modes de production biologique s'appuient sur des référentiels crédibles et que le respect des exigences fixées fasse l'objet d'un contrôle sérieux et indépendant. Aux bienfaits individuels s'ajoute le

poids, plus ou moins important selon les pays, de valeurs collectives comme la préservation de l'environnement ou le caractère éthique des modes de production. En ce sens, les produits biologiques peuvent être qualifiés de nourriture pour l'esprit (Magkos et al., 2003). L'association de ces deux dimensions (individuelle/collective) et l'analyse des cheminements de pensée des acheteurs (par le biais des *means-end chains*) suggèrent la possibilité de mettre en œuvre des stratégies de paniers de biens autour d'une thématique (par exemple, le bien-être obtenu en consommant des produits biologiques dans un lieu idyllique, disposant de centres de relaxation...) (Zanoli et al., 2006).

2. Quel développement pour le marché des produits biologiques ?

Parallèlement à l'identification des motivations et des freins à l'achat des produits issus de l'agriculture biologique, nous avons recueilli les avis d'experts sur le développement futur des marchés de différents pays européens, par le biais d'une enquête Delphi. Nous présentons ci-après les principaux résultats de cette partie du programme OMIaRD puis nous les replaçons dans une perspective plus large.

2.1 Objectifs et méthodologie de l'enquête Delphi

La méthode Delphi⁴ permet à un groupe d'experts d'analyser collectivement et par étape successive des questions où l'information fait souvent défaut et d'en retirer une meilleure compréhension du futur ; son nom vient de l'oracle de Delphes, du temps de la Grèce antique. Chaque étape donne lieu à un retour d'informations qui peut influencer la position de chaque expert et du même coup les résultats de l'étape suivante. L'approche convient bien à des situations où les avis des experts divergent fortement, même si l'objectif de la méthode n'est pas d'aboutir au consensus.

Au sein du programme OMIaRD, une enquête Delphi a été réalisée entre 2001 et 2003. Son objectif était d'imaginer des futurs possibles pour le marché européen des produits biologiques. La première étape comportait six questions sur les facteurs ayant le plus influencé le développement du marché depuis 10 ans, l'état actuel du marché, son développement probable à l'horizon 2010. Ces premiers résultats ont fourni la structure des deuxième et troisième questionnaires. L'objectif du troisième tour était de consolider et d'approfondir les idées des tours précédents en donnant aux experts la possibilité de revoir leurs positions sur certains points de divergence.

Les experts avaient été sélectionnés dans 18 pays d'Europe en respectant une répartition équilibrée entre les 5 catégories suivantes : organisations commerciales (collecte, transformation, distribution), organisations de développement en agriculture, organisations de développement spécialisées en agriculture biologique, organisations gouvernementales, structures de recherche-développement.

⁴ La méthode est expliquée en détail dans : Linstone, H.A. and Turoff, M. (eds.) (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

En comparant le nombre des experts sélectionnés au premier tour (252) et les questionnaires rendus au troisième tour, on obtient un taux de réponse global de 51%. Ce taux est beaucoup plus élevé dans les pays ayant des marchés à maturité (en particulier l’Autriche, l’Allemagne et la Suisse) et nettement plus faible dans des pays ayant des marchés émergents.

2.2 Résultats de l’enquête Delphi

2.2.1 Etat du développement du marché⁵

Le premier questionnaire fournissait des opinions sur la situation en 2001 du marché de chacun des 18 pays ainsi que sur les menaces et les opportunités pour son développement futur. Les avis des experts ont permis d’établir une classification empirique en 3 groupes : marché des produits biologiques *à maturité, en croissance* ou *émergent*⁶ (Tableau 1).

Tableau 1 : Classement des pays selon le niveau de développement de leur marché des produits biologiques :

Marché à maturité	Marché en croissance	Marché émergent
Autriche	Finlande	Belgique
Danemark	France	République tchèque
Allemagne	Italie	Grèce
Suisse	Pays-Bas	Irlande
Royaume Uni	Norvège	Slovénie
	Suède	Espagne
		Portugal

Plusieurs facteurs ont été déterminants pour établir ce classement notamment le rôle de la grande distribution dans la commercialisation des produits biologiques et l’importance donnée par les consommateurs à la protection de l’environnement et au bien-être animal. Les experts étaient d’accord que l’intégrité et la qualité des produits biologiques devaient être préservées.

Les pays où le marché est à maturité se caractérisent par un rôle prépondérant de la grande distribution ; la protection de l’environnement et la prise en compte du bien-être animal sont d’une grande importance pour les consommateurs. Dans *les pays où le marché est en croissance*, les magasins spécialisés et la vente directe sont des débouchés importants pour les produits biologiques ; la prise en compte du bien-être animal semble moins importante. Dans *les pays ayant un marché émergent*, il s’agit d’un marché de niche, principalement servi par des pionniers de l’agriculture biologique, avec un petit nombre d’opérateurs et un manque d’organisation des structures. Dans tous ces pays, les experts jugent unanimement que c’est

⁵ Pour une analyse plus complète de cette étude Delphi, se reporter à (Padel and Midmore, 2005).

⁶ Seuls quelques experts au Royaume-Uni et en Belgique sont restés en désaccord avec la classification de leur pays.

encore un petit segment de marché, mais disposant d'un potentiel de croissance significatif. La croissance passée a été largement « alimentée » par la crise du secteur conventionnel et par une image favorable des produits biologiques véhiculée par les media.

Dans un même pays, le niveau de développement varie selon les produits et selon le degré d'urbanisation : le marché des zones urbaines, ceux des céréales, des produits laitiers et des fruits et légumes sont davantage développés que ceux de la viande et des plats cuisinés ou que celui des zones rurales. Les classements varient aussi selon le niveau de développement global du marché.

Dans l'ensemble, une majorité d'expert place les marchés des zones urbaines dans les catégories à *maturité* ou *en croissance* et les marchés des zones rurales dans celles *en croissance* ou *émergents* (Tableau 2). Plus de 30% des experts considèrent les marchés de la viande et des plats cuisinés comme émergents.

Tableau 2 : Etat de développement du marché européen selon le degré d'urbanisation et les types de produits (en % du total des réponses)

	Effectif	<i>à maturité</i>	<i>croissance</i>	<i>émergent</i>	<i>Ne sait pas</i>
Selon le degré d'urbanisation					
en zone urbaine	166	44	44	12	
en zone rurale	164	18	42	37	3
Selon les produits					
Produits carnés	168	10	48	42	
Produits laitiers	169	44	44	12	
Fruits & légumes	168	35	52	13	
Produits à base de céréales	168	44	43	14	
Plats cuisinés	164	7	37	53	3

Le type de développement retenu pour le marché des zones urbaines est très proche de la catégorie du pays lui-même, alors que les marchés des zones rurales sont jugés moins développés. Pour mieux comprendre les raisons du développement plus lent du marché en zone rurale, une liste de freins à l'achat a été soumise : elle a mis en évidence le fait que les ruraux cherchent plus les "produits locaux" que les produits biologiques. Les experts ne pensent pas que les ruraux soient moins soucieux de l'environnement, de leur propre santé ou du bien-être animal, mais leur relation avec l'alimentation est plus simple, plus rationnelle, moins passionnée.

Concernant les produits, plus de 40% des experts considèrent que les marchés des céréales et des produits laitiers sont arrivés à maturité, suivis par le marché des fruits et légumes.

Les crises alimentaires et les médias apparaissent comme deux moteurs importants du développement du marché, globalement et pour certaines catégories de produits. Les politiques publiques ont eu elles aussi un impact positif sur le marché des produits biologiques, particulièrement en zone urbaine et pour le marché des céréales.

Les experts estiment que les crises alimentaires ont une influence positive sur la demande (et dans une moindre mesure sur l'offre) (Tableau 3). L'analyse par catégorie de pays ne fait ressortir aucune différence majeure, en ce qui concerne la demande. Dans l'ensemble, les experts considèrent que les crises alimentaires ont eu un impact positif sur la demande de

produits biologiques, globalement et plus particulièrement en produits carnés et produits laitiers, tandis que leur impact sur la demande en céréales et plats cuisinés est jugé moins important.

Tableau 3 : Impact des crises alimentaires sur la demande (en % des réponses)

	Effectif	Positif	Négatif	Négligeable	Ne sait pas
Demande globale	165	90	1	7	2
Produits Carnés	163	85	3	10	2
Produits Laitiers	162	69	1	26	4
Fruits et Légumes	164	61	1	30	7
Produits à base de céréales	164	48	1	42	10
Plats cuisinés	163	34	1	46	20

En analysant les données par produit et selon le niveau de développement global du marché des pays, quelques différences apparaissent (Tableau 4). Le marché des produits laitiers est classé comme davantage développé dans les pays où le marché global est à *maturité* ; celui des céréales arrive en tête dans les pays *en croissance* ; dans les pays avec un marché *émergent*, c'est celui des fruits et légumes qui se classe à la première place. Le classement par produit est identique dans les pays ayant un marché à *maturité*, sauf au Royaume-Uni (où le marché des fruits et légumes est considéré comme le mieux développé) et en Allemagne (où le marché des céréales est jugé comme étant le plus développé).

Tableau 4 : Moyenne des réponses sur le développement du marché de différents groupes de produits biologiques selon le classement du pays

Groupe de produits	Classement du pays		
	Marché à maturité	Marché en croissance	Marché émergent
Produits carnés	4*	4	4
Produits laitiers	1	2	3
Fruits & légumes	3	3	1
Produits à base de céréales	2	1	2
Plats cuisinés	5	5	5

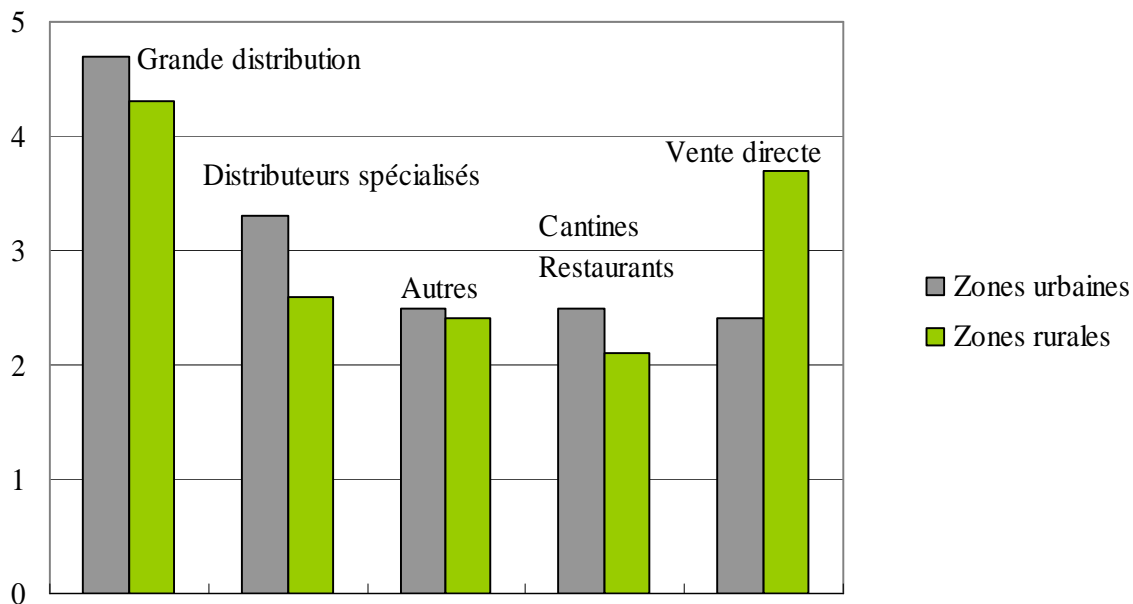
* 1 = marché très développé 5 = marché peu développé

2.2.2 Les circuits de distribution

Selon les experts, la grande distribution constitue le circuit le plus important. Avec le développement global du marché, l'importance relative des autres circuits (vente directe, magasins spécialisés) pourrait décliner et celle de la grande distribution augmenter.

Pour le futur, les experts prévoient le maintien du rôle important de la grande distribution, principal circuit en zone urbaine comme en zone rurale (Figure 2). En zone rurale, la vente directe arriverait clairement en deuxième position. En zone urbaine, les magasins spécialisés

occuperaient cette seconde place, mais l'écart d'importance avec les autres circuits de distribution serait moins net.



Source : d'après (Padel et Foster, 2005)

Figure 2 : Classement des canaux de distribution selon leur importance future, en zone urbaine et en zone rurale (5 : le plus important – résultats obtenus au 3^{ème} tour).

2.2.3 Contraintes au développement de l'offre et de la demande

Une question ouverte, posée lors du premier tour de l'enquête Delphi, avait mis en évidence deux contraintes au développement de l'offre : la dispersion (ou la carence) des structures de commercialisation et le manque de savoir-faire commercial chez les producteurs biologiques : elles obtiennent les scores les plus élevés et une importance accrue au troisième tour. A ce troisième tour, presque 60% des experts jugent également que la faiblesse de la coopération et de la communication et la faiblesse des primes à la conversion sont des contraintes importantes.

Toujours à l'aide d'une question ouverte, les trois principales contraintes au développement de la demande sont les prix de détail élevés, la faible disponibilité des produits biologiques et le manque d'informations des consommateurs. Elles sont jugées comme importantes par les deux tiers des participants du troisième tour.

2.2.4 Développement futur du marché

Les experts devaient estimer des taux de croissance sur les 5 ans à venir, de 2002 à 2007. Au 3^{ème} tour et dans le groupe des pays dont le marché est à *maturité*, les taux prévus pour l'ensemble du marché allait de 1,5 % par an au Danemark jusqu'à plus de 10% pour le Royaume-Uni (d'où le désaccord persistant des experts sur le classement de leur pays) (Tableau 5) ; l'ensemble Allemagne-Suisse-Autriche se situait à 4,5-5%/an. Par produit, les plus fortes croissances prévues étaient envisagées pour les plats cuisinés, puis pour les

viandes (surtout au Royaume-Uni) tandis qu'une faible croissance était prévue pour les céréales. Ces taux par produit reflétaient surtout les conditions spécifiques à chaque pays, toutefois pour les fruits et légumes la prévision d'une demande supérieure à l'offre était présente dans les 5 pays.

Tableau 5 : Taux de croissance annuel prévu des ventes de produits biologiques entre 2002 à et 2007 dans les pays dont le marché est à *maturité*.

	Danemark	Autriche	Suisse	Royaume-Uni	Allemagne
Globalement	1,5	4,6	4,5	11,0	4,8
Plats cuisinés	3,3	8,4	7,0	8,8	7,3
Produits carnés	1,7	3,2	8,0	12,3	3,1
Produits laitiers	1,0	3,4	1,5	8,8	6,7
Fruits & légumes	4,0	5,7	5,0	8,3	7,1
Produits céréaliers	2,5	5,3	2,0	6,0	4,6
Zones urbaines	2,9	5,9	5,3	9,9	8,1
Zones rurales	1,8	2,8	3,5	6,9	4,7

Pour 3 pays ayant un marché en *croissance* (Finlande, France, Italie), les taux de croissance les plus élevés étaient également envisagés pour les plats cuisinés, les viandes puis les fruits et légumes ; toutefois chaque pays connaît une situation qui lui est spécifique.

Selon les experts, face à la croissance prévue, les structures de commercialisation ont besoin de s'améliorer ; l'élargissement de la gamme des produits peut contribuer à stimuler la demande et de nouvelles catégories de consommateurs doivent être visées.

Enfin, le soutien des institutions politiques nationales et régionales a eu un impact important sur le développement. Il paraît nécessaire de développer des normes européennes dans les secteurs encore non réglementés (ex : l'élevage de poissons en eau douce ou la production de plantes sous serre), de réfléchir aux incidences du commerce sur l'environnement. Les incitations à produire chez les agriculteurs peuvent aider à surmonter les problèmes d'approvisionnement en matière première.

Pour conclure, il apparaît clairement qu'aujourd'hui les marchés européens des produits issus de l'agriculture biologique sont à des niveaux différents de développement. La plupart des pays d'Europe de l'Ouest ont des marchés *matures* ou en croissance alors que ceux des pays de l'Europe de l'Est et du Sud sont plutôt *émergents*. Comme le souligne fort justement Richter (2006), la hiérarchie des facteurs favorisant ou freinant la consommation de produits biologiques n'est donc pas la même partout en Europe. Dans les pays où le marché est émergent, un gros effort doit être fait pour informer les citoyens sur ce mode de production et pour développer l'accès à ces produits par une augmentation significative des points de vente. A l'inverse dans les pays à marché mûre, les enjeux majeurs sont d'une part l'élévation de la fréquence d'achat des consommateurs occasionnels, d'autre part le maintien de relations équilibrées entre la production et son aval compte tenu du poids grandissant de la grande distribution dans la commercialisation des produits biologiques (Smith and Marsden, 2003). La question de la place des OMI dans ce type de marché est importante.

3. Quelle place pour les OMI dans le développement de l'agriculture biologique ?

Comme nous l'avons déjà indiqué, une OMI est une organisation collective impliquant des producteurs et éventuellement d'autres acteurs, tous partageant un objectif commun de production, transformation et commercialisation de produits issus de l'agriculture biologique. Une OMI peut donc être considérée comme une « initiative de type filière » concernant des produits biologiques (mais pas nécessairement de façon exclusive). Nous avons choisi de limiter l'étude à des initiatives où l'amont agricole était impliqué de façon importante et durable. Ainsi, les OMI qui ne disposaient pas d'un ancrage territorial suffisant, ou encore celles relevant davantage d'un simple partenariat commercial, ont été exclues de l'enquête.

Nous présentons successivement l'opinion des experts sur les forces et faiblesses de ces OMI en terme de développement de l'agriculture biologique, puis une analyse détaillée des facteurs-clés de succès de ces organisations.

3.1 La vision des experts fournie par l'enquête Delphi

Une partie de l'enquête Delphi était consacrée à l'identification des barrières susceptibles d'empêcher les OMI d'atteindre leurs objectifs. Les deux premiers facteurs cités sont *la qualité de la gestion* et *le manque de capitaux pour investir* (Tableau 6). L'insuffisance en matières premières biologiques n'est pas considérée comme une barrière importante.

Tableau 6 : Barrières susceptibles d'empêcher les OMI d'atteindre leurs objectifs (scores moyens du 3^{ème} tour)

	Accord %	Désaccord %	Ne sait pas
La qualité de la gestion	91	4	5
Le manque de capitaux pour investir	87	9	4
Des coûts élevés de collecte de la matière première, dus à la dispersion des producteurs biologiques	71	22	7
Un fonctionnement à petite échelle	70	27	3
La force de travail et la disponibilité de la main-d'œuvre locale	61	33	6
Des objectifs peu clairs et contradictoires	55	32	13
L'éloignement par rapport aux principaux marchés	57	39	4
Un manque de soutien politique pour les OMI	55	37	8
La difficulté de prendre une décision, du fait de la participation directe des producteurs dans l'OMI	50	40	10
Une insuffisance en matières premières biologiques	41	54	5

Corrélativement, les experts jugent que les facteurs pouvant améliorer l'impact des OMI sur le développement du marché de l'agriculture biologique (et plus généralement sur le développement rural) sont le *développement de la formation sur les techniques commerciales pour les dirigeants des OMI*, les *initiatives pour stimuler la demande des consommateurs en produits biologiques* et la *stabilité des systèmes publics de soutien afin d'accroître la confiance de tous les opérateurs dans l'avenir du marché des produits biologiques* » (Figure 3).

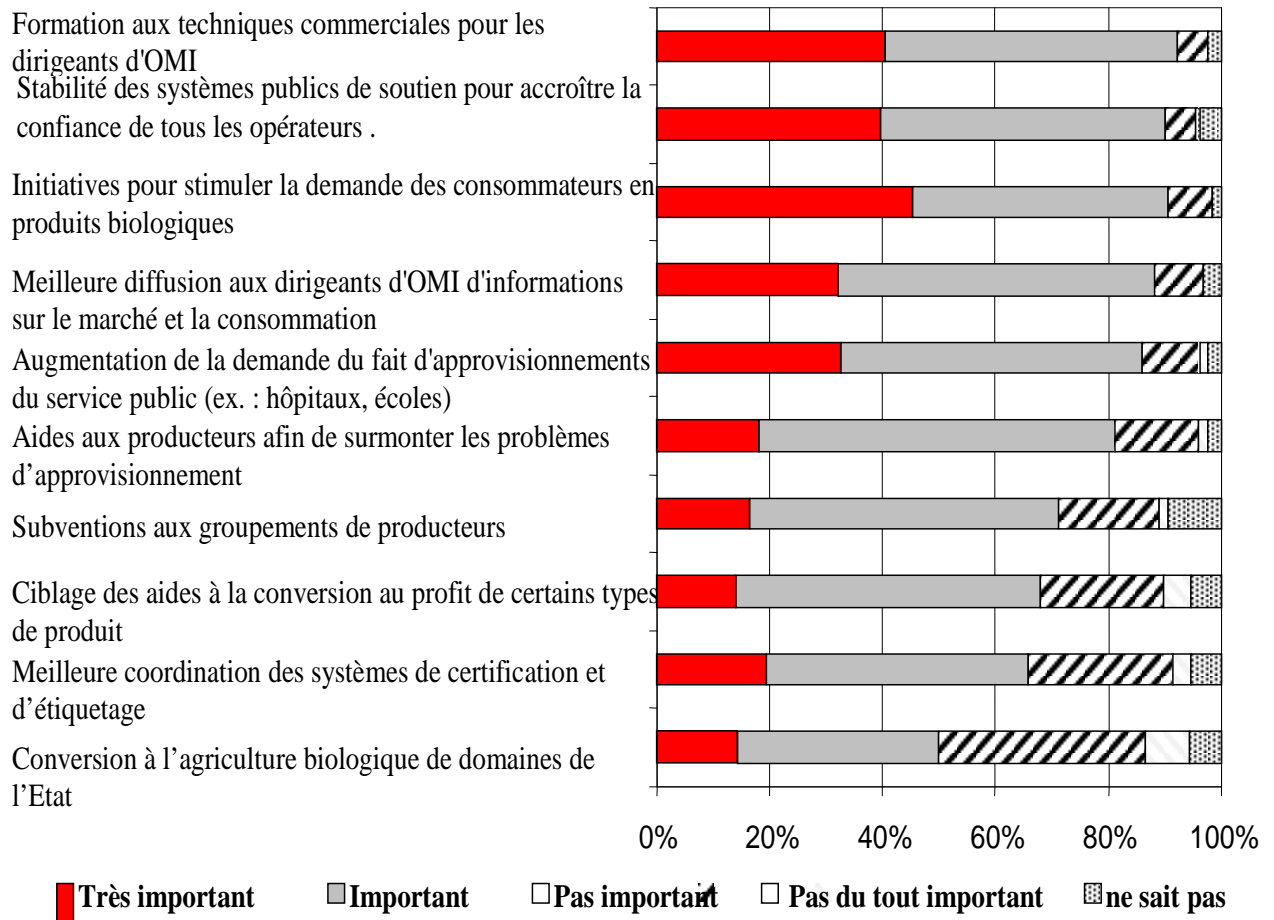


Figure 3 : Classement des facteurs pouvant améliorer l'impact des OMI (en % des réponses au 3^{ème} tour de l'enquête Delphi ; ordre décroissant d'importance)

Afin de confirmer les avis des experts sur les forces et faiblesses des OMI et la place qu'elles pourraient occuper dans le développement des marchés de l'agriculture biologique, une étude approfondie sur un échantillon de 67 OMI, présentes dans 35 régions de l'Europe, a été réalisée. Nous en présentons les principaux résultats ainsi qu'une analyse des facteurs-clés du succès des OMI.

3.2 Les facteurs-clés du succès des OMI⁷.

Ce chapitre a pour objectif de mettre en évidence le rôle des OMI et les déterminants de leur succès, défini comme la capacité à atteindre de façon efficace et efficiente les buts et objectifs

⁷ Ce paragraphe constitue une synthèse d'une partie du programme OMIaRD : il est largement inspiré de (Sylvander et al., 2004)

initiaux. L'échantillon comportait des OMI dont l'ancienneté était variable, situées ou non en zones défavorisées et exerçant leur activité sur des marchés porteurs ou non. Vu la diversité de l'échantillon, il est raisonnable de penser que les conclusions de cette étude ont une portée générale.

Dans la lignée des travaux de Teece (1990) et de Dosi et Nelson (1994), le succès d'une OMI peut être vu comme la résultante de l'action de deux types de forces :

- des forces externes, comme le contexte politique du pays ou de la région (en cas de décentralisation forte), les caractéristiques des marchés abordés, la région d'implantation (favorisée/défavorisée). Elles ne peuvent être influencées par l'OMI et constituent un cadre d'action constitué d'opportunités et de menaces, conditionnant les options stratégiques de l'OMI.
- des forces internes, telles que les caractéristiques de l'OMI (chiffre d'affaires, organisation privée ou coopérative, nature des fondateurs) ainsi que ses compétences internes dans les domaines stratégiques (gestion de l'offre, de la logistique, des finances, des ressources humaines, etc.). Contrairement aux précédentes, les forces internes sont influencées par les actions de l'OMI.

3.2.1 Influence des facteurs externes sur le succès des OMI

De part leur faible taille les OMI ont généralement un pouvoir de marché très faible : elles subissent donc totalement les facteurs externes sans pouvoir influencer sur eux.

Contexte politique du pays ou de la région

Les mesures nationales de soutien à l'agriculture biologique, qui diffèrent d'un pays à l'autre pour des raisons historiques ou politiques, ne constituent pas un facteur discriminant pour expliquer le succès ou l'échec d'une OMI. A l'inverse, le caractère prédominant des circuits commerciaux longs est un paramètre important et qui diffère selon les pays : par exemple, au Royaume-Uni et en Allemagne, les circuits courts et la vente directe apparaissent plus développés pour l'agriculture biologique, en comparant avec l'agriculture conventionnelle. En France au contraire, les producteurs biologiques sont insérés dans des circuits longs, alors que la vente directe est majoritairement le fait de producteurs fermiers conventionnels. Enfin, des facteurs culturels ou historiques contribuent à expliquer les différences de développement des OMI selon les différents pays. Dans les pays du Nord de l'Europe (Royaume-Uni, Danemark, Allemagne,...), les consommateurs sont plus concernés par les thèmes de la protection de l'environnement et de l'éthique que ceux du Sud (Espagne, Portugal, France, Italie) et ils sont plus enclins à traduire cet état de conscience en achetant des produits biologiques. Une bonne illustration de ce fait est fournie par l'exemple de la Suisse : alors que le contexte politique est identique dans tout le pays, l'agriculture biologique est beaucoup plus développée dans la partie germanophone que dans la partie francophone.

Caractéristiques du marché

Avec un marché en forte croissance, il peut être tentant pour les OMI en place de diversifier leur production ou pour de nouveaux opérateurs d'y pénétrer en diversifiant leur gamme (conventionnelle et biologique). Cependant, la croissance des marchés n'étant pas identique

selon les types de produits une analyse globale peut s'avérer dangereuse et nous avons donc considéré quatre secteurs d'activité : les céréales et produits à base de céréales, les fruits et légumes, le lait et les produits laitiers, la viande bovine.

Le marché des céréales et produits à base de céréales se caractérise par des situations de pénurie périodique de l'offre, partout en Europe et particulièrement en Belgique, en France, en Allemagne et au Danemark. Les OMI actives sur ce marché sont souvent impliquées dans la première commercialisation mais certaines développent la transformation (pâtes, riz, céréales pour le petit-déjeuner) : ces dernières se caractérisent par une meilleure rentabilité s'expliquant par la création d'une valeur ajoutée qui reste la propriété de l'OMI du fait d'une vente directe au consommateur ou de l'utilisation de circuits courts de commercialisation.

Le marché des fruits et légumes est en croissance et se révèle plus facile à investir pour les OMI car il ne demande pas d'investissements aussi lourds dans des installations que les autres secteurs. De plus, la part de la vente directe ou de la commercialisation en circuits courts est élevée. L'écueil majeur pour se développer dans ce secteur se révèle être la maîtrise de la logistique en raison du caractère fragile et périssable des produits.

Les marchés des produits laitiers et de la viande bovine présentent des niveaux de risque plus élevés pour les nouvelles OMI, avec des différences importantes selon les pays : par exemple, le marché des produits laitiers frais ne progresse plus guère dans certains pays (Allemagne, Autriche), alors que les ventes de fromages biologiques progressent dans les pays à forte tradition fromagère (France, Suisse, Autriche). En viande bovine, la question de la différenciation du produit biologique se pose vis-à-vis des démarches régionales conventionnelles, qui se sont développées depuis les crises de l'E.S.B.

Contexte régional

Dans le prolongement de l'exemple de la viande bovine, la seule variable du contexte régional qui influence le succès des OMI est l'image d'une zone géographique et son utilisation possible dans des stratégies de marques et de communication. Ainsi, la réputation d'une région en matière de qualité de ses paysages ou de préservation de l'environnement peut renforcer le message porté auprès des consommateurs quant au mode de production biologique

Au-delà des caractéristiques du macro-environnement (politiques publiques, caractéristiques des marchés), la capacité des producteurs biologiques à s'organiser pour constituer une OMI revêt une importance toute particulière : elle constitue le fil directeur du second volet de l'analyse.

3.2.2 Influence des facteurs internes sur le succès des OMI

Comme indiqué précédemment, nous avons défini le succès comme la capacité à atteindre de façon efficace et efficiente les buts et objectifs définis au préalable. Le succès d'une OMI sera mesuré au regard de ses objectifs stratégiques qui dépendent de nombreux facteurs ou circonstances, certains pouvant être influencés par l'OMI, d'autres non. En raison du caractère évolutif des marchés et des politiques, l'OMI doit revoir périodiquement ses objectifs initiaux pour les adapter si nécessaire. Cette révision s'accompagne, bien évidemment, d'une

modification des stratégies de leur mise en œuvre (objectifs opérationnels). Aussi, une part importante du succès de l'OMI est-elle déterminée par sa capacité à s'adapter et sa flexibilité.

Définition des objectifs stratégiques et succès

Trois type d'objectifs ont été envisagés : des objectifs économiques (croissance du chiffre d'affaires, augmentation du nombre de producteurs, pouvoir de marché...), des objectifs environnementaux (protection de l'environnement, économie d'énergie...), des objectifs sociaux et politiques (alimentation saine, création d'emplois induits, juste rémunération du producteur...). Les OMI en situation de succès ont pu ainsi être classées en 4 groupes, en fonction de la clarté de la définition des différents objectifs (Tableau 7).

Tableau 7: Les 4 groupes d'OMI selon le mode de définition des objectifs.

		Objectifs économiques	
		Clairement définis	Pas clairement définis
Objectifs sociaux et environnementaux	Clairement définis	Groupe 1	Groupe 2
	Pas clairement définis	Groupe 3	Groupe 4

Source : d'après (Sylvander et al., 2004)

Le groupe 1 est composé des OMI les plus anciennes de notre échantillon. Leur taille économique est très variable. Les initiateurs de ces démarches sont souvent des producteurs et ces OMI conservent dans leur majorité une activité de première mise en marché. Elles adoptent des statuts coopératifs ou privés.

Le groupe 2 est constitué majoritairement d'OMI situées en zones non défavorisées et qui sont plus récentes que celles du groupe précédent. Leur taille économique est souvent modeste. Elles ont été créées à l'initiative de producteurs, de transformateurs ou de distributeurs dans le but de se rapprocher des consommateurs par l'établissement de circuits courts.

Le groupe 3 est constitué d'OMI plutôt anciennes (les 2/3 ont plus de 8 ans), de taille moyenne et qui se consacrent à la production et à la première transformation. Elles sont situées aussi bien en zone favorisée que défavorisée.

Le groupe 4 est formé d'un nombre limité d'OMI, situées dans des zones favorisées. Elles ont été récemment créées par des transformateurs et prennent souvent la forme de coopératives de taille moyenne à grande.

Le choix des objectifs n'est pas neutre : il influence grandement les stratégies mises en œuvre et, par là même, le développement harmonieux de l'OMI, gage de son succès. A titre d'exemple, l'analyse montre que les OMI qui se focalisent sur des objectifs sociaux et environnementaux ont tendance à sous-estimer l'importance des aspects financiers. Ainsi, les OMI de notre échantillon qui ne définissaient pas clairement leurs objectifs économiques présentent généralement des compétences de gestion faibles (comparativement aux OMI les définissant clairement). Par ailleurs, les OMI qui définissent clairement des objectifs sociaux et environnement sont plus impliquées dans des réseaux de production et/ou de commercialisation en vue d'entrer en contact direct avec le consommateur : il s'agit là d'un

moyen de véhiculer sans intermédiaire jusqu'aux acheteurs les messages traduisant des convictions profondes, les valeurs de l'entreprise.

Facteurs-clés de succès d'une OMI⁸

Les caractéristiques structurelles des OMI n'ont qu'un effet très limité sur leur degré de succès: seul l'âge constitue un facteur discriminant, comme le montre le fait que les OMI du groupe 1 sont majoritairement installées de longue date. La figure 4 présente les facteurs internes qui expliquent le succès d'une OMI. Nous proposons ci-après un rapide examen de chacun d'eux.

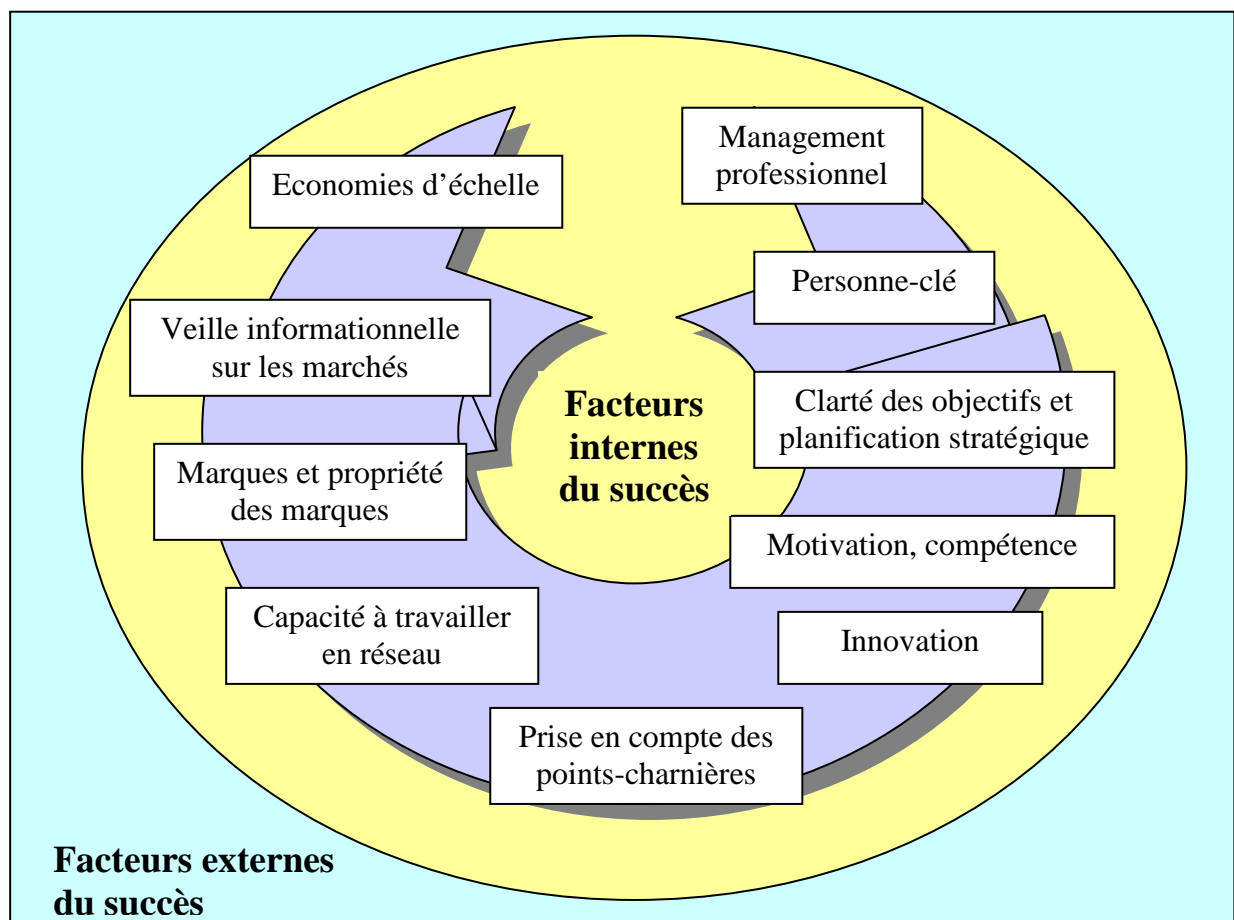


Figure 4 : Facteurs-clés de succès d'une OMI.

Management professionnel :

L'analyse d'OMI en échec ou qui rencontrent des difficultés économiques montre une implication quasi-systématique de facteurs managériaux. Il est usuel de distinguer des compétences de « soft management » et de « hard management », les deux interagissant. Les

⁸ Les développements qui suivent sont largement inspirés de (Schmid et al., 2004, p 161-186). Des exemples d'OMI illustrant chacun des facteurs-clés du succès sont présentés dans cet ouvrage.

premières regroupent les capacités et compétences des managers. Les secondes se réfèrent à la maîtrise de techniques et méthodes de planification, de conception et de gestion de projet. D'une manière générale, les compétences de type « soft » (aptitude à la direction, à la communication et à la négociation) sont plus déterminantes dans la réussite des OMI que les compétences de type « hard ».

Au-delà des capacités - communes à toute entreprise - à gérer ses ressources humaines internes ou ses relations avec les clients et les fournisseurs, le consensus autour d'objectifs communs est déterminant dans le succès d'une OMI : l'apparition de comportements opportunistes de la part de certains de ses membres doit être anticipé par les leaders afin de générer un plan d'action.

Parmi, les compétences de type « hard », la maîtrise des outils de suivi et de contrôle de l'activité doit être considérée comme un élément majeur de la capacité à développer l'OMI sur le long terme.

Rôle de la personne-clé :

De nombreuses études ont montré que les facteurs humains étaient souvent plus déterminants dans la réussite d'une entreprise que les conditions économiques ou politiques. Le potentiel du marché ne pourra être exploité que si un membre de l'OMI – nommée personne-clé – est capable d'avoir un rôle de leader au sein de l'OMI et souvent même à un échelon supérieur (réseau professionnel régional par exemple). La personne-clé aide l'OMI à démarrer, à négocier efficacement avec les partenaires et à passer des étapes délicates de la vie d'une structure, grâce à leur capacité à motiver les membres : elle contribue ainsi à la construction d'une renommée régionale (voire nationale de l'OMI). Idéalement, elle doit posséder une bonne connaissance des secteurs de la production et de la commercialisation ce qui facilite les négociations avec les partenaires externes mais aussi, éventuellement, la communication entre les membres des différents collèges de l'OMI. Véritable homme-orchestre, la personne-clé doit posséder de multiples qualités : ouverture d'esprit, intégrité, capacité d'anticipation, esprit visionnaire, force de persuasion, aptitude à la résolution des conflits, aptitudes à la communication interne et externe.

L'émergence d'une personne-clé, si elle constitue un facteur positif dans le succès d'une OMI, n'est cependant pas sans risque. La concentration du pouvoir et de l'expertise dans les mains d'une seule personne peut conduire à une dérive autocratique et met en péril l'OMI en cas de départ de celle-ci. Aussi, est-il prudent de mettre en place un leadership partagé au sein d'un collectif.

Clarté des objectifs et planification stratégique :

Comme nous l'avons montré précédemment, une bonne définition des objectifs économiques, environnementaux et sociaux est un facteur de réussite d'une entreprise. Ils doivent être clairement formulés et – autant que possible- quantifiés. Cette étape est le préalable indispensable à la planification stratégique, qui propose l'ensemble des actions à déployer pour atteindre les objectifs formulés.

Motivation et compétences :

La *motivation* est un élément déterminant dans la phase de démarrage des OMI. Notre étude montre que les initiateurs de ces démarches sont des personnes très créatives et innovantes, dotées de valeurs fortes et possédant souvent des compétences fortes dans le domaine des

relations humaines. Il n'est donc pas surprenant de constater que, généralement, ces pionniers ont cherché à développer des réseaux afin de créer des liens entre l'agriculture biologique et d'autres types d'activités (tourisme, préservation de la nature, développement régional...). Cette volonté à faire adhérer les membres de l'OMI et, plus largement, tout un réseau aux valeurs et objectifs communs, est un vecteur essentiel des messages de l'OMI à son environnement économique. Cette motivation de départ de l'initiateur peut cependant faiblir, notamment en cas de difficultés économiques (absence de sur-prix lié au caractère biologique du produit, difficulté de commercialisation...). Aussi, est-il utile de l'entretenir par la fixation d'objectifs à court terme dont la réalisation permettra de maintenir une dynamique de développement au sein des membres de l'OMI.

En dépit d'une forte motivation, les initiateurs des OMI ont besoin d'acquérir les *compétences* nécessaires à la réalisation de leur projet. Beaucoup d'entre eux ont commencé en adoptant, en raison de leurs lacunes en gestion d'entreprise, une approche de type « apprentissage par l'action ». Suivant une courbe d'apprentissage, ils ont ainsi acquis progressivement certaines compétences qui ont très souvent dû être complétées par des voies plus académiques (*hard competences*), leur permettant de faire du business... sans perdre leur âme ! L'« amateurisme » observé dans les années 1970-80 en matière de développement d'OMI n'est, en règle générale, plus de mise. Cependant, un arbitrage doit être fait entre les tâches qui seront assurées en interne (par apprentissage ou recrutement) et celles qui seront déléguées (prestataire externe, portage commun entre plusieurs OMI...).

Capacité d'innovation :

L'analyse des expériences des OMI étudiées montre que l'innovation constitue un puissant moteur de succès : elle concerne essentiellement le produit, la communication et l'organisation de l'entreprise. En raison de l'absence d'une hiérarchie lourde et d'une technostructure complexe, les OMI dispose d'un réel avantage comparatif vis-à-vis des grandes entreprises. Encore faut-il que les managers en soient conscients : ils peuvent favoriser l'émergence d'innovations en suscitant l'émission d'idées nouvelles (boîtes à idée, concours interne, déplacement de membres de l'OMI dans d'autres régions...) et en y attachant une valeur (politique d'incitations positives) que ces idées soient finalement retenues ou non.

Marque et propriété de la marque :

Si la possession d'une marque propre reconnue constitue un atout indéniable pour une OMI, son utilité doit être relativisée au regard de plusieurs facteurs : conférer une notoriété forte à une marque coûte cher et est un exercice difficile. Il est en effet nécessaire de bien connaître les comportements des consommateurs pour définir les messages qui seront véhiculés par la marque. De plus, celle-ci ne s'avère vraiment utile que lorsque les produits sont commercialisés dans des circuits longs. Dans le cas contraire, une analyse approfondie de la pertinence de la création d'une marque devra être menée.

Rôle des réseaux :

Un réseau est un ensemble d'acteurs engagés dans des accords de partenariat prenant des formes diverses. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une notion nouvelle, l'intérêt d'une coopération effective entre agents économiques a été souligné par notre étude sur les OMI impliquées dans l'agriculture biologique. Nous avons distingué deux types de réseaux : des réseaux

verticaux orientés vers le marché (logique de filière) et des réseaux horizontaux qui, souvent au niveau d'une région, regroupent des intervenants de différents secteurs d'activité ayant intérêt à collaborer.

Les réseaux verticaux permettent aux OMI de déléguer la réalisation de certaines tâches à des acteurs ayant de meilleures compétences. Dans la mesure où beaucoup d'OMI ont pour socle des producteurs, cet *outsourcing* concerne souvent les fonctions commerciale ou de communication. Le réseau constitue un moyen efficace pour résoudre des problèmes techniques, logistiques ou commerciaux. Dans notre étude, ce sont surtout des OMI du groupe 3 (cf Tableau 7), c'est-à-dire ayant clairement défini leurs objectifs économiques, qui utilisent ce type de réseau. En raison de leur faible taille, et donc de leur pouvoir de marché limité, beaucoup d'OMI voient dans la constitution de ces réseaux un moyen d'assurer leur succès. Cependant, il est utile d'en rappeler les risques : d'une part, le degré de dépendance de l'OMI vis-à-vis de grands distributeurs peut atteindre le seuil critique où ce type de client pourrait pratiquer selon son bon vouloir une politique tarifaire mettant en péril la viabilité économique de l'OMI ; d'autre part, le risque de dépendance n'est pas limité aux distributeurs et des transformateurs voire des fournisseurs de matières premières peuvent avoir ce type de comportement. Aussi, dans les premières phases de leur développement, les OMI devront s'interroger sur la nature des compétences qu'il est nécessaire d'acquérir et sur les types de collaboration souhaitables (pour quoi faire ? comment ? avec qui ?), en s'assurant notamment que l'image et les valeurs portées par le partenaire sont compatibles avec celles de l'OMI.

Les réseaux horizontaux recouvrent des types de coopération qui dépassent la filière dans laquelle est engagée une OMI. L'objectif principal recherché est l'ancrage territorial de celle-ci : il s'agit donc d'identifier les synergies possibles entre des acteurs travaillant sur un même territoire (une région par exemple) puis d'établir des connexions entre eux. L'idée sous-jacente est que les clients de ces structures ne sont pas seulement des consommateurs de produits mais sont capables de comprendre les différentes dimensions de l'agriculture biologique (dimensions éthique, de responsabilité sociétale...). Aussi, la constitution d'un réseau horizontal, en permettant une interaction entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux et environnementaux d'un groupe d'acteurs, peut être d'une grande utilité. Outre le fait qu'elle prévient d'éventuels conflits avec des opérateurs exerçant sur le même territoire, la constitution du réseau horizontal facilite l'accès à des financements régionaux, les bailleurs de fonds reconnaissant l'intérêt de cette structuration dans la promotion de l'image du territoire et le développement rural.

L'analyse que nous avons menée montre que les OMI les plus récentes, qui sont davantage présentes dans le groupe 2 (cf Tableau 7), utilisent prioritairement des réseaux horizontaux. Cela peut s'expliquer par le fait que la palette des objectifs de ces OMI est relativement large (sociaux, environnementaux...) A l'inverse, les OMI ayant clairement définis leurs objectifs économiques sont plus impliquées dans des réseaux verticaux : elles ont généralement eu un développement centré sur leurs propres compétences et se sont peu ouvertes à des objectifs non économiques. Par ailleurs, les OMI les plus anciennes que nous avons étudiées ont souvent dû constituer leurs propres réseaux dans un environnement assez hostile ; à l'inverse, l'intégration à des réseaux existants est beaucoup plus fréquente actuellement. En conclusion, l'intégration dans des réseaux – verticaux et horizontaux – est un facteur-clé essentiel du succès d'une OMI : elle fournit des gages quant au développement durable de la structure et peut permettre un accroissement de son pouvoir de marché.

Veille informationnelle sur les marchés :

Le recueil systématique d'informations sur les marchés existants ou potentiels en vue de leur analyse et d'éventuelles actions est une nécessité. Toute OMI doit en effet s'appuyer sur des données fiables et régulièrement actualisées pour définir ou faire évoluer ses objectifs stratégiques et le plan d'action qui en découle. En raison des faibles moyens qu'elles peuvent généralement y consacrer, les OMI doivent privilégier des méthodes d'acquisition des informations peu onéreuses et faire appel à des collaborations avec des centres universitaires ou des organismes techniques dédiées à l'agriculture biologique.

Rôle des économie d'échelle :

La notion d'économie d'échelle traduit le fait que les grandes entreprises ont des coûts de production plus faibles et dégagent plus de profit. *A priori* cette situation est défavorable à l'émergence d'OMI. Il convient cependant de nuancer le propos : en fait, l'effet des économies d'échelle sur le succès d'une OMI dépend de la stratégie adoptée par celle-ci. Lorsqu'une OMI adopte une stratégie de volume, l'exploitation du phénomène d'économie d'échelle constitue un facteur déterminant de son succès économique. A l'inverse, si une OMI, et elles sont le plus souvent de taille modeste, opte pour une stratégie fondée sur la qualité, elle devra exploiter sa plus grande flexibilité et sa capacité à fournir des services individualisés (du « sur-mesure ») qui lui conféreront un avantage compétitif et compenseront l'absence de véritables économies d'échelle.

Prise en compte des points-charnières du développement :

La plupart des OMI atteignent, à un moment de leur existence, les limites inhérentes à la mise en place de leurs stratégies initiales. Confronté à un paysage concurrentiel et politique nouveau, elles se trouvent placées à un carrefour où une analyse critique doit être faite afin de permettre une nouvelle phase de croissance.

A l'instar du cycle de vie d'un produit, le développement d'une OMI passe par différentes phases que nous pouvons analyser en utilisant la métaphore d'un voyage aérien (Figure 5).

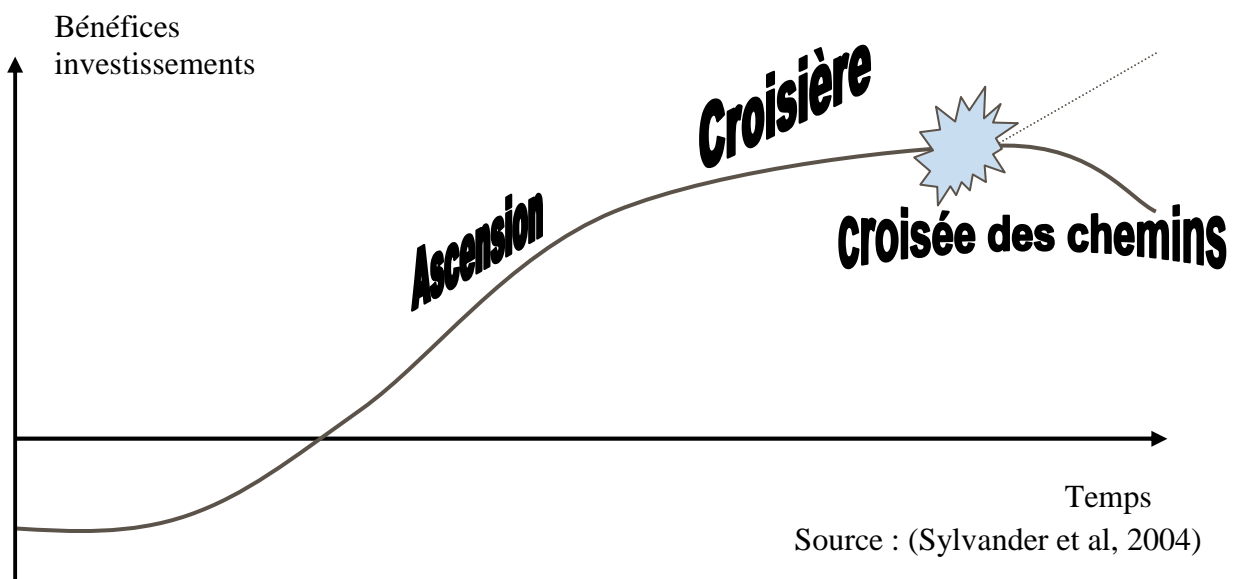


Figure 5 : Les points-charnières du développement d'une OMI vus sous l'angle du voyage aérien.

La phase de décollage est consécutive à la mise en oeuvre de la vision stratégique du (ou des) initiateur(s). L'ascension correspond à la transformation de cette vision en un projet d'entreprise sans perdre les valeurs fondamentales du projet. Elle est suivie d'une phase de croisière qui se caractérise par l'amélioration et la consolidation des compétences managériales. Celle-ci prend fin lorsque les gains de productivité plafonnent traduisant un essoufflement du projet initial. L'OMI fait alors face à un point-charnière de son développement (la croisée des chemins, où il faut choisir). Elle doit reformuler ses objectifs et définir de nouvelles options stratégiques afin de retrouver les chemins de la croissance, voire assurer sa pérennité ; la réflexion autour d'une nouvelle stratégie peut alors s'appuyer utilement sur la construction d'une matrice des « Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces ». Ce tournant stratégique n'est possible que si ses dirigeants parviennent à maintenir (voire à conforter) la cohésion interne et externe⁹ :

- la cohésion interne se traduit par une solidarité préservée des membres de l'OMI face à des changements substantiels et parfois en contradiction avec le projet initial. Elle suppose une forte implication des dirigeants pour dresser un état des lieux réaliste puis pour expliquer les décisions prises ;

- la cohésion externe correspond au soutien renouvelé des partenaires de l'OMI impliqués dans les réseaux verticaux et horizontaux. Tant que les marchés sur lesquels l'OMI intervient sont en croissance, la cohésion externe est peu menacée. La situation est très différente dès lors que la concurrence s'exacerbe, tant en amont qu'en aval de l'OMI : les partenaires peuvent être tentés de « profiter » de ce point-charnière pour renforcer les liens avec l'OMI...et la placer dans une situation de dépendance critique.

Pour conclure ce chapitre consacré à l'analyse des facteurs-clés du succès des OMI, il apparaît que les compétences internes des OMI sont des facteurs discriminants essentiels. Au delà de situations nationales ou régionales diverses et de caractéristiques de marchés très différentes, la vision claire du projet par ses fondateurs, la pertinence des options stratégiques retenues et des choix managériaux effectués ainsi que la capacité à affronter les points-charnières de son développement expliquent le succès ou l'échec d'une OMI.

Conclusion générale

La croissance rapide de la demande en produits issus de l'agriculture biologique tend à faire sortir celle-ci de son statut de niche. Alors que, dans les premières phases du développement de l'agriculture biologique, ils étaient majoritairement vendus directement au consommateur, ces produits sont désormais souvent majoritairement commercialisés par des grands distributeurs. Aussi, des initiatives de coopération entre des producteurs et d'autres types de metteurs en marché se sont développées : elles visent souvent à mettre en avant des pratiques environnementales et sociales qui renforcent l'identité régionale et la viabilité économique de ces accords.

⁹ Pour une analyse d'exemples de stratégies de coopération et des risques associés, le lecteur pourra se reporter à (Sans et al., 2003) et (Sans et al., 2007).

Les conclusions et recommandations du programme OMIaRD ont permis de dégager une liste de facteurs que les personnes en charge de la politique de développement de l'agriculture biologique et les managers des OMI devraient prendre en compte pour élaborer des stratégies gagnantes pour le futur :

- analyser les potentialités du marché et ses limites (approche Forces-Faibles/Opportunités-Menaces) ;
- préserver et renforcer la dimension éthique de ce mode de production durant la phase de croissance de l'OMI ;
- se préparer à affronter une concurrence de plus en plus forte ;
- réduire la dépendance vis à vis de la grande distribution en se diversifiant ;
- analyser les opportunités du développement à l'export et éventuellement se positionner sur certains marchés ;
- intégrer, dans la phase de recherche-développement des produits, la demande croissante en produits-service et l'amélioration nécessaire du rapport qualité/prix.

Pour atteindre leurs objectifs, les OMI devront améliorer leurs processus de décision et leurs compétences managériales, adopter des stratégies financières réalistes et coopérer avec des acteurs de l'agriculture conventionnelle. Leur capacité à inscrire leur action dans des réseaux verticaux (le long des filières) et horizontaux (au niveau régional) constituera un atout essentiel pour leur réussite.

Des mesures de soutien public à l'agriculture biologique sont indispensables pour créer un environnement favorable au succès des OMI : parmi celles-ci, nous pouvons retenir les aides au transfert de connaissances et au conseil, les aides financières aux OMI et aux producteurs (notamment pour les inciter à créer des réseaux), le financement de campagnes d'information auprès des citoyens et l'accès plus aisé à ces produits (par exemple via la restauration collective sociale : cantines scolaires, etc.).

Le programme OMIaRD a permis de montrer que certaines OMI, grâce à l'amélioration de leurs activités commerciales et des conditions de l'environnement dans lequel elles exercent, peuvent étendre le champ de leurs objectifs à des considérations sociales et environnementales. Elles deviennent ainsi des modèles d'acteurs impliqués dans un développement rural durable. Ces deux volets (marché et développement rural) constituent des axes stimulants pour le développement de l'agriculture biologique, développement pour lequel les OMI ont de réels atouts à faire valoir.

Bibliographie :

Cicia G. and Del Giudice T. (2004) Consumers' perception of quality in organic food. *British Food Journal*, 104(3/4/5), p 200-213.

Dosi G. and Nelson R. (1994) An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of Evolutionary Economics*, 4(4), p 153-172.

Hamm U. et Zanolli R. (2006) The need for a long-term strategy for data collection on organic markets. Joint Organic Congress, Odense (Denmark), May 30-31, 2 p. Archived at <http://orgprints.org/7140>

Linstone H.A. and Turoff M. (eds.) (1975). The Delphi method: techniques and applications. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Magkos F., Arvaniti F. and Zampelas A. (2003) Organic food: nutritious food or food for thought? A review of the evidence. *International Journal of Food Sciences and Nutrition*, 54(5), p 357-371.

Midmore P., Wier M. and Zanolli R. (2006) Consumer attitudes towards the quality and safety of organic and low input foods. Joint Organic Congress, Odense (Denmark), May 30-31, 2 p. Archived at <http://orgprints.org/8181>.

Padel S. and Foster C. (2005) Exploring the gap between attitudes and behaviour. Understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food Journal*, 107(8), p 606-625. Archived at <http://orgprints.org/8072>.

Padel S. and Midmore P. (2005) The development of the European market for organic products : insights from a Delphi study. *British Food Journal*, 107(8), p 626-647. Archived at <http://orgprints.org/8071>.

Richter T. (2006) Review of organic market development in Europe – from OFCAP to QLIF. Joint Organic Congress, Odense (Denmark), May 30-31, 2 p. Archived at <http://orgprints.org/7970>.

Sans P., Cerruti R. and de Fontguyon G. (2007) Debating conventionalisation and power dynamics in rural networks. Insights from organic beef marketing initiatives in France and Italy. RC-40 Miniconference, Wagenigen, August 19th-20th, 2007.

Sans P., de Fontguyon G., Sylvander B., Le Floc'h A., Auersalmi M. and Schmid O. (2003) Is it easy for producers to market organic beef meat? The case of BioBourgogne Viande. IN : Hovi M, Martini A. And Padel S. Socio-economic aspects of animal health and food safety in organic farming systems. Proceeding of the 1st SAFO Workshop, Florence (Italy) September 5th-7th, 2003, p. 51-66.

Schmid O., Sanders J. and Midmore P. (2004) Organic Marketing Initiatives and Rural Development. Vol 7, University of Wales, Aberystwyth (UK), 200 p.

Schmid O., Hamm U., Richter T. and Dalke A. (2004) A Guide to Successful Organic Marketing Initiatives. Organic Marketing Initiatives and Rural Development, Vol 6, FiBL Research Institute of Organic Agriculture, Frick (Switzerland), 200 p.

Sirieux L., Alessandrin A., Persillet V. (2006). Motivations and values: a means-end chain study of french consumers in “Sociological perspectives of organic agriculture”. In: CAB International, London, p 70-87.

Soler F, Gil JM, Sanchez M (2002) Consumers' acceptability of organic food in Spain. Results from an experimental auction market. *British Food Journal*, 104 (8-9), p. 670-687

Smith E. and Marsden T. (2004) Exploring the “limits to growth” in UK organics: beyond the statistical image. *Journal of Rural Studies*, 20(3), p.345-357.

Sylvander B. and Kristensen N.H. (2004) Organic Marketing Initiatives in Europe. *Organic Marketing Initiatives and Rural Development*, Vol 2, University of Wales, Aberystwyth (UK), 200 p.

Teece D.J. (1990) Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management. In : Frederickson (ed) *Perspectives on strategic management*, New York (USA), Harper Business, p 39-79.

Willer, Helga and Yussefi, Minou, Eds. (2007) *The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2007*. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), DE-Bonn and Research Institute of Organic Agriculture, FiBL, CH-Frick.

Zanoli R. (2004) The European Consumer and Organic Food. *Organic Marketing Initiatives and Rural Development*, Vol 4, University of Wales, Aberystwyth (UK), 200 p.

Zanoli R. and Naspetti S. (2006) The positioning of organic products: which way forward? Joint Organic Congress, Odense (Denmark), May 30-31, 2 p. Archived at <http://orgprints.org/7629>.