



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Stratégies des laiteries et quotas

Jean-Baptiste Philippot

Abstract

This study in industrial organization is a detailed analysis of strategies of dairies in western France faced with the new economic context during the first three years of limitation.

Résumé

Cette étude en économie industrielle analyse en détail les stratégies d'adaptation des laiteries de l'ouest de la France à ce nouveau contexte économique, au cours des trois premières campagnes de contingentement.

Citer ce document / Cite this document :

Philippot Jean-Baptiste. Stratégies des laiteries et quotas. In: Économie rurale. N°198, 1990. p. 12;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1990.4071>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1990_num_198_1_4071

Fichier pdf généré le 08/05/2018



STRATEGIES DES LAITERIES ET QUOTAS (1)

Jean-Baptiste PHILIPPOT
Enseignant-Chercheur E.S.A.
55, rue Rabelais - 49007 Angers Cedex
Tél. : 41.88.58.12

Dans le cadre des Laboratoires universitaires LEPEPL (Nantes : J.C. Lebosse)
GEARA (Angers : J. Debenest)

Mots-clés : stratégies, quotas, laiteries, Ouest.

Résumé : Cette étude en économie industrielle analyse en détail les stratégies d'adaptation des laiteries de l'ouest de la France à ce nouveau contexte économique, au cours des trois premières campagnes de contingentement.

DAIRY INDUSTRY STRATEGIES AND QUOTAS

Summary : This study in industrial organization is a detailed analysis of strategies of dairies in western France faced with the new economic context during the first three years of limitation.

Les laiteries sont concernées à double titre par l'application des quotas : leur politique de développement est remise en cause et elles participent à la gestion du contingentement. Nos recherches en Economie Industrielle ont pour objectifs d'identifier les types de stratégies mises en œuvre en essayant d'isoler l'effet quotas. L'observation fine de 20 laiteries de l'ouest de la France entre 1980 et 1989 constitue le champ d'application de ces travaux.

Effets globaux des quotas sur le tissu industriel

Dans son principe, le contingentement laitier se borne à figer le secteur ; dans les faits, *il a renforcé la concurrence*. Tous les éléments sont réunis pour cela : une matière première plus rare, des marchés saturés avec des garanties de débouchés démantelées, des capacités industrielles sous-utilisées, des produits et industries peu différenciés, des sorties de stratégies coûteuses. Cette concurrence plus forte est sensible non seulement entre laiteries sur les marchés mais aussi à l'intérieur même de la firme dans les choix de fabrications, d'investissements...

L'intensité de la concurrence et le changement brutal des règles du jeu économique amènent les entreprises à gérer davantage dans le long terme. Elles définissent mieux leurs priorités, elles se recentrent sur leur métier. Les quotas jouent alors un rôle de *révélateur des stratégies*. Les quotas n'ont pas provoqué dans les entreprises une révision des grandes orientations, mais plutôt une *accélération des choix stratégiques*. Les adaptations réalisées à chaque niveau de l'entreprise s'articulent autour de trois directions : la course à la *compétitivité* avec d'importants programmes de restructuration : la recherche d'une meilleure *valorisation des produits*, marquée par une propulsion en aval ; enfin l'orientation vers de nouvelles formes de croissance en particulier externe. Si les objectifs poursuivis sont communs, en revanche les chemins empruntés diffèrent selon les entreprises.

Diversité des adaptations et identification de groupes stratégiques

Selon l'ampleur des mesures prises et des priorités retenues, les 20 laiteries enquêtées ont pu être rapprochées en *groupes stratégiques*. Ce concept, encore peu utilisé ou de manière restrictive, est rendu plus opérationnel grâce à l'analyse multidimensionnelle. Une analyse fine des comportements a été réalisée pour chaque fonction : approvisionnement, fabrication, commercialisation. Puis une mise en relation de ces typologies intermédiaires a permis de dégager des groupes stratégiques synthétiques.

Groupe N° 1 : Stratégie de restructuration

Les laiteries de ce groupe, souvent coopératives, s'appuient en amont sur un réseau de collecte concentré. Confrontées depuis 1984 à une forte rupture dans le rythme de croissance de leur collecte, à une surcapacité industrielle et au démantèlement progressif de l'intervention, elles se sont

restructurées souvent en profondeur, procédant à de nouveaux rachats ou de nouvelles fusions. Positionnées principalement sur les produits génériques, elles semblent hésiter entre une stratégie de domination par les coûts — qui appelle une extension de parts de marché —, ou bien un développement de certaines spécialités à forte valeur ajoutée, en particulier fromagères.

Groupe N° 2 : Stratégie d'implantation régionale et de diversification

Ces firmes, de plus petite dimension, tentent de renforcer leurs positions sur les marchés régionaux. Suite au blocage des livraisons, elles freinent leurs investissements dans le domaine laitier et optent pour une stratégie de diversification. Elles aussi cherchent à se développer par croissance externe, mais parce qu'elles tiennent à leur indépendance, elles choisissent le maillage industriel et (ou) commercial (prise de participation). L'année 1984 marque pour elles un certain apprentissage sur le plan commercial. En amont, elles ont une politique active d'installation, pour enrayer une chute souvent forte de l'effectif producteurs.

Groupe N° 3 : Stratégie de verrouillages industriel et commercial

Ces entreprises, tournées davantage vers l'aval, cherchent à verrouiller l'accès à certains marchés convoités (spécialités fromagères et poudre). Elles accélèrent pour cela la course à la compétitivité industrielle et à la différenciation commerciale. Leur stratégie d'adaptation s'inscrit dans la continuité de la période pré-quotas avec un recentrage sur l'activité laitière, un effort de ciblage plus fin et un renforcement des investissements, alors même que la matière première est plus rare. Ces firmes sont à l'affût d'opportunités de rachats pour renforcer leur position sur ces marchés.

Ces stratégies différentes tiennent en particulier aux *caractéristiques structurelles des firmes* à leur "plage de liberté" au moment de l'application des quotas, sachant qu'elles n'ont pu anticiper. En 1983 l'analyse montre que les laiteries étaient caractérisées principalement par leur degré de pénétration en aval et par le niveau de concentration de leur réseau de collecte. On note aussi que les entreprises ayant "travaillé" leur amont avaient délaissé leur aval et inversement. Il en résulte un cumul des handicaps pour faire face au blocage des livraisons (manque de savoir faire commercial plus manque de réserve de productivité au niveau de la collecte).

En conclusion, nos recherches contribuent à l'actualisation de l'échiquier industriel laitier et à la compréhension des effets d'une politique de contingentement en donnant de l'importance aux comportements des firmes. Nous avons tenté de montrer qu'une segmentation de l'offre en groupe stratégique enrichissait l'analyse de la concurrence.

(1) L'étude plus complète a été publiée. Pour l'acquérir, contacter l'auteur J.B. PHILIPPOT à l'E.S.A.