



HAL
open science

L'évolution des modes de gestion de la qualité du blé par les entreprises de collecte et de stockage

Wilfrid Heintz

► **To cite this version:**

Wilfrid Heintz. L'évolution des modes de gestion de la qualité du blé par les entreprises de collecte et de stockage : Conséquences pour l'analyse des relations entre les exploitations agricoles et les secteurs utilisateurs. Qualité et systèmes agraires : Techniques, lieux, acteurs, 28, INRA, 380 p., 1994, Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 2-7380-0550-0. hal-02844882

HAL Id: hal-02844882

<https://hal.inrae.fr/hal-02844882>

Submitted on 7 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'évolution des modes de gestion de la qualité du blé par les entreprises de collecte et de stockage

Conséquences pour l'analyse des relations entre les exploitations agricoles et les secteurs utilisateurs

Wilfrid HEINTZ

ANDRE GLOND S.A., B.P. 61, 56302 Pontivy cedex

Introduction

"Il n'y a pas une qualité, mais des qualités". Si cette affirmation est maintenant répandue (Multon *et al.*, 1985) au point d'apparaître un lieu commun, il semble que toutes ses conséquences n'en aient pas été tirées quant à l'étude économique des politiques de qualité des entreprises. Le texte qui suit tente modestement d'apporter une contribution à l'étude du phénomène qualité dans l'économie agricole et agro-alimentaire, en partant d'une définition la plus large et générale possible, sans *a priori* quant au contenu de cette notion pour les acteurs économiques.

Il est issu d'un travail de recherche de trois années consacré à l'analyse des politiques de qualité appliquées au blé dans les "organismes stockeurs" (OS) de céréales (Heintz, 1992). Le choix de ce terrain s'explique en premier lieu, par l'importance économique de ce produit agricole (FFCAC, 1990), qui en justifie l'exemplarité, et en second lieu, par le souci d'éclaircir l'évolution du rôle de ces entreprises, qui sont couramment perçues comme des intermédiaires essentiellement logistiques et commerciaux entre la production agricole - répartie dans l'espace et concentrée dans le temps - et les utilisations industrielles d'aval - en situation inverse : concentrées dans l'espace et réparties dans le temps.

Ces "organismes" sont en effet tenus dans une sorte d'ambiguïté sur le plan de leur rôle économique : ils sont à la fois les intermédiaires que nous venons d'évoquer, mais également des relais réglementaires dans la gestion du marché du blé, de puissants opérateurs économiques sur les marchés internationaux de matières premières, notamment pour les plus importants d'entre eux. Ce caractère protéiforme, loin de constituer un handicap, fait au contraire des "OS" un objet de choix pour qui étudie les différents registres de qualification des produits.

Quelle définition de la qualité est-il possible de donner, dès lors qu'on s'interdit *a priori* d'établir des hiérarchies entre des "registres" de la qualité (sanitaire, nutritionnelle, de service, etc..), ou entre des degrés de généralité (opposant par exemple des qualités réglementaires, "exogènes" aux acteurs, sous forme de normes, à des qualités "commerciales", "endogènes", sous forme de spécifications de portée plus restreinte)? Mon hypothèse est qu'il n'est pas possible de la définir autrement que comme le produit d'une convention économique, passée en dernier ressort entre le vendeur et l'acheteur d'un produit, et assurant la définition (la "qualification") de ce produit. Une telle définition échappe à la tautologie si on la complète par l'idée qu'une convention de ce type est nécessairement sous-tendue par une "idée" commune aux parties de l'activité économique et des relations qui

la constituent, qui donnent son sens à cette forme de définition du produit : c'est fondamentalement à ce niveau qu'il faut analyser la qualité, qui devient alors un élément fort de mise en cohérence des règles de fonctionnement interne et externe d'une entreprise. Une telle analyse permet en particulier de s'affranchir d'oppositions fortes du type "exogène"/"endogène" et de replacer ces oppositions dans un continuum de formes de qualification.

Sur le plan théorique, la méthodologie employée (celle des "modèles d'entreprises") vise en effet à mettre en valeur le rôle de "mise en cohérence" de la définition de la qualité des produits, en éclaircissant les liens existant entre ces trois points : la forme prise par la rationalité des acteurs, le choix d'un espace critériologique servant à l'identification de la qualité, et leur insertion dans un procès de production, relèvent de règles dont l'analyse cherchera à montrer la cohérence.

Dans le texte qui suit, je rappellerai en premier lieu les données fondamentales à l'origine de la recherche. J'exposerai ensuite les deux éléments essentiels de la méthodologie : l'analyse de la qualité comme "convention", et le modèle général de fonctionnement des entreprises de collecte-stockage permettant l'analyse des règles. Enfin, je présenterai les résultats des enquêtes de terrain et les conclusions qu'il est possible d'en tirer en termes de relations exploitations agricoles-secteurs utilisateurs sur le plan de la qualité.

1. Les principaux éléments de la recherche

1.1. Les données fondamentales

1.1.1. La montée de l'incertitude

La première concerne l'accroissement de l'incertitude et la multiplication des sources d'incertitude pour l'ensemble des acteurs concernés par le produit-blé. Cette incertitude plus forte et plus diverse concerne particulièrement trois points.

Une incertitude réglementaire

La "crise" de l'Organisation Commune de Marché des céréales se traduit par une moindre intervention publique dans la gestion du marché du blé : difficultés accrues pour la mise à l'intervention, conditions restrictives, normes en hausse, baisse des prix garantis. Ces éléments entraînent des fluctuations croissantes sur les marchés d'exportation, et un moindre statut de référence des normes de l'intervention dans la définition des produits.

L'incertitude majeure concerne l'orientation future de la politique agricole : limitations possibles de la production, découragement de l'intensification, répartitions régionales de production... Dans tous les cas, ce qui apparaît certain est la plus grande autonomie des acteurs dans leurs relations et l'affaiblissement important des relais réglementaires. La question de la définition des produits sera donc de plus en plus fortement transférée aux acteurs individuels, à l'occasion de leurs échanges : c'est un des enjeux majeurs des "politiques de qualité" sur le marché du blé.

Une incertitude commerciale

La réduction des débouchés de l'export et de l'intervention fait apparaître plus nettement une saturation et une segmentation des marchés. L'acquisition d'un "avantage concurrentiel" commercial passe davantage par l'amélioration de la qualité des produits (comme adaptation aux exigences d'un segment donné) que par des baisses de prix adressées à l'ensemble du marché. Ceci est d'autant plus vrai que les exigences des utilisateurs s'accroissent et se diversifient, en raison de l'évolution technique des fabrications à base de céréales.

Incertitude portant sur l'évolution des relations des agriculteurs avec leur environnement

La plus grande indépendance technique des producteurs, leur spécialisation croissante, mais aussi les contraintes de plus en plus fortes qui pèsent sur eux, les conduisent à diversifier leurs exigences, et leurs modes de relations avec les entreprises "d'aval". Il y a également une "segmentation" des exigences des produc-

teurs agricoles, et l'apparition de stratégies différenciées de leur part.

1.1.2. Evolution du rôle des organismes stockeurs

Dans ce contexte, on est amené à formuler l'hypothèse d'un rôle accru des "organismes stockeurs" dans les nouvelles relations entre les acteurs de ce marché : longtemps considérés comme de simples relais réglementaires, ils ont développé des activités propres, notamment dans le domaine de la diffusion des techniques d'intensification et la vente des intrants. Actuellement, ils sont particulièrement touchés par les trois sources d'incertitude précédemment citées. On en déduit qu'ils seront un niveau primordial où apparaîtront de nouvelles formes de relations entre acteurs, et de nouveaux modes de définition des produits. Pour cette raison, on décide de les appeler par la suite, non plus "Organismes Stockeurs", mais "Entreprises de Collecte-Stockage" ou ECS.

1.1.3. Diversification de leurs modes de fonctionnement

Une hypothèse dérivée de la précédente concerne la diversification des modes de fonctionnement de ces entreprises, de leurs stratégies, et, par conséquent des modes de définition et de gestion de la qualité du blé. Cette hypothèse résulte de l'observation de contraintes variées s'imposant aux ECS, et de l'idée qu'elles cherchent à s'adapter à des créneaux spécialisés, en se différenciant de leurs concurrentes.

Ces différences s'entendent à trois niveaux différents : celui des relations avec les agriculteurs, des relations commerciales, et de l'organisation interne des entreprises. Concernant ce dernier point, on analysera particulièrement la flexibilité dans l'organisation des entreprises : c'est elle qui permet l'adaptation de la qualité des produits à une demande changeante.

1.2. La méthode d'analyse de la qualité et des ECS

Une fois tracé le cadre de la recherche, deux questions principales se posent :

comment analyser la question de la qualité ? Comment analyser l'organisation des ECS ?

1.2.1. La qualité, une "convention" entre acteurs économiques

Il est impossible de se limiter, pour l'étude de la qualité, à l'observation des produits qui "sortent" des entreprises, ou à la description d'un cahier des charges qu'ils doivent remplir. L'analyse des politiques de qualité des ECS doit en premier lieu s'intéresser à l'élaboration et à la construction de ce cahier des charges (la "qualité de conception"), et en particulier aux stratégies commerciales qui lui sont liées. Il n'y a pas de qualité "dans l'absolu", mais toujours, en fonction d'un "projet" de l'entreprise : à qui veut-on vendre ? Pourquoi ? Que veut-on lui vendre ? C'est cette triple question qui définit les éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'un cahier des charges qui constitue une négociation avec les utilisateurs.

D'autre part, il est nécessaire de s'intéresser à l'organisation interne de l'entreprise, et à ses relations avec d'autres acteurs, destinées à remplir ce cahier des charges ("qualité de réalisation"). Ces différents aspects de l'organisation de l'entreprise reposent sur des règles, qu'il faut s'efforcer de comprendre et d'analyser.

La qualité apparaît ainsi comme un ensemble de règles, qui assurent l'organisation intérieure de l'entreprise, et ses relations avec son environnement (économique et social). La "qualité" du produit, comme ensemble de caractéristiques observables du produit fini, est seulement le "produit" de ces règles, et ne peut à elle seule permettre de décrire l'activité de "qualification" des entreprises.

Une telle définition est, pour les théoriciens, un défi particulier, car elle impose de trouver une position d'observation intermédiaire entre celle de l'économiste (qui observe d'habitude les échanges, sans "entrer" dans les entreprises), et le gestionnaire, qui observe l'intérieur des firmes sans se préoccuper des relations d'échange (Lorino, 1989).

L'analyse de ces règles repose sur une grille d'analyse développée par l'"Economie des Conventions" (Chevassus et Valceschini, 1990). Elle distingue quatre "univers" fondamentaux, ou "conventions", dans lesquels les règles trouvent leur justification (Boltanski et Thévenot, 1987 ; Eymard-Duvernay, 1991). Ces quatre conventions définissent des modes différents de qualification des produits.

□ *La convention domestique* met en relation des êtres et des objets ayant une origine spatiale et/ou temporelle commune, dont l'archétype est la famille. La mesure des personnes et des biens relève d'une appréciation liée à une familiarité, acquise par une proximité durable : on s'y réfère aux habitudes, au caractère, mais aussi à la capacité à se conformer à la tradition. Les objets sont qualifiés par leur origine, leur attachement à une lignée ou à un terroir, leur proximité avec des personnes "dignes de confiance".

□ *La convention civique* réunit des personnes visant un bien commun collectif, transcendant les intérêts individuels. Les personnes y sont évaluées par l'intensité de leur adhésion, de leur engagement à un projet. Les objets sont ici jugés par leur conformité à des textes de loi, des chartes, ou manifestes, exprimant la volonté collective ou le "bien public" : réglementations sanitaires, statuts juridiques (de la coopération en particulier), réglementation communautaire...

□ *La convention industrielle* est régie par le principe fondamental de l'efficacité, et son domaine privilégié est la production de biens. Elle repose sur des objets particuliers : des biens d'équipement durables, permettant d'assurer la permanence des mesures et la garantie de l'efficacité. Les relations entre les êtres y sont de type fonctionnel. La valeur des objets et des personnes repose sur l'appréciation de caractéristiques mesurées dans des appareillages, ou calculées. La notion de "standardisation" concrétise la manière dont la convention industrielle adapte aux équipements les biens ou les personnes.

□ *La convention marchande* définit le monde des échanges de biens qui circonscrit ordinairement le domaine d'étude des économistes. Elle se fonde sur le principe essentiel de la concurrence, et sur le prix comme étalon universel de la valeur des objets (et éventuellement, des personnes). Les personnes y sont en relation à l'occasion "d'affaires", mobilisant des échanges de biens repérés par leur prix. Cette convention n'a pas de signification temporelle : au contraire, elle exige une adaptation instantanée aux désirs fluctuants et divers des clients.

Ces conventions mettent en évidence différentes manières d'apprécier la qualité d'un produit : selon les cas, on se référera à une critériologie (convention industrielle), mais on peut également se référer au prix, à la tradition, ou au respect des chartes. Chaque convention, par sa prétention à expliquer l'ensemble des règles, est en conflit latent avec les autres : la conciliation de plusieurs aspects de la qualité entraîne nécessairement l'apparition de "compromis", instables et conflictuels, entre conventions (Thévenot, 1989 ; Boisard et Letablier, 1991).

1.2.2. Un "modèle de fonctionnement" général pour les ECS

Pour l'analyse de l'organisation et des relations des ECS, j'ai élaboré un schéma général de fonctionnement comprenant trois points :

Les relations avec les utilisateurs du blé

Ce sont des relations commerciales, mais aussi avec des unités de transformation intégrées aux ECS. On différencie deux types fondamentaux de marchés :

□ les marchés "génériques", sur lesquels s'exerce principalement une concurrence par les prix : l'accès à ces marchés est commandé par une qualification des produits sous forme de "normes" peu contraignantes. Ces marchés sont caractérisés par un aléa de type "risque", qu'il est possible de représenter par une loi de probabilité ;

□ les marchés "dédiés" sur lesquels la concurrence s'exerce essentiellement sur la qualité : ils comprennent peu d'acteurs, qui négocient directement la qualité et le

prix des produits. Ici, la définition des produits ne dépend pas de normes générales, mais de "spécifications" particulières, évolutives et changeantes. De tels marchés sont caractérisés par un aléa de type "incertitude". Pour y répondre, l'apprentissage et la flexibilité sont nécessaires.

Les relations avec les producteurs agricoles

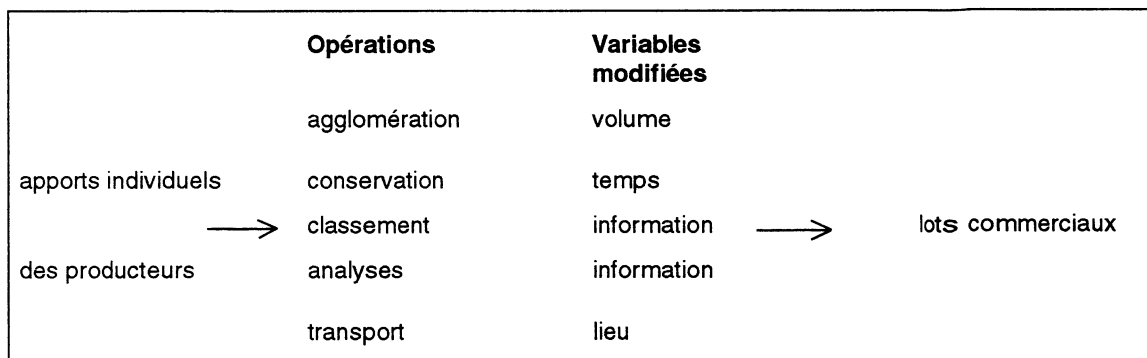
Elles comprennent de nombreuses dimensions (Valceschini, 1988) : celle du conseil technique et de la vente des intrants, les relations financières liées au paiement des céréales et des intrants, les contrats de production, les relations interpersonnelles, la communication. Ces différentes dimensions déterminent les caractéris-

tiques des "services" proposés aux producteurs agricoles.

L'organisation interne des ECS

Elle a fait l'objet d'une modélisation particulière, sous forme d'une activité de transformation. Il s'agit d'un aspect original de cette recherche.

En effet, pour caractériser la qualité d'un produit, il est nécessaire de le définir le plus précisément possible, et de définir les procédures conduisant à l'obtention de ce produit. Nous avons considéré que les ECS procèdent à une véritable activité de transformation : elles ont pour rôle de transformer les apports individuels des agriculteurs en lots commercialisables (voir encadré).



J'ai choisi d'appeler ce processus "assemblage orienté". Ce terme exprime que l'activité principale des ECS n'est pas de transformer physiquement les produits, mais de combiner (assembler), de manière non aléatoire (orientation physique au moment de la réception et du classement, en fonction de l'orientation commerciale des lots), les apports des agriculteurs. Il se caractérise par une séquence d'opérations (figure 1) unique, ou répétée deux ou trois fois. Ce processus se caractérise par la succession de phases de flux permettant le classement, et de phases de stocks permettant le recueil d'informations, notamment d'analyses, et orientant les phases de flux ultérieures. Selon l'importance respective des différents types de flux et de stocks et des opérations (classement et analyses) qui s'y déroulent, on peut caractériser l'organisation du procès d'assemblage orienté.

1.2.3. La combinaison de ces deux outils : la construction de "modèles d'entreprises"

Ces deux "outils" méthodologiques principaux : grille d'analyse de l'économie des conventions et modèle général de fonctionnement des entreprises, permettent de construire, à partir de l'étude de l'activité des entreprises, des "types" idéaux, caractérisés par un système de règles particulièrement homogène, et relevant d'une seule convention¹ : à chaque modèle d'entreprise correspond un mode particulier de définition et de gestion de la qualité. On peut, grâce au modèle général de fonctionnement, caractériser les traits essentiels de ces modèles, notamment l'organisation du

1. Ou d'un compromis stable et bien caractérisé entre plusieurs conventions (voir les modèles "émergents").

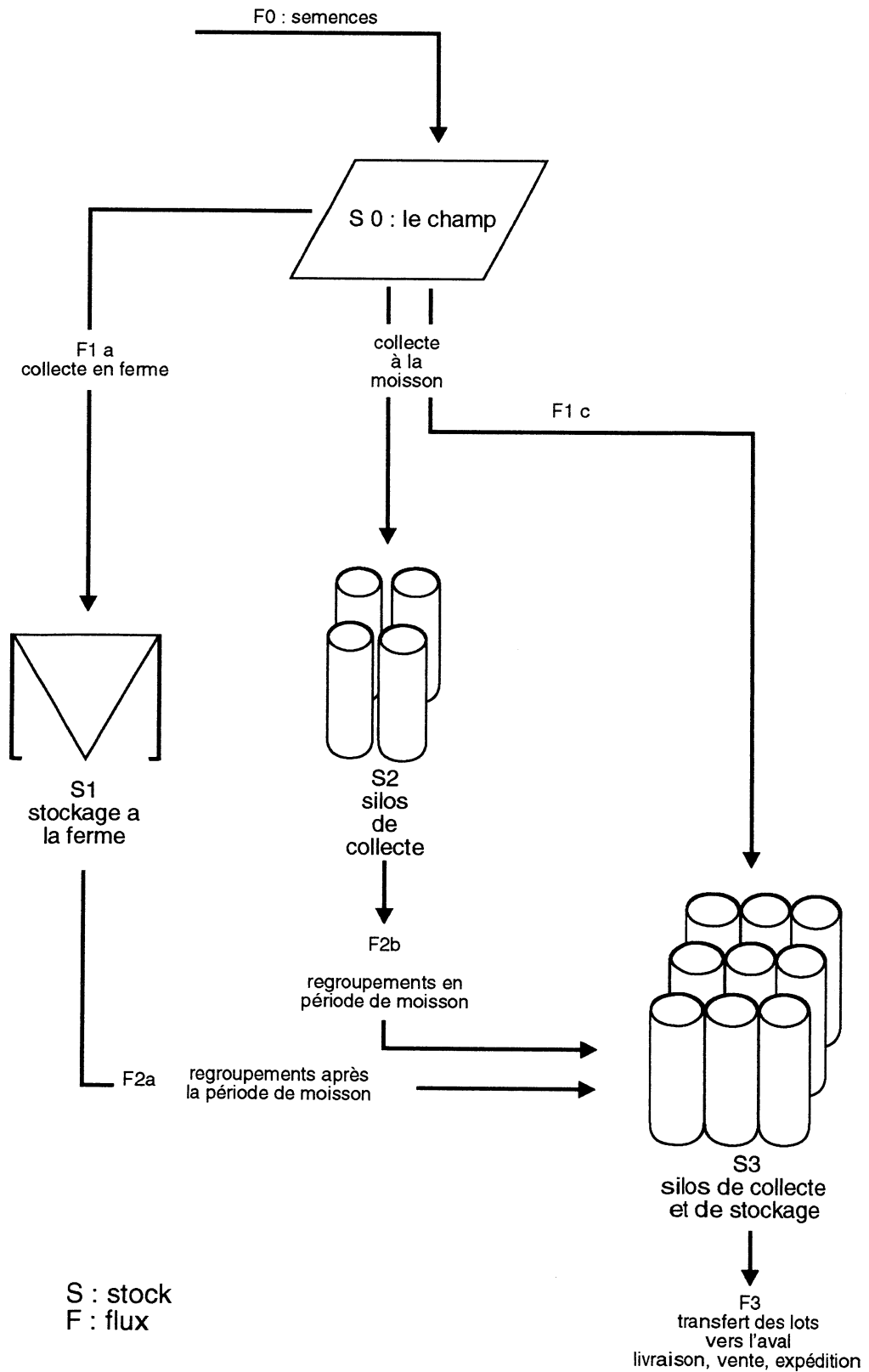


Figure 1 : Les éléments du process d'assemblage orienté

procès d'assemblage, par la "stylisation" des modes de fonctionnements décrits par les responsables d'entreprises.

L'objectif de la recherche était de caractériser les modifications actuelles de l'activité des ECS par la transition entre des modèles d'entreprises différents : on doit ainsi décrire des modèles caractéristiques du marché organisé du blé, et des modèles actuels, émergents, caractérisés par de nouveaux modes de qualification des produits.

1.3. Les résultats des enquêtes

Une série d'enquêtes a été réalisée. Une première phase a consisté dans le recueil de données chiffrées et leur traitement, puis j'ai procédé à des études de cas approfondies sur quinze ECS de différentes régions, et de différentes classes de taille. Ces enquêtes ont permis d'analyser la dynamique des stratégies des entreprises de deux manières différentes :

□ tout d'abord, on a mis en évidence cinq modèles d'entreprises, qu'on peut regrouper en deux catégories : les deux premiers sont représentatifs des modes passés d'organisation du secteur, les trois autres, de modes d'organisation émergents ;

□ on a d'autre part analysé les "trajectoires" des entreprises entre ces modèles, et tout particulièrement les procédures par lesquelles s'acquiert la flexibilité dans le procès d'assemblage, et les relations entre ces trajectoires et les processus de croissance externe des entreprises.

1.3.1. Les modèles d'entreprises des ECS jusqu'au début des années 1980

Jusqu'au début des années 1980, le secteur des ECS peut être représenté par deux modèles d'entreprises fondamentaux : un modèle "domestique", de type artisanal, et un modèle "de production de masse" reposant essentiellement sur la convention industrielle.

Le modèle "domestique"

C'est le plus ancien des deux modèles, il correspond au mode le plus traditionnel

d'organisation des ECS. Il repose essentiellement sur les relations interpersonnelles, la proximité, la réputation et la confiance.

Les relations commerciales concernent l'alimentation humaine : les clients sont des meuniers artisanaux, de faible taille, proches des régions de collecte. Ils connaissent les bons terroirs et les variétés qui y "réussissent" : ce sont les VRM, "variétés recommandées par la meunerie", qui paraissent chaque année dans les journaux professionnels. Ils connaissent également les chefs de silos, prélèvent des camions-échantillons, et peuvent ainsi adapter leurs fabrications aux produits qu'ils sélectionnent. Des services de stockage de report complètent ces relations, permettant de limiter les changements brusques de caractéristiques des produits entre deux campagnes.

Les relations avec les agriculteurs sont peu orientées vers le développement technique. Les services concernent la collecte (mise à disposition de bennes, transport...). Elles mobilisent également la confiance et la réputation, de part et d'autre : si pour l'agriculteur "l'honnêteté" du collecteur est mise à l'épreuve lors des pesées et des mesures d'agrégage, elle est également mise à l'épreuve dans l'autre sens par la déclaration de variété.

L'organisation du procès d'assemblage est essentiellement orientée vers la réalisation du classement variétal. De ce fait, la déclaration de variété tient une place centrale dans la fiabilité de la qualification des produits, et donc dans la réputation des ECS vis-à-vis de leurs clients. Une telle organisation impose une structure de silos relativement dispersée (pour garder l'"effet-terroir"), mais également des cellules nombreuses permettant le classement.

Le modèle de production de masse

Il s'est principalement développé sous l'influence de la PAC, qui a encouragé à la fois le développement technique des exploitations, et l'ouverture des marchés (de type générique) de l'exportation.

Les relations commerciales sont essentiellement orientées vers ces marchés génériques : de ce fait, les procédures de commercialisation sont relativement routinières, et peuvent être transférées à des

Bassin de collecte	Système de relation avec les agriculteurs	Assemblage orienté	Système de relation utilisateurs	Types de marchés
<p>Faible rayon de collecte</p> <p>Faible niveau d'intensification</p> <p>Faible renouvellement des variétés</p> <p>MODELE DOMESTIQUE</p>	<p>CONFIANCE MUTUELLE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - déclaration variété - honnêteté des mesures <p>SERVICE multidimensionnel</p> <p>SERIEUX : fixation du prix et sécurité paiement</p> <p>FAMILIARITE : avec les agri. et les variétés</p>	<p>QUALIFICATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> "Classement" variété X terroir <p>PROCESS DISCONTINU</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 phase réception - 1 phase stockage - pas de transport <p>STRUCTURE DE L'OUTIL :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sites indépendants - volume unitaire variable - cellules nombreuses 	<p>CONFIANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans le "savoir-faire" de classement - dans les "habitudes" données aux agriculteurs <p>SERVICES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - stockage de report - carnions-échantillons <p>REPUTATION des terroirs</p>	<p>MARCHES DEDIES</p> <p>Alimentation humaine</p> <p>Utilisateurs artisanaux</p> <p>Proximité spatiale</p> <p>Relations anciennes</p> <p>Pas d'intermédiaire (ou inclus dans le système de relations personnelles)</p>
<p>CARACTERES COMMUNS</p> <p>stabilité des relations</p> <p>FAIBLE CONCURRENCE POUR LA COLLECTE</p> <p>volumes croissants de collecte sans extension du bassin</p>	<p>FAIBLE FLEXIBILITE</p>	<p>continuité et "habitude"</p> <p>FAIBLE ALEA SUR LES MARCHES</p> <p>faible risque sur les prix (OCM)</p>		
<p>Taille importante intensification élevée croissante</p> <p>MODELE DE PRODUCTION DE MASSE</p>	<p>PRODUCTIVITE</p> <p>Services de développement technique</p> <p>Service de commercialisation d'intrants</p> <p>ECONOMIES D'ECHELLE</p> <p>Groupements d'achats et d'essais</p>	<p>QUALIFICATION</p> <p>Normes générales</p> <p>PROCESS TENDANT VERS LA CONTINUITE</p> <ul style="list-style-type: none"> - réception - transport - stockage sans classement <p>transport aux silos</p> <p>portuaires</p> <p>STRUCTURE DE L'OUTIL :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dualité collecte/stockage - cellules peu nombreuses 	<p>EFFICACITE LOGISTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - forts volumes livrés - faibles coûts d'approche - équipement portuaire <p>ECONOMIES D'ECHELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - groupements de commercialisation 	<p>MARCHES GENERIQUES</p> <p>"Grande exportation" vers les pays tiers</p> <p>Intermédiaires (courtiers, chargeurs)</p> <p>Relations non suivies</p>

Tableau 1 : Modèle domestique et modèle de production de masse

groupements commerciaux ou à des Unions Nationales. Les relations directes avec les utilisateurs sont rares, la plupart des transactions transitant par des courtiers.

Les relations avec les agriculteurs sont, elles, plus développées, et concernent essentiellement le développement et la diffusion des techniques d'intensification. Les services de relations avec les producteurs sont importants, et concilient les aspects techniques (essais) et commerciaux (ventes d'intrants), dans l'objectif fondamental d'accroissement de la productivité des agriculteurs. De ce fait, la performance technique des ECS proches de ce modèle a longtemps permis à leurs adhérents un accroissement de production, qui a lui-même entraîné l'augmentation de leur activité.

Concernant l'organisation de l'assemblage orienté, les ECS proches de ce modèle ne favorisent pas le classement : la variété n'est plus un critère de qualification du produit, mais un intrant, la semence sélectionnée, vecteur d'accroissements de productivité. Les entreprises les plus caractéristiques de ce modèle ont une double structure de silos : des silos de collecte de très faible taille, à taux de rotation très rapide, et de très importants silos centraux, permettant l'écoulement le plus régulier possible des produits en direction des silos portuaires et de la "grande exportation".

Quelques éléments de comparaison entre ces modèles d'entreprises

Les principaux éléments de comparaison entre ces deux modèles sont donnés dans le tableau 1. Leur principal point commun est leur flexibilité réduite, liée à un faible niveau d'incertitude dans leurs systèmes de relations et à un mode de qualification des produits reposant sur des normes largement "exogènes" (de nature réglementaire pour le modèle "de masse" et interprofessionnelle pour le modèle domestique).

En revanche, ils entretiennent des relations conflictuelles, en raison du caractère "conquérant" du modèle de production de masse au cours de cette période : l'expansion des bassins de collecte des ECS relevant de ce modèle s'explique par la per-

formance du conseil qu'ils proposent aux producteurs, et les gains que ceux-ci peuvent en tirer.

Mais s'en tenir à ce constat de complémentarité/concurrence n'épuise pas la complexité des relations entre les deux modèles d'entreprises : il me semble en effet que leur coexistence a largement été à l'origine du maintien sans problème majeur de l'approvisionnement en blé de qualité boulangère au cours des années 1970, durant lesquelles les variétés à fort rendement et à faible aptitude boulangère ont énormément progressé. Or le maintien du modèle domestique repose également sur une base réglementaire : la réglementation sur les contingentements de mouture instaurée en 1936, et maintenue depuis cette date est un facteur important du maintien d'une classe de petits et moyens meuniers, clients précisément des ECS "domestiques", et structurés dans l'interprofession meunière, l'ANMF (Association Nationale de la Meunerie Française). Ainsi, si une part de la base réglementaire concernant les marchés du blé semble avoir favorisé l'expansion du modèle de production de masse et menacé le modèle domestique, une autre partie de cette réglementation en a également favorisé la pérennité et, par là, la conservation d'une appréciation de la qualité du blé cohérente avec les besoins de la boulangerie, part essentielle des débouchés du blé en alimentation humaine.

1.3.2. Les modèles d'entreprises "émergents" à l'époque actuelle

Les nouveaux modèles d'entreprises qui ont été repérés apparaissent répondre aux nouvelles contraintes et incertitudes qui se développent dans le secteur :

□ sur les marchés dédiés, les accroissements des exigences des clients, et l'apparition de nouvelles techniques de fabrication (pâtons surgelés, boulangerie industrielle...) imposent une précision croissante de la qualification des produits et un besoin de régularité des approvisionnements ;

□ le développement de l'exportation de farine (hors-contingentement) permet à certains moulins de s'agrandir et de sortir du statut artisanal : l'accroissement

corrélatif de leur besoins d'approvisionnement entraîne un moindre lien entre qualité et terroir, et entre qualité et relations interpersonnelles ;

□ sur les marchés génériques, la relative stabilité des cours permise par l'organisation commune de marché a tendance à laisser la place à des fluctuations croissantes, autorisant des comportements plus spéculatifs ;

□ dans les relations avec les agriculteurs, les exigences se diversifient également, en fonction des types d'exploitations, des régions d'implantation, et se traduisent par une certaine "segmentation" des producteurs. D'autre part, les pratiques agronomiques se diversifient et tendent à devenir des sources de variabilité des produits plus importantes que le potentiel "naturel" des régions.

Dans cette situation, trois modèles apparaissent actuellement en développement. Ils montrent des modifications importantes de fonctionnement, et notamment une plus grande flexibilité, qui leur permet de faire face à une incertitude accrue.

Le modèle "marchand" des ECS "aux structures légères"

Ce modèle concerne des ECS de très faible taille, qui commercialisent uniquement sur les marchés génériques, des produits "banalisés".

Les relations avec les agriculteurs sont très spécialisées : elles concernent uniquement la prise en charge et le transport, à partir des silos en ferme, en direction des silos portuaires. Ce service est "marchand" dans la mesure où son unique avantage concerne le prix offert : du fait de la modicité des charges qu'entraîne cette activité, mais aussi de la possibilité qu'ont ces entreprises de n'acheter qu'aux périodes de cours élevés, elles peuvent proposer des prix très intéressants aux producteurs agricoles. De ce fait, elles exercent une forte concurrence sur les autres ECS.

Concernant l'organisation interne de ces entreprises, elle est extrêmement réduite, et est à la limite de pouvoir être qualifiée "d'assemblage orienté" : il n'y a pas en effet d'opération d'assemblage au sens

strict, puisque l'entreprise n'assure pas de stockage propre.

Une telle forme d'organisation semble adaptée aux conditions de risque croissant que connaissent les marchés de l'exportation. En particulier, elles sont caractéristiques de la recherche d'une flexibilité sur les quantités : ceci revient à dire qu'elles peuvent connaître des variations importantes d'activité en fonction de l'état des marchés, et ne fonctionner que lorsque les cours sont élevés.

Les ECS de "production de gamme"

Dans les entreprises proches de ce modèle, les formes d'organisation sont diamétralement opposées aux précédentes.

Les relations commerciales concernent les marchés dédiés, d'utilisateurs surtout situés dans le domaine de l'alimentation humaine. Ce ne sont pas des utilisateurs artisanaux, mais des industriels importants, produisant une variété de produits. Ils recherchent une spécification précise des lots qui leur sont livrés, et une grande régularité de ces lots. En cas de non-conformité, la sanction est sévère : refus des lots, et même rupture des relations commerciales. Ceci implique un très haut niveau d'incertitude commerciale. C'est fondamentalement pour réduire cette incertitude que sont organisées les entreprises proches de ce modèle.

Dans les relations avec les agriculteurs, la recherche de performance technique et d'accroissement des rendements a cédé la place à une recherche de réduction des coûts de production, et les arbitrages entre les fonctions de conseil technique et l'activité commerciale sont parfois nécessaires. Surtout, les producteurs sont intégrés dans un système de relations qui permet d'assurer le fonctionnement optimal du procès d'assemblage orienté, en créant un système d'information et de pilotage : la vente des semences, des contrats de production, permettent de limiter l'incertitude sur la nature des apports, et sur les modalités de réception. Le stockage en ferme permet d'étaler les procédures de réception, d'améliorer le classement.

Le procès d'assemblage orienté vise à constituer la plus large gamme possible de lots, et à obtenir sur chacun d'eux une

information la plus fiable possible. Ceci est obtenu en superposant une phase de classement très détaillée (variétés pures, mélanges de variétés peu nombreuses) et une phase d'analyses. La structure des silos des ECS proches de ce modèle est constituée d'importants silos assurant à la fois la collecte et le stockage. Dans ce procès, la variété n'assure pas une qualification du produit mais garantit une certaine homogénéité des lots (et donc une fiabilité des analyses), et assure au départ un potentiel de différenciation des caractéristiques entre lots de composition variétale différente. Ce procès permet d'obtenir un "catalogue" de cellules repérées par une large palette de critères technologiques, sur des lots relativement homogènes.

De telles entreprises sont caractéristiques de la recherche d'une flexibilité statique de gamme : elles peuvent offrir une palette de produits adaptés à une diversité instantanée de demandes.

Les ECS "commerciales"

Au contraire des précédentes, les entreprises proches de ce modèle ont pour objectif fondamental de réduire l'incertitude dans leurs relations avec les producteurs agricoles : elles mettent en oeuvre dans ce but, des techniques de "segmentation" commerciale et cherchent à fidéliser une certaine partie des agriculteurs de leur bassin de collecte.

Les services rendus à ces producteurs sont multiples : de type technique, mais également commercial. Il y entre une grande part de communication, et la recherche de modes de relations nouveaux, et différenciés de ceux des concurrents. Un service particulier est la proposition de contrats de production, qui ont une fonction très différente de ceux des entreprises de "production de gamme" : ce ne sont pas des outils de gestion de l'assemblage orienté, mais des "produits promotionnels", offerts aux agriculteurs les plus fidèles. L'intérêt de ces contrats est double : ils portent sur des produits relativement peu répandus, occupant des "créneaux" de marché étroits : blés à protéines, produits de l'Agriculture Biologique, etc. Ils ont donc le double

attrait d'un "challenge" technique et d'une forte valorisation financière.

Concernant la commercialisation de ces produits, elle passe le plus souvent par des courtiers, en raison de l'étroitesse des marchés concernés et de la nécessité de faire des équivalences complexes avec d'autres produits (améliorants américains, blés allemands...). D'autre part, les courtiers peuvent informer sur les nouvelles demandes à satisfaire, et fournir l'occasion de nouveaux contrats.

L'organisation de l'assemblage passe également par le stockage en ferme, qui permet d'isoler les lots spéciaux produits dans le cadre des contrats. En fonction des mesures effectuées sur ces lots, on peut assembler des lots différents (classés en fonction du taux de protéines par exemple), qui seront différemment valorisés sur les marchés. Une telle organisation, qui essaie de répondre le plus rapidement possible aux variations de la demande dans le temps, est caractéristique d'une recherche de flexibilité dynamique.

Comparaison

La comparaison entre ces trois modèles d'entreprises est donnée dans le tableau 2. Celui-ci met en évidence les différentes formes de flexibilité caractérisant ces modèles. Cette flexibilité est essentiellement due au recours à deux dispositifs importants :

- le stockage en ferme, qui autorise des marges de manoeuvre plus larges dans l'organisation de l'assemblage orienté : étalement de la collecte, isolement de lots particuliers, voire fonction de stockage unique ;
- l'incorporation de mesures technologiques dans la qualification des produits (pour les modèles "de gamme" et "commercial"), qui permet une différenciation des produits beaucoup plus étendue que par le seul critère de variété. De plus, cette critériologie permet de mesurer deux autres qualités "de service" : l'homogénéité et la régularité des lots, très importantes pour de nombreux utilisateurs.

On insistera ici encore sur le lien entre l'apparition d'une flexibilité dans l'organisation des entreprises et la forme prise

	Bassin de collecte	Système de relations avec les agriculteurs	Assemblage orienté	Système de relations utilisateurs	Types de marché
MODELE	Forte intensification Niveaux de rendement élevés Equipement de stockage	Service minimal : Achat et transport - faibles marges prélevées - activités en période de cours élevés	Pas d'assemblage Process intermittent Activité épisodique	Activité régie par le niveau des prix sur les marchés Relation avec d'autres intermédiaires	Marchés génériques Silos portuaires
MARCHAND	Prix d'achat maximal				
CONCURRENCE PAR LES PRIX		FLEXIBILITE STATIQUE SUR LES QUANTITES		RISQUE ACCENTUE SUR LES MARCHES GENERIQUES	
MODELE COMMERCIALE	Agriculteur de «l'avenir» Capacité de stockage Fort potentiel commercial Performance technique et capacités d'adaptation «Goût du risque»	Relations privilégiées avec un «segment» de producteurs Importance du marketing et de la communication Référence au marché dans la fixation des prix («dépot») Offre de services adaptés : contrats de production	Réception en trois classes Analyses non systématiques sauf variétés spéciales Assemblage secondaire d'après les indications des analyses	Répondre au plus juste aux spécifications des contrats-cadre Recherche de lots aux caractéristiques «extrêmes» (variétés spéciales)	Marchés dédiés avec des spécifications peu exigeantes (meunerie) Marchés créneaux : produits aux caractéristiques «rares»
FORTE CONCURRENCE ET INCERTITUDE SUR LA FIDELITE DES AGRICULTEURS		FLEXIBILITE DYNAMIQUE		INCERTITUDE ESSENTIELLEMENT SUR LE MARCHES DE CRENEAUX	
MODELE INDUSTRIEL	Bassin de production intensif Niveau technique très élevé Equipement de stockage Concurrence sur la collecte : élément stratégique secondaire	Performance technique Intégration dans la production d'intrants (semences) Pas de prix de marché Politique contractuelle : contrats = outils de gestion prévisionnelle de l'assemblage	Classement en 7 classes dont 4 variétés pures Echantillonnages et analyses systématiques Production d'une gamme de lots = «modules» pour la transformation	Mise à disposition d'un catalogue de cellules - gamme large - mesures fiables - critères évolutive Fiabilité et précision des informations sur les lots	Marchés dédiés Transformation Intégrée Partenariat avec la seconde transformation
FAIBLE INCERTITUDE DANS LES RELATIONS AVEC LES AGRICULTEURS		FLEXIBILITE STATIQUE MODELE DE GAMME		FORTE INCERTITUDE DANS LES RELATIONS AVEC LA 2e TRANSFORMATION	

Tableau 2 : Les trois nouveaux modèles d'entreprises

par les conventions de qualité : ce ne sont plus des normes qui définissent l'acceptable par tous, mais des spécifications de portée plus restreinte, plus variables et évolutives (d'où flexibilité), totalement décentralisées. Elles reposent cependant sur des contraintes générales externes (l'évolution des prix, qui ne dépend pas des acteurs individuels, ou les circuits de calibrage des appareils, qui garantissent la "qualité" des mesures prises sur les lots). Il y a donc, on peut y insister, un parallèle important à mener entre l'accroissement de l'incertitude économique dans les relations qu'entretiennent les ECS avec les utilisateurs de blé - et, à un moindre degré, avec les agriculteurs - et l'évolution des conventions de qualité : cette évolution participe, sans en être le seul facteur, de cet accroissement d'incertitude.

Concernant les différences entre les trois modèles, il semble qu'il ne soit pas nécessaire de justifier le caractère à part du modèle "marchand". En revanche, la différence entre le modèle "de gamme" et le modèle "commercial" est plus subtile : ils ressortissent tous deux à un compromis entre les conventions industrielle et marchande, mais dans chacun d'eux, une des conventions domine nettement.

□ Dans le modèle "de gamme", il est essentiel de préserver la régularité de l'approvisionnement aval des unités de transformation, et pour cela, de spécifier très finement des lots dans la logique suivante : variabilité interne des lots minimale, variabilité inter-lots maximale (large gamme), dans l'objectif de la réalisation après transformation de produits variés mais réguliers en qualité. La convention industrielle domine, d'autant plus que le premier échelon de transformation (la meunerie) est souvent intégré. Les relations avec les agriculteurs sont moins entachées d'incertitude (plus "directives"), en raison d'une densité d'implantation forte de l'ECS dans un large périmètre, ce qui permet de maîtriser en partie la variabilité des approvisionnements en collecte.

□ Dans le modèle "commercial", ce n'est plus la régularité d'écoulement qui importe : la mobilité commerciale est au contraire recherchée, pour trouver sans

cesse de nouveaux marchés de créneaux aux prix rémunérateurs. Cette politique, moins liée à l'aval (passage par des intermédiaires spécialisés) vise prioritairement les agriculteurs les plus mobiles et pour lesquels l'attachement à une ECS dépend principalement de la rémunération qu'elle offrira à leurs produits.

1.3.3. Les trajectoires d'entreprises entre ces modèles

L'évolution des ECS se fait donc des modèles "anciens" aux modèles "émergents". Cette évolution comprend deux éléments fondamentaux :

□ l'acquisition ou la mobilisation des deux dispositifs principaux de flexibilité : stockage en ferme et équipements de mesure ;

□ la recherche d'une taille correspondant à une meilleure maîtrise des incertitudes avec les deux types de partenaires. Dans ce dernier processus, les stratégies de croissance externe sont primordiales.

L'acquisition des dispositifs flexibles

Le stockage en ferme se développe dans de nombreuses régions. Comme on l'a vu, il est à l'origine d'une flexibilité accrue du procès d'assemblage, pour les trois modèles émergents. De ce fait, il fait l'objet d'une concurrence importante entre les ECS relevant des trois modèles d'entreprises, spécialement entre les ECS "de gamme" et les ECS "marchandes". Cette concurrence, qui s'exerce surtout sur les prix offerts aux agriculteurs, met les ECS "de gamme" en position difficile : elles ne sont pas susceptibles d'offrir aux agriculteurs des prix comparables à ceux des ECS "légères", et leur posent des contraintes plus importantes (classement, bonnes conditions de conservation, etc.). Ces entreprises tentent de pallier cette moindre compétitivité par d'autres moyens : contrats de production avantageux, remises sur l'achat d'intrants. Mais l'incertitude sur la fidélisation du stockage en ferme leur impose une grande attention portée aux exigences des producteurs.

Concernant les équipements de mesure technologique, quelques appareils (mesure de protéines par infra-rouge) se répandent assez rapidement. En revanche, les mesures sur des lots importants nécessitent des modifications dans l'organisation des opérations d'assemblage (échantillonnage, homogénéisation des cellules), qui ne sont pas toujours prises en compte. Souvent, les mesures restent un complément des caractérisations par la variété (on peut indiquer, sur la base de quelques analyses, quelles sont les caractéristiques d'une variété donnée pour une campagne) : ceci est particulièrement le cas des ECS en phase de transition entre le modèle domestique et le modèle de gamme. Une telle utilisation ne permet pas un fort accroissement de la flexibilité "de gamme" de ces entreprises, mais constitue une première étape vers l'acquisition de cette flexibilité.

La taille des entreprises et l'incertitude

La taille des entreprises est liée au type d'aléa qu'elles cherchent à réduire, et à la localisation de cet aléa.

Les entreprises de plus faible taille (celles caractéristiques du modèle marchand) sont adaptées au risque : la faiblesse de leurs charges fixes leur permet de suivre les fluctuations des marchés, et d'adapter leur activité à ces fluctuations. De ce fait, elles ne peuvent pas assurer aux agriculteurs une sécurité de paiement : leur survie est également soumise au risque.

Les entreprises les plus typiques de ce modèle ne sont pas issues d'ECS préexistantes, mais sont créées à partir de rien. Cependant, certaines ECS ont des trajectoires orientées vers ce type de stratégie. Elles ont alors tendance à réduire leur personnel, à limiter l'ouverture des silos, à réduire leurs charges fixes au profit de charges variables. Le service aux producteurs se réduit, au profit d'une compétitivité exclusive sur les prix d'achat des céréales. Certaines ECS en situation de déclin (négociants en fin d'activité par exemple) adoptent de telles stratégies pour accroître temporairement leur collecte, et négocier un prix de rachat plus élevé de leur entreprise.

Les entreprises du modèle "commercial" sont de taille moyenne (de 100 000 à

300 000 tonnes), et généralement issues de rapprochements. Du fait des volumes relativement limités qu'elles ont à commercialiser, l'incertitude majeure ne concerne pas la commercialisation, mais les relations avec les producteurs : c'est en fonction de cette incertitude qu'elles sont organisées. Cette taille moyenne leur permet de posséder des équipements de mesure, nécessaires à la spécification de leurs lots.

Enfin, les entreprises du modèle "de gamme" sont en général les plus importantes en volume de collecte. De ce fait, l'incertitude majeure concerne la commercialisation des produits. En revanche, situées dans de larges bassins de collecte, elles sont moins concurrencées sur leurs relations avec les agriculteurs. Cette taille importante leur permet aussi d'engager les investissements nécessaires, tant en matériel d'analyse qu'en équipements de stockage adaptés.

Du fait de l'importance de la taille dans la définition des modèles d'entreprises, les processus de croissance externe apparaissent essentiels pour la compréhension des évolutions actuelles. Elles concernent en premier lieu les ECS proches du modèle "domestique", qui se rapprochent et fusionnent pour évoluer vers le modèle commercial ou le modèle de production de gamme. Mais ces fusions concernent également des ECS de production de masse, qui doivent réorienter leur activité vers les marchés dédiés pour échapper au risque croissant, et évoluent vers le modèle de production de gamme : dans ces cas, le rachat ou la fusion avec des ECS de type "domestique" leur permet de capter une clientèle d'utilisateurs des marchés dédiés, et de réorganiser leur procès d'assemblage. Cependant, de telles fusions nécessitent des modifications très profondes de l'ensemble des règles de fonctionnement de ces entreprises : un nouveau "projet d'entreprise", une communication renouvelée en direction des producteurs, sont souvent mis en oeuvre pour réussir ces opérations.

2. Evolution induite des relations entre exploitations agricoles et ECS

2.1. Replacer la qualité "produite au champ" par rapport aux exigences de l'assemblage orienté

L'analyse en terme d'assemblage orienté montre que dans les politiques actuelles des ECS toute "la qualité" n'est pas produite au champ. La complexification de l'assemblage orienté implique des exigences de qualité particulières : les agriculteurs doivent produire en respectant une qualité "dérivée" tenant compte du procès intermédiaire qui intervient avant mise en marché. Il s'agit donc plus de l'adaptation des apports aux exigences de l'assemblage orienté (information précoce, livraison échelonnée,..) que d'une conformité directe aux exigences des utilisateurs.

On observe ainsi un net changement de la signification du critère "variété" entre le modèle domestique et le modèle "de gamme" : dans le premier cas, elle est un critère servant directement à qualifier le produit pour les utilisateurs ; elle devient un critère intermédiaire, garantissant dans le procès d'assemblage l'homogénéité des lots, et la fiabilité des caractéristiques technologiques mesurées sur ces lots.

2.2. Complexification et diversification des relations entre agriculteurs et ECS

De ce fait, les agriculteurs sont intégrés dans un système de relation plus complexe : ils perdent de leur pouvoir dans une certaine mesure (ils ne "font" pas forcément la qualité demandée par les utilisateurs), mais ils contrôlent un dispositif essentiel de flexibilité : le stockage en ferme, sur lequel s'exerce une forte concurrence. Celui-ci leur permet de réaliser des stratégies très différentes (purements spéculatives/partenariat avec une ECS de gamme).

L'évolution fondamentale de ces relations pourrait se résumer ainsi : "du sociétariat au partenariat". Les évolutions actuelles sont porteuses de risques pour les producteurs, mais aussi de chances : il est vraisemblable que les ECS auront dans l'avenir intérêt à mieux connaître, et mieux exploiter les différences de situations et de stratégies de "leurs" producteurs. Cette évolution sera plus de nature technique ("typologies" dans les relations avec des ECS "de gamme") et plus commerciale ("segments de marchés" d'agriculteurs) dans les relations avec des ECS "commerciales".

Dans tous les cas, ce qui est fondamentalement remis en cause est le traitement uniforme des producteurs dans le cadre des statuts coopératifs, eux-mêmes mis à mal par la croissance externe des coopératives, qui les conduisent à filialiser des négoce. Elle se traduira par la mise en place de dispositifs de relation spécifiques (contrats, chartes, projets d'entreprises, communication...). Ces éléments doivent être considérés comme des incitations pour les agriculteurs à se définir des stratégies claires et à les faire prendre en compte par les ECS (dans le cadre de l'élaboration de contrats, par exemple).

Mais ces évolutions comprennent également une part importante de risque : en particulier, elles comportent un potentiel de différenciation de traitement entre des types d'exploitations plus ou moins "intéressantes" (équipement, situation, exploitants plus ou moins âgés...), et d'aggravation de la situation des exploitations les plus "disqualifiées" au profit des "agriculteurs de l'avenir" dont toutes les ECS se disputeront la clientèle.

2.3. Quelle qualité produire au champ ? De nouveaux champs... de recherche en agronomie

En second lieu seulement, si on en croit les opérateurs des ECS, semble se poser la question de "faire produire" au champ une part de la qualité demandée par les utilisateurs. Cette question pose deux problèmes très différents :

□ d'une part, celui des possibilités techniques de contrôle des caractéristiques technologiques des produits à l'échelle d'une livraison individuelle, surtout en période de moisson. Les techniques évoluent (analyses du taux de protéines à l'infra-rouge), mais restent inutilisables en période de forte affluence. La solution à ce problème renvoie en particulier à la gestion différée de certains apports destinés à des utilisations particulières, ou à leur classement en premier lieu sur une base variétale ;

□ d'autre part, un autre problème important est celui du partage du risque (de l'incertitude) en cas de "paiement à la qualité technologique". Si l'agriculteur peut contrôler à 100 % la nature des variétés qu'il sème, et sa "bonne volonté" ne peut être mise en doute de ce point de vue, la question est plus complexe concernant l'élaboration d'une qualité technologique.

Quelques pistes me semblent devoir être - et sont déjà - explorées par la recherche agronomique dans ce domaine :

□ tout d'abord, évaluer le risque : c'est-à-dire, en premier lieu, transformer l'incertitude actuelle (l'impossibilité de prévoir, la nouveauté radicale des caractéristiques à chaque campagne), en risque : modèles agro-climatiques gouvernant certaines caractéristiques technologiques, évaluation de ce qui revient à la responsabilité "du temps" et à celle de l'agriculteur, conseil sur la localisation d'interventions culturales essentielles ;

□ ensuite, conclure des accords clairs en matière de partage du risque entre l'ECS et l'agriculteur : risque-qualité et risque-prix. Différentes modalités sont envisageables, depuis la garantie d'un niveau absolu de prix par l'ECS (elle prend à sa charge l'ensemble du risque-prix) jusqu'à un refus total de prise de risque de sa part (les prix aux producteurs seront ceux du marché).

3. Conclusion

La recherche présentée ici a mis en évidence des éléments de compréhension des

évolutions actuelles des ECS, ainsi que de nouvelles formes de définition des produits. Elle fait apparaître la diversité des modes de définition et de gestion de la qualité des produits, et des objectifs qui sont poursuivis par les "politiques de qualité" mises en oeuvre.

3.1. Qualité et stratégies commerciales

Un point est important à souligner : il ne faut pas réduire une politique de qualité à la caractérisation technologique des produits. Cette caractérisation est importante, mais elle doit être au service d'un projet commercial : il est inutile de produire des lots très précisément définis à destination de clients qui ne sont pas demandeurs de ces spécifications. Le premier travail d'une "politique de qualité" est donc de définir des cibles commerciales, et de négocier avec elles des spécifications propres à les satisfaire.

Une question très fréquente a trait à la relation entre la qualité et le prix : de nombreux acteurs soulignent que la qualité "ne paie pas". De fait, les modèles d'entreprises mis en évidence montrent un dilemme entre des stratégies de type spéculatif (commerciale et marchande), permettant une commercialisation à prix élevé, mais pour des volumes relativement faibles, et des stratégies de partenariat, pour lesquelles l'avantage obtenu sera une régularité dans l'écoulement d'un volume important de produits, mais à des prix relativement peu élevés. Dans ce second cas, l'avantage recherché devra être une économie de coûts, possible en raison de cette régularité de vente : c'est dans une meilleure organisation des ECS, et notamment de leur procès d'assemblage, que la performance sera possible.

Enfin, il n'y a pas une, mais des qualités, définies en fonction des différents objectifs commerciaux des entreprises. Ceci revient également à dire que la qualité des produits ne peut plus être décidée au niveau interprofessionnel, comme dans la précédente organisation de marché : de telles définitions impliquent des normes larges, qui ne sont pas caractéristiques de marchés dédiés, mais génériques.

La spécialisation sur des marchés dédiés impose une négociation directe avec les acteurs économiques de l'aval, les utilisateurs, ce que traduisent souvent les représentations en termes de "filière". Ceci implique également que les ECS doivent se reconnaître concurrentes entre elles pour la commercialisation de leurs produits : ceci ne les dispense pas d'être unies pour la défense de certains de leurs intérêts, mais doit les conduire à comprendre que la qualité est avant tout un "avantage concurrentiel". De ce fait, les expériences des unes ne sont pas transposables telles quelles aux autres : chacune doit trouver sa stratégie propre, en fonction des atouts et des contraintes de son environnement, de son passé, de sa "culture"...

3.2. Qualité et relations avec les agriculteurs

Nous avons vu que les politiques de qualité impliquent un renouvellement important des relations avec les agriculteurs : introduction de contrats de production, recherche de fidélisation du stockage en ferme, développement des activités de communication... Ces différentes modalités de renouvellement des relations ne sont pas équivalentes, et doivent être hiérarchisées en fonction de deux objectifs fondamentaux : ou les relations avec les producteurs ont principalement pour fonction d'améliorer le fonctionnement du procès d'assemblage orienté (dans le modèle de gamme), ou ce sont ces relations qui sont l'objectif fondamental de l'ECS (dans le modèle commercial). En fonction de la stratégie adoptée, les priorités seront différentes : notamment, les contrats ne seront pas conçus de la même manière.

Dans ce domaine, il semble que les études fréquemment entreprises pour les ECS privilégient nettement les aspects commerciaux des relations avec les producteurs : études d'image, de potentiel commercial, de "styles"... De telles études, cohérentes surtout avec les stratégies de type "commercial", sont moins adaptées à une recherche de "pilotage" des bassins de collecte dans les modèles "de production de gamme". Des méthodes existent pour approcher les caractéristiques et contrain-

tes techniques et les stratégies des exploitations, notamment les "typologies d'exploitations" mises en oeuvre par la Chaire d'Agronomie de l'INA-PG (Capillon, 1993). Celles-ci, testées dans le cas d'une des ECS enquêtées ont montré leur capacité à modifier sensiblement la représentation qu'ont les dirigeants des exploitations de leur bassin de collecte, et à affiner leur politique de contrats.

3.3. Qualité et organisation interne des entreprises

La qualité du produit est définie par son aptitude à satisfaire les exigences de l'utilisateur. Une telle définition est inséparable de celle de flexibilité qui caractérise la capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions de ces demandes : la réalisation de la qualité impose donc la flexibilité de l'organisation. Comme nous l'avons vu, il existe différentes formes de flexibilité adaptées à des stratégies différentes. Une politique de qualité est donc également une politique de flexibilité : la réfléchir de cette manière peut permettre de réduire l'influence des représentations normatives de la qualité.

Acquérir cette flexibilité impose notamment, pour l'entreprise, d'incorporer des équipements de mesure technologique, qui permettent une plus grande différenciation des produits, et leur qualification plus précise. Cependant, pour être convenablement exploités, ces équipements imposent une réorganisation des procédures d'assemblage : réalisation d'échantillonnages fiables, homogénéisation des lots, analyse de lots "stables" (donc plan logistique précis), personnel de laboratoire formé... Ils s'incorporent donc dans une "chaîne" de règles nouvelles que l'entreprise doit progressivement construire, avec ses employés, mais aussi en coopération avec les producteurs agricoles.

3.4. Qualité et cohérence

Une politique de qualité ne peut se satisfaire d'améliorations ponctuelles d'un de ces points, mais impose au contraire une grande cohérence dans l'ensemble des me-

sures qui seront prises, aux trois niveaux des relations commerciales, avec les agriculteurs, et de l'organisation interne. De ce point de vue, les modèles d'entreprises sont des situations et des formes d'organisation schématiques, qui peuvent apparaître caricaturales, mais qui sont caractérisées par une grande homogénéité de leurs règles de fonctionnement. Ils peuvent faire office de référence pour les actions des décideurs, et leur permettre de hiérarchiser et de sélectionner leurs objectifs.

Enfin, ces perspectives ne seraient pas complètes si elles ne revenaient pas au point de départ de la recherche : la PAC et ses récentes réorientations, qui vont peser fortement sur l'évolution des structures et des stratégies des ECS. Si, comme il est fortement prévisible, l'évolution de l'encadrement des marchés se fait vers un rapprochement des cours mondiaux, il va de soi que les contraintes posées aux ECS vont s'en trouver accrues, notamment pour celles dont le processus d'assemblage orienté est complexe, et donc coûteux ; il en résultera nécessairement un accroissement de la différenciation économique entre les différentes ECS (en simples termes de marge à la tonne vendue), qui nécessitera d'une part, un fort effort de productivité interne (rendre le processus d'assemblage orienté moins coûteux) et d'autre part, une radicalisation des politiques commerciales : nécessité pour chaque entreprise de viser des clients prêts à payer le "juste prix" d'un "juste service" de spécification et de qualification.

Bibliographie

- Boisard P., Letablier, M.T.**, 1991. La qualité, entre normes industrielles et contraintes marchandes. Document interne CEE, 38 p. multigr.
- Boltanski L., Thévenot L.**, 1987. *Les économies de la grandeur*. Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi n°31, coll. Protée, PUF, Paris, 361 p.
- Capillon A.**, 1993. *Typologie des exploitations agricoles. Contribution à l'étude régionale des problèmes techniques*. Thèse de doctorat, Institut National Agronomique Paris-Grignon, 2 tomes
- Chevassus E., Valceschini E.**, 1990. Les concepts de l'Economie des Conventions et leur articulation. Actes du séminaire de Toulouse 21-22 mars, INRA-ESR, 13-27.
- Eymard-Duvernay F.**, 1991. Coordination par l'entreprise et qualité des biens. Communication au colloque "L'Economie des Conventions". Ecole Polytechnique, Paris, 27-28 mars 1991.
- Favereau O.**, 1991. Règle, organisation, apprentissage collectif. Un paradigme pour trois théories. Communication au colloque "L'Economie des Conventions". Ecole Polytechnique, Paris, 28-29 mars. 31 p. multigr.
- FFCAC**, 1990. Evolution de la coopération céréalière. Les mutations en cours. Novembre, 58 p.
- Heintz W.**, 1992. *Modèles d'entreprises et conventions de qualité. Les entreprises de collecte-stockage sur les marchés du blé*. Thèse de doctorat, Institut National Agronomique Paris-Grignon.
- Lorino P.**, 1989. *L'économiste et le manager*. La Découverte, Paris, 227 p.
- Multon J.L. et al.**, 1985. *La qualité des produits alimentaires*. Lavoisier, Paris, 487 p.
- Thévenot L.**, 1989. Les entreprises entre plusieurs formes de coordination. Communication au colloque "Les systèmes de relations professionnelles". Paris, GRECO "Relations professionnelles", 2-3 mars. 45 p. multigr.
- Valceschini E.**, 1988. Les transactions entre exploitations agricoles et entreprises agro-alimentaires. Problématiques et méthodologies dans l'Economie Rurale française. Communication au colloque de l'Association des Ruralistes Français "Campagnes de l'Europe : nouvelles données, nouvelles frontières". Lyon, 28-30 septembre. 22 p. multigr.