



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.

La croissance des groupements de vente : l'exemple des fruits et légumes

Philippe Mainié

Citer ce document / Cite this document :

Mainié Philippe. La croissance des groupements de vente : l'exemple des fruits et légumes. In: Économie rurale. N°55, 1963. pp. 3-43;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1963.1754>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1963_num_55_1_1754

Fichier pdf généré le 08/05/2018

LA CROISSANCE DES GROUPEMENTS DE VENTE : L'EXEMPLE DES FRUITS ET LÉGUMES

par Ph. MAINIÉ

Chargé de recherches à l'I.N.R.A.

*Laboratoire de recherches de la Chaire d'économie rurale
de l'Institut national agronomique, Paris.*

INTRODUCTION

Il est banal de souligner la rapidité des transformations survenues depuis dix ans dans l'agriculture française. L'introduction massive du progrès technique et l'ouverture croissante des entreprises aux échanges bouleversent les modes de pensée et les schémas d'organisation.

Longtemps dominés par la nature et les structures socio-politiques, les agriculteurs n'ont, au cours des siècles, manifesté leur mécontentement que par des jacqueries épisodiques. Aujourd'hui, la protestation cherche à aller plus loin. Les paysans se soucient des remèdes qu'ils peuvent apporter à leur situation, et souhaitent prendre en main leur avenir.

Leur faible pouvoir individuel de discussion les a amenés depuis longtemps à se regrouper au sein de coopératives nombreuses et souvent puissantes. Beaucoup ont cru sauvegarder ainsi l'indépendance de leurs entreprises familiales. En fait, le développement actuel du mouvement coopératif aboutit à changer aussi les structures de production des entreprises adhérentes.

Depuis la dernière guerre, de nombreux groupements de vente sont apparus dans la plupart des secteurs de l'agriculture. Quelle que soit leur forme juridique, ces organismes neufs nous paraissent différer des anciennes coopératives tant par leur dynamisme propre, leur vitesse de croissance, leur cohésion interne, que par les objectifs poursuivis en commun.

Une perception encore confuse de ces modifications nous a incité à analyser la situation actuelle des groupements de vente en commun. Nous ne voulons pas, ce faisant, minimiser le rôle du commerce. C'est simplement parce que les groupes se développent et que la structure des marchés agricoles en est modifiée, qu'il nous a paru nécessaire de nous livrer à leur étude objective.

Les causes les plus apparentes de développement de ces « fusions » de firmes sont de plusieurs ordres.

Dans leurs relations externes, les agriculteurs ont été souvent sensibilisés aux multiples formes de domination qu'ils subissent dans leurs transactions avec certains commerçants (expéditeurs et courtiers par exemple). La concentration qui apparaît dans les entreprises de distribution alimentaire (supermarchés, magasins à chaîne) n'atténue pas ce sentiment. Les avantages du groupement s'apparentent en premier lieu à un essai d'égalisation des rapports de force, aussi bien à propos de l'achat des facteurs (amont) que de la vente des produits (aval). La croissance par fusion permet de bénéficier d'économies d'échelle *externes*.

A ce premier genre de raisons, vient s'ajouter le fait que l'accroissement de la dimension à laquelle est réalisée une opération, permet souvent d'en réduire le coût unitaire. Le groupement permet d'obtenir des économies d'échelles *internes*. Sans être toujours nettement perçus par les agriculteurs, ces avantages ne sont pas négligeables.

Le développement de ces associations pour la vente constitue un moyen efficace de mieux contrôler la production et de l'adapter aussi bien que possible à la demande. A ce titre, ce mouvement est important dans le contexte actuel de recherche d'une organisation meilleure.

Le cadre de cette étude est limité au secteur des fruits et légumes. Précisons que nous n'aborderons pas, faute de compétence, les questions de nature juridique, posées par l'existence de ces groupes. Nous nous limiterons à leur description technique et économique, et tenterons de dégager la signification de ces expériences nouvelles.

Nous examinerons successivement la nature du phénomène des fusions de firmes en agriculture. Cette analyse permettra de définir les options méthodologiques de cette étude (chapitre I).

Puis, nous procéderons à une description statistique, permettant de situer l'importance du phénomène (chapitre II) et à une analyse historique, traçant les perspectives actuelles de groupements et regroupements (chapitre III).

Est-ce là un moyen d'aider à une meilleure planification de ce secteur tellement spéculatif ? (chapitre IV).

Regardant ensuite les groupes par l'intérieur en quelque sorte, nous étudierons leur organisation et les raisons de leur croissance (chapitre V), puis leur politique commerciale (chapitre VI).

Ces groupes ne peuvent être séparés de leur contexte régional. De nombreuses difficultés apparaissent dans les relations avec les agriculteurs restés indépendants (chapitre VII).

Nous terminerons en nous interrogeant sur le rôle de l'Etat (chapitre VIII). Une vision objective n'amène-t-elle pas à remettre en cause les perspectives tracées à propos de la politique des marchés d'intérêt national ?

La complexité du sujet nous oblige à mêler des questions de gestion interne des groupes, de localisation des firmes, de dimensions optimales des stations fruitières, de stratégies commerciales des firmes. Aussi les répétitions sont-elles inévitables, et nous prions le lecteur de bien vouloir nous en excuser.

I. — LA FUSION DES FIRMES : RAPPEL, CHOIX D'UNE DEFINITION ET OPTIONS METHODOLOGIQUES

1. Signification économique des fusions de firmes.

Dans le monde industriel et commercial, les fusions de firmes sont devenues habituelles. Ces opérations ne résultent pas seulement de « jeux de financiers » mais elles correspondent à des possibilités importantes d'expansion économique pour les firmes qui se groupent.

Pour accroître son activité, l'entrepreneur a le choix entre « créer de toutes pièces du neuf » ou bien essayer de « combiner du vieux ». Fonder une nouvelle entreprise, avec tous ses services commerciaux, non seulement coûte souvent plus cher mais est aussi plus risqué que d'utiliser, en les fusionnant, des entreprises existantes, qui possèdent déjà leurs propres débouchés et se trouvent implantées sur le marché (1). Il peut être, dans certaines circonstances, avantageux de racheter tout ou partie du capital d'une société et de bénéficier ainsi de ses installations. D'autres raisons interviennent aussi pour pousser à la fusion de plusieurs firmes. En particulier, le désir de réduire la compétition et de contrôler un secteur de l'activité économique, incite souvent les plus grosses entreprises à absorber des concurrents moins importants.

Cette fusion revêt essentiellement deux aspects :

(1) Expansion through acquisition and merger. In : PENROSE (E.T.). — *The theory of the growth of the firm*. Oxford, B. Blackwell, 1959, p. 153 (chap. 8).

ou bien des entreprises importantes *absorbent* de petites firmes, qui exercent leur activité dans le secteur où la grande firme cherche précisément à s'implanter. Ou encore, des firmes de dimensions semblables *fusionnent* pour bénéficier d'avantages liés à la grande « taille » (économies d'échelle, pouvoir de monopole éventuellement).

En agriculture, ces processus de fusion sont rarement employés dans leur intégralité. Le premier type de fusion est de même nature qu'une intégration verticale, dans laquelle des agriculteurs lient par contrat des « secteurs » de leur entreprise à une firme plus importante qu'eux : un fournisseur de facteurs de production (aliments du bétail) ou un transformateur de produits agricoles (conserverie). Dans la mesure où la firme intégrante fournit une partie du capital d'exploitation, par exemple, elle absorbe en fait un secteur de l'exploitation agricole, de façon plus ou moins temporaire.

Quant au deuxième type de fusion, il correspond à la création des groupements de vente, tel que nous l'étudions ici. Certes, il ne s'agit encore que de fusions partielles de secteurs d'activités, appartenant à des exploitations agricoles semblables, en l'occurrence le secteur commercial. Mais, deuxième différence par rapport aux fusions industrielles, la fusion est souvent réalisée pour créer quelque chose de neuf, ou en tout cas pour améliorer un secteur qui était jusqu'à présent négligé (la vente individuelle sur des marchés locaux ne représente pas une activité très spécialisée). Toutefois, comme dans l'industrie, cette action commune amène finalement à remettre en cause toute l'organisation des ateliers

de production. *La fusion est bien l'un des chemins qui permettent d'assurer l'expansion.*

Soulignons que, malgré leur caractère partiel, ces fusions sont, en agriculture, l'une des seules voies capables de concilier les exigences de la croissance avec le souci, pour les producteurs, d'en rester, sinon totalement, du moins partiellement, les éléments moteurs et responsables.

Toujours à la lumière de ce qui s'est fait en industrie, il n'est pas sans intérêt de s'interroger sur les circonstances qui président à la fusion d'entreprises de taille égale. Nous avons déjà signalé que les firmes travaillant dans le même secteur peuvent chercher à *réduire la compétition* par une fusion. Ajoutons que, lorsqu'elles fabriquent le même produit brut, elles n'ont intérêt à s'associer que si elles en produisent des *variétés complémentaires*, ou que si elles interviennent à *des stades successifs de sa transformation*. Ces deux dernières motivations nous paraissent jouer beaucoup en agriculture.

La fusion, au sens très général, permet d'entreprendre de nouveaux programmes d'activités avec des moyens que seul il aurait été impossible de se procurer. Cette expansion entraîne les firmes associées, même si elles ne le sont que partiellement, non seulement à accroître leur production, *mais surtout à innover et à modifier leurs méthodes habituelles de fonctionnement et de financement.*

2. Rappel des buts de l'étude.

Les réflexions précédentes nous amènent à circonscrire notre recherche autour des quatre thèmes suivants :

- a) Quelle est la situation et l'évolution des groupements de vente ?
- b) Peut-on porter un diagnostic sur leurs causes d'échec ou de réussite ?
- c) Le développement des groupements de vente modifie-t-il les conditions de la concurrence sur le marché des fruits et légumes ?
- d) Peut-on en déduire comment ces groupements pourraient servir éventuellement d'organismes régulateurs, si l'on voulait réaliser une véritable planification dans le secteur des fruits et légumes ?

3. Nécessités d'une enquête particulière.

Les sources de renseignements indispensables pour éclairer ces questions sont à peu près inexistantes à l'échelon national. Certains groupes, comme les coopératives de fruits et légumes, se rassemblent en une Union nationale (2) auprès de laquelle certains renseignements peuvent être obtenus. Mais il

(2) Union nationale des coopératives de fruits et légumes, 19, avenue de l'Opéra, Paris.

en existe par ailleurs un grand nombre qui n'ont pas adopté les statuts juridiques de la coopération. Ils font manifestement partie du cadre de cette étude, sans qu'aucune association ne les regroupe à l'échelle du pays.

Par ailleurs, si nous désirons porter un diagnostic précis, il est nécessaire d'analyser en détail les groupements existants.

Pour ces deux raisons, il est apparu nécessaire d'effectuer une enquête auprès des groupements de vente.

Avant d'en exposer les modalités, nous allons définir en premier lieu la notion même de « groupement de vente » et préciser ensuite les diverses options méthodologiques que nous avons été amené à prendre pour réaliser ce travail.

4. La notion de « groupement de vente ». Choix d'une définition.

Il convient de définir avec précision quels sont les types de groupements de producteurs, qui font partie du cadre de cette étude.

Doit-on se limiter, par exemple, aux associations d'un type juridique bien déterminé : les coopératives, les sociétés d'intérêt collectif agricole et les sociétés civiles ? Comme le but de l'étude est d'ordre économique, il semble préférable de définir de façon plus large la notion de groupement.

Le critère qui permet de dire s'il y a ou non groupement, c'est l'existence d'une *fusion des productions de plusieurs entreprises, réalisée au niveau de la vente*. Il en résulte, qu'en plus des formes d'association nommées ci-dessus, il est nécessaire de s'intéresser aussi aux groupements de fait, constitués autour d'un négociant par exemple, et aux groupements familiaux.

La simple mise en commun des secteurs commerciaux de deux firmes est déjà le signe d'une ouverture de celles-ci sur l'extérieur. C'est le prélude à l'édification de relations contractuelles entre firmes, phénomène général, qui caractérise l'interdépendance, la solidarité, la socialisation, peut-on même dire (3), de plus en plus poussée de notre société.

Nous classerons donc, sous le terme de groupement de vente, toute une série de types d'associations, allant des plus élémentaires aux plus complexes, pourvu que leur *centre de décision commercial* soit géré en commun par les producteurs agricoles participant à ces organismes.

(3) Socialisation : « C'est à la fois une montée de l'interdépendance et un recul de l'individualisme, un vaste mouvement de concentration et coagulation, une action concertée de l'homme sur l'homme, un développement plus grand de l'institutionnel par rapport au privé. » (P. Houée). *Fiches Rurales*, n° 196, décembre 1962.

La définition adoptée est axée sur des critères économiques. Elle nous conduit à étudier des groupements qui ne répondent pas aux caractéristiques décrites par le législateur, dans la loi complémentaire d'orientation agricole du 8 août 1962. Les groupes, au sens du présent rapport, n'ont que peu de points communs avec les « comités économiques de producteurs ». Les premiers peuvent servir de catalyseurs à la création des seconds et réciproquement, mais il nous semble logique de distinguer soigneusement entre les possibilités d'action des uns et des autres. Après une procédure d'extension, le comité économique peut édicter des règles de « mise en marché », obligatoires pour tous. Les groupements commerciaux ont à opérer dans les circuits de distribution, bien au-delà de la région productrice.

Les comités économiques peuvent devenir des institutions importantes, qu'il faudra peut-être étudier un jour.

5. Constitution de l'échantillon.

Une des difficultés de cette étude résulte de ce que les groupes de faits, les groupes familiaux, dans lesquels le nombre des participants est restreint, échappent plus facilement, lors des enquêtes, que les organismes ayant « pignon sur rue ».

Par ailleurs, il est pratiquement impossible, dans l'état actuel des choses, d'établir à Paris une liste complète de tous les groupements existants, tels que nous venons de les définir.

Nous avons donc convenu de choisir a priori un certain nombre de régions de production susceptibles de recouvrir la plupart des cas possibles, et d'y visiter autant que possible, tous les groupements existants à l'été 1962.

L'éventail de ces régions va depuis des zones de cultures anciennes, plus ou moins spécialisées, jusqu'à celles où les productions fruitières et maraîchères sont d'implantation récente. Une observation superficielle montre en effet que la structure des entreprises et, en conséquence, leur comportement commercial diffèrent sensiblement, suivant que l'on se situe dans l'un ou l'autre cas.

Bien que régions traditionnelles et modernes coexistent dans le même département (4), nous avons choisi un certain nombre d'entre eux, dans lesquels une exploration aussi complète que possible a été réalisée. Il s'agit des départements suivants :

pour le Sud-Ouest : Basses-Pyrénées, Landes, Dordogne, Gironde, Lot-et-Garonne, Gers, Haute-Garonne, Lot ;

pour le Midi : Aude, Pyrénées-Orientales, Bouches-du-Rhône, Vaucluse, Var ;

pour le Sud-Est : Drôme, Ardèche ;

pour le Nord de la Loire : Seine-et-Oise, Seine-et-Marne, Seine-Maritime, Maine-et-Loire, Sarthe, Ille-et-Vilaine, Loir-et-Cher, Finistère (le marché de vente aux enchères du Nord Finistère constitue un cas particulier, qui sera étudié à part).

Le nombre de groupements visités en août, septembre et octobre 1962 s'élève à 122.

Les enquêtes ont été exécutées soit par des chercheurs de l'I.N.R.A. (Laboratoire de recherches de la chaire d'économie rurale de l'Institut National Agronomique), soit par divers ingénieurs, contactés à titre personnel, et travaillant professionnellement dans les régions visitées (5).

6. Le questionnaire utilisé.

Compte tenu des moyens disponibles, il n'était pas possible de demeurer plus d'une demi-journée dans chaque groupement. Nous y rencontrions, en principe, le directeur et le président du conseil d'administration. Les jugements que, par la suite, nous sommes enclin à porter sur le groupement, l'étaient donc « par personne interposée ». Nous n'avons jamais cherché à savoir ce que l'adhérent lui-même pensait de son groupe. Il serait donc très intéressant, sur la base de l'exploration actuelle, de reprendre ce travail plus en détail, avec la participation de chercheurs d'autres disciplines (sociologues...), pour analyser le degré réel d'intégration des membres dans le groupe.

Pour diminuer le caractère subjectif de notre analyse, nous nous sommes volontairement limité à la récolte de renseignements précis, en général chiffrables, qui permettent de situer le groupe mais non d'analyser en profondeur son dynamisme.

Le questionnaire actuellement utilisé (6) comprenait cinq parties :

1. identification du groupe ;
2. situation des adhérents ;
3. les liaisons entre les adhérents et le centre commercial ;
4. les activités commerciales du groupement ;
5. organisation interne du groupement et financement.

(5) Mme C. Altmann, ingénieur à l'I.N.R.A., a assuré l'exploitation statistique de l'enquête.

En ce qui concerne la réalisation des interviews, nous remercions particulièrement M. C. Péfouque, directeur de la SAFER du Tarn-et-Garonne, M. R. Cartier, secrétaire du syndicat des producteurs de prunes d'Ente (Lot-et-Garonne), MM. Palloure et Giraud, de l'Union des Coopératives des Pyrénées-Orientales, M. Isopet, ingénieur de CETA à Avignon, M. Bénignus, ingénieur régional des CETA (Sud-Est).

(6) Voir le modèle reproduit en annexe.

(4) Coteaux et vallée du Lot-et-Garonne par exemple.

L'analyse de la *situation des adhérents* portait sur les points suivants :

les faits qui sont à l'origine de la création du groupement ;

le nombre des adhérents (par année depuis la création) ;

les communes où sont situés les sièges des exploitations des adhérents ;

la répartition par surface des exploitations des adhérents : les chiffres obtenus sont approximatifs, car souvent le groupement n'en avait aucune idée précise ;

les surfaces totales regroupées : là encore, les estimations sont de qualité très variable d'un groupe à l'autre ;

la répartition des quantités, par espèce et variété, avec calendrier des apports et prévision de l'évolution du tonnage en 1965.

C'est la partie importante du questionnaire, car ces données servent de base à toutes les interprétations que l'on peut être amené à faire. En général, les réponses reçues ont été précises pour ce qui est des tonnages reçus. Ceux-ci sont comptabilisés avec soin, et nous n'avons eu aucun refus de réponse sur ce point.

Quant aux prévisions 1965, elles sont établies à partir de l'estimation des surfaces des jeunes vergers, par rapport aux arbres adultes. Elles sont certainement entachées d'erreurs. Il n'est pas possible d'en préciser l'importance. Seuls certains groupes vraiment dynamiques (et cela peut être une de leurs caractéristiques) ont une bonne connaissance de la pyramide des âges par variété des surfaces plantées chez leurs membres. Il faut souligner enfin que ces prévisions sont établies en fonction des adhésions actuelles, et qu'elles peuvent être modifiées par les arrivées ou les départs futurs.

En ce qui concerne les *liaisons entre adhérents et groupe*, nous avons cherché à décrire les instruments de liaison, leurs points d'impact sur les adhérents ou sur le groupe (conditionnement centralisé ou non, par exemple), et le rôle du centre commercial dans les décisions des producteurs (choix des plantations, règlement intérieur, choix des adhérents nouveaux, etc...).

Quant aux *activités commerciales du groupe*, l'analyse porte essentiellement sur la politique des ventes. En général, nous avons eu des renseignements assez précis sur la nature des acheteurs et sur la répartition des tonnages qui leur sont vendus.

L'analyse de l'*organisation interne* porte sur la nature des équipements actuels, leurs coûts (suivant date de réalisation), le compte d'exploitation (dépenses globales et valeur des ventes), et le bilan financier (autofinancement). En général, nous avons eu connaissance des chiffres comptables.

C'est à peine si la demi-journée suffit à récolter ces renseignements. Compte tenu de la fatigue de l'interviewé et de l'enquêteur, il n'est pas possible d'aller plus loin dans une première étude. Nous profitons de l'occasion pour remercier chaudement tous ceux qui nous ont si sympathiquement accueillis, et qui nous ont consacré un temps si précieux.

7. Critique du questionnaire.

Les parties non exploitées du questionnaire sont restreintes. L'analyse des équipements internes de la station de conditionnement est trop succincte pour servir à une étude plus poussée (sur la recherche des dimensions optimales par exemple). Néanmoins, elle n'était pas inutile pour améliorer l'information de l'enquêteur et lui permettre de mieux comprendre la structure du bilan financier.

II. — REPARTITION PAR DIMENSIONS ET CONCENTRATION DES GROUPES DE VENTE

Pour avoir une idée de l'ampleur du mouvement de regroupement, nous allons présenter une analyse succincte de leur *répartition par dimension*. Deux critères seront retenus : d'une part le *tonnage actuellement commercialisé* en fruits et légumes ou seulement en pommes, et d'autre part les *prévisions de vente* concernant l'année 1965, pour ces mêmes groupes (compte tenu seulement de leur croissance interne). Nous aurons ainsi une idée de la rapidité du phénomène de la croissance dans ce domaine. Le lecteur devra garder présentes à l'esprit les réserves faites au chapitre précédent sur la validité de ces estimations 1965.

1. Répartition par taille des groupes suivant les tonnages de fruits et légumes commercialisés en 1962.

Parmi les 122 groupes étudiés, 85 commercialisent déjà les produits de leurs adhérents. Les autres sont en projet, ou bien n'ont pas pour objet d'expédier eux-mêmes les productions rassemblées (syndicats par exemple).

La répartition actuelle des tonnages traités par les 85 groupes est la suivante (tableau n° 1).

Tableau n° 1

Répartition de la taille des groupes suivant les tonnages vendus en 1962

Limite des classes en tonnes	Nombre de groupements n	Nombre cumulé de groupements Sn	% cumulé	Tonnage traité en tonnes	% cumulé du tonnage traité
0 - 1 000 exclus	33	33	39	15 750	10
1 000 - 2 000	23	56	66	32 250	30,5
2 000 - 3 000	14	70	82,5	33 500	52
3 000 - 5 000	9	79	93	31 500	72,5
5 000 - 8 000	3	82	96,5	16 500	83
8 000 - 10 000	2	84	99	18 000	94
10 000 et plus	1	85	100	10 000	100
Total	85			156 500	

On constate que 70 % des entreprises traitent chacune moins de 3 000 t/an de fruits et légumes. De plus 30 % des entreprises (soit 15) commercialisent 48 % du tonnage total. La répartition des groupements est déjà assez inégale, ainsi que le montre le graphique ci-dessous.

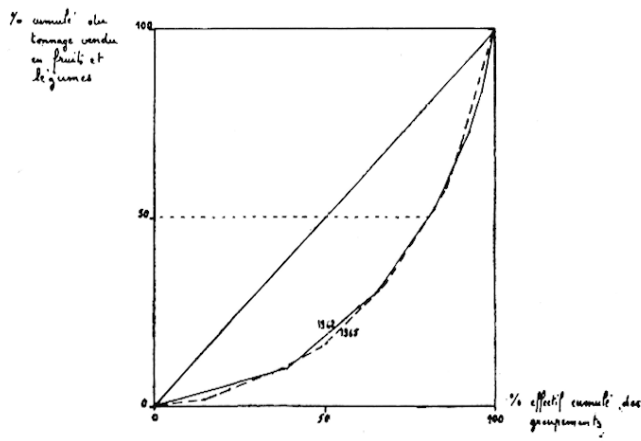


Figure n° 1

Courbe de concentration des 85 groupements de vente retenus.

N.B. — Cette courbe ne doit pas être interprétée comme une courbe de concentration de l'ensemble du secteur des fruits et légumes.

2. Répartition par taille des groupes d'après leurs prévisions de vente en 1965.

Parmi les 85 groupes existants, 79 avaient des idées sur leurs prévisions de vente en 1965. Celles-ci

résultent de la connaissance des surfaces en jeunes plantations parmi les vergers des adhérents actuels. Les estimations faites sont plus ou moins précises suivant les groupes visités. Elles nous ont semblé être vraisemblables (l'erreur ne paraît pas excéder ± 15 %).

Il faut remarquer que, plus la taille du groupe augmente, plus précises sont en général les prévisions faites. Cela tient tant à la nature qu'au degré de cohésion de ces associations. Nous aurons l'occasion d'y revenir en détail au chapitre V.

La répartition des groupes par taille, d'après les prévisions de vente en 1965, est indiquée dans le tableau n° 2 : 49,5 % des entreprises traiteront alors moins de 3 000 t/an chacune. On constate, de plus, que 26 entreprises représenteront 68,5 % du tonnage total expédié par ces groupes en 1965, et que sept d'entre elles vendront 30 % de ce même volume.

C'est dire que, pour les groupements étudiés, la concentration, à peine amorcée en 1962, prendra des proportions importantes dès 1965.

De plus, une importante remarque s'impose : compte tenu de la croissance des groupes de vente, le tonnage ainsi rassemblé passe, en valeur absolue, de 156 500 t en 1962 à 338 500 t en 1965. Ceci représente une augmentation de 220 % en trois ans. C'est dire que ce mouvement va vite, et que, s'il se généralise à l'ensemble du secteur, il y aura une modification profonde, dans les années à venir, de la situation commerciale des producteurs de fruits surtout et, accessoirement, de légumes.

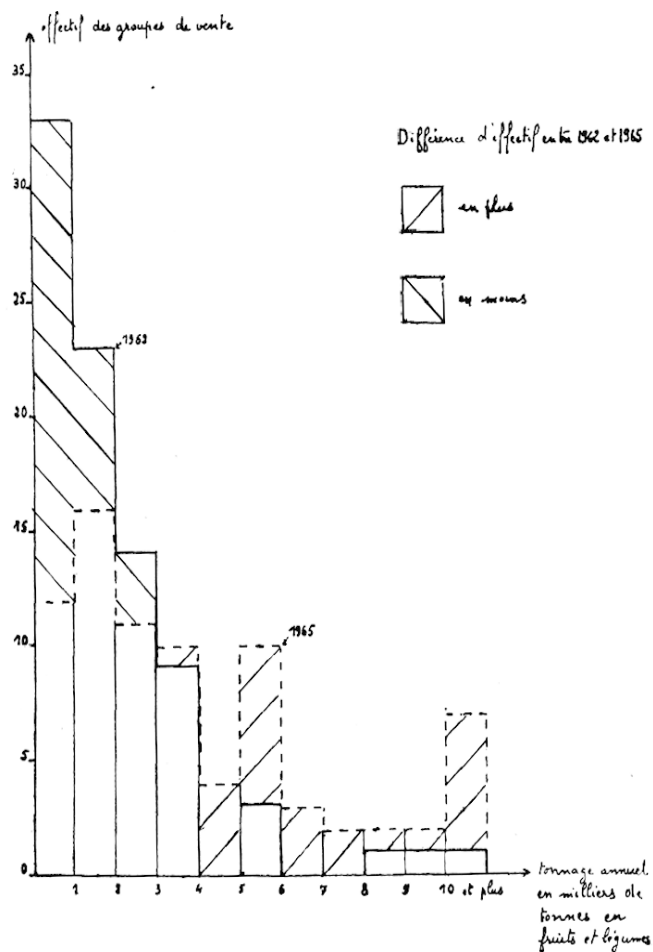
Tableau n° 2

Répartition de la taille des groupes suivant les prévisions de vente de fruits et légumes en 1965.

Limite des classes en tonnes	Nombre de groupements n	Nombre cumulé de groupements S _n	% cumulé	Tonnage traité dans chaque classe en tonnes	% cumulé du tonnage traité
0 - 1 000 exclus	12	12	15	6 000	2
1 000 - 2 000	16	28	35	21 000	9
2 000 - 3 000	11	39	49,5	24 750	16,2
3 000 - 5 000	14	53	67	53 000	31,5
5 000 - 8 000	15	68	86	89 000	58
8 000 - 10 000	4	72	91	36 000	70
10 000 et plus	7	79	100	103 300	100
Total	79			338 550	

Le graphique ci-dessous permet d'avoir une image de la situation actuelle et de celle de l'année 1965.

Figure n° 2



3. Répartition par taille des groupes suivant les tonnages de pommes commercialisés en 1962 et en 1965.

La suite du rapport montrera que la situation n'est en fait pas du tout la même pour les arboriculteurs que pour les maraîchers. Autant le mouvement de regroupement se trouve largement amorcé pour les premiers, autant les groupes de producteurs de légumes sont encore peu développés. L'évolution des techniques de production dans ces deux branches explique ces divergences. Nous y reviendrons.

Pour mettre en évidence ces différences, nous avons analysé les groupes précédents en fonction du volume de pomme traité. Sur 85 groupes, 50 seulement commercialisent ce produit.

La répartition établie, tant pour 1962 que pour 1965, d'après la quantité de pommes vendue dans l'année, donne les indications suivantes (tableau n° 3) :

Tableau n° 3

Répartition de la taille des groupes suivant le volume de pommes commercialisé en 1962 et 1965.

Limite des classes	1 9 6 2				1 9 6 5			
	Nombre de groupes	% cumulé	Tonnage traité en tonnes	% cumulé du tonnage	Nombre de groupes	% cumulé	Tonnage traité en tonnes	% cumulé du tonnage
0 - 1 000 exclus	34	70	17 000	30	15	30	7 500	6
1 000 - 2 000	8	84	12 000	50,5	17	64	25 500	26
2 000 - 3 000	6	96	15 000	76,5	5	76	7 500	33
3 000 - 4 000	1	98	3 500	83	2	78	7 000	39
4 000 - 5 000	0	98	0	83	1	80	4 500	43
5 000 et plus	1	100	9 800	100	10	100	69 500	100
Total	50		57 300		50		121 500	

Le volume de pommes regroupées passe de 57 300 t en 1962 à 121 500 t en 1965 (+ 200 %). Pendant la même période, la production nationale, toutes variétés, passera de 800 000 t à 900 000 t environ (7). On pourrait croire que les groupes n'ont donc pas une position très importante. Cela serait une erreur, car les tonnages regroupés sont constitués essentiellement de variétés américaines, qui passeront de 300 000 t en 1962 à 400 000 t environ en 1965. Dans celles-ci, les groupes, qui détiennent à peine 10 % de la variété Golden Delicious aujourd'hui, en détiendront 25 % dans trois ans. Or c'est cette variété qui prime actuellement sur le marché et tend à se substituer à bien des pommes « de pays ».

Figure n° 3

Courbe de concentration des 50 groupements étudiés vendant de la pomme.

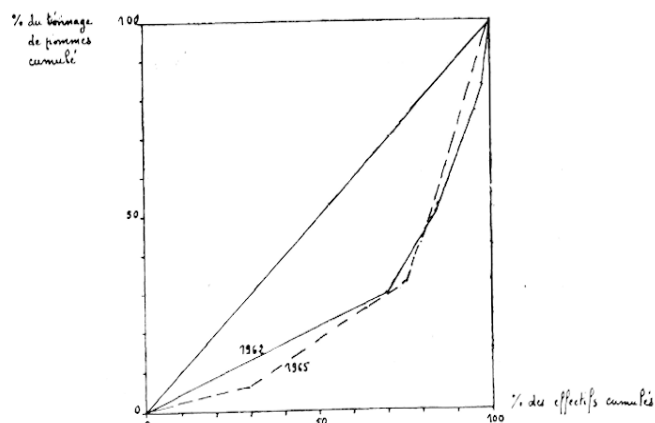
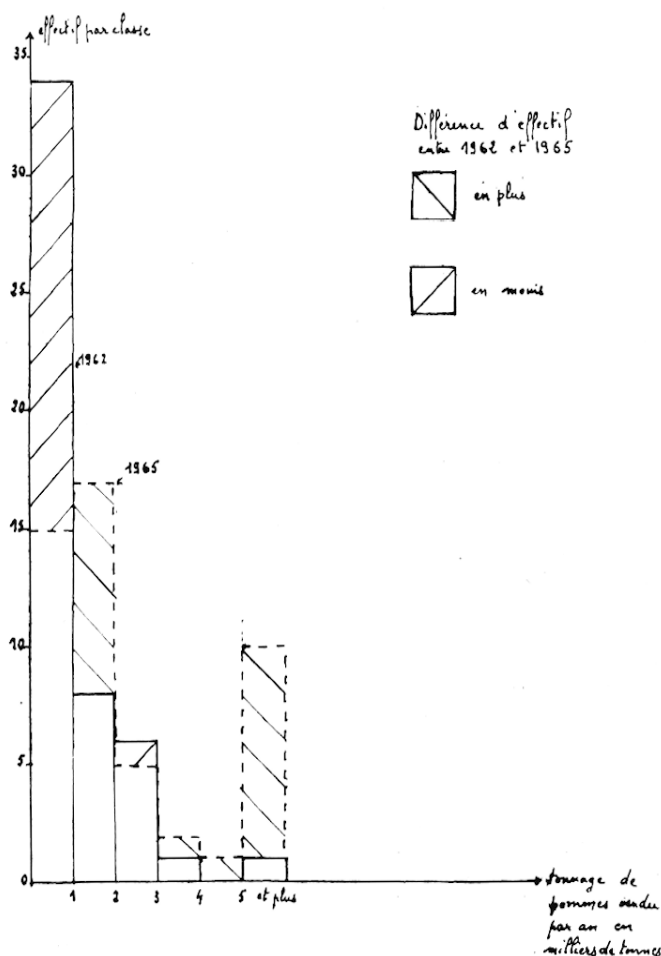


Figure n° 4



La comparaison entre les courbes de concentration établie pour 1962 et 1965 montre que, dans le domaine de la pomme, il y a glissement vers la gauche de la courbe de concentration des groupes commercialisant ce produit (la courbe 1965 est plus proche de la diagonale que la courbe 1962). Cette évolution résulte de la croissance des groupes réunissant 1 000 à 2 000 t de pommes par an (17 groupes en 1965) d'une part, et de ceux qui rassemblent plus de 5 000 t par an (10 groupes en 1962).

La répartition du nombre de groupes par classe est à cet égard très significative (fig. n° 4).

4. Conclusion.

Cette analyse rapide permet de se faire une idée de l'importance du phénomène des groupements de vente, pour les fruits et les légumes. Nous avons

constaté que l'évolution est plus rapide dans la branche des fruits que dans celle des légumes.

Malgré les incertitudes qui pèsent sur les chiffres précédents, l'hypothèse d'une concentration déjà réalisée et de son accroissement dans les années à venir, se trouve vérifiée. L'agrandissement des groupes est rapide, en ce qui concerne ceux dont le tonnage excède 5 000 t de fruits et légumes/an. Quelques entreprises ont déjà dépassé le cap des 10 000 t/an. C'est en cela que des changements importants semblent devoir intervenir assez rapidement dans le domaine de la vente. La nature de la concurrence change. Il convient de se demander dans quelle mesure celle-ci ne tend pas, dans un avenir proche, à devenir monopolistique.

Mais avant d'aborder ce point, il convient d'entrer plus avant dans le détail et d'analyser l'histoire et l'organisation des groupements de vente actuellement existants.

III. — RAPIDE HISTOIRE DES ASSOCIATIONS DE VENTE POUR LES FRUITS ET LES LEGUMES : VERS LES REGROUPEMENTS REGIONAUX

A. — Les organismes commerciaux créés avant 1955.

1° L'exemple commercial des vergers modernes.

Jusqu'en 1955, la plus grande partie des fruits et des légumes provient de petites entreprises, traditionnellement tournées vers ces productions, souvent spécialisées, et organisées autour des forces de travail de la famille.

Pour écouler leurs produits, ces exploitations de petite taille, si elles recourent parfois à la vente sur les marchés régionaux d'expédition (tels : Cavailon, Chateaufort, Perpignan, Moissac, etc...), acceptent bien souvent de voir les expéditeurs ou les courtiers locaux venir ramasser à la ferme, dans des emballages leur appartenant et prêtés au producteur. Dans chacune de ces situations, les phénomènes de domination exercée par le commerce sur la production sont visibles, même aux yeux de l'observateur peu averti. Telle est la situation de bien des régions de culture fruitière et légumière traditionnelle : Région parisienne, Comtat, Roussillon, Ardèche, etc... Exceptionnellement de petits arboriculteurs, comme ceux de la vallée de l'Eyrieux, ont pris l'habitude d'expédier en commission sur les marchés de gros (Paris surtout).

Depuis la dernière guerre, le mouvement de créa-

tion de vergers « modernes », conçus suivant une échelle industrielle à l'image de ce qu'ont fait les Etats-Unis, s'amplifie peu à peu, sans avoir d'ailleurs, jusqu'à une époque récente, son pendant dans la production des légumes primeurs (8). Cette différence de rythme entre la rationalisation des productions fruitières et celle des productions maraîchères, influe, suivant le degré d'orientation des diverses régions vers l'une ou l'autre culture, sur l'organisation commerciale que vont édifier entre 1945 et 1955 ces entreprises nouvelles.

Durant cette période, celles-ci s'orientent vers l'expédition et la vente en ferme directement au stade grossiste. Leurs dimensions plus vastes leur permettent de réaliser une telle politique commerciale. Ce sont chez elles que sont appliquées en premier les techniques de normalisation dans le

(8) Signalons toutefois l'existence d'une entreprise moderne de production légumière : les productions sous serre, appartenant aux frères Quack, et couvrant 12 hectares chauffés dans la vallée de la Vanne (Yonne). Toute la production de ces serres est commercialisée, en particulier de décembre à mars, par le même grossiste parisien. Le produit principal est le concombre, pour lequel ce conglomérat « production-vente » dispose d'un quasi-monopole temporaire sur le marché de Paris (4 000 t au moins sont vendues chaque hiver).

conditionnement et l'emballage des fruits. En face du désordre et du peu de clarté régnant sur les marchés d'expédition, la vente de ces produits de qualité suivie s'avère aisée. La confiance est d'autant plus facile à établir entre arboriculteurs modernes et grossistes que, pendant toute cette période, l'offre est généralement inférieure à la demande solvable et que le niveau des prix reçus reste élevé. Il est rentable, pour le commerce, de surpayer la qualité par rapport aux cours généralement pratiqués sur les marchés d'expédition et a fortiori au ramassage.

Cette époque de facilité voit donc fleurir de nombreuses « marques », créées par ces producteurs modernes, et connues exclusivement sur les marchés de gros. Il faut souligner que le consommateur les ignore, contrairement à ce qui se passe pour les produits de grande consommation, et ne peut exiger de ses fournisseurs habituels qu'ils s'approvisionnent en fruits de telle ou telle provenance. Cette constatation amène à souligner la fragilité de la position commerciale des vergers industriels, fragilité qui reste masquée à leurs yeux pendant ces années d'après-guerre par l'aisance des transactions et le niveau des prix perçus. Cette situation euphorique se trouve à l'origine de l'engouement pour les plantations fruitières dont le développement va en s'accéléralant jusqu'à aujourd'hui.

Dans ces conditions, il est logique que certains aient voulu bénéficier ou faire bénéficier les petits producteurs des rentes attachées à la position des producteurs-expéditeurs importants. Telle est l'idée, séduisante à première vue, qui préside à la création des coopératives fruitières, depuis 1945 jusqu'à 1955. C'est en effet dans cette direction que se portent les efforts d'organisation commerciale des arboriculteurs traditionnels. Le tableau n° 1 indique quel est le nombre et l'implantation des coopératives, créées depuis 1941, dans la zone des 23 départements étudiés.

2° La création de coopératives

groupant les arboriculteurs traditionnels.

L'action de vulgarisation menée par le service du Génie Rural ou les Services Agricoles, l'effort de personnalités locales sont, à l'époque, axés vers la création de coopératives fruitières.

Celles-ci apparaissent comme un moyen évident, mis à la portée de tous, permettant de faire bénéficier les petits producteurs des avantages de l'expédition. Les conditions de facilité régnant habituellement dans ce domaine et dont nous avons expliqué succinctement les raisons, peuvent faire croire qu'une telle solution est aisée à mettre en œuvre.

« Le salut commercial des petites exploitations fruitières est dans la coopération », tel est le slogan que l'on propage partout. Tous les services officiels entreprennent alors d'en faciliter le développement, et si des difficultés surviennent plus ou moins vite, on accuse simplement les producteurs de « manque

d'esprit coopératif ». C'est un leitmotiv qui traîne dans la plupart des études et rapports établis sur ce sujet à l'époque. Nul ne tente d'approfondir les raisons des réticences, du manque d'enthousiasme, du peu de participation qui trop souvent se manifeste à la base.

On pense que l'atmosphère ne manquera pas de se réchauffer, au fur et à mesure que ces organismes nouveaux se consolideront, et qu'il convient donc de les soutenir par tous les moyens, chaque fois que leur démarrage s'avère difficile.

Deux attitudes dans « l'assistance » ainsi apportée sont adoptées : là où les coopérateurs manquent, on juge que la construction de bâtiments (M. René Dumont a parlé des cathédrales en béton...) peut les attirer, si on leur fait voir et toucher du doigt les possibilités ainsi offertes à tous. Et l'on se lance bien souvent dans la construction d'édifices grands, trop rigides, pour frapper l'imagination des foules.

En d'autres circonstances des coopérateurs existent, mais il ne faut pas les effrayer ni risquer de les décourager. Alors on réalise des installations, qui hélas, se révéleront rapidement trop petites. Comme aucune « tranche » d'agrandissement n'a été prévue au départ, le développement se fait vaille que vaille, le bâtiment poussant des excroissances suivant la fantaisie des terrains libres.

Il n'est pas dans notre propos de faire ici le procès de qui que ce soit. Dans un secteur en pleine expansion, les erreurs sont inévitables et n'enlèvent rien aux mérites des promoteurs. Le but de notre analyse est de tirer la leçon de ces faits, pour éviter qu'ils se reproduisent. Il apparaît simplement que le soutien apporté à ces coopératives, dont il ne faut pas sous-estimer la nécessité, n'est pas toujours heureux.

Des erreurs sont commises : techniquement, les services compétents sont encore peu renseignés sur les exigences des stations fruitières. Aussi les installations construites se révéleront-elles parfois inadaptées : stations en étages, desservies par un monte-charge, nombreuses chambres frigorifiques de petite taille, insuffisance des installations de manutention mécanisée en rendent aujourd'hui la gestion difficile (coopérative de La Réole par exemple).

Il faut reconnaître que les coopérateurs eux-mêmes, aussi bien que leurs futurs administrateurs, sont alors bien incapables de juger de la validité des projets et plans soumis à leur approbation par des architectes, ignorant l'usage exact qui serait fait des installations. Des progrès sont aujourd'hui faits dans ce domaine. Mais les méthodes qui, à l'époque, président à la création de ces organismes, ne « mettent pas dans le coup » les principaux intéressés et ne contribuent guère à faire naître un esprit vraiment coopératif. L'assistance technique est donnée avec enthousiasme, mais reçue trop passivement par les uns et les autres. Il est alors bien facile d'incriminer la mentalité individualiste des arboriculteurs, mais cet état d'esprit empêche de voir fina-

lement quelles pourraient être les solutions à adopter dans cette difficile tâche de construction coopérative.

3° L'évolution du mouvement coopératif selon deux tendances divergentes.

En attendant le moment de faire le bilan, les situations rencontrées sur le terrain permettent de classer les coopératives existantes en deux types :

Les unes sont des coopératives de moyenne dimension (1 000 t/an apparaît alors comme un tonnage à ne pas dépasser) que l'on rencontre dans les Pyrénées-Orientales par exemple. La gestion en est facile à contrôler par les adhérents, lorsqu'ils sont peu nombreux, ou par les administrateurs, lorsque le nombre d'adhérents réunis dépasse la cinquantaine. Les installations sont le plus souvent modestes. Et lorsque le mouvement coopératif se développe, on préfère créer à côté une deuxième coopérative, dans le même village au besoin, plutôt que de trop agrandir la première. On voit même des dissidents la quitter, pour fonder un organisme-frère, lorsqu'ils jugent que la croissance de la coopérative initiale dépasse une certaine dimension. Telles sont les coopératives de Prades, ou celles d'Ille-sur-Têt.

Ces petites ou moyennes coopératives sont caractérisées par une forte cohésion interne : la proximité des adhérents, leur petit nombre permettent de mettre sur pied un véritable « contrôle social » qui facilite la gestion de cet organisme collectif.

A ce type s'opposent les « grandes coopératives » de la vallée du Rhône. Leur création résulte de l'action d'un homme : un fonctionnaire, une personnalité politique, ou le futur directeur prennent toute l'animation en main. Il faut convaincre, et pour cela créer. C'est ici que l'on va rencontrer, dans certains cas, les installations les plus développées à l'époque : surtout dans les zones où la poire couvre d'importantes surfaces, il est nécessaire de construire des chambres froides de capacité suffisante. On n'hésite pas, ce qui est techniquement justifié, à réaliser de lourds investissements, sans malheureusement insister suffisamment pour que la responsabilité de ces immobilisations soit pleinement acceptée par les administrateurs et les adhérents. Comparés aux dépenses engagées, le capital social et les réserves financières sont souvent trop faibles. Ainsi le dynamisme économique de l'organisme risque-t-il d'être compromis par l'exiguïté de ses ressources propres, ce qui est particulièrement grave au moment où la concurrence européenne devient plus vive que par le passé.

Dans les zones de la vallée du Rhône uniquement tournées vers la pêche, on rencontre des coopératives où les investissements ont été limités au minimum. Cela s'explique par le fait qu'il n'est pas possible de conserver longtemps les variétés traditionnelles à chair blanche. Par ailleurs, le directeur,

dont la formation est plus commerciale que technique, doit lutter contre la concurrence de marchés locaux vivaces. C'est le cas de Saint-Rambert-d'Albon, coopérative dans laquelle le conseil d'administration a longtemps cherché à distribuer le maximum de ristournes, pour surpayer le fruit par rapport aux cours des marchés régionaux. Aussi en arrive-t-on à travailler dans des locaux dispersés, ou loués (ce qui n'est pas une mauvaise solution de départ), sans que la coopérative se manifeste matériellement de façon très visible. Une caractéristique commune à ces deux types de « grandes coopératives » en résulte : c'est leur manque de cohésion interne. Parce qu'ils n'ont pas voulu supporter eux-mêmes une part raisonnable des investissements, ou bien contradictoirement parce qu'ils n'ont pas voulu investir et créer une coopérative « leur appartenant », ces organismes restent très sensibles à la concurrence des marchés locaux. Il faut attendre une date récente pour que se dessine un mouvement de livraison totale des productions des adhérents à la coopérative (9). Trop longtemps, le « coopérateur épisodique » n'apporte rien ou seulement son second choix, quand le marché est actif, privant ainsi « sa » coopérative de ses meilleures chances de réussite.

Restée loin des agriculteurs, la coopérative ne peut faire naître rapidement cet esprit coopératif dont trop d'observateurs ont accusé les « paysans » d'être intrinsèquement et par nature dépourvus. La situation en vallée du Rhône s'est donc développée dans un tout autre sens que dans le Roussillon. Est-ce à dire que les Catalans, devenus d'ardents coopérateurs (peut-être l'avaient-ils toujours été ?) ne sont pas des latins individualistes ?

4° Les difficultés de l'entreprise coopérative.

Que fallait-il pour faire naître cet « esprit coopératif » ? Nous essaierons de répondre en soulignant d'abord les enchaînements malheureux qui ont conduit à sa ruine.

Le premier problème d'un directeur de coopérative nouvellement créée, parfois dans l'enthousiasme d'une cérémonie officielle, est de réunir une production suffisante pour fonctionner et assurer ainsi une rémunération correcte des frais fixes engagés (amortissements, salaires, etc...). Quand les adhérents de la commune boudent (parce que cette nouvelle institution ne vient pas d'eux, ou que le président du conseil d'administration n'attire pas une sympathie irrésistible, ou enfin qu'aucun travail « à la base » n'a été fait pour s'informer et convaincre), il faut chercher des coopérateurs plus loin. Ainsi se réalise une extension géographique du secteur touché par la coopérative, qui s'accompagne d'un accroissement parfois démesuré du nombre

(9) La coopérative de Saint-Péray a cependant exigé, depuis sa création, l'apport total des récoltes de ses adhérents.

d'adhérents : 1 000 adhérents ne font pas peur ! On augmente par le fait même le coût du ramassage (il est vérifié trop souvent que les camions de la coopérative coûtent plus cher que ceux d'un transporteur local), mais surtout on rend impossible pour le directeur la connaissance du verger de ses coopérateurs. Combien de coopératives ignorent l'importance des surfaces plantées, de leur répartition par espèce, variété et âge, ou par type d'entreprises !

Il devient très difficile pour ce malheureux directeur, toujours à la poursuite d'adhérents, de faire exactement coïncider les installations de la station fruitière avec le tonnage qu'elle traitera. Quelle calibreuse choisir, ou quelle capacité frigorifique construire, quand on ne connaît pas le type de produit qu'il faudra traiter ? Et où la construire, cette station fruitière, quand on connaît mal l'implantation des vergers, ou du moins l'évolution de celle-ci à l'avenir (ex. : coopérative de Marcilly-d'Azergues près de Lyon) ? Et comment financer ces investissements, quand on n'a pas fait participer les intéressés, et que l'on n'ose, en conséquence, leur demander de souscrire des parts sociales en quantité suffisante (par rapport au tonnage apporté par chacun par exemple) ?

Il ne faut pas s'étonner qu'en fin de compte la coopérative reste un « fourre tout », sans discipline interne et sans possibilité d'action à partir des désirs du « client » (ce grand inconnu des coopérateurs), et que sa gestion se soit révélée souvent coûteuse et peu dynamique, ceci jusqu'à une époque récente.

Mais aussi, le nouvel organisme ne constitue pas, à part quelques brillantes exceptions, un pôle de rayonnement, qui fera grandir et fructifier cet esprit coopératif pourtant essentiel à la réussite de l'entreprise.

5° La coopérative de Cabannes.

« Ce n'est pas une coopérative, ils sont douze amis, et puis ce sont des gros... », voilà ce que vous entendiez dire quand vous parliez de la coopérative de Cabannes, pas seulement à un arboriculteur, mais aussi à une personnalité de la région !

Et pourtant cette affaire réussit ; sa croissance et son renom en sont aujourd'hui la manifestation. Le nombre d'adhérents est de 25. Les coopérateurs cultivent chacun entre 25 et 50 hectares. Leurs entreprises sont formées de vergers modernes. Le choix des plantations est fait en commun accord, il en résulte un bon équilibre des variétés qui facilite le travail de conditionnement à la station. Le tonnage traité est passé de 900 t/an en 1947 à 6 000 t/an en 1961 (avec prévision de 9 000 t en 1965).

La politique de qualité porte ses fruits : la coopérative est connue aujourd'hui. C'est donc un bon exemple de réussite et de progression continue, qui se traduit par une unité de direction depuis les vergers jusqu'à la vente.

6° La situation actuelle conduit à des conflits internes.

L'accentuation de la compétition sur le marché des fruits oblige aujourd'hui ces coopératives à une remise en ordre interne.

Les variétés que voudrait vendre le directeur ne sont pas celles que cultivent les adhérents. Le calibre des fruits produits est trop faible ou trop gros, et le client n'en veut pas. Le degré de maturité laisse parfois à désirer. Il y a trop de fruits de second choix, les lots apportés par chaque coopérateur sont trop petits, etc... On conçoit sans peine que le rassemblement d'une production aussi hétérogène pose des problèmes techniques insolubles et que la valeur des réalisations commerciales de la coopérative ne rejoigne pas celle du verger industriel, travaillant pour son propre compte.

La critique des arboriculteurs restés en dehors du mouvement est malheureusement facile à nourrir !

Tous les adhérents de la coopérative ne sont cependant pas restés en retard du point de vue des techniques de culture. Certains membres de CETA progressent rapidement, et livrent des fruits de premier choix. Mais ils vont être souvent les premiers mécontents de cet organisme commercial.

Nous avons connu un directeur de coopérative qui, par excès de bonté et de souci, vis-à-vis des producteurs les plus en retard, opérait une péréquation entre les prix perçus par les uns et les autres, réalisant ainsi, sans en mesurer les conséquences, un nivellement par la base. Ce cas exceptionnel explique la naissance de conflits, apparus bien souvent au sein des coopératives, entre jeunes et anciens. Les premiers se transforment en dissidents, nous les retrouverons comme animateurs des groupes plus récemment formés, au sein des SICA par exemple.

7° La solution autoritaire est-elle la seule qui puisse les résoudre ?

Bien des directeurs, bien des administrateurs se préoccupent d'apporter des solutions aux problèmes que nous venons d'évoquer et qui menacent l'avenir de leur coopérative.

Parmi les solutions mises en œuvre, la discipline sévère, adoptée à Saint-Peray par exemple, se révèle efficace à moyen terme.

Puisque le verger doit être reconverti, on fournira greffons et plantes sélectionnés et l'on obligera à arracher les vieilles variétés. Un encadrement technique efficace sera fourni aux adhérents, qui devront respecter les consignes (taille, traitement, éclaircissage...) et se plier à une discipline dans les plantations nouvelles. La modernisation du verger, apparue comme une condition de survie, est entreprise « tambour battant ». C'est elle qui permet à la coopérative de faire aujourd'hui bonne figure sur le plan commercial.

L'urgence de la situation justifie la contrainte adoptée dans ce cas. Créer une coopérative, sans avoir auparavant modernisé et intégré les entreprises dans le nouvel ensemble, revenait à placer la charrue avant les bœufs. Il semble que la leçon porte ses fruits, car les groupes qui se forment depuis 1955, sont bien souvent partis d'une modernisation technique et d'une promotion des hommes, gage de la réussite ultérieure de l'édifice commercial commun. On ne peut manquer d'être frappé de la rapidité de la croissance et de la solidité de ces constructions nouvelles, dont nous allons parler plus loin.

8° *Quel sera le rythme de croissance de ces coopératives ?*

Partout où la remise en ordre interne a pu être réalisée sans trop de tiraillements, il semble que le rythme de croissance soit rapide. Nous indiquons dans le tableau n° 5 les prévisions d'accroissement du tonnage commercialisé entre 1962 et 1965. Elles sont notables et résultent du fait que certains groupes ont rendu possible et organisé le développement de leurs membres. Ceci constitue un principe très important, sur lequel nous reviendrons dans le chapitre III.

Mise à part l'absence de réorganisation et de coordination de la production, l'attitude parfois malthusienne des responsables de la gestion constitue un deuxième facteur très contraignant. En voici deux exemples :

Un conseil d'administration, formé en majorité de petits arboriculteurs, décide d'interdire l'entrée de la coopérative à des arboriculteurs plus gros et modernes, sous le prétexte avoué qu'ils n'ont pas supporté les frais et les difficultés de la période de création (ce qui est vrai). En fait, le motif essentiel est la crainte de se voir supplanté par les nouveaux venus. Cette attitude condamne l'avenir de l'organisme.

Ou bien, s'il refuse d'assurer un autofinancement plus important en accroissant les ristournes au détriment des réserves, il s'interdit de fortifier l'équilibre de la coopérative. Cette décision, tentante, est en fait dangereuse pour l'avenir.

Le rythme de croissance dépend donc du comportement adopté dans la région. A ce titre, les régions neuves se révèlent plus dynamiques que les zones de culture traditionnelle, car dans les premières, où tout était à créer, les hommes ne se sont trouvés arrêtés par aucune habitude de pensée ni aucun frein matériel inscrit dans le paysage.

B. — La floraison des groupements commerciaux depuis 1955.

C'est bien d'une floraison dont il s'agit : sur 101 groupes visités, 62 sont nés après 1955.

1° *La condamnation des solutions individuelles.*

L'accélération du mouvement des plantations modernes, dans les pays de la Garonne, du Midi languedocien, de l'Ouest et du Nord de la Loire, finit par inquiéter l'ensemble des producteurs de fruits. L'apparition toute récente des serres de type hollandais provoque un mouvement semblable chez les primeuristes. Enfin les incidents survenus à Saint-Pol-de-Léon font réfléchir les producteurs de plein champ.

Une prise de conscience des difficultés actuelles et futures dans la commercialisation des fruits et légumes se fait jour. La perspective d'un accroissement de la production, aussi bien dans les régions traditionnelles (où face aux expéditeurs existent déjà des coopératives) que dans les régions nouvellement venues aux fruits et aux légumes (où l'équipement commercial est rudimentaire), amène les producteurs à se soucier de leur avenir et l'Etat à intervenir dans ce domaine. Nous n'aborderons dans ce chapitre que l'étude des réactions des arboriculteurs. Soulignons toutefois que les diverses réalisations de groupement sont nées souvent d'une réaction contre certains aspects de la politique de création des marchés d'intérêt national en production (Agen par exemple). Nous étudierons plus en détail ce point dans le chapitre VIII.

Si les vergers industriels ont pu, jusqu'ici, vendre dans d'excellentes conditions, en expédiant eux-mêmes leurs fruits au commerce de gros, sans passer par l'intermédiaire des marchés régionaux de production, l'avenir s'annonce plus difficile.

La généralisation des procédés de normalisation permet à un plus grand nombre d'arboriculteurs de classer objectivement leurs fruits. Le commerce de gros voit donc augmenter l'offre de produits, pouvant faire l'objet de transactions fermes par téléphone. La standardisation apparaît, et c'est bien une de ses justifications, comme un phénomène de revitalisation de la concurrence, car la comparaison entre offreurs est rendue facile et fréquente.

Par conséquent, ce n'est plus seulement la qualité des lots que peut expédier un producteur, mais aussi leur importance quantitative et éventuellement leur assortiment qui vont attirer la clientèle grossiste. Expédier 200 à 300 tonnes de fruits par an pouvait paraître suffisant jusqu'en 1955. De plus en plus, il faut être en mesure d'offrir le plus longtemps possible des tonnages élevés pour accrocher des acheteurs sérieux.

Nous n'insisterons pas sur les raisons, pour le commerce, d'une telle attirance. Rappelons simplement que le commerce de gros subit une évolution parallèle à celle de la production (concentration), marquée d'une part par l'intérêt que suscitent fruits et légumes dans les magasins à succursales multiples, installés depuis longtemps, et, d'autre part, par l'apparition récente des supermarchés et des centrales d'achat qui les approvisionnent. *A la concen-*

tration dans le secteur de la distribution (10) répond une concentration, semblable par sa nature, au niveau de la production. Certains directeurs de grands vergers reconnaissent qu'expédier 1 500 tonnes de fruits par an en 1962 est devenu insuffisant pour satisfaire pleinement les besoins des centrales d'achat aussi bien que des grossistes-livreurs.

Aux effets de domination exercés par ces formes nouvelles du commerce de gros répond un début de regroupement des producteurs de fruits et légumes, sensibles à de telles forces.

2° Deux mouvements de groupement se dessinent.

Ce qui va différencier entre elles les diverses formes de groupement qui se créent depuis 1955, ce n'est ni l'idéal coopératif qui peut les animer, ni la forme juridique que choisissent les organismes nouveaux, c'est la nature des intérêts communs qui incitent leurs participants à agir, et qui se reflète dans la structure et la dimension de leurs entreprises.

En schématisant, on peut nettement séparer les groupes formés, pour leur majorité, d'entreprises modernes de taille assez grande, des groupes constitués d'entreprises moyennes ou petites, en voie d'évolution ou de reconversion vers l'arboriculture moderne ou la culture légumière rationnelle.

Les seconds sont nés à la suite de l'influence involontaire exercée par les vergers modernes sur leur voisinage. Beaucoup de polyculteurs traditionnels se sont mis à l'arboriculture, beaucoup d'arboriculteurs traditionnels ont décidé de reconvertir leurs plantations en voyant les résultats obtenus chez leurs grands voisins.

Dans certains cas extrêmes, les nouveaux groupes se sont formés à partir de dissidents des coopératives, particulièrement lorsqu'avaient eu lieu des expériences de gestion malheureuses.

3° La diversité caractérise les groupes situés dans les régions neuves.

Il est normal de rencontrer une grande diversité parmi ces groupements nouveaux. L'exemple du Lot-et-Garonne est frappant à cet égard.

Pendant la guerre, un noyau d'arboriculteurs modernes d'origine non paysanne s'est peu à peu constitué dans le Lot-et-Garonne. C'est la première ébauche d'un groupement technique qui se créera plus tard vers 1950, le groupement des Arboriculteurs de l'Agenais (G.A.A.), et où seront bientôt étudiés les problèmes commerciaux. La nécessité d'une action commerciale commune y est débattue. Ainsi se crée le groupement des « vergers des trois domaines ». Il est le premier à tracer la voie et à manifester son dynamisme, tant sur le plan de

l'harmonisation des vergers que sur le plan du succès de sa marque commerciale.

Est-ce le manque d'esprit coopératif, est-ce la faiblesse des investissements réalisés collectivement (comme à Saint-Rambert-d'Albon), toujours est-il que les « trois domaines » vivent, se développent quelque peu, mais n'attirent pas à eux les nouveaux venus à l'arboriculture. Aujourd'hui (illustration d'une loi de l'évolution bien connue), le voici dépassé par d'autres groupes, de création plus récente, et qui, eux, vont retirer de l'expérience précédente les meilleurs enseignements.

Nous trouvons actuellement en concurrence deux sociétés civiles (la SACPA à Aiguillon et Les Fleurons à Trentels) et trois SICA (la POSAMA à Port-Sainte-Marie, la SICAGEN et la SICAFRUIT au marché-gare d'Agen).

SACPA et SICAFRUIT regroupent des vergers importants, mais la première a le grand mérite d'intégrer des arboriculteurs de la région parmi les nouveaux planteurs venus d'Afrique du Nord, tandis que l'autre recrute ses adhérents principalement chez les seconds.

La SICAGEN est une création des personnalités officielles (Chambre d'Agriculture). Elle est spécialement destinée aux petits producteurs. Elle vivra, semble-t-il, mais non sans difficultés, car la modernisation des vergers de ses nombreux adhérents en est encore à ses débuts.

Enfin la POSAMA est certainement, avec la SACPA, une réussite tant sur le plan humain que sur le plan des techniques de production. Ses installations présentent malheureusement des défauts nombreux, mais elle a l'immense mérite de reposer sur un solide noyau d'arboriculteurs petits et moyens, conscients des problèmes posés par la reconversion de leurs entreprises. Son existence permet de montrer aux petits et moyens producteurs de la région qu'on peut survivre en s'unissant.

À côté de la région d'Agen, on rencontre une diversité comparable dans la vallée de la Dordogne, dans le Gers aux confins du Lot-et-Garonne, dans la région de Moissac et Montauban. Le tableau n° 3 permet de s'en faire une idée.

4° L'orientation de ces groupes suit deux directions.

Une analyse sommaire des productions traitées par ces nouveaux organismes commerciaux fait apparaître une double orientation.

Les groupes formés d'entreprises de grande taille comprennent tous une forte majorité de pomme (plus de 50 %) dans l'éventail des produits vendus. La pêche et la poire y sont minoritaires. Les légumes figurent rarement dans l'assortiment réalisé. Les vergers de pommiers sont constitués pour plus de 60 à 70 % par la variété Golden Delicious. La relative facilité qui existe pour cultiver, conditionner et stocker cette variété sur une grande échelle, explique l'orientation ainsi prise.

(10) Voir : QUIN (C.). — L'appareil commercial français. Consommation (CREDOC), n° 1, janvier-mars 1960, p. 31-76.

Il en va tout différemment pour les groupes de moyens ou petits producteurs. Ils sont centrés sur la production et la vente de la pêche et de la poire ; la pomme, actuellement peu développée, peut néanmoins s'accroître et constituer un tiers des produits vendus à l'avenir. Les productions mises en commun dans ces groupes comprennent aussi des légumes : melons, tomates, ... En général on a cherché à réaliser un *assortiment varié* de produits complémentaires. C'est ainsi qu'à la SICA de Montesson (Seine-et-Oise), les maraîchers désirent s'adjoindre des producteurs de fruits, pour atteindre plus facilement les distributeurs, grâce à une gamme étendue de produits. On trouvera donc réunies bien souvent, dans ce deuxième cas, les difficultés que l'on rencontre dans les coopératives traditionnelles. La spécialisation y est encore peu développée, l'homogénéité des produits n'est pas parfaite. Cependant cette situation est en train de s'améliorer rapidement, car les associés, qui ont librement décidé la constitution du groupe, *participent beaucoup plus activement à sa gestion*. Ils se rendent compte plus facilement de leurs difficultés et sont prêts à mettre en œuvre les moyens qu'il faut pour les surmonter.

5° Rapidité du rythme de croissance.

Le rythme de croissance des productions ainsi regroupées est très rapide, surtout depuis 1961. Sans faire automatiquement appel à de nouveaux associés, il semble bien que le développement enregistré en 1962 résulte du dynamisme des participants. Les jeunes plantations sont partout très développées et ce sont elles qui sont responsables de l'accroissement du tonnage commercialisé en 1965. Le tableau n° 4 permet de se faire une opinion à ce sujet.

Il convient de remarquer que les groupes formés par des « dissidents » de coopérative (voir p. 12) affrontent une difficulté particulière ; peu nombreux, ils ne peuvent au départ réunir un tonnage suffisant pour s'organiser efficacement à la vente. Ce genre de groupe, pour dynamique qu'il soit, a peu de chances de survivre seul.

C. — La phase actuelle : Les regroupements de groupes visant à mener une action commerciale.

Le regroupement des groupes de base ne constitue pas une idée nouvelle en 1962. Là où la coopération avait globalement réussi, c'est-à-dire dans le Roussillon en particulier, une puissante Union des coopératives de fruits et légumes des Pyrénées-Orientales était née dès 1945.

L'aspect original du phénomène est constitué par son extension. Ici encore, c'est pour répondre aux effets de domination exercés par le commerce intégré que se développe ce mouvement.

Nous venons en effet d'entrer dans une période où les grandes centrales d'achat des magasins intégrés jouent « la concurrence entre groupes ». Caractéristique est la confiance de ce directeur de coopérative, d'excellente réputation commerciale : « J'ai contribué à intéresser aux fruits et légumes le commerce intégré et notre coopérative a vendu au cours des dernières années une part toujours croissante de son tonnage aux succursalistes ; aujourd'hui il me faut trouver quelque chose d'autre, car ces gros clients prospectent divers groupements et profitent de notre division naturelle pour nous faire nous concurrencer entre nous. »

1° Le but : résister aux effets de domination et travailler avec le commerce concentré.

Les regroupements régionaux récents répondent à un souci majeur : accroître la puissance économique, le pouvoir de discussion lors des transactions, tant vis-à-vis des acheteurs de gros (grossistes, grossistes livreurs, centrales d'achat), que du commerce local. Les actions entreprises prennent donc une forme très différente suivant que l'on se situe à l'un ou l'autre de ces niveaux, elles ne répondent pas aux mêmes incitations, et, d'une façon générale, constituent une réaction de défense contre les effets de domination émanant, à tous les échelons, du commerce.

Il existe, d'une part, des regroupements régionaux qui sont de véritables organismes commerciaux et dont l'activité essentielle est la vente aux acheteurs de gros, et, d'autre part, des regroupements régionaux à but réglementaire, proches de l'action syndicale, et orientés vers la « moralisation » du marché d'expédition local. Il convient de distinguer soigneusement ces deux types de réalisation, car la seconde est rarement tournée par elle-même vers la réalisation d'opérations commerciales, elle se contente au départ de mener une action « sanitaire » (exemple : la SICA du Nord Finistère, à Saint-Pol-de-Léon). Nous en parlerons en détail au paragraphe D.

Ces deux types de regroupements régionaux (commercial ou réglementaire) ne doivent pas être opposés l'un à l'autre, car il n'est pas rare de voir les actions syndicales, généralisées à l'ensemble d'une région, donner naissance plus ou moins vite à des groupes commerciaux : c'est ainsi que l'organisation du marché de la tomate à Marmande fait naître aujourd'hui de nombreuses associations de vente (SICA, groupes de fait, etc...).

Quant aux regroupements donnant naissance à des organismes commerciaux, ils se constituent le plus souvent au stade d'une région et concernent la gamme des produits de la zone considérée. Ils constituent ainsi des regroupements régionaux et polyvalents.

2° L'exemple de l'Union des Pyrénées-Orientales.

Le mérite de la réalisation de l'Union des Pyrénées-Orientales revient à son dynamique directeur : H. Clerc. La politique qu'il suit consiste à laisser à chaque coopérative adhérente son autonomie pour ce qui concerne ses transactions avec les grossistes classiques, mais par contre à peser de tout son poids pour traiter avec les gros clients, nouvellement installés : les centrales d'achat des magasins intégrés, les grossistes livreurs desservant une clientèle de détaillants, ou encore pour engager avec sécurité des ventes à l'exportation.

Afin de fournir un assortiment suffisant à cette clientèle, l'Union doit être capable de travailler avec elle presque toute l'année. Elle noue donc des relations commerciales suivies avec des groupes complémentaires de son activité, et situés dans d'autres régions. C'est une extension de l'oligopole régional polyvalent. C'est ainsi que pour « boucher » le creux du mois de septembre, où la production du Roussillon est déficitaire, un accord a été passé avec la coopérative de Gignac (Hérault), spécialisée dans la vente d'un seul produit : le raisin de table. L'Union étend donc son action au delà de sa zone initiale.

Indiquons, pour terminer, que l'Union et ses coopératives adhérentes arrivent à commercialiser au plus 30 % des produits de la zone. Cette proportion varie selon les articles.

3° L'extension des regroupements à vocation commerciale.

A partir de simples réseaux d'information ou d'action publicitaire, certains groupes « primaires » n'hésitent pas à constituer des bureaux de vente communs. Il est évident que cette opération se fait par choix mutuel : les futurs associés fondent leur confiance sur la connaissance réciproque qu'ils ont de leurs méthodes de travail. Ils savent qu'ils conditionnent de la même façon et que, grâce à ce « langage » commun, leurs produits réunis sont suffisamment homogènes pour pouvoir être présentés sous une marque commune, sans qu'aucun participant n'ait à craindre de souffrir d'une baisse de qualité chez un voisin.

La marque commune (par exemple : TAT = Têt, Agly, Tech pour l'Union des Pyrénées-Orientales) laisse le plus souvent figurer, en sous-marque, l'indicateur du groupe de base. Ceci permet de maintenir aisément une discipline à l'intérieur du regroupement.

Les principaux regroupements « commerciaux » existants dans l'Ouest, le Sud-Ouest, le Midi et le Sud-Est, sont :

l'Union régionale des coopératives de fruits et légumes de la vallée du Rhône, qui groupe toutes les coopératives fruitières de la Drôme et de l'Ardèche, à l'exception de celle de Tournon ;

FRUICO-PROVENCE ;

l'Union des coopératives des Pyrénées-Orientales ;

l'Association des arboriculteurs du Sud-Ouest (ASO) à Agen ;

le groupe de l'Adour : Pomadour, Comadour, Terradour à Bayonne ;

SICANJOU, en Maine-et-Loire, qui regroupe coopératives, SICA et stations privées du département : vergers d'Anjou, APANJOU, coopérative de Parçay-les-Pins, d'Alonnes, du Plessis-Grammoire, Union des maraîchers angevins et coopérative horticole et maraîchère d'Angers, station fruitière de M. Piron.

Soulignons que des groupes primaires importants jouent le rôle de *leader* dans ce domaine du regroupement ; ils entraînent dans leur sillage un certain nombre de groupes voisins, qui se maintiennent en contact avec le chef de file pour adopter la même politique commerciale, sans pour autant qu'il existe (pour l'instant) une relation concrétisée par l'existence d'un bureau de vente commun. Tel serait le rôle joué par la SACPA à Aiguillon auprès de plusieurs organismes. C'est en suivant un tel processus que risque de s'étendre ce mouvement de regroupement.

L'importance de ce phénomène n'échappe pas. Les chiffres du tableau n° 12 permettent d'imaginer les « potentialités » que renferme la généralisation de ce mouvement.

Cette situation constitue un point de départ. Déjà, une information mutuelle se trouve systématiquement réalisée entre l'Union des Pyrénées-Orientales, celle de la vallée du Rhône et Fruico-Provence. C'est l'amorce de la création d'un bureau de vente commun. Sa mise au point soulèvera bien des difficultés : comment répartir les commandes, les bonnes affaires ou les pertes commerciales ?

D. — Les regroupements régionaux visant à moraliser les premières transactions.

1° Position du problème.

Les meilleurs exemples qui en existent à l'heure actuelle sont constitués par la SICA du Nord-Finistère à Saint-Pol-de-Léon ou le Syndicat des producteurs de la région de Marmande.

Dans l'un et l'autre cas, il s'est agi de diminuer la tutelle exercée par les expéditeurs locaux sur les producteurs. Celle-ci se concrétise par le *ramassage direct*, qui représente presque toujours une part majoritaire des transactions au sortir de l'exploitation légumière (de 40 à 75 % des produits ne passent ainsi sur aucun marché régional d'expédition). Certes l'expéditeur rend des services qui méritent rémunération : enlèvement et transport des marchandises, fourniture des emballages au producteur, sup-

pression de la corvée matinale du marché (qui allonge la durée effective de la journée de travail de plusieurs heures par jour !) (11).

Mais le dialogue direct entre un expéditeur informé de la situation et le producteur isolé, met ce dernier en état d'infériorité nette. Les cours pratiqués au ramassage (y compris ceux des régions de Chateaurenard-Cavaillon, où il s'agit de producteurs spécialistes, pourtant assez au courant des tendances du marché) sont bien souvent anormalement inférieurs à ceux du marché local. Ils le sont d'autant plus que l'offreur est petit, ou qu'il considère sa production légumière comme secondaire par rapport à ses autres cultures (cas des cultures de tomate plein champ, installées en marge d'un système polyculture — tabac à Marmande).

Il est donc normal, lorsque les agriculteurs prennent conscience de leur situation, qu'une réaction finisse par se faire jour.

A Marmande, c'est un véritable marché d'expédition qui est créé. Mais 7 000 t/an seulement de tomate y sont commercialisées, car le ramassage direct continue à représenter 15 000 t/an. Quant aux groupements de producteurs, ils expédient 1 500 t/an. Aussi la solution adoptée paraît-elle insuffisante.

C'est pourquoi les producteurs de choux-fleurs du Nord-Finistère ont voulu enrayer la pratique des apports directs et réaliser, en accord avec les expéditeurs, une organisation de marché capable de « rassembler » l'ensemble de l'offre régionale.

De nombreuses études ont narré les péripéties de la lutte menée à Saint-Pol et décrivent le fonctionnement de la nouvelle institution (12). Nous chercherons ici essentiellement à en dégager la philosophie.

2° Les raisons de l'équilibre retrouvé à Saint-Pol-de-Léon.

Aujourd'hui la « paix » est conclue : la convention du 27 novembre 1961 s'applique aux artichauts et choux-fleurs. Les producteurs s'engagent à ne pas commercialiser eux-mêmes et à n'agréer que des acheteurs ayant « pignon sur rue » (c'est-à-dire payant une patente, ayant un magasin et employant toute l'année du personnel salarié) et groupés en une organisation syndicale réunissant au moins dix maisons d'expéditions.

(11) MAINIE (Ph.). — Tour d'horizon sur les problèmes du marché des fruits et légumes, envisagé au niveau de l'expédition. Dactylogr. 1961 (travail exécuté pour le CTIFL).

(12) *L'organisation du marché aux légumes du Nord-Finistère* Chambre d'agriculture du Finistère.

Un exemple d'organisation du marché : St-Pol-de-Léon. *Etudes économiques* (Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes), n° 6, 1963.

Cela signifie en particulier que les agriculteurs s'interdisent de vendre à un acheteur épisodique, venant concurrencer aux périodes de forte production les expéditeurs de la région, et n'ayant pas à supporter comme eux les frais fixes dus à l'entretien d'installations locales. La clause vise tout spécialement les acheteurs des magasins intégrés, sauf s'ils ouvrent un magasin d'expédition permanent (la maison Honoré, de Lille, a ainsi des installations à Saint-Pol-de-Léon et a donc accès au marché SICA).

En contrepartie, les expéditeurs, *tranquillisés sur le plan de la concurrence du négoce extérieur à la région*, abandonnent leurs dépôts, par lesquels se trouvaient drainés les apports directs, et grâce auxquels ils dominaient non seulement les producteurs, mais aussi les acheteurs de certaines maisons à succursales.

Il reste des « indépendants » des deux côtés. Des expéditeurs, la section « légumes » de l'Office central des organisations agricoles des Côtes-du-Nord et du Finistère (dit groupe de Landerneau) et l'Union des coopératives de fruits et légumes n'ont pas signé l'accord : 30 % de la production continue donc à échapper au marché de la SICA. Néanmoins, les cours qui se fixent au cadran sont des prix indicatifs, sur lesquels certains indépendants ont tendance à s'aligner.

3° L'acquis, ce n'est pas la vente au cadran, mais « ce qu'il y a autour ».

Une meilleure fixation des prix a provoqué une *amélioration nette de la qualité des produits*. C'est ainsi que les cours des choux-fleurs se définissent aux enchères, à partir de 1963, suivant trois classes de diamètre.

De plus, les ventes de produit *conditionné* prennent le pas sur les offres de vrac : de 30 % en 1962, les quantités conditionnées représenteraient 60 à 70 % des apports sur les marchés de la SICA en 1963 (13). Cela est possible parce que l'ensemble des dépôts repris par la SICA travaille selon les mêmes normes et que le produit conditionné est de bonne qualité.

Il en résulte que la prééminence des trois plus importantes maisons d'expédition de la région diminue : *il y a une nette revitalisation de la concurrence sur le marché local* et la taille de quelques moyennes maisons d'expédition est, semble-t-il, en train de grandir.

Ce changement tient à deux raisons : les petits expéditeurs qui, autrefois, n'avaient que peu de dépôts et devaient surtout acheter sur des marchés désordonnés, disposent maintenant d'un bon outil d'information, à l'égal des grosses maisons. Par ailleurs, la mise en vente de « conditionné » les dispense d'agrandir leur magasin et d'entretenir une main-d'œuvre nombreuse. Il leur devient plus facile d'augmenter leur tonnage annuel.

(13) Selon les estimations de son actuel directeur.

Quant aux producteurs, la sécurité nouvelle, bien que précaire, renforce leur cohésion. Dans cette région, tellement divisée jusqu'à présent sur le plan des hommes, c'est un progrès considérable de faire prendre conscience aux producteurs de leur solidarité commerciale et technique. L'organisation syndicale représente le début d'une évolution d'ensemble de la région. Nous y reviendrons au chapitre VIII, lorsque nous aborderons la difficile question de la *place respective des producteurs* groupés, en général évolués sur le plan des techniques, et de celle des isolés, restés traditionalistes, et qui continuent à peser sur les marchés par la masse de leurs produits souvent médiocres. *Il est très difficile d'éviter un divorce entre ces deux catégories d'agriculteurs, dont les intérêts divergent à court terme.* C'est en cela que les prolongements de l'expérience de Saint-Pol nous semblent importants.

Neuf sur 12 administrateurs de la SICA du Nord-Finistère sont les animateurs des CETA de la région, c'est-à-dire d'organismes qui préparent la reconversion et le progrès tant technique que commercial, de cette zone de culture. Ici la SICA joue un rôle moteur, car elle a les jeunes avec elle, tout en évitant une fâcheuse coupure avec la masse des agriculteurs.

Or, bien souvent les « groupes », qu'ils soient techniques ou commerciaux, provoquent actuellement des réactions hostiles des paysans qui leur sont extérieurs. Ainsi à Plouguenast, dans les Côtes-du-Nord, les agriculteurs d'un groupe ont vu, lors d'une élection récente des administrateurs de la Caisse de Crédit agricole, une coalition se former contre eux, depuis les conservateurs jusqu'aux communistes. À côté de la réaction classique de jalousie vis-à-vis de « ceux qui réussissent » ou de ceux qui sont minoritaires, les agriculteurs groupés représentent pour les autres des « remplaçants » en puissance. En adoptant les premiers des moyens modernes de production, en agrandissant éventuellement leurs entreprises plus vite que celles des agriculteurs indépendants, les agriculteurs groupés risquent, même involontairement, d'éliminer leurs anciens condisciples de classe.

Il est donc important que l'expérience de Saint-Pol, qui ne constitue pas une voie unique d'évolution, se développe en attirant avec elle la plus grande partie des agriculteurs « récupérables ».

4° Ce qui n'est pas résolu : le contrôle de l'offre et le soutien éventuel des cours.

On a souvent dit, à tort, que l'organisation du marché permettait de « contrôler l'offre ». En fait, la SICA n'a aucune action sur la décision de planter du producteur, elle se contente de moraliser et de rendre transparentes les transactions.

Il en résulte donc que le problème du soutien des prix demeure entièrement posé aujourd'hui.

En effet, il subsiste, en premier lieu, des indépendants. Ce sont eux les premiers bénéficiaires des essais de fixation d'un prix de retrait, tel qu'il a été pratiqué au cours de la campagne 1962.

En second lieu, et cela est beaucoup plus important, il existe des régions de production concurrentes en Europe, surtout pour le chou-fleur, et, à un moindre degré, pour l'artichaut. Selon que l'on considère l'un ou l'autre de ces deux produits, la possibilité d'agir depuis Saint-Pol sur la formation des prix dans les diverses places de gros, est très différente.

Pour l'artichaut, dont la consommation, faible à l'étranger, reste localisée en France au nord d'une ligne allant de Nantes à Lyon, Saint-Pol-de-Léon possède, à certaines époques de l'année, une position de quasi-monopole, puisque la zone fournit 45 à 50 % de la production annuelle nationale (le gel désastreux de l'hiver 1962-63 remet en cause cette situation). Jusqu'à présent, on peut donc penser qu'il n'est pas impossible d'agir sur les prix, en régularisant le marché de Saint-Pol.

Il en va différemment pour le chou-fleur, dont la zone de consommation s'étend à l'Europe du Nord. La région de Saint-Pol s'y trouve en concurrence avec d'importantes régions de production, situées entre autres en Italie. Tout essai de restriction volontaire de l'offre par les producteurs de Saint-Pol, en année de surproduction, finirait par se retourner contre eux, en bénéficiant d'abord aux régions qui ne pratiquent pas une telle politique.

Le soutien des prix, par épongeage des quantités excédentaires, revient à s'abstenir d'être présent sur le marché et à laisser la place libre aux concurrents.

On peut cependant envisager de soutenir les prix par sélection de la qualité des produits offerts à la vente. C'est déjà une position plus dynamique, qui permet, en année d'excédents généralisés, de concurrencer les autres régions de production, en offrant à des prix compétitifs une masse de produits de qualité supérieure à celle des concurrents. L'organisation du marché de Saint-Pol devrait donc être capable d'agir au moins sur la qualité globale des lots présentés à la vente et non sur les quantités (14). C'est le seul moyen, à première vue et en se contentant d'agir uniquement sur les transactions effectuées à Saint-Pol, d'accroître temporairement, sinon de régulariser l'écoulement des produits, en offrant à bon marché des produits meilleurs que ceux des régions concurrentes.

(14) Quantité et qualité ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Si on élimine de l'offre les mauvaises qualités, on diminue évidemment la quantité totale apportée sur le marché.

E. — Conclusion.

Nous venons de constater que, très tôt, certains producteurs (les grands vergers par exemple) avaient cherché à *revitaliser à leur profit, la concurrence, en offrant des produits normalisés directement sur les marchés de gros*. Cela leur a permis d'échapper à la domination du commerce d'expédition.

A la suite des vergers industriels, qui, pendant un temps, ont pu trouver sans difficulté des solutions individuelles au problème de la vente, *des groupements de vente*, réunissant petits et moyens producteurs au sein de coopératives, ont vu le jour dans les régions traditionnelles de production. *Ce mouvement gagne aujourd'hui les régions neuves et surtout les entreprises de vastes dimensions.*

Par le *regroupement commercial* de ces groupes primaires, la même action se dessine actuellement sur les marchés de gros. Mis en concurrence les uns avec les autres par le commerce intégré, les groupes commencent à s'unir. La concentration commerciale, fondement de ces organismes régionaux et polyvalents, devient un élément de viscosité, qui

pourrait un jour freiner la concurrence, au moins sur les marchés régionaux d'expédition, et assurer une plus grande sécurité, à moyen terme, aux producteurs groupés.

Quant au *regroupement réglementaire*, il constitue une deuxième possibilité d'évolution. Cette fois-ci, il s'agit en principe, par une action moralisatrice, de revitaliser la concurrence sur ces mêmes marchés régionaux d'expédition. Dans des circonstances aussi particulières que celles de Saint-Pol-de-Léon (action d'éducation syndicale très poussée et semi-monopole de la région en matière de choux-fleurs et d'artichauts), cette action a réussi jusqu'à présent et redonne une sécurité appréciable, tant aux producteurs qu'aux expéditeurs. Mais elle ne résoud pas le difficile problème du contrôle de l'offre et du soutien des prix. Il n'y a pas encore de liaison entre la décision de plantation et l'action de vente du produit quelques mois après. Cela tient au fait que, dans cette culture traditionnelle, les *aléas naturels* sont très importants et empêchent de réaliser une véritable planification des productions.

IV. — LES REGROUPEMENTS INTERREGIONAUX ET SPECIALISES SONT-ILS UN MOYEN DE PLANIFIER LA PRODUCTION ?

1. Les raisons qui expliquent la poursuite d'une concentration dans le secteur des fruits.

Dans notre univers, « le contrat » est de plus en plus préféré au « combat » (15), dans les deux circonstances suivantes :

Lorsqu'il y a *égalité entre les parties*, celles-ci manifestent souvent le désir de s'entendre, plutôt que de continuer à pratiquer entre elles des « guerres de prix ». La constitution des regroupements régionaux, dont nous venons de voir l'ampleur, constitue un bon exemple de cette transformation dans les comportements des entrepreneurs.

On songe beaucoup moins au fait que, *lorsque les « parties sont incertaines de l'issue d'une épreuve »*, le même désir d'entente peut apparaître, parfois d'une façon beaucoup plus vive que dans le cas précédent.

L'accroissement de l'incertitude donne plus de prix à la sécurité que par le passé. Or, l'incertitude s'accroît au fur et à mesure que nous entrons dans une économie d'abondance. Le facteur rare est

devenu le consommateur et non le produit qu'on lui vend. De là découle la recherche d'une stratégie du produit qui remplace celle du prix. La création de marques, la diversification des emballages, etc... sont des moyens utiles pour acquérir un élément de pouvoir de monopole sur le marché.

L'incertitude dans les décisions de gestion prend aussi de plus en plus d'importance lorsque la taille des entreprises s'accroît. Les erreurs se répercutent sur des quantités plus importantes, aussi cherche-t-on des assurances nouvelles contre le risque de se tromper. Plutôt que de vouloir obtenir un profit immédiat le plus élevé possible, les grandes firmes s'intéressent à la planification à long terme de celui-ci. Il vaut mieux gagner moins sur chaque unité vendue, mais être assuré de pouvoir vendre beaucoup et sur une période étendue.

2. L'abandon des luttes « à couteaux tirés », au profit d'une entente entre concurrents.

Lorsque des firmes indépendantes ou des groupes traitent de grandes quantités d'un seul produit, elles peuvent ressentir le besoin de s'entendre, quelle que soit leur région d'implantation ou leur niveau d'in-

(15) PERROUX (F.). — *L'économie du XX^e siècle*, Paris, Presses universitaires de France, 1961, p. 102.

tervention sur le produit (production ou distribution). Cela est d'autant plus vraisemblable que la qualification du produit est précise, que celui-ci constitue une part élevée de l'activité de ces firmes, et enfin que l'avenir de son marché est incertain. Telles sont les motivations essentielles qui servent de stimulant au développement d'une politique d'entente.

Il n'existe pas encore de regroupements spécialisés et interrégionaux, ayant une structure nettement définie. Les échos recueillis permettent cependant de penser que l'idée est dans l'air et qu'elle pourrait prendre corps dans un proche avenir.

De quelle façon peuvent se dérouler les opérations ? Nous estimons que les concurrents importants, opérant au même niveau horizontal (disons certains producteurs de Golden Delicious) ou à des stades successifs verticaux (certains producteurs et leurs acheteurs grossistes) peuvent un jour décider d'abandonner leurs anciennes guerres de prix et évoluer ainsi vers des stratégies d'entente. Les raisons de ces changements sont celles que nous avons énumérées plus haut. L'incertitude du marché de la pomme en Europe, l'existence d'un concurrent redoutable, extérieur aux firmes précédentes (l'Italie) constituent deux motifs sérieux d'union.

On convient alors de respecter des normes de prix et de qualité, ainsi que de s'entendre sur les quantités faisant l'objet de transactions entre les partenaires et l'extérieur (un petit « marché commun »).

De telles ententes tacites, assez efficaces pour stabiliser les cours, existent très probablement à l'heure actuelle (sans qu'il y ait accord formel et réglementaire). Il suffit pour s'en convaincre d'observer les mercuriales des prix de la Golden, sur les Halles de Paris, durant l'hiver 1961-62. Les courbes de prix y ont été, avec celles des agrumes, d'une remarquable stabilité, comparé aux autres produits frais. Elles ont la forme de paliers horizontaux, séparés toutes les deux à six semaines par une « marche » de quelques centimes, en hausse ou en baisse. Il semble bien que le marché de la Golden se trouve ainsi *dominé par un petit nombre de centres de décision*, constitués de quelques grands vergers et quelques maisons de commerce importantes.

Nous avons montré qu'en 1965, 13 groupes sur 50 vendront 67 % des pommes expédiées par les associations de vente existant actuellement dans les zones étudiées (soit 90 000 t environ). Rappelons toutefois qu'il ne faut pas confondre la proportion expédiée par les groupes d'une région avec sa production totale et que des erreurs, que nous ne pouvons chiffrer, existent certainement dans nos estimations.

Si on leur ajoute les vergers industriels, qui assurent eux-mêmes la commercialisation de leurs produits, et les maisons d'expédition importantes, qui consacrent une part notable de leur activité à la pomme, on peut penser que 25 à 30 entreprises détiendront à la production au moins 50 % des Golden Delicious faisant l'objet de transactions inter-

régionales (soit 200 000 t sur 400 000 t environ en 1965). Quant au nombre de centres de décision, indépendants au niveau de l'expédition, il peut devenir très inférieur au chiffre indiqué ci-dessus. Trois ou quatre bureaux de vente pourront regrouper les 10 groupes de producteurs. Des liaisons plus étroites peuvent être nouées entre ceux-ci, les vergers industriels, des expéditeurs, voire le négoce de gros.

3. Les regroupements interrégionaux et spécialisés, moyen de planifier les productions.

L'un des problèmes les plus difficiles à résoudre en matière de planification agricole, est celui de la concurrence interrégionale : lorsque plusieurs régions produisent le même bien, il est difficile à un organisme central de planification de leur faire admettre des objectifs de production, même lorsqu'ils sont établis objectivement par comparaison entre les avantages respectifs des zones concurrentes.

Au sein d'une entente interrégionale, ces problèmes de répartition des quantités à produire sont habituellement discutés et résolus plus ou moins complètement par les intéressés. Il y a donc là une possibilité intéressante de résorber, sinon résoudre les conflits, qui pourrait être utilisée dans le domaine d'une organisation de la production.

Un bon exemple d'organisation internationale nous est donné par le Comité Méditerranéen de l'Agrumiculture. Cet organisme, qui réunit producteurs et commerçants, établit chaque année des prévisions de production par pays, organise des campagnes de publicité dans les pays consommateurs de l'Europe, établit une politique des agrumes à l'échelle des pays méditerranéens.

4. Une difficulté : l'impossibilité de fermer l'entrée d'une branche en agriculture.

Pour planifier, les oligopoles ajustent leur production à la consommation, et pour éviter toute surprise désagréable, emploient divers moyens pour empêcher l'entrée de concurrents nouveaux dans leur branche d'industrie.

Cette fermeture peut être obtenue par un suréquipement massif, qui décourage les concurrents virtuels, une politique de contrôle des brevets, ou enfin une action des milieux financiers, qui refusent d'investir dans certaines branches... Tous ces procédés sont inopérants en agriculture, sauf exceptions particulières : délimitation d'une aire de production (Champagne, Cognac, Roquefort, ...), contrôle des races de reproducteurs (les poulets issus d'hybrides américains, dont quelques distributeurs contrôlent la vente en Europe), etc...

En arboriculture, les participants à un regroupement interrégional sont dans l'impossibilité d'empêcher un nouveau venu de pénétrer dans la branche ; il faut accepter aujourd'hui les nouvelles plantations du Gard et de l'Hérault, et demain se satisfaire de l'arrivée sur le marché des productions espagnoles (vallée de l'Ebre par exemple). Si l'on ne peut les éliminer du marché par une coûteuse guerre de prix, force sera de les intégrer dans l'entente (au moins ceux dont les intérêts sont le plus proches).

Il en résulte donc que la domination économique, exercée par un regroupement interrégional et spécialisée sur un seul produit, n'est pas suffisante, lorsqu'elle est partielle, pour exercer un « libre contrôle » sur toutes les régions susceptibles de produire ce bien. L'effort des dix prochaines années devrait

s'orienter vers la construction de liaisons plus intentionnelles entre producteurs de plusieurs régions.

5. Conclusion.

Un rôle essentiel peut être joué dans la mise au point d'une politique contractuelle, par les groupements importants de producteurs et les grandes maisons commerciales. L'accroissement de leurs dimensions respectives peut en effet les pousser à harmoniser leurs intérêts, dans la mesure où chacun cherchera à planifier ses risques.

Il restera enfin à rendre compatible les intérêts de ces regroupements avec ceux de la collectivité nationale.

V. — ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET CROISSANCE DES GROUPES DE BASE

Nous venons de voir comment s'échafaude peu à peu le regroupement commercial des « groupes primaires », édifiés depuis la libération. Nous allons essayer d'analyser plus en détail les problèmes d'organisation et de croissance de ces « groupes de base », au vu de l'expérience récente accumulée dans ce domaine.

1° *Le choix de la formule juridique a évolué dans le temps.*

Les formes juridiques des organismes actuels sont très diverses : syndicat, coopérative, société d'intérêt collectif agricole, société civile, voire simple « groupe de fait ». Il ne faut pas voir dans cette diversité le résultat d'une simple adaptation à des circonstances locales changeantes.

Une évolution s'est peu à peu réalisée, semble-t-il, dans le sens d'un accroissement de la responsabilité réellement assumée par les adhérents dans la gestion du groupe ; même lorsque des associations adoptent actuellement le statut de la coopération, leurs règlements intérieurs ne ressemblent plus guère à ceux qui ont été établis au lendemain de la guerre.

Certes, la création de nouveaux modes juridiques d'association (tel le statut des SICA, en 1930, (16) a permis de répondre aux aspirations des arboriculteurs désireux d'élargir les fonctions commerciales qu'ils assument. La pyramide des âges des asso-

ciations créées depuis 1940, confirme le sens de cette évolution (tableau n° 6).

2° *La réduction du nombre d'adhérents, condition pour une meilleure participation à la gestion.*

a) *L'évolution actuelle.*

L'analyse des groupes, à laquelle nous avons procédé, permet de se faire une idée de la façon dont a évolué, aux cours des 20 dernières années, la répartition du nombre d'adhérents par groupe.

Sur 102 groupes étudiés, 32 ont actuellement moins de 20 adhérents, 38 en ont entre 20 et 100, 23 entre 100 et 500, 9 plus de 500.

Mais, avant 1955, sur 39 groupes existants, 19 avaient plus de 200 adhérents. Dans les 62 groupes de création postérieure à 1955, 45 ont moins de 50 adhérents chacun.

L'évolution est nette : dans les créations récentes, l'objectif a été de réduire autant que possible les effectifs du groupe. Cela était d'autant plus facile, qu'à partir de 1955, les grands vergers ont aussi cherché (peut-être plus que les autres) à se grouper.

b) *L'encadrement dans les groupes nombreux.*

Si pour des raisons de taille suffisante le nombre d'adhérents reste élevé, il est nécessaire de prévoir un encadrement efficace des agriculteurs. A ce titre, l'exemple du Nord Finistère est intéressant à suivre : la sécurité étant revenue avec la paix à Saint-Pol-de-Léon, certains producteurs pensent sérieusement à la reconversion de leur région. Ils ont créé cet hiver un groupement technique et commercial,

(16) Le décret d'élargissement des modalités d'application des SICA date de 1960.

le groupement agricole maraîcher et horticole du Nord-Finistère (GAMH) qui se propose de créer des unités de production viables, orientées sur une série de produits nouveaux.

L'intégration des adhérents au sein de la GAMH se fait non par adhésion individuelle, mais *par l'intermédiaire de petites équipes* de quatre à sept membres, en nombre suffisant pour grouper un volume de production techniquement valable. La GAMH, par le moyen de ces équipes de base, s'ouvre à l'ensemble des producteurs qui veulent évoluer. Le groupe s'est développé très vite, puisqu'il associe, en avril 1963, 120 adhérents et 150 à 200 ha de cultures (répartis en 20 équipes de base).

Ces équipes de base sont parfois formées autour d'*ateliers de production*, utilisant en commun certaines machines spécialisées (semoir de précision, bineuse, épandeur à fumier, etc...). Les parts sociales sont élevées (250 F par adhérent, plus 200 F/ha inscrit). Un planning de production est prévu (variétés à cultiver), l'adoption des techniques modernes est obligatoire et le groupe dispose pour l'instant, au moment de la vente, de 80 % des produits de ses adhérents. Enfin les équipes actuelles sont réparties sur l'ensemble de la zone légumière. On a cherché à accrocher autour d'un responsable dynamique un groupe de quatre à sept agriculteurs, *en utilisant le réseau d'information du syndicalisme*, donc en ne séparant pas la masse des évolués.

Dans cette région, où l'on avait pu critiquer certaines orientations malthusiennes, peut-être nécessaires au départ (l'opération drageon par exemple) (17), on peut constater que les prémices d'une évolution globale se dessinent. Contrairement à d'autres zones dans lesquelles le progrès est venu d'immigrants, qui ont plaqué sur un paysage vieux de nouvelles structures, la zone de Saint-Pol-de-Léon est en train de montrer une autre voie d'évolution et d'apporter peut-être *une solution au difficile problème de la reconversion d'une région restée axée jusqu'à présent sur des productions traditionnelles*.

3° *L'orientation change en même temps que la structure des entreprises adhérentes.*

Les personnes intéressées par la création de groupements de vente, ont pris conscience, au cours de ces dernières années, des difficultés rencontrées dans l'organisation et la gestion des grandes coopératives. Il en résulte qu'elles ont bien souvent cherché à restreindre le nombre d'adhérents par groupe. La mise en comparaison du nombre d'associés par organisme et de sa date de création, met en évidence ce phénomène (voir tableau n° 7).

Cette évolution traduit le changement de préoccupation intervenu chez les entreprises désireuses de s'associer pour vendre. L'idée de groupe n'est plus

réservée aux seules petites exploitations. *Les entreprises de plus grande dimension sont aujourd'hui obligées elles aussi de recourir, pour la commercialisation de leurs produits, à des solutions de nature collective.* C'est d'ailleurs cette attitude nouvelle qui confère aux groupes tout leur poids économique et qui, depuis quelques années, modifie l'importance qu'ils sont en train d'acquérir dans le domaine de la concurrence interrégionale.

Les entreprises qui se groupent aujourd'hui au niveau de la vente sont souvent, d'une part plus spécialisées et, d'autre part, plus importantes en dimension que ne le furent, autrefois, celles des premiers coopérateurs. Une comparaison sommaire entre la surface utile des entreprises adhérentes et l'ancienneté du groupe se révèle suggestive (voir le tableau n° 8).

4° *Deux types de groupes se dessinent : ceux qui sont à base de pomme, ceux qui sont à base de pêche.*

Finalement, on peut distinguer nettement les groupes dans lesquels le tonnage apporté annuellement par adhérent dépasse (ou dépassera dans l'avenir, lorsque les jeunes plantations seront en production) 200 t/adhérent, de ceux où ce chiffre est loin d'être atteint. Ces derniers constituent l'essentiel des coopératives fruitières ou des SICA formées très souvent de petits et moyens producteurs. Cette séparation en deux catégories traduit une différence d'orientation sur le plan des productions mises en commun : chaque fois que l'on se trouve en présence d'arboriculteurs installés depuis longtemps dans le métier, et dont les entreprises sont en général de petite ou moyenne dimension, le tonnage commercialisé est constitué pour une part importante de pêches (à chair blanche surtout), associées avec des poires et des pommes. Chaque fois, par contre, que les groupes sont formés d'arboriculteurs venus plus récemment à la culture fruitière, ils sont davantage orientés vers la pomme (qui constitue 50 % et plus des tonnages vendus) que vers la pêche ou la poire.

Cette constatation est fondamentale, car on peut dès maintenant supposer que le comportement des entrepreneurs sera différent suivant que l'on se trouvera dans le secteur de la pomme ou dans celui de la pêche. En particulier, les tendances oligopolistiques seront plus sensibles dans le premier que dans le second.

5° *Plusieurs politiques en résultent quant à la centralisation et la dimension des opérations de stockage et conditionnement.*

Les groupes orientés vers la production de la pêche ont affaire à un fruit délicat, de conservation limitée, peu homogène, et qui est bien souvent conditionné après refroidissement artificiel (par passage

(17) Il est difficile, quand une minorité se pose en réformateur, d'aller d'emblée contre l'intérêt de la masse.

dans une chambre froide de capacité réduite en volume et à forte puissance frigorifique). Malgré la distance à parcourir depuis les vergers, il semble intéressant de centraliser le conditionnement pour obtenir un produit parfaitement standardisé. Mais il ne paraît pas possible de construire une station de très grosse capacité, car le travail de la pêche est assez long, et le risque d'embouteillage des apports est grand après une journée un peu chaude. Il semble que les utilisateurs sont actuellement orientés vers la constitution de stations capables d'absorber une production annuelle de 1 500 à 3 000 t de pêches (sans compter le tonnage représenté par les autres espèces et travaillées à une autre époque de l'année). Les meilleures réalisations que l'on trouve dans cette catégorie sont : la coopérative de Boulternère (Pyrénées-Orientales), la POSAMA à Port-Sainte-Marie (Lot-et-Garonne), la STANOR à Moissac (Tarn-et-Garonne).

Quelques groupes maintiennent pour la pêche une décentralisation du conditionnement : il s'agit en général d'associations de faibles dimensions, dans lesquelles l'emballage est réalisé chez le producteur et où la surveillance collective de cette opération reste facile (pour peu qu'on s'en donne la peine). Mais l'adoption de cette solution ne semble pas en voie de généralisation : les arboriculteurs ne s'y trouvent pas déchargés des soucis du conditionnement (qui est une lourde tâche si l'entreprise fruitière est importante) et l'homogénéité du produit peut laisser à désirer. Ce type d'organisation peut réussir lorsque l'on a affaire à des producteurs connaissant bien leur métier, comme c'est le cas dans certaines parties de l'Ardèche. Néanmoins, la faible dimension des tonnages offerts à la vente, même s'il s'agit de produits de qualité, nous conduit à douter de leurs chances de réussite à moyen terme.

Il semble que les groupes orientés vers la pomme et constitués pour une bonne part de grands vergers, soient orientés aussi vers une centralisation du stockage et du conditionnement, surtout si les distances à parcourir depuis les vergers n'excèdent pas 15 à 20 kilomètres. Cette stratégie conduit à concevoir des ensembles de plus en plus importants, capables de traiter de 5 000 à 15 000 tonnes par an. Les meilleures réalisations que l'on rencontre dans ce type sont la SACPA à Aiguillon (Lot-et-Garonne), la Société des vergers de Bagnols à Castelnau-d'Estrétefonds (Haute-Garonne), la Société des vergers de Gardonne en Dordogne.

Un groupe important par son tonnage fait exception, c'est le groupe « Cardona » dans le Gers, qui prévoit de conditionner et stocker les fruits à la propriété et de ne centraliser que le bureau de vente et le chargement en gare. La simplicité des investissements réalisés justifie le choix de cette solution malgré l'importance de chacune des deux entreprises associées.

Certaines coopératives de la vallée du Rhône se situent à mi-chemin entre ces deux grands types.

Cela provient de l'évolution qui se produit chez les arboriculteurs de la région. Ce sont les petits producteurs, traditionnellement orientés vers la pêche, qui ont créé l'armature des principales coopératives. Les arboriculteurs récemment venus à la culture fruitière, ont planté surtout des pommiers. Ils désirent aujourd'hui soit entrer dans ces coopératives, ce qui ne va pas sans créer diverses difficultés (nécessité d'agrandir les chambres froides, renversement de tendance dans les conseils d'administration, ...), soit créer leurs propres groupes (création récente d'une SICA à Valence, par exemple).

6° L'organisation du groupe exige que soit réalisée une véritable intégration des entreprises associées.

Malgré cette diversité d'orientation, cette profusion de cas particuliers, il convient d'insister sur l'idée suivante : pour qu'un groupe puisse réussir, il faut auparavant préparer, faciliter et construire l'intégration des entreprises adhérentes dans le nouvel ensemble. Cela constitue la leçon essentielle que l'on peut tirer d'un diagnostic porté sur les causes d'échec ou de réussite.

C'est parce qu'on a réuni sans coordonner et juxtaposé sans spécialiser, que les premières coopératives fruitières ont connu de nombreuses difficultés et n'ont pas su, bien souvent, faire naître un esprit vraiment coopératif parmi leurs adhérents.

Par quels moyens, compte tenu des expériences récentes de groupes ayant réussi, peut-on préparer une telle reconversion ? L'analyse des moyens mis en œuvre montre comment réaliser une véritable intégration interne. La première caractéristique des groupes nouveaux, plus cohérents et plus dynamiques que leurs prédécesseurs, c'est la *meilleure connaissance qu'ont leurs adhérents des vergers de tous*, et, partant, l'existence d'un *calendrier de production*, quantitatif et précis, établi et tenu par le centre commercial commun. Cette information ne s'est pas mise en place toute seule. Elle résulte le plus souvent d'un *travail technique préliminaire* et réalisé en commun durant de longues années, autour d'un CETA (comme à Bias, près de Villeneuve-sur-Lot), ou d'un groupement professionnel technique (exemple : le groupement des arboriculteurs de l'Agenais). Ce travail a permis de confronter les points de vue de chacun et d'adopter les mêmes types de cultures. Les vergers nouvellement associés finissent par se ressembler et tenir tous d'un ou deux modes de conduite moderne (haie fruitière libre et peu palissée, ou buisson libre).

Cette attitude d'esprit amène les entreprises adhérentes à poursuivre cette mise en commun : les décisions concernent *le choix des nouvelles plantations* (choix des espèces et variétés) comme celui des *techniques culturales* (taille, éclaircissage, traitement, date de récolte) résultent de confrontations et de décisions collectives. Personne n'y perd sa

liberté, car chacun est suffisamment mis au courant de la situation de tous pour comprendre et admettre le bien-fondé d'une décision commune.

On débouche naturellement sur *l'obligation de livrer toutes les productions* des adhérents à l'organisme commercial commun.

Pour continuer le perfectionnement du travail technique, il n'est pas rare de voir les groupements employer leur propre *technicien*, qui, auprès des adhérents et souvent avec l'aide d'un comité technique des arboriculteurs les plus avertis, poursuit *l'action de modernisation, au vu des impératifs commerciaux*.

On peut d'ailleurs mesurer le degré d'intégration ainsi réalisé par un critère assez parlant : l'analyse des conditions concernant l'admission de nouveaux adhérents dans le groupe. Les critères les plus utilisés, au fur et à mesure que s'accroît le degré d'interdépendance, sont : a) les garanties techniques et morales générales ; b) la présence de variétés complémentaires de celles du groupe (la porte se trouve fermée pour des adhérents qui n'auraient que telles ou telles espèces et variétés jugées commercialement sans intérêt) ; c) l'acceptation d'un règlement intérieur très précis, intéressant toutes les opérations de culture et de livraison des fruits et légumes.

7° La cohésion interne du groupe résulte aussi des efforts financiers consentis en commun par chacun.

Plus le degré d'intégration technique des entreprises a été poussé loin, plus facile se révèle finalement la constitution et la vie du groupe. Sa *cohésion interne* est d'autant plus forte qu'elle a été construite à partir de la base et en tenant compte de l'harmonisation des intérêts en présence. La concrétisation de cet état d'esprit se réalise dans l'édification des services communs : la construction de la station fruitière par exemple, dont les plans auront été discutés par tous, et dont le financement sera assuré dans une large proportion par les adhérents eux-mêmes. Il y a là un point extrêmement important et qui mérite réflexion. C'est dans la mesure où l'on connaît avec précision l'accroissement annuel des tonnages à commercialiser (résultat de l'intégration technique), que l'on peut déterminer ensuite quels seront :

a) *la nature des investissements à réaliser* (suivant l'importance des diverses espèces présentes, on calculera les besoins en prérefrigération et en stockage de longue durée, le débit des chaînes de conditionnement à prévoir, etc...) ;

b) *l'échelonnement dans le temps de ces investissements* au vu de l'entrée en production des jeunes vergers pour réduire le plus possible la charge annuelle de leur remboursement. Trop de coopératives (par exemple Valcodor en Dordogne, Le Thor en Vaucluse) vont se trouver devant des pro-

blèmes inextricables de remboursement des emprunts parce que la construction de la station précède de plusieurs années l'entrée en production des vergers, ou que le rapport entre les surfaces des bâtiments réservés au conditionnement ou au stockage frigorifique ne correspond pas à la répartition réelle entre fruits d'été et fruits d'hiver. Dans ce domaine encore, la SACPA est un exemple parfait de réalisation de travaux *par tranches successives*, le plan d'ensemble étant arrêté dès le départ (ce qui est capital).

Il est difficile de proposer des normes concernant le degré d'autofinancement. Dans l'ensemble des coopératives visitées, l'autofinancement, somme du capital social et des réserves accumulées, représente en général moins de 10 % du total des immobilisations, et à peine 10 % du chiffre d'affaire annuel (18). Ceci semble tout à fait insuffisant. Une solution réaliste consisterait à ce que l'autofinancement arrive à représenter 20 à 25 % des immobilisations réalisées, le solde étant couvert par des subventions et des prêts à moyen et long terme. C'est le taux adopté dans certaines SICA ou sociétés civiles.

Cette position permet d'assurer d'emblée une plus forte cohésion du groupe : lorsque le « portemonnaie » est ainsi mis en cause, les individus sont beaucoup plus sensibilisés à la vie et au développement de la station fruitière.

On objectera que les petits exploitants ne peuvent actuellement réaliser un tel effort financier. Cela est probablement vrai, mais il est indéniable que, durant les dix dernières années, le niveau des prix perçus à la vente des fruits aurait pu assurer la constitution de réserves, qui seraient venues éteindre plus rapidement les dettes contractées lors de la construction des bâtiments et qui assureraient aujourd'hui à ces groupes une position financière beaucoup plus saine (compte tenu des difficultés d'écoulement vers lesquelles nous allons).

8° Un facteur limitant : la compétence commerciale ; une cause d'échec : les conflits entre directeur et conseil d'administration.

Le conseil d'administration a pour mission d'organiser le groupe, de définir ses options et de fixer les grandes lignes d'action. Son président délègue au directeur certaines fonctions bien précises.

Lors de nos visites, nous avons constaté que trop souvent des conflits opposent ces deux personnalités. Une telle situation est dommageable, car il en résulte des à-coups dans la vie de ces associations, qui ont déjà toutes raisons d'être fragiles.

Le facteur limitant essentiel est actuellement le manque de directeurs compétents, à la fois sur le plan des connaissances commerciales et de la ges-

(18) Il y a des exceptions : à St-Péray, le total « capital + réserves » représente 35 % des investissements.

tion interne de l'entreprise. Les directeurs qui viennent du commerce (anciens expéditeurs ou mandataires), ont une connaissance pratique extrêmement utile des circuits de vente. Il leur manque parfois le sens de la gestion interne du groupe. La situation inverse existe aussi. De toute façon, il faut se rappeler qu'il existe bien peu d'hommes dynamiques, capables d'associer ces deux genres de qualité.

Il est bien normal qu'il y ait conflit entre un conseil d'administration, formé d'agriculteurs, en général incompetents sur le plan commercial et sur le plan des techniques de la transformation, mais responsables du bien commun, et un directeur, compétent sur le plan des marchés, mais peu désireux d'expliquer et convaincre. Que ces conflits soient résolus sous l'angle d'une décision autoritaire, émanant d'une des parties et obligeant l'autre à abdiquer, cela est regrettable, car il y aura automatiquement une cassure entre la direction commerciale et les exploitants. Tout le travail d'intégration de ces derniers risque de s'effondrer dans l'anarchie. A la collaboration se substitue la sujétion.

Ces conflits relèvent d'ailleurs trop souvent de désaccords entre les personnes, soit entre le directeur et le conseil d'administration, soit à l'intérieur de ce dernier. Ne voit-on pas, s'il y a division interne, l'une des parties adopter une stratégie démagogique vis-à-vis du directeur, pour assurer sa victoire au sein du conseil ?

A notre avis, c'est sur ce problème particulier que se joue l'avenir des groupes commerciaux. Pour qui réfléchit à l'importance des groupements ainsi qu'à la difficulté des problèmes de concurrence qu'ils auront à résoudre, il semble bien que ce soit là le point sensible, le talon d'Achille, de ces réalisations pourtant nécessaires.

9° Un modèle concernant la hiérarchie des pouvoirs dans une coopérative : La Ferté-Milon.

Rares sont les directeurs ou les présidents de conseil d'administration qui ont une claire vision de la meilleure façon d'organiser leurs relations. A titre d'exemple, nous indiquerons de quelle façon se trouve résolu le problème à la coopérative fruitière de la Ferté-Milon.

C'est le conseil d'administration qui est juge du bien-fondé des décisions d'orientation à long terme. C'est aussi lui qui le traduit dans les faits en établissant le règlement intérieur. Mais cet organisme, assez lourd par le nombre de ses participants, délègue ses pouvoirs à un bureau de trois ou quatre membres, qui siège sous l'autorité du président du conseil d'administration.

Deux administrateurs sont délégués auprès du directeur pour l'aider et le conseiller dans les ventes. Cependant, c'est le président qui a choisi le

directeur commercial, auquel il délègue la fonction commerciale.

Pour assurer à la fois le renouvellement des administrateurs et l'étude approfondie des problèmes de gestion, cinq à six fils de sociétaires ont par ailleurs reçu chacun mission d'étudier auprès du directeur un problème particulier. La répartition de leur responsabilité se fait suivant les thèmes suivants : fonction commerciale - organisation interne et équipement technique - gestion financière - problèmes juridiques - relations extérieures.

Bien que le directeur ait craint au départ de perdre beaucoup de temps pour mettre au courant ses « élèves », cette « école de formation » (19) donne d'excellents résultats, tant en ce qui concerne la prise de conscience des futurs administrateurs que le perfectionnement du directeur lui-même.

10° Le coût des investissements en matière de station fruitière.

L'étude des frais engagés pour la construction des plus récentes stations fruitières permet de se faire une idée du coût des investissements dans ce domaine. Le tableau n° 9 résume nos observations. Elles ne concernent que les bâtiments de conditionnement, de conservation et de stockage. Les investissements en matériel sont exclus des chiffres présentés.

11° Le coût du fonctionnement de ces stations fruitières.

Suivant l'importance du tonnage effectivement conditionné dans la station (le raisin de table est en général emballé par le producteur) et le coût unitaire des emballages, très variable d'un produit à l'autre, on arrive à des variations importantes dans les coûts unitaires. Une analyse plus précise devrait déjà séparer les coûts fixes (amortissements, personnel payé à l'année) des coûts variables (emballages, ouvriers saisonniers...). Les chiffres que nous présentons dans le tableau n° 10 sont issus de comptes globaux, ils sont donc très grossiers et ne peuvent servir à aucune interprétation concernant la gestion interne des stations mises en comparaison. En particulier, il serait tout à fait excessif de s'en servir pour avoir une idée par « comparaison statistique » de la dimension optimale d'une station fruitière (20). En effet, ce problème ne peut être résolu que si l'on sait déterminer la combinaison la meilleure possible entre les divers équipements constituant ladite station. *Et nul ne peut assurer que les modes d'organisation existant actuellement dans la réalité sont optima.* C'est la plus grosse critique que l'on peut adresser à la méthode statistique.

(19) Le mot est de M. Jacques Ferté.

(20) Une étude est en cours à ce sujet au Laboratoire de recherche de la chaire d'Economie rurale de l'I.N.A., Paris. Les premiers résultats sont attendus au printemps 1964.

On peut logiquement penser que, toutes choses étant égales par ailleurs, le coût du kilogramme transformé (conditionné, stocké et emballé) décroît en général lorsque la taille de la station augmente. Ce point mérite cependant d'être étudié plus en détail, mais il devrait se trouver logiquement vérifié, car la part du capital par rapport au travail dans le coût (intensité capitalistique) est de plus en plus importante dans le fonctionnement des stations fruitières. Par ailleurs, plus la station réunit des vergers éloignés, plus s'accroissent les coûts de transports entre ceux-ci et le centre de conditionnement et stockage. L'optimum est donc probablement différent, selon que l'on a affaire à un ensemble réunissant une majorité de pommes (la centralisation sera alors rentable) ou une majorité de pêches et poires.

12° Conclusions des chapitres III et V : cinq observations relatives à la croissance d'un groupement de vente.

Pour résumer la première et la deuxième partie de cette étude, nous avons été amenés à rassembler sous forme d'observations empiriques les conditions qu'il faut réunir pour que soit rendue possible la croissance des groupes et regroupements commerciaux.

Observation n° 1 : Pour assurer une organisation optimale des groupes, au niveau de la production, il est nécessaire qu'un début d'intégration préalable des entreprises adhérentes ait été réalisé, pour en permettre la spécialisation, l'harmonie et la croissance. L'intégration porte sur le choix des techniques comme celui des nouvelles plantations. Le degré d'intégration influe finalement sur le choix des adhérents nouveaux.

Observation n° 2 : Pour être à la fois suffisamment cohérent et dynamique, le groupe doit être construit à partir de la base et moyennant un autofinancement raisonnable de ses investissements (25 % de ceux-ci devraient être couverts par le capital social souscrit et les réserves accumulées en cours d'exercice).

Observation n° 3 : Si les conditions énumérées précédemment sont remplies, la croissance du groupe est capable d'assurer une croissance ultérieure des entreprises adhérentes, nécessaire à la vitalisation du groupe lui-même. C'est le point essentiel pour la survie économique de tous, lorsque la compétition sera devenue plus serrée. Seuls ont vraiment réussi les groupes qui nourrissent par eux-mêmes leur développement.

Observation n° 4 : Pour réduire les risques inhérents à toute spécialisation, une lutte contraléatoire doit être entreprise par diversification des produits, en se réassurant auprès d'autres groupes complémentaires. Celle-ci revêt la forme d'un regroupement au niveau de la vente, par la création actuellement de regroupements régionaux polyvalents (voir le chapitre III, paragraphe C) et éventuellement à l'avenir de regroupements interrégionaux et spécialisés sur un produit (chapitre IV).

Observation n° 5 : Pour lutter contre les effets de domination résultant de la concentration du commerce de gros, il faut étendre l'action commerciale jusqu'au consommateur, et le toucher par les promotions de vente et la différenciation des produits. Ce dernier point sera vu plus en détail dans le chapitre VI.

VI. — ROLE COMMERCIAL ET POLITIQUE

SUIVIE PAR LES GROUPEMENTS DE BASE

Ayant analysé le phénomène de la croissance des associations de vente, de 1940 à nos jours, nous allons étudier le rôle commercial joué par celles-ci ainsi que les conséquences que peut avoir leur développement sur les conditions de la concurrence dans le domaine des fruits et légumes. Nous essaierons d'apprécier le premier point en rappelant rapidement quelles sont les diverses fonctions de distribution assurées par ces groupes dans le circuit interrégional, nous suivrons à cet effet le schéma tracé par l'étude bien connue du Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes (21). Puis nous

nous attacherons à analyser la politique commerciale que peuvent pratiquer ces organismes neufs, en fonction du comportement des diverses entreprises intéressées, en particulier du commerce de gros. Ceci amènera à mettre en parallèle le regroupement de l'offre ainsi réalisé avec la concentration qui se fait jour dans la distribution des produits alimentaires. Nous nous poserons donc le problème de l'évolution vers une concurrence oligopolistique de certaines portions du secteur des fruits et légumes.

(21) C.T.I.F.L. — *Fruits et légumes : leur marché*. 1961.

1. Les fonctions de distribution assurées dans le circuit interrégional.

Le point fondamental est que les producteurs groupés commercialisent « d'emblée au niveau du grossiste terminal » (21). Le circuit de ramassage et d'expédition se trouve donc simplifié, puisque les fonctions suivantes se trouvent exécutées sous l'autorité du seul centre de décision commercial :

a) *Fonction d'information des producteurs*, en vue de réaliser l'intégration interne définie précédemment.

b) *Transport des vergers à la station fruitière* : selon les techniques utilisées, les circuits adoptés, de sérieuses économies peuvent être réalisées.

c) *Tri et conditionnement*, qui peuvent être exécutés dans de plus ou moins bonnes conditions.

d) *Un allotissement suffisant*, permettant d'utiliser des moyens de transport sous un volume économique. Le bénéfice de l'accomplissement de cette fonction se partage entre le vendeur (dans le cas d'envoi en commission) et l'acheteur (pour les transactions en ferme).

e) *Un certain assortiment*, surtout dans le cas des regroupements de groupes (exemple : l'Union des Pyrénées-Orientales).

f) *Une recherche active de l'écoulement*.

g) *La prise en charge d'une assurance des risques commerciaux et des risques de périssabilité* : on insiste peu sur l'importance économique du risque commercial ainsi assuré. La concentration de l'offre permet à la loi des grands nombres de jouer : lorsque le nombre d'opérations commerciales réalisées dans une année s'accroît, le risque inhérent à chacune d'elles diminue. Mais il y a plus : plus on vend un tonnage important, plus il devient possible de passer d'une attitude « passive » à une attitude « active ». Quand on vend 100 t/an, on ne peut engager de baisse de prix pour s'imposer sur un marché, où l'on n'était pas présent. Lorsque les ventes portent sur 5 000 t/an et plus, on peut consentir des sacrifices commerciaux sur une quantité suffisante pour être finalement gagnant sur l'ensemble d'une campagne de vente. Il est plus facile d'atteindre un prix moyen de vente satisfaisant avec 5 000 t/an qu'avec 100 t/an.

La fonction ainsi remplie consiste non seulement en une réduction des aléas, mais aussi en une amplification des efforts de recherche des débouchés. Elle permet d'accroître « l'activisme » (22) de l'entrepreneur, elle renforce son pouvoir de domination.

La distribution des fruits et légumes est classiquement représentée par un « double entonnoir », l'étranglement de celui-ci étant constitué par le transport interrégional. C'est un type de commercialisation très fréquent pour les produits agricoles, il est très différent de celui qui est naturellement réalisé dans une industrie très concentrée : quelques fabricants disposent de leur réseau de concessionnaires pour écouler leurs produits. L'ensemble forme un « entonnoir simple ». Ce type de distribution est en principe moins coûteux, puisqu'il n'y a aucun rassemblement de l'offre à réaliser avant toute expédition vers les zones de consommation.

On pourrait croire, dans le cas des fruits et légumes, qu'il y a symétrie des fonctions autour du transport interrégional, il n'en est rien. Il y a d'ailleurs dissymétrie dans les marges touchées de part et d'autre du « goulot » du double entonnoir. L'ensemble des sommes perçues sur un produit périssable par les grossistes et les détaillants est en général supérieur à celles reçues par l'expéditeur (entre la sortie du produit de l'exploitation et son chargement sur wagon ou camion) (23).

Si l'on admet ce point de vue, l'étude du C.T. I.F.L. permet d'estimer que, entre la production et le transport interrégional, la rémunération des services rendus atteint au plus 10 à 20 % du prix final payé par le consommateur.

Les chiffres précédents montrent que les producteurs peuvent obtenir un gain supplémentaire en passant d'une distribution traditionnelle sur les marchés régionaux à une distribution organisée à partir de la constitution de groupes de vente en commun. Mais cet avantage n'est pas aussi élevé que certains ont pu le penser.

Ce n'est pas là que nous voyons un avantage décisif, surtout dans les années à venir. C'est essentiellement par un accroissement du pouvoir de discussion et une meilleure orientation de l'offre, résultant de la concentration commerciale réalisée, que l'incertitude concernant la fixation des prix de vente pourra être diminuée.

Les aléas sont ressentis par les entrepreneurs à la fois comme un *stimulant* et un *désagrément*. Aussi n'est-il pas étonnant que tous cherchent à les réduire.

L'obtention d'une *sécurité* plus grande dans les prix obtenus au départ de l'entreprise de production constitue un motif d'action aussi puissant que la recherche du profit maximum. Il en va ainsi dans tous les secteurs tant soit peu organisés. Cette motivation nouvelle est riche de conséquences. C'est elle qui peut modifier totalement l'organisation des entreprises d'une branche déterminée.

(22) Ce terme est appliqué par F. Perroux, aux entrepreneurs dynamiques, pour marquer qu'ils cherchent, non pas à subir passivement la loi du marché, mais au contraire à adapter celui-ci à leurs désirs.

(23) Ceci résulte des différences de pouvoir stratégique des uns et des autres, et éventuellement des différences de coût dans les services rendus.

2. La forme des ventes et le type d'acheteur.

Tous ces groupements sont orientés vers la vente en « ferme ». Celle-ci est d'autant plus facile à pratiquer pour eux que s'accroissent leur dimension et leur puissance commerciale (assortiment des produits, marque connue en aval, capacité d'entreposage importante, circuit témoin de vente appartenant au groupe).

Le tableau n° 11 montre la place prise parmi les acheteurs, au cours de ces dernières années, par le commerce intégré.

Les succursalistes absorbent 18 % des ventes des groupements visités. Cette proportion est élevée, si on la compare à celle indiquée par le C.T.I.F.L. en 1960. Les magasins intégrés captaient à cette date 6 à 8 % environ des flux interrégionaux.

Cette constatation confirme donc le fait que les magasins intégrés s'orientent si possible vers l'achat direct à la production, auprès d'organismes capables d'offrir un volume important d'articles assortis.

En effet, sur 21 000 t vendues, en 1961, par les groupes étudiés aux succursalistes, 18 500 t proviennent de 10 groupements de taille importante (plus de 3 000 t/an), situés surtout dans le Sud-Est (Ardèche par exemple). Les centrales d'achat achètent de préférence aux organismes de grande dimension. Le reste leur est fourni par 17 « petits » groupes. Cette politique particulière montre bien que la sélection de leurs clients est très sévère.

Les 25 000 points de vente des succursalistes (24) traitent chacun en moyenne 10 t/an de fruits et légumes. Les groupements de producteurs n'interviennent donc que pour 10 % à peine de leur approvisionnement. Ils n'ont donc guère de pouvoir d'action dans la discussion des prix, surtout s'ils sont eux-mêmes isolés les uns des autres et malgré la préférence que semblent leur donner les centrales d'achat. Tant que le regroupement des groupes ne sera pas poussé, il en ira ainsi, et même à ce moment, il restera encore beaucoup à faire pour obtenir un net pouvoir de monopole. Les actions systématiques de promotion des ventes resteront l'apanage des seuls distributeurs.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les formes nouvelles de distribution intégrée ne constituent pas, provisoirement du moins, un progrès très sensible sur le plan de l'écoulement des fruits et légumes.

3. Le faible dynamisme des intégrés dans le domaine des fruits et légumes.

Les nombreuses conversations que nous avons eues avec des expéditeurs privés ou des directeurs de coopérative, conduisent à douter de l'importance des efforts entrepris par les chaînes intégrées, pour avoir actuellement une politique dynamique dans la vente des fruits et légumes. Des comparaisons rapides montrent que les différences sont peu sensibles sur les prix de détail entre intégrés et spécialistes en fruits et légumes ; les marchés de quartiers de Paris restent d'ailleurs un mode de distribution efficace. Quant à la qualité des produits, elle laisse à désirer tant au supermarché que chez le succursaliste. Elle tendrait cependant à s'améliorer, car il n'y a pas d'autre moyen pour diminuer les pertes de produit et satisfaire un client dont les exigences s'accroissent.

Il semble que le commerce intégré renâcle à faire l'effort suffisant pour passer à une vente massive de ce type de produits. A cela, plusieurs raisons peuvent être invoquées : les fruits et légumes sont périssables et nécessitent, pour être bien conservés, un soin et des connaissances techniques que n'ont pas les gérants de supermarchés. Par ailleurs, ceux-ci sentent instinctivement (à tort probablement) que cette gamme de produits ne permet pas de réaliser des marges « constantes » et calculées au préalable, comme sur l'épicerie par exemple. Aussi en restent-ils à une distribution par « petit paquet », d'autant plus que la concurrence joue facilement (marchés de quartier par exemple).

Pourtant certaines réalisations montrent qu'on pourrait faire beaucoup mieux et provoquer, chez la ménagère, ce même réflexe de bon marché et de bonne qualité que pour d'autres produits. L'exemple des monoprix de Cannes est net. La voie tracée par la Migros en Suisse montre, sur une grande échelle, qu'à condition de changer d'optique, on peut, pour les fruits et légumes, déclencher une distribution de masse comme pour des produits non périssables.

L'un des facteurs de réussite est constitué par le choix d'un prix de vente au détail constant (voir l'effort fait par la Migros sur les bananes, qui avant 1958 étaient en Suisse un produit de luxe, inabordable pour les bourses moyennes). Ce prix, sur lequel on fera porter des efforts de publicité, est arrêté de concert avec les fournisseurs, une certaine compensation financière étant opérée par la Migros suivant les saisons (rareté ou surproduction) pour rester compétitive à l'achat.

Le manque de dynamisme de nos chaînes en France, pour les fruits et légumes, résulte du fait

qu'aucune compétition sérieuse ne se dessine actuellement dans ce secteur. On continue à s'aligner sur le magasin marginal pour fixer, avec quelques % en moins, les prix de vente. On peut se demander d'ailleurs si la raison de cet immobilisme ne tient pas à des raisons financières. Il faut actuellement investir énormément sous forme d'installations coûteuses. Et puis, la tentation malthusienne est fortement ancrée chez nous. C'est une solution de facilité, d'autant plus fréquente qu'au niveau des grandes chaînes, des accords tacites existent pour procéder à une répartition géographique des zones prospectées, par chacun. Dans une phase d'installation et d'expansion de ces chaînes, cette attitude est classique et largement compréhensible.

4. Quelques essais de circuits plus courts.

Parmi les groupements visités, rares sont ceux qui cherchent à vendre sans intermédiaires et en quantité notable aux détaillants. Deux types de situation se rencontrent :

1° *Les groupes qui sont installés dans l'orbite d'un grand centre de consommation urbaine.* Jusqu'à 300 km de Paris, par exemple, nous avons rencontré des groupes chez qui la clientèle des détaillants vient s'approvisionner directement ou par un demi-grossiste. C'est le cas de la coopérative de Parçay-les-Pins, la coopérative agricole de la Sarthe, la SICA de Montesson, etc..., qui vendent toute l'année à une clientèle beaucoup plus proche du consommateur que les grossistes.

2° *Les groupes installés près de zones de vacances* (Côte d'Azur, plages de l'Atlantique) essaient souvent d'organiser un circuit de vente directe aux estivants. Le meilleur exemple en est fourni par la STANOR à Moissac, qui a racheté le fonds de commerce d'un demi-grossiste et assure ainsi la vente directe sur Oléron de 25 % de ses productions.

Il nous semble qu'il y a là une possibilité insoupçonnée pour accroître les quantités vendues de fruits et légumes d'été. La formule la meilleure n'a peut-être pas encore été trouvée. Mais il semble fort utile de faire des efforts pour la mettre au point, quand on sait d'une part que les déplacements de population à l'occasion des vacances sont massifs (25) et que, d'autre part, l'appareil de distribution existant dans les zones de séjour est totalement incapable d'assurer un gonflement temporaire de ses capacités d'écoulement en produits frais. Aussi voit-on le prix des fruits rester très élevé sur les

plages et les consommateurs boudier dans leurs achats, alors qu'à quelques centaines de kilomètres les cours se sont effondrés parce que Paris est vide !

Les groupements de producteurs pourraient éventuellement organiser des tournées ambulantes sur les lieux de vacances (quoique cela ne soit pas facile) et satisfaire à la fois leur intérêt et celui des consommateurs. Voici donc un premier genre d'action de promotion des ventes, évident et rentable à court terme.

5. Quelles conséquences résultent, pour les producteurs, de ces attitudes ?

De cette situation de fait, les producteurs et leurs groupements peuvent tirer plusieurs enseignements :

Tout d'abord, les relations commerciales avec les succursalistes sont difficiles. A moins de représenter une concentration oligopolistique de l'offre suffisante (cas de l'Union des coopératives des Pyrénées-Orientales pour la laitue, la tomate, l'abricot, les pêches précoces), il est dangereux de se présenter séparément, comme le font actuellement la plupart des autres groupements visités, vis-à-vis du commerce intégré.

Les centrales d'achat mettent en effet en compétition entre eux les groupements isolés, pour peser sur les prix d'achat. Révélatrice est la réflexion d'un directeur de coopérative rapportée au chapitre III de ce rapport (paragraphe C).

Mais la solution ne consiste pas à « fuir en ordre dispersé ». La seule issue est dans un renforcement interrégional de la cohésion de tous. Celui-ci est-il possible, lorsqu'on apprécie la différence d'intérêt qui existe entre les diverses catégories d'arboriculteurs et de maraîchers ?

En ce qui concerne les premiers, la concentration est heureusement assez avancée pour que sur certains produits (la Golden Delicious par exemple) une telle cohésion puisse s'édifier dans un avenir proche. Dans le cas des légumes, la situation est encore très éloignée de ce schéma, sauf pour certaines productions sous serre : concombre par exemple.

6. Conséquences pour le planificateur.

Il ne semble pas que le planificateur puisse espérer une amélioration des débouchés de fruits et légumes, en « laissant faire » les nouveaux distributeurs intégrés. Leur immobilisme actuel semble provisoirement trop ancré pour qu'il soit possible de ne s'appuyer que sur leur bonne volonté.

Il ne s'agit pas pour autant de se substituer à l'un ou l'autre maillon commercial lorsqu'il est défail-

(25) MAINIE (Ph.). — Un essai de mesure des déplacements de population à l'occasion des vacances d'été. *Consommation, Annales du CREDOC*, n° 3, 1962.

lant (le remède serait pire que le mal), mais il faut essayer d'empêcher les structures de se figer, et de faire jouer plus fortement la concurrence, là où la situation est trop monopolistique, et, a contrario, de rendre plus oligopolistique l'attitude des maillons trop dispersés. Une concentration excessive est en effet nuisible lorsqu'il n'y a, en face d'elle, qu'un excès d'anarchie.

Dans ce domaine, la poursuite d'une action d'information commerciale, tant auprès des administrateurs de groupes que de leurs directeurs, semble fondamentale. Doit-on aller plus loin ? Ouvrir le débat sur ce point sortirait pour l'instant du cadre de ce rapport, mais on peut néanmoins se demander très précisément comment favoriser la construction de véritables regroupements, dynamiques et efficaces ? Dans ce domaine, et comme au niveau de la coopérative de base, l'organisme national, créé à partir d'en haut et imposé par voie autoritaire, semble voué à l'échec. La question est donc difficile à résoudre.

7. Un mot rapide sur les veiling français.

Malgré les différences de structure coopérative entre les Pays-Bas et notre pays, l'idée du veiling continue à séduire. Pourtant les quelques essais déjà réalisés ne sont guère concluants, car, pour l'instant, il est trop facile pour les acheteurs de les boycotter et de les court-circuiter. Cette situation peut évidemment changer, mais il est logique de se demander si cette solution n'est pas trop coûteuse,

eu égard aux résultats qu'on en peut attendre : devant une distribution qui se concentre, la solution ne consiste pas à favoriser la réunion des grossistes sur d'éventuels veilings, face à des producteurs restant individualisés et finalement moins informés que les acheteurs.

Une exception mérite d'être signalée cependant. Le veiling mis en place dans le cadre de l'union des coopératives des Pyrénées-Orientales à Perpignan, semble capable de réussir et de faciliter certaines transactions sur cette place, car il a derrière lui la puissance de l'Union. Mais celle-ci a soin de réaliser ce cadran de vente aux enchères non seulement en accord avec les expéditeurs et les grossistes locaux, en présentant l'affaire comme un moyen supplémentaire de faciliter les transactions, mais aussi dans un lieu « stratégique » (la gare frigorifique STEF, proche du marché de gros de Perpignan).

Pour apprécier pleinement les possibilités de ce mode de transaction, le lecteur se reportera avec fruit au remarquable exposé présenté par M. D.J. A.M. van Arcken aux journées du CRAF (région parisienne) au printemps 1962 (26).

8. Conclusion.

Le rôle commercial des groupes est manifeste. Mais l'évolution technique et économique va tellement vite que ce mouvement se révèle déjà insuffisant. Sans un regroupement, bien difficile à construire, les effets de domination continueront donc à jouer contre les producteurs au niveau des transactions de gros.

VII. — PLACE DES GROUPES DE BASE DANS LA REGION ET POSITION VIS-A-VIS DES PRODUCTEURS ISOLÉS

Dans plusieurs régions, une coupure se dessine entre producteurs modernes et producteurs traditionnels. Les groupes de commercialisation rassemblent surtout les premiers, ce qui aurait donc pour conséquence d'accentuer encore cette divergence. Les petits producteurs resteront-ils, dans l'évolution actuelle, des laissés pour compte ? Nous avons déjà effleuré ce problème à propos de la cohésion des agriculteurs de Saint-Pol-de-Léon, groupés autour de leur SICA.

Telle est la première question à résoudre, si l'on veut que réussissent pleinement les groupes de vente. Il leur est en effet nécessaire de grandir encore pour surmonter leurs difficultés commerciales, et donc d'attirer dans leur sillage des producteurs encore isolés, pourvu que ceux-ci soient conscients et dynamiques.

Si un sentiment de frustration envahit les petits exploitants, ils seront sensibles à toutes les reven-

dications démagogiques parce qu'ils n'auront pas compris toute la richesse de ce phénomène des groupes. Les quelques manifestations qui ont eu lieu cet été dans le Sud-Ouest, sont les signes avant-coureurs de conflits entre producteurs, dans lesquels personne n'a rien à gagner.

Il convient d'essayer, en premier lieu, de faire le point de la situation de ces groupes par rapport à la production des régions intéressées par ce mouvement. Si l'on admet que les groupes, bien souvent, attirent à eux les producteurs les plus dynamiques, connaître leur extension dans la zone permettra de savoir approximativement dans quelle mesure celle-ci peut devenir plus active, plus com-

(26) VAN ARCKEN (D.J.A.M.). — Le régime des ventes aux enchères du type « veiling » aux Pays-Bas. — *Bulletin technique d'information*, n° 170, juin 1962.

pétitive que si elle était restée constituée d'unités de production isolées. Ce critère est insuffisant en lui-même, puisque certaines régions, comme le Languedoc, ont planté de nombreux vergers avant d'en arriver à construire aujourd'hui des groupes de vente. Cependant, dans les zones plus anciennement productrices, le développement des groupes est tout de même une indication de son aptitude à s'adapter au progrès.

Dans une seconde partie, nous nous demanderons si l'Etat peut ou doit intervenir pour favoriser ce mouvement. Cela nous amènera à poser le problème du choix des investissements publics dans le domaine commercial. Il conditionne en effet le devenir des groupements de vente. C'est le point que nous étudierons au chapitre VIII.

1° Importance comparée des groupes dans les diverses régions étudiées.

Pour apporter quelques lumières sur le premier point, nous allons comparer l'importance des groupes selon les régions visitées, et détecter les grandes différences qui apparaissent selon les lieux, du fait du caractère des entrepreneurs ou de la plus ou moins grande rigidité des structures de production.

Ces vues du passé, concernant le processus de croissance des groupes, permettront peut-être de prévoir les développements ultérieurs qui se feront dans le cadre d'une concurrence interrégionale plus marquée à l'échelle de l'Europe. La libération des échanges des produits normalisés, dans le cadre de la Communauté Economique Européenne, conférera en effet un avantage aux régions les mieux équipées, tant sur le plan de la qualité des productions que de l'efficacité de leur appareil commercial.

L'importance des groupes, mesurée en valeur absolue, varie suivant que l'on se trouve dans le Sud-Ouest, le Midi, la vallée du Rhône ou le nord de la Loire. Nous avons en premier lieu apprécié le tonnage annuel en fruits et légumes commercialisé par ces groupes. Le tableau n° 12 rapporte ces chiffres aux productions régionales (évaluées à partir des données statistiques du Ministère de l'Agriculture, pour l'année 1961-62).

Des différences significatives, qui traduisent assez bien le dynamisme relatif des groupes depuis dix ans, apparaissent selon les départements. Bien entendu, les erreurs de nos statistiques sont, en valeur relative, ressenties plus fortement dans les départements faibles producteurs que dans les autres régions.

Un classement par ordre de pourcentage décroissant du tonnage vendu par les groupes, comparé à celui exporté par la région, donne les résultats suivants :

Départements	Fruits et légumes %	Fruits seulement %
Pyrénées-Orientales	23	30
Lot-et-Garonne, Gers	20	31
Basses-Pyrénées, Landes	20	27
Maine-et-Loire, Sarthe, Seine-Maritime	18	19
Tarn-et-Garonne, Haute-Garonne	16	21
Drôme, Ardèche	15	20
Var	7	8
Dordogne, Gironde	4	8
Bouches-du-Rhône, Vaucluse ..	3	5

Cette classification donne une idée de la situation actuelle. Mais pour connaître le dynamisme de ces régions, nous allons calculer le taux de croissance des groupes.

Le tableau 13 permet d'établir un autre type de classement des régions les unes par rapport aux autres, et qui manifeste d'une façon plus réelle leur différence de comportement. Disons tout de suite que le véritable critère consisterait à comparer les prévisions 1965 des groupes à la production régionale à la même date. En l'absence provisoire de connaissances sur ce deuxième point, force est de se contenter d'observer à l'état brut la croissance des groupes dans chaque région, sans la situer par rapport à l'augmentation régionale des productions. Nous obtenons le classement suivant (27) : Dordogne-Gironde (430) - Lot-et-Garonne et Gers (300) - Bouches-du-Rhône-Vaucluse (270) - Basses-Pyrénées-Landes (240) - Maine-et-Loire, Sarthe, Seine-Maritime (200) - Tarn-et-Garonne, Haute-Garonne (195) - Var (190) - Drôme, Ardèche (170) - Pyrénées-Orientales (150).

2° Il existe une différence de dynamisme, qui marquera fortement la croissance ultérieure des diverses zones concurrentes.

Les régions dans lesquelles les groupes sont de création ancienne et occupent une place importante (Pyrénées-Orientales par exemple) voient le taux de croissance de leurs groupes atteindre un « régime de croisière », compris entre 150 % et 200 % de 1962 à 1965. Tout autre est la situation des zones plus neuves, comme le Sud-Ouest, dans lesquelles le taux dépasse 300 %. On ne peut cependant dire si, dans ces régions actives et plus jeunes, la concentration de l'offre atteindra finalement un niveau aussi élevé et surtout aussi solide que dans les premières. Tout dépend du degré de cohésion « interfirmes », qui,

(27) Les chiffres entre parenthèses sont des indices 1965 sur la base 100 en 1962.

dans ces zones neuves, reste encore très insuffisant. Nous le verrons plus en détail au paragraphe 3.

Une mention particulière concerne le Sud-Est. Si certaines zones, comme la Drôme et l'Ardèche, ont su réaliser, elles aussi, un groupement déjà ancien de leurs productions et voient le taux de croissance de leurs groupements atteindre son rythme de croisière, *d'autres, et combien plus importantes sur le plan de la production nationale, s'organisent avec un certain retard* : c'est le cas du Vaucluse et des Bouches-du-Rhône, départements dans lesquels, malgré un taux de croissance assez élevé des groupements de producteurs (270 %), le négoce, en voie de concentration rapide, domine la production, restée individualiste et peu regroupée. Il faut d'ailleurs reconnaître le degré de compétence et d'efficacité économique des expéditeurs importants (une maison exporte actuellement 7 000 t/an sur les 8 000 t qu'elle vend). Ajoutons que, ici, *le mouvement de regroupement atteint aussi les négociants*. On nous a indiqué la formation en 1962 d'une coopérative d'expéditeurs à Cavaillon.

Cette situation particulière au Comtat s'explique par l'ancienneté et l'importance encore dominante des productions maraîchères dans cette région. Or, nous avons vu que, sauf exception, la concentration en matière de production légumière est un phénomène récent, par rapport à ce qui se passe dans le domaine des fruits. Il faut ajouter à cela que la *reconversion vers les productions fruitières* est, dans cette zone, récente, et qu'elle s'est faite de façon anarchique, en plaquant des vergers sur une structure foncière trop morcelée (par les haies de cyprès, l'exiguïté des entreprises), sans qu'aucun regroupement de parcelle n'ait été sérieusement tenté. Reconnaissons qu'une réorganisation fruitière, conçue comme à la SACPA par exemple, présente ici, son maximum de difficultés. L'individualisme habituel, ainsi que la facilité régnant actuellement en matière d'écoulement des fruits et légumes, ont freiné jusqu'à présent les efforts d'organisation des producteurs. La constitution très récente du groupement des arboriculteurs de Provence sur le marché-gare d'Avignon, et de la SICA « l'Avignonnaise » (SICALA) vont modifier ce courant dans les années à venir.

3° L'entente commerciale entre groupes d'une même région est d'autant plus difficile à réaliser que ceux-ci sont de création récente.

Pour le visiteur, l'impression dégagée de visites faites à brefs intervalles dans le Lot-et-Garonne et les Pyrénées-Orientales par exemple, est curieuse.

En Roussillon, il rencontre une structure solide, rassemblant les 26 coopératives du département au sein d'une Union. Si l'habitude « bon enfant » veut qu'un directeur plaisante souvent les membres de l'administration de l'Union, personne ne mettra en doute son utilité. Nous avons d'ailleurs expliqué plus haut, quelle répartition par type d'acheteur

était réalisée entre la clientèle servie par l'Union et celle des coopératives adhérentes. Ceci est très important, car cette politique d'organisation laisse aux groupes de base à la fois « l'excitant » que constitue les rapports avec la clientèle grossiste, et le « plaisir » d'exercer une fonction commerciale active.

Tout autre est l'atmosphère dans le Lot-et-Garonne, région neuve : le dynamisme des groupes s'accompagne d'une floraison d'initiatives et d'un désordre commercial apparent. Rares sont les responsables d'une association de vente qui disent du bien d'un groupe voisin, même et surtout s'il est situé dans le voisinage. L'absence d'entente est flagrante, bien que des groupements se dessinent déjà autour de trois ou quatre firmes leaders.

Cette dernière situation est la marque d'une « jeunesse » plus grande que dans le Roussillon. L'ensemble des coopératives des Pyrénées-Orientales commercialise 25 % de la production vendue par cette région. Il semblerait que cette proportion doive continuer à croître à l'avenir, mais d'une façon régulière et assez lente. Par contre, si dans la vallée de la Garonne, la proportion de 16 à 20 % est déjà atteinte, le pourcentage commercialisé par l'ensemble des groupes pourrait encore s'accroître à l'avenir rapidement, et se fixer finalement aux alentours de 50 % du tonnage commercialisé par la région.

Cela n'ira pas sans crises, d'autant plus marquées qu'une diversité sociologique profonde sépare des catégories d'entrepreneurs aux motivations très dissemblables : le métayer installé depuis plusieurs générations, l'immigrant italien devenu petit propriétaire exploitant, les agriculteurs originaires d'Afrique du Nord qui bouleversent le paysage d'aujourd'hui, tous possèdent en commun les mêmes préoccupations d'écoulement et de surproduction future, mais ils ont encore bien du mal à se réunir autour d'un dénominateur commun.

On pourrait même dire que l'incertitude qui résulte de cette diversité, incite les dynamiques à planter plus. Croître plus vite que les concurrents en prenant une part plus importante du marché d'un produit, est en effet un moyen de s'assurer contre les aléas et les incertitudes de l'avenir. Aussi l'apparent désordre, la jeunesse des groupes, leur concurrence, sont-ils autant de facteurs qui déterminent une croissance cumulative, tant des vergers que des installations commerciales. Précisons tout de suite que l'on trouve des arboriculteurs dynamiques dans toutes les catégories énumérées précédemment. La coexistence de la SACPA, qui a su associer les nouveaux venus à des exploitants du pays, et de la POSOMA, formée de petits et moyens producteurs, le montre bien (28).

(28) Mais on trouve quand même plus d'arboriculteurs dynamiques (si le dynamisme se mesure par l'aptitude à planter aujourd'hui, alors que les perspectives d'écoulement s'assombrissent) chez ceux qui disposent de moyens financiers importants.

Il en résulte donc un rythme de croissance des plantations fruitières plus élevé dans ce département que dans les régions traditionnelles. Il semble aussi important que celui de la zone irriguée ou irrigable, desservie par la Compagnie Nationale du Bas-Rhône-Languedoc. Dans l'Hérault, d'après l'enquête effectuée en 1959 (29), le tiers du verger a été planté en 1957-58, c'est-à-dire à une époque très récente. Il faudrait voir si ce rythme se poursuit aujourd'hui. Ceci n'est pas impossible.

4° Un exemple encourageant : les groupes d'arboriculteurs industriels et familiaux organisent leur coopération en Maine-et-Loire.

Si les intérêts à court terme peuvent parfois diverger, suivant que l'on est en présence de petits et moyens arboriculteurs familiaux ou de vergers industriels, leurs préoccupations devraient se rejoindre à moyen terme.

En effet, au moment où la libre circulation des fruits de premier choix deviendra effective en 1963, les régions de production françaises ne se trouveront plus seulement en concurrence entre elles. C'est avec nos partenaires italiens, hollandais, allemands (et bientôt espagnols) qu'il faudra jouer. La France ne sera plus, en schématisant, qu'une région de production parmi beaucoup d'autres.

Dans ces conditions, les producteurs d'une région ne peuvent plus, sauf circonstances particulières, se sauver « en ordre dispersé ». Il semble difficile que des vergers industriels arrivent à vendre dans de bonnes conditions, si, à côté d'eux, une masse importante de fruits de qualité est commercialisée dans de mauvaises conditions par les groupements de producteurs familiaux. La réciproque est vraie.

Il y a donc intérêt à s'entendre, et c'est en cela que les conflits latents, qui peuvent éclater dans certaines régions, nous paraissent néfastes pour l'intérêt général.

Le Maine-et-Loire nous donne l'exemple de la construction d'une « entente » entre ces diverses catégories. Il mérite d'être connu. A côté du groupe des vergers industriels réunis à POMANJOU (prévision 19 000 t/an en 1965), se construit actuellement un regroupement des groupes moins importants, sous la dénomination de SICANJOU (30), présidé par M. Forget. Les organismes adhérents

à cette SICA sont : la coopérative des vergers d'Anjou, de Parçay-les-Pins, d'Alonnes, du Plessis-Grammoire, la station fruitière de Saint-Sylvain-d'Anjou (M. Piron), la coopérative horticole et maraîchère d'Angers, l'Union des maraîchers angevins, APANJOU.

Ce mouvement est d'autant plus important qu'il intéresse l'une des premières régions de France en matière de production de pommes et poires (65 000 t en 1961 ; les prévisions sont de 93 000 t pour 1965, avec une nette prédominance de la variété Golden Delicious : 63 %).

L'entente réalisée au niveau régional est capable, dans certaines circonstances, d'accélérer sensiblement le dynamisme d'une région, et de lui conférer le caractère de « zone active », décrit par F. Perroux. La zone active est, par exemple, celle qui peut orienter les cours ou encore influencer sur la politique commerciale suivie par les autres régions.

Le tableau n° 13 indique que, dans les prévisions 1965, concernant le tonnage de fruits et légumes regroupé par les producteurs, le groupe Bouches-du-Rhône et Vaucluse arrivera en tête (avec 107 600 tonnes), devant le Maine-et-Loire, la Sarthe et la Seine-Maritime (avec 58 400 t) qui sont presque à égalité avec le groupe Lot-et-Garonne et Gers (60 000 t) ou les Pyrénées-Orientales. La Drôme et l'Ardèche suivent (50 200 t), précédant encore de loin le Tarn-et-Garonne et la Haute-Garonne (38 200 tonnes) (31).

Lorsqu'on regarde les seuls tonnages de fruits, l'Ouest de la France passe nettement en tête, suivi de près par la Drôme et l'Ardèche, et les Bouches-du-Rhône et le Vaucluse.

Pour réaliser de tels regroupements régionaux, il nous semble important d'insister sur deux conditions essentielles de succès : l'une est relative aux structures, l'autre aux hommes.

En premier lieu, il faut se rendre compte qu'on ne discute bien et qu'on ne réalise une véritable entente que s'il y a égalité dans la puissance de discussion. SICANJOU et POMANJOU ont l'un et l'autre des capacités de commercialisation semblables. Bien que le groupement des moyens producteurs ait une structure plus fragile, l'un et l'autre ensemble sont suffisamment importants pour qu'ils recherchent une collaboration active. Encore faut-il, en second lieu, que les hommes soient prêts à construire ces ensembles. La présence d'un animateur dynamique, s'appuyant sur des groupes déjà organisés est essentielle au succès de l'affaire. L'existence d'équipes d'arboriculteurs, déjà habitués à coopérer au sein de plusieurs CETA, animés par M. Pinier, est ici un gage de succès.

(31) Rappelons que ces chiffres sont approximatifs. Nous renvoyons le lecteur aux réserves faites aux chapitres I et II.

(29) LAURET (F.). — Enquête sur les vergers de l'Hérault en 1959-60. *Revue de l'économie méridionale*, n° 31, juillet-septembre 1960, p. 242-273.

(30) L'animateur principal de ce mouvement est M. Perrin, directeur du marché-gare d'Angers. C'est lui qui est à l'origine des chiffres publiés au paragraphe suivant.

5° *La coupure entre producteurs restés isolés et groupements de vente : l'hostilité du milieu.*

Nous avons attiré l'attention sur les réactions souvent hostiles des producteurs restés isolés, vis-à-vis de ceux qui entreprennent une action de modernisation en groupe : CETA, groupe commercial, etc... Les exemples de conflits sont malheureusement nombreux. Les raisons données à cet état de chose sont de trois ordres (32) :

Une réaction de jalousie (lorsque les agriculteurs du groupe réussissent), *une réaction naturelle d'hostilité* vis-à-vis de tout minoritaire au sein d'une société (ceux qui prennent le contrepied des habitudes acquises et s'engagent dans une réforme sont en général rejetés de la communauté, tant qu'ils n'ont pas réussi) ; *une réaction très compréhensible* enfin, *de la masse contre ceux qui deviennent des concurrents* (et qui risquent un jour d'éliminer les moins compétitifs).

Ces réactions se durcissent, dans le cas des fruits et légumes, lorsque les groupes commerciaux ne se contentent plus de rassembler aujourd'hui des petits et moyens producteurs (au sein des coopératives créées avant 1955), mais deviennent des organismes associant aussi des vergers industriels et modernes (certains groupes de création postérieure à 1955). C'est pourquoi il a paru utile, dans l'analyse historique de cette étude (chapitre III), de préciser une date, l'année 1955, parce qu'elle marque le début d'une période de changement dans la nature des groupes de vente. *Ces modifications récentes tendent jusqu'à présent à accentuer plutôt la méfiance des arboriculteurs restés isolés, qu'ils soient traditionnels ou modernes.*

Pour les premiers, la prise de conscience de leur retard se fait plus nette, pour les seconds, c'est la fin d'une prééminence qui avait pu leur faire croire à une sécurité précocement acquise.

6° *Un aspect positif de l'action syndicale : maintenir la cohésion de l'ensemble des producteurs d'une région (St-Pol-de-Léon) autour des groupes de vente.*

L'action syndicale s'est fortement renforcée à Saint-Pol-de-Léon, depuis la création du comité de l'artichaut en 1958. Rapidement, c'est l'organisation du marché qui est devenue le centre des préoccupations. Celles-ci ont conduit, après l'échec des premiers essais d'entente autour d'une société d'économie mixte, à construire la SICA du « marché de vente aux enchères du Nord-Finistère ». L'opération repose sur les délégués syndicaux des 25 communes légumières et leur équipe dirigeante, consti-

tuée essentiellement des éléments jeunes de la région. Sur 12 administrateurs de la SICA, neuf sont des animateurs des quatre CETA de la région.

Ce sont eux qui posent, avec sérieux et efficacité, *le problème de la reconversion* de la zone légumière. Bien persuadés des inconvénients tant techniques (viroses par exemple) qu'économiques (pointes de travail, saisonnalité trop marquée de l'offre) de la biculture artichauts-choux-fleurs, c'est l'équipe des jeunes qui étudie aujourd'hui les cultures de remplacement, l'adoption de procédés techniques modernes, réduisant les aléas naturels (irrigation, châssis, éventuellement serre) et enfin la question d'une organisation planifiée de vente pour ces produits nouveaux.

Les agriculteurs considèrent en effet qu'il n'y a pas grand-chose à gagner en accaparant l'exercice de la fonction d'expédition pour les choux-fleurs et les artichauts, *depuis que l'organisation du marché moralise les transactions. Le compromis actuel*, en préservant les intérêts essentiels des paysans et des expéditeurs, *laisse aux premiers le loisir de penser à l'avenir*, c'est-à-dire aux productions nouvelles et à leur vente. Le circuit de vente en frais et en vrac laissera de plus en plus la place aux trois possibilités suivantes : *à côté de la vente de produits frais préemballés avec contrat, la vente de produits conservés* (carotte « tournée » par exemple) *et la vente de produits surgelés* (pour la conserve ou la distribution) prendront une plus grande importance stratégique à l'avenir.

Mais pour réaliser cette reconversion sur une échelle suffisante, il faut pouvoir contrôler l'expansion de ces cultures nouvelles (scorsonère, salade, carotte, asperge, cornichon, bulbes à fleurs, etc...) à la fois *chez les producteurs les plus avertis* (donc capables d'adopter des techniques nouvelles pour eux), et parmi la masse de ceux qui peuvent évoluer. Pour cela, il faut les intégrer dans une organisation commerciale dynamique. Ainsi, dans la zone légumière, durant l'hiver 1962-1963, un nouveau groupement ayant le statut d'une SICA, le « *Groupement Agricole Maraîcher et Horticole du Nord-Finistère* » (GAMH) s'est créé. Celui-ci recrute ses adhérents parmi des volontaires appartenant déjà à la SICA du marché (33). L'organisation interne de ce groupe a été pensée en fonction d'un objectif : *maintenir une cohésion avec l'ensemble des producteurs de la région*. On évitera ainsi les réactions hostiles mentionnées plus haut, qui « bloquent le progrès ». Cette orientation paraît capitale pour l'avenir. Elle peut être riche d'enseignements pour tous, si elle réussit.

(32) RAGONNEAU (Maurice). — Etude d'associations paysannes françaises. IRAM. ronéo.

(33) Voir plus haut, chapitre V, paragraphe 2 (b).

7° Importance des groupes modernes de petits et moyens producteurs : la POSAMA (Lot-et-Garonne), un exemple à la portée de tous.

Dans les régions où la reconversion se fait plus brutalement, par réalisation de grands travaux (Languedoc) ou par l'arrivée massive d'immigrants (Sud-Ouest), il est important de ménager une évolution pour les agriculteurs autochtones (ne serait-ce que pour rassembler une production suffisante pour agir commercialement). Le rôle joué par un groupement moderne de producteurs traditionnels, tel la POSAMA dans le Lot-et-Garonne, est donc capital au point de vue psychologique.

Ce groupe montre en effet aux agriculteurs moins évolués qu'il existe une porte de sortie même pour eux, pourvu qu'ils sachent se préoccuper en commun de leur avenir. Depuis sa réussite, la POSAMA accélère indirectement la création aux alentours de groupes commerciaux parmi les petits producteurs. Les démarches faites depuis un an par des agricul-

teurs traditionnels auprès des services officiels le montrent clairement.

La POSAMA joue un second rôle non moins négligeable : des conversations ont lieu actuellement pour créer un regroupement commercial de certains groupes importants du département. Il est capital que la POSAMA figure parmi les partenaires de ce futur organisme, car son appartenance à ce regroupement montrerait aux agriculteurs en retard qu'ils ne sont pas oubliés dans cette future construction de grande dimension commerciale, et qu'ils pourraient, en imitant les adhérents de la POSAMA, participer eux aussi aux décisions communes.

Cette deuxième voie dans la reconversion d'une région est actuellement plus fragile que celle de Saint-Pol, car les anciennes animosités, tant personnelles que politiques, sont encore vivaces et le regroupement mêlant les groupes de nouveaux arboriculteurs aux groupes d'arboriculteurs traditionnels reste provisoirement peu solide.

VIII. — L'ACTION DE L'ETAT : LES POLITIQUES D'AIDE AUX GROUPEMENTS DE VENTE SONT-ELLES COMPATIBLES AVEC LE DEVELOPPEMENT DES MARCHES-GARES ?

1. Le développement des groupements de producteurs présente-t-il un intérêt pour l'Etat ?

L'Etat, mû par le souci du bien commun, peut-il consentir à aider une seule catégorie sociale, les producteurs par exemple ? Une telle action ne se justifie que si elle favorise l'intérêt général. Dans le cas qui nous occupe, une politique d'aide aux groupements commerciaux peut-elle faciliter la rationalisation de la distribution des fruits et légumes, et, partant, améliorer la situation des consommateurs ?

Il est logique de poser la question en ces termes, car il n'y a pas de raison suffisante pour que l'Etat aide les agriculteurs à renforcer leur pouvoir économique en tant que tel, même si ceux-ci se trouvent en retard dans l'évolution sociale.

Cependant, les groupements de producteurs peuvent avoir des conséquences heureuses sur l'*orientation des cultures et la distribution des fruits et légumes*. Aussi est-ce là une raison qui rend l'intervention de l'Etat nécessaire, puisque les groupes

commerciaux apparaissent comme des outils régulateurs de l'équilibre agricole.

Ceux-ci constituent en effet la première pierre d'un édifice complexe, qui doit non seulement permettre d'améliorer la commercialisation dans ce secteur d'activité, mais surtout jouer le rôle d'organisme régulateur, orientant à moyen terme les productions en fonction de la demande. Or, c'est bien aujourd'hui cette propriété qui fait défaut : les informations remontent très mal du niveau de la consommation à celui de la production. N'est-ce pas d'ailleurs là le rôle de tout service commercial d'entreprise : indiquer aux services chargés de la production quel produit ou type d'appareil demande le client, en quelle quantité et à quelle époque ?

Les groupements de producteurs, en intégrant ceux-ci dans la gestion du premier maillon d'une chaîne de distribution plus efficace, peuvent permettre de faire jouer plus utilement aux « services commerciaux » de l'agriculture leur véritable rôle : orienter et corriger les quantités et qualités produites, en fonction de la demande. Mais le groupement de producteurs ne peut suffire à faire régner l'ordre... Il est nécessaire, sans être suffisant.

2. L'Etat doit-il avoir une politique autoritaire, pour accélérer le développement des groupes, ou bien doit-il choisir des actions d'encouragements, d'accompagnement ?

Y a-t-il intérêt à adopter une politique de développement autoritaire des groupements ?

Il nous semble que la meilleure façon d'être efficace, dans ce domaine, consiste à rendre les producteurs plus conscients des problèmes d'orientation commerciale, donc *responsables* de leur solution, et finalement prêts à assumer eux-mêmes, en ce qui les concerne, leur mise à exécution.

Les effets d'un tel effort d'organisation, entrepris par les intéressés eux-mêmes, ne se feront sentir qu'à longue échéance. Il demande beaucoup d'imagination et surtout un formidable effort *d'éducation commerciale*. La *formation économique* des producteurs et des cadres devrait être largement encouragée.

Une action réglementaire et autoritaire ne permettrait-elle pas d'aller plus vite ? Oui probablement, mais elle présente à nos yeux des difficultés qui la condamnent.

L'effort commercial et l'aptitude à saisir les opportunités d'action sont bien assurés dans des entreprises privées, *lorsqu'elles sont dynamiques et ouvertes sur le progrès*. A l'opposé, la gestion des organismes publics est souvent lourde et trop rigide pour que ceux-ci assument avec des chances sérieuses de succès des responsabilités *dans le domaine commercial*.

Ajoutons, et c'est probablement l'argument le plus sérieux, que l'effort de formation et d'accompagnement des groupes sera *moins coûteux et plus efficace* que l'action d'organismes publics se substituant aux intéressés, même si la formule administrative peut sembler avoir des effets rapides.

Il apparaît que le développement du mouvement de regroupement commercial des producteurs, sous *quelque forme juridique que ce soit*, est suffisamment rapide et éloquent, dans le domaine des fruits au moins, pour inciter l'Etat à choisir une action d'accompagnement de ces efforts (crédit, formation commerciale, information générale...) plutôt qu'une politique d'intervention directe.

Quelle forme peut prendre une telle politique ? Les modalités de financement des groupes constituent évidemment un premier moyen puissant. Quant à l'information, c'est par la poursuite de recherches précises sur l'évolution de l'appareil commercial, sur les possibilités de promotion des ventes, sur la recherche des débouchés, que l'on favorisera le regroupement de groupes et leur croissance. La meilleure aide que puisse fournir l'Etat consiste à favoriser la constitution de regroupements régionaux et surtout interrégionaux.

Quant à la structure capable de servir de support à cette action et d'en amplifier les réactions, il semble que c'est au *niveau de la base* qu'il faut commencer. C'est parmi les nouveaux responsables, formés par le Cercle des Jeunes Agriculteurs, les CETA et les Centres de gestion, que l'Etat peut trouver des interlocuteurs efficaces. Il ne faudra pas oublier les cinq observations qui régissent la croissance (voir la conclusion du chapitre V) des groupes de base, pour pouvoir réussir. Quant aux moyens pratiques à employer, nous n'avons pas pu les étudier de façon suffisamment exhaustive pour formuler, sans étude supplémentaire, des conseils raisonnables.

Il faut dès maintenant agir auprès des responsables de groupes commerciaux pour les inciter à penser eux-mêmes aux futurs regroupements de groupes, ces oligopoles en puissance, régionaux ou interrégionaux, que nous avons définis aux chapitres III et IV. Pour cela, il conviendrait de favoriser la naissance de relations, librement nouées entre groupes ayant suffisamment d'affinités communes, pour pouvoir s'imposer eux-mêmes, avec lucidité, des règles commerciales précises et souples. Il est difficile d'avancer vite dans cette voie, car la définition des modalités de regroupement soulève des questions très complexes : répartition des commandes ; marque commune (avec sous-marque indiquant la provenance, pour maintenir une sage discipline), répartition des risques commerciaux, mise en commun d'une politique de promotion des ventes, etc... Tout ceci mériterait une continuation des recherches.

3. La poursuite d'une politique de développement des marchés régionaux d'intérêt national est-elle compatible avec une aide accrue aux groupements de vente ?

Précisons tout d'abord que *l'information sur les cours* est indispensable surtout si les transactions directes, entre groupements de producteurs et centrales d'achat par exemple, se développent. *Mais une information de mauvaise qualité est aussi gênante que le manque de données officielles*. Il faudrait disposer d'indications sur les prix, *pondérées* par les quantités vendues dans chaque qualité.

Par ailleurs, il nous semble que la publication a posteriori de cours, même et surtout dans un délai très bref, devrait de moins en moins servir d'éléments de base pour fixer la décision de vente du vendeur. Sinon, on continuera à voir les déséquilibres s'accroître, au lieu de se résorber (34). Ici encore, des recherches devraient permettre de préciser la validité de ces idées.

(34) Les vendeurs « se précipitent » sur la place qui s'est montrée la meilleure la veille en y expédiant en commission leurs excédents.

Ne vaut-il pas mieux concentrer les faibles moyens d'information dont on dispose sur deux objectifs :

a) Rassembler une information sur les prix pondérés dans les marchés de détail et de gros des principaux lieux de consommation (à l'échelon européen), et non sur les marchés régionaux d'expédition.

b) Puisque les volumes transitant par ces marchés régionaux sont appelés à diminuer par rapport aux tonnages expédiés directement, il faut accompagner l'information sur les prix de gros d'une *information prévisionnelle très objective sur les productions des régions d'expédition* (volume, calendrier, prévision à long, moyen, court et très court terme). La décision de vente sera alors beaucoup mieux guidée. Par ailleurs, une plus grande égalité dans la discussion des prix et des quantités, lors des ventes par contrat, sera maintenue entre acheteurs et vendeurs.

Il reste que, face à ces données sur les prix et les productions, ceux qui possèdent la possibilité de stocker et de conserver (froid aujourd'hui, atmosphère contrôlée demain) sont aussi ceux qui détiennent, dans la mesure où ils sont organisés, un certain pouvoir tactique et stratégique sur les marchés.

Le manque de capacité de conservation de la plupart de nos stations fruitières est évident : il faudrait, selon les estimations du Génie rural, disposer, d'ici 1965, de 1 000 000 m³ de chambres froides, en plus des 600 000 m³ actuellement existants. C'est d'ailleurs la seule arme que puissent détenir les producteurs. L'inventaire des stations fruitières, établi par le service technique du froid du Génie rural, indique que la répartition des chambres froides se fait actuellement de la façon suivante :

Coopératives, SICA	280 000 m ³
Arboriculteurs, Sociétés civiles ..	270 000 m ³
Négoce	130 000 m ³

Remarquons tout de suite que cette arme, laissée entre les mains des producteurs *inorganisés*, est aussi néfaste que son absence. L'exemple de la poire, en 1962, est assez éloquent : le retard de la récolte s'est fâcheusement répercuté sur l'ensemble de la campagne de vente (poires d'automne et raisins de table). Peut-être aurait-on pu se « débarrasser » plus rapidement des premiers excédents. La tentation a été de trop stocker, chacun espérant que la situation s'améliorerait (parce que d'autres stations se décourageraient de conserver leurs poires ?) avant que n'arrive la masse des fruits d'automne.

Nous sommes donc dans un *domaine très difficile* : si l'on acquiert peu à peu une maîtrise commerciale, il faut bien penser que les effets ne s'en feront vraiment sentir que si l'organisation de vente est cohérente (c'est-à-dire, qu'elle intéresse l'ensemble des regroupements de groupes). Dans l'exemple de la poire, on aurait dû pouvoir fixer des normes de standardisation des fruits, adaptées aux conditions de l'année 1962 (pour retirer du circuit un cer-

tain pourcentage de fruits jugés de qualité insuffisante). Une telle décision ne peut être prise que si l'on établit un programme de stockage des fruits, commun à toutes les stations fruitières. Encore faut-il éviter de limiter de façon malthusienne la production. La limite n'est pas claire, entre les mesures de sauvegarde à court terme, et la recherche d'une expansion des débouchés à long terme.

Ces données étant admises, il convient de s'interroger sur le réalisme des investissements consentis par l'Etat dans le domaine de la distribution des fruits et légumes.

D'un côté, des crédits sont affectés à l'aide à la construction de stations fruitières. Nos besoins sont immenses dans ce domaine, surtout au moment où la normalisation obligatoire rend nécessaire, pour tous les transports interrégionaux de fruits et légumes, le passage par le stade du conditionnement. Le groupe de travail « équipements collectifs » (Commission de l'agriculture du IV^e Plan), animé par M. Anquez, indique qu'il faudrait prévoir d'ici 1965, le stockage frigorifique supplémentaire de 600 000 t de pommes, de poires et la construction de 200 stations fruitières.

Le coût d'un tel programme avoisine 300 à 400 millions de F. Les possibilités de financement par l'Etat n'excèderaient pas 150 millions de F.

En ce qui concerne la construction des marchés régionaux d'expédition, classés d'intérêt national, le programme se trouve sérieusement avancé. Quelques informations fragmentaires montrent que les dépenses déjà engagées, et qu'on ne peut arrêter, compte tenu des « enchaînements administratifs », sont actuellement les suivantes :

15,3 millions de F pour Agen. Cette dépense a permis de construire un « carreau » de 600 places, 14 cases de grossistes (30 m × 10 m), quatre stations fruitières de 2 000 t/an chacune (35), un entrepôt frigorifique de capacité de 20 000 t, et les embranchements ferroviaires indispensables ;
13,5 millions de F pour Montauban ;
4,5 millions de F pour Villeneuve-sur-Lot ;

Total 33,3 millions de F.

Il convient d'ajouter à ce chiffre les dépenses engagées à Nîmes et Avignon. On se rendra compte qu'il y a en fait concurrence entre deux types différents d'investissements, et qu'il devient nécessaire, compte tenu des limites budgétaires, de choisir, ou au moins de définir, la place des stations fruitières par rapport aux marchés-gares.

Quel est l'intérêt respectif de ces deux formes d'action : la nécessité du conditionnement et du

(35) La conception de ces stations ne paraît pas malheureusement adaptée aux méthodes modernes de manutention et d'organisation pour le conditionnement et le stockage des fruits.

stockage exige en premier lieu qu'il existe des stations fruitières, aussi cohérentes que possible et travaillant au coût unitaire le plus bas possible.

Les modifications survenues dans la distribution rendent caduque l'idée du marché, aire géographique bien définie, dans laquelle toute l'offre est réunie, suivant des règles d'unité de lieu et de temps complètement dépassées. L'évolution suivie aux U.S.A. depuis 10 ans nous enseigne suffisamment quelles sont les erreurs à ne pas commettre dans ce domaine. Le lecteur méditera avec soin l'excellente étude de M. Le Gouis, sur « la commercialisation des fruits et légumes aux Etats-Unis ». Il écrit : « L'évolution des circuits commerciaux est tellement rapide qu'il convient d'appliquer les règles de grande prudence quant à l'amortissement des structures affectées à un usage déterminé... Il y aurait lieu de voir également si certaines étapes intermédiaires dans l'évolution du commerce des produits agricoles, qui ont eu leur utilité en leur temps, ne pourraient pas être sautées dans l'évolution décalée de quelques décennies des pays européens. Ainsi, la vente aux enchères des fruits et légumes semble en pleine régression aux Etats-Unis » (36).

Peut-être est-il possible d'orienter les investissements en matière de marché-gare d'une façon très différente : simple infrastructure d'information et de stockage centralisé, par laquelle passeraient soit des échantillons, soit des produits devant être stockés

à plus long terme (37), les marchés-gares seraient alors des lieux de rencontre de personnes, pour ceux qui le désireraient : acheteurs étrangers venant s'informer des possibilités régionales, groupements de producteurs recherchant des données sur les débouchés, des adresses de maisons commerciales, etc...

Les stations fruitières, pierre de base de l'édifice, graviteraient autour de ces « bureaux d'information ». Inutile de préciser que, dans cette perspective, les périmètres de protection sont totalement à proscrire !

4. Conclusion

Il est grand temps de prendre conscience des véritables problèmes à résoudre, qui sont de deux ordres : le choix et la dimension des entreprises commerciales opérant à chaque niveau d'une part ; les nécessités commerciales de la concurrence européenne d'autre part.

Quelques groupements de vente montrent dès aujourd'hui la voie à suivre.

Il suffit de connaître l'optimisme en matière commerciale, manifesté par les responsables des groupements dynamiques, pour être assuré de leur réussite future. Nous ajouterons que tout dépend aussi de la qualité des nécessaires regroupements de groupes, qui seront réalisés dans les deux ou trois années à venir.

CONCLUSIONS

1° L'accélération du développement des groupes de vente en commun est récente. Leur poids économique n'est plus négligeable aujourd'hui, puisqu'ils participent pour près de 20 % environ aux expéditions interrégionales de fruits et légumes. Ce mouvement est plus important dans le domaine des fruits (près de 25 % des expéditions interrégionales) que dans celui des légumes (entre 5 et 10 %).

2° Le poids commercial de ces groupes s'accroîtra assez vite dans les années prochaines. Il semble que la proportion de 25 %, indiquée au paragraphe précédent, sera rapidement dépassée. Dans le domaine des fruits, il est probable que les groupes commercialiseront 40 % au moins des pommes de grandes variétés.

Ainsi, pour la seule variété Golden Delicious, le tonnage vendu en commun par les groupes actuellement existants, atteindra 150 000 t environ en 1965

alors que la production nationale n'excédera guère 3 à 400 000 t pour cet article.

Ces derniers chiffres montrent que les organismes de vente en commun rassemblent bien souvent des producteurs pris parmi les plus dynamiques : en effet, la variété Golden Delicious, qui fait depuis quelques années l'objet d'un engouement massif, constitue 70 % des jeunes vergers modernes.

3° Le développement ultérieur des groupes de vente en commun résulte de l'attitude des producteurs encore indépendants vis-à-vis des problèmes commerciaux.

Estiment-ils qu'ils seront capables de continuer à vendre seuls dans de bonnes conditions ? Ou bien sont-ils conscients de la véritable dimension des problèmes auxquels il leur faudra faire face ? Et, dans ce cas, s'ils veulent améliorer leur sort, n'ont-ils pas à choisir entre deux solutions seulement : se lier

(36) *Economie rurale*, n° 49, juillet-septembre 1961. C'est nous qui avons souligné certains passages.

(37) Mais ici encore la plus grande prudence s'impose : ne faut-il pas reconditionner les produits conservés pendant plusieurs semaines, avant de les expédier ?

davantage soit à un distributeur en gros, soit aux autres producteurs, en entrant dans un groupe constitué ou en en créant un autre ?

4° Pour être efficaces (par exemple, pour rendre homogènes des produits aux multiples provenances), ces groupes doivent être vivants. Or, ils réunissent le plus souvent un grand nombre de producteurs. Cette hétérogénéité les rend fragiles. Ils sont plus sensibles aux difficultés externes de la vente, que ne le sont les grandes entreprises à direction centralisée. Nous abordons ici un problème difficile, celui de l'attitude des producteurs plus ou moins isolés (mais non indépendants), vis-à-vis du groupe et de l'action collective en matière commerciale.

Pour résorber les conflits internes, nous avons énuméré, à la fin du chapitre V, quelles nous semblaient être les conditions indispensables à la croissance de tels groupes. Les entreprises adhérentes doivent s'intégrer totalement dans le plan commun de production. La cohésion interne s'accroît lorsque l'autofinancement des investissements communs est suffisant (20 à 25 % par exemple). A ces conditions seulement, le groupe peut grandir et favoriser la croissance ultérieure des entreprises adhérentes. Ceci est bien la marque des groupes dynamiques.

Peu de groupes semblent mettre en œuvre harmonieusement ces préceptes. Ce sont surtout les organismes importants, rassemblant un nombre peu élevé de producteurs, qui manifestent le maximum de dynamisme commercial. Ceci tient le plus souvent à leur grande cohésion, à l'existence de surplus financiers et aux réserves qui ont pu être constituées.

5° Il semble contradictoire de prétendre d'une part rallier beaucoup de producteurs, pour agir par la masse, et d'autre part créer des organismes dynamiques, rassemblant un petit nombre de personnes, pour agir par la qualité et l'uniformité du produit.

Pour éviter les réactions hostiles du milieu vis-à-vis des agriculteurs groupés, il est indispensable de résoudre ce dilemme. Le succès ultérieur des groupes et la signification même de ce phénomène en dépendent. Il semble toutefois que la croissance rapide des entreprises de production à l'intérieur des groupes sera finalement la seule façon de résoudre cette contradiction.

6° Vouloir contraindre l'ensemble des producteurs d'un produit et d'une région par une seule organisation réglementaire, ne peut résoudre tous les problèmes. Il est probable que les « comités économiques de producteurs », dont la création est prévue dans la loi complémentaire d'orientation agricole, peuvent faciliter la normalisation des produits par exemple.

Mais il ne semble pas qu'ils soient aptes à jouer un rôle efficace dans la vente elle-même, ou du moins dans les transactions avec les formes de distribution les plus modernes.

7° Le rôle essentiel, et combien de fois oublié hélas ! d'un service commercial n'est pas, en effet, de chercher des clients et de leur vendre ce que livrent, au jour le jour, les ateliers de production. C'est de prévoir l'évolution des débouchés et d'agir auprès des producteurs pour que ceux-ci soient en mesure de satisfaire la demande future (en qualité et en quantité). Cela est beaucoup plus difficile. Mais c'est à ce prix qu'une organisation commerciale, quelle que soit sa nature, peut être efficace.

Il faut donc établir un système de relations humaines, qui permette de faire circuler les informations reçues par le bureau de vente vers les producteurs, et qui les fasse participer ensuite aux décisions communes en résultant. La contrainte ne peut produire cette indispensable coordination. Il faut une adhésion réelle, qui ne peut venir que de la base. L'accord mutuel se transmet ensuite à travers les groupes, jusqu'au centre de décision commercial.

8° Une structure pyramidale, rassemblant des groupes à taille humaine, telle qu'elle est réalisée par l'Union des coopératives des Pyrénées-Orientales, convient assez bien au niveau de la région. Rien n'empêche ensuite de favoriser le développement de liaisons interrégionales entre les groupes intéressés par la vente d'un produit déterminé.

Nous sommes désormais entrés dans la période des regroupements de groupes, qui se dessine en plusieurs endroits à travers la France.

9° Quelles sont les actions pratiques qui permettent de concrétiser et d'organiser cette action commune ? Il faut maintenant voir plus loin que sa région. Nous citerons trois exemples, montrant l'intérêt que revêt cette coordination interrégionale.

a) La mise au point d'un réseau de prévisions de récolte, à court terme (quelques mois ou semaines avant récolte), et de prévisions de vente à très court terme.

b) En partant de là, il devient possible d'entreprendre des actions de promotion des ventes, pour les trop nombreux accidents passagers de surproduction, qui ne durent souvent que quelques jours, mais qui perturbent l'ensemble d'une campagne. Sans trop espérer du succès de ces actions, remarquons qu'elles peuvent être engagées soit avec les centrales d'achat regroupant suffisamment de points de vente, soit au moyen de circuits témoins de vente (dans les zones de vacances par exemple).

c) Finalement, on sera naturellement amené à s'attaquer au difficile problème de la régularisation des ventes. L'accroissement de la capacité de stockage d'organismes indépendants dans leurs décisions, est beaucoup plus nocif que l'absence de frigorifiques, car l'isolement favorise la spéculation.

Décider, comme ce fut le cas durant l'été 1962, de stocker trop de poires d'été (et donc de se refuser en temps utile à tout effort de publicité et de distribution de ces articles) reporte les difficultés de

vente sur la poire d'automne, et sur les autres produits substitués : raisins de table, pommes précoces ou bananes. On amplifie les déséquilibres.

10° Ces diverses perspectives et les possibilités qu'elles offrent, montrent que, dans le domaine des fruits, la nature de la concurrence commence à changer.

Nous avons montré, à la fin du chapitre II, que la concentration de l'offre par le moyen des groupes de vente en commun s'accroît suivant un rythme rapide.

Dans cette perspective, il semble que le comportement des centres de décision indépendants évoluera beaucoup. Alors que les nombreuses entreprises qui expédient actuellement des fruits, subissent les fluctuations du marché, les relations qui s'établiront entre quelques centres de décision importants seront à l'avenir d'une tout autre nature. Des effets de domination s'exerceront, tant sur les concurrents que sur les acheteurs, pour maintenir les prix à certains niveaux, essayer de différencier les produits, provoquer des actions de publicité et de distribution, etc... Nous sommes, en puissance, devant une situation de concurrence oligopolistique.

11° Il peut être profitable pour la collectivité de voir s'établir un tel type de concurrence, pourvu qu'il n'aboutisse pas à des profits abusifs. Cela a d'ailleurs peu de chances de se produire car, non seulement il existe pour chaque fruit de nombreux substitués, mais encore l'entrée dans la branche est pratiquement impossible à limiter.

Quant aux producteurs, c'est par la constitution de tels organismes commerciaux qu'ils arriveront à accroître légèrement leur sécurité. En particulier, ce sont ces groupes de vente en commun qui peuvent le mieux orienter la production future en fonction de la demande.

Enfin, une telle structure commerciale sera pour l'Etat moins coûteuse dans son fonctionnement et plus précise dans ses effets que nos organismes actuels d'intervention sur les marchés (FORMA par exemple). Elle est en effet capable d'engager des actions spécifiques au niveau de la production ou de la transformation, alors que les interventions actuelles sont indifférenciées et portent sur l'ensemble d'un produit.

Si ces points de vue sont admis, il est probablement conforme à l'intérêt général de favoriser la croissance des groupements de vente. On se gardera cependant des créations artificielles. Malgré leur apparente anarchie, il vaut mieux, pour l'Etat, encourager les groupes de personnes en voie de constitution, mener auprès d'eux une action d'information commerciale, d'aide financière et d'assistance technique efficace, que de créer de toutes pièces un réseau de stations, sans accord préalable des producteurs.

12° Les besoins en stations fruitières sont grands : 200 à 250 environ devraient être créées pour la période 1963-65. Du seul point de vue financier, il

ne semble donc pas possible de construire à la fois des marchés-gares et des stations fruitières. Les besoins en crédits sont de l'ordre de 350 à 400 millions de F. pour les seules stations de conditionnement et de stockage. Le coût des travaux engagés pour les marchés d'intérêt nationaux (M.I.N.), dans les régions d'expédition, dépasse déjà 50 millions de F. Il y a donc concurrence en matière d'investissements publics.

De plus, l'existence de groupes de vente en commun, établis autour d'une ou plusieurs stations fruitières, supprime les transactions sur le marché régional d'expédition, en les reportant directement sur les marchés de gros. *Il ne s'agit donc pas seulement d'une concurrence au niveau des investissements publics, portant sur deux façons différentes de réaliser une même opération (l'expédition), mais bien de deux conceptions commerciales s'excluant l'une l'autre.*

La meilleure illustration de ce fait existe au marché-gare d'Agen. Les fruits des adhérents de la SICAFRUIT, installée sur le M.I.N., ne passent jamais sur le carreau dudit marché. Ils sont apportés directement, conditionnés, expédiés et la première transaction commerciale a lieu sur les places de consommation. La création de groupes de vente en commun, qui permettent au producteur de s'organiser, rend caduque et sans objet la réorganisation des marchés, telle qu'elle est conçue actuellement. L'infrastructure des M.I.N. est non seulement trop coûteuse mais inadaptée aux nécessités de la distribution moderne.

13° Compte tenu des installations réalisées et des projets en cours, il semble indispensable d'harmoniser ces conceptions. Le M.I.N. peut servir de réseau d'informations et ses installations frigorifiques servir d'appoint pour les divers utilisateurs. Quant aux producteurs, ils installeront leurs stations autour ou sur les marchés-gares.

L'implantation optimum d'une station dépend de la densité des vergers, des possibilités d'embranchement ferroviaire, du coût des terrains et des frais d'aménagement de ceux-ci. Les fruits ou légumes doivent faire l'objet d'une vente au meilleur prix, il est imprudent de leur faire supporter des charges de conditionnement et de stockage trop élevées.

Il est donc nécessaire, si les M.I.N. veulent accueillir sur leur terrain des stations de conception économique, que soient modifiées les modalités actuellement retenues. Louer un simple emplacement du marché à une station, et lui laisser édifier ses bâtiments en construction légère, serait l'idéal, l'architecture dût-elle en souffrir ! Nous doutons fort, malheureusement, que les rigidités de notre organisation administrative permettent de réaliser une telle symbiose.

14° Ce premier tour d'horizon touche à de nombreux sujets, que nous n'avons pu, faute de temps, approfondir suffisamment. Il serait nécessaire, en

particulier, d'étudier plus en détail les relations entre les groupes et leurs adhérents (tant du point de vue technique, économique, qu'humain). De même, l'hostilité d'un milieu, resté parfois en retard dans l'évolution, pose des problèmes très difficiles à résoudre au niveau d'une région.

Dans le domaine de la concurrence, la situation est très mouvante : il serait nécessaire d'étendre cette investigation à la vente des produits frais pour la conserve et la congélation. La concentration qui se dessine dans ces domaines, pose aux producteurs des problèmes aussi redoutables que ceux qu'ils

rencontrent aujourd'hui avec les formes nouvelles de distribution de produits frais.

Il reste de nombreux problèmes non résolus : parmi eux, nous citerons en particulier celui de la concurrence entre agriculteurs produisant le même produit dans des régions différentes. Comment définir des objectifs pour chacun ? Par une voie réglementaire (comités économiques de producteurs) ou par celle de la concurrence oligopolistique (regroupements interrégionaux et spécialisés) ? Par qui et comment seront arbitrés, dans chaque cas, les conflits entre ces régions ?
