



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

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.

Efficacité et stratégie des groupements de producteurs : l'exemple des groupements de producteurs de pois de conserve

Bruno Ribon

Citer ce document / Cite this document :

Ribon Bruno. Efficacité et stratégie des groupements de producteurs : l'exemple des groupements de producteurs de pois de conserve. In: Économie rurale. N°129, 1979. pp. 28-35;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1979.2613>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1979_num_129_1_2613

Fichier pdf généré le 08/05/2018

Résumé

Les industries agricoles et alimentaires sont amenées à se concentrer afin de faire face à une concurrence qui devient de plus en plus vive. Les agriculteurs, en tant que producteurs de matières premières, se sont organisés dans le domaine de la conserve, en « Groupements de producteurs ». L'objectif de la recherche (*) était d'analyser les raisons de la forte dispersion de l'efficacité (revenu moyen par ha) des groupements de la population observée. Les groupements peuvent avoir deux attitudes extrêmes : attitude d'écran entre les agriculteurs et leur conserveur, ou bien attitude de catalyseur d'énergie des agriculteurs. L'enquête montre que l'efficacité des groupements est la plus forte quand les groupements ont une attitude de catalyseur d'énergie qui favorise la motivation et la participation active de leurs membres.

Abstract

The farming and food industries have to group themselves to face increasingly keen competition. The farmers, as producers of raw materials have organised themselves as Producers' Groups (Groupements de Producteurs) in the canning industry. The aim of this research was to analyse the reasons for the great disparity in efficiency in the groups observed (average income/hectare). The groups may have two extreme attitudes — that of a screen between the farmers and their canner, or that of a catalyst of their energy. The study shows that the efficiency of the groups is greatest when the groups act as a catalyst of energy, making their members more motivated and encouraging greater active participation.

EFFICACITÉ ET STRATÉGIE DES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS

Bruno RIBON

Les industries agricoles et alimentaires sont amenées à se concentrer afin de faire face à une concurrence qui devient de plus en plus vive. Les agriculteurs, en tant que producteurs de matières premières, se sont organisés dans le domaine de la conserve, en « Groupements de producteurs ».

L'objectif de la recherche (*) était d'analyser les raisons de la forte dispersion de l'efficacité (revenu moyen par ha) des groupements de la population observée. Les groupements peuvent avoir deux attitudes extrêmes : attitude d'écran entre les agriculteurs et leur conserveur, ou bien attitude de catalyseur d'énergie des agriculteurs. L'enquête montre que l'efficacité des groupements est la plus forte quand les groupements ont une attitude de catalyseur d'énergie qui favorise la motivation et la participation active de leurs membres.

EFFICIENCY AND STRATEGY IN PRODUCER'S GROUPS

The farming and food industries have to group themselves to face increasingly keen competition. The farmers, as producers of raw materials have organised themselves as Producers' Groups (Groupements de Producteurs) in the canning industry. The aim of this research was to analyse the reasons for the great disparity in efficiency in the groups observed (average income/hectare). The groups may have two extreme attitudes — that of a screen between the farmers and their canner, or that of a catalyst of their energy. The study shows that the efficiency of the groups is greatest when the groups act as a catalyst of energy, making their members more motivated and encouraging greater active participation.

Les entreprises représentent des groupes de pression devant lesquels les facteurs d'environnement (forces de travail, fournisseurs, collectivités locales et nationales, etc...) ne peuvent rester inactifs. Depuis longtemps, les ouvriers se sont organisés en groupes de pression internes aux entreprises, formant ensuite des syndicats dont l'action a dépassé rapidement le cadre initial. Plus récemment, les consommateurs, les municipalités, les citoyens se sont ainsi organisés afin de contrebalancer leurs pouvoirs (défense des consommateurs, de l'environnement...).

Ces groupements de pression ne proviennent pas uniquement de personnes qui s'organisent (ouvriers, cadres, consommateurs, citoyens), mais aussi d'entreprises qui se groupent pour former un contre-pouvoir devant la pression d'une entreprise ou d'un secteur d'activité. Tel est le cas des chaînes volontaires de détaillants, de groupements d'achats, des pays fournisseurs de matières premières, et, en agriculture, des groupements d'agriculteurs livrant leurs produits frais aux entreprises de transformation. Les agriculteurs sont à la tête d'entreprises diversifiées. Dans le secteur des

légumes de conserve, et des pois, en particulier, dès 1961 les agriculteurs français se sont organisés en Groupements de producteurs afin de défendre leurs intérêts face à l'usine de conserve.

Le but de la recherche entreprise (1) était d'analyser l'influence des stratégies de ces Groupements de producteurs sur leur efficacité. Le Groupement est une entreprise de services dont la stratégie d'action peut varier entre deux extrêmes :

* stratégie de filtre : l'organisation du groupement est le point de passage obligé entre les agriculteurs et le conserveur. Le groupement négocie avec le conserveur, au nom de ses membres ; il agit « au nom et à la place » de ses membres ;

* stratégie d'incitation : le groupement incite chacun de ses membres à négocier directement avec l'usine. Son rôle est d'établir les règles du jeu des négociations et de les faire respecter. Il agit « avec et par » ses membres.

(1) Effectuée à partir des résultats des récoltes de 1973, 1974 et 1975.

(*) Cette recherche a été faite avec le concours de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises. Bruno RIBON est ingénieur agronome et docteur en gestion des entreprises. Il a fait sept années d'engineering agro-alimentaires puis a été professeur à l'INSEAD. Il est actuellement conseiller d'entreprises agro-industrielles dans le domaine de l'analyse des investissements.

De ces deux stratégies, quelle est la plus efficace pour les membres du Groupement ?

Efficacité d'un Groupement

Une pré-enquête a eu pour objectif de définir la (ou les) mesure d'efficacité d'un groupement. Il fut alors décidé, avec les agriculteurs concernés, que la meilleure mesure d'efficacité d'un groupement était son efficacité économique mesurée par le revenu moyen par hectare des agriculteurs du groupement. Le revenu par hectare est le chiffre d'affaires par hectare en légume (tonnage \times prix à la tonne).

Il aurait été préférable de mesurer l'efficacité économique par un critère de rentabilité (bénéfice ou cash flow par hectare) ; toutefois, en agriculture, le bénéfice d'une production est rarement disponible, si toutefois il a une signification. En effet, pour des raisons biologiques, les exploitations agricoles sont souvent diversifiées et la grande majorité des investissements agricoles (terres, bâtiments, machines) sont polyvalents; aussi, les frais fixes généraux sont importants et les frais variables spécifiques à une production donnée sont faibles. Ainsi, pour la culture des pois, les frais variables spécifiques (semences, produits de traitement...) ne représentent que 25 % du chiffre d'affaires ; la contribution aux frais fixes est donc de 75 % et leur répartition sur les différentes productions de l'exploitation, pour calculer un bénéfice par culture, est très arbitraire. Pour les quelques agriculteurs qui ont une comptabilité détaillée, il a été montré que le bénéfice par hectare est proportionnel au chiffre d'affaires par hectare.

Organisation de la profession

Dans le domaine des pois de conserve, chaque conserveur a, en face de lui, un seul Groupement de producteurs qui lui fournit la totalité de ses approvisionnements. Il y a donc autant de couples conserveur-groupement qu'il y a d'usines (2). Toutefois, sur le plan national, les groupements de producteurs se sont organisés en une Union nationale qui négocie tous les ans avec les représentants des conserveurs, les prix des pois payés aux agriculteurs. Les prix ainsi fixés dépendent de la qualité des pois. Ainsi, la grille des prix payés aux agriculteurs est la même pour toutes les usines et pour tous les agriculteurs. Les négociations au plan local entre l'usine et son groupement ne portent donc pas sur les prix, mais sur tous les autres facteurs nécessaires pour qu'un agriculteur produise des pois : surface à planter, variétés, dates de semis et de récolte, contrôle des réceptions en usine...

L'enquête a consisté à interviewer tous les Présidents de Groupements de producteurs du Nord-Ouest de la France, soit 21 groupements produisant 71 % des pois français (3).

(2) Les conserveries coopératives qui appartiennent donc aux agriculteurs fournisseurs de matières premières ont également des groupements de producteurs.

(3) Les autres régions produisant des pois sont la Bretagne et les pays de la Loire. Pour des raisons historiques, les agriculteurs de ces régions n'ont pas la même organisation que ceux du Nord-Ouest de la France.

Malgré l'unicité de la grille des prix pour tous les agriculteurs, on constate de nettes différences d'efficacité entre les groupements (revenu moyen par hectare). Le classement des groupements par efficacité décroissante montre qu'il y a trois catégories distinctes de Groupements

- * groupements à efficacité supérieure :
revenu moyen/ha : 4.875 F
- * groupements à efficacité moyenne :
revenu moyen/ha : 4.159 F
- * groupements à efficacité inférieure :
revenu moyen/ha : 3.765 F

La différence d'efficacité entre les groupements extrêmes est de 5.185 F/ha — 3.498 F/ha = 1.697 F/ha, soit une variation de 40 % par rapport à la moyenne générale de la population étudiée. D'où viennent ces différences considérables alors que la grille des prix est la même pour tous les agriculteurs ? Deux types de variables peuvent avoir un effet sur l'efficacité :

- * variables d'état des agriculteurs et des groupements
- * variables de comportement des agriculteurs

EFFICACITE ET VARIABLES D'ETAT DES AGRICULTEURS

Par variables d'état, on entend les caractéristiques physiques des agriculteurs et de leur groupement : localisation et dimension.

1. Localisation des agriculteurs :

Devant la disparité des efficacités des groupements, on peut penser que les groupements les plus efficaces (revenus/ha élevés) sont ceux dont les membres ont les meilleures terres sur le plan agronomique et qui ont donc les rendements (tonnes/ha) les plus élevés. On constate effectivement une bonne corrélation entre le revenu/ha et le rendement en culture.

Toutefois, quand on regarde la liste des agriculteurs, par groupement, on constate que la majorité des agriculteurs sont situés dans quatre départements (Oise, Aisne, Somme, Pas-de-Calais) et que des agriculteurs voisins font partie de groupements différents. L'observation de la localisation des agriculteurs, sur une carte pédologique, montre qu'il n'y a pas de relation entre la localisation des agriculteurs efficaces et la nature des terrains. Cette constatation est d'ailleurs confirmée par des discussions avec des agronomes et des agriculteurs de cette région qui savent que le pois est une culture qui convient à pratiquement toutes les terres de cette région.

2. Dimension des exploitations agricoles

Pour des raisons biologiques, la culture du pois ne peut se faire que tous les dix ans sur une même terre. L'enquête a montré que les agriculteurs qui cultivent des pois, le font sur le plus grand nombre d'hectares

EFFICACITE ET MOTIVATION DES AGRICULTEURS

possible. On peut donc dire que la superficie de l'exploitation est dix fois supérieure à celle cultivée en pois. L'enquête montre qu'il n'y a aucune relation entre l'efficacité des groupements et la taille moyenne des agriculteurs de ces groupements. La dispersion des dimensions des agriculteurs est considérable : le groupement réunissant les plus petits agriculteurs regroupe des exploitations ayant 14 hectares en moyenne ; celui qui regroupe les plus gros agriculteurs réunit des exploitations de 245 hectares en moyenne (la surface moyenne des exploitations françaises est de 20 hectares). Le coefficient de corrélation entre l'efficacité des groupements et la dimension moyenne des exploitations de leurs membres est de + 0,06.

3. Dimension des groupements

Il y a plusieurs manières de définir la dimension d'un groupement :

- par le nombre de membres le constituant,
- par la surface totale de pois plantée par les membres,
- par le tonnage de pois livré à la conserverie.

Les résultats de l'enquête montrent que les corrélations sont très faibles entre le revenu/ha moyen des groupements et l'une quelconque de ces trois variables de dimension. Les coefficients de corrélation sont de :

- 0,28 entre l'efficacité et le nombre de membres,
- 0,21 entre l'efficacité et la surface plantée en pois,
- 0,14 entre l'efficacité et le tonnage livré.

4. Conclusion relative aux variables d'état

Ce manque de corrélation entre l'efficacité des groupements et leurs caractéristiques physiques montre qu'il n'est ni nécessaire, ni suffisant d'être un gros agriculteur ou de faire partie d'un gros groupement pour être efficace, c'est-à-dire pour avoir un revenu/ha élevé.

Puisque la grille des prix est unique pour tous les agriculteurs, l'efficacité des groupements n'est pas déterminée par leur puissance de négociation des prix, mais par la compétence de leurs membres en matière de qualité et de rendement (tonne/ha). Or, nous avons vu que les rendements physiques sont indépendants des qualités agronomiques des terres. Aussi, le problème est-il de savoir pourquoi les groupements efficaces réunissent des agriculteurs plus compétents sur le plan personnel. En analysant l'organisation interne des 21 groupements de la population, l'enquête montre que les groupements et les agriculteurs n'ont pas le même comportement selon la classe d'efficacité. Le comportement peut être défini comme la résultante de deux facteurs : la motivation (ce qu'ils désirent faire), l'engagement (ce qu'ils font réellement).

1. Motivation des agriculteurs

Les interviews avec les agriculteurs montrent que la culture des pois leur apporte divers avantages :

* un revenu/ha élevé ; une bonne tête d'assolement (4) ; un enrichissement du sol en azote car le pois est une légumineuse ; une culture facile car la surveillance agronomique des champs et la récolte sont faites par le conserveur ; la possibilité, si l'été n'est pas trop sec, d'une seconde culture dans l'année (le pois se récolte en juillet et permet donc une autre culture à cycle court, épinard par exemple) ; des fannes pour la nourriture des animaux.

L'agriculteur peut donc avoir des motivations financières, agronomiques, ou chercher un sous-produit. Les céréaliers/betteraviers sont habitués à des cycles végétatifs moyens (6 à 9 mois) et à des technologies simples et éprouvées ; les « légumiers » doivent s'adapter à des cycles végétatifs assez courts (3 à 5 mois) ainsi qu'à des technologies agro-chimiques plus complexes, plus soignées et en évolution rapide. De plus, les « légumiers » doivent supporter des risques commerciaux (variations des prix de vente d'une année sur l'autre) que ne connaissent pas les céréaliers/betteraviers dont les prix sont protégés. Les polyculteurs-éleveurs sont les moins spécialisés et doivent s'adapter à des cycles de production pouvant être assez longs (plusieurs années).

Les résultats de l'enquête montrent que les groupements efficaces ont une forte proportion de « légumiers » parmi leurs membres, c'est-à-dire, d'agriculteurs qui consacrent une partie importante de leur surface en légumes (haricots, pommes de terre...) ces agriculteurs sont essentiellement intéressés par le revenu/ha de leurs cultures de légumes. Les groupements à efficacité moyenne ou inférieure ont comme membres des céréaliers et des polyculteurs. Les premiers cherchent une bonne tête d'assolement (la betterave à sucre est une très bonne tête d'assolement et donne des revenus élevés, mais les surfaces sont contingentées) ; le pois est une tête d'assolement de remplacement. Les polyculteurs sont en outre intéressés par les fannes des pois qu'ils donnent à leurs animaux.

Lors de l'enquête, tous les groupements ont déclaré que leur objectif majeur, en ce qui concerne la culture des pois, était d'atteindre le revenu/ha maximum. En fait, les motivations profondes des agriculteurs semblent hétérogènes : les légumiers ont surtout un objectif financier ; les agriculteurs des groupements moins efficaces sont intéressés aussi par des objectifs techniques (assolement, sous-produit).

(4) Pour des raisons agronomiques, les cultures ne peuvent pas se succéder à elles-mêmes. Une rotation des cultures est donc nécessaire. La tête d'assolement est une culture qui, après récolte, laisse un sol propre et qui demande une forte fumure pouvant être utilisée par les cultures suivantes. Un assolement classique est betterave-blé-orge.

2. Motivation des Bureaux des groupements :

Les agriculteurs d'un groupement élisent un Bureau qui est chargé d'organiser la marche du groupement. L'enquête a cherché à connaître les objectifs des bureaux des groupements ; que cherchaient-ils à faire et selon quelle priorité ? Il a été demandé à chaque président de Bureau de classer, par ordre d'importance décroissante, les objectifs suivants :

- * sécurité à long terme : le groupement doit s'assurer que les agriculteurs pourront cultiver des pois pendant de nombreuses années. Le groupement peut accepter des concessions à court terme à condition de préserver le long terme ;

- * recherche du revenu/ha maximum ;

- * liberté des agriculteurs : laisser aux agriculteurs le maximum de liberté pour les décisions relatives à la culture des pois (choix des variétés, des dates des opérations...) ;

- * confiance avec l'usine : la récolte ne dure que 45 jours et ceci grâce à l'utilisation de nombreuses variétés (5) qui permettent un étalement de la maturation dans le temps. Il faut un certain degré de coopération entre le conserveur et les agriculteurs afin que la récolte se fasse dans de bonnes conditions (les surfaces non récoltées ne sont pas payées aux agriculteurs). Aussi, un groupement peut avoir comme objectif d'établir un climat de confiance avec le conserveur ;

- * solidarité entre les agriculteurs : une des raisons de la création d'un groupement est d'unir les agriculteurs afin de mieux défendre leurs intérêts.

Le classement des objectifs déclarés est donné dans le tableau 1. Tous les groupements déclarent chercher, en priorité, le revenu/ha maximum. Mais, nous l'avons vu ; il faut relativiser la signification de cet objectif. Le tableau 1 permet de faire les constatations suivantes:

- * il y a un consensus relatif sur l'objectif « liberté des agriculteurs » (indice 3,4 à 3,8) ainsi que sur l'objectif « confiance avec l'usine » (indice 2,3 à 3,0) ;

- * il y a un désaccord relatif sur l'objectif « sécurité à long terme » (considéré comme important par les groupements efficaces, indice 1,8) ainsi que sur l'objectif « solidarité entre les agriculteurs » (considéré comme important par les groupements peu efficaces, indice 2,6) ;

- * les groupements les plus efficaces font une hiérarchie nette entre les cinq objectifs (écart des indices extrêmes 3,2) alors que les groupements peu efficaces attachent presque autant d'importance aux différents objectifs (écart des indices extrêmes 1,6).

Les groupements efficaces font remarquer que, pour eux, l'important est non seulement d'avoir un revenu/ha élevé, à un moment donné, mais d'avoir l'assurance

qu'il pourra se poursuivre dans le temps. En revanche, la solidarité entre agriculteurs est certes importante, mais elle sera acquise si les revenus sont élevés, car les agriculteurs n'ont pas alors intérêt à quitter le groupement ou à se neutraliser les uns les autres. Pour les groupements peu efficaces, les Présidents attachent de l'importance à la solidarité comme moyen essentiel pour atteindre des revenus/ha élevés.

En désignant par objectifs quantitatifs les objectifs de revenu et de sécurité, et par objectifs qualitatifs les objectifs de confiance, de liberté et de solidarité, on peut schématiser ces deux attitudes en disant que les groupements efficaces sur le plan économique cherchent d'abord à atteindre les objectifs quantitatifs qui, selon eux, permettront ensuite d'atteindre les objectifs qualitatifs. Le mode de raisonnement est inverse pour les groupements peu efficaces sur le plan économique.

3. Conclusion

L'enquête montre que la motivation des agriculteurs a une influence sur l'efficacité. Les groupements efficaces cherchent à atteindre directement des revenus élevés et sont composés d'agriculteurs pour qui la culture du pois est une préoccupation directe en terme de revenu/ha. Les groupements peu efficaces, tout en ayant l'efficacité économique comme objectif, cherchent à l'atteindre indirectement et sont composés d'agriculteurs pour qui la culture du pois n'est qu'un moyen pour atteindre d'autres objectifs.

Les motivations des agriculteurs étant différentes, il importait d'analyser les différences de comportement entre les groupements et leurs agriculteurs. Comment la motivation se traduit-elle en terme d'action ?

EFFICACITE ET COMPORTEMENT DES GROUPEMENTS ET DE LEURS MEMBRES

1. Modes de négociation

Excepté la grille des prix (négociée à l'échelon national), de nombreux facteurs sont à déterminer tels que : choix des terres, surfaces à planter, choix des variétés, des dates de semis, de récolte...). Le questionnaire d'interview contenait 16 variables. Pour chacune de ces variables, il y a cinq modes possibles de détermination :

- * mode (1) : l'agriculteur décide seul ;

- * mode (2) : l'usine décide seule ;

- * mode (3) : les négociations se font entre le conserveur et chaque agriculteur du groupement ;

- * mode (4) : les négociations se font entre le conserveur et le Bureau du groupement représentant les agriculteurs ;

- * mode (5) : il existe un contrat national et ses clauses sont simplement respectées sans modifications ou négociations de part et d'autre.

(5) Une conserverie, pour étaler les maturités et les risques agro-climatiques utilise entre 5 et 20 variétés différentes de pois.

Le tableau 2 montre les modes de détermination des 16 variables selon la classe d'efficacité des groupements de la population. Le tableau 3 illustre par un graphique les modes (3) et (4) qui divergent le plus en fonction de l'efficacité des groupements. Si on considère le nombre total de facteurs négociés, plus le groupement négocie au nom des agriculteurs (mode 4), plus son efficacité est faible et inversement. Cette constatation infirme une des hypothèses qui avaient été faites au début de la recherche.

Par ailleurs, tous les agriculteurs signent un contrat annuel de production où sont précisées, en particulier, les surfaces à planter et la grille nationale des prix. Il existe deux types de contrat : collectifs ou individuels. Dans les contrats collectifs l'usine signe un seul contrat avec le groupement qui s'engage sur les surfaces ; le bureau du groupement fait ensuite signer les agriculteurs, ces contrats individuels restant au sein du groupement. En revanche, pour les contrats individuels, l'usine signe avec chacun des agriculteurs du groupement. L'enquête montre que sur les 5 groupements de la classe des revenus/ha supérieurs, 3 groupements font signer des contrats individuels avec le conserveur alors que les contrats sont tous collectifs dans la classe des revenus inférieurs.

Ces deux constatations (nombre de facteurs négociés et types de contrats) sont surprenants car on aurait pu penser que, le groupement étant fait pour défendre les intérêts de ses membres, plus le Bureau est « agissant », plus son efficacité est grande. En fait, les résultats ci-dessus s'expliquent quand on précise la notion d'action des Bureaux des groupements.

« Agir » peut vouloir dire « faire soi-même » ou bien « faire faire ». Pour préciser cette notion d'action, on peut relater une observation du Président d'un des groupements les plus efficaces : « Le rôle du Bureau n'est pas de remplacer les agriculteurs en faisant, pour eux, ce qu'ils peuvent faire eux-mêmes ; en négociant eux-mêmes avec le conserveur, d'une part, les agriculteurs prennent directement conscience des conséquences des décisions à prendre, et d'autre part, cela empêche la bureaucratisation du groupement. Le rôle du groupement, par contre, est de négocier, avec le conserveur, les règles du jeu de ces négociations et de veiller impartialement à leur respect ».

Dans ces conditions, on peut expliquer pourquoi les groupements efficaces négocient peu de facteurs directement : mais ils interviennent tous sur quelques facteurs clés tels que « contrôle des réceptions en usine », conflits entre agriculteurs et le conserveur.

De ce fait, les agriculteurs des groupements efficaces ont plus souvent des contacts directs avec l'usine et leurs responsables.

2. Contacts directs des agriculteurs avec l'usine

Les agriculteurs des groupements à l'efficacité élevée ont non seulement des contacts de négociation avec

l'usine, mais aussi des contacts physiques opérationnels lors de la récolte. Il y a une corrélation positive entre le mode de transport des pois à l'usine (quand il est fait par les agriculteurs), et l'efficacité des groupements.

Les pois sont battus sur les champs et seuls les grains sont amenés à l'usine. Ce transport des grains est, par contrat national, à la charge du conserveur. Si l'agriculteur le fait, il est remboursé en fin de campagne (6).

Les résultats de l'enquête montrent que 78 % des pois des groupements les plus efficaces sont transportés par les agriculteurs eux-mêmes, contre 41 % pour les groupements à efficacité moyenne et 24 % pour les groupements à efficacité inférieure. Pourquoi cette corrélation efficacité-transport par les agriculteurs ?

La raison est donnée par les agriculteurs des groupements efficaces. Les Bureaux de ces groupements incitent leurs membres à faire eux-mêmes les transports afin de mieux surveiller les méthodes de réception en usine (vérification des pesées, des prises d'échantillons...), de pouvoir discuter des plannings de récolte (7) et d'être mis au courant des problèmes de réception de l'usine. Ces visites fréquentes à l'usine permettent aussi aux agriculteurs de comparer leurs résultats avec ceux de leurs collègues. En revanche, les agriculteurs des groupements peu efficaces laissent l'usine transporter leurs pois ; les plannings de récolte se font alors par téléphone ou par messages.

Les Bureaux des groupements efficaces profitent de la présence fréquente de leurs agriculteurs à l'usine pour organiser une rotation volontaire de leurs membres, pour contrôler les méthodes de réception et tenir un cahier de vérification. Les agriculteurs, à tour de rôle (8), restent deux heures aux postes de réception ; c'est à ce niveau que se règlent la majorité des conflits. L'enquête montre que les Bureaux des groupements peu efficaces ne sont pas arrivés à organiser cette rotation volontaire et que ce sont les membres du Bureau qui assurent cette présence à l'usine, ou bien, qui engagent des stagiaires pour faire ce contrôle. Les agriculteurs efficaces sont donc plus engagés personnellement (en temps et en responsabilité) que les membres des groupements peu efficaces.

3. Engagement financier des agriculteurs

Les frais de battage des pois (séparation des grains des gousses) sont à la charge du conserveur. Depuis quelques années, les constructeurs de machines ont mis au point des ramasseuses-batteuses mobiles (automo-

(6) Les revenus/ha calculés ne comprennent pas les remboursements faits par l'usine aux agriculteurs pour les services qu'ils peuvent rendre (transport des pois ou récolte par leurs propres moyens).

(7) Lors d'un coup de chaleur, les pois d'un champ peuvent devenir très durs (mauvaise qualité, donc prix bas) en quelques heures. Aussi, les plannings de récolte se font par demi-journée, y compris les dimanches et jours fériés.

(8) Le nombre d'agriculteurs par groupement varie de 44 à 1.244 avec une moyenne de 264 agriculteurs. Un agriculteur est donc amené à participer à la rotation de présence entre 1 et 2 fois par an.

trices ou tractées). Lors de l'enquête, de nombreux agriculteurs pensaient avoir intérêt à acheter des moissonneuses-batteuses (investissement de l'ordre de 400.000 F) et, ainsi à récolter eux-mêmes leurs champs et à se faire rembourser ensuite cette opération par le conserveur.

Les résultats précédents témoignent que les groupements à revenus/ha élevés sont ceux dont les agriculteurs sont motivés et engagés personnellement sous l'angle du temps et des responsabilités. Est-il aussi souhaitable qu'ils s'engagent financièrement ? Si les agriculteurs acquièrent les machines de récolte, ils seront remboursés par les conserveurs, mais ce sont eux qui contracteront les emprunts et ils se lient à la culture des pois pour au moins la durée de remboursement de ces emprunts (5 ou 7 ans).

D'après l'enquête, des agriculteurs ont actuellement leurs propres ramasseuses-batteuses. Le tableau 4 montre que la variable « % des pois récolté par les agriculteurs eux-mêmes » n'est pas explicative de la variation des revenus/ha moyens des groupements.

En moyenne, les agriculteurs peu efficaces récoltent davantage eux-mêmes. Parmi les groupements à efficacité inférieure l'un d'eux a la totalité de la récolte faite par ses membres. Par contre, les deux groupements les plus efficaces de la population font récolter leur récolte entièrement par le conserveur.

Ces résultats ne permettent donc pas de penser que les agriculteurs obtiendront des revenus plus élevés en récoltant eux-mêmes leurs pois. Selon l'enquête, les agriculteurs pensent que le fait de posséder leurs machines de récolte leur permet : d'avoir plus de liberté pour choisir la date optimum de récolte et, ainsi, de s'assurer un revenu maximum ; de s'assurer que le battage est bien fait et qu'il y a le minimum de perte de pois sur le champ.

Or, le fait que les deux premiers groupements de la population, en terme d'efficacité, font tout récolter par l'usine, montre que l'agriculteur peut s'assurer un revenu élevé... à une double condition.

— Il faut une étroite collaboration entre l'agriculteur et le conserveur lors des choix des dates de récolte. Nous avons vu plus haut que l'agriculteur efficace se rendait fréquemment à l'usine afin d'ajuster les plantings. Les groupements efficaces s'assurent de la permanence quotidienne à l'usine, du Chef de Plaine (responsable de la récolte), à une heure fixe et connue de tous les agriculteurs. Ainsi, chaque agriculteur peut négocier la date exacte de la récolte de ses champs. Mais les agriculteurs des groupements peu efficaces se plaignent de ne pas pouvoir joindre facilement le Chef de Plaine et d'être « esclaves » de l'avancement des chantiers de battage.

— Les agriculteurs doivent surveiller strictement les chantiers de récolte afin de s'assurer de la qualité du travail. Les Bureaux des groupements efficaces deman-

dent et obtiennent (sous peine de donner tort à l'agriculteur s'il y a conflit avec le conserveur) que chaque agriculteur soit présent, sur son champ, lors du chantier de battage. Les Bureaux des groupements peu efficaces se plaignent que leurs agriculteurs sont souvent absents lors de la récolte.

Les Présidents des groupements les moins efficaces souhaitent que leurs agriculteurs achètent les machines de récolte. En fait, par ce biais financier, les Présidents cherchent à motiver leurs membres, à les impliquer davantage. Toutefois n'y a-t-il pas un moyen moins onéreux et moins risqué pour motiver les agriculteurs ? (les deux groupements les plus efficaces n'ont aucune machine de récolte).

D'autre part, si les agriculteurs ne sont guère motivés, il n'est pas sûr que ce remède soit efficace (en effet, un des groupements de la classe d'efficacité inférieure fait tout récolter par ses membres).

Enfin, une des forces de négociation des agriculteurs est d'être libre de faire ou de ne pas faire des pois. La culture du pois ne demande aucun investissement particulier. L'achat d'une machine onéreuse les lie à cette culture pendant plusieurs années.

4. Conclusion

Les résultats de l'enquête montrent que l'efficacité des agriculteurs est plus grande quand les agents intéressés sont personnellement impliqués dans des relations directes avec les conserveurs. La distinction entre groupements-écrans (stratégie de filtre) et groupements-catalyseurs (stratégie d'incitation), semble être essentielle pour l'interprétation des résultats observés. Les groupements efficaces sont catalyseurs dans la mesure où ils incitent leurs membres à prendre eux-mêmes les décisions qui influent directement sur leurs revenus personnels. Cette « décentralisation », de la part des Bureaux des groupements efficaces, exige une confiance tant au niveau des membres qu'au niveau des conserveurs puisque les relations, directes, ne passent pas par le Bureau. Toutefois, cette « décentralisation » va de pair avec un système d'information et de contrôle mis en place par les Bureaux des groupements efficaces.

EFFICACITE DES GROUPEMENTS ET INFORMATIONS

Le revenu/ha dépend de deux éléments clés : d'une part, du nombre de tonnes/ha et, d'autre part, de la qualité (les grains fins et tendres sont payés plus cher). Pour étaler dans le temps les travaux de semis et de récolte, les conserveurs doivent utiliser plusieurs variétés de pois. Celles-ci ne présentent pas toutes les mêmes caractéristiques en rendement physique et en qualité, donc en revenu/ha. Les agriculteurs veulent donc planter les variétés qui leur procurent des revenus/ha élevés. Aussi le choix des variétés est-il très important pour eux.

Pour négocier ce choix, les Bureaux des groupements efficaces interviennent moins fréquemment (40 % des cas) que ceux des groupements les moins efficaces (60 % des cas). Le questionnaire demandait à chaque Président de groupement quels étaient les résultats par variété, c'est-à-dire les revenus/ha par variété. Seuls les groupements efficaces connaissent ces résultats. Mais ce sont les autres qui négocient avec le conserveur au nom des agriculteurs. En effet les agriculteurs peuvent très difficilement connaître directement les revenus/ha par variétés ; pratiquement seul le conserveur le peut car il analyse chaque livraison et il en connaît la provenance. Mais ces résultats étant indispensables pour que les agriculteurs négocient le choix des variétés, les bureaux des groupements efficaces ont suffisamment de poids (par pression ou par confiance mutuelle) auprès des conserveurs pour obtenir ces renseignements. Ils les communiquent alors à leurs membres qui ont ainsi les éléments nécessaires pour négocier eux-mêmes directement avec le conserveur. Le Bureau peut très facilement ensuite vérifier la normalité des résultats des négociations particulières.

Les Bureaux des groupements peu efficaces ne connaissent pas ces résultats par variété : certains ne semblent pas attacher une grande importance à ce type de renseignement ; d'autres, malgré leur demande, n'obtiennent pas ces renseignements de leur conserveur. Aussi, par manque d'information pertinente, ces Bureaux ont tendance à centraliser à leur niveau les négociations sur le choix des variétés.

Ainsi, l'obtention et la diffusion d'informations pertinentes permettent aux groupements efficaces de décentraliser les négociations tout en contrôlant leurs résultats.

CONCLUSION

Conditions d'efficacité d'un groupement

L'analyse des facteurs influençant l'efficacité des groupements est, dans le cas présent des producteurs de pois de conserve, facilitée par le fait que la grille des prix est identique pour tous les agriculteurs. De ce fait, l'efficacité des groupements est indépendante de leur habileté ou capacité à négocier les prix, un des éléments essentiels de l'efficacité. Les autres facteurs sont donc plus facilement mis en évidence.

Les groupements dont l'efficacité économique est forte sont composés de membres s'impliquant personnellement (en termes d'actions et de temps) dans des relations fréquentes et directes avec leur interlocuteur économique (le conserveur). Ces membres ne court-circuitent pas l'organisation qu'ils ont mise en place puisque le Bureau du groupement les incite à être en prise directe avec l'usine ; ces groupements peuvent être appelés « catalyseurs d'énergie » dans la mesure où leurs Bureaux « poussent en avant » leurs membres.

Les groupements dont l'efficacité économique est faible sont composés de membres plus passifs et qui délèguent (abandonnent ?) leurs pouvoirs à leur Bureau. De ce fait, les membres ont moins de contacts avec l'usine ; le Bureau est une sorte « d'écran » entre les agriculteurs et leur conserveur.

Les groupements sont efficaces, sur le plan économique (revenu/ha moyen de leurs membres) dans la mesure où :

- * leurs membres ont des objectifs et des motivations homogènes en matière de recherche d'un revenu/ha élevé ;

- * les membres, aidés par leur Bureau, réalisent que le Bureau ne doit pas les remplacer pour la détermination des éléments précis influençant leurs revenus personnels. En revanche, le rôle du Bureau est, en tant que contre-pouvoir face à l'usine, de fixer les règles générales des négociations individuelles et de défendre ses membres lors de conflits avec l'usine ;

- * la cohésion des membres donne suffisamment de pouvoir au Bureau pour obtenir de l'usine les informations pertinentes permettant aux membres de négocier valablement avec l'usine. Le Bureau concentre ses efforts à analyser les éléments-clés composant le revenu des membres, à obtenir ces éléments-clés et à les diffuser pour ensuite en contrôler l'utilisation par les deux parties ;

- * le Bureau ne se voit pas comme un intermédiaire entre les agriculteurs et l'usine, mais comme un catalyseur d'énergie de ses membres.

Les résultats de cette recherche dans le domaine des groupements de producteurs de pois de conserve montrent que l'efficacité économique d'un groupement dépend du degré de motivation et de participation de ses membres. Il est donc possible de lier positivement les trois facteurs : motivation-participation-efficacité économique.

Tableau 1. — REVENU ET INDICES D'IMPORTANCE DES OBJECTIFS DES GROUPEMENTS

Clés : indice n° 1 : le plus important
indice n° 5 : le moins important

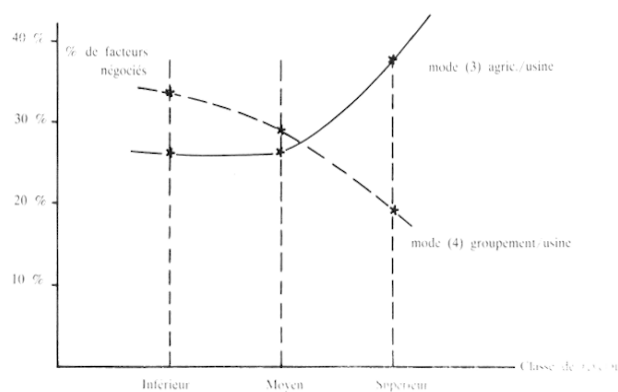
Objectif du groupement	Classe de revenus/ha		
	Supérieur	Moyen	Inférieur
Sécurité à long terme...	1,8	3,0	3,6
Revenu/ha maximum..	1,2	1,2	2,0
Liberté des agriculteurs	3,8	3,6	3,4
Confiance avec l'usine.	2,4	2,3	3,0
Solidarité entre les agriculteurs	4,4	2,9	2,6
Ecart maximum entre indices extrêmes	4,4 - 1,2 = 3,2	3,6 - 1,2 = 2,4	3,6 - 2,0 = 1,6

Tableau 2. — REVENUS DES AGRICULTEURS ET MODES DE LIENS

Mode de liens	Supérieurs (5 groupements)		Moyens (11 groupements)		Inférieurs (5 groupements)	
	Nombre de facteurs	%	Nombre de facteurs	%	Nombre de facteurs	%
(1) agric. seul	1,8	11 %	2,4	15 %	1,4	9 %
(2) usine seule	3,8	24 %	3,5	22 %	3,2	20 %
(3) agric./usine	6,0	38 %	4,3	27 %	4,2	26 %
(4) groupement/usine	3,0	19 %	4,6	29 %	5,4	34 %
(5) contrat National . .	1,4	9 %	1,2	7 %	1,8	11 %
Total	16,0	100 %	16,0	100 %	16,0	100 %

Source : résultats de l'enquête.

Tableau 3. REVENU ET NOMBRE DE FACTEURS NEGOCIES PAR LE GROUPEMENT



Source : tableaux 2 et 3, pages 131 et 132.

Tableau 4. — % DE LA RECOLTE FAITE PAR LES AGRICULTEURS EUX-MEMES

- * groupements à efficacité supérieure : % moyen pondéré : 16 %
 - * groupements à efficacité moyenne : % moyen pondéré : 13 %
 - * groupements à efficacité inférieure : % moyen pondéré : 19 %
- Remarque : pondération par les surfaces en pois des groupements.