



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.

Stratégie et organisation de l'entreprise

Madame Marie-Thérèse Letablier

Citer ce document / Cite this document :

Letablier Marie-Thérèse. Stratégie et organisation de l'entreprise. In: Économie rurale. N°217, 1993. La qualité dans l'agro-alimentaire. pp. 53-59;

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1993_num_217_1_4571

Fichier pdf généré le 08/05/2018

ATELIER "C"

STRATÉGIE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Synthèse des communications présentées en séances parallèles

par Marie-Thérèse LETABLIER*

Intervenants

M.T. LETABLIER (Centre d'Etudes de l'Emploi)

Qualité et modèle d'entreprises dans le secteur laitier.

W. HEINTZ (INA Paris-Grignon)

Modèles d'entreprises et conventions de qualité. Les entreprises de collecte-stockage et le marché du blé.

D. CAPT (INPSA Dijon)

Le marché des biens alimentaires fermiers : étude comparative de la charcuterie et du fromage de chèvre fermier dans la région Rhône-Alpes.

**A. FROUIN
(Soredab-Bongrain, La Boissière)**

Entreprise et critères de qualité.

J.P. HUIBAN (INRA Lille)

La qualité du facteur travail : la relation entre la structure des emplois et la productivité apparente du travail.

**A. LAMANTHE
(LEST-CNRS Aix-en-Provence)**

Qualité des produits et espaces professionnels : une étude comparative viticulture/horticulture industrielle.

**R. FANFANI, S. GATTI, L. LANINI
E. MONTRESOR, F. PECCI
(Universités de Bologna et de Vérone)**

Les systèmes locaux de production et les produits de qualité dans l'industrie de la viande en Italie.

Depuis quelques années, la qualité est au cœur des stratégies des entreprises dans la plupart des secteurs d'activité. Les industries agro-alimentaires n'échappent pas à ce regain d'intérêt bien que la préoccupation de la qualité y soit constante. Toutefois, la qualité est non seulement l'occasion d'un redéploiement stratégique mais une justification des restructurations des entreprises et des changements dans l'organisation de la production et du travail. En nous permettant de franchir les portes de l'entreprise, le thème de cet atelier invite à une interrogation sur les redéploiements stratégiques liés à un repositionnement sur la qualité lorsque l'objectif de l'entreprise n'est plus seulement de produire davantage pour répondre à des besoins croissants mais de produire différemment.

Si cette bifurcation dans l'histoire de l'organisation industrielle qui alimente les controverses sur l'opportunité d'évoquer à ce propos un après-taylorisme ou un néo-taylorisme (Cohendet et Hollard, 1988; Stankiewicz, 1988) a été peu étudiée dans l'industrie agro-alimentaire, il n'en reste pas moins que le secteur connaît une inflexion sensible de son évolution depuis les années 1980. Celle-ci se caractérise en premier lieu par une déstabilisation en profondeur du modèle d'organisation. En effet, à une économie de la sécurité alimentaire s'est substituée une économie de surplus. L'industrie agro-alimentaire s'est développée jusqu'à la fin des années 1970 sur des objectifs de croissance de la production, d'augmentation des rendements agricoles et de la productivité industrielle. Le changement de modèle qui s'opère dans les années 1980 met

* Centre d'Etudes de l'Emploi.

en avant la qualité dans l'émergence de nouvelles dynamiques de production et de gestion. Le recentrage de l'entreprise sur la qualité répond non seulement à un problème de surcoût de la non-qualité qui devient inacceptable, mais surtout accompagne un changement profond de logique productive. Il ne s'agit plus de satisfaire des besoins quantitatifs par le développement d'une production de masse mais d'adapter les produits à la configuration nouvelle de la demande, à l'évolution des consommations et des modes de vie, aux exigences normatives. La qualité devient un moyen d'adapter la production à la différenciation de la demande et des marchés. En conséquence, les repères d'évaluation du modèle ancien tels que la productivité, n'apparaissent plus pertinents pour mesurer la compétitivité (Zarifian, 1990). Le dilemme de la productivité tel qu'il était posé dans les années 1970 (Abernathy, 1978) trouvait sa solution dans la flexibilisation de l'outil de production. La flexibilité, essentiellement technologique s'accommodait des outils d'évaluation et ne remettait pas fondamentalement en question le modèle d'organisation. Cette forme de flexibilité n'apparaît plus suffisante pour gérer un ajustement plus serré à la demande. Quel modèle se substitue à l'ancien ? Est-il adaptation ou nouveau modèle ? Évolution ou rupture dans l'organisation industrielle ? Quelles formes du travail industriel accompagnent ces changements ? Sur quels éléments internes l'entreprise peut-elle s'appuyer pour accompagner les changements et la dynamique d'organisation ?

Autant de questions qui serviront de fil conducteur à la lecture des communications à cet atelier et que nous proposons de regrouper autour des thèmes suivants: diversité des modèles d'organisation et dynamique du changement, approches de la qualité, enjeux du travail et relations de l'entreprise avec son espace.

MODÈLES DE PRODUCTION ET DYNAMIQUE D'ORGANISATION

Comment rendre compte de la diversité des modes d'organisation présents dans le secteur ? Comment identifier les changements et quels outils d'analyse mobiliser ? Deux communications abordent ces questions à partir des outils empruntés à l'économie des conventions dont on trouvera des éléments dans la communication de F. Eyraud-Duvernay dans ce même ouvrage. L'une présente deux modèles de production observés dans l'industrie laitière et s'interroge sur les formes actuelles de recherche de compétitivité, l'autre analyse les changements de modèles de production dans des entreprises de collecte-stockage du blé lorsque la logique de qualité change.

Modèles d'entreprises et conventions de qualité

La qualité apparaît d'abord, pour M.T. Letablier comme pour W. Heintz, comme le résultat d'opérations de qualification qui impliquent des acteurs, mobilisent des dispositifs, activent des médiations. A chaque modèle d'entreprise correspond un mode d'évaluation de la qualité cohérent avec un mode de coordination des ressources et un ordre de grandeur (Boltanski, Thévenot, 1987). La notion de "convention de qualité" empruntée à F. Ey-

mard-Duvernay (1989) réalise bien le rôle de la négociation et de l'accord dans la fixation d'un cadre commun nécessaire à l'élaboration d'une qualification. Dans le registre domestique, la qualité est référée à l'origine qui traite dans un rapport de proximité et de familiarité les êtres et les produits (Boisard, Letablier, 1987). La confiance active la coordination, et la qualité construit la réputation de l'entreprise, de ses membres et de ses produits. En revanche, la qualité évaluée par le marché ne peut l'être en dehors du prix et de la confrontation des offres et des demandes. La qualité dans l'ordre du marché n'a ni consistance, ni constance, ce qui amène les entreprises à valider la qualité de leurs produits hors du contrat et du jeu du marché, en se référant à des normes et des standards afin de lui assurer une stabilité dans le temps et une validité générale. La qualité industrielle est avant tout respect de normes et de procédures. Équipements et savoirs techniques sont déterminants à sa réalisation comme le montre W. Heintz à propos du modèle de production qui s'est diffusé dans les entreprises de collecte-stockage de céréales au cours des années 1960-1980. L'articulation sur l'accroissement de la productivité agricole céréalière et l'intensification constituent l'assise du modèle tandis que l'instauration d'un soutien des prix à la production et la mise en place d'une définition réglementaire des produits par l'intermédiaire de normes d'intervention, y jouent un rôle de référence. Les performances des entreprises sont d'abord quantitatives et évaluées par un indicateur de productivité. Les produits faiblement différenciés n'autorisent que des innovations techniques. Les relations commerciales sont orientées vers les marchés de consommation de masse, relayées par la grande distribution qui étend son emprise. La qualité céréalière congruente avec ce modèle apparaît peu consistante tant les entreprises sont focalisées sur la seule question de la productivité. En conséquence, la caractérisation des lots se limite à un contrôle de la conformité à des normes "physiques".

Le modèle industriel ne se réduit pas seulement à l'application de techniques de production et d'organisation efficaces, il suppose que les entreprises aient le rôle déterminant dans la définition des produits, le client n'ayant qu'un rôle réduit. C'est précisément autour de la question de la détermination de la qualité des produits et de ses acteurs que s'opère le changement de modèle de production.

D'un modèle à l'autre : la dynamique du changement

Que se passe-t-il dans l'entreprise lorsque la qualification des produits n'est plus référée à des critères d'efficacité technique mais aux exigences de variété et de diversité du marché ? Lorsque l'arbitrage au profit du bas prix et au détriment de la qualité est clairement remis en cause, comme l'exprime J. De Bandt dans sa contribution à cet ouvrage ? Comment "penser à l'envers" (Coriat, 1990) et définir la qualité à partir des évaluations bien peu outillées des commerciaux ? Les entreprises s'ajustent à ces changements de plusieurs manières, par un remodelage de leur organisation interne, par la recherche

d'une flexibilité productive, par la ré-appropriation de l'opération de qualification et par la mobilisation des salariés.

L'observation d'entreprises laitières en restructuration (M.T. Letablier) apporte quelques éléments sur la dynamique interne de l'entreprise, congruents avec les observations faites dans d'autres secteurs (Veltz, 1992). Deux fonctions peu considérées jusqu'alors s'affirment et deviennent centrales dans la conduite du changement : la formation et l'innovation. La formation élargit son champ d'action et change de nature. Elle s'inscrit dans un processus général d'apprentissage qui concerne l'ensemble de l'entreprise. Elle n'est plus seulement adaptation à de nouvelles machines mais devient apprentissage de l'entreprise, formation aux produits, à la communication, à l'expression. Elle vise la construction d'une compétence d'entreprise conformément aux objectifs stratégiques de resserrement sur le "métier". Elle devient une forme de mobilisation des salariés sur la qualité et devrait en conséquence contribuer à resserrer leur attachement à l'entreprise et à stabiliser la main-d'œuvre. L'innovation éclate en une fonction recherche située en amont de la production et reliée à des réseaux scientifiques externes d'une part, et d'autre part une fonction développement, décentralisée sur les sites de production et directement reliée à la fonction qualité. Cette dernière a en charge la différenciation des produits en liaison avec la demande relayée par les commerciaux et autres dispositifs internes chargés de capter les désirs des consommateurs. Ces deux fonctions ont en commun de ne pas être dans une position hiérarchique mais de traverser l'ensemble de l'organisation. Elles vont dans le sens d'un remodelage de celle-ci, de ses relations externes avec le développement de relations plus partenariales, et de ses relations internes avec une relative décentralisation des décisions vers les établissements réorganisés sur leur compétence propre. Ce remodelage concourt ainsi à atténuer la prégnance de l'organisation hiérarchique. Dans cette configuration, la communication est appelée à jouer un rôle essentiel qu'il s'agisse de la circulation de l'information ou de l'expression des salariés.

Les entreprises de collecte-stockage de céréales, contraintes d'adapter leur stratégie à l'évolution des marchés et à l'affaiblissement du cadre réglementaire, ne se restructurent pas selon une logique unique de qualité mais contribuent à l'éclosion de formes transitoires qui juxtaposent plusieurs logiques. La crise de la PAC et son incidence sur le marché du blé, et plus généralement la remise en question du système de l'intervention, ont pour conséquence de réactiver les marchés. Cela signifie réactivation de la logique marchande, redéploiement des formes de la concurrence, stratégies de diversification, flexibilisation des processus de production, prééminence accordée aux innovations de produits et émergence de nouveaux modes de qualification des produits. On observe alors une extension des gammes de farines pour répondre à un objectif d'ajustement plus serré à différents usages. Le même constat est fait dans l'industrie laitière avec le repositionnement des entreprises sur des produits

à plus forte valeur ajoutée selon une logique de diversification et de valorisation accrues.

La qualification des produits est assurée de diverses manières, par une différenciation fondée sur des critères techniques comme dans le "modèle de gamme", par des formes de déclinaison au stade final ou par une révision de l'organisation de la filière comme dans le "modèle commercial", forme de compromis entre les deux précédents. La recherche d'une flexibilité productive répond à la nécessité de concilier deux exigences *a priori* opposées, fabriquer des produits bien répertoriés et précisément identifiés d'une part, et d'autre part varier ces produits dans le temps, selon la demande et s'ajuster au plus près aux exigences des clients. Elle s'appuie sur deux formes de flexibilité, technique et temporelle. La décentralisation des équipements de stockage de céréales permet l'étalement temporel de l'approvisionnement tandis que la flexibilité technique autorise une différenciation accrue des produits.

Ce qui ressort en définitive de ces deux recherches, c'est la complexification croissante des objectifs de production. Les performances de l'outil de production, si élevées soient-elles en termes de productivité et/ou de flexibilité, peuvent être inutilisées si l'organisation ne se dote pas de moyens de réagir aux changements qualitatifs du marché et surtout d'anticiper ces changements. Le dilemme productivité/ flexibilité s'efface au bénéfice d'un repositionnement sur la qualité, source d'un nouveau compromis productif et condition déterminante de la compétitivité. En conséquence, les mutations technologiques semblent perdre une partie de leur poids dans la configuration des changements au profit des mutations économiques. Les coûts de production comme les prix, deviennent moins déterminants, dans certains contextes, dans les échanges et la compétitivité.

QUALITÉ "FERMIÈRE" ET PETITES "ENTREPRISES" DOMESTIQUES

La recherche coordonnée par D. Capt introduit un modèle de production et un registre de qualité que nous pouvons qualifier de domestique pour reprendre une terminologie déjà utilisée ailleurs. Loin d'être une forme archaïque et résiduelle, ce modèle apparaît au contraire comme un mode de production cohérent et doté d'une rationalité propre. Il inscrit la qualité dans un registre où l'origine et le terroir l'emportent sur les normes techniques dans la définition des produits. La qualité est enracinée sur les lieux mêmes où elle est produite. La confiance et la réputation, mesure commune aux biens et aux personnes, assurent la coordination.

Partant de l'analyse des logiques économiques d'exploitations agricoles productrices de fromages de chèvres et de charcuteries dans la région Rhône-Alpes, l'auteur observe le mode de qualification qui construit les produits "fermiers". Ces productions présentent la particularité d'intégrer tous les segments de la filière de production sur un même lieu. Les exploitations agricoles qui produisent, transforment et vendent leurs produits sont étudiées comme des petites entreprises issues d'un besoin de di-

versification des exploitations agricoles et de l'évolution des modes de consommation. De plus, la recherche du goût, de la fraîcheur, du naturel contribuent au renouvellement de la clientèle des produits fermiers. La question se pose alors pour D. Capt de situer ces petites entreprises dans le système productif et dans le champ de la concurrence, compte tenu de leur spécificité. Obéissent-elles à une logique de prix ou à une logique de différenciation? Les enjeux économiques autour des produits fermiers sont à la fois des enjeux locaux, de production, de marché et d'identité locale, et des enjeux professionnels liés au devenir des petites et moyennes exploitations agricoles dans le contexte de la PAC. Les productions fermières connaissent un regain d'intérêt, tant des consommateurs qui se sont renouvelés, que des producteurs qui y voient un moyen de maintenir leur exploitation en valorisant eux-mêmes leurs produits. Ce mode de production s'affirme en tant que tel comme l'atteste la tendance des exploitations à se spécialiser. Il se rencontre moins chez les exploitants les plus démunis que parmi une paysannerie moyenne, dynamique, ayant des itinéraires socioprofessionnels définis.

L'objectivation de la qualité fermière active des enjeux issus de la rencontre entre deux sources de qualification, les producteurs et les consommateurs. D'un côté, l'évolution alimentaire apparaît plutôt favorable à l'établissement de liens directs entre acheteurs et vendeurs de biens fermiers et à confirmer un modèle de production qui fonctionne et trouve les moyens de son renouvellement. Mais de l'autre, s'affirme un processus visant à inscrire ce qualificatif dans une convention de nature industrielle comme celle qui a présidé à la construction du label poulet.

Une enquête auprès des consommateurs de ces produits permet d'observer le moment de la vente directe, la rencontre entre producteurs, consommateurs et produits. Ce moment est essentiel à la compréhension de la construction de la confiance et de la réputation. C'est aussi un moment d'expression de la force des liens locaux.

QUALIFICATION INDUSTRIELLE ET CRITÈRES DE QUALITÉ

Trois repères de qualité industrielle

La réflexion proposée par A. Frouin à propos de la définition de la qualité et de ses critères nous éloigne du registre domestique. Le cadre de la réflexion est situé d'emblée. Nous sommes "dans le système industriel d'approche de la qualité (...) qui s'enracine dans un passé fort ancien de codification des formules et des pratiques, de contrôles des paramètres et des résultats, déjà implantés dans un certain nombre d'usines de l'après-guerre par les premiers ingénieurs qui ont eu pour rôle essentiel d'organiser la production et de la gérer". Ceci étant, quelles méthodes vont permettre l'adaptation et l'amélioration de chacun des critères de qualité requis dans ce registre? Régularité, sécurité et qualité gastronomique sont les trois critères retenus.

- **La régularité:** comment obtenir une qualité constante et fiable? L'assurance-qualité, technique née dans l'industrie spatiale au début des années 1960, permet de relayer les contrôles statistiques devenus inopérants en raison du resserrement des exigences. Toutefois, si la logique de construction de la qualité reste la même, la mise en place de l'assurance-qualité en revanche, modifie la manière de produire. Ce système n'autorise en principe aucune initiative sur les procédés et les process car la définition de chaque étape est fixée au préalable avec précision et toutes les opérations sont en interaction. Tout produit fabriqué est *a priori* parfait, tous les paramètres ayant été contrôlés préalablement et les produits déviants rejetés en cours de fabrication..

- **La salubrité:** ce critère implique la dimension sanitaire de la qualité avec la question annexe des pollutions microbiennes dans le cas des produits consommés crus. Cette dimension appelle une forme de responsabilité civique vis-à-vis de la santé des consommateurs, que l'entreprise partage avec les pouvoirs publics. Cette responsabilité est grande dans l'industrie alimentaire où les contaminations engendrent des peurs collectives et des menaces sévères pour les entreprises (cf. listéria, salmonelles, et "affaire" Perrier aux USA en 1992). L'auteur souligne les progrès qui ont été faits avec la diffusion de méthodes nouvelles d'analyse hygiénique. Cependant, des méthodes d'analyses bactériologiques rapides restent à mettre au point pour parfaire les contrôles de qualité dans ce domaine.

- **La qualité gustative** se différencie des deux critères mentionnés ci-dessus car elle ne s'inscrit pas dans une logique de standardisation. Elle appelle au contraire la diversité. Elle est néanmoins traitée dans le registre industriel puisqu'elle est abordée dans sa dimension technique, physico-chimique et biologique. Le goût est instrumenté par des techniques d'analyses sensorielles, des techniques "de profils" qui se construisent et se précisent. Mais restent les goûts des consommateurs, changeants et difficiles à anticiper.

La régularité reste cependant le critère de la qualité industrielle, les deux autres critères résultant de compromis à construire, l'un avec les institutions chargées de définir l'intérêt général et l'autre avec le marché et les clients. La notion de "notoriété gastronomique" utilisée par A. Frouin contient les limites du référentiel technique dans sa contribution à la définition de la qualité et rappelle que si la qualité industrielle est indispensable, elle ne saurait suffire à l'entreprise dont le but est non seulement de produire aussi bien qu'il est possible mais aussi de vendre. Mais cet objectif rencontre le client, un acteur dont il apparaît délicat de faire un partenaire.

De l'assurance-qualité à la certification d'entreprise

L'assurance-qualité perfectionne l'instrumentation technique de la qualité industrielle. Cependant ce perfectionnement ne semble pas possible sans un contenu organisationnel. Or, l'articulation avec les changements de l'organisation reste à analyser. Certes, l'assurance-qualité est encore peu diffusée dans l'industrie alimentaire. Elle

n'en contribue pas moins à réviser l'organisation de la production et ses modes de contrôles, l'articulation des différentes opérations, l'organisation du travail et les modes de commandement ainsi que les relations des entreprises avec leurs fournisseurs et leurs clients. Elle contribue également à la définition d'une compétence d'entreprise lorsqu'elle débouche sur une certification d'entreprise, laquelle subordonne l'évaluation des produits à l'évaluation de l'organisation et de ses capacités à assurer les objectifs de qualité qu'elle s'est elle-même fixés. La soumission de l'appréciation des produits au jugement sur l'entreprise entraîne un déplacement du marché des produits vers des "marchés d'organisation" (Eyraud-Duvernay, 1992).

Enfin, ce perfectionnement du modèle industriel s'effectue avec le recours à de nouveaux acteurs, les cabinets de conseils, les auditeurs, les évaluateurs, dont il conviendrait d'examiner plus attentivement le rôle et en particulier le mode de travail ainsi que le modèle qu'ils contribuent à diffuser.

LE TRAVAIL ET SES NOUVEAUX ENJEUX

La question du travail est abordée sous deux angles différents. Tandis qu'Annie Lamanthe s'interroge, à partir d'une analyse qualitative sur la relation entre la nature des produits et les caractéristiques des entreprises, des salariés et des modes d'organisation, J. P. Huiban adopte une posture de recherche plus globale et cherche à estimer, par des méthodes quantitatives, la relation entre la qualité intrinsèque du facteur travail et l'efficacité productive de ce travail.

La qualité du facteur travail: la relation entre la structure des emplois et la productivité apparente du travail

La qualité du travail est-elle vraiment un facteur d'efficacité de l'entreprise? C'est ce lien que tente de vérifier J. P. Huiban à partir d'une interrogation sur la définition à adopter de la qualité du travail : qualité *ex ante* repérée à travers la structure des emplois occupés dans l'entreprise ou qualité *ex post* appréhendée à partir de la productivité apparente du travail. L'analyse de ces deux repères de la qualité du travail et de leur contribution à l'efficacité générale aboutit, dans l'agro-alimentaire, à un constat d'éclatement des résultats en sous-secteurs ou sous-familles. Leur compréhension suppose une désagrégation selon trois dimensions, technique, organisationnelle et sectorielle, dont la combinaison permet de construire la notion de *contexte productif*. La dimension *technique* renvoie au type de capital et d'équipement utilisé et se mesure au niveau de la branche. Les paramètres qui interviennent fortement dans la liaison recouvrent le taux d'encadrement, la nature de sa compétence (hiérarchique ou technique), le ratio ouvriers/employés qualifiés... Les contremaîtres jouent encore un rôle important dans les industries traditionnelles. La dimension organisationnelle souligne le rôle croissant de la taille dans le lien qualité

du travail / efficacité productive. Toutefois se pose ici la question de la pertinence des outils statistiques pour traiter les petites entreprises et leurs gisements de savoir-faire. La dimension sectorielle fait apparaître dans des industries comme l'industrie laitière par exemple, l'impact des ouvriers qualifiés et des cadres, ce qui n'est pas sans évoquer le recentrage de ce secteur sur les métiers, conformément aux résultats d'analyses qualitatives (Letaubier, 1992).

Si l'existence du lien entre structure des emplois et productivité apparente du travail est bien attestée par cette analyse, il reste que l'intensité et les formes de cette liaison varient. Une lecture plus fine des schémas d'organisation supposerait des outils moins rigides. Cela impliquerait en outre de mieux identifier les formes de coordination des activités d'une part, et d'autre part de disposer d'instruments d'évaluation permettant de rendre compte de la diversité et de la complexification croissante des objectifs de production.

Rendre compte de la diversité

L'analyse qui vient d'être présentée se heurte, nous semble-t-il, à des difficultés de deux ordres. D'une part, elle ne situe pas les individus dans leur implication vis-à-vis du système de contraintes dans lequel ils évoluent, c'est-à-dire dans l'interaction de l'organisation de la production et du travail. D'autre part, elle se heurte à un problème d'outillage pour rendre compte des modèles qui ne sont pas le modèle classique et qui ne répondent pas aux normes connues de la production. Enfin, elle soulève la question de la pertinence de la notion de productivité. Dans le modèle industriel classique, la productivité du travail était le repère central qui résumait la productivité d'ensemble. Or, il apparaît de plus en plus difficile de raisonner en termes de volumes de production sans intégrer l'explosion de variété qui touche la plupart des produits. La qualité devient un facteur de compétitivité qui s'échange de moins en moins contre des coûts ou des prix et qui brouille le concept de productivité/volume. Mais le passage d'une productivité du travail à une productivité globale n'a pas encore trouvé ses instruments d'évaluation.

Qualité des produits et espaces professionnels

En comparant deux systèmes de production, l'un en viticulture, l'autre en horticulture industrielle, A. Lamanthe reconstruit la cohérence de deux modèles de production. La notion "d'espace professionnel" construite par une équipe du LEST (1) à partir de comparaisons internationales sur le rapport salarial dans les grandes entreprises, est appliqué ici à des petites entreprises du secteur agricole. Les deux configurations productives décrites dans ce travail opposent d'abord deux produits, un produit singulier, le vin, et un produit standard, les boutures. En horticulture industrielle, la production régulière de boutures standardisées suppose un équipement en serres permettant la maîtrise des conditions naturelles, en particulier la

1. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, CNRS, Aix-en-Provence.

maîtrise des variations climatiques. En viticulture en revanche, l'irrégularité et l'imprévisibilité caractérisent le processus de production et l'organisation du travail. Ces deux éléments conditionnent les caractéristiques du produit final, la qualité du vin. A chaque production correspondent des caractéristiques des entreprises, des salariés et des modes d'organisation. Cette mise en perspective des contextes de production et des espaces professionnels apportent un éclairage sur la construction sociale de la qualité à partir de l'interaction produit/travail. On dispose ainsi, pour chaque modèle de production, d'un espace professionnel identifié et défini à partir de faits d'organisation et de modes de socialisation des salariés. Ces modes recouvrent des caractéristiques relatives à la variabilité de la durée du travail, l'irrégularité des rythmes de travail, la rigidité des contraintes de production. Ils conditionnent la polyvalence des salariés et la mise en œuvre de qualifications spécifiques. La viticulture offre un mode de socialisation de la main-d'œuvre caractérisé par la stabilité, une relation singulière au produit, l'absence de standard de temps de travail, l'attachement à l'entreprise adossé à une représentation valorisée du travail. Les contraintes naturelles appellent des ajustements constants. Les exploitations horticoles se situent à l'opposé du cas vinicole. Leur mode d'organisation est industriel : travail en serres qui distancie des contraintes naturelles, standardisation des plants, planification des quantités produites. A ce mode d'organisation s'ajoute un mode de travail : cycle hebdomadaire, pré-définition des tâches, régularité des rythmes et de la durée du travail, évaluation par le rendement, et une articulation sur un marché du travail : essentiellement féminin, sans qualification, mobile et péri-urbain. Ces deux espaces professionnels sont étanches et les passages de l'un à l'autre semblent improbables.

La notion d'espace professionnel apparaît pertinente à souligner la cohérence entre les différentes ressources qui composent chaque modèle et leur soumission au même mode d'évaluation. Elle pointe la dimension sociale qui contribue à la construction des logiques de qualité. Elle ouvre une articulation possible avec le fonctionnement des marchés du travail.

L'univers temporel et ses mutations

Un autre apport d'A. Lamanthe est de souligner la différence dans les modes d'appréhension du temps entre les deux espaces professionnels. Alors que la qualité industrielle dans l'horticulture s'appuie sur la stabilité de l'environnement interne et externe, sur la régularité des temps (durée fixe du travail, régularité des horaires, travail prescrit et reproductible à l'identique chaque semaine...), dans la viticulture au contraire, la qualité intègre le temps comme une donnée avec laquelle il faut composer constamment. Dans le premier cas, la maîtrise du temps est un objectif et une condition d'efficacité. Des structures temporelles de référence sont érigées en règles de production et de travail. Les modes de relation au temps, de la production et du travail, déterminent les logiques de qualité.

Nul besoin d'évoquer à nouveau le taylorisme pour parler des fondements temporels de l'ordre industriel, de nombreux travaux n'ont cessé de l'établir. Le redéploiement stratégique sur la qualité entraîne des modifications des structures temporelles de référence pour les entreprises, lesquelles contribuent d'ailleurs à l'obsolescence du modèle ancien d'organisation et à la nécessité de chercher de nouveaux compromis. L'exigence de réactivité à court terme et le raccourcissement du cycle de vie des produits modifient l'univers temporel de référence et entraînent des distorsions entre durée de vie des produits et durée de vie des équipements. En conséquence, la coordination des approches en termes de produit et en termes d'organisation de la production deviennent un enjeu essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise.

L'ESPACE DE PRODUCTION : TERRITORIALITÉ ET ESPACES LOCAUX

L'invention d'un lien nouveau à l'espace

Les liens de l'entreprise avec son espace se modifient sous l'effet des restructurations et des redéploiements stratégiques sur la qualité. La relation n'est plus seulement une question d'adaptation à l'environnement, et l'approche de l'espace ne peut se limiter à la distance géographique. L'espace devient espace de communication dans lequel la complémentarité temporelle prime sur la proximité spatiale. La durabilité et la stabilité des relations l'emportent lorsque la fiabilité de la qualité des produits devient déterminante dans la logique de production. Stabiliser les liens suppose l'invention de formes de coopération, voire de formules de partenariat avec pour objectif l'élaboration d'actions communes autour de la qualité. La certification d'entreprises participe de l'établissement de relations durables et stables entre l'entreprise et ses clients. Par le respect de procédures d'assurance-qualité, elle assure une qualité de ses produits et instaure de nouvelles règles du jeu dans les échanges. La communication occupe une place centrale dans la coordination des activités. Ces mutations de l'espace de production, qui ont été bien étudiées dans l'industrie automobile (Gorgeu, Mathieu, 1992) et dans l'industrie du bâtiment (Bobroff, 1988), vont de pair avec la dilution des frontières de l'entreprise et une certaine forme de redéploiement horizontal de ses activités. Le modèle hiérarchique s'estompe à la faveur d'un modèle plus décentralisé.

Les conséquences de cette mutation sont multiples : révision des critères de localisation, configuration nouvelle des réseaux de l'entreprise pour l'approvisionnement, l'innovation, la commercialisation, les coopérations technologiques, et effets sur l'organisation interne. Un examen des évolutions récentes montre que si la concurrence favorise le développement de comportements marchands, elle contribue simultanément à l'établissement de liens plus stables et plus durables entre les acteurs impliqués dans l'enjeu qualité. Des systèmes spatiaux porteurs de modèles alternatifs au modèle industriel se trouvent ainsi réactivés (Piore et Sabel, 1989). Ils se fondent sur une approche de la territorialité en termes de systèmes locaux de production, dans la logique des systèmes décrits par les Italiens.

Les systèmes locaux de production et les produits de qualité

La recherche présentée par l'équipe italienne (Fanfani et al.) se situe dans un ensemble plus large de recherches sur les systèmes industriels localisés, et sur ce que les Italiens ont appelé les "districts industriels" (2). Le système agro-alimentaire italien, "mosaïque de systèmes locaux différenciés dont l'évolution n'apparaît plus linéaire mais souvent interactive, avec des relations toujours plus étroites entre ses différentes composantes mais aussi avec le reste du système économique local" obéit à cette logique territoriale avec la particularité de la fonder sur une définition commune de la qualité. L'observation porte sur l'industrie de la viande en Italie, pour laquelle la force du lien territorial constitue l'une des conditions de la réalisation de la qualité des produits. L'exemple du district agro-alimentaire de la région de Modène en fournit une illustration. Celui-ci repose en effet sur une complémentarité productive entre le parmigiano reggiano, le traitement de la viande de porc et la production de viande bovine, ainsi que sur la définition d'un espace professionnel caractérisé par la circulation de la main-d'œuvre à l'intérieur du dis-

trict favorisant ainsi la circulation des compétences et la création de petites unités. La compétitivité du système s'appuie sur la trilogie : variété (gamme étendue de charcuteries), qualité élevée, coopération autour de marques collectives (deux A.O.C., jambon de Parme et jambon de Modène). En revanche, dans la filière viande bovine où les liens territoriaux sont affaiblis et les formes de coopération entre entreprises quasi inexistantes, la construction de la qualité s'inscrit dans un registre plus industriel. Au système fédérateur des A.O.C. s'oppose le système de la marque, système d'auto-certification en concurrence avec les marques de distributeurs.

Le cas du système agro-industriel de Modène illustre la force des liens locaux dans la construction de stratégies communes reposant sur une convention de qualité. Les formes de coopération, qui permettent la mise en commun d'un savoir et d'une stratégie, contribuent à définir un marché échappant aux règles habituelles. Mais si la construction d'un accord local sur une qualification commune des produits entraîne des avantages notoires en termes de position dominante sur le marché, la question du partage de la rente qualité entre les acteurs de la filière demeure.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABERNATHY (1978). - *The productivity dilemma*. John Hopkins University Press, 267 p.

BOBROFF J. (1988). - La qualité dans la construction en France, filières et logiques d'acteurs. In *La qualité en chantier, un enjeu du travail*. Actes du colloque du 22 mars, Plan construction-EVMB.

BOISARD P., LETABLIER MT. (1987). - Le camembert normand ou normé: deux modèles de production dans l'industrie fromagère. Cahiers du CEE n° 30, *Entreprises et produits*, Paris-PUF, P. 1-30.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1987). - Les économies de la grandeur. Cahier du CEE n° 31, Paris-PUF.

COHENDET P., HOLLARD M., MALSCH T. ET VELTZ P. (1988). - *L'après-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*. Paris, Economica.

CORIAT B. (1990). - *Penser à l'envers*. C. Bourgois, Paris.

EYMARD-DUVERNAY F. (1989). - Conventions de qualité et formes de coordination. *Revue économique*, vol. 40-2, p. 329-359.

EYMARD-DUVERNAY F. (1992) - Typologies d'entreprises et formes de coordination. In *Modèles d'entreprises et dynamique sectoriel-*

le: les approches contemporaines de la firme et des organisations. Actes et communications n°9, INRA..

GORGEU A., MATHIEU R. (1992) - *La restructuration de l'espace lié aux transformations des relations entre les grandes entreprises des secteurs automobile, aéronautique, informatique et leurs fournisseurs*. Rapport au Plan urbain, CEE, mai.

LETABLIER M. T. (1992). *Qualité et dynamique d'organisation*. Ronéo, CEE.

PIORE M., SABEL C. (1989). - *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*. Paris, Hachette, 441p. (édition anglaise, Basic Books, 1984).

STANKIEWITZ F. (sous la dir. de...), (1988). - *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*. Economica, Paris.

VELTZ P. (1991). - Faut-il parler d'après-taylorisme? *Revue internationale d'action communautaire* n°25/65, p.21-28.w

ZARIFIAN P. (1990). - *La nouvelle productivité*. L'Harmattan, Paris.

2. On se reportera sur cette question à l'abondante bibliographie de la communication.