

## Fabrication des produits : gestion des ressources et choix des méthodes

Jacques Caneill

---

### Citer ce document / Cite this document :

Caneill Jacques. Fabrication des produits : gestion des ressources et choix des méthodes. In: Économie rurale. N°217, 1993. La qualité dans l'agro-alimentaire. pp. 60-63;

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1993\\_num\\_217\\_1\\_4573](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1993_num_217_1_4573)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## ATELIER "D"

### FABRICATION DES PRODUITS : GESTION DES RESSOURCES ET CHOIX DES MÉTHODES

Synthèse des communications présentées en séances parallèles

par Jacques CANEILL

---

#### Intervenants

---

**C. GIBRAT, J. F. GAUTIER (Nature et Progrès)**

**La conciliation des souhaits des consommateurs, des contraintes réglementaires et de l'éthique dans l'offre des produits biologiques.**

**C. DECOENE (CTIFL)**

**Les contradictions techniques et économiques autour d'une innovation de produit : le cas de la 4ème gamme.**

**Ph. BONBLED (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, DGAL)**

**Hygiène des denrées alimentaires : vers une réglementation adaptée aux risques.**

**C. DELFOSSE (SEGESA)**

**Les traditions fromagères en France.**

**C. de SAINTE MARIE, J. PROST, F. CASABIANCA (INRA-SAD, LRDE, Corte)**

**Maîtrise de la qualité et pertinence des innovations dans les filières d'élevage en Corse.**

**J. CANEILL, M. LE BAIL (INA Paris-Grignon)**

**Agronomie et qualité des produits agricoles.**

**J.F. SOUFFLET (ENSSAA Dijon)**

**Transformation d'un produit et définitions de la qualité le long d'une filière. Le cas de la viande.**

---

#### INTRODUCTION

L'objectif principal de l'atelier était une confrontation entre les approches de l'ingénieur (le technologue au sens large, spécialiste des procédés et de leur pilotage) et celles de l'économiste (approches sociales de la coordination). L'enjeu était démesuré, le déroulement de l'atelier l'a d'ailleurs montré. Ceci révèle la jeunesse du thème de recherche, ainsi que l'absence de démarches interdisciplinaires le concernant. On peut classer les interventions orales en plusieurs catégories révélatrices de points de vue différents :

- deux témoignages, issus du monde professionnel, relatent des processus d'innovation concernant la qualité des produits ;

- une communication d'un acteur public, traite de la "nouvelle approche" européenne en matière de normalisation ;

- une recherche d'une socio-géographe présente les enjeux de la France fromagère ;

- trois recherches dans des filières animales et végétales prennent le problème de façon globale (de la pro-

duction à la transformation, de la production à la consommation).

Nous avons pris le parti de rendre compte brièvement, dans un premier temps, des communications en insistant plus sur les apports méthodologiques que sur les faits relatés. Cet exercice est rendu difficile par l'hétérogénéité des communications, ceci est bien compréhensible vu la diversité d'origine des auteurs. Ensuite nous en tirons les enseignements forts qui ressortent pour partie des discussions et qui ouvrent sur les voies de recherche à privilégier dans le futur.

#### APERÇU SUR LES COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES

##### Témoignages de professionnels

C. Gibrat et J.F. Gautier représentant Nature et Progrès (1) se posent la question de la conciliation de la demande des consommateurs, des contraintes réglementaires et de l'éthique dans l'offre des produits biologiques. Ils recensent les souhaits des consommateurs en s'intéressant plus particulièrement à ceux consommant déjà des produits biologiques. Ils insistent tout particulièrement sur la nature du produit, la santé, les qualités or-

---

\* Institut National Agronomique Paris-Grignon, Chaire d'Agronomie.

1. Association européenne d'agriculture et d'hygiène biologiques

ganoleptiques, le respect de l'environnement et l'obtention d'un prix "équitable". Les contraintes réglementaires sont pour les auteurs un atout, dans la mesure où s'homogénéisant au niveau de la CEE, elles engendreraient une concurrence plus loyale et affermieraient une image médiatique meilleure ; en contre partie, elles génèreront des contrôles plus lourds grevant les prix. Ils recensent sur le plan éthique des objectifs (qu'ils classent dans trois rubriques : écologique, sociale et économique) qui vont du respect de l'environnement à la viabilité économique des agriculteurs adoptant ces pratiques en passant par le maintien d'un tissu rural "équilibré et suffisant". La conciliation de ces points de vue renvoie, d'après les auteurs, à une association des acteurs en amont (les agriculteurs) et en aval (les consommateurs) qui ferait contrepoids à la distribution et participerait à la définition des prix des produits biologiques. Ils relèvent enfin la carence des recherches concernant les procédés technologiques de l'agriculture biologique.

C. Decène, du CTIFL (2), retrace l'émergence d'une innovation technologique, la 4ème gamme (produits frais, fruits et légumes crus, prêts à l'emploi et conditionnés en unités consommateurs) qui vise à enrayer la baisse de consommation des produits frais en jouant sur la convenance du produit. D'un vif succès sur le plan industriel, qui a autorisé l'installation d'une cinquantaine d'entreprises entrant en concurrence, on passe à un stade de plafonnement interprété par des difficultés logistiques (besoin de chaîne de froid) mal comprises et considérées comme trop coûteuses pour la distribution. Ce succès relatif a cependant engendré des avancées technologiques bénéficiant à la filière concurrente, la première gamme (produits frais). Les exigences des consommateurs s'expriment davantage sur la présentation et le goût que sur l'hygiène.

#### Environnement réglementaire et qualité hygiénique

Ph. Bonbled de la DGAL (3) retrace l'évolution des objectifs réglementaires en matière d'hygiène des produits alimentaires. Il souligne les dates clés de la réglementation : 1971 pour les produits animaux ou d'origine animale, 1991 pour les produits végétaux. En matière de réglementation, les professionnels étaient soumis, jusqu'à présent, à la mise en œuvre de moyens obligatoires, le contrôle *ex post* étant la règle. L'acte unique européen et les péripéties liées aux différentes directives de la DGVI (4) et de la DGIII (5) ont conduit à la "nouvelle approche" visant une nouvelle logique de responsabilisation des acteurs de l'agro-alimentaire en leur laissant le choix de la pertinence des moyens, à charge pour eux de prouver aux services officiels leur capacité de mettre en place ces moyens. Des outils de maîtrise leur sont proposés qui vont des guides de bonnes pratiques hygiéniques, à l'utilisation de l'HACCP (6) ou de l'Assurance qualité. Cette nouvelle démarche induit en conséquence de nou-

velles pratiques pour l'Administration et notamment les services vétérinaires, à savoir l'application d'une logique de partenariat avec les entreprises pour mettre en place la "nouvelle approche".

#### Une approche socio-géographique de la qualité

C. Delfosse s'attache à montrer comment deux logiques de qualité sont apparues dans la production fromagère du début du XXè siècle à nos jours à savoir :

- celle des scientifiques, des techniciens et des économistes qui considèrent le fromage comme un produit industriel dont la qualité tient à la régularité et à l'hygiène (faisant de lui un produit "moderne" opposé aux produits locaux considérés comme des formes archaïques de production) ;

- celle de certains producteurs, de gastronomes ou d'hommes politiques régionaux qui voient en lui un produit de terroir, comme le vin, s'affirmant avec le temps comme un produit gastronomique et identitaire, élément du patrimoine régional et national.

Dans l'émergence, voire l'opposition, de ces deux logiques, l'Etat a une position ambivalente cherchant, en favorisant la première, à développer les exportations tout en reconnaissant l'intérêt de l'autre dans une préoccupation d'aménagement du territoire. Ces deux logiques de qualité répondent à deux logiques spatiales qui expriment soit une bonne maîtrise du milieu pédoclimatique et des pratiques permettant la fabrication d'un produit générique, soit *a contrario* une procédure gérant cette variabilité en exprimant les spécificités du milieu.

#### Approches technologiques et globales

C. de Sainte Marie, J. Prost et F. Casabianca montrent l'implication des chercheurs dans les enjeux autour du fromage d'Appellation d'Origine Contrôlée "Brocciu Corse". Le rôle du chercheur est ici non seulement de fournir des solutions technologiques opératoires, mais aussi de s'engager dans le processus d'apprentissage des différents acteurs vis-à-vis de la Certification du produit. Il montre ainsi que le choix d'un paramètre d'évaluation (Date Limite de Consommation) procède d'un compromis entre les intérêts des acteurs et ceux du chercheur fournissant un modèle. Pour analyser le processus de construction de la qualité, ces auteurs se réfèrent à des convention de qualité.

J. Caneill et M. Le Bail adoptent un point de vue général sur la gestion de la qualité des productions végétales destinées à la transformation. Ils cherchent à montrer où se situe l'apport de la recherche technologique dans cette gestion. Ils proposent, pour se faire, une analyse préalable des stratégies techniques, technologiques, commerciales et financières des acteurs concernés à l'intersection de deux systèmes que constituent le bassin de pro-

2. Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes.

3. Direction Générale de l'Alimentation

4. Direction Générale de la Commission des Communautés Européennes chargée de la Politique Agricole, elle préconisait une approche traditionnelle d'"harmonisation verticale".

5. Direction Générale de la Commission des Communautés Européennes chargée de mettre en place le marché intérieur. Elle prônait une nouvelle forme réglementaire, l'"harmonisation horizontale".

6. Hazard Analysis Critical Control Point.

duction (milieu naturel et exploitations agricoles produisant la production concernée) et le bassin de collecte (aire d'approvisionnement du collecteur et/ou transformateur). Ils adoptent une grille d'analyse pour hiérarchiser les facteurs limitants de la qualité permettant d'identifier les procédures compatibles avec le fonctionnement des entreprises et les logiques des acteurs. Ils montrent, en s'appuyant sur leurs travaux, comment le technologue par ses démarches (diagnostic, méthodes d'aide à la décision) contribue à l'apprentissage de la qualité, rejoignant ainsi le point de vue précédent.

J. F. Soufflet montre qu'à travers l'analyse de la filière viande bovine et le contexte actuel de saturation des marchés agricoles, la démarche de qualité est un passage obligé pour assurer la reproductibilité des exploitations agricoles. L'aspect stratégique pour lui, en référence à l'économie industrielle, est la qualité entendue comme la spécification d'un produit par l'aval. La référence à un label ou à un terroir est, d'après l'auteur, moins importante. Il montre le poids de l'organisation de la filière dans la recherche de cette qualité, et en déduit que seuls les agriculteurs capables de créer une véritable organisation industrielle seront aptes à faire de la qualité, même en matière de produits traditionnels ou labellisés.

#### QUELS ENSEIGNEMENTS EN TIRER ?

Dans cet atelier, les présentations ont permis de balayer les différentes facettes de la qualité :

- critériologie répondant à des cahiers des charges techniques et/ou réglementaires ;
- élément majeur de l'organisation et des relations entre acteurs,
- facteur nouveau et passage obligé de la concurrence entre les entreprises et, fait nouveau, entre les agriculteurs et entre les régions agricoles,
- facteur, enfin, d'aménagement.

Nous avons regroupé les discussions et les réflexions à la suite de cet atelier en trois grands thèmes : qualité et stratégie des acteurs, qualité et lieu de fabrication de celle-ci, qualité et modélisation. Les deux premiers thèmes ont été abordés lors des discussions, le dernier cherche à imprimer deux options méthodologiques à tester dans le futur.

#### Qualité et stratégie des acteurs

En cette matière, la communication de Ph. Bonbled nous montre que l'Etat ouvre une brèche en rendant aux professionnels les marges de manœuvre pour construire leurs normes de qualité. Mais se pose la question des outils pour accompagner les professionnels dans ces définitions. Se pose également le problème de la formation des agents de l'Etat pour qu'ils soient en mesure, *a posteriori*, de canaliser cette progression.

La discussion a fait ressortir qu'il était dangereux de traiter de la qualité sans traiter d'autres problèmes : il peut y avoir des contradictions entre stratégie industrielle et préservation du patrimoine par exemple. Les modèles

technologiques disponibles ou à construire doivent devenir des outils stratégiques pour les négociations entre acteurs. La Certification apparaît comme un outil d'avenir puissant de maîtrise de la qualité (F. Falconnet, 1992). Elle doit certes toucher le produit, mais aussi les comportements. Une difficulté apparaît alors au regard de la multiplicité des acteurs (les agriculteurs) dans la fabrication de la matière première. Une voie de recherche sur la construction de nouvelles formes d'organisation et d'organes de négociation s'impose (voir par exemple E. Valceschini, 1992).

#### Qualité et territoire, qualité et filière

La dimension spatiale est apparue plusieurs fois comme importante au sens de milieu physique et humain, d'interrelation entre composantes physiques chimiques et biologiques, des procès biotechniques et des pratiques sociales. On relève la nécessité de disposer de méthodes pour pouvoir explorer un tel territoire et ceci dans un contexte dynamique et non descriptif. Cette approche horizontale est une composante déterminante de la fabrication de la qualité des produits. Elle s'avère nécessaire, mais non suffisante. En effet la dimension verticale (par filière de produit) est tout aussi importante dans la mesure où elle représente le levier de commande par l'aval. Tout porte à croire que, pour les produits alimentaires, l'hypothèse de concurrence sur un marché est fautive ; le prix n'est alors qu'un piètre signe de qualité. Cette dimension verticale de filière prend toute son importance, plus en terme de coordination entre acteurs (voir l'article de F. Eymard-Duverney) qu'en terme de succession de procès ou de circulation physique du produit. Comme le souligne, De Bandt (voir son article dans ce même numéro) la qualité est une coproduction entre différents acteurs. La construction de la qualité par apprentissage est donc bien l'enjeu, encore faut-il que les outils et les procédures existent. C'est de ce point de vue que les technologues doivent être fortement interrogés, c'est de leur capacité à remplir un schéma organisationnel que dépendra la conquête d'avantages concurrentiels par les acteurs.

Mais ces deux approches (horizontale et verticale) ont leurs limites. La question se pose de savoir si on peut les décliner "en parallèle". N'y-a-t-il pas une voie moyenne à trouver, une voie diagonale, une voie interdisciplinaire où les concepts opératoires seraient encore à inventer ? La notion de filière est bien venue des technologues (optimisation des circuits physiques de produits, des étapes et des procès), les économistes l'ont ensuite utilisée en matière de stratégie industrielle et d'analyse en terme de mésosystème (J.C. Montigaud, 1992). C'est probablement ce type de fécondation croisée qui permettra la construction des nouvelles questions de recherche concernant la qualité. Il y a fort à parier que le lieu d'expérimentation des chercheurs ne sera plus le laboratoire, le champ d'expérience, ou le modèle paramétré, mais plutôt les acteurs, leurs relations et les procès qu'ils mettent en jeu. Les méthodes à mettre en œuvre relèveront, dans un premier temps, du bricolage astucieux d'outils à puiser dans les différentes disciplines.

## Qualité et modélisation

L'enjeu pour les acteurs fabricant des produits, en référence aux maîtres mots de compétitivité, incertitude ou flexibilité, n'est plus d'ajuster des modèles sur des expériences passées et d'extrapoler sur le futur, mais de construire des outils flexibles, capables de s'adapter aux demandes de l'aval. Il faut, vis-à-vis de la qualité, se mettre dans un processus d'innovation technologique constante et d'appropriation par les acteurs ; cela implique d'abandonner les modèles linéaires définis comme une optimisation d'un enchaînement irréversible d'étapes successives de création de la qualité. Il faut adopter, pour reprendre les termes de M. Akrich et al. (1988) des modèles tourbillonnaires, à savoir des modèles prenant en compte une anticipation des contraintes et construits par expérimentations successives pour les rendre compatibles avec les organisations socio-techniques et leurs transformations. Le modèle linéaire n'est pas forcément à rejeter (J. Caneill, 1993), il peut se révéler adapté quand les conventions entre acteurs sont rigides (exemple de la filière betterave-sucre où les quotas de production marquent profondément les accords interprofessionnels) ; par

contre, dans certaines filières (cas de la viande) c'est plutôt l'autre type d'approche qui sera susceptible d'accompagner les transformations socio-techniques en préservant les savoir-faire des agents de la filière.

## EN GUISE DE CONCLUSION

Cet atelier a permis également d'illustrer le degré plus ou moins important d'implication des chercheurs dans le processus même de construction de la qualité. Et c'est peut-être ce type de démarche qui favorisera dans l'avenir des voies de recherches interdisciplinaires, l'action obligeant les chercheurs à se trouver un langage, des référentiels communs. De ce point de vue, le chemin est encore long à parcourir. La référence à des conventions de qualité apparaît comme un outil puissant de lecture et de diagnostic des situations. Cependant, notons que les méthodes qui ont été proposées dans cet atelier relèvent plus du pilotage des procès biotechniques et de l'instrumentation organisationnelle, que de la gestion stratégique des firmes qui faisait, par ailleurs, l'objet de discussions dans d'autres ateliers (Ateliers C et E), et dans la phase conclusive de ce colloque.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988).** - A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole. In *Gérer et comprendre*, pp. 14-29.

**De BANDT J. (1993).** - Qualités et performances industrielles. In colloque de la SFER "La qualité dans l'agro-alimentaire. Enjeux économiques et questions scientifiques"(dans ce numéro).

**CANEILL J. (1993).** - Du champ cultivé au bassin d'approvisionnement. Contributions méthodologiques à une ingénierie agronomique. Thèse de doctorat INA-PG, 50 pp + 450 pp Annexes.

**EYMARD-DUVERNAY F. (1993).** - La négociation de la qualité. In Colloque de la SFER "La qualité dans l'agro-alimentaire. Enjeux économiques et questions scientifiques"(dans ce numéro).

**FALCONNET F. (1992).** - Normalisation et certification : deux outils à la disposition des industriels agro-alimentaires européennes. In *European Food Law Review*, n° 2/3, pp 127-148.

**MONTIGAUD J.C. (1992).** - L'analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats. In *Economies et Sociétés*, Série AG11, n°21, pp. 59-83.

**VALCESCHINI E. (1992).** - Incertitude économique et transformation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés. Communication au *XIIth International Symposium on Horticultural Economics*, Montpellier, 7-11 sept.