



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.

Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés

M. Egizio Valceschini

Résumé

Les transactions entre transformateurs de légumes et fournisseurs agricoles sont de longue date réglées par des contrats de production. Au début des années 60, elles ont été codifiées dans le cadre d'une économie contractuelle interprofessionnelle. Ces dernières années on a assisté à une remise en cause de ce mode d'organisation original. A partir d'une analyse en termes de forme de coordination, l'article conclut à la nécessité de concevoir de nouveaux dispositifs contractuels capables de résoudre de manière inédite les problèmes de l'incomplétude et de la confiance.

Abstract

Modes of coordination and transformation of the contract economy in the vegetable processing sector

For a long time, production contracts have been ruling relationships between vegetables producers and processors. In the early sixties, an interprofessionnal organization was established in order to provide a legal framework to these arrangements. During the last few years, however its activity has been questioned. From an analysis in terms of mode of coordination, this paper conclude to the necessity of new kind of contracts, in order to solve problems arising from lack of mutual confidence, and risks of incomplete contract fulfillment.

Citer ce document / Cite this document :

Valceschini Egizio. Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés. In: Économie rurale. N°218, 1993. pp. 19-26;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1993.4578>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1993_num_218_1_4578

Fichier pdf généré le 08/05/2018

CONVENTIONS ÉCONOMIQUES ET MUTATION DE L'ÉCONOMIE CONTRACTUELLE DANS LE SECTEUR DES LÉGUMES TRANSFORMÉS

Egizio VALCESCHINI *

Résumé :

Les transactions entre transformateurs de légumes et fournisseurs agricoles sont de longue date réglées par des contrats de production. Au début des années 60, elles ont été codifiées dans le cadre d'une économie contractuelle interprofessionnelle. Ces dernières années on a assisté à une remise en cause de ce mode d'organisation original. A partir d'une analyse en termes de forme de coordination, l'article conclut à la nécessité de concevoir de nouveaux dispositifs contractuels capables de résoudre de manière inédite les problèmes de l'incomplétude et de la confiance.

MODES OF COORDINATION AND TRANSFORMATION OF THE CONTRACT ECONOMY IN THE VEGETABLE PROCESSING SECTOR

Summary :

For a long time, production contracts have been ruling relationships between vegetables producers and processors. In the early sixties, an interprofessionnal organization was established in order to provide a legal framework to these arrangements. During the last few years, however its activity has been questioned. From an analysis in terms of mode of coordination, this paper conclude to the necessity of new kind of contracts, in order to solve problems arising from lack of mutual confidence, and risks of incomplete contract fulfillment.

Dans l'activité de conserve de légumes (1), les transactions entre les producteurs agricoles et les transformateurs industriels sont régies de longue date par des contrats de production. Initialement individuelle, entre un agriculteur et un conserveur, cette pratique contractuelle prend, en 1961, une forme originale. A partir de cette date en effet, la transaction est codifiée dans un accord interprofessionnel et un contrat-type, et la négociation devient collective, menée par les représentants des professions concernées.

Après une période de remise en cause économique dans les années 1980, puis de démantèlement réglemen-

taire des principes interprofessionnels fondateurs en 1990, s'est ouvert une phase de recomposition des règles qui soutiennent la production et les échanges dans le secteur. Une telle dérégulation ne représente pas un simple glissement vers "plus de marché". Elle ouvre la voie à des formes contractuelles inédites, différentes de celles institutionnalisées dans les années 60 et 70.

Dans la perspective de mettre en évidence les traits majeurs de ces dispositifs contractuels en pleine reconstitution, cet article analyse les facteurs à l'origine de cette dynamique (2). Une analyse en termes de conventions (Eymard-Duvernay, 1989) et de formes de coordination

* INRA-SAD Paris-Grignon, 16 rue Claude Bernard, 75231 Paris Cedex 05

1. Les légumes concernés par cet article sont ceux qui sont du ressort de la gestion de l'Union Nationale Interprofessionnelle des Légumes de Conserve (UNILEC), devenue en 1989 l'Union Nationale Interprofessionnelle des Légumes Transformés (UNILET) qui intègre également les légumes destinés à la surgélation. A cette date, neuf légumes sont soumis à cette gestion : le pois, le haricot vert, le flageolet, le céleri, les grosses carottes, les jeunes carottes, l'épinard, les scorsonères et les haricots blancs.

2. L'analyse exposée ici s'appuie sur deux types d'investigation : d'une part, l'étude comparative, année par année, de tous les accord interprofessionnels et contrats-types ; d'autre part, l'étude de l'évolution des structures économiques sectorielles à partir des données de l'interprofession et d'enquêtes auprès d'entreprises.

(Bolstanki et Thévenot, 1987) permet de caractériser les spécificités de l'économie contractuelle interprofessionnelle.

Les formes de coordination

d'après L. Boltanski et L. Thévenot "Les Economies de la grandeur" (1987)

-La **coordination domestique** est gouvernée par la confiance et l'autorité qui reposent sur la réputation et sur la fidélité à la coutume et au précédent, ainsi que sur une relation personnelle de "voisinage" et d'"estime". L'ordre temporel (le passé) et l'ordre spatial (la proximité) sont au coeur de cette coordination.

-La **coordination industrielle** est fondée sur l'efficacité productive (la productivité) permise par la division du travail et la standardisation des produits et des procédés de fabrication. Elle permet la reproduction (ordre futur) à l'identique des actions et des produits, indépendamment des caractères propres et singuliers des personnes.

-La **coordination marchande** est caractérisée par les rapports de concurrence. Le prix est l'étalon commun de la valeur des objets, et le critère d'efficacité est la rentabilité. Elle n'a pas de contenu temporel (elle ne fait référence ni au passé, ni à l'avenir) et l'identité des actions et des protagonistes de la relation n'importe pas (anonymat et a-spatialité).

-La **coordination civique** repose sur la solidarité collective. L'unité est faite autour d'un même intérêt général ou autour d'un objectif supérieur commun qui transcende les intérêts particuliers. Les relations sont faites d'engagement, de débat, de délégation...

PRODUCTEURS DE LÉGUMES ET TRANSFORMATEURS INDUSTRIELS : SPÉCIFICITÉ DE LA TRANSACTION ET ASYMÉTRIES D'INFORMATION

Dans l'activité de transformation des légumes, le degré d'élaboration du produit final, conserve ou surgelé, est faible et met en jeu des technologies de transformation relativement simples et maîtrisées. Les caractéristiques du produit final ainsi que son coût sont essentiellement déterminés par les caractéristiques et l'état du légume brut et par le rendement des cultures (Larousse, 1991).

Les critères qui définissent la qualité du légume transformé sont en rapport étroit avec ceux qui spécifient la qualité du légume en provenance du champ. L'aspect du légume transformé (forme, couleur, taches,...), sa qualité organoleptique et sa qualité sanitaire (présence de résidus,...) sont directement liés aux caractéristiques et à l'état de maturité du légume brut à l'entrée des appareils de fabrication. Les industriels ont l'habitude de dire que "80% de la qualité du produit fini se joue au champ". A cela s'ajoute que la productivité des processus industriels dépend pour une grande part de la qualité technologique (aptitude à la transformation) du légume brut et de l'homogénéité des lots. Enfin, le fonctionnement optimal de l'unité de transformation est lié à la régularité des flux de matière première. En termes de productivité comme de qualité, les performances du transformateur industriel sont donc étroitement dépendantes de l'efficacité des fournisseurs agricoles. Globalement, 35% (appertisés) à 50% (surgelés) du prix de revient sont imputables au coût de la matière première agricole.

Cette dépendance technique du transformateur confère aux produits demandés aux fournisseurs agricoles un fort degré de spécificité, déterminé par deux facteurs principaux. Les propriétés biologiques du légume tout d'abord : la culture légumière est particulièrement sensible aux

variations climatiques et les légumes récoltés constituent une matière première rapidement périssable et évolutive. Cette extrême instabilité du produit objet de la transaction implique de minimiser les temps de transport, donc de localiser l'unité de transformation à proximité de la zone de culture. A cause du faible délai entre la récolte et la transformation (3 à 6 heures pour le pois par exemple), et de l'impossibilité de constituer des stocks tampons de matière première, l'approvisionnement de l'usine pendant la campagne de fabrication est réalisé en "flux tendus". Cet aspect est encore renforcé par le fait que les légumes sont caractérisés par une "maturité industrielle" précise qui empêche pratiquement toute souplesse en matière de récolte ; ainsi le pois doit être récolté à la bonne tendreté, à une date déterminée, et on dispose d'un délai réduit de 2 à 3 jours seulement pour la récolte.

Un second facteur de spécificité provient de l'atomisation de la production agricole qui contraint une unité de transformation à faire appel à une multitude de fournisseurs d'un même bassin d'approvisionnement pour obtenir les volumes de matière nécessaires aux économies d'échelles. Ces fournisseurs se trouvent dans des conditions agro-climatiques diverses qui ont pour conséquences l'hétérogénéité des lots et l'irrégularité des flux de matière brute. Pour maîtriser ces phénomènes, l'industriel est dans l'obligation de planifier son approvisionnement en organisant la complémentarité entre les divers fournisseurs du bassin de culture (répartition des variétés, échelonnement des dates de récolte, etc.). Cette nécessité de planifier l'implantation des cultures confère à la transaction avec les agriculteurs une double dimension : des relations individuelles avec des fournisseurs indépendants et une relation bilatérale avec un ensemble d'opérateurs considéré comme un producteur collectif.

Toutes ces caractéristiques créent une situation qui présente ce que la théorie des incitations dénomme des "asymétries d'information" (Brousseau, 1993). Cette situation informationnelle asymétrique soumet les protagonistes de l'échange à différents risques. Pèse principalement sur l'industriel un "aléa moral". L'industriel en effet ne connaît ni la compétence du fournisseur et la qualité de son travail, ni l'effort qu'il fournit. Le risque d'opportunisme lié à cette asymétrie d'information est encore renforcé par la place minoritaire (rarement plus de 15%) de la culture légumière dans les exploitations agricoles et son caractère spéculatif, ainsi que par les faibles investissements spécifiques qu'elle nécessite. L'agriculteur possède donc une large marge de manoeuvre dans ses choix stratégiques, qui est en contradiction avec la nécessité pour l'industriel d'une relation régulière.

Pour sa part, le producteur agricole engagé dans la culture du légume destiné à la transformation subit également une incertitude inhérente à l'asymétrie d'information. Cette fois, il s'agit essentiellement du problème de "sélection adverse". Pour écouler son produit, l'agriculteur est entièrement tributaire de l'industriel, dont il ne connaît précisément ni l'efficacité technique et la capacité compétitive, ni les conditions de marché en aval. Il est donc soumis au comportement loyal du transforma-

teur pour l'acceptation, l'évaluation et la rétribution de la marchandise. Le producteur agricole rencontre aussi un problème d'irréversibilité qui le rend fondamentalement dépendant de l'industriel. Du fait de la sélection variétale notamment, la plupart des légumes destinés à la transformation ne peuvent pas avoir d'autres débouchés que l'industrie, de sorte qu'une fois engagé, le processus culturel lie totalement le fournisseur au transformateur.

La dépendance technique, la spécificité de l'objet de la transaction et les asymétries d'information constituent des obstacles majeurs à un ajustement entre l'offre et la demande de légumes par le strict mécanisme des prix. Les travaux fondateurs de Williamson (1975) montrent que pour suspendre l'incertitude qui pèse sur un type de transaction aussi spécifique, mais aussi pour surmonter l'obstacle de la conflictualité des agents, un accord plus complexe que le simple contrat commercial d'achat/vente est nécessaire.

L'élaboration d'un tel accord, sa négociation, son exécution et son contrôle posent le problème des coûts de transaction et celui de la structure organisationnelle la plus apte à les minimiser. Quelle que soit sa forme, cette organisation doit régler la transaction sous deux aspects différents, mais intimement liés. Ainsi que l'indique depuis longtemps déjà la notion de filière (Lauret, 1983) et comme le rappelle récemment Brousseau (1991), de manière générique toute transaction en effet se présente à la fois comme un acte d'échange et un acte de production. Ceci est particulièrement apparent dans le cas d'une transaction à fort degré de spécificité. Dans le secteur de production qui nous concerne ici cette idée est traduite dans le fait que la transaction a fondamentalement pour objectif d'ajuster, non pas une offre et une demande de légumes, mais une offre de légumes bruts et une demande de légumes appertisés/surgelés.

L'ÉCONOMIE CONTRACTUELLE INTERPROFESSIONNELLE : LA COMBINAISON D'UNE COORDINATION CIVIQUE ET D'UNE COORDINATION INDUSTRIELLE

Une telle situation permet d'expliquer que les contrats de culture passés avant la campagne sont une pratique ancienne et constante dans le secteur des légumes destinés à la transformation (3). Au début des années 60, les réformes de politique agricole codifient cette pratique dans un cadre institutionnel particulièrement élaboré dont la loi de 1964 "*tendant à définir les principes et les modalités du régime contractuel en agriculture*" définit le dispositif central : l'Interprofession.

La création d'une Union Nationale Interprofessionnelle des Légumes de Conserve en 1961 anticipe cette loi et participe activement à son élaboration. Elle s'inscrit dans le cadre d'une politique de filière dont

l'objectif est d'inciter les agriculteurs et les industriels à s'auto-organiser et à négocier sur un pied d'égalité pour réguler les marchés agricoles. Il ne s'agit pas seulement de régler à travers un contrat les rapports bilatéraux entre agents individuels, agriculteurs et industriels. Au-delà, il est question, à travers un accord collectif, de réguler l'ensemble de la filière. La filière n'est pas considérée comme un simple lieu d'échanges (un marché), mais aussi comme une structure productive. De ce point de vue, l'économie contractuelle interprofessionnelle n'est pas réductible à un contrat qui constituerait un instrument visant à suspendre l'incertitude inhérente aux comportements techniques et stratégiques des échangistes. Plus largement, elle constitue un arrangement conventionnel dont le but est, selon des termes empruntés à Brousseau (1991), d'une part de "*réaliser de la valeur*" grâce à un comportement coopératif entre des producteurs (agricoles et industriels), d'autre part de partager la "*quasi-rente composite*" ainsi créée. Ce dispositif conventionnel particulier est caractérisé par trois grands traits.

L'Interprofession est tout d'abord légitimée comme acteur collectif habilité et doté des moyens pour définir la stratégie de production et de répartition de la quasi-rente. Diverses dispositions législatives prévoient tout un système de représentation et de délégation des agriculteurs et des transformateurs. Le dispositif interprofessionnel repose donc fondamentalement sur une coordination civique, qui suppose de découper institutionnellement la filière nationale et de l'ériger en espace économique cohérent et pertinent pour définir un objectif qui transcende les intérêts strictement individuels des acteurs.

Le dispositif interprofessionnel est ensuite une organisation centralisée. Les négociations se déroulent à un niveau national et sont menées par les organismes représentatifs des professions concernées (les "*collèges*"). L'Interprofession a pour principal objet l'élaboration d'accords, annuels ou pluriannuels, comparables à des conventions collectives du travail dans les branches industrielles. Homologué par les pouvoirs publics en effet, un accord interprofessionnel est d'application obligatoire pour tous les agriculteurs et industriels du secteur qui sont donc contraints de respecter ses clauses. Il se traduit par la rédaction d'un "*contrat-type*" signé au niveau de chaque usine par les représentants locaux du "*groupement de producteurs*" et par le transformateur, réunis au sein d'une "*commission mixte*", relais de l'Interprofession au niveau local.

L'accord interprofessionnel et le contrat-type enfin, fournissent à l'Interprofession les instruments qui lui permettent d'agir vis-à-vis des transformateurs et des agriculteurs comme un agent principal imposant une

3. Au début des années 60, de nombreux travaux d'économie rurale, notamment ceux de Séverac, Le Bihan, Mainié, Labonne, etc. ont parfaitement mis en évidence les facteurs économiques justifiant ce mode de coordination particulier par le contrat de production. Pour une revue synthétique de cette littérature, voir : Valceschini E., 1993 (à paraître), Contrat, coordination et institutions. Problématiques et méthodologies de l'économie rurale. In G. Allaire et R. Boyer (eds.) Régulation et conventions dans l'agriculture et les IAA. INRA-Economica, Paris.

organisation hiérarchisée. La gestion de cette organisation repose sur des règles qui ont sept fonctions principales.

-Définir les spécifications de la matière première apte à la transformation et à la vente, ainsi que les échelles de valeur et les instruments de mesure des niveaux de qualité. L'accord fournit donc la "carte d'identité" du légume industriel. En même temps, dans le cadre d'une stratégie commune de la filière, il établit des standards commerciaux partagés par tous les acteurs de la filière.

-Stipuler les dates de semis et de récolte, les variétés, le suivi de l'itinéraire technique et les caractéristiques des parcelles aptes à recevoir la culture.

-Déterminer la grille de paiement des légumes bruts en fonction des classes de qualité et des niveaux de productivité agricole. L'arrangement est équivalent à un système de répartition de la valeur ajoutée par la filière, entre agriculteurs et industriels, entre agriculteurs eux-mêmes et entre régions de culture. Il représente aussi vis-à-vis des fournisseurs agricoles une incitation à produire en conformité aux standards de qualité préétablis.

-Fixer un prix national minimum payé aux agriculteurs. Le prix ne joue pas le rôle de variable d'ajustement entre offre et demande. Il s'agit en fait d'un tarif qui a la double fonction d'incitation à produire et de garantie de revenu. Afin de rendre attractives les cultures légumières en effet, leur prix est déterminé en grande partie en référence aux prix des cultures de substitution. Il s'agit principalement des céréales dont le prix et le marché sont stabilisés par la PAC.

-Indiquer un mécanisme d'indemnisation partielle des surfaces de légumes non récoltés pour des raisons de rendements agricoles plus élevés que prévus ou de baisse des ventes de conserve. Le contrat assure un certain partage des risques économiques permettant un ajustement tactique à l'échelle de la campagne.

-Gérer les stocks de distribution et contingerer la production. L'intervention de l'Interprofession dans ce domaine est particulièrement prononcée lorsqu'une période de surproduction se prolonge au risque d'entraîner une chute du prix des conserves. Le contingentement tend à figer le partage du marché entre les industriels et à maintenir un certain niveau de prix.

-Edicter les modalités de vérification de l'application du contrat. L'accord se présente comme une procédure de contrôle de la loyauté des agriculteurs et des industriels lors de la transaction, en particulier en ce qui concerne l'évaluation de la qualité de la matière première et, en définitive, de la rémunération véritablement perçue par le fournisseur.

Les règles dans ces sept domaines mettent en jeu deux niveaux de décision et d'action, ainsi que deux échelles de temps :

-les décisions stratégiques, qui visent, sur le moyen terme, à répartir les fruits de la production et à garantir la réalisation des promesses des contractants ;

-les décisions opérationnelles, qui ont pour objet la maîtrise du déroulement de la campagne en fonction du planning prévisionnel de l'unité industrielle.

La prise des décisions stratégiques concernant le marché et la production est, dans l'économie contractuelle interprofessionnelle, du ressort du niveau central. Les règles négociées tendent à marginaliser, voire à éliminer, la coordination marchande, essentiellement de deux manières. En premier lieu, par la fixation d'un tarif national, qui fige en grande partie la concurrence entre transformateurs dans l'accès à la matière première, et entre producteurs agricoles pour l'accès aux débouchés. En second lieu, par le contrôle du marché en aval par la spécification de standards de qualité communs, ainsi que par la régulation des quantités et la gestion des stocks (éventuellement par l'attribution de contingents de production).

L'accord interprofessionnel insère donc les fournisseurs agricoles et les fabricants industriels dans des règles de comportements stratégique et organisationnel qui limitent fortement leur autonomie de décision individuelle et leur espace de calcul privé. Est éliminée la coordination marchande, ce qui permet de suspendre les incertitudes liées aux comportements opportunistes et aux effets de sélection adverse.

Les décisions opérationnelles, au niveau des sites agro-industriels, concernent la planification de l'approvisionnement, la maîtrise de la productivité et de la qualité. Formellement, dans les clauses du contrat-type, il est stipulé pour la plupart d'entre elles qu'elles doivent être prises d'un "commun accord" entre agriculteurs et industriels. Dans la pratique, elles relèvent le plus souvent de l'autorité de l'unité de fabrication, avec l'aval de la partie agricole. Un département spécialisé, le "service agronomique", a en charge la fonction approvisionnement, la gestion du bassin de culture et le conseil technique aux agriculteurs. En concertation avec la commission mixte, mais de manière hiérarchique vis-à-vis des agriculteurs individuels, il fixe les dates de semis et de récolte, les variétés, le suivi de l'itinéraire technique et les caractéristiques des parcelles aptes à recevoir la culture.

Au niveau des unités de production et du bassin d'approvisionnement, l'allocation au transformateur de l'autorité organisationnelle et opérationnelle a pour justifications la planification de l'approvisionnement et la conformité de la matière première aux standards de fabrication. L'adoption d'une organisation hiérarchique repose sur une coordination industrielle qui permet de lever l'incertitude sur l'efficacité des producteurs agricoles, la régularité des flux et l'homogénéité des approvisionnements. C'est en particulier l'obstacle de l'aléa moral qui est ici surmonté.

La combinaison coordination civique/coordination industrielle détermine en grande partie les règles d'actions stratégiques et opérationnelles des acteurs individuels, agricoles et industriels. Pourtant cela ne signifie pas que la concurrence soit totalement éliminée. Entre

industriels, elle est au contraire exacerbée, car elle se concentre sur un aspect particulier. La fixation d'un tarif national, la définition des standards de qualité interprofessionnels et le contingentement impliquent en effet que la concurrence entre les conserveurs se focalise sur le seul domaine où le transformateur reste individuellement maître de ses choix et de ses actions stratégiques : la politique d'investissement industriel et les coûts de production. Les gains de productivité liés aux économies d'échelles, à la performance des équipements, au "know how" propre de l'industriel, et surtout à l'efficacité technique des fournisseurs (qualité technologique de la matière première et rendements agricoles), sont alors des facteurs de compétitivité décisifs.

L'ARRANGEMENT INTERPROFESSIONNEL : UN "CONTRAT COMPLET" SOUS CONDITIONS

En combinant coordination civique et coordination industrielle, l'accord interprofessionnel tend à réduire les contingences locales, à marginaliser les évaluations liées aux personnes et les pratiques traditionnelles, bref à exclure la coordination domestique. Mais il a aussi comme philosophie l'élimination des manipulations stratégiques, génératrices d'évènements perturbateurs et de situations imprévues. Ce type d'arrangement contractuel a l'ambition de rendre totalement transparente la transaction, à réunir en quelque sorte les conditions d'une information parfaite. A cette fin, l'accord cherche à recenser de manière la plus complète possible les sources d'incertitude et à édicter les dispositions permettant d'en circonscrire les effets. Il s'apparente ainsi à un "contrat complet" (Favereau, 1989) dont la logique est de tout prévoir, de tout décrire et de tout régler par anticipation.

Dans la rédaction des accords interprofessionnels cette logique se concrétise tout au long des trente dernières années, par des ajouts périodiques de clauses inédites et de plus en plus complexes (Valceschini, 1991). Elles concernent en particulier les points sensibles où est en jeu la loyauté des protagonistes (réception et classement des légumes, contrôle de l'application du contrat,...) ou l'évaluation de la valeur co-produite (élaboration de la formule de tarification, etc.).

Ce type d'arrangement s'avère jusqu'au milieu des années soixante dix d'une efficacité certaine, dans un secteur fortement atomisé, aussi bien dans le domaine agricole qu'industriel. Il contribue à "l'industrialisation" de la culture des légumes de grande consommation et à l'augmentation de la productivité agricole. L'homogénéisation des standards de qualité accélère la constitution d'un marché national de produits de masse qui se substitue aux marchés régionaux. La politique tarifaire et la stratégie de standards de qualité élevés de l'interprofession permettent à l'industrie nationale de se concentrer. L'extrême atomisation du secteur industriel, constitué de plus d'une centaine de petites et moyennes entreprises régionales donne la possibilité aux entreprises les mieux placées sur le plan de l'approvisionnement agricole et les plus innovantes en matière industrielle de mener une stratégie d'acquisition qui revient en

fait à acheter des parts de marché d'un côté, à avoir accès à de nouvelles zones d'approvisionnement d'un autre côté. La croissance du marché et les possibilités de croissance externe, ainsi que l'accès aux meilleures régions de culture, améliorent la rentabilité des investissements pour les leaders en émergence. Les hauts standards de qualité permettent également aux transformateurs français de dominer, voire d'éliminer, la concurrence européenne dans le domaine des produits appertisés. Ces gains de parts de marché soutiennent la croissance de la production nationale, par ailleurs périodiquement relancée par des innovations de procédés (surgélation essentiellement) et le développement de nouveaux produits (mélange petits pois/carottes, etc.).

Ce mouvement de croissance relativement stable permet à l'arrangement interprofessionnel de fonctionner en dynamique dans le moyen terme, comme un "contrat complet". Cependant deux facteurs externes à l'accord lui-même, qui échappent donc au contrôle stratégique direct des acteurs de la filière, constituent des facteurs de "complétude" déterminants.

Le premier est d'ordre macro-économique. Le contexte inflationniste qui apparaît dès la fin des années 60 permet aux entreprises d'utiliser sans coûts rédhitoires les stocks inter-annuels comme dispositif d'ajustement quantitatif. En effet, alors que d'une année sur l'autre la demande globale est relativement bien prévisible, le volume de la production agricole est très fluctuant. L'existence de ces stocks permet de toujours pouvoir répondre à la demande malgré les fluctuations des livraisons agricoles (Albert et al., 1987). Mais leur gestion suppose des coûts d'investissement et de personnel, et surtout des frais financiers qui ne sont supportables que dans un contexte d'inflation et de marché en croissance.

Un second facteur de complétude de l'arrangement interprofessionnel est lié à la régulation du secteur agricole par la politique européenne. Formellement, l'économie contractuelle est totalement indépendante de l'Organisation Commune des Marchés et les légumes transformés ne bénéficient d'aucun soutien communautaire. Pour rendre les cultures légumières attractives cependant, la négociation interprofessionnelle détermine le prix des légumes en grande partie en référence aux cultures concurrentes, principalement les céréales, dont la régulation est assurée par les organisations communes de marché. Le secteur des légumes transformés bénéficie donc indirectement des niveaux de prix et de la stabilité générée par la Politique Agricole Commune.

LA DESTABILISATION DE L'ÉCONOMIE CONTRACTUELLE INTERPROFESSIONNELLE : L'IRRUPTION DE LA COORDINATION MARCHANDE

La transformation des structures du marché des légumes transformés et la déstabilisation de l'environnement institutionnel et économique externe à la filière remettent en cause, à partir du début des années 80, l'organisation contractuelle interprofessionnelle du

secteur. Les structures du marché ont été complètement remodelées par la concentration industrielle, par la saturation et la fragmentation de la demande globale et par l'entrée dans le secteur de nouveaux concurrents.

La concentration des entreprises aboutit à l'émergence de trois entreprises leaders qui fabriquent actuellement 85% de la production nationale de conserve. Elles ont quasiment épuisé les possibilités de croissance externe en France, alors que dans le même temps le marché de nombreux produits traditionnellement porteurs est arrivé à maturation, voire décline. En réponse, elles entreprennent la multinationalisation de leurs marchés et cherchent plus encore à accroître leur productivité industrielle et à diminuer leurs coûts. Cette nécessité d'abaisser les coûts est avivée par la croissance du marché des produits surgelés. Contrairement à celui des produits appertisés où les transformateurs français ont acquis une position dominante, sur ce marché récent la concurrence étrangère, belge en particulier, a pris position beaucoup plus rapidement. Pour contrecarrer l'avantage concurrentiel acquis par les producteurs étrangers, l'industrie nationale est contrainte d'accélérer la diminution de ses coûts.

Mais la concurrence entre transformateurs ne se cantonne plus désormais au domaine des coûts. Elle s'étend au domaine commercial et n'en devient que plus intense, soutenue par deux stratégies compétitives, menées conjointement ou non selon les fabricants. Comme dans la plupart des secteurs agro-alimentaires (Perez, 1989), les entreprises les plus puissantes accentuent considérablement la diversification des produits et leur politique de marques propres au service d'une stratégie de différenciation (Vermeulen, 1987). Toutes en revanche, pour défendre ou reconquérir des parts de marché, s'engagent dans une spirale de baisse des prix de vente, qui implique l'abaissement des coûts de production et la diminution des marges.

Cette stratégie double est rendue plus obligatoire encore par le déploiement de la grande distribution. D'une part, les distributeurs développent leurs marques propres qui concurrencent celles des fabricants (Alcouffe, 1990) et détiennent aujourd'hui plus de la moitié des parts de marché. D'autre part, ils sous-traitent souvent la fabrication de leurs produits aux industriels, vis-à-vis de qui ils occupent une position de force leur permettant d'imposer leurs conditions, aussi bien en termes de prix que de standards de qualité et de modalités d'achat.

Les nouvelles conditions économiques de la concurrence liées à la concentration, à la saturation de la demande et à l'entrée de nouveaux concurrents, réduisent sensiblement l'efficacité de la gestion contractuelle interprofessionnelle et finissent par remettre fondamentalement en cause ses règles dans deux grands domaines : la qualité et les prix.

L'apparition et le développement du marché des surgelés tout d'abord, permet à de nouveaux concurrents de s'introduire dans le secteur. Ces produits en effet ne sont

pas soumis légalement à la gestion interprofessionnelle. Mais les surgélateurs français ont pour la plupart comme métier de base l'appertisation, ils tendent alors à aligner de fait les conditions d'achat de tous les légumes, quel que soit leur mode de transformation, sur les règles interprofessionnelles. Les industriels étrangers, belges en particulier, non seulement ont développé plus tôt ce procédé, mais peuvent se démarquer complètement des dispositions interprofessionnelles. Des standards de qualité moins élevés et des niveaux de prix agricoles plus bas leur fournissent alors un avantage concurrentiel important. Les industriels et les agriculteurs nationaux ne contrôlent donc plus le marché aussi efficacement, ce qui entraîne notamment l'érosion de la valeur ajoutée collective.

L'intrusion de la distribution modifie elle aussi les conditions de la réalisation et de la répartition de la valeur ajoutée dans la filière. Par la baisse des prix qu'elle provoque en exacerbant la concurrence entre fabricants d'un côté, par l'expansion de ses propres marques d'un autre côté, elles réduit la part de la quasi-rente que se partagent agriculteurs et industriels.

En définitive, l'entrée de nouveaux concurrents, ainsi que celle de la distribution modifient la clé de répartition de la valeur ajoutée. Ce qui entraîne la remise en cause du mode de fixation du prix des légumes au niveau central par l'Interprofession. Les négociations interprofessionnelles prennent elles-mêmes acte implicitement d'une telle remise en cause, sans cependant aller jusqu'au démantèlement de la notion de tarif unique national. En 1987 un accord triennal introduit (pour le pois dans un premier temps) la notion de "*partage de productivité*". Tout d'abord, cet accord modifie les critères de productivité pris en compte pour évaluer la performance des fournisseurs et le mode de calcul du tarif, dans le sens d'une plus grande sensibilité des agriculteurs aux contraintes commerciales du transformateur (par exemple l'aptitude à produire les quantités prévisionnelles). Ensuite, il fait intervenir indirectement mais activement (par la fixation au niveau local d'un rendement de référence déterminant dans la rémunération effectivement perçue par les agriculteurs), les commissions mixtes dans la tarification. Cet accord constitue ainsi un pas vers l'introduction d'une coordination marchande.

Les nouveaux intervenants dans le secteur agissent également sur la spécification des standards de qualité : les distributeurs directement à travers les cahiers des charges qu'ils fournissent aux fabricants, les industriels étrangers via le rapport qualité/prix de leurs produits dont la concurrence affecte la compétitivité des transformateurs français. Conjugué aux stratégies de diversification de l'offre, cette situation provoque une multiplication des standards d'entreprises. Elle signifie que la définition de la qualité est maintenant rejetée en grande partie dans le champ concurrentiel. Elle ne peut plus s'accorder selon les mêmes conditions qu'auparavant avec une politique de qualité définie centralement et coopérativement par une Interprofession. Le positionne-

ment délibéré de la qualité dans le champ de la concurrence renforce l'irruption de la coordination marchande. L'intrusion de cette coordination tend à déstabiliser la combinaison entre la coordination civique et la coordination industrielle qui soutenait la légitimité et l'action de l'Interprofession.

Dans le domaine des prix comme dans celui de l'adaptation de la qualité à leurs marchés, les fabricants cherchent à acquérir une autonomie de gestion complète. Cela se traduit par la pression à la baisse des prix agricoles et la diversification des régions d'approvisionnement (implantation dans le Sud-Ouest de la France et, éventuellement en Europe Centrale). De manière plus ou moins ouverte, certains industriels tendent à s'affranchir des règles interprofessionnelles, ce qui ne manque pas de développer la suspicion des agriculteurs, qui ne cessent alors de demander le renforcement des clauses contractuelles, en particulier celles concernant les contrôles des conditions de réception des légumes à l'entrée de l'usine et les distorsions de rémunération des producteurs agricoles entre régions.

A ces bouleversements internes à la filière se superposent de profondes transformations de son environnement économique et institutionnel.

Dès le milieu des années 80, les politiques macro-économiques font régresser l'inflation et, en conséquence, rendent extrêmement coûteux pour les entreprises les stocks inter-annuels pour ajuster la production agricole et la demande commerciale. Désormais en effet, une telle gestion entraîne des frais financiers très élevés qui pèsent sur la rentabilité. La réduction des stocks devient donc un objectif prioritaire.

La construction du Marché unique et la suppression des entraves à la concurrence intra-européenne (Valceschini, 1993) mettent en cause le principe du tarif national minimum fixé par l'Interprofession. Pratique jugée anti-concurrentielle (Grillon, 1992), elle est interdite en 1990, en même temps que l'accord interprofessionnel n'est plus rendu d'application obligatoire par les pouvoirs publics. De cette manière, l'accès à la matière première agricole est remis totalement dans le champ de la concurrence puisque chaque industriel est libre désormais de négocier lui-même le tarif des légumes bruts.

La réforme de la Politique agricole européenne est également un puissant facteur de déstabilisation. La baisse du prix des céréales, la modification des rapports de prix entre cultures et, maintenant, la mise en jachère et les aides directes au revenu agricole ne font plus du prix des céréales une référence pertinente et simple pour déterminer le prix des légumes.

Ces bouleversements créent une situation largement inédite qui autorise des comportements radicalement nouveaux.

Dans le domaine stratégique la rupture est nette. L'autorité de décision est revenue entièrement aux entreprises. Ce sont elles qui déterminent seules, en fonction de leurs objectifs privés, la stratégie commerciale, en

termes de prix et de standards de qualité. En même temps, la négociation entre industriels et agriculteurs, en ce qui concerne les prix essentiellement, s'est déplacée à des niveaux décentralisés, usines ou entreprises. La réforme de la PAC a permis aux industriels d'obtenir une baisse drastique des tarifs. De manière durable, le rapport de dépendance entre industriels et agriculteurs est profondément modifié par une offre potentielle d'hectares beaucoup plus élevée que ce que nécessite une demande en régression. De fortes incertitudes demeurent ainsi sur le niveau de négociation pertinent, sur les procédures de fixation des prix, les références à utiliser, le partage des risques économiques.

Sur le plan opérationnel, les changements sont moins abruptes et s'inscrivent dans une dynamique de plus long terme. La tendance semble montrer une orientation vers un partage effectif de l'autorité opérationnelle entre les fournisseurs agricoles et l'usine, voire même dans certains cas vers une délégation aux groupements de producteurs. Au niveau des agriculteurs, l'organisation coopérative (co-gestion) semblerait prendre le pas sur la démarche syndicale (revendication). Cette hypothèse cependant est à nuancer très fortement selon les types de culture, la tradition et l'organisation des sites agro-industriels.

L'Interprofession quant à elle, subsiste en tant qu'organisme administratif. En dehors de ses prérogatives en matière de fixation des prix et de maîtrise quantitative de la production, elle conserve pour l'instant ses fonctions traditionnelles, en particulier dans le domaine du contrôle de l'application des accords signés au niveau local. L'expérimentation et l'élaboration de références techniques agricoles restent également de son ressort. Comme toutes les interprofessions cependant elle est confrontée au nouveau contexte européen en matière de droit de la concurrence (Lorvellec, 1991).

CONCLUSION

La dynamique interne du secteur des légumes transformés introduit la concurrence à tous les niveaux de la filière. La combinaison coordination civique/coordination industrielle est battue en brèche. Les bouleversements de l'environnement externe rendent invalides les facteurs de complétude de l'arrangement interprofessionnel.

Il n'est plus question aujourd'hui de maîtriser l'incertitude sur les comportements économiques des acteurs à partir d'une coordination qui gèle la concurrence. Il ne s'agit plus également de lever l'incertitude sur la performance des fournisseurs agricoles et sur la qualité de la matière première à partir d'une organisation strictement hiérarchique de la production. Enfin, comme dans la plupart des secteurs agro-alimentaires, il ne s'agit plus de gérer l'approvisionnement des unités industrielles uniquement selon une logique de "*flux poussés*" par l'amont, mais aussi selon une logique de "*flux tirés*" par l'aval (Treillon, 1991).

Dans une perspective de diminuer les coûts de production et de restreindre les stocks d'une part, de produire en conformité à des standards industriels multiples et à des standards commerciaux évolutifs d'autre part, il s'impose de déterminer un système de règles qui combine coordinations industrielle, civique et marchande. Cette combinaison devrait permettre d'atteindre deux objectifs essentiels, qui sont loin d'être spécifiques à ce secteur.

Le premier est de doter les acteurs économiques, industriels et agriculteurs, d'une "flexibilité dynamique" (Cohendet et LLerena, 1990), c'est-à-dire de la capacité à faire face aux situations imprévues et imprévisibles. La conception de l'arrangement contractuel doit donc reposer sur des principes radicalement différents de ceux de l'accord interprofessionnel et du contrat-type. Il s'agit d'abandonner l'ambition de "complétude" au profit de la notion d'«apprentissage».

Le second objectif est de résoudre le problème de la confiance, afin de surmonter les obstacles à la décision et à l'action coordonnées, générés par les asymétries d'information. Sabel définit la confiance "au sens d'anticipations partagées" (Sabel, 1992, p.425). Il explique (p.421) que "la question qu'il convient de poser n'est pas de savoir comment créer la confiance, mais plutôt comment, dans n'importe quelle situation, elle peut être redéfinie d'une manière économiquement efficace". Si l'on en croit certaines recherches menées dans des secteurs non agro-alimentaires (Baudry, 1992), dans un

contexte d'incertitude, l'auto-organisation plus que le contrôle hiérarchique est susceptible de répondre à cette question. Ce qui signifie pour le secteur qui nous intéresse, de revoir le rôle et le système de délégation du groupement de producteurs et de la commission mixte d'usine.

Si le site agro-industriel apparaît *a priori* comme un niveau pertinent pour régler le problème de la confiance dans le domaine opérationnel, le domaine stratégique en revanche semble devoir être abordé à un autre niveau. Si l'on exclut le niveau national centralisé, pour des motifs tenant à la fois au droit de la concurrence et à l'efficacité économique de la coordination (flexibilité, pilotage par l'aval), alors semble s'imposer un niveau intermédiaire. Un tel niveau est d'autant plus nécessaire que l'articulation de la coordination marchande aux coordinations civique et industrielle est porteuse de tensions qui accroissent les difficultés d'une gestion concertée. La viabilité (efficacité et pérennité) des procédures de négociation elles-mêmes suppose alors de cloisonner et de fragmenter les objets de la négociation et les enjeux afférents plutôt que de les concentrer à un niveau tel que l'accord devient impossible ou d'un coût (de transaction) rédhibitoire. La construction de ce niveau est donc décisive. Dans la perspective d'une rénovation de l'économie contractuelle, elle constitue certainement un premier objet de négociation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALBERT P.J., LIAROUTZOS J.M., MARTIN M. (1987). - Diversité des modes d'évolution de la rentabilité dans 3 secteurs des industries agro-alimentaires. Doc. mult., INRA-ESR, Dijon.

ALCOUFFE A., PONCET C. (1991). - Distribution et industries agro-alimentaires : de la concurrence verticale à la domination. In **L'Europe industrielle**. Horizon 93, Tome 2, sous la direction de A.Alcouffe, La Documentation Française, Paris, 159-180.

BAUDRY B. (1992). - Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? **Revue Economique**, n° 5, pp 871-894.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1987). - Les Economies de la grandeur. In **Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi**, n° 31.

BROUSSEAU E. (1991). - Les contrats dans une économie d'échange et de production : technologies de l'information et coordination inter-entreprises. Thèse de Doctorat, Université Paris-Nord.

BROUSSEAU E. (1993). - Les théories des contrats : une revue. In **Revue d'Economie Politique**, 103(1), 1-82.

COHENDET P., LLERENA P. (1990). - Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise. In **Revue d'Economie Industrielle**, n° 51, pp 141-165.

EYMARD-DUVERNAY F. (1989). - Conventions de qualité et formes de coordination. **Revue Economique**, n° 2, pp329-359.

FAVEREAU O. (1989). - Marchés internes, marchés externes. **Revue Economique**, n° 2, pp 273-328.

GRILLON J.-P. (1992). - La contractualisation et l'organisation inter-professionnelle dans les industries agro-alimentaires. **Economie et gestion agro-alimentaires**, n°25, pp. 29-34.

LAROUSSE J. (coordonnateur), (1991). - **La conserve appertisée. Aspects scientifiques, techniques et économiques**. ed. Lavoisier/APRIA, Paris.

LAURET F. (1983) - Sur les études de filières agro-alimentaires. **Economies et Sociétés**, série AG 17, p 5.

LORVELLEC L. (1991). - Quel avenir pour les interprofessions en France ? In **Revue de Droit Rural**, n° 189, pp 25-30.

PEREZ R. (1989). - Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires. In **Economies et Sociétés**, AG, Série 20, pp 9-26.

SABEL C. (1992) - Elaborer la confiance : de nouvelles formes de coopération dans une économie volatile. In Foray D. et Freeman C. (eds.) **Technologie et richesses des nations**. Economica, Paris.

TREILLON R. (1991) - Agro-industrie et flux de production : quels systèmes de gestion ? In **Revue française de Gestion Industrielle**, n° 3, pp 49-69.

VALCESCHINI E. (1991) - Les institutions dans le secteur des légumes de conserve. Les transformations de "l'économie contractuelle". CNRS/MRT/INRA, appel d'offres "Les changements techniques dans les industries liées à l'agriculture".

VALCESCHINI E. (1993). - La qualité des produits agricoles et alimentaires dans le Marché unique européen. L'épreuve de la concurrence et de la confiance. In DEMETER 93. Economie et stratégies agricoles. A.Colin, Paris, pp 119-162.

VERMEULEN M. (1987). - Choix stratégiques et concurrence dans le secteur de la transformation de légumes. Mémoire de DEA, Sciences de Gestion, IAE Lille.

WILLIAMSON O. (1975). - Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications. The Free Press, New York.