Les transformations d'un modèle contractuel centralisé : l'interprofession des légumes transformés en France

Autor(en): **Valceschini, Egizio**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]**

Band (Jahr): **- (2001)**

Heft 2

PDF erstellt am: **31.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-966267

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Les transformations d'un modèle contractuel centralisé. L'Interprofession des légumes transformés en France

Egizio VALCESCHINI*

Au sein de certaines filières agro-alimentaires, les transactions entre agriculteurs et industriels sont réglées par des contrats. En France, ces contrats ont le plus souvent une forme interprofessionnelle. Cet article analyse l'Interprofession des légumes transformés, cas représentatif du «modèle» contractuel français. Est d'abord mis en évidence le caractère centralisé et hiérarchique de cette architecture contractuelle. Ensuite, on explique la dynamique qui conduit au démantèlement de ce modèle. Enfin, est développée l'idée que la négociation décentralisée et la flexibilité de la transaction sont les nouveaux principes d'élaboration d'une architecture contractuelle.

Mots clés: contrat, filière, Interprofession, légumes transformés, négociation, transaction

Depuis quelques années, on constate un regain d'intérêt dans les milieux agricoles pour les institutions que sont le contrat et l'Interprofession. Dans une période de restriction des débouchés et de concurrence intense, de déréglementation et de libéralisation des échanges, sont soulignés les avantages de la concertation, de la négociation, voire de la coopération. De longue date en France, au sein de quelques filières agro-alimentaires, les transactions entre agriculteurs et industriels sont réglées par des contrats. Ces expériences contractuelles sont intéressantes à double titre. Tout d'abord, elles nous éclairent sur un aspect souvent négligé de l'analyse des contrats: les institutions

Economiste, Directeur de recherches
UMR INRA-SADAPT
16, rue Claude Bernard
75231 Paris cedex 05 – France
Tel: 33.1.44.08.16.95, Fax: 33.1.44.08.16.57, E-mail: valcesch@inapg.inra.fr

que suppose leur «implémentation» dans les mécanismes de marché. Ensuite, elles nous renseignent sur le «talon d'Achille» de ces institutions: la centralisation des décisions et la rigidité des transactions.

Cet article vise à approfondir ces questions à partir de l'analyse de l'Interprofession française des légumes transformés[1]. Ce cas de figure est particulièrement représentatif du «modèle» contractuel français. Dans une première partie, nous mettons en évidence les caractéristiques originales de ce modèle contractuel interprofessionnel. Une deuxième partie explique la dynamique qui conduit au démantèlement de ce modèle. Dans une dernière partie sont énoncés les nouveaux principes d'un modèle interprofessionnel décentralisé.

1. L'architecture interprofessionelle en France

L'ampleur des incertitudes qui pèsent sur la production légumière, ainsi que le niveau élevé de risque encouru par les unités de transformation dans leurs approvisionnements, constituent des obstacles majeurs à un ajustement entre l'offre et la demande par le strict mécanisme des prix. Cela explique que les contrats de production sont une pratique ancienne dans le secteur des légumes destinés à la transformation. La création d'une Interprofession au début des années soixante, correspond à une institutionnalisation de cette pratique contractuelle dans le cadre d'une politique de filière.

1 L'analyse menée dans cette communication est centrée sur les activités d'appertisation et de surgélation. Les légumes considérés sont principalement le pois, le haricot vert, le flageolet, les carottes, l'épinard, les scorsonères, le maïs de bouche, etc. Sont exclus les tomates, les champignons et les pommes de terre.

Les motivations économiques à la coordination par contrat dans le secteur des légumes transformés

Les motivations économiques qui poussent les producteurs agricoles et les transformateurs industriels à régler leurs transactions par des contrats passés avant la production agricole sont déterminées par la dépendance technique de l'industriel, les spécificités de la culture légumière, les asymétries d'information. Les paramètres de spécificité et d'incertitude concernent trois domaines[2]:

- les processus de production: degré de dépendance des caractéristiques du produit fini par rapport à celles de la matière première; degré d'homogénéité des lots et de régularité des flux;
- la matière première: degré d'instabilité lié aux propriétés biologiques; durée et surtout rythme (goulots d'étranglement et irréversibilité) du cycle prévision-production-mise en marché;
- les caractéristiques des fournisseurs et à leur environnement local: niveau de compétence des fournisseurs; intensité concurrentielle au sein du bassin d'approvisionnement.

Ces incertitudes et ces spécificités constituent des obstacles majeurs à un ajustement entre l'offre et la demande par le strict mécanisme des prix. L'économie des coûts de transaction nous apprend que plus la spécificité est forte et l'incertitude intense, plus la transaction nécessite d'être réglée par des contrats plutôt que par les mécanismes du marché (contrat simple d'achat-vente, contrat «spot»). Dans le cas des légumes transformés, ces contrats sont plus complexes que le simple accord commercial d'achat/vente. Il s'agit de contrats de production élaborés avant la production, incluant tout aussi bien des clauses de prix que des clauses concernant les méthodes de production (un cahiers des charges).

1.1 Une négociation centralisée et une organisation hiérarchique

Les pouvoirs publics, dès la loi d'orientation de 1960, ont cherché à établir les bases d'une économie contractuelle en autorisant le Ministère de l'Agriculture à homologuer des "contrats-type" par produit, en concerta-

[2] Pour une analyse approfondie, cf. Capillon et Valceschini (1998).

tion avec les professions concernées. L'institution en 1962 de la procédure des "groupements de producteurs" s'inscrit dans la même perspective. C'est cependant la loi de 1964 "tendant à définir les principes et les modalités du régime contractuel en agriculture" qui codifie juridiquement le cadre institutionnel de la transaction contractuelle. Elle spécifie notamment:

- les parties prenantes de la transaction et les instances habilitées à mener les négociations,
- l'objet de la transaction, *i.e.* le produits, les services et les promesses échangées,
- les droits et les obligations de chaque partie, ainsi que les modalités de contrôle du respect de l'accord.

La cadre institutionnel mis en place est une Interprofession. La création d'une Union Nationale Interprofessionnelle des Légumes de Conserve[3] en 1961 anticipe la loi de 1964 (et participe d'ailleurs de son élaboration). Elle s'inscrit dans le cadre d'une politique agro-alimentaire volontariste, une politique dite 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. Les cadres juridiques et les instruments mis à la disposition des acteurs de la filière ne visent pas seulement à régler à travers un contrat les rapports bilatéraux entre agents individuels, agriculteurs et industriels. Bien au-delà, il s'agit, à travers un accord collectif, de réguler l'ensemble de la filière. L'Interprofession constitue un arrangement conventionnel dont le but est de créer de la valeur grâce à un comportement coopératif entre les producteurs (agricoles et industriels) et de partager la rente ainsi créée. Le pilotage de la coalition, est assurée par un triple mécanisme: (1) de délégation d'autorité du niveau individuel et local vers le niveau collectif central (système de représentation); (2) de partage de l'autorité au niveau central (entre les représentants des différentes professions); (3) de subordination hiérarchique des niveaux locaux et individuels vis à vis des instances collectives et centralisées.

Diverses dispositions législatives prévoient tout d'abord un système de représentation et de délégation des agriculteurs et des transformateurs. Ce système codifie le transfert (1) du pouvoir de négociation des agents

[3] Devenue en 1989 l'Union Nationale Interprofessionnelle des Légumes Transformés (UNILET) qui intègre non seulement les légumes à destination de la conserve appertisée, mais aussi ceux destinés à la surgélation.

individuels, agriculteurs et industriels, à leurs représentants professionnels respectifs (2) de leur pouvoir de décision à l'Interprofession. L'Interprofession est ainsi érigée en une instance de négociation centralisée. La législation définit précisément les parties habilitées à mener les négociations pour élaborer l'accord. Les négociations se déroulent à un niveau national et sont menées par les organismes représentatifs des professions concernées (les "collèges" professionnels). L'Interprofession a pour principal objet l'élaboration d'accords, annuels ou pluriannuels, comparables à des conventions collectives du travail dans les branches industrielles.

L'Interprofession est légitimée comme acteur collectif habilité à définir la stratégie d'ensemble de la filière, en matière de production comme sur le plan commercial. Elle est dotée réglementairement, par délégation de prérogatives habituellement détenues par les pouvoirs publics, des moyens pour définir la stratégie de production et de répartition de la quasi-rente. L'étendue du pouvoir donnée à l'Interprofession est traduite en particulier à travers la possibilité qu'elle a de gérer les stocks de distribution et de contingenter 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.

L'Interprofession, enfin, constitue la structure de pilotage des transactions entre agriculteurs et industriels. Elle est habilitée par la loi à agir comme un agent central qui impose une organisation hiérarchique. L'accord interprofessionnel est homologué par les pouvoirs publics et tous les producteurs de légumes et tous les industriels du secteur sont contraints de respecter ses clauses. Il se traduit par un "contrat-type"[4], identique pour tous et mis en oeuvre au niveau de chaque bassin d'approvisionnement par les "groupements de producteurs"[5] et l'usine, ré-

4 Historiquement le premier "*contrat-type*" élaboré et mis en oeuvre par l'Interprofession a concerné la culture du pois, légume aux techniques de production les plus industrialisées. Par la suite la plupart des légumes destinés à l'industrie de transformation ont donné lieu à l'élaboration de contrats du même type. Même s'ils tiennent compte de certaines spécificités des produits et de leur culture, la structure des contrats (clauses) et leur philosophie (modalités d'application, de reconduction et de révision) sont semblables à celles du contrat pois. Ce dernier a donc eu non seulement un rôle de précurseur, mais plus structurellement une fonction de modèle pour toutes les autres cultures légumières destinées à l'industrie.

5 Le « groupement de producteurs » est une forme d'organisation des producteurs agricoles créée par les lois d'orientation agricole du début des années 1960 afin de

unis au sein d'une "commission mixte" qui est le relais de l'Interprofession au niveau local. Les actions des producteurs individuels au niveau local, agriculteurs et industriels sont subordonnées aux décisions ou aux règles de décision édictées par l'Interprofession.

1.2 Un contrat «complet»

L'accord interprofessionnel et le contrat-type fournissent à l'Interprofession les instruments qui lui permettent d'agir vis-à-vis des transformateurs et des agriculteurs comme un agent central imposant une organisation hiérarchique. Au niveau global, sont négociées les décisions stratégiques qui concernent les ajustements entre production et débouchés à l'échelle de l'ensemble du secteur sur une période de moyen terme. Les règles établies visent:

- d'une part, à établir *ex ante* un système de prix des légumes bruts qui correspond à un mode de rémunération sur la base d'une répartition de la rente et du partage des risques. Le problème est de déterminer la règle de partage d'une valeur anticipée, non encore connue et éventuellement difficilement mesurable *a priori*. Le système de rémunération doit traiter en même temps du partage du risque et de l'incitation à l'effort.
- d'autre part, à mettre au point et gérer un système de surveillance et de garantie assurant le respect par les acteurs productifs au niveau des sites agro-industriels, des engagements négociés par leurs représentants au niveau national. Le problème est de garantir la réalisation des promesses échangées au départ: le contrat est un échange de promesses portant sur un comportement futur, il suppose donc une anticipation partagée de l'avenir, mais aussi un système de garantie de la fiabilité du comportement du partenaire.

Ces règles apparaissent au travers de cinq grandes séries de clauses contractuelles:

1. La définition des spécifications de la matière première apte à la transformation et à la vente, ainsi que des échelles de valeur et des instruments de mesure des niveaux de qualité. L'accord fournit donc

« discipliner la production » et d'assurer une meilleure mise en marché par la concentration et l'homogénéisation de l'offre agricole. Il s'agit donc d'une appellation officielle, décernée sous certaines conditions à des coopératives agricoles, des sociétés d'intérêt collectif agricole (SICA), à des syndicats spécialisés ou à des associations déclarées.

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.

2. La détermination de 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.
3. La fixation d'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. En effet, afin de rendre attractives les cultures légumières, 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 Politique Agricole Commune (PAC).
4. L'élaboration d'un mécanisme d'indemnisation partielle des surfaces de légumes non récoltées pour des raisons de rendements agricoles plus élevés que prévus ou de baisse des ventes de conserve. Le contrat assure une certain partage des risques économiques permettant un ajustement tactique à l'échelle de la campagne.
5. L'édiction des 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.

L'accord interprofessionnel vise à restreindre les mécanismes concurrentiels, principalement de deux manières: (1) par la fixation d'un tarif, 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; (2) 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'adoption d'une organisation hiérarchique cherche à éliminer les contingences locales, c'est-à-dire à marginaliser les relations interperson-

nelles, les techniques traditionnelles, les produits régionaux, qui sont la source d'hétérogénéité, d'imprévus et d'incertitude sur l'efficacité des producteurs agricoles, la régularité des flux et l'homogénéité des approvisionnements. C'est en particulier le risque "d'aléa moral" qui est ici surmonté. L'accord interprofessionnel insère donc les fournisseurs agricoles et les fabricants industriels dans des règles de comportement stratégique et organisationnel qui limitent fortement leur autonomie de décision individuelle et leur espace de calcul privé. Est éliminée la concurrence, ce qui permet de suspendre les incertitudes liées aux comportements opportunistes et aux effets de "sélection adverse".

L'accord interprofessionnel a comme objectif l'élimination des stratégies opportunistes des agents économiques, génératrices d'événements 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" dont la logique est de tout prévoir, de tout décrire ex ante et de tout régler par anticipation.

1.3 Les conditions d'efficacité: croissance et standardisation

La coordination centralisée et hiérarchique, au cours des années 60 et 70, confère aux transactions une grande stabilité dans la mesure où elle permet de restreindre et de contenir l'incertitude interne inhérente au jeu des agents, aussi bien au niveau des acteurs productifs locaux, qu'à celui de leurs représentants professionnels nationaux. Jusqu'au milieu des années 1970, la contractualisation interprofessionnelle est d'une très grande efficacité. Elle contribue à l'industrialisation de la culture des légumes de grande consommation et à l'augmentation de la productivité agricole.

Une partie de l'efficacité de l'architecture interprofessionnelle pour assurer un "contrat complet" provient aussi de facteurs exogènes qui ont stabilisé le secteur en le protégeant de l'incertitude externe à la transaction elle-même. On peut en identifier quatre:

1. Des débouchés commerciaux relativement sûrs et une demande en croissance rapide. L'homogénéisation des standards de qualité a permis 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 française de la conserve de se concentrer, mais également de dominer, voire d'éliminer ses principaux concurrents européens sur le marché des produits appertisés, le Royaume Uni et l'Allemagne en particulier. 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 par le développement de nouveaux produits (mélange petits pois/carottes, etc.).

2. L'inflation qui s'élève dès la fin des années 60, qui permet aux entreprises d'utiliser sans coût les stocks inter-annuels comme dispositif d'ajustement des quantités. Alors en effet 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. Mais leur gestion suppose des coûts d'investissement et de personnel, et surtout des frais financiers qui ne sont supportables que dans un contexte inflationniste et de croissance.

3. L'extrême atomisation du secteur industriel, constitué de plus d'une centaine de petites et moyennes entreprises régionales, est également un facteur de régulation. Elle permet en effet 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, accroissent la rentabilité des investissements pour les leaders en émergence.

4. La Politique agricole européenne est un dernier facteur de stabilisation. Formellement, l'économie contractuelle est totalement indépendante de l'Organisation Commune des Marchés et les légumes transformés ne bénéficient d'aucun soutien communautaire. Cependant pour rendre les cultures légumières attractives, la négociation interprofessionnelle détermine le prix des légumes en grande partie en référence aux cultures de substitution, essentiellement les céréales, dont le prix est fixé par la PAC. Le secteur des légumes

transformés bénéficie donc indirectement des niveaux de prix et de la stabilité générée par les organisations communes de marché.

2. La déstabilisation de l'architecture interprofessionelle centralisée

A partir du début des années 1980, le secteur de la transformation de légumes rencontre des difficultés importantes liées aux transformations des structures industrielles, à une nouvelle dynamique de la demande et à la profonde modification des formes de la concurrence. L'architecture contractuelle, centralisée et hiérarchique, est violemment remise en cause.

2.1 Saturation du marché et nouvelle forme de la concurrence

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 en France à l'émergence de trois entreprises leaders qui fabriquent actuellement 85% de la production nationale de conserves. Elles sont également les leaders européens du secteur de la conserve appertisée, alors qu'elles ont des difficultés à combler leur retard sur leurs concurrents dans le domaine du surgelé. 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 gagner des parts de marché, l'industrie nationale est contrainte à diminuer ses coûts.

Mais la concurrence entre transformateurs ne se cantonne plus désormais au domaine des coûts. Elle s'étend au domaine commercial; elle n'en devient que plus intense, soutenue par deux stratégies menées

conjointement ou non selon les fabricants: les entreprises plus puissantes accentuent considérablement la diversification des produits et leur politique de marques propres au service d'une stratégie de différenciation. 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 revient et la diminution des marges.

Cette stratégie double est nettement renforcée par les stratégies de la grande distribution. D'une part, elle développe ses marques propres qui concurrencent les marques des fabricants et détiennent aujourd'hui plus de la moitié des parts de marché. D'autre part, elle sous-traite souvent la fabrication de ses produits aux industriels, vis-à-vis de qui elle occupe une position de force lui permettant d'imposer ses conditions, aussi bien en termes de prix que de standards de qualité et de modalités d'achat.

2.2 Erosion et nouvelles règles de partage de la rente

Les nouvelles conditions économiques de la concurrence rendent dans un premier temps, moins efficace la gestion interprofessionnelle centralisée puis, dans un second temps remettent fondamentalement en cause les règles contractuelles dans deux grands domaines: la qualité et les prix.

L'entrée de nouveaux concurrents, ainsi que celle de la distribution modifient la clé de répartition de la rente co-produite. Cela entraîne la remise en cause du mode de fixation du prix des légumes au niveau central par l'Interprofession française. Les négociations interprofessionnelles prennent elles-mêmes acte d'une telle remise en cause, sans cependant aller jusqu'au démantèlement de la notion de tarif unique national. En 1987, le nouvel accord triennal est significatif de l'infléchissement donné aux objectifs de la transaction et aux modalités de négociation du contrat. 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. Ensuite, le nouveau contrat fait intervenir activement les "commissions mixtes" dans la fixation du tarif payé aux agriculteurs. Cet accord constitue ainsi un pas vers l'introduction de la compétition entre sites agro-industriels et exacerbe la concurrence entre régions agricoles françaises et, plus généralement, européennes.

Les nouveaux entrants dans le secteur interviennent dans la définition 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. Conjuguée aux stratégies de diversification de l'offre, cette situation provoque une multiplication des standards d'entreprises. Elle a deux conséquences. En premier lieu, la définition de la qualité est maintenant positionnée 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. En second lieu, la régularité des flux et l'homogénéité des lots ne sont plus à elles seules les critères de qualité qui déterminent l'organisation de l'approvisionnement. D'une part, segmentation des marchés et différenciation des demandes marquent l'entrée dans une économie qui fait de la capacité à gérer la variété un critère essentiel de la qualité de l'organisation. D'autre part, l'intensité de la concurrence, en prix et en qualité, implique à gérer rapidement (réactivité) des fluctuations inattendues et des modifications de court terme de la demande.

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 par 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.

2.3 Le basculement de l'architecture interprofessionnelle

Plusieurs facteurs modifient en profondeur les conditions de la négociation des contrats entre les agriculteurs et les industriels.

1. Les industriels et les agriculteurs ne sont plus en position de maîtriser et de déterminer à eux seuls les règles de la production et des échanges. En particulier, en perdant la maîtrise des débouchés, ils n'ont plus la capacité d'anticiper de manière fiable le niveau de la

rente, ce qui remet fondamentalement en cause les méthodes antérieures de fixation des prix.

2. La grande distribution occupe maintenant une position de force vis-à-vis des industriels à qui elle sous-traite la fabrication de ses produits (activité dite de "remplissage"). Elle intervient dans la définition des standards de qualité, ce qui est en grande partie contradictoire avec une politique de qualité interprofessionnelle. Elle fait pression sur les prix, la concurrence entre industriels s'intensifie et est répercutée sur les fournisseurs agricoles. Sans intervenir directement dans la transaction entre agriculteurs et industriels, la distribution est en position d'accaparer la rente co-produite.
3. La construction du Marché unique et la nouvelle réglementation européenne de la concurrence rendent illégal le principe de la fixation des prix par une interprofession. Pratique jugée anti-concurrentielle, elle est interdite en 1990, en même temps que les accords interprofessionnels ne sont plus rendus 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 prix des légumes.
4. 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 bouleversent totalement les rapports de prix entre productions. C'est le calcul des prix contractuels qui devient alors problématique faute de références stables et homogènes.
5. L'apparition de nouvelles régions agricoles productrices de légumes et la montée en puissance de régions plus anciennes (liée à la modification des rapports de prix des produits agricoles du fait de la réforme de la PAC, ainsi qu'aux stratégies de diversification des sources d'approvisionnement et d'internationalisation des marchés) exacerbent la concurrence entre régions agricoles, entre productions agricoles et finalement entre agriculteurs.

La concurrence est introduite à tous les niveaux du secteur. La réforme de la PAC, en modifiant considérablement les rapports des prix agricoles, pourrait constituer un facteur favorable au développement de l'opportunisme des agriculteurs, incités à réviser sans cesse l'affectation de leurs terres. Cependant, la saturation des marchés agricoles et la diminution des superficies emblavées en légumes (du fait de la restriction

des débouchés et de la croissance de la productivité agricole) contre-carrent largement ce risque. Elles mettent en effet les agriculteurs en position de "demandeurs d'hectares" (au lieu d'offreurs comme alors). Le "libre accès" à la matière première (du fait de la réglementation de la concurrence) renforce encore cette inversion de la position de l'industriel, elle le met en situation de maîtriser l'offre de contrats. C'est désormais l'industriel qui cherche à préserver ses marges de manoeuvre en matière de régions d'approvisionnement et d'implantation des sites agro-industriels, de sélection des fournisseurs et de tarification. En tout état de cause:

- ce sont les fournisseurs agricoles qui sont le plus soumis au risque d'opportunisme de la part du co-contractant industriel,
- l'industriel n'a plus l'utilité d'un système de rémunération synonyme d'incitation, tant l'offre de surface agricole est supérieure à la demande de légumes.

3. De nouveaux principes de négociation et de coordination

Ces changements créent des conditions de négociation des contrats totalement nouvelles entre agriculteurs et industriels. Sur ce plan le secteur français a perdu sa spécificité. Avec la remise en cause du rôle de l'Interprofession et de fixation d'un prix national unique payé aux agriculteurs: (1) le niveau de négociation a été déplacé du niveau national au niveau décentralisé des sites agro-industriels; (2) les entreprises industrielles décident maintenant seules de leur stratégie commerciale et industrielle. Ce sont elles qui déterminent seules, en fonction de leurs objectifs propres, 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.

Au niveau des sites agro-industriels, les changements montrent deux cas de figure. Dans les régions où la culture légumière destinée à l'industrie est implantée depuis longtemps, où les agriculteurs ont un fort degré de maîtrise technique et d'organisation collective, les industriels déléguent certaines tâches d'organisation et de vulgarisation technique aux fournisseurs agricoles organisés collectivement (coopératives, groupes techniques, etc.); au niveau des agriculteurs, l'organisation coopérative (co-gestion) semblerait prendre le pas sur la démarche

syndicale (revendication). Dans les régions où la culture légumière à destination de l'industrie est plus récente ou celles où elles sont fortement concurrencées par d'autres cultures, l'industriel est directement impliqué dans le conseil technique aux agriculteurs et cherche à conserver la maîtrise complète de l'organisation de l'approvisionnement.

3.1 Une coordination contractuelle différenciée et flexible

L'objectif de la coordination n'est plus de gérer l'approvisionnement des unités industrielles uniquement selon une logique de "flux poussés" par l'amont, mais d'abord selon une logique de "flux tirés" par l'aval. Au niveau de la fonction approvisionnement, cette nouvelle logique est traduite au travers de trois objectifs:

1. Diminuer les coûts de production reste un objectif central de l'industriel. Cela passe d'abord par la restriction des coûts d'approvisionnement en matières premières agricoles et les coûts logistiques du champ cultivé à l'usine. Mais désormais la maîtrise de ces coûts doit aussi intégrer les contraintes de la gestion d'une gamme de produits beaucoup plus grande. Le problème de l'étendue de la gamme est posé dans deux domaines. Au niveau de l'activité de transformation proprement dite, l'unité industrielle doit gérer la multiplication des modes de conservation, des types de conditionnement et de la destination commerciale (respectivement par exemple: le bocal s'ajoute à la surgélation et à la conserve; le boîtage est diversifié en fonction du volume ou de l'ouverture; vente sous marque propre ou sous marque de distributeur, etc.). Le problème de l'optimisation des lignes de fabrication est rendu d'autant plus difficile[6].
2. La conformité des produits aux standards et la conformité des niveaux de production au plan prévu constituent un enjeu essentiel. Il s'agit de minimiser l'écart entre les besoins planifiés et le programme réalisé, tant sur le plan des quantités que sur celui des qualités. Le principal objectif a été, dès les années 1980, de rendre

6 Il est en grande partie reporté sur le service approvisionnement au niveau du suivi de la culture et surtout au niveau de la récolte. Dans une usine, on a observé par exemple que l'introduction d'une fabrication de bocaux sur une des lignes boîtes métal avait entraîné la nécessité de synchroniser 3 qualités au lieu de 2. Le service approvisionnement a dû modifier sa tactique en ajustant les objectifs de récolte non plus sur une campagne, mais à la semaine en cherchant à se rapprocher d'un ajustement à la journée.

plus réguliers les rendements agricoles interannuels. Le principal moyen utilisé a été la systématisation de l'installation de réseaux d'irrigation, peu à peu exigée par certains industriels pour passer contrat avec un agriculteur. L'irrigation a été de pair avec l'utilisation généralisée des pesticides afin de lutter contre les maladies associées à l'extension de l'irrigation. Les usines et leurs services agronomiques ont alors systématiquement ajouté un complément technique au contrat, rappelant notamment les conditions d'emploi des produits phytosanitaires et la clause de responsabilité juridique des fournisseurs en la matière.

3. La flexibilité correspond à l'objectif d'absorber une éventuelle modification de programmes rendue nécessaire par l'évolution non programmée des besoins commerciaux. C'est ainsi que, au cours des dernières années, le planning des cultures dans les bassins d'approvisionnement s'est traduit par: une baisse considérable des surfaces demandées par l'industriel (de l'ordre de un quart en deux ans), un retard de plus en plus grand de la signature des engagements, une fréquence de plus en plus élevée des révisions des engagements de la part de l'industriel, des ajustements de plus en plus tardifs (par exemple des ajustements de la récolte au jour le jour), des abandons de récolte systématiques en cas de dépassement des programmes commerciaux effectifs (et non prévisionnels).

3.2 Une négociation décentralisée et séquentielle

Pour les acteurs économiques, industriels et agriculteurs, il s'agit de se doter d'une capacité de «flexibilité dynamique», c'est-à-dire de la capacité à faire face aux situations imprévues et imprévisibles. Dans cette perspective, la conception de la coordination contractuelle doit abandonner l'ambition de «complétude» (déterminer *ex ante* au moment de la négociation de toutes les décisions à prendre). Ils privilégient une forme de négociation séquentielle qui ménage la possibilité de réviser au cours du déroulement de la production les objectifs du contrat en fonction des ajustements nécessaires en "temps réel" pour faire face à des fluctuations non maîtrisables (fluctuations de marché ou de production). Cependant, pour que ce type de procédure de négociation soit acceptable par les deux parties, elle doit reposer sur des principes généraux définis lors de la négociation contractuelle *ex ante*. Les séquences temporelles précises du déroulement de la campagne doivent alors être connues pour aménager par avance les possibilités de «rendez-vous» intermédiaires et les variables de décision à négocier.

L'adoption du principe du "rendez-vous" fait apparaître un autre problème: celui de la confiance. Par quel moyen, en effet, garantir que sera tenue une promesse dont la caractéristique essentielle est qu'elle est non entièrement formulée *ex ante*. Le problème n'est plus de générer de la confiance mutuelle en partageant une même vision de l'avenir, mais de la confiance en sachant que l'on ne peut pas prévoir cet avenir. La définition que donne Sabel[7] de la confiance ("anticipations partagées") exprime bien le problème. Cet auteur explique 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". Cela signifie pour le secteur qui nous intéresse de revoir le niveau où a lieu la négociation. Mais à nouveau réapparaît le problème de la fiabilité et de la reconnaissance du système de délégation des agriculteurs au niveau du site agro-industriel.

Il n'est donc plus question d'insérer les transactions entre fournisseurs agricoles et unités industrielles dans une organisation contractuelle centralisée et hiérarchique. De ce point de vue le "groupement de producteurs" dans sa forme syndicale n'est plus obligatoirement le mode pertinent d'organisation des agriculteurs. En effet, il a été davantage conçu dans une perspective de standardisation des produits et de rééquilibrage du rapport des forces dans la négociation que de flexibilité des flux et de révision des objectifs. Au-delà, c'est tout le système de délégation et de représentation des producteurs agricoles qui demande révision, aussi bien au niveau des sites industriels qu'à un niveau régional et national.

Si le site agro-industriel apparaît *a priori* comme un niveau pertinent pour régler le problème de la confiance dans le domaine de la coordination technique à l'échelle de la campagne, les procédures visant à pérenniser et à stabiliser la coordination sur le moyen terme semblent en revanche devoir être abordées 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'efficience économique de la coordination (flexibilité, pilotage par l'aval), alors semble s'imposer un niveau intermédiaire entre les niveaux local et national. La viabilité (efficacité et pérennité) des procé-

[7] Sabel C. (1992). "Elaborer la confiance: de nouvelles formes de coopérations dans une économie volatile". *In* Foray D., Freeman C. (Eds.) *Technologie et richesses des nations*. Economica, Paris (page 421).

dures de négociation elles-mêmes suppose 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. Elle passe par: (1) la restructuration des instances de négociation (de "rendez-vous") avec les agriculteurs; (2) la redéfinition des objets de négociation et des prérogatives de chacun des acteurs habilités à négocier. Ce niveau intermédiaire cependant ne dispense pas d'une institution, nationale ou supra nationale, qui aurait un rôle de garantie du respect des accords et offrirait la possibilité d'un recours en cas de litige.

4. CONCLUSION

La France a conçu, dès les années 1960, un type d'institution original: l'Interprofession. Le cas de secteur des légumes transformés met bien en évidence les caractéristique du modèle contractuel interprofessionnel. L'analyse du « modèle » français est aussi très éclairante des limites que rencontre ce modèle et des problèmes que posent les négociations contractuelles dans une économie concurrentielle où la différenciation et la flexibilité sont devenues des objectifs stratégiques. Le modèle Interprofessionnel français a été fortement remis en cause et a été considérablement transformé. Une clé de cette transformation a été le droit européen de la concurrence qui, en particulier, interdit la fixation d'un prix interprofessionnel concerté. Pour le reste, le dispositif institutionnel interprofessionnel a été peu modifié dans sa forme. Pour autant, cela ne signifie pas que l'architecture interprofessionnelle n'a pas été profondément reconfigurée. Nous avons montré que les acteurs économiques eux-mêmes, essentiellement sous l'impulsion des industriels, ont « joué » avec les cadres légaux existants pour mettre en œuvre progressivement un système interprofessionnel caractérisé par des négociations décentralisées et des contrats flexibles.

Bibliographie

RAYNAUD E., VALCESCHINI E. (1999): «Réglementation de la concurrence et coordination inter-entreprises: le cas d'une marque collective, le label rouge». In Bardelli, P., Froehlicher, T., Vendemini, S. (éds.), Connivences d'acteurs, contrats, coopération et métamorphose des organisations. Presses Universitaires de Nancy, 83-201.

CAPILLON A., VALCESCHINI E. (1998): "La coordination entre exploitations agricoles et entreprises agro-alimentaires. Un exemple dans le secteur des légumes transformés". *Etudes et Recherches* "Gestion des exploitations et des ressources rurales. Entreprendre, négocier, évaluer", 31, 259-275.

SOLER L.G., VALCESCHINI E. (1997): "Internal and external Coordination and Organizational Structures: The Case of a Leading European Company in the Canned and Frozen Vegetable Market". In J. Nilsson & G. Van Dijk (eds.), *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*, 225-238.

SOLER L.G., TANGUY H., VALCESCHINI E. (1995): «Problèmes de planification, systèmes de gestion et organisation interne de la firme», *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales,* 37, 201-225.

VALCESCHINI E. (1996): «Contracts between Growers and Processors in the European Vegetable Processing Industry». OECD, Directorate for Food, Agriculture and Fisheries Committee for Agriculture, Group on Fruit and Vegetables, 25 p.

VALCESCHINI E. (1995): «Contrat, coordination et institutions. Problématiques et méthodologies de l'économie rurale". In G. Allaire et R. Boyer (éds.) La grande transformation de l'agriculture: lectures conventionnalistes et régulationnistes, INRA-Economica, Paris, 241-257.

VALCESCHINI E. (1993): «Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés». Economie Rurale, 218, 19-26.

Summary

In the processed vegetables industry, transactions between farmers and industrial processors have long been governed by production contracts. In France, a legal framework for transactions and a standard contract were set down by interprofessional agreement, negotiations were conducted by representatives of the professions involved. This article analyses the characteristics of this form of organisation. In the first part, it emphasizes centralisation and hierarchy. In the second part, it explains the limits of this contractual system. In the last part, it gives new principles of contractual organisation: decentralisation of negotiation and flexibility.

Keys words: agri-food chain, contract, Interprofession, negotiation, processed vegetables, transaction

Anschrift des Verfassers:

Egizio Valceschini
UMR INRA-SADAPT
16, rue Claude Bernard
75231 Paris cedex 05
France

E-Mail: valcesch@inapg.inra.fr