

SOMMAIRE

Chapitre 1 INTRODUCTION.....	4
I . Contexte de recherche.....	5
II . La chaîne logistique.....	7
III . La dimension humaine de ces chaînes logistiques.....	9
IV . L’objectif à terme : la modélisation du fonctionnement de la chaîne.....	9
V . Plan du rapport.....	10
Chapitre 2 UNE DEMARCHE D’ETUDE INDUCTIVE	11
I . Des appuis théoriques multidisciplinaires	12
II . Des entretiens avec les acteurs de la chaîne	13
Chapitre 3 DES APPUIS THEORIQUES MULTIDISCIPLINAIRES.....	17
I . La notion de chaîne logistique.....	18
II . L’impact du social sur l’économique	23
Chapitre 4 OBJET ET CONTEXTE D’ETUDE.....	37
I . L’Ile de la Réunion : Quelques éléments de contexte	38
II . Le contexte socioéconomique : Diversité et fragilité.....	41
III . Un secteur agricole dont le poids économique relatif diminue.....	44
IV . Choix de l’objet d’étude : l’élevage porcin	50
Chapitre 5 ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION COLLECTIVE.....	58
I . La représentation conceptuelle du fonctionnement de la chaîne et de ses flux informationnels	59
II . L’analyse de la coordination entre les différents maillons de la chaîne.....	67
III . L’approche par les réseaux sociaux	80
IV . Le modèle des 4C	83
Chapitre 6 CONCLUSION : Une filière porcine performante, Une coordination d’acteurs efficace ?	88
Chapitre 7 BILAN METHODOLOGIQUE CRITIQUE	93

Chapitre 1 INTRODUCTION

Le travail ici présenté correspond au stage obligatoire du master professionnel Gestion Sociale de l'Environnement, Valorisation des Ressources Territoriales du CUFR JF Champollion à Albi. L'objectif de ce master est de « *former des professionnels capables de maîtriser et optimiser l'interdépendance entre les opérations d'aménagement et les territoires qui les accueillent ou les génère. Cet objectif requiert de prendre en considération simultanément les dimensions technique et territoriale afin d'appréhender le fonctionnement, par essence complexe, que sont les écosystèmes, les géo-systèmes et autres socio-systèmes* »¹. Ce master prépare donc à s'insérer professionnellement dans des secteurs qui se situent à l'interface entre environnement et développement territorial demandant une évaluation transversale des problématiques résultant de la prise en compte - opérationnelle - des attendus du développement durable. Le stage qui clôture la formation a pour ambition de concrétiser les appuis théoriques acquis au travers d'une première expérience de terrain.

I. Contexte de recherche

L'organisme d'accueil de ce stage est le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) à la Réunion.

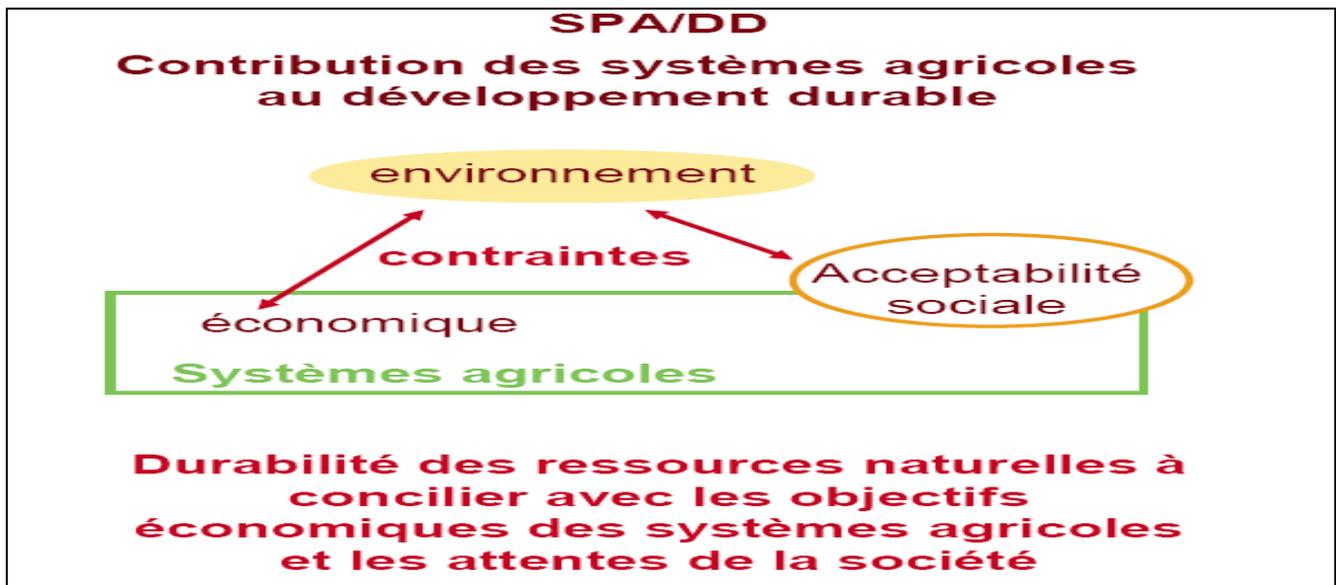
Le CIRAD est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (Epic) créé en 1984. Neufs instituts de recherches assurant jusque lors la recherche agronomique tropicale française sont à l'origine des neuf premiers départements du CIRAD. Ces instituts, associations selon la loi de 1901, avaient comme double vocation la recherche spécialisée et la coopération scientifique et technique avec les pays producteurs. L'origine du CIRAD, né 'de la fusion' de ces instituts, est profondément ancrée dans celle de ces organismes, même si les évolutions sociétales ont forcément déterminé de nombreuses adaptations. Organisme de recherche finalisée au service des pays du Sud, le CIRAD intervient aujourd'hui dans plus de 50 pays du monde avec pour objectif de « *contribuer au développement rural des pays tropicaux et subtropicaux par des recherches, des réalisations expérimentales, des actions de formation, en France et à l'étranger, l'information scientifique et technique, principalement dans les secteurs agricole, forestier et agroalimentaire...* »². Il est désormais organisé en 4 départements³. Le travail ici présenté s'inscrit dans le département de Performances des Systèmes de Production et de Transformation Tropicaux (PERSYST). Les départements sont eux-mêmes divisés en Unité de Recherche, l'étude ici exposée dépend de l'unité Risque Environnemental lié au Recyclage (UPR 78). Ces unités de recherche s'inscrivent transversalement dans des pôles de recherche ; le présent rapport est rattaché au deuxième axe de recherche du pôle Risque Environnemental, Agriculture et Gestion Intégrée des Territoires (REAGIR). Cet axe 2, Risque Environnemental, Gestion Agricole et Recyclage des Déchets (REGARD) se propose d'étudier comment, sous réserve de la mise en œuvre de pratiques et technologies adaptées, l'agriculture réunionnaise peut constituer une voie potentiellement durable de recyclage et de valorisation des déchets organiques agricoles, agro-industriels et urbains. Enfin, le sujet du stage « La représentation conceptuelle de la chaîne logistique dans laquelle s'insère le système d'élevage porcin » s'inscrit dans le projet « Systèmes de production animale et développement durable » (SPA/DD) financé par l'ANR (programme fédérateur : Agriculture et développement durable). Ce projet de recherche pluridisciplinaire (13 unités de recherche de 5 institutions)⁴ a pour problématique générale : « Contribution des systèmes d'élevage intensif au développement durable des territoires ». Cette contribution doit être interrogée par les possibilités de conciliation de la durabilité des ressources naturelles avec les objectifs économiques des systèmes agricoles et les attentes de la société.

¹ Site master gse vrt : www.univ-jfc.fr/formi-shs/master_gse/3/ue73.php

² Site cirad : www.cirad.fr

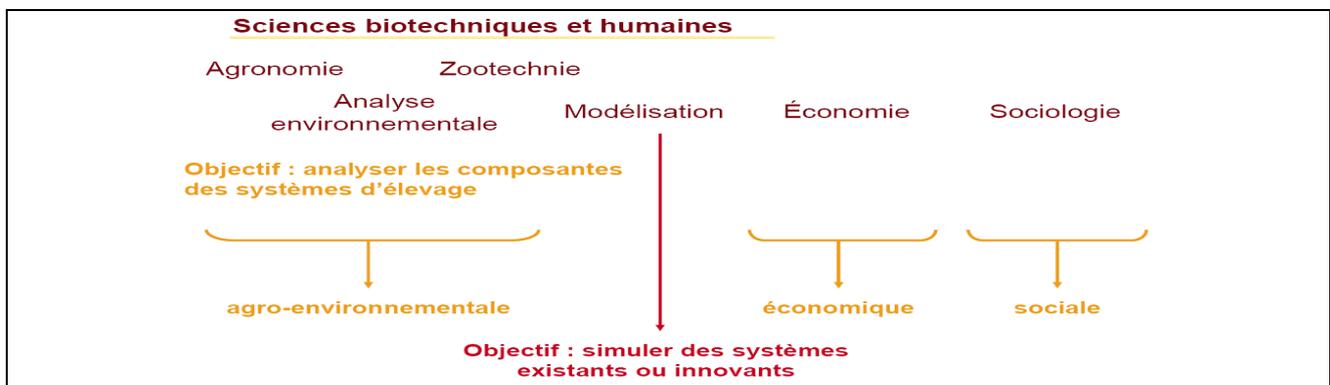
³ idem

⁴ Pour détails voir www.Rennes.inra.fr/spadd



Source : www.Rennes.inra.fr/spadd

L'objectif général est d'associer des sciences biotechniques (agronomie, zootechnie, informatique) et des sciences humaines et sociales (économie, sociologie) pour élaborer des outils permettant de modéliser le fonctionnement des systèmes d'élevage et leurs impacts sur l'environnement, d'évaluer la gravité de ces impacts et enfin, d'identifier comment les contextes sociaux et économiques locaux aident, ou au contraire pénalisent, le développement de systèmes plus satisfaisants pour l'environnement.

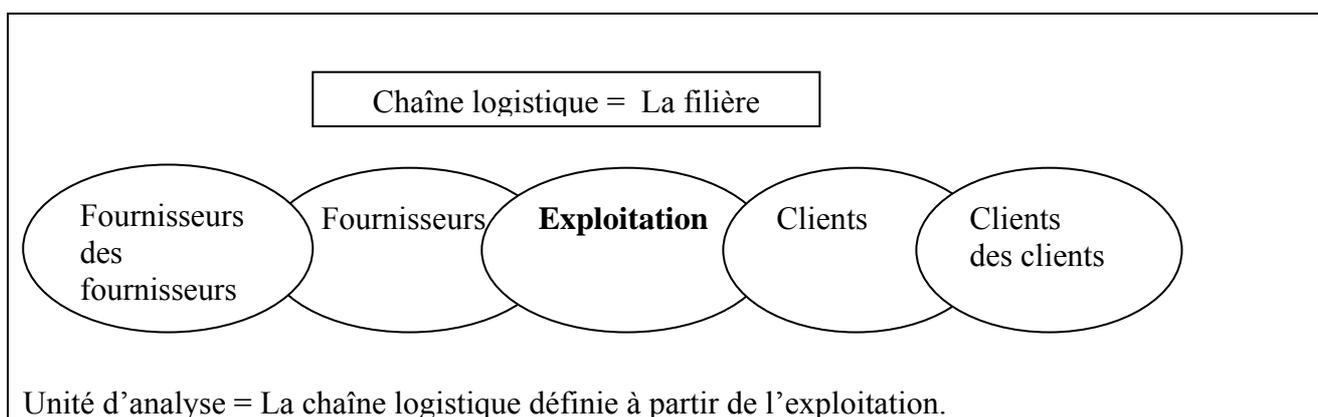


Source : www.Rennes.inra.fr/spadd

Il s'agit donc d'analyser la contribution des systèmes de production animale au développement durable de territoires. Dans ce cadre, l'unité de recherche « Risque Environnemental et Recyclage » du Cirad est impliquée dans la modélisation intégrée des pratiques et des flux de matière aux niveaux individuel (exploitation agricole) et collectif (organisations de producteurs). C'est dans ce cadre précis que se situe le sujet du stage ici présenté.

II. La chaîne logistique

Souvent considérée comme unité de production « autonome », toute exploitation d'élevage est en fait insérée dans une « chaîne logistique » composée, en amont, de différents fournisseurs d'intrants et, en aval, de différents clients recevant les produits ou coproduits (e.g effluents d'élevage) issus de son activité. La notion de chaîne logistique (Supply Chain) désigne alors, « l'ensemble des flux de produits, d'information et financiers depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients ». La gestion « individuelle » de l'exploitation est donc largement tributaire d'engagements pris dans un cadre collectif avec des acteurs extérieurs à l'exploitation.



Dans le contexte de l'île de la Réunion, ce stage avait pour objectif de parvenir à une **représentation conceptuelle de la chaîne logistique dans laquelle s'insère le système d'élevage porcin**. Cette représentation conceptuelle, sous la forme de diagramme détaillé des entités composant la chaîne s'est attaché à décrire avec précision les types d'échanges entre ces entités, et donc de décrire le fonctionnement global de la filière.

Cette représentation conceptuelle s'inscrivant dans une approche de 'gestion de chaîne logistique' plus communément appelé le Supply Chain Management (SCM). Ce SCM consiste à intégrer les activités logistiques à l'échelle globale de la chaîne afin d'améliorer les performances de l'ensemble et ainsi contrer les effets pervers que peuvent avoir des modes de gestion individuels. L'objectif à terme est donc l'optimisation globale de la chaîne par mise en place de meilleures pratiques. Cette optimisation pouvant être économique et environnementale.

▪ Des intérêts d'une approche SC en agriculture

- Optimisation des performances économiques

La production agricole et l'industrie agroalimentaire sont soumises à la variabilité de la qualité et la quantité de la production, qui produit des variations dans les produits proposés aux consommateurs. Ce caractère aléatoire et l'industrialisation de l'agriculture explique l'intérêt grandissant pour les chaînes logistiques agricoles. En effet, l'agriculture est par nature une industrie fragmentée, comportant différents type d'entreprises (agriculteurs, industriels, commerciaux, distributeurs) et repose sur des intrants provenant de sources variées, souvent localisées dans des régions distinctes. Du point de vue marketing et industriel, le SCM est un outil essentiel pour intégrer les activités des différents fournisseurs et assurer la livraison suffisante d'une production de qualité au consommateur. Dans un contexte de marché international, il est essentiel que les transports, les équipements et délais de livraisons soient adaptés à la production de flux de matières efficaces du point de vue économique.

- Aspect environnemental et bien être animal

Le SCM permet également de prendre en compte les impacts environnementaux et le bien être animal. En effet, les étapes de transport et de distribution des chaînes logistiques agricoles font intervenir des distances et des volumes importants. L'amélioration de l'efficacité des transports et de la localisation des équipements (silos, abattoirs...) est un moyen de limiter les émissions de gaz à effets de serre et la dépense énergétique et de limiter le stress des animaux. Ces aspects sont évidemment en lien avec l'aspect économique : leurs répercussions sur la dépense en carburant et la qualité de la viande sont profitables à la compétitivité des filières agricoles.

▪ **Résultats attendus**

Cette représentation conceptuelle doit permettre de construire un modèle de simulation de fonctionnement de la chaîne logistique pouvant être applicable à d'autres contextes que la Réunion et à d'autres produits animaux, moyennant des adaptations. Il servira à faire un diagnostic des défauts de fonctionnement éventuels en terme de logistique et ensuite (par ajout de critères d'évaluation environnementale plus précis) à faire une analyse environnementale des filières.

▪ **Démarche de travail**

En se centrant sur l'exploitation d'élevage, le travail a consisté à :

1. Identifier, caractériser et quantifier :
 - l'ensemble des flux de matière entrant et sortant de l'exploitation ;
 - les acteurs (fournisseurs, clients), les contraintes et les règles de gestion de la chaîne logistique dans laquelle elle s'insère ;
2. Synthétiser l'ensemble de ces éléments sous la forme de tableaux et de diagrammes documentés permettant de décrire la structure et le mode de fonctionnement de la chaîne logistique.
3. Analyser la chaîne logistique selon les risques de dysfonctionnement (e.g rupture de stock) et d'impact environnemental (e.g émissions de polluants, consommation de ressources et d'énergie non renouvelables).

Caractériser cette chaîne logistique nécessite une approche pluridisciplinaire permettant de prendre en compte la dimension technique (agronomie, sciences logistiques) et la dimension humaine (coordination, gestion collective). Pour ce faire, ce travail a été réalisé en binôme. Une stagiaire agronome était en charge des questions logistiques et techniques (identification et quantification des flux de matières) ainsi qu'agronomiques (fonctionnement du système d'élevage porcin). Une autre stagiaire, des sciences humaines et sociales (moi-même) était en charge des questions humaines, à savoir l'analyse des pratiques de gestion collective et la caractérisation de la coordination entre les acteurs de cette chaîne.

III. La dimension humaine de ces chaînes logistiques

L'analyse des pratiques de gestion collective, qui fait la spécificité du travail ici présenté, doit permettre la prise en compte de la dimension humaine dans les modèles de représentation de ces chaînes logistiques afin de déterminer le mode de coordination spécifique de celle-ci. Ce mode de coordination peut être mis en évidence par la caractérisation de l'interdépendance entre les entités et les acteurs composant ces chaînes (exploitation, fournisseurs, clients). Pour rendre compte de la coordination des acteurs dans une filière, la pure coordination marchande (prix) s'avère insuffisante. Il est en effet nécessaire de prendre en compte le rôle :

- Des institutions (acteurs non économique et politiques)
= contexte institutionnel
- Des différentes formes de comportement social :
= mode de légitimation de l'action
- Des différentes habitudes mentales des acteurs
= processus de prise décision

Il s'agissait de considérer le fait économique comme un fait social, situant l'étude dans la démarche de la sociologie économique. Le contexte institutionnel permettant et/ou empêchant le bon fonctionnement de cette chaîne a donc été tout d'abord caractérisé. Son inscription dans un territoire défini, fruit de la combinaison particulière de données géographiques et humaines a également été analysée pour ses fonctions limitatrices ou permissives. La dynamique de groupe déterminée par les différentes formes de comportement social a été appréhendée en ce qu'il est le mode de légitimation de l'action. L'analyse de cette dynamique de groupe a été rendue possible par une analyse en terme de réseaux sociaux. La forme des réseaux sociaux influant les activités économiques a donc été caractérisée pour qualifier les relations interindividuelles. Le réseau social, selon la théorie de l'acteur-réseaux de Callon⁵ n'est pas le simple fruit de relation entre individus, il dépend aussi des dispositifs techniques, organisationnels ou physiques qui permettent ces relations. Enfin, les comportements individuels, dans leur aspect décisionnel ont été étudiés en ce sens qu'ils se traduisent par des modes d'action particuliers. Ces modes d'action, en s'agençant, déterminent les modalités de la coordination entre les individus qu'il nous fallait ici analyser. Cette coordination faite de l'interdépendance entre les acteurs composant ces chaînes a alors pu être caractérisée, en référence à une typologie existante⁶, en termes de confiance mutuelle, de partage d'information, de prise de décision et de cohérence de buts.

IV. L'objectif à terme : la modélisation du fonctionnement de la chaîne

Parvenir à une représentation conceptuelle de la chaîne logistique dans laquelle s'inscrit le système d'élevage porcin est la première étape vers l'objectif final de modélisation. Le but est en effet de parvenir à modéliser le fonctionnement des chaînes logistiques de la production animale afin de pouvoir simuler des scénarii et ainsi déterminer leurs impacts environnementaux, leurs risques de dysfonctionnement et leurs performances techniques. La modélisation des systèmes d'élevage, couplée à l'évaluation de leurs impacts sur l'environnement, permettra d'évaluer des

⁵ Michel Callon, *Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau* pp 37-44, in Sociologies pratiques (13), 2006, Penser les réseaux sociaux pour repenser l'action économiques

⁶ Lejeune, M.A ; Yakova, N. "On characterizing the 4 C's in supply chain management". Journal of Operations Management 23 (2005) 81-100

systèmes existants mais aussi de simuler des effets d'innovation et de répondre à des questions du type « que ce passera-t-il si... ». La modélisation des chaînes logistiques dans lesquelles s'insèrent les systèmes de production animale se constituera ainsi en un outil pour la réflexion et la construction de mode de production au mieux intégrés à leur territoire et au plus respectueux des nécessités nouvelles d'un développement durable. Ceci a donc fait considérer à la fois, l'organisation actuelle de cette chaîne logistique et celle pouvant résulter, à terme, de changements envisagés ou possibles.

V. Plan du rapport

Après avoir présenté en première partie la méthodologie de travail adoptée, seront exposés en seconde partie les appuis théoriques de l'analyse. En troisième partie, cette analyse permettant la caractérisation de la gestion collective au sein de la chaîne logistique pourra alors être détaillée. Le fonctionnement de la chaîne logistique pourra être mis en évidence (avec notamment la mise en évidence du protocole de coordination) et formaliser en une représentation conceptuelle de celle-ci. Ce fonctionnement sera qualifié par l'étude de la dynamique relationnelle des acteurs qui l'animent, et mis en relief par son contexte institutionnel et ses contraintes extérieures. Cette caractérisation permettra alors de situer la chaîne selon une typologie existante, le modèle des 4C⁷. Caractérisation qui fera l'objet d'une discussion prospective en guise de conclusion à l'analyse. Enfin, un bilan méthodologique critique de l'étude sera ensuite l'objet de la quatrième et dernière partie.

⁷ Lejeune, M.A ; Yakova, N, 2005, op. cit p 9

Chapitre 2 UNE DEMARCHE D'ETUDE INDUCTIVE

La démarche de recherche adoptée est de type inductif, c'est-à-dire que la méthodologie de travail s'est construite dans un aller retour entre les appuis théoriques et le terrain. Il s'agissait en effet de trouver les concepts, les grilles de lecture adéquates pour l'analyse de la situation réelle rencontrée sur le terrain. Une démarche 'inductive' implique de laisser place au remaniement de l'objet ainsi qu'à la surprise émanant du terrain, et force à s'orienter vers une méthode plus qualitative que quantitative. Ce point de vue 'du dedans', comme on pourrait le nommer, permet la construction de connaissances localisées et contextualisées⁸.

La compréhension fine de la dynamique de groupe au sein de la chaîne logistique ne pouvait se faire sans l'inscrire dans son contexte, qu'il soit institutionnel, historique, climatographique, géographique, ou social. L'étape préliminaire fut donc une découverte 'du terrain' au travers de lectures (ainsi que de discussions informelles) sur le contexte de l'Ile de La Réunion, enrichie par une observation participante au sein de la société réunionnaise puisque tout logiquement, pendant la durée de l'étude, l'enquêteur se retrouve en position d'immersion qu'il se doit de valoriser par une attitude curieuse et attentive.

La méthodologie de travail repose ainsi sur deux axes principaux : l'intégration d'appuis théoriques pour grille de lecture et la conduite d'entretiens pour la connaissance de la réalité du terrain.

I. Des appuis théoriques multidisciplinaires

Une des difficultés du travail a résidé dans le fort ancrage pluridisciplinaire du sujet d'étude. Ce sujet, au carrefour de disciplines différentes mobilisant des concepts et des théories variées, se voyait confronté à des grilles de lectures différentes d'une même réalité, puisque n'adoptant pas les ni les mêmes objets, ni les mêmes niveaux d'analyse. Il a s'agit alors de puiser dans chacune de ces disciplines, les outils, les concepts idoines au sujet et de tendre d'une approche pluridisciplinaire vers une approche interdisciplinaire.

Une approche en terme de chaîne logistique oblige tout d'abord à interroger les sciences économiques pour les fondements théoriques de la notion de filière ; les sciences logistiques et le génie industriel ensuite qui sont à l'origine de cette notion et qui la définissent.

L'objet d'étude, la production animale, a conduit à s'appuyer sur les sciences agronomiques et zoologiques afin de comprendre le fonctionnement d'un atelier d'élevage. La lecture des travaux antérieurs effectués sur la production animale réunionnaise, a constitué une ressource de connaissances sur le sujet encore plus contextualisé.

Le contexte et les problématiques plus globales dans laquelle s'inscrit cette recherche, a poussé également à interroger les concepts de développement durable et de territoire.

Enfin, le sujet plus spécifique détaillé ici, l'analyse des pratiques de gestion collective, a mené à explorer différents champs disciplinaires des sciences humaines. La sociologie tout d'abord, pour sa grille de lecture des relations sociales ; ainsi que la sociologie économique pour son analyse de l'impact de 'ce social' sur l'économique. Les sciences de gestion et la psychosociologie des organisations, ensuite, pour leurs éclaircissements sur les notions de 'coordination' et de 'communication' ainsi que sur le fonctionnement organisationnel. La psychologie sociale enfin, pour la nécessaire prise en compte du comportement décisionnel des individus ainsi que des représentations sociales qui les permettent.

L'ensemble des notions de ces différents champs mobilisé pour la caractérisation de la gestion collective au sein de la chaîne logistique de la production porcine réunionnaise constituant les appuis théoriques du présent travail sera développé au chapitre suivant.

⁸ Hélène Paillat, anthropologue, Séminaire « *Co construction de modèle entra agronome et agriculteurs* », St Pierre, La Réunion, mai 2007.

Une démarche inductive implique, pour que les concepts, théories ou modèles, mobilisés soient adaptés à la réalité, un aller retour entre appuis théoriques et appréhension de la réalité du terrain, au travers des représentations, attitudes et comportements des acteurs de cette réalité.

II. Des entretiens avec les acteurs de la chaîne

II.1. Une démarche compréhensive et réflexive

Dans le cas présent, cette appréhension de la réalité s'est faite sous la forme de conduite d'entretien, à l'aide d'une grille de lecture prédéfinie mais évolutive, auprès d'un échantillon d'acteurs choisis de la chaîne logistique. L'atelier d'élevage, cœur du système, au travers des éleveurs qui l'animent, a bien entendu plus retenu l'attention et a donné lieu à un nombre plus important d'entretiens.

Les entretiens menés sont de type «compréhensif», selon l'approche de Kaufman⁹. Cette approche est fondée sur un principe d'attitude réflexive, c'est-à-dire de croisement permanent entre travail sur le fond, regard sur les conditions de production du discours et regard sur l'économie générale de la construction de l'objet. Ceci dans une perspective évolutive, en ce sens que plus la recherche avance, plus les éléments de cadrage s'affinent. Se retrouve ici la notion « d'aller / retour entre appuis théoriques et réalité constatée » d'une démarche inductive. Cette souplesse méthodologique, qui n'en exige pas moins de rigueur, doit surtout permettre de laisser place à la surprise où des éléments perçus a priori comme secondaires peuvent devenir centraux.

Concrètement, cela s'est traduit par une première phase d'entretien dit 'exploratoires' avec des éleveurs, des discussions nombreuses et informelles avec des chercheurs, des experts ainsi que des sujets dit 'naïfs' afin de cadrer le sujet et ses problématiques. Cette première phase 'de découverte', mise en lumière par les lectures de théories ou de travaux antérieurs correspondants a permis de construire une grille de lecture au plus proche de la réalité à observer. La deuxième phase a alors consisté en la conduite d'entretiens avec les acteurs à tous les niveaux de la chaîne logistique et plus en nombre, les éleveurs.

II.2. La conduite d'entretien

Mener un entretien dit 'compréhensif' revient à tenter de créer une dynamique de dialogue autour d'un sujet. Adoptant une attitude d'empathie, une sorte d'acceptation inconditionnelle, et ce, toujours dans une attitude de neutralité, l'enquêteur doit construire un échange où l'acteur se sentira suffisamment à l'aise et en confiance pour converser librement autour du sujet. Cette mise en confiance est renforcée par l'assurance aux enquêtés en tout début d'entretien de la confidentialité et de l'anonymisation de leurs dires. L'entretien commence par une présentation par l'enquêteur de lui-même et de l'objet de son étude, invitant ensuite l'enquêté à se présenter lui-même ainsi que son activité. Il s'agit ensuite, sous une forme de discussion, de relever les points que l'on voudrait voir détailler et de 'relancer' (par des reformulations par exemple) lorsque le discours se tarit. Enfin, les thèmes non abordés spontanément par l'acteur mais définis dans la grille de lecture comme importants, sont interrogés par l'enquêteur en fin d'entretien.

II.2.1. La grille d'entretien : l'outil de l'enquête

⁹ J.C Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Nathan 128, 1996

Comme l'oblige la démarche choisie, l'objectif de la grille d'entretien, qui détermine la manière de conduire l'entretien, est de déclencher une dynamique conversationnelle, beaucoup plus riche qu'un simple fonctionnement en question / réponse. Il s'agit alors, lors de sa construction de travailler à la cohérence (la suite des questions doit être logique), de renforcer ce qui est central, et de contrôler ce qui est périphérique. Les premières questions, puisqu'elles donnent le ton, ont une importance particulière. Plusieurs techniques sont possibles, il a été choisi ici de 'rompre la glace' tout d'abord avec des questions simples et faciles, impliquant l'acteur dans l'entretien (lui, son profil), avant de lui demander tout simplement de parler de son activité. Les premiers entretiens 'exploratoires' ont permis de tester cette grille, qui, dans une perspective dynamique, a été constamment réajustée au fil de l'enquête pour inclure les éléments ayant émergés du terrain.

Une limite à la méthodologie employée se doit tout de même d'être notée. Ces entretiens, de par les besoins du sujet et les contraintes pratiques qui entouraient son étude (durée du stage, difficultés d'obtention de rendez-vous), ont été menés en binôme avec la stagiaire agronome. Il faut donc nuancer cette approche par 'entretien compréhensif' avec le fait qu'une partie de l'entretien, dans son aspect plus technique, a été conduit d'une manière plus 'fermée', sous la forme de question / réponse.

II.2.2. La phase exploratoire

Les premières rencontres d'acteurs ont eu lieu par le biais d'un travail en cours au sein de l'unité de recherche accueillante du stage. Il s'agit d'un projet de co-compostage de lisier de porcs et de bovins dans une station de traitement nouvellement construite dans un lycée agricole du sud de l'île. Ce projet, auquel sont associés quatre éleveurs, a fourni la première ressource 'en contacts d'éleveurs'. Ces entretiens ont été menés de manière 'ouverte', c'est à dire que l'enquêteur invite simplement la personne à parler de son activité. Il est ainsi possible de relever les questions abordées en premiers (les sujets les plus saillants étant logiquement ceux qui viennent le plus facilement à l'esprit). Ceci permet également de laisser émerger du terrain des thèmes oubliés a priori. La grille d'entretien, constitués des thèmes à aborder fournit un appui à l'enquêteur, pour que, toujours dans une dynamique de discussion il pousse l'enquêté à converser sur ces thèmes aussi. Les quatre entretiens menés, en 'sondant' les représentations des éleveurs - au cœur du système - ont alors permis de mettre en exergue les problématiques actuelles ainsi qu'une première appréhension du fonctionnement de la chaîne logistique dans sa globalité. L'un des quatre éleveurs rencontrés ayant accepté de servir d'avantage l'étude, a permis la nécessaire compréhension du fonctionnement d'un atelier de production porcine. Celle-ci fut rendue possible par la conduite de deux entretiens approfondis avec cet éleveur, la visite de son atelier dans le détail ainsi que par la transmission de toutes ses données techniques. L'analyse de ces premiers entretiens ainsi que les ressources transmises par *l'éleveur impliqué* a alors permis de construire une grille d'entretien plus en adéquation avec la réalité du terrain.

II.3. La difficile construction d'un échantillon

II.3.1. Des méthodes...

La formation de l'échantillon est une étape capitale de l'enquête. La méthode la plus connue pour la constitution d'un échantillon est celle de la représentativité, où l'on parle alors d'échantillon quantitatif. Cette méthode, répandue pour son caractère 'scientifique' est cependant de moins en moins utilisée dans les recherches de sciences humaines et ne correspondait pas aux objectifs de l'étude et n'était pas vraiment envisageable dans le temps alloué pour l'étude. La deuxième

possibilité de construction d'un échantillon, de plus en plus répandue et qui a donc été choisi ici, est celle définie autour de catégories précises, où l'on parlera alors d'échantillon qualitatif. Il s'agit de déterminer à priori les types de caractères à faire varier et de tenter d'en balayer la diversité. La difficulté d'une telle méthode d'échantillonnage, et qui en constitue sa limite, est que l'échantillon se constitue avec l'aide d'informateurs (souvent les experts du domaine) et non de données statistiques, et qu'ainsi, il est nécessaire de veiller à l'objectivité des informations transmises par ces experts ; ce qui, en soit est très difficile. Une des techniques pour tenter de contrôler la subjectivité de ces choix est alors de concilier cette technique avec le caractère significatif des critères classiques (âge, situation familiale, lieu de résidence) qui sont des critères moins opérants mais qui fixent le cadre, sans pour autant l'expliquer. Ce 'moyen de contrôle' est important puisqu'il permet d'éviter un déséquilibre manifeste de l'échantillon ou des oublis de grandes catégories.

Il est tout de même important de garder à l'esprit qu'un échantillon n'est qu'un instrument, et qu'en soit, il ne peut être fondamentalement faux. C'est seulement dans l'analyse des données recueillies que peuvent apparaître les erreurs. Il s'agit donc de considérer cet échantillon pour ce qu'il est, qualitatif, et de ne pas en extrapoler des généralisations sans fondements puisque possible uniquement dans le cadre d'une méthode d'échantillonnage quantitative.

II.3.2. ... et des réalités

La construction de l'échantillon et les prises de rendez-vous associés a constitué une des principales difficultés de cette étude. S'il a été facile d'obtenir des rendez-vous avec les acteurs de la coopérative ainsi que des différents maillons de la chaîne logistique (abattoir, transformation, conditionnement, transport), il a été relativement difficile d'obtenir des rendez-vous avec des éleveurs. La première raison est d'ordre purement pratique, l'enquête ayant cours en période de vacances scolaires et de campagne de la canne (période de coupe, nombreux éleveurs possédant de la canne à sucre). La deuxième est également d'ordre pratique, de par les possibilités de travail limitées dans le cadre d'un stage. Le temps imparti ne permettait pas de mener de nombreux entretiens et il a donc fallu faire des choix. Enfin, le troisième obstacle est plus lié à la réalité de fonctionnement de la chaîne logistique. Les experts sollicités pour la constitution de l'échantillon, ayant certainement des intérêts à défendre dans cette étude, ont fait place de 'frein' dans la prise de contacts avec les éleveurs. Ce point, s'avérant central dans la compréhension de la dynamique collective, sera largement développer plus en avant.

Ces difficultés ont toutefois pu être dépassées et ne sont venues que contrarier l'organisation de l'étude et non sa nature. L'échantillon d'éleveurs a donc pu être constitué de manière qualitative, selon dire d'experts, en veillant à faire varier les critères dits 'classiques' (localisation géographique, taille de l'atelier d'élevage, culture associée principalement). L'inscription de l'élevage au sein de la chaîne logistique dépendant principalement, en amont des pratiques d'approvisionnement et en aval des pratiques 'de sortie d'animaux', ce sont ces deux pôles qui ont définis les critères de sélection. Les pratiques de sortie d'animaux s'avérant assez normalisés, ce sont les pratiques d'approvisionnement qui ont constitué le critère principal de variabilité. Ce critère, couplé aux autres dits 'classiques' (âge, formation, milieu familial, situation familiale) a permis la constitution d'un échantillon d'éleveurs, censé 'balayer la diversité' des pratiques d'approvisionnement.

Cet échantillon est constitué par 14 éleveurs des différentes zones de production de l'île. Leurs profils personnels balayent le panel des possibilités : des Jeune Agriculteur (JA) aux éleveurs proches de la retraite, d'un niveau de formation initial inexistant à des éleveurs de formations supérieures, d'éleveurs ayant toujours 'baigné' dans le métier à ceux en étant étrangers jusque là, d'éleveurs impliqués dans le fonctionnement coopératif à ceux s'en sentant éloignés...¹⁰.

¹⁰ Voir le listing des entretiens d'éleveurs, annexe 1 p 106

Une nouvelle limite à l'étude se doit d'être précisée : Il a malheureusement été possible, vu le temps imparti de ne rencontrer qu'un seul éleveur de porcs non affiliés à la coopérative de production. L'étude qui est ici présentée représente donc seulement le fonctionnement de cette partie 'coopérative' qui représente tout de même plus de 70 % de la production locale.

L'étude du fonctionnement de la chaîne logistique et de ses modalités de coordination s'est faite par des entretiens auprès de 15 acteurs de la filière, de l'amont (importation d'aliment) jusque l'aval (commercialisation). Cet échantillon est constitué de :

- 1 employé de la société d'approvisionnement de matière première,
- 4 employés des deux provendiers d'aliments de l'île,
- 6 employés de la Coopérative des Producteurs de Porcs (service technique, service logistique, service commercial),
- 1 employé de l'abattoir,
- 2 employés de la société de transformation et conditionnement (production et commercialisation)
- 1 employé de la société de transport¹¹

Ces deux 'séries' d'entretiens ont été conduites avec deux types de grilles d'entretien, une à destination des éleveurs¹², et une autre 'type' pour les autres entités de la chaîne qui a été adaptée à chaque type d'acteur.¹³

II.4. L'analyse du corpus recueilli : le moyen de l'enquête

Le corpus d'informations ainsi recueilli a ensuite fait l'objet d'une analyse détaillée, toujours dans une démarche inductive de confrontation terrain / théorie. Celle-ci est rendue possible par la réécoute attentive des entretiens et la retranscription des dires relatifs aux thèmes pré-définis comme centraux (circulation de l'information...) ou ceux, non prévus, mais se révélant comme centraux au fil de l'enquête.

En ce qui concerne la gestion collective au sein de la chaîne, cette analyse a consisté à 'recouper' les dires des acteurs afin de définir son fonctionnement réel et d'en déduire le protocole de coordination qui la rend possible.

Une approche par les réseaux sociaux a permis d'appréhender la forme des relations interpersonnelles au sein de la coopérative, et leurs impacts sur le fonctionnement de la chaîne.

Cette analyse a également permis la caractérisation de la chaîne logistique en fonction d'une typologie existante, le modèle des 4C¹⁴.

¹¹ Voir le listing des entretiens d'acteurs de la filière, annexe 2 p 107

¹² Voir la grille d'entretien des éleveurs annexe 3 p 108

¹³ Voir la grille d'entretien type des acteurs de la filière annexe 4 p 109

¹⁴ Lejeune et Yakowa, 2005, op.cit. p 9

Chapitre 3 DES APPUIS THEORIQUES MULTIDISCIPLINAIRES

I. La notion de chaîne logistique

A l'origine de la notion de chaîne logistique se trouve la notion, plus ancienne de filière. Il est en effet comparativement équivalent de parler de chaîne logistique dans laquelle s'inscrit la production porcine ou de filière porcine. La dimension 'nouvelle' apportée par la notion de chaîne logistique se situe surtout dans une approche des sciences logistiques, qui, par la gestion de chaîne logistique visent l'optimisation de cette filière. La notion de 'filière' constituant ainsi les fondements de celle de 'chaîne logistique', fournit des éléments de définition nécessaire à son appréhension. La notion de gestion de la chaîne logistique venant ensuite fournir les éléments de cadrage plus précis de l'analyse dont il est question ici.

I.1. Un ancrage dans la notion de filière

I.1.1. Petit historique de la notion

La notion de filière est née de trois approches différentes. Elle a tout d'abord une ascendance libérale : Définie par A. Smith, qui étudie la filière pour expliquer la division du travail, cette notion relève de « *l'ensemble des tâches individualisées conduisant d'une matière première à un produit fini* ». Elle a une ascendance marxiste : à la fin du 19^{ème} siècle, les économistes ruraux du courant régulationniste qui analysent l'application du modèle fordiste au développement agro-industriel (la division du travail et la baisse des coûts de production accompagnant une amélioration du pouvoir d'achat des travailleurs, concourent à la consommation de masse) mettent en exergue la constitution d'une filière de production dominée par les industries d'aval. Enfin, l'analyse des systèmes, développée dans les années 1950, considère la filière comme un « *ensemble d'éléments en interaction et hiérarchisés en niveaux* ». C'est l'étude de cet ensemble, et non plus des éléments constitutifs pris séparément, qui permet d'appréhender cette réalité économique complexe¹⁵. Après ces contributions diverses, des travaux ont émergé en France et aux Etats-Unis sur la place de l'agriculture dans la filière agro-alimentaire. La notion de filière s'est ensuite étendue à d'autres domaines et a fait l'objet d'approches diverses. La notion de « filière de production » a alors connu, depuis les années 1970, une grande popularité au sein de l'économie industrielle, pour arriver vers d'autres sphères, comme la politique, par son utilisation par les gestionnaires des entreprises publiques.

I.1.2. Eléments de définitions

Au sens propre sa définition est celle « *d'un instrument destiné à étirer et à produire des fils* », au sens figuré elle suggère l'image d' « *actes successifs* » (Littré) ou d' « *états à traverser* » (Petit Robert). Dans le domaine strictement économique la filière est définie : « *un enchaînement d'activités aboutissant à la mise en disposition d'un bien au consommateur final, situé à l'extrémité du processus ; et comprend donc plusieurs étapes* ».

La filière désigne donc communément les opérations menant un produit du stade initial de la production au stade final de la consommation.

15 Pierre Sans, *Effets d'entraînement et filière : Le cas de la viande bovine française*, Mémoire de DEA, Université des Sciences Sociales de Toulouse –

Mais des divergences apparaissent quant à l'ampleur des fonctions à étudier lors d'une analyse de filière. La notion de filière peut donc être appréhendée de différente manière, à savoir ¹⁶ :

-les filières techniques : se limitent aux transformations possibles d'un produit, sans envisager les stades commerciaux.

-les filières produits : qui envisagent les différents stades de transformation industrielle et commerciale d'une matière première.

-les filières globales envisageant tout l'environnement de la filière (Etat et administrations, agents financiers, centres de recherche, en plus des stades précédemment cités).

L'approche en terme de chaîne logistique situe l'analyse en termes de filières globales. Il s'agit en effet, et selon Yves Morvan¹⁷, de décrire trois séries d'éléments :

1. Les successions d'opérations de transformation, liées entre elles par des enchaînements de techniques, appelé « *espace de techniques* ».
2. L'ensemble des relations qui s'établissent entre tous les stades de la transformation, par un flux d'échanges amont / aval entre les fournisseurs et les clients : appelé « *espace de relations* », qui est orienté par trois séries de phénomènes (les techniques qui imposent leur contrainte ; les marchés, dont les contraintes de prix orientent les échanges ; des éléments divers comme la recherche de sécurité des approvisionnement, la comptabilité des systèmes de gestion...).
3. C'est aussi un ensemble d'actions économiques qui président à la mise en valeur des moyens de production et assurent l'articulation des opérations : appelé « *espace de stratégie* ».

La considération simultanée des éléments déterminants de la filière conduit à analyser celle-ci comme un système composé de sous-systèmes, avec ses règles, ses réseaux, ses contraintes et ses logiques. Il s'agit d'un processus où les modalités d'enchaînements peuvent se modifier puisque l'action de chaque élément modifie en retour l'action des autres du fait du jeu et des effets de domination d'agents situés à l'intérieur de la filière ou par des pressions venues de l'extérieur. La filière n'est pas repliée sur elle-même, elle subit des interventions extérieures (dans la mesure où toute filière est insérée dans l'ensemble du système productif national et surtout international).

I.2. Un positionnement dans la gestion logistique

La notion de gestion de chaîne logistique (Supply chain management) est apparue dans les années 90. Cette notion constitua alors une innovation majeure dans le génie industriel de la fin du siècle. La gestion de la chaîne passe par toutes les procédures et les logiciels permettant de gérer de façon optimale la totalité des flux d'informations, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'un produit ou l'offre d'un service. Ils se basent sur les renseignements concernant la demande jusqu'aux données nécessaires à la distribution, en passant par la conception et la production proprement dite. La notion de gestion de chaîne logistique, soutenue par des systèmes performants de gestion des informations, puis par l'optimisation de l'ensemble de la chaîne et par des modes coopératifs entre les partenaires ainsi que par le développement d'internet a ainsi constitué un bouleversement du fonctionnement des sociétés. L'ampleur de ce bouleversement fut tel qu'il donna lieu en 1996 à la création du Supply Chain Council (SCC), association de type 1901, regroupant plus de 400 membres de l'industrie, du commerce et des services. La création d'un modèle de référence, le modèle SCOR (Supply Chain

¹⁶ P. Chalmin: *L'analyse par filière appliquée aux marchés internationaux des produits agricoles*. Revue des Etudes Coopératives, 1983, 8 : 27-40, cité par Pierre SANS. op. cit. p 18

¹⁷ Yves MORVAN *Fondements d'Economie Industrielle*, 2e édition, Economica, 1991, pp. 243-277.

Operations Reference) est aujourd'hui en passe de devenir le standard de l'industrie. La portée de cette notion dépasse ainsi désormais largement le seul secteur industriel ; il s'agit ici de déterminer en quoi cette approche peut contribuer à l'optimisation économique et environnementale dans le secteur agricole, et plus précisément dans la production animale.

I.2.1. Les enjeux de la chaîne logistique

Une « *approche par la chaîne* » met l'accent sur les maillons qui la composent, comme une suite d'entreprises liées entre elles par des relations du type fournisseurs - clients¹⁸. Elle se situe au carrefour des sciences économiques (notion de filière) et des sciences logistiques (notion de gestion). La logistique, définie comme « *l'ensemble des activités qui maîtrisent les flux de produits et d'information depuis l'achat des matières et composants jusqu'à l'utilisation par le client, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité et coût* »¹⁹, sert à construire les stratégies de filière. Aujourd'hui, ces modèles de stratégie se sont complexifiés avec la concurrence mondiale : l'avantage concurrentiel se fait désormais par le prix et la différenciation et non plus seulement par l'un ou l'autre. Il est devenu nécessaire, pour être suffisamment compétitif d'être bon dans tous les domaines. L'évaluation des performances d'une filière peut se faire grâce à l'analyse des indicateurs suivants :

- Les coûts : nécessité d'agir sur tous les types de coûts pour augmenter la productivité
- La qualité : pré requis pour être compétitif : optimisation du coût.
- Les délais : délai entre constatation du besoin et satisfaction de celui-ci.
- La flexibilité : capacité à réagir à des variations de la demande en volume et en type de produits.
- Le niveau de service = probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné
- Les risques : contexte de maîtrise des risques
- Les potentiels de progrès : critères d'évaluation des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise (climat social, organisation, communication...)

Ces différentes fonctions étaient jusque lors et dans une optique d'optimisation, considérés séparément. L'évolution des sciences logistiques a permis la prise de conscience de la nécessaire vision globale et de l'intégration des processus de ces fonctions pour l'amélioration des performances. L'approche en « chaîne logistique globale » (ensemble des flux physiques, des produits, d'informations et financiers depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs) permet cette évolution vers une plus grande intégration de l'amont et de l'aval.

Il n'existe pas de règle générale en termes d'analyse de filière ; les réponses à apporter à ces questions le sont donc en termes de choix stratégiques, selon la pertinence de l'échelle étudiée. Chaque étude commence ainsi par poser ses propres définitions, en l'absence de définitions officielles, c'est le pragmatisme qui l'emporte. Afin de réaliser une analyse de filière, deux questions majeures se posent :

- quelle longueur analyser ? (où commence-t-elle en amont, où finit-elle en aval ?)
- quelle largeur analyser ? (quels acteurs retenir ? Les agents intervenant directement dans le processus ou doit-on inclure les acteurs contribuant, de manière indirecte, à sa réalisation ?).²⁰

Dans le cas présent, l'unité d'analyse, la chaîne logistique définie à partir de l'exploitation, amène à considérer l'atelier de production au cœur du système et de définir les maillons amont et

¹⁸ Yves Morvan, *Fondements d'Economie Industrielle*, 2e édition, Economica, 1991, pp. 243-277.

¹⁹ Pierre Sans, op. cit. p 18

²⁰ Ce questionnement et ces réflexions ont été portés par Pierre Sans, op. cit. p 18

aval par rapport à celui-ci. Ainsi, l'analyse proposée de la chaîne logistique de la production porcine réunionnaise prendra en considération le système suivant :

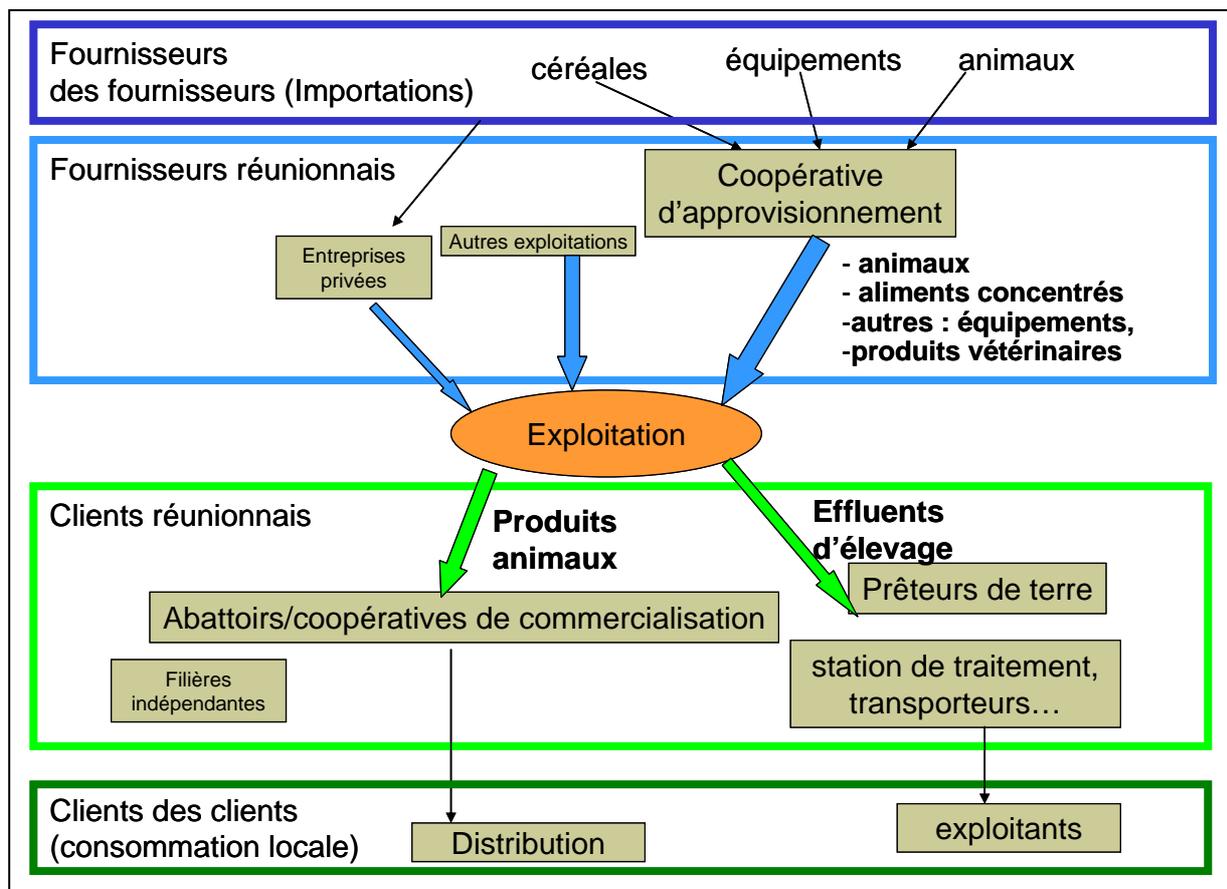


Figure 1. Application du concept de chaîne logistique à la filière porcine réunionnaise.

Auteur : Séverine Durand

Le fonctionnement de la chaîne logistique, autrement dit la stratégie de la filière, ne se limite pas simplement en une réduction des coûts de production par le choix de la combinaison productive, mais prend aussi en compte les éléments aval et amont de son processus de production. Cette prise en compte se fait de surcroît dans un contexte bien défini qui agit aussi sur le système. Ainsi, il est important de considérer l'ancrage territorial de la chaîne logistique.

I.3. L'ancrage territorial de la chaîne logistique

La notion de territoire peut-être définie comme une construction dynamique résultant des interactions entre acteurs. Ce mode de développement local étant lui-même à contextualiser dans un univers économique globalisé. Prendre en compte l'ancrage territorial revient à définir comment le territoire fait sens dans l'organisation productive des entreprises. Analyser l'inscription d'une filière dans son territoire revient ainsi à interroger les modalités de congruence entre le projet entrepreneurial de la filière et le projet de développement des différents acteurs sur le territoire concerné. Cette dynamique de développement local et les modalités d'insertion territoriale de la stratégie de la filière dépendent des niveaux de proximité qui s'établissent entre le tissu économique local et l'entreprise²¹. Cette proximité pouvant être géographique (physique), organisationnelle

21 Ces réflexions ont été portées par B. Pecqueur et J-B Zimmermann (dir), *Entreprises et territoire : proximités et développement local* (2004). Economie de proximité, ed. Lavoisier.

(même méthodes ou technologies) ou institutionnelle (adhésion à un système de valeurs, structure commune de coordination).

Le territoire constitue à la fois une contrainte et un vecteur pour l'action. Il est à appréhender selon trois niveaux : une entité territoriale délimitée par des frontières, des particularités du milieu naturel et des interrelations entre les structures.

Les modes de développement local peuvent dépendre de trois processus distincts :

Il peut s'agir d'un processus d'agglomération (concentration des activités économiques, économies d'échelle : externalités pécuniaire par concentration des personnes et des activités, économie de l'urbanisation) ; d'un processus de spécialisation (tissu économique dominé par une activité : externalités technologiques, économie de localisation) ou encore, et c'est le cas de l'objet qui nous intéresse ici, d'un processus de spécification. Ce processus consiste en une coordination entre les acteurs d'un territoire, qui démultiplie les potentiels de combinaison de ressources complémentaires liées à leur proximité organisationnelle par le moyen d'une proximité institutionnelle forte. Il réclame la capacité de création de nouvelles institutions aptes à prendre en compte les nouvelles contraintes ou opportunités économiques. Il repose sur une forme d'imagination collective émanant souvent de relation de confiance, produit de situation de coordinations antérieures réussies. Enfin, il exige d'une densité et d'une créativité institutionnelle élevée pour appuyer son développement. C'est en effet un mode fragile s'il n'est pas adossé d'une véritable gouvernance émergeant du territoire.

Une « convention territoriale » singulière, c'est-à-dire la relation de cette unité (la filière) à un espace particulier (son territoire) se dessine alors. Celle-ci dépend de l'unité concernée et des pratiques et usages de l'environnement professionnel de cette unité, qui définissent la « convention » établie entre les acteurs de cette filière. Le projet de territoire, la convergence des horizons temporels est alors possible puisque les acteurs adoptent une unité de temps commune. Le territoire devenant un jeu d'acteurs engagés dans une situation de coordination située dans le temps et dans l'espace. L'instabilité des environnements locaux et l'incertitude qui demeurera toujours sur le contexte dans lequel pourront s'exprimer les stratégies des filières les amènent à trouver une réponse individuelle, à construire une stratégie de manière conditionnelle à celle des autres et de l'état du système. Les règles de coordination locale devenant les modalités d'insertion des stratégies des acteurs dans une réponse collective et située dans un contexte socio économique mouvant.²²

Le sujet d'étude, l'analyse des pratiques de gestion collective au sein de la chaîne logistique mène à s'interroger sur la dynamique relationnelle qui permet (ou empêche) la coordination au sein de cette organisation. Cette dynamique relationnelle ne peut trouver son explication dans de simple relation marchande où une offre rencontre une demande. Il est nécessaire de considérer les autres dimensions des échanges, de considérer l'impact du social sur l'économique.

²² Ces réflexions ont été portées par B. Pecqueur et J-B Zimmermann (dir), *Entreprises et territoire : proximités et développement local* (2004). Economie de proximité, ed. Lavoisier

II. L'impact du social sur l'économique

Afin de comprendre l'intérêt d'un enrichissement mutuel des apports de la sociologie et de l'économie, il est tout d'abord nécessaire de rappeler les fondements de la théorie économique.

II.1. Les fondements de la théorie économique

Pour les économistes, le marché est le lieu de rencontre d'une offre et d'une demande, résultant de comportements d'agents dont les relations sont vidées de tout contenu social. Le marché est alors appréhendé, dans une conception abstraite, comme un lieu adéquat du comportement tout aussi abstrait de *l'homo economicus* agissant dans le seul but du gain économique et selon une règle « économique » de maximisation du résultat pour un ensemble de moyens donnés.

La théorie économique utilise le marché comme moyen de définir les caractéristiques du comportement économiquement rationnel où ce comportement peut se déployer sans entrave. Cette « théorie du choix rationnel », point de départ de la théorie économique moderne considère le comportement de l'agent économique en termes de choix, le comportement individuel prenant alors la forme d'un comportement purement instrumental, orienté vers le résultat de l'action. Cette théorie s'avère alors bien plus complexe quand on considère l'interaction entre plusieurs individus ou quand on considère des choix dans un univers incertain.²³ La théorie économique, en se limitant à définir les résultats logiquement possibles, construit ainsi un modèle, non une image de la réalité, constituant ainsi sa limite ; celle de fournir des indications sur les résultats attendus et non sur les résultats réellement observables.

*« Pour créer un marché, les agents ne sont pas uniquement engagés dans une relation bilatérale d'offre / demande portant sur un bien dont ils connaissent par avance les caractéristiques, comme le voudrait la représentation de l'économie néoclassique »*²⁴ (p.106)

D'où l'intérêt de l'enrichissement mutuel des apports sociologiques et économiques pour une meilleure compréhension des phénomènes :

*« L'échange économique peut ainsi être défini comme un construit social formé de règles et de conventions dépassant la seule question du prix du bien ou du service échangé »*²⁵

II.2. L'apport de la sociologie économique

Le postulat de base de la sociologie économique est donc que la pure coordination marchande (par les prix) est insuffisante pour appréhender le fonctionnement des échanges marchands, et qu'il faut nécessairement réintroduire des institutions et des formes différentes de comportement social pour rendre compte de la coordination entre les acteurs. Il s'agit de considérer le fait économique comme un fait social²⁶.

Cette approche permet tout d'abord de décrire d'une manière empiriquement solide les comportements sociaux à l'œuvre dans ces formes de coordination, où l'étude des transactions marchande se fera par une description fine des interactions entre les différentes parties prenante du marché. Marché qui se définit alors comme « un *marché rencontre* » où les interactions concrètes entre les individus sont au centre de cette démarche. Cette approche permet ensuite d'élaborer des

²³ Steiner, P. *La sociologie économique du Marché*, La sociologie économique, La découverte Paris 1999

²⁴ Rique, O. Miéville-Ott, V. Lavoyer, V *Réseau d'acteurs et construction d'un nouveau marché, l'exemple de la viande d'origine régionale Hérens*, Sociologies pratiques, 2006.

²⁵ Idem

²⁶ Steiner, P,1999, .op. cit. p 23

propositions théoriques concernant ces formes de coordination, constituant ainsi une approche théorique originale qui prend en compte les relations sociales et les dispositifs sociaux dans lesquels ces relations peuvent se nouer²⁷.

II.2.1. La démarche de la sociologie économique

Selon cette approche, l'économie doit nécessairement prendre en compte les institutions et habitudes mentales encadrants, c'est-à-dire aussi bien favorisant ou empêchant, les comportements économiques. Apparaît ainsi l'importance de l'encastrement politique ou culturel des activités économiques avec le rôle que jouent sur cette activité les acteurs non économiques, qui interviennent dans le marché. Cette interpénétration des actions économiques et non économiques, nommer « *encastrement social de l'économie* » par Granovetter²⁸ (1985), se traduit par une affectation des coûts et des techniques disponibles pour l'activité économique par les activités non économiques qui interagissent avec. L'idée forte d'une telle approche étant que la situation, voire l'identité de l'acteur, dépend de ses interactions avec autrui et des interactions que ceux-ci entretiennent avec d'autres membres du réseau (ensemble d'acteurs rattachés par une relation)²⁹. L'accent est ainsi porté sur les relations existant entre les acteurs plutôt que sur acteurs eux-mêmes. « *Le réseau apparaît être ainsi un puissant moyen d'action collective, y compris dans le domaine économique* »³⁰

II.2.2. Préambule : Quelques éléments de définition

Afin de fournir les clefs de compréhension à l'impact du social sur les activités économiques, quelques éléments de définition s'imposent. L'analyse sur « l'acteur et le système » de Crozier et Friedberg³¹, socle de la sociologie des organisations en France, fournit le cadre théorique approprié et les définitions choisies en sont issues et considérées comme admises.

L'acteur

Un acteur n'est pas celui qui tient un rôle mais c'est celui qui agit dans la situation. Quotidiennement, l'acteur adopte des stratégies afin de majorer leurs gains personnels tout en tenant compte des relations de pouvoir. On appellera ainsi « stratégie » l'ensemble des comportements réguliers que l'acteur adopte en vue de préserver ses intérêts. Toute stratégie peut être considérée comme rationnelle puisqu'elle tend à obtenir des résultats et elle est orientée en fonction des enjeux de la situation. L'acteur dispose d'une certaine autonomie et il est capable de décision. Mais, la recherche de la meilleure solution (optimisation) à un problème est impossible. « *Sa liberté et son information sont trop limitées pour qu'il y parvienne. Dans un contexte de rationalité limité, il décide de façon séquentielle et choisit pour chaque problème qu'il a à résoudre la première solution qui correspond pour lui à un seuil minimal de satisfaction* » (p54)³². L'acteur n'a pas d'objectif clair ; ceux-ci sont multiples, plus ou moins contradictoires. Il a un comportement actif, qui n'est jamais déterminé (« *même la passivité est toujours le résultat d'un choix* » p56), et qui a toujours un sens. Enfin, son comportement a toujours deux aspects : un aspect offensif (la saisie

²⁷ Idem

²⁸ Mark Granovetter, *L'influence de la structure sociale sur les activités économiques*, Sociologie Pratique n°13, 2006, pp 9-37

²⁹ Steiner, P., 1999, op. cit. p 23

³⁰ Rique, O. Miéville-Ott, V. Lavoyer, V, 2006, p.118, op. cit. p 23

³¹ Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système Les contraintes de l'action collective*, éditions du Seuil, 1981.

³² Les auteurs reprennent la notion de rationalité limitée d'H. A. Simon.

d'opportunité en vue d'améliorer sa situation) et un aspect défensif (maintenir et élargir sa marge de liberté).

« Les acteurs individuels ou collectifs [...] ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, à l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose « le système », disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres » (p29-30).

L'organisation (ici la filière)

« Une organisation est un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres » (p50).

« Le phénomène organisationnel apparaît [...] comme un construit politique et culturel » (p197-198) intégrant les comportements stratégiques des acteurs relativement autonomes. Les stratégies des acteurs ne doivent pas être conçues comme des objectifs et des projets cohérents d'acteurs mais comme des jeux contingents au comportement et au vécu des acteurs dans l'organisation. Les actions des différents acteurs de l'organisation sont coordonnées par des mécanismes de jeu. Le jeu «est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. « Le joueur reste libre [...] » (p113). Cette structuration est contingente, elle est sans cesse actualisée par les comportements individuels et les relations de pouvoir.

« L'organisation est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul » (p45).

Le pouvoir n'existe pas en soi. Il est une relation d'échange, une négociation, un marchandage et son résultat n'est pas fixé. Il dépend des circonstances et se construit dans la complexité de l'action. C'est aussi une relation asymétrique qui implique un rapport de force.

« C'est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables » (p69).

L'individu qui maîtrise le mieux les sources d'incertitude, c'est à dire des zones où existe une marge de manœuvre ou une possibilité d'action, a un comportement imprévisible. Le pouvoir s'exerce par le contrôle de ces « zones d'incertitude » qui accroît la marge de liberté individuelle des acteurs (ex : un commercial qui connaît bien son client, un employé qui connaît une procédure...). Les sources du pouvoir sont nombreuses dans une organisation. Le pouvoir n'est pas lié à la personne de l'acteur mais plutôt aux ressources dont il dispose et à sa place dans l'organisation. Quatre grandes sources de pouvoir peuvent être distinguées : la possession d'une compétence particulière, la maîtrise de l'information concernant l'environnement de l'organisation (maîtrise des liens avec l'environnement), le contrôle de la communication et des informations internes (celui qui connaît le mieux l'organisation a un pouvoir de rétention, de sélection de déformation de l'information), et enfin, la connaissance des règles de fonctionnement de l'organisation (pouvoir de changer les règles, d'arbitrer entre les règles, de les créer).

En conséquence, l'organisation est un lieu où s'établissent en permanence des tensions. Une régulation est nécessaire pour parvenir à la coopération.

Le système d'action concert

Un système d'action concret est *« un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux ».* p (286)

La société est un vaste espace de jeux, une forme particulière d'interaction entre les acteurs. Toute action humaine ou collective se déroule dans un cadre ayant une structuration, un système. L'acteur n'existe pas en dehors du système social qui lui impose des règles et définit aussi des marges de libertés. En retour, le système n'existe que par l'acteur qui lui donne vie et peut le transformer. Le système est une production de l'homme, un pur construit social. Il est donc primordial pour appréhender correctement ce système d'en étudier les relations sociales qui le détermine.

II.2.3. Réseau sociaux et activités économiques : principes fondamentaux

L'approche en termes de réseaux sociaux permet d'élargir la vision de la filière en une approche en termes de relations bilatérales à une analyse globale, faisant intervenir des relations sociales complexes. Le réseau social, système formé par les liens directs et indirects entre les acteurs constitue un outil permettant de décrire et de formaliser les interactions. Il recouvre la forme de coordination des acteurs à côté du marché (où l'action est décentralisée, non hiérarchique et où les acteurs sont supposés être tous mutuellement liés) et de l'entreprise (où la coordination est assurée par des relations hiérarchiques). Une approche par les réseaux fournit un enrichissement de la description de l'action des acteurs en y intégrant des valeurs, des conventions qui encadrent ces actions. La forme du réseau, sa topologie constitue alors des variables essentielles pour analyser l'action individuelle dont on peut dire qu'elle est autorisée et limitée par la forme du réseau. La forme des réseaux sociaux influence donc l'activité économique et ce, pour trois raisons principales³³ :

- influence sur les flux et la qualité de l'information (confiance aux personnes connues)
- source importante de récompenses et sanctions
- émergence de la confiance

Cette influence de la forme du réseau sur l'activité économique peut être notamment appréhendée par la densité du réseau et les types de liens du réseau, qui ont comme conséquences avérées :

- **Une forte densité de réseau, des normes plus respectées.**

NB : Densité : si 1 réseau social composé de n « nœuds », personnes, entreprises ou autres entités sociales, la densité est définie comme la proportion de connexions existantes entre ces nœuds par rapport aux connexions possibles $n(n-1)/2$ entre ces nœuds³⁴.

Une forte densité de réseaux amenant à une conception de comportements adéquats plus fréquemment rencontrés, discutés, et adoptés. Cette forte densité rendant plus difficile de dissimuler les comportements déviants par rapport aux normes partagées concernant l'attitude à adopter. Les normes sont plus claires, plus fermement respectées et plus facilement imposées lorsque les réseaux sociaux sont denses³⁵. A l'inverse, plus le groupe est important plus faible est sa capacité à se cristalliser et à faire respecter les normes. L'action collective devient alors plus probable dans les groupes composant un réseau social dense et cohésif, car typiquement les acteurs de ces réseaux intériorisent les normes qui découragent l'opportunisme et mettent l'accent sur la confiance.

³³ Mark Granovetter , 2006, pp 9-37, op. cit. p 24

³⁴ Idem

³⁵ Idem

- La force des liens faibles

« Les nouvelles informations et les idées sont plus efficacement diffusées à travers les liens faibles »³⁶

Les liens forts définissent les liens fréquents, d'une durée importante et émotionnellement intenses, et ont la caractéristique principale de véhiculer des informations déjà connues de tous (dans un réseau de relations fortes). Les liens faibles recouvrent les relations amicales éloignées ou relations professionnelles, non chargée émotionnellement, et sont plus susceptibles d'apporter des informations nouvelles et pertinentes à l'intérieur d'un réseau de relations fortes. Le fait que d'avantage d'informations circulent entre les individus à travers les liens faibles que forts, s'explique simplement par la similitude des informations disponibles au sein des relations proches issues des mêmes cercles sociaux.

Enfin, une dernière caractéristique fondamentale de la forme des réseaux sociaux est que les réseaux sociaux 'purs' n'existent pas : ils sont toujours hétérogènes, composés d'acteurs humain et non/humain³⁷. Le réseau est une « *méta-organisation* », il n'est pas le simple fruit de relation entre individus, il dépend aussi des dispositifs techniques, organisationnels ou physiques qui permettent ces relations, ce sont l'ensemble de ces dispositifs, qui, selon la théorie de l'acteur-réseaux de Callon³⁸ constituent les acteurs non humains du réseau. Ces dispositifs ne sont pas à considérer comme secondaire ou simplement instrumental, ils sont partis intégrante de la dynamique du réseau en question. Les travaux découlant de cette théorie « *permettent de comprendre comment l'action humaine est distribuée, relayée, et comment son contenu dépend des assemblages qui la prennent en charge et la façonnent. Ces travaux sont en effet étroitement liés à ceux consacrés à l'action et à la cognition distribuée, pour étudier l'action comme une action collective distribuée, qui s'incarnent parfois dans la figure d'une agence individuelle, d'autres fois dans celle d'un groupe, mais qui dans tous les cas est une action composée, dispersée, reprise, déviée, relancée* »³⁹.

Apparaît ici, d'un point de vue méthodologique un autre atout d'une approche en terme de réseau. En effet, de par sa souplesse et de son caractère métaphorique, la notion de réseau est ainsi compatible avec une grande variété de démarches différentes. Les réseaux sociaux constituant une sorte de « squelette d'étude » qu'il faut habiller en fonction du sujet étudié.

Dans le cas présent, cette approche par les réseaux a servi à caractériser la forme que les relations interpersonnelles prennent dans la chaîne logistique et comment cette forme influe sur les modalités de coordination entre les acteurs en son sein, participant ainsi à définir le mode de gestion collective de cette chaîne logistique.

II.3. La coordination d'acteurs

La coordination est définie par le « *fait de se coordonner, de diriger les initiatives ou les actions de plusieurs personnes vers un but commun* » (encyclopedia). Deux de ces caractéristiques principales sont son rapport à l'action et son rapport aux institutions. Le rapport à l'action renvoie à la manière de justifier la coordination. Le rapport à l'action dans la coordination est ainsi une sorte de mode de légitimation qui définit, dans la société, le type d'action propre à certains rapports sociaux. L'analyse des modes de coordination dans les sociétés humaines renvoie également aux institutions et aux formes organisationnelles qui ordonnent les interactions entre individus. Les modes de coordination ne se résument pas aux interactions qu'ils créent entre les acteurs en ouvrant un champ d'action spécifique, mais aux possibilités que la coordination offre pour gérer ces

³⁶ Mark Granovetter, 2006, pp 9-37, op. cit. p 24

³⁷ Michel Callon, 2006, op. cit. 9

³⁸ Idem

³⁹ Idem

interactions. « *Les règles institutionnelles et organisationnelles, bien que nécessaires à la coordination dans tout contexte social de division du travail, de complexité et d'incertitude, sont donc naturellement sujettes à des modes de légitimation contradictoires, à des interprétations controversées, à des enjeux politiques conflictuels tant pour des raisons cognitives et éthiques* ». (Chavance, 2001)⁴⁰. La coordination dépasse sa simple vertu organisationnelle pour générer des conventions qui « *permettent de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel* » (Geindre)⁴¹ c'est-à-dire qu'elle joue un rôle dans l'institutionnalisation des rapports sociaux et des domaines d'action qu'elle ouvre.

Un mode de coordination d'acteur est déterminé par le type et le niveau d'action qu'il doit entreprendre, le processus décisionnel qui lui permet d'y arriver et l'environnement institutionnel dans lequel il évolue.

La coordination s'illustre sur plusieurs niveaux d'action: au niveau des décisions individuelles mais aussi aux niveaux des décisions collectives, notamment pour la formulation de règles qui permettent la construction des rapports sociaux. Honalde et Cooper (1989)⁴² définissent ainsi la coordination en terme de trois types d'activités liées: le partage de l'information, le partage des ressources, l'action commune (cités dans Brinkerhoff, 1996)⁴³. C'est-à-dire que la coordination des acteurs doit véritablement permettre de dépasser la simple interaction pour créer un « *dispositif cognitif collectif à travers lequel chacun peut s'appuyer sur le savoir des autres pour contourner sa propre ignorance* » Favereau⁴⁴. L'analyse de la coordination au niveau statique permet d'expliquer les déterminants et le fonctionnement des organisations et des institutions ; mais « *dans une perspective dynamique et une approche inclusive, l'étude de la coordination doit passer par une explication des relations qu'entretiennent les institutions et les organisations entre elles et avec leur environnement économique et social* » Chavance, (2001)⁴⁵.

Au niveau théorique et afin de caractériser les modes de coordination, on cherche à déterminer quels sont les types de rapports sociaux qui peuvent être le point de départ de mode de coordination. On identifie donc le contrat (explicite ou implicite) et la convention qui permet de formaliser le lien social. La convention désigne un accord tacite collectif, elle joue un rôle dans l'institutionnalisation des rapports sociaux et des domaines d'action qu'elle ouvre. La convention, selon Favereau⁴⁶, est un « *dispositif cognitif collectif à travers lequel chacun peut s'appuyer sur le savoir des autres pour contourner sa propre ignorance* ». Elle permet notamment d'explicitier les formes d'autorité ou de domination qui se construisent collectivement dans les rapports sociaux. Les notions de contrat et de convention permettent donc d'explicitier les formes d'interactions que les acteurs peuvent développer, c'est-à-dire la manière dont ils peuvent se coordonner. Les acteurs peuvent être confrontés à différents liens sociaux et la coordination, qui doit permettre ces liens, doit également les guider.

L'action collective est centrale dans la coordination car elle permet de mieux expliciter l'objectif des rapports sociaux. L'action collective permet la mise en commun des ressources. Elle ressemble donc plus à un but qui détermine l'interaction entre les acteurs. Dans la logique de l'action collective, Olson (1966)⁴⁷ étudie les comportements au sein des organisations. Pour lui, toute organisation a ses intérêts propres mais les intérêts individuels doivent être sollicités (ou contraints)

⁴⁰ Cités par Keszler Marie-Caroline Rapport de stage, *La coordination des préférences des acteurs*, Université Paris IX Dauphine, Mars2004.

⁴² à ⁴⁷ idem

pour la survie de l'organisation. « *Les grands groupes latents ne trouvent pas d'eux-mêmes l'incitation à agir volontairement dans un but commun* ». Ce que fait ressortir Olson, qui est primordial, est la question des incitations, du point de départ de la coordination. Quels que soient les types de liens qui vont être créés par la coordination, elle n'émerge pas comme un ordre spontané.

Au-delà des déterminants de l'action collective, le fonctionnement de la coordination est basé sur le processus décisionnel qui permet l'interaction entre les acteurs, il est donc primordial de s'interroger sur le comportement des individus face à la décision. Comment éviter les comportements opportunistes ou stratégiques, le free-riding ou encore l'exclusion d'une minorité ? La spécification des comportements dans la décision permet d'envisager la coordination en analysant la nature du lien entre les acteurs. Pour chaque étape du processus décisionnel, il s'agit donc d'identifier comment se passe la décision, en fonction du mécanisme de coordination utilisé et des acteurs qu'il implique.

Enfin, les modes de coordination étant encadrés dans un environnement institutionnel évolutif qui influe (Kiser & Ostrom, 1982)⁴⁸, différentes conséquences sont à observer sur le mode de coordination : en aval, sur la limitation de l'action individuelle (monde d'action au niveau opérationnel), directement sur les règles d'interaction entre acteurs (monde de la décision collective), et en amont, sur la modification de la façon dont les règles d'interaction sont définies (monde du choix constitutionnel).

Il est à préciser tout de même que la coordination dans les sociétés humaines est forcément imprégnée de l'histoire des personnes l'animant et liée à l'évolution plus générale de l'esprit humain. D'autant que cette évolution, tendant actuellement à une plus grande démocratisation, à la recherche de plus de libertés et de moins d'inégalités, transforme inéluctablement le but même de la coordination. Enfin, les interactions entre acteurs ont lieu dans un monde incertain et divers dans lequel la coordination fait face à deux contraintes : la rareté des ressources et la complexité des rapports sociaux. Ces faits ou événements 'réels' influent sur la coordination et marquent notamment les valeurs sur lesquelles celle-ci se fonde. Les interactions mises en évidence sont donc à replacer dans un univers réel dans lequel la liberté de chacun est déterminée par celle de l'autre, et où d'autres contraintes, extérieures à l'organisation viennent influencer le mode de coordination.

Il est ainsi important de comprendre les modes de représentation et de réflexion des acteurs interrogés. Tous les acteurs construisent une conception métaphysique ou philosophique du monde dans lequel ils évoluent. Les justifications qu'ils mettent en avant dans leur discours se réfèrent ainsi à leurs représentations de ce monde.

La coordination des acteurs prend forme par la communication entre ces acteurs. La psychosociologie des organisations et l'étude de la communication dans les organisations qu'elle fournit apportent ainsi des éléments de compréhension complémentaires.

II.4. La communication dans les organisations

La communication, base de toutes les activités de l'organisation se définit comme échange entre deux ou différentes personnes à travers l'utilisation d'un code. Son principe est de transmettre des informations destinées à renseigner autrui ou à exercer une influence sur un individu ou un groupe d'individus. Toute organisation est un lieu de recueil, de traitement, de recensement et de distribution de l'information. Celle-ci s'avère indispensable aux acteurs puisque psychologiquement le manque d'information est synonyme d'angoisse (incertitudes). Elle est indispensable aux organisations, constituant son unité de travail principal (on estime que dans les organisations, les

⁴⁸ Cité par Keszler, 2004, op. cit. p 29

dirigeants consacrent 80 à 90 % de temps à l'information ou à la communication. Ses objectifs sont multiples, dont les plus importants sont : Organiser la collaboration, transmettre des instructions ou des suggestions, favoriser la cohérence interne du groupe et la connaissance réciproque entre les membres , favoriser la prise de décision, assurer une bonne exécution des tâches, permettre d'effectuer des changements et de fournir des efforts dans la direction souhaitée, valoriser les individus (possibilité d'exprimer ces idées), et enfin dénouer les conflits interpersonnels

La communication s'établit au travers des réseaux de communication, qui peuvent être de différentes natures et dont la fonction est de réguler la circulation de ces informations dans l'organisation. Les réseaux de communication formels regroupent toutes les communications qui portent sur les procédures, sur le travail lui-même, elle est une communication pratique qui permet d'atteindre les objectifs de production, et qui véhicule principalement des informations 'techniques'. Cette forme de communication transmet principalement les messages routiniers (procédures, objectifs, projets), concerne aussi les prises de décision, la répartition des tâches, l'élaboration des programmes et des plans d'action, enfin, elle transmet les ordres et instructions. Elle régleme la vie dans l'organisation et de l'organisation. Les réseaux de communications informels regroupent toutes les interactions non planifiées entre les membres de l'organisation. Ils concernent d'avantage le 'pôle affectif' (sentiments, opinions, motivations...). Cette forme de communication peut faciliter la transmission d'informations opérationnelles (échange rapide et amical sur le travail entre collègue, par exemple). De formation spontanée, elle naît très souvent sur la base d'affinités et peut ainsi créer la cohésion de groupe. Elle peut permettre de faire remonter l'information et ainsi favoriser écoute des supérieurs sur la réalité des pratiques de l'organisation.

Les communications peuvent aussi être caractérisées selon leurs directions. On délimite ainsi classiquement trois types de communications :

Les communications verticales ou hiérarchiques regroupent les communications ascendantes ou descendantes selon la ligne hiérarchique : Les communications descendantes, les plus fréquentes, souvent sous formes de consignes, concernent principalement les informations sur la production, remarques sur la qualité du travail, les objectifs ou attentes, le règlement, les changements à effectuer, les informations techniques... Les communications ascendantes sont moins fréquentes, voir masquées, elles concernent principalement les mécontentements, les propositions, les revendications... Les communications horizontales regroupent les communications entre pairs, collègues, partenaires. Elles concernent également la communication avec des spécialistes, sous formes de conseils. Elles permettent la régulation entre les membres d'une même équipe. Leurs absences peut être lourdes de conséquences : lourdeur de la communication (car seulement hiérarchique), fragilités des organisations aux frontières entre les services... Les communications trans-structurelles regroupent les communications qui se font complètement en dehors des structures établies. Ni par rapport à la hiérarchie, ni par rapport aux pairs, elles sont accessibles par tous (exemple : journaux d'entreprises. livret d'accueil, lettre ou flash du président, affichage résultats/bilan, actions de relations publiques, journées portes ouvertes...).

Enfin, les communications peuvent être différenciées en fonction du support ou moyen de transmission utilisé (canal). Les communications orales sont les plus utilisées et les plus efficaces. Elles peuvent se faire par téléphone (gain de temps) mais perdent alors de leur efficacité en séparant geste et parole. Les communications écrites sont les plus prisées puisqu'elle offrent la sécurité de « laisse une trace ». Elles peuvent prendre différentes formes (rapport, dossier, fichier, journaux, note de service...). Elles sont quelques fois incontournables (règlement, contrat, statuts, actes obligés...). Leur inconvénient principal est l'absence de relation humaine véritable. Enfin, nous pouvons citer les communications non-verbales qui concernent tout ce qui n'est pas verbalisé. Elles prennent sens avec le contexte. Elle constitue ce que l'on appelle le paralangage (tout ce qui tourne autour de la voix : timbre, inflexion, hauteur, débit, rire, bâillements...). Elles peuvent s'avérer être un des meilleurs moyens de communication.

De manière tout à fait contemporaine peuvent être ajoutés à ces canaux de communications 'classiques', les réseaux électroniques. En constante expansion, ils tendent à compléter, voir remplacer la communication directe. Ils présentent évidemment un avantage de

rapidité (transmission de l'information en temps réels) mais aussi l'inconvénient, sur le plan humain de créer l'isolement par la diminution de contact direct, humain, et surtout sur le plan informationnels, ils amoindrissent la qualité des informations transmises puisque privé des avantages de la communication orale.

Les obstacles à la communication sont multiples, à titre non exhaustif peuvent être :

Matériels (distance entre interlocuteurs, inadéquation du support, saturation des canaux de communication...), organisationnels (dû à la structure même de l'organisation par le court-circuitage ou des problèmes relationnels entre groupes distincts, ils sont souvent proportionnels à la taille de l'organisation), liés aux stratégies de pouvoir dans l'organisation (l'information, en raison du 'pouvoir du savoir' peut-être l'objet de compétition et source de conflit), ou d'ordre sémantique, cognitif ou sociolinguistique. Enfin, ils peuvent être d'ordre psychologique : liés à la perception et aux attitudes vis-à-vis de l'interlocuteur. Le récepteur interprète l'information par rapport à son expérience personnelle, par rapport à sa formation ou en fonction de ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi une même information peut être reçue et comprise de manière différente pas deux individus.⁴⁹

L'analyse de la gestion collective au sein de la chaîne logistique est donc à replacer dans l'impact que le social a sur les activités économiques. Afin de caractériser le mode de coordination qui la régie, et ainsi d'en définir son fonctionnement humain, l'analyse s'est appuyée sur un modèle de caractérisation existant, le modèle des 4 c de Lejeune et Yakova (2005)⁵⁰.

II.5. Le modèle des 4 c

La gestion des chaînes logistiques est définie par Mentzer et al. (2001)⁵¹ comme « *la coordination stratégique et systématique des fonctions traditionnelles du commerce et des tactiques utilisées au travers de ces fonctions, dans une entreprise particulière ainsi que dans la chaîne; ceci dans le but d'améliorer la performance à long terme des sociétés individuelles et de la chaîne logistique dans son ensemble* ». Ces chaînes logistiques sont classiquement typifiées en fonction du type d'intégration inter fonctionnelle, du type de but de la chaîne, du type de modélisation technique de la chaîne (qualitative vs quantitative), de la méthode utilisée, du type de production et de stratégie de la chaîne ou enfin du niveau d'intégration de la chaîne logistique. Le manque d'homogénéité de ces différentes définitions taxonomiques empêche l'identification des différentes formes de chaînes logistiques. Le « modèle des 4C » propose une typologie des configurations de chaînes logistiques qui contribue à relier des termes jusque là utilisés de manière indépendante pour décrire les diverses formes de chaînes logistiques. La typologie est basée sur la correspondance entre la théorie de Fiske (1990)⁵² des formes relationnelles et le concept de l'interdépendance de Kelley et Thibault (1978)⁵³, analysée dans le contexte de la gestion de chaînes d'approvisionnement.

La théorie des modèles relationnels, Fiske (1990).

⁴⁹ Ce questionnaire et ces réflexions ont été portés par Rémy Kouabenan, professeur de psychosociologie des organisations, Conférence La communication dans les organisations, U.P.M.F, Grenoble, janvier 2001.

⁵⁰ Lejeune, M.A ; Yakova, N, 2005, op. cit p 9

⁵¹ Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W, Smith, C .D, Zacharia, Z.G, 2001. *Defining supply chain management*. Journal of Business Logistics 22 (2), 1-25. cités par Lejeune et Yakova, 2001, op. cit p 9

⁵² Fiske, A.P, 1991. *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*, Free Press, New York, NY.

⁵³ Kelley, H.H, Thibault, J.W., 1978. *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. Wiley, New York, NY. cités par Lejeune et Yakova, 2005, op. cit p 9

Selon cet auteur, toutes les formes de relations entre personnes ou organisations peuvent être systématiquement classifiées en fonction de ces quatre formes élémentaires:

- Echange marchand (*Market Pricing*) (relation orientée en fonction de rapports significatifs socialement, c'est-à-dire dont la valeur est reconnue).
- Echange autoritaire (*Authority ranking*) (relation asymétrique, avec dominant(s) et dominé(s)).
- Echange égalitaire (*Equality matching*) (relation où chaque partie veut maintenir ou restaurer l'équilibre).
- Partage communal (*Communal sharing*) (relation de respect et de partage où chaque partie est l'équivalente d'une autre).

La théorie de l'interdépendance, Kelley et Thibault (1978).

Dans les chaînes logistiques, pouvant également être définies comme un système d'interdépendance entre firmes, le concept d'interdépendance se place donc comme essence même de leur fonctionnement. Selon Kelley et Thibault, l'interdépendance est la condition nécessaire à l'interfonctionnalité et à l'intégration inter organisationnelle des chaînes logistiques ainsi que la condition indispensable pour envisager des partenariats fructueux à long terme. Il s'agit ainsi du pré requis pour la construction d'une chaîne logistique formant un tout, poursuivant le même but. L'interdépendance dans le cadre de la gestion des chaînes logistiques peut donc être définie comme : « *La manière dont les individus et/ou les organisations dans leurs relations s'influencent mutuellement (ainsi que la nature de cette relation), dans le but d'atteindre l'objectif recherché* ».

Cette théorie de l'interdépendance fut la base de différentes constructions et conceptualisations, notamment par la mise en parallèle avec la théorie des modèles relationnels de Fiske. Ainsi, Sheppard et Sherman (1998)⁵⁴ ont proposé un modèle de l'interdépendance en distinguant quatre formes selon leur nature (dépendance vs interdépendance) et leur intensité (forte vs faible) :

- Dépendance faible - *Shallow dependence* (dépendance unidirectionnelle et transfert de responsabilité d'une entité à l'autre).
- Dépendance forte - *Deep dependence* (connaissance asymétrique).
- Interdépendance faible - *Shallow interdependence* (réciprocité et buts communs)
- Interdépendance forte - *Deep interdependence* (nombreuses interdépendances entre les parties).

Chacun de ces quatre types peut être associé à un type d'échange du modèle de Fiske et constitue ainsi les fondations de la typologie ici proposée pour la gestion des chaînes logistiques :

Théorie des modèles relationnels. Fiske (1990)	Echange marchand <i>Market Pricing</i>	Echange autoritaire <i>Authority ranking</i>	Echange égalitaire <i>Equality matching</i>	Partage communal <i>Communal sharing</i>
Construction de l'interdépendance. Sheppard et Sherman (1998).	Dépendance faible <i>Shallow dependence</i>	Dépendance forte <i>Deep dependence</i>	Interdépendance faible <i>Shallow interdependence</i>	Interdépendance forte <i>Deep interdependence</i>

Pour parvenir à la typologie qui va suivre, les auteurs se sont également appuyés sur quatre concepts fondamentaux dans le cadre de la gestion des chaînes logistiques :

- La confiance

⁵⁴ Sheppard, B.H., Sherman, D.M., 1998. *The grammars of trust: a model general implications*. *Academy of Management Review* 23 (3), 422-437, cités par Lejeune et Yakova, 2005, op. cit. p 9

La confiance est une des normes sociales les plus largement reconnues pour gérer et coordonner les échanges inter organisationnels. Elle peut se définir, dans le cadre qui nous intéresse ici, comme la capacité de prévoir avec sûreté les actions des autres parties par la croyance que l'autre partie n'agira pas d'une façon opportuniste s'il a la possibilité de le faire. Elément indispensable au bon déroulement des échanges, elle repose principalement sur des coûts de transaction bas, la résolution des conflits passés et le besoin amoindri de contrat formel.

Classiquement, on peut trouver les formes suivantes « de confiance » dans la littérature :

- Confiance de peur des représailles - *Deterrence-based trust*

Ce type de confiance est nécessaire lorsque la relation repose sur un niveau faible de connaissance et est basée sur la peur de représailles si la confiance est trahie. Elle se base sur le fait que le coût de 'la trahison' excède celui de poursuivre cette relation de confiance.

- Confiance de fiabilité - *Reliability trust*

Ce type de confiance est gagné en agissant d'une manière cohérente et prévisible au cours d'une période prolongée. La non correspondance entre des promesses et des actions nuit à la confiance de fiabilité.

- Confiance de compétence - *Competency trust*

Ce type de confiance se rapporte à la capacité de respect des engagements, c'est-à-dire à maintenir une qualité standard constante. La confiance de compétence est un bon activateur pour réduire les coûts de transaction concernant l'approvisionnement.

- Confiance de bonne volonté - *Goodwill trust (ou affect-based trust)*

Ce type de confiance comprend deux aspects : l'ouverture vers l'extérieur (échange d'informations notamment) et la bienveillance (qui se réfère à la croyance en le fait que les autres parties agiront toujours dans l'intérêt du tout, même si elles ont l'opportunité de frauder ou de faire défaut aux autres). Cette bienveillance mutuelle permet aux différentes parties d'échanger des informations ou des nouveaux procédés avec les autres sans craindre l'opportunisme.

- Les processus de prise de décision

Le type de processus de décision influence directement le type d'interdépendance entre les différentes parties. Ainsi, on peut distinguer :

- Prise de décision individualiste - *Myopic decision process*

Les entités prennent leurs décisions indépendamment de l'intérêt des autres entités. Cette forme de prise de décision altère fréquemment la qualité de fonctionnement de la chaîne logistique.

- Prise de décision collectiviste - *Dyadic decision process*

Les entités prennent leurs décisions en les inscrivant dans des objectifs de l'ensemble (buts 'super ordonnés'), avec bienveillance pour le fonctionnement global de la chaîne logistique.

Un autre aspect important du processus de prise de décision est la part que chaque entité prend dans ce processus. Ainsi, on peut distinguer deux cas principaux :

- Arrangement asymétrique - *Assymetric setting*

Une ou plusieurs entités détiennent le pouvoir dans la prise de décision, les buts 'super ordonnés' étant ainsi imposés par les entités dominantes.

- Arrangement paritaire - Parity-based setting

Chaque entité a un impact équivalent sur le processus de décision, les buts ‘super ordonnés’ étant ainsi communément convenus par l’ensemble des entités.

Enfin, les processus de prise de décision peuvent être :

- Centralisé : Chaque entité a un pouvoir de décision sur une fonction particulière.
- Décentralisé : Chaque entité est impliquée dans le processus de décision de l’ensemble des fonctions.
 - Le partage de l’information

Dans la gestion des chaînes logistiques, la question du partage de l’information est cruciale et, est largement discutée dans la littérature. La circulation de l’information constitue en effet le ‘nerf central’ de toutes relations et se place en premier niveau dans une chaîne logistique. Le partage de l’information conditionne directement la manière dont circulent les produits et les liquidités. Il peut s’agir de données transactionnelles, de données de configuration de produit, de technologie et / ou de sujets de recherches et de développement. De plus, dans le cas des chaînes logistiques, au niveau d’interdépendance important entre les entités, une large circulation de l’information est requise.

On peut distinguer deux formes principales de circulation de l’information :

- Proximité - *Nearest-neighbor basis*

Le partage de l’information se limite seulement aux entités adjacentes directement.

- Général - *Supply-chain-wide basis*.

Le partage de l’information a lieu à tous les niveaux de la chaîne logistique.

- La congruence des buts

La congruence des buts des différentes entités inscrites dans la chaîne logistique constitue également une condition nécessaire à son bon fonctionnement. Cette congruence d’objectifs s’oppose aux comportements opportunistes et se définit par l’ampleur avec laquelle les entités considèrent que la réalisation des objectifs ‘super ordonnés’ de la chaîne logistique contribue à la réalisation de leurs objectifs propres.

On peut distinguer trois niveaux de congruence :

- L’absence de congruence

Les objectifs super ordonnés de la chaîne logistique et ceux des parties qui la composent sont opposés. On observe une négligence générale des parties pour le bon fonctionnement de l’ensemble.

- Congruence modérée

Les objectifs super ordonnés de la chaîne logistique diffèrent de ceux des parties qui la composent mais sont en partie compatibles. En résulte des compromis entre la réalisation des objectifs des entités et ceux de la chaîne logistique dans son ensemble.

- Véritable congruence de buts

Les objectifs des entités et ceux de la chaîne coïncident exactement, et, lorsque ce n’est pas le cas, les parties sont convaincues que poursuivre les objectifs de l’ensemble va permettre de réaliser les leurs.

La confiance, le processus de prise de décision, le partage de l'information et la congruence des buts sont donc des clés de voûtes pour caractériser le niveau d'interdépendance des parties dans le contexte des chaînes logistiques et permettent de dégager quatre configurations principales : les 4 C de la gestion des chaînes logistiques : « la Communicative », « la Coordination », « la Collaboration » et « la Co-opetitive », présentés ci-dessous :

Configuration de la chaîne	Processus de prise de décision	Confiance	Partage de l'information	Congruence des buts	Formes relationnelles	Forme de dépendance
Communicative	- Individualiste - Arrangement paritaire	- De Fiabilité	- Irrégulier - De proximité - Données transactionnelles.	Absence	Echange marchand	Faible Dépendance
Coordinative	- Individualiste - Arrangement asymétrique	- De peur des représailles - De Fiabilité	- Général - Données transactionnelles et de configurations des produits.	Modérée	Echange autoritaire	Forte Dépendance
Collaborative	- Collectiviste - Arrangement paritaire - Centralisé	- De fiabilité, - De compétence - De bonne volonté	- Général - De proximité autrement	Modérée	Echange égalitaire	Faible Interdépendance
Co-opétitive	- Collectiviste - Arrangement paritaire	- De fiabilité, - De compétence - De bonne volonté	- Général (Complémentarité et Compétition)	Veritable	Partage communal	Forte Interdépendance

Figure 2. Le modèle des 4 C's

Auteurs : Lejeune M.A et Yakova N., 2005.

Chapitre 4 OBJET ET CONTEXTE D'ETUDE

I. L'île de la Réunion : Quelques éléments de contexte

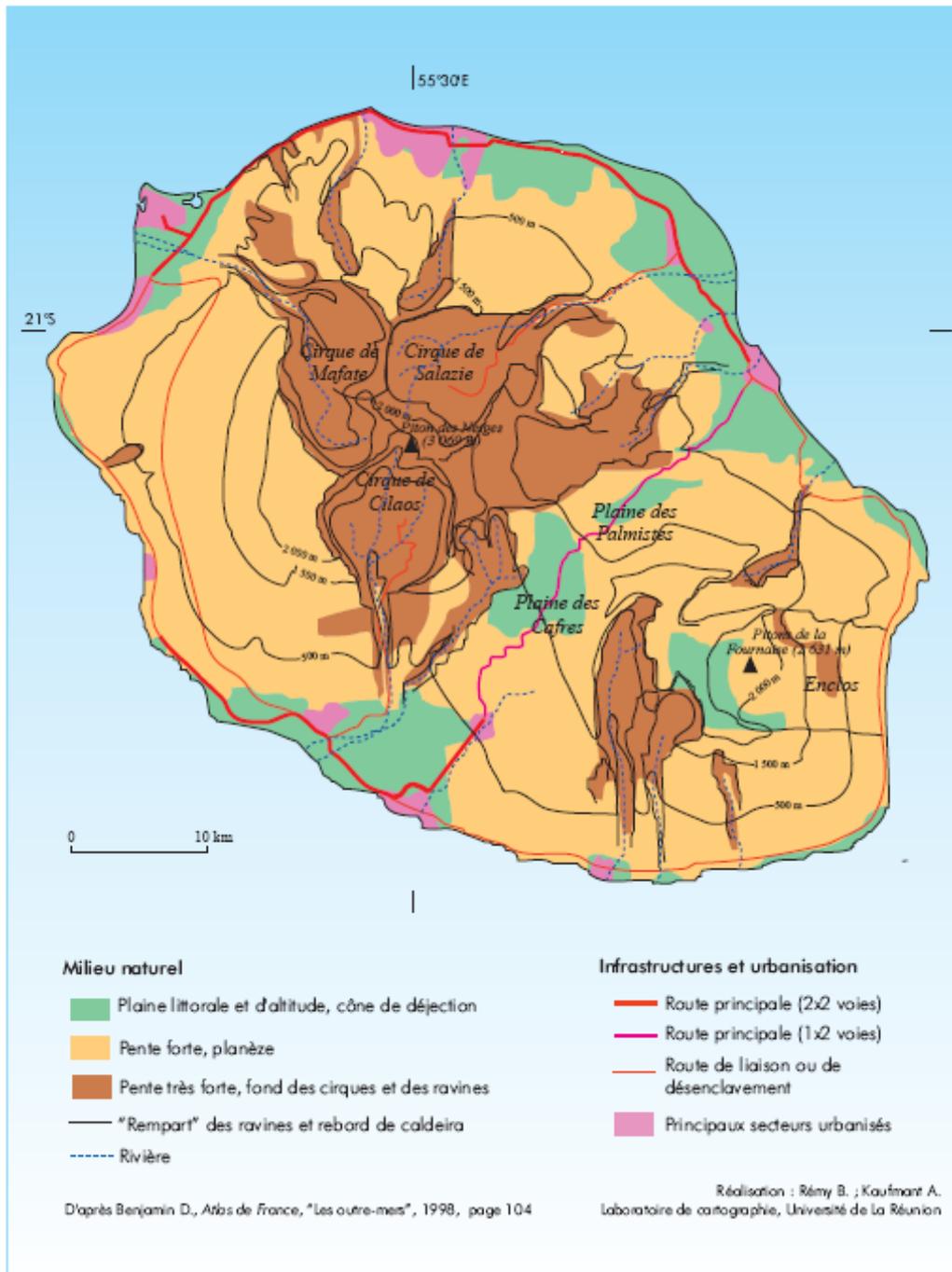


Figure 3. Carte de synthèse de géographies physique et humaine de l'île de La Réunion
Sources : TER INSEE REUNION, 2006-2007.

I.1. Le contexte naturel : Insularité, exigüité et diversité

I.1.1. Une géographie physique très contrastée

L'île de la Réunion, d'une superficie de 2 512 km² est un massif montagneux de forme générale ovoïde (petit axe 45 km, grand axe 72 km). Elle est située dans le Sud-Ouest de l'océan Indien (21.07° de latitude sud et 55°32' de longitude est), dans l'archipel des Mascareignes, à 800 kilomètres à l'est de Madagascar.

Émergée il y a trois millions d'années, La Réunion est un édifice volcanique de type « bouclier intra plaque » reposant sur le plancher océanique à 4 000 m de profondeur et juxtaposant un massif « ancien », le Piton des Neiges (3 069 m) au Nord-Ouest et un massif « récent », le Piton de la Fournaise (2631 m) au Sud Est. Ce volcan, de type hawaïen poursuit son activité de manière active avec des éruptions régulières (dernière éruption en avril 2007). Le Piton des Neiges est inséré dans un système comportant trois cirques (Salazie, Cilaos, Mafate, dont les parois extérieures constituent de véritables murailles de 800 à 1200 mètres, inclinées de 70° à 75°. L'érosion, une des plus fortes constatée au monde, y est irréversible et structure les paysages et le relief typique de l'île, formant de profondes ravines tout au long du rivage et dans les cirques. Dans ces conditions, les surfaces utiles à l'activité humaine y sont très limitées et la surface agricole (SAU) y représente seulement un cinquième du territoire⁵⁵.

L'île de la Réunion, présente une géographie physique extrêmement contrastée, des points de vue géologique, climatique et pluviométrique, végétal et par conséquent pédologique.

La Réunion est soumise à un climat tropical austral à deux saisons : une saison fraîche et sèche de mai à novembre, provoquée par un régime assez régulier d'alizés (vents d'est dominants), et une saison chaude et humide de décembre à avril, pendant laquelle les cyclones tropicaux, irréguliers, violents et difficilement prévisibles, peuvent survenir. La variabilité inter saison des pluies est très importante et sa répartition sur l'île très inégale. L'alizé, qui domine 9 mois sur 12, entraîne nuages et pluies sur les versants tournés vers le Nord et l'Est, tandis que dans le Sud et l'Ouest, de l'autre côté de la diagonale montagneuse NW/SE, les pluies sont malheureusement rares et mal réparties dans l'espace.

La qualité des sols réunionnais est également très variable. Si les plaines alluviales sont les plus fertiles, les sols très jeunes (coulées du Piton de la Fournaise) y sont stériles, les plus anciens, d'une fertilité assez médiocre (Haut de St Denis et de St Gilles), et enfin, les autres y sont bons mais fragiles.⁵⁶

Cette géographie physique très contrastée permet la présence en un territoire réduit, de nombreux microclimats et écosystèmes différents, et mêmes remarquables. Sa végétation, de la savane sèche à la forêt tropicale compte de nombreuses espèces endémiques. La flore y est composée de plus de 2000 espèces dont près de 30% sont endémiques⁵⁷. Cette richesse végétale particulièrement remarquable donne lieu à différents zonages de protections. Le projet de Parc Naturel National, accepté le 5 mars dernier à l'assemblée nationale, devrait recouvrir 42% de la surface totale de l'île avec pour objectif de renforcer la préservation des paysages et de la biodiversité qu'abritent les divers milieux réunionnais.

⁵⁵ TER Agriculture, INSEE REUNION, 2006-2007

⁵⁶ Raunet M, Le milieu physique et les sols de l'île de la Réunion, CIRAD, 2001.

⁵⁷ TER Environnement, INSEE REUNION, 2006-2007

I.1.2. Une géographie humaine « à deux étages »

Les pentes très fortes ainsi que les zones de nature inhospitalière (plaine des lianes, zone tropicale) ou de protection, réduisent considérablement les surfaces utiles à l'activité humaine et limitent les possibilités d'infrastructures routières. Le relief, très contrasté, a donné lieu à une organisation de l'activité humaine « en deux étages », communément nommées les hauts et les bas. Les variations d'altitudes étant importantes, les activités se sont développées en fonction des possibilités offertes par le milieu naturel et le climat. Traditionnellement, les grandes cultures (canne) ont pris place dans les bas (entre 0 et 400 mètre d'altitude) et les élevages, le maraîchage et les cultures fruitières dans les Hauts (supérieur à 400 mètres d'altitude). Les Hauts de la Réunion représentent les deux tiers de la surface de l'île mais seulement un sixième de sa population. La zone des Hauts est définie juridiquement comme zone prioritaire de développement (loi montagne)⁵⁸. Les pentes externes du Sud et de l'Ouest sont les plus peuplées. Le tissu urbain y est bien développé avec 8 villes de plus de 30000 habitants. Le taux d'urbanisation⁵⁹ est de 98,2 %, contre 75 % en métropole.

La distinction entre les hauts et les bas, même si elle tend à se réduire va au-delà de cette considération attitudinale et est fortement ancrée dans l'inconscient collectif, portant véritablement sur le niveau de développement. Les interventions politiques visent à atténuer cette distinction et à maintenir un tissu social et économique dans les Hauts, victime de l'exode rural vers le littoral.

I.1.3. Un plan d'aménagement pour les Hauts

L'après-guerre est apparu comme une période particulièrement difficile pour les Hauts. Le développement des emplois sur le littoral a entraîné pour les populations rurales une tentation et un appel. La crise du géranium, principale activité dans les Hauts, provoquée par la concurrence mondiale et notamment malgache, a accentué le déséquilibre. C'est finalement toute la société rurale « traditionnelle » qui n'arrivait plus à résister, provoquant une fuite des élites et un exode rural intensif. L'équilibre interne de l'île était alors menacé, la croissance des activités tertiaires sur le littoral n'empêchant pas le développement rapide du chômage avec son cortège de problèmes et de risques sociaux. A la suite d'une démarche volontariste menée par les élus Réunionnais pour pallier ces problèmes, le Plan d'Aménagement des Hauts a été conçu dès 1978. Régulièrement actualisé, il est orienté sur l'équipement du milieu rural, la promotion des hommes par la formation et l'animation, l'organisation des filières économiques, l'amélioration de l'habitat rural et la création de voies de circulation.

Ce qu'il faut retenir sur le contexte géographique de l'île de La Réunion :

- **Une nature contraignante : relief, érosion, climat, risques naturels importants**
- **Une SAU très réduite et en diminution**
- **Une compétition du foncier et une concentration de l'urbanisme**
- **Des infrastructures routières limitées**
- **Un aménagement de l'espace à deux étages**
- **Une grande diversité : richesse et fragilité des écosystèmes**

⁵⁸ Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne

⁵⁹ Nombre d'habitants vivant dans une ville de plus de 2000 habitants pour 100 habitants

II. Le contexte socioéconomique : Diversité et fragilité

II.1. L'histoire d'un peuplement et la construction d'une société

L'île de la Réunion, découverte au XVI^e siècle par des navigateurs portugais, est encore inhabitée lors de sa prise de possession au nom du roi de France en 1642. Alors nommée « Bourbon », son histoire se confond avec celle de la compagnie des Indes orientales. Celle-ci se charge de la mettre en valeur, lui faisant connaître « son heure de gloire » en privilégiant une culture d'exportation, le café et en utilisant surtout une main d'œuvre d'esclaves en provenance d'Afrique ou de Madagascar. Passée sous administration anglaise de 1810 à 1815, l'île connaît un demi-siècle de prospérité grâce à l'introduction par ses occupants de la culture de la canne à sucre.

L'histoire de ce peuplement - colonisation, esclavage puis embauche d'engagés à l'abolition de l'esclavage (1848) et immigration spontanée - en a fait une société créole à mélange ethnique et racial exceptionnel : blancs d'origine (25%), malgaches et africains (Cafres) (35%), indiens musulmans (Z'arabes) (3 %), tamouls (Malabars) (25%), chinois (4%), auxquels se mêlent les métropolitains, dits 'Z'oreils' (5 %).⁶⁰ Le métissage y est aujourd'hui très élevé entre ces diverses « souches » et fait cohabiter harmonieusement des modes de vie et des religions très différents en un petit territoire, constituant ainsi une des particularités et richesses réunionnaises.

Avec l'abolition de l'esclavage en 1848 et le développement capitaliste de la culture de la canne et de la fabrication du sucre, de larges fractions de la population sont marginalisées. Ces populations ont été incitées par les autorités à coloniser les Hauts de l'île, alors inexplorés, à la fin du siècle dernier. Ceci avait pour objectif de régler les problèmes sociaux et démographiques des régions basses surpeuplées et de diversifier en vue d'une plus grande autosuffisance alimentaire qu'une production agricole dominée par la monoculture sucrière.

A partir de 1865, l'effondrement du cours du sucre va mettre à mal la situation florissante d'une économie d'exportation de la canne à sucre, et renforcer encore les inégalités sociales marquées. La Réunion connaîtra alors une longue période de marasme et traversera deux dures épreuves. La première guerre mondiale sera suivie d'une épidémie de grippe espagnole. Dans les années vingt s'amorça alors un redressement sensible, vite interrompu par la deuxième guerre mondiale et le difficile blocus dont elle La Réunion fut l'objet.

La départementalisation sera votée à l'assemblée constituante en 1946, mais, de par les pesanteurs administratives de l'état et de délabrement de l'économie au sortir de la guerre, il faudra attendre 1960 pour qu'une véritable politique de développement soit mise en place. Cette politique avait comme objectif de conduire la Réunion au même niveau économique, social et culturel qu'un département français moyen. En quelques décennies, la métamorphose fut spectaculaire dans tous les domaines. Dans le domaine économique, on passe alors d'une économie de plantation... à une économie de transferts.

II.2. Croissance démographique et inégalités sociales

Les bouleversements apportés par la départementalisation ont provoqué une explosion démographique qui a porté la population de 225 000 habitants en 1946 à 697 000 en 1998

⁶⁰ TER Population, INSEE REUNION, 2006-2007.



(TER 98/99). Au 1^{er} janvier 2006, la population réunionnaise s'élevait à 785 200 habitants. La croissance démographique y est encore soutenue grâce à un excédent naturel⁶¹, qui s'explique par une natalité forte (ICF: 2,47 contre en métropole 1,77) et un solde migratoire positif (0,2% / an), La Réunion étant un lieu de résidence attractif, notamment pour les populations âgées. La population y est toutefois encore relativement jeune : le tiers de la population a moins de 20 ans (contre le quart en métropole)⁶².

Cet accroissement démographique, face à l'exiguïté du territoire et de son économie, ne va pas sans poser de redoutables problèmes que ce soit en terme d'emploi (7500 à 8000 jeunes arrivent sur le marché du travail chaque année) ou de logement. Les inégalités sociales sont ici plus marquées que partout ailleurs en France⁶³. Elles se caractérisent surtout par un vaste secteur d'exclusion : 37,9% de chômeurs et 18%¹²⁵ de personnes dépendantes du Revenu. La situation est plus spécifiquement difficile pour les jeunes puisque près de deux jeunes de moins de 25 ans sur trois sont à la recherche d'un emploi. Sous l'influence de l'éducation et donc du changement de comportement le marché de l'emploi se caractérise aussi par une incorporation plus forte des femmes, passant de 22,7% en 1967 à 52% en 2000⁶⁴. Enfin, une autre raison se trouve dans la baisse de la participation du secteur agricole dans le marché de l'emploi sous l'effet de la diminution du nombre des exploitations ainsi que la substitution partielle de la main d'œuvre par la mécanisation. La place de l'agriculture dans la population active est passée de 65% en 1946 à 4,7% en 1997 (TER 98/99). Avec la départementalisation, la société est passée d'un modèle fortement ancré sur le modèle rural à une société de service. Aujourd'hui, la population active de seulement 58% (moins 3 points par rapport à la métropole) est composée de 40% de fonctionnaire⁶⁵.

II.3. Un marché local étroit, une économie fortement subventionnée

Pour contrer les difficultés liées en partie à l'insularité, à l'éloignement et à l'étroitesse du marché local, La Réunion fait l'objet d'une très forte intervention publique. La Réunion est même le département français dont la dépense d'aide sociale versée par le Conseil général est la plus lourde par habitant : 2,5 fois plus en moyenne qu'en métropole et 1,5 fois plus que dans les autres DOM (TER 98/99). Les transferts financiers en provenance de la métropole au titre de la solidarité et des instances communautaires, font de la Réunion la région la plus subventionnée au monde (traitements, subventions, aides et prestations sociales et familiales)⁶⁶.

Ce contexte de dépendance aux aides ne fait pas moins de la Réunion un département et une région dynamique : croissance du PIB, croissance du nombre d'entreprise (29000 entreprises dont 94% ont moins de 10 salariés), une université de plus de 12000 étudiants, et enfin, une forte augmentation des productions agricoles depuis 20 ans. Le déficit du commerce extérieur (en 2004 : import 3,3 millions €, export 0,238 millions € dont sucre 0,115 millions €) s'y est cependant encore creusé (nouvelle une hausse des importations), pesant lourdement sur la croissance (estimé à 4.9% pour l'année 2005). Cette croissance d'activité cumulée à celle des prix a fait progresser le Produit Intérieur Brut (PIB) à 7.3%. Les niveaux d'investissement y

⁶¹ Nombre de naissance supérieur au nombre de décès

⁶² TER Population, INSEE REUNION, 2006-2007.

⁶³ Bertile, 1993, cité par Precheur, 1999, op. cit. p 42

⁶⁴ Precheur Hélène, Mémoire de fin d'études DAA, *Gestion des effluents dans les élevages du sud de la Réunion Construction d'un modèle d'action*, Ensa Rennes - Cirad Réunion, 1999.

⁶⁵ TER Population, INSEE REUNION, 2006-2007

⁶⁶ Bertile, 1993, cité par Precheur, 1999, op. cit. p 42

sont très importants, fruit des efforts cumulés de l'ensemble des acteurs (secteur public, entreprises, ménages). Par ailleurs, la consommation reste dynamique même si sa contribution à la croissance plafonne. Mais cela ne suffit pas encore à répondre aux exigences d'une société à la part de la population en situation de précarité encore importante.⁶⁷

II.4. Une organisation politique singulière

La Réunion, département français, est placée sous l'autorité d'un préfet, nommé par le gouvernement. Depuis 1982, l'île possède deux collectivités locales décentralisées élues : le Département (Conseil Général) et la Région (Conseil Régional), qui, avec l'Etat, se partagent la « gestion » de l'île⁶⁸. Tous les textes nationaux y sont applicables, seules certaines adaptations sont prévues. Les outils institutionnels principaux qui organisent son fonctionnement sont : Le Schéma d'Aménagement Régional (SAR), le Plan d'Aménagement des Hauts et la Loi de Programme pour l'Outre mer (LOPOM).

En tant que département français d'outre-mer, La Réunion fait partie de l'Union Européenne au sein de laquelle elle constitue une région ultra - périphérique (RUR), à ce titre, elle bénéficie de « mesures spécifiques » qui visent à adapter le droit communautaire en tenant compte des caractéristiques et contraintes particulières de ces régions. Dans le cadre de son inscription européenne, et sous réserve du suivi des directives européennes, la Réunion est bénéficiaire du FEDER (Fond Européen de Développement Régional).

Ce qu'il faut retenir sur le contexte économique et social réunionnais :

- **Une population jeune et en augmentation**
- **Diversités des populations et inégalités sociales**
- **Une économie dynamique sur un marché étroit**
- **Economie fortement subventionnée**
- **Un contexte institutionnel dense et complexe**

⁶⁷ TER Economie, INSEE REUNION, 2006-2007

⁶⁸ TER Espace régional, INSEE REUNION, 2006-2007

III. Un secteur agricole dont le poids économique relatif diminue

Avec la départementalisation l'économie agricole a connu une extraordinaire évolution. Elle s'est modernisée et diversifiée par l'emploi massif d'engrais et généralisé des produits phytosanitaires, par une réforme foncière réussie, par l'intégration du sucre réunionnais à la Politique Agricole Commune, par la diversification des cultures et le développement de l'élevage pour la consommation locale en hausse avec l'amélioration des niveaux de vie et l'urbanisation.

Elle est actuellement un secteur économique en repli, de façon absolue du point de vue de la surface exploitée et de la population concernée, et relative en termes de valeur générée. Son poids économique relatif diminue et ne représentait plus que 2,8 % du Produit Intérieur Brut réunionnais en 2005. Cette faible contribution est à nuancer par la forte intégration économique avec le secteur agroalimentaire qui représente 42% du CA de l'industrie.⁶⁹

Elle fait depuis quelques années déjà l'objet d'une forte recomposition observable au niveau des exploitations agricoles, des filières de production et des territoires ruraux. L'agriculture réunionnaise demeure néanmoins encore une agriculture familiale, fortement ancrée dans les mentalités, qui a su développer un caractère multifonctionnel aujourd'hui largement reconnu.

III.1. Une croissance sectorielle cependant remarquable grâce à une forte augmentation des productions

La valeur totale de la production agricole réunionnaise a progressé de plus de 10 millions d'euros entre 2005 et 2006. Cette augmentation est liée à la légère progression des quantités produites par rapport à 2005 (canne à sucre, fruits, viande bovine, lait, volaille) ainsi qu'à la hausse de certains prix (fruits). Trois postes ayant un ordre de grandeur comparable constituent l'essentiel de la valeur de la production agricole : la canne à sucre, les fruits et légumes et les produits de l'élevage.

En contre partie, les consommations intermédiaires sont également en hausse depuis 2000 suite aux augmentations liées au coût du fret maritime (consécutives à la forte demande Chinoise) et aux tensions internationales (produits pétroliers). Les aides directes à la production et les subventions d'exploitation progressent également, ceci notamment en raison des calamités agricoles versées dans le cadre des dégâts consécutifs à la tempête tropicale Diwa. Tous ces éléments conduisent in fine à faire croître le résultat agricole de 4,1 %⁷⁰.

III.2. Une SAU en déclin ... qui se recompose

De par le caractère exigu du territoire réunionnais, le foncier est soumis à de très fortes pressions. Le secteur agricole n'échappe pas à cette compétitivité de l'espace et, se retrouve en compétition avec les autres usages. La surface qui lui est nécessaire diminue depuis des décennies, et ce, malgré le dynamisme de ces filières. La SAU⁷¹ y est de seulement un cinquième du territoire. Actuellement, principalement dans les bas, le secteur cannier, les productions animales et l'urbanisation sont de plus en plus en compétition et la régulation

⁶⁹ TER Agriculture, INSEE REUNION, 2006-2007

⁷⁰ TER Agriculture, INSEE REUNION, 2006-2007

⁷¹ Surface Agricole Utile

politique est soumise à des très forts lobbyings, dans un climat de tensions généralisé. La répartition de la SAU entre les activités productives évolue donc, fortement influencée par les politiques locales du moment. La surface en canne à sucre, qui a déjà perdu 20% en 10 ans (1990 – 2000), est fortement affectée par l'urbanisation, puisque principalement située dans les bas. Cette diminution n'est pas compensée par l'augmentation légère de la surface toujours en herbe (STH) et la surface en fruitier. Actuellement la répartition se porte à 53% pour la canne à sucre et de respectivement 19% pour la STH et 5% pour les cultures fruitières.⁷²

III.3. Des exploitations agricoles en pleine mutation

Les Exploitations agricoles sont entraînées, avec l'amélioration de l'équipement et les contextes économiques et politiques, dans un processus de concentration, avec des surfaces moyennes qui augmentent et des effectifs qui diminuent. Depuis 25 ans déjà, le nombre d'exploitation est en constante diminution. Entre 1989 et 2000, se sont un tiers des exploitations qui ont cessé leur activité.⁷³ Les petites exploitations (moins de 5 ha) tendant à disparaître en premier. La taille moyenne des exploitations augmente sous l'effet de la politique foncière mise en place par la Safer et le Cnasea.

Parallèlement et sous l'effet des politiques structurelles, les exploitations se sont modernisées, faisant émerger un secteur d'exploitations capitalisés, surtout dans l'élevage et le maraîchage. L'augmentation des contraintes de l'Etat vis-à-vis des enjeux environnementaux depuis quelques années force les exploitations à la mise aux normes. Ce qui, dans un contexte de petites exploitations aux capacités d'investissement faible ne va pas sans poser de problèmes, poussant de nombreux petits exploitants, notamment des éleveurs à la cessation d'activité.

III.4. Des productions agricoles diversifiées, des filières de production différenciées

L'agriculture réunionnaise, s'adaptant à son contexte naturel, a différents visages en fonction de l'altitude. Les Bas, plaines côtières et basses pentes sucrières, forment une économie de plantation très densément peuplée, urbanisées. Les Hauts conservent une économie agricole paysanne qui constitue encore l'originalité de la Réunion par rapport aux autres îles tropicales. La canne à sucre s'y joint aujourd'hui aux cultures maraîchères et fruitières et à l'élevage. La culture des plantes à parfum (géranium et vétyver), qui y a été traditionnellement implantée est en proie à disparaître complètement, principalement sous l'effet d'une concurrence mondiale accrue. Les Hauts du Sud se sont transformés les premiers : les pentes du Tampon ont reconverti leurs champs de géranium en cultures maraîchères, les Hauts de Petite-Île, plus en retard, ont converti le vétiver en cultures maraîchères et fruitières ainsi que l'élevage.

III.4.1. La filière Canne à sucre

La canne à sucre est la culture la plus répandue au regard de la surface cultivée et du nombre d'exploitation. Elle occupe la plus grande partie de la zone littorale ayant résisté à l'emprise urbaine. La filière est structurée autour de deux usines appartenant à deux groupes

⁷² TER Agriculture, INSEE REUNION, 2006-2007

⁷³ Agreste, RGA, 2000.

différents aux capacités de production équivalentes. Leurs quantités de traitement correspondent approximativement à leurs points d'équilibre économique. La filière est donc fragile et fait l'objet d'un appui considérable de la part des pouvoirs publics. Le prix de la canne à sucre est administré (conseil des ministres de l'union européenne) et se voit soutenu par diverses aides directes au titre du soutien de la production, ainsi que diverses aides structurelles (amélioration cadre et logistique de production notamment). La surface plantée ne cesse de diminuer (moins 22% entre 1989 et 2000⁷⁴). Les pratiques et stratégies liées au foncier agricole jouent un rôle important dans l'évolution des structures d'exploitations (augmentation des tailles) et, par conséquent, de la filière.

III.4.2. Les productions fruitières et légumières

Cette filière se caractérise par une faiblesse de soutien des pouvoirs publics, une quasi absence d'organisation professionnelle et le maintien d'un mode de commercialisation informelle. Elle est organisée autour de grossistes "*bazardiers*" qui approvisionnent les marchés forains de l'île. La production est principalement localisée dans le sud-est, le nord et le cirque de Salazie, et, en constante augmentation, elle permet de couvrir 80% de la demande domestique⁷⁵. Elle ne fait pas contre l'objet que de très peu d'exportation, seul l'ananas victoria et le litchi faisant l'objet d'une petite activité d'export. .

III.4.3. Les productions animales

Au début des années 1980, l'élevage réunionnais est passé d'un stade artisanal à un stade plus industriel grâce aux coopératives agricoles réunionnaises (Coopérative des Producteurs de Porcs de la Réunion, CPPR et Société d'Intérêt Collectif Agricole Lait, SICA Lait), qui ont su mettre en place des stratégies telles que l'encadrement technique, la formation des producteurs, et la mise en marché des produits. L'élevage réunionnais est dominé par la filière avicole et la filière porcine. Les filières animales ont en communs d'être : concentrées et modernisées (un nombre réduit de producteurs assurent désormais l'essentiel de la production), bien organisées (toutes les filières sont promues d'organisations professionnelles et de sociétés privées spécifiques et complémentaires), coordonnées (une coordination interprofessionnelle organisée assure la coordination pour la régulation du marché et la gestion des fonds de soutien). Les acteurs des filières animales (importateurs compris) sont ainsi regroupés au sein de deux organisations interprofessionnelles. L'ARIBEV (association réunionnaise du bétail, de la viande et du lait) regroupe les institutions des filières bovine et porcine. L'ARIV (association réunionnaise de la volaille) regroupe celle de la filière avicole. Enfin, les filières de productions animales, assurant à elles trois (bovin, volaille et porc) un tiers de la production agricole totale, sont fortement promues et soutenues par les pouvoirs publics (aides directes, 7 à 8 %⁷⁶). L'autosuffisance dans les filières avicole et porcine (en frais) ne fait pas disparaître les problématiques de compétitivité face aux importations. Depuis le début des années 1980, l'élevage de ce département a presque doublé. Son développement entraîne un risque de pollution de l'environnement par les déjections animales : les effluents d'élevage représentent à la Réunion les trois quarts de l'azote des déchets fermentescibles. La présence en un territoire aussi restreint de productions agricoles aussi variées offre de précieuses possibilités de transfert des matières organiques. Cette

⁷⁴ Agreste, RGA, 2000.

⁷⁵ Bonnal P, et al, Approche de la multifonctionnalité de l'agriculture à la Réunion, CIRAD-TERA, 2003.

⁷⁶ Agreste, 1997.

organisation géographique à deux étages complique toutefois cette possibilité de transfert : les Bas, lieu de culture de la canne ont un besoin en fertilisation organique (besoin spécifiquement important de par les niveaux de pluviométrie locaux et de la forte érosion des sols) et fournissent de la biomasse carbonée ; les Hauts, lieu d'élevage présente un excédent d'effluents azotés mal valorisés. Le contexte économique mondial d'augmentation du prix des engrais chimiques favorise encore d'avantage l'étude des possibilités de valorisation locales des effluents et coproduits de l'agriculture locale, notamment par le transfert entre les hauts et les bas. Les trois grandes filières de production de poids économiques équivalents dominant aujourd'hui le secteur agricole : La canne à sucre, les fruits et légumes et, enfin, les élevages, se concertent de plus en plus pour trouver des solutions, orchestrés par les organisations interprofessionnelles et appuyés par des organismes compétents en la matière, notamment le Cirad et la DAF. Mais les solutions ne sont pas encore là. Ce phénomène est de plus amplifié par la faible quantité et la quasi-saturation des surfaces épandables dans certaines communes, notamment dans le Sud. L'exiguïté des surfaces épandables amenant des risques de pollution accrue et la proximité géographique entre élevage et habitation pose des problèmes de nuisance olfactive. Cette proximité géographique entre élevage et urbanisation réduisant d'avantage les surfaces épandables (distances minimum prévues par la loi). Ce contexte est à l'origine de nombreuses pressions des communes (problèmes sur la qualité des eaux) et des particuliers (nuisances olfactives pour le voisinage) sur les élevages. Ces faits, mis en exergue par la mise en place des plans d'épandage (2001) et dans ce cadre, l'engagement de la responsabilité des éleveurs sur les pollutions engendrées, a donné lieu au sein des filières à de nombreux questionnements. Les filières s'efforcent actuellement à mettre en place des dispositifs et à construire des projets sur le long terme pour pallier à cette difficulté majeure dans un contexte de contraintes environnementales grandissantes. Cette problématique est particulièrement présente dans la filière porcine, qui va être ci-dessous présentée plus en détail.

III.5. Le contexte institutionnel de l'agriculture réunionnaise

Dans le domaine agricole, à La Réunion comme dans les autres Dom, deux grands programmes sont mis en place pour le développement de l'agriculture : le POSEIDOM et le Plan de Développement Régional (PDR). Le PDR propose une approche globale visant le développement harmonieux du territoire tandis que le POSEIDOM privilégie l'approche par filière. Le PDR occupe une place majeure en terme financier et bénéficie du concours des deux branches du Feoga (Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole) pour des domaines d'intervention différents. C'est une spécificité des DOM car dans les départements métropolitains toutes les interventions sont soutenues par le Feoga Garantie. A La Réunion, l'intervention du Feoga "orientation" est nettement prépondérante.

Dans le cadre du Poseidom agricole, deux grands types de mesures sont mis en place : le Régime spécifique d'approvisionnement (RSA) et les mesures en faveur des productions agricoles locales. Dans tous les Dom, le Poseidom est mis en œuvre conjointement à d'autres programmes et mesures communautaires telles que les OCM (Organisation Commune de Marché) sucre, banane, viande et riz, L'importance des masses financières ainsi mises en jeu relativise l'importance du Poseidom qui ne représente qu'une partie des aides communautaires à l'agriculture des Dom. Toutes les filières bénéficient du régime spécial d'approvisionnement (RSA). Par ailleurs chacune d'entre elles bénéficie d'aides directes. Le RSA permet d'importer certains produits originaires des pays tiers sans perception de droit. Les produits originaires de la Communauté bénéficient d'une aide tenant compte des surcoûts d'approvisionnement.

Ainsi, la Réunion bénéficie de subvention de l'ordre de 70 % pour l'importation de matières premières agricoles en provenance de la communauté européenne.

Le secteur élevage perçoit les 2/3 des aides du Poseidom sous quatre modes de financement. Le RSA aide à l'approvisionnement de céréales pour les aliments du bétail ainsi qu'à l'importation de reproducteurs. Des aides sont versées à l'interprofession de l'élevage ainsi que des compléments de primes et des aides à la production laitière pour les éleveurs. Le PDR vise à soutenir à la fois la filière canne à sucre- rhum et les autres productions agricoles de diversification dans un contexte général de maintien de l'activité agricole. Ce développement des productions agricoles passe par la consolidation de l'encadrement technique et par le renforcement des pôles de compétences en recherche, notamment dans une perspective de développement de l'agriculture durable. Dans le cadre du Docup, qui est l'outil opérationnel du PDR, le développement rural passe par une stratégie d'aménagement équilibrée du territoire qui prend en compte trois dimensions importantes :

- l'amélioration des conditions d'exploitation des agriculteurs, notamment par une meilleure maîtrise de l'eau et un aménagement foncier ;
- l'approche territoriale intégrée nécessaire dans des zones d'aménagement prioritaire comme les Hauts ;
- la gestion durable des espaces forestiers.⁷⁷

D'autres acteurs composent le contexte institutionnel agricole réunionnais. Ainsi, la Direction de l'Agriculture et des Forêts (DAF) y occupe un rôle très important et gère un grand nombre de ces questions. Outre son champ de compétence 'habituel' dans sa 'spécificité' réunionnaise, elle est en charge de l'allocation des aides européennes. La chambre d'agriculture y occupe également une place centrale, remplissant bien plus de rôle qu'en métropole. Enfin, le dynamisme des différentes filières (canne, porc, volaille, fruitières) s'est traduit par un développement exceptionnel du nombre d'institutions liées au secteur et fournit un contexte institutionnel dense, demandant une coordination importante. Cette coordination se fait principalement par des regroupements inter filières, souvent orchestrée par la Fédération Régionale des Coopérative Agricole (FRCA).

De nombreuses autres institutions interviennent dans le secteur dont : l'Etablissement Départemental de l'Elevage / chambre consulaire (EDE), le Commissariat à l'Aménagement des Hauts (CAH), le Conseil Agricole de la Réunion (CAR), le Service d'Utilité Agricole de Développement (SUAD), le Conseil Economique et Social Régional (CESR), le Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA), la Société d'Aménagement Foncier et d' Etablissement Rural (SAFER), l'Office de Développement des Economies d'Exploitations des Départements d'Outre Mer (ODEADOM), la Fédération Des Salariés et Exploitants Agricoles (FDSEA) et l'Association pour les agriculteurs en difficultés (AGRIFF).

⁷⁷ Les aides européennes à l'agriculture, INSEE Economie, La Réunion, 2003.

Ce qu'il faut retenir sur le contexte de l'agriculture réunionnaise :

- **Une SAU limitée et en diminution : une pression foncière importante**
- **Des exploitations de petites tailles majoritaires**
- **Des exploitations moins nombreuses, s'agrandissant et se modernisant**
- **Une contribution à l'emploi en constante diminution**
- **Une production en augmentation depuis 20 ans**
- **Un poids économique relatif qui diminue**
- **Une contribution forte pour l'industrie agro-alimentaire**
- **Une production diversifiées et organisée en filière**
- **Une organisation largement coopérative**
- **Un contexte institutionnel dense et complexe**
- **Une agriculture fortement soutenue par les politiques publiques**

Rapport-Gratuit.com

IV. Choix de l'objet d'étude : l'élevage porcin

IV.1. Historique production porcine réunionnaise

Il y a à la Réunion un fort ancrage de l'élevage porcin familial, artisanal, pour la consommation personnelle. Jusqu'aux années 70 les trois quarts des ateliers d'élevage porcin étaient de petite taille même si certains éleveurs exerçaient toutefois déjà cette activité en professionnel⁷⁸. La filière était loin d'y être organisée et n'offrait alors aucune garantie sanitaire. Dans les années 70, va progressivement s'opérer un bouleversement de cette organisation. Le nombre des exploitations ayant au moins un porc va considérablement diminuer, le nombre moyen de porc par exploitation va augmenter et l'élevage jusque lors 'artisanal' va se techniciser. C'est ainsi qu'aux Avirons en 1974, naissent les bases d'un regroupement en coopérative⁷⁹, de quelques 14 éleveurs. Tous acceptent les principes de base de l'apport total et du paiement à la qualité. Les fondations de la Coopérative des Producteurs de Porcs de la Réunion (CPRR) sont posées.

L'histoire de la formation de la CPPR est confondue dans celle de l'histoire coopérative réunionnaise agricole dans son ensemble. Quasi- contemporaine du mouvement coopératif métropolitain, la coopération agricole à la Réunion a franchi une première étape au lendemain de la seconde guerre mondiale. Elle est aujourd'hui fortement ancrée dans le fonctionnement agricole réunionnais avec 58 coopératives, filiales et unions, 105 CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole), 6 000 agriculteurs impliqués, 1 150 emplois permanents et un chiffre d'affaires de 440 millions d'euros pour l'année 2006.⁸⁰ Quatre grandes périodes peuvent être différenciées pour dresser l'historique du monde coopératif réunionnais :

De 1950 à 1960 : L'union fait la force :

Dans un contexte difficile de reconstruction 'd'après guerre', c'est parti du principe « Pour survivre, il faut s'unir » ; que les éleveurs et agriculteurs de l'époque font naître le mouvement coopératif à la Réunion, dans le but de se protéger des intermédiaires. On se lance également dans la diversification : la coopération agricole est en plein essor. C'est la naissance de la coopérative de la vanille de Bras Panon en 1950, suivie par la création de la Sica Lait et de la CAHEB (Coopérative Agricole des Huiles Essentielles de Bourbon).

1960 – 1970 : La coopération au service du développement agricole :

Le développement agricole est en plein essor grâce à la création de Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA), qui aide l'organisation et la structuration du mouvement coopératif. À cette époque, l'état intervient fortement dans les structures agricoles pour pallier le manque d'organisation des filières. Ainsi, l'Etat contribuera à la structuration des productions et à leur mise sur le marché. La SATEC, Société d'Aménagement semi-publique est chargée à ce moment de mettre en place et de gérer les SICA. C'est dans ce contexte que sont créées la SICA Porcs, la SICAMA, la SICA Fleurs et la SICA Patate. En parallèle naissent grâce au courage et à la détermination de quelques agriculteurs aidés par la DSA

⁷⁸ Belizaire L., l'élevage de porc à la Réunion, 1977

⁷⁹ Voir annexe 5 : Les grands principes du fonctionnement coopératif, p 107

⁸⁰ www.frca-reunion.coop/

(Direction des Services Agricoles, actuelle DAF), les premières coopératives d'approvisionnement. Quoique isolées, ces initiatives aboutissent à la création de : La CANE (coopérative Agricole du Nord-Est) et de la Coopavirons (rebaptisée Coopérative des Avirons).

1970 – 1980 : Naissance de projet 'par produits' :

Le FORMA (Fond d'Orientation des Marchés Agricoles) puis l'ODEADOM (Office de Développement de l'Economie Agricole des Départements d'Outre-Mer) conditionnent fortement les orientations souhaitées sur le plan local concernant l'agriculture. La Réunion doit effectivement s'adapter aux mesures nationales et européennes. La profession locale se structure ainsi grâce à la spécialisation par produit des coopératives. On assiste à une vague de création de coopérative par produit : La CPPR (Coopérative des Producteurs de Porcs de la Réunion), La Coopémiel (coopérative de miel), La CPLR, (coopérative de lapins), La SICAREVIA (viande bovine), La SCAAR (volailles), Tropiccoop, (fruits et légumes) et Les Chais de Cilaos (vin).

1980 : Création des unions de coopératives :

En 1979, les filières de productions structurées, les coopérateurs innovent en se tournant vers de nouveaux services et structurent les premières unions de coopératives : L'Union Réunionnaise des Coopératives Agricoles, Urcoopa (nutrition animale), La SICABat, (abattoir porcin), la SICA Bovin (abattoir bovin), la SVP (découpe de viande), le CRIAP (centre d'insémination artificielle porcine) et la SICA AUCRE (traitement des sous-produits d'abattage).

Les filières coopératives se dotant ainsi d'outils permettant d'encadrer toutes les étapes de la l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation.

Ce qu'il faut retenir sur l'historique de la production porcine réunionnaise

- Un ancrage dans l'élevage traditionnel et familial
- Une organisation en coopérative qui s'inscrit dans l'histoire coopérative réunionnaise
- Une inscription du projet de développement dans les directives politiques plus globales
- Une union des coopératives pour la production d'aliments
- Un encadrement de son développement par les institutions publiques

IV.2. Données chiffrées de la filière porc réunionnaise

Le marché de la viande de porc à la réunion se compose de la viande fraîche produite localement en totalité et de la viande congelée importée utilisée pour la transformation. Les importations de viande porcine ont été favorisées par l'amélioration de l'organisation des plates formes de distribution (avion, bateau), le porc importé restant moins cher que le porc produit localement. La production locale est composée de 74% des éleveurs adhérents à la C.P.P.R et de 26% d'éleveurs indépendants. Le cheptel porcin, notamment sous l'effet de la politique de quota au sein de la CPPR, a vu ses effectifs augmenter depuis 1989 seulement de 10%⁸¹. Sa production ne variant que faiblement depuis une dixième d'année a connu une

⁸¹ www.frca-reunion.coop/

période crise de sur production en 2003-2004, affectant le schéma de développement. Ses chiffres repartent à la hausse dans un contexte toujours caractérisé par une forte concurrence avec les importations. La consommation des produits issus de la filière porcine se répartit entre les ménages (90%), collectivités (5%), salaisonneries (5%). La viande de porc est la deuxième viande (33%) la plus fréquemment consommée après la volaille (48%). L'accroissement démographique est plus important que l'augmentation annuelle de la production de 8%.⁸²

IV.3. Localisation

Avec les incitations publiques (plan d'aménagement des hauts), la production porcine s'est concentrée dans les Hauts (Cirque de Salazie notamment). La répartition géographique de ces élevages est hétérogène : le nombre de porcins par commune va de 0 à 933. La majorité des élevages se situent dans le Sud de l'île, sur les communes de St Joseph et St Pierre et dans les Hauts de l'île (Cirque de Salazie).

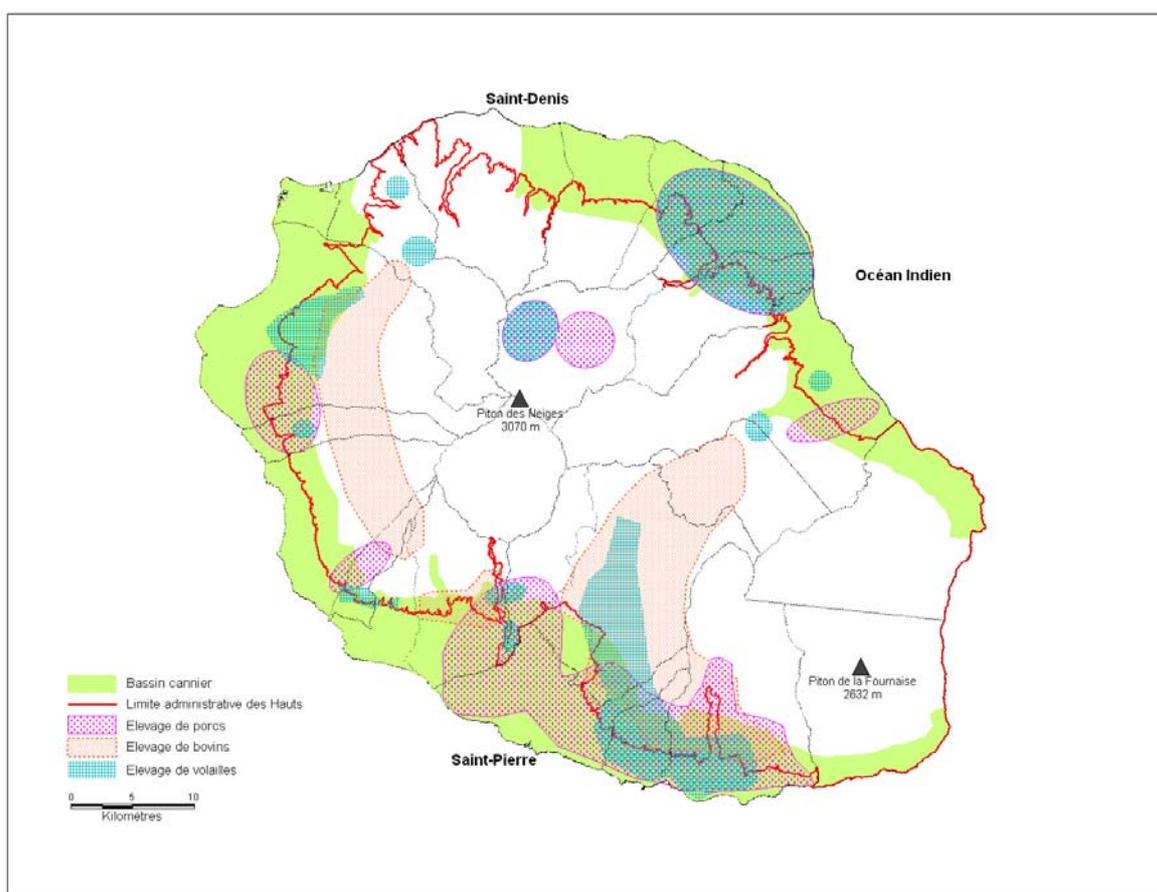


Figure 4. Localisation des zones d'élevages à La Réunion.

Auteur : J.M. Medoc, CIRAD, 2007.

La compétition foncière et le développement de l'urbanisation, surtout dans les bas confrontent les éleveurs à de nombreuses pressions du voisinage (nuisance olfactive) et

⁸² TER agriculture, INSEE Réunion, 2006/2007

problématiques de gestion de leurs effluents d'élevage (raréfaction des zones épandables). Ainsi, une politique 'd'encouragement aux déplacements' des élevages en 'zones problématiques' est menée par la CPPR afin d'encourager les éleveurs (surtout ceux qui s'agrandissent) à se déplacer dans les Hauts. Cette politique interne à la coopérative s'inscrit ainsi dans les directives locales du Plan d'aménagement des Hauts.

IV.4. L'organisation en coopérative

Les 14 éleveurs à l'origine de la CPPR avaient comme objectif de créer une structure coopérative avec pour mission la collecte, l'abattage et l'écoulement de la production de ses adhérents. Le premier grand défi à relever était de faire place au porc pays, fortement concurrencé par les importations, en augmentant notamment le nombre d'adhérents à la coopérative, et ainsi, la production de celle-ci. Les principes initiaux étaient : un maximum d'éleveurs, un maximum de production locale, et un maximum de progrès technique. La politique de quota adoptée (fixant le maximum de TNE⁸³ par élevage) dans le cadre du Plan Porcin, était alors inscrite dans les orientations du Plan d'Aménagement des Hauts et a contribué au maintien d'un tissu social dans cette zone participant ainsi au ralentissement de l'exode rural qu'elle subissait alors. La réussite de ce modèle de développement passa par une gestion rigoureuse pour une croissance équitable, le contrôle de la production par quota permettant de partager la croissance entre un maximum d'éleveurs. La qualité y étant défendue comme le critère différenciatif aux produits importés à plus bas prix, la production est définie selon un cahier des charges précis que les éleveurs s'engagent à suivre lors de leur adhésion. Les objectifs initiaux affichés de la coopérative, qui demeurent identiques aujourd'hui, sont :

S'engager durablement dans un processus de production moderne et de qualité,

La démarche de qualité a évolué pour donner naissance en 1992 à la démarche « Qualité Rose Porc Pays », adoptée par l'ensemble des éleveurs de la coopérative. Cette charte de qualité mise en place pour promouvoir la viande de *porc pays* implique l'ensemble de la filière de production : Génétique, élevage, transport des animaux, abattage, découpe et conditionnement qui sont effectués selon des règles strictes. La traçabilité y est garantie de l'élevage à l'assiette. C'est une politique axée essentiellement sur des objectifs qualitatifs et la transparence :

- Les élevages à taille familiale et respectant les normes sanitaires, environnementales et de bien être animal pour privilégier une production de qualité.
- Le respect d'un cahier des charges qui engage la coopérative, les éleveurs, les industries agroalimentaires et les transporteurs à produire une viande de qualité et en toute transparence.
- La sécurité alimentaire grâce aux contrôles sanitaires et à la traçabilité. Jusqu'au lieu de vente des produits, dans les grandes surfaces ou chez le Boucher Charcutier, l'information est répercutée sur la carcasse ou sur les produits en barquette.

La CPPR est la seule organisation réunionnaise de producteurs de porcs agréée (qualité OSP : Organisation de Sélection Porcine). Très dernièrement elle vient d'être 'autorisée' à engager ses éleveurs en démarche Certification Conformité Pays (CCP), gage de traçabilité et d'un produit 100% « pays ». Cette certification est délivrée par l'OCTROI (Organisme Certificateur Tropic Réunion Océan Indien), association de type loi 1901, qui a été créé en 2003 suite à une mobilisation des différentes filières de l'île orchestrée par la FRCA et l'appui des politiques locales. Cette mesure vise une nouvelle fois à se différencier face aux

⁸³ Truie Naisseur Engraisseur, son nombre définit la taille de l'atelier

importations en promouvant un produit 100% et ainsi réaffirmer la démarche de qualité qui est assurée par les filières locales. Cette démarche de certification déjà en cours chez une soixantaine d'éleveurs adhérents, devrait s'étendre dans les trois années à venir à l'ensemble de ces derniers.

Valoriser la production locale à travers l'industrie agroalimentaire

La valorisation de la production a été rendue possible par la création des différentes SICA et union de coopératives, qui organisent maintenant toute la filière, de l'approvisionnement d'aliments à la mise en commercialisation. La commercialisation est accompagnée d'une politique marketing dynamique qui a refondu ces gammes en 2005 et qui met en place de fréquentes campagnes publicitaires. Après le label « qualité rose », les marques « porcidou », « porcy » ou encore la charte « porc montagne », la filière porcine, dans le même élan que les autres filières orientent aujourd'hui sa politique marketing vers le Certificat de Conformité Pays. Elle-même en parallèle des opérations de fidélisation de la clientèle des Bouchers Charcutiers avec la mise en place d'une charte de qualité « Les amis du Porc Pays » chez ces derniers.

Apporter la garantie d'écoulement de la production des éleveurs adhérents.

La garantie d'écoulement de la production est certainement celle qui pose le plus grand nombre de problème à la coopérative, dans un contexte de concurrence par les prix accrue (importation porc congelé). Cette garantie d'écoulement est respectée mais bien plus difficile à assumer en période de sur – production et a donc nécessité la création d'outil de régulation. C'est dans ce sens que l'ARIBEV organisation interprofessionnelle a été créée dès 1977, afin d'assurer un principe de solidarité entre le porc local et le porc importé, d'autre part. L'ARIBEV en regroupant tous les intervenants intéressés par le porc : producteurs de la CPPR, importateurs, charcutiers- salaisonniers et distributeurs a pour principal mission la régulation du marché et la promotion du porc pays. Elle a créé la CORMAP, caisse de péréquation financée par des cotisations sur les importations et la production locale, outil de régulation en période de sur production notamment. Ce développement original a aussi été rendu possible par un fort soutien des pouvoirs publics.

Plus de 30 ans après sa création, la CPPR affiche des résultats incontestables : 200 adhérents qui produisent plus de 9000 tonnes de viande (contre 5000 tonnes il y a 10 ans), assurant ainsi entre 74 % de la production totale en porc frais de l'île⁸⁴.

Ce qu'il faut retenir sur l'organisation de la filière coopérative

- Un cahier des charges précis avec les éleveurs
- Une organisation qui recouvre l'ensemble des services liés à la production
- Une charte de qualité avec l'ensemble de la filière de production
- Une coopérative (CPPR) qui orchestre le système
- Une interprofession structurée pour défendre les intérêts commerciaux
- Une inscription marquée dans les politiques locales
- Un fort soutien des pouvoirs publics

⁸⁴ TER agriculture, INSEE Réunion, 2005/2006

Organisation générale de la filière coopérative porcine locale

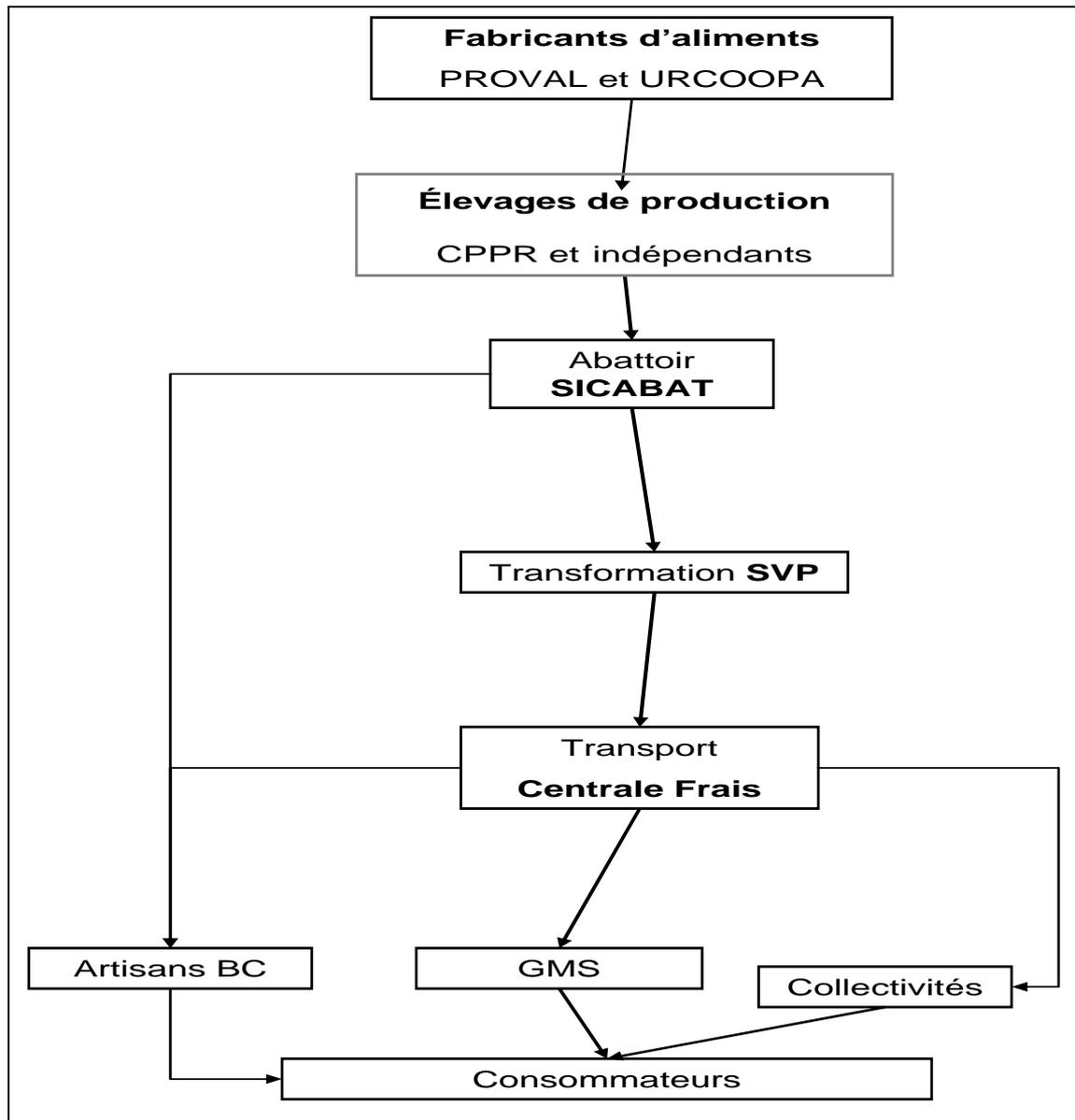


Figure 5. Organisation de la filière porcine coopérative réunionnaise.

Auteur : Séverine Durand

- Les fabricants d'aliments

La fabrication d'aliments est assurée par deux entreprises locales agréées pour l'activité de nutrition animale. Il s'agit de Urcoopa du groupe In Vivo et Proval, du groupe européen Sanders, leader en nutrition animale en métropole. La production d'aliments porcine représente 30% à 40% de la production en alimentation animale. En aliments pour porcs, Urcoopa occupe environ 65% des parts de marchés, contre 35% pour Proval, chiffres stables depuis quelques années. URCOOPA est aujourd'hui détenteur du quart des parts sociales de Proval. Pour les éleveurs adhérents aux coopératives, bénéficiant du fonctionnement coopératif, la mise en place de caisse de péréquation permet aux prix des aliments d'être stables, malgré les fluctuations des cours mondiaux.

- Les élevages de production

En 2000, le recensement agricole évaluait le nombre d'élevages de production à 879 dont 585 élevages « traditionnels » qui sont des particuliers indépendants et 294 élevages « économiques ». ⁸⁵ Parmi eux, les trois quarts sont adhérents à la CPPR. Le quart restant est constitué d'élevages indépendants travaillant avec des bazarriers ou des élevages dits « intégrés », c'est-à-dire travaillant avec des industriels privés.

Le fonctionnement coopératif assurent l'ensemble de la chaîne de fabrication des produits de viande porcine : SICABAT assure l'abattage, SVP permet la découpe et transformation, et la plate forme logistique Centrale Frais permet de livrer les commandes des clients. En amont, la CPPR a fondé un centre d'insémination (CRIAP) et elle est un membre fondateur de l'URCOOPA, qui assure l'approvisionnement en alimentation animale (et qui possède des parts de marché de la société PROVAL). Les structures de SICA AUCRE et SICA des Sables permettent de traiter les déchets carnés d'élevage sont également des filiales de la CPPR.

Les entités SICABAT, SVP et Centrale Frais sont présentes sur le même site, à St Pierre. Les locaux de l'abattoir, de la SVP et de Centrale Frais communiquent, formant une chaîne de production en « continu intégré ». Les chambres froides de l'abattoir donnent sur les locaux de la SVP et sur le quai de réception de Centrale Frais. Tous les bureaux sont situés dans un même bâtiment et les camions d'enlèvements et de dépôts de la CPPR déposent les charcutiers à abattre sur ce site.

-L'abattoir

Il existe un seul abattoir agréé CEE (datant de 1995) sur l'île, SICABAT. Situé au sud, à Saint Pierre. Cette structure privée assure un service public d'abattage et effectue tous les abattages (officiels) de porcs de l'île. Un technicien de la Direction Sanitaire et Vétérinaire (DSV) est en charge des contrôles sanitaires en vigueur.

-L'unités de découpe et conditionnement

Les opérations de découpe sont effectuées à 80% par une unité industrielle locale agréée CEE en 1995, filiale de la CPPR, la Sica Viandes Pays (SVP). Le reste des opérations de découpe et de transformation est assuré par d'autres transformateurs industriels privés ou par des bouchers charcutiers. La SVP commercialise des carcasses, des prêts à découper, des unités de vente consommateurs et s'est diversifiée avec la fabrication de produits de charcuterie.

-Distribution

Concernant la viande fraîche vendue en l'état, les carcasses et prêts à découper sont vendus principalement aux rayons boucherie des artisans bouchers et des grandes et moyennes surfaces (GMS). Les unités de ventes consommateurs sont vendues uniquement aux rayons libre service des GMS. Un deuxième axe de distribution est celui de la consommation intermédiaire par les artisans bouchers charcutiers et les industriels de charcuterie et salaisonnerie.

⁸⁵ Recensement Général Agricole, Agreste, 2006.

- Parts de marché et clientèle

Les ventes de la filière ont été séparées en 2005 (« refonte de gamme ») en deux segments gérés par des services différents. La CPPR gère les ventes aux bouchers charcutiers, qui constituent la moitié du débouché de la production de porcs CPPR tandis que l'autre moitié, les GMS et collectivités, est gérée par la SVP. La CPPR gère donc les commandes de carcasses de la SVP et des bouchers charcutiers.

La part de marché de la CPPR sur les bouchers charcutiers est de 80 % (sur un total de 180 charcutiers). Une faible part correspond à des revendeurs exclusifs. Des gammes de produits de charcuterie de la SVP sont également proposées à ces charcutiers pour compléter leur gamme ou pour les revendeurs.

Les clients GMS de la SVP sont 120 (90% des ventes de SVP, 50 % des ventes de la CPPR), ce qui correspond à une part de marché de 70% et regroupent toutes les enseignes de l'île. Les collectivités (10% des ventes SVP) sont des restaurants d'entreprise, cantines...

Chapitre 5 ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION COLLECTIVE

I. La représentation conceptuelle du fonctionnement de la chaîne et de ses flux informationnels

La première phase du travail a consisté à analyser le contenu des entretiens menés auprès des acteurs des différents maillons de la chaîne, en recoupant les dires, afin de déterminer le fonctionnement général de la coordination des acteurs au sein de cette chaîne logistique. Il s'agit de déterminer comment les acteurs des différents maillons s'organisent, communiquent pour que le système fonctionne. Cette analyse a permis de dégager 'le protocole' de coordination, c'est-à-dire les règles d'une part, prenant principalement la forme 'de contrat', mais aussi la convention, plus 'implicite' et informelle qui unit l'ensemble des acteurs et qui rend possible leur coordination.

En raison des attendus du travail (la représentation conceptuelle de la chaîne logistique), le fruit de l'analyse a été mis en forme par des représentations schématiques.

La première de ces représentations (figure 6) permet de comprendre le fonctionnement global de la chaîne.

I.1. Représentation du fonctionnement général de la chaîne logistique

La représentation ci-dessus permet une appréhension du fonctionnement global de la chaîne logistique.

Une remarque s'impose ici sur les limites qui vont être mises à l'analyse de la coordination au sein de la chaîne logistique. Celle-ci n'a volontairement pas prise en compte les deux « sorties déchets », à savoir les effluents d'élevage et les déchets carnés de l'abattage et de la transformation.

Le traitement des effluents d'élevage est en effet un sujet, de par sa complexité, qui a et fait encore l'objet de nombreux travaux particuliers, qui fournissent déjà les éléments nécessaires à la quantification des flux nécessaire à la représentation conceptuelle de la chaîne logistique. Leur gestion et le mode d'organisation qu'elle implique a également fait l'objet de travaux et l'étude de la coordination entre acteurs à ce niveau là n'aurait pas amené d'éléments supplémentaires à ceux déjà connus.⁸⁶ Les résultats antérieurs nous indiquent une très grande variabilité des pratiques avec un mode de gestion 'en système D' et qui s'appuie majoritairement sur les réseaux de connaissances personnels des éleveurs. Les entretiens menés avec les éleveurs ont effectivement confirmé ce fait. En ce sens, il était difficile de dégager ici un protocole de coordination 'général' à ce sujet.

Le traitement des déchets carnés, pris en compte dans l'analyse de qualification et de quantification des flux (travail réalisé par la binôme agronome), ne présentait pas d'intérêt particulier pour l'analyse de la dynamique de gestion collective et n'a donc pas fait l'objet d'une analyse particulière de son fonctionnement.

⁸⁶ Delphine Pernot, *Les Filières organiques à La Réunion*, Stage obligatoire de deuxième année, AgroParisTech – Cirad, août 2007.

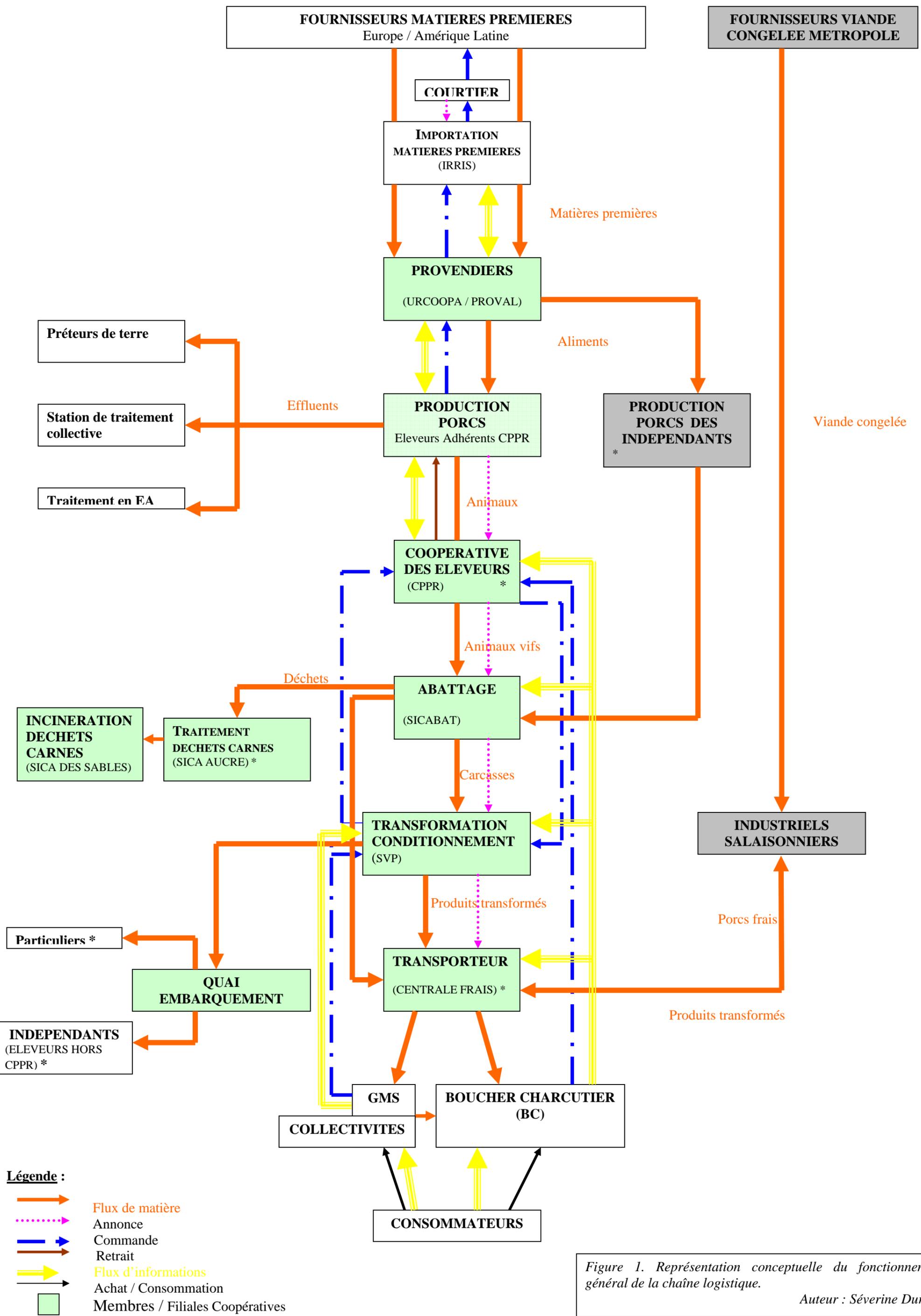


Figure 1. Représentation conceptuelle du fonctionnement général de la chaîne logistique.
Auteur : Séverine Durand

La première information sur ce fonctionnement, qui conforte les informations détenues ‘à priori’ est que cette chaîne logistique est largement inscrite dans un fonctionnement coopératif. Même si une partie des acteurs demeure indépendante, ces acteurs sont tributaires de service (notamment l’abattage) effectués pas des organismes au fonctionnement coopératif (SICA de la CPPR). La CPPR se retrouve ainsi au cœur du système, contrôlant au moins l’ensemble des informations de production (détention du nombre exact de porcs abattus).

Comme il a été précisé plus en avant du rapport, l’analyse s’est limitée aux acteurs inscrits dans cette filière « coopérative ». Les acteurs indépendants n’ont en effet pas pu faire l’objet d’une étude approfondie de leur fonctionnement et ne figurent donc pas dans l’analyse de la coordination. Leur présence est signalée à titre informationnel, afin de garder à l’esprit que l’analyse ne prend pas en compte l’ensemble de la filière.

Le deuxième élément apparaissant ici est que l’ensemble des maillons de la chaîne ne sont pas liés uniquement de manière linéaire que ce soit en terme de flux physiques ou d’informations échangés. Chaque maillon n’échangeant pas seulement des flux avec son maillon supérieur (plus en amont dans la chaîne) ou inférieur (plus en aval dans la chaîne), mais au contraire, cette circulation de flux, notamment informationnels, se présente comme plus complexe, avec des échanges horizontaux descendants et ascendants, selon la ligne ‘hiérarchique’ de la chaîne, mais aussi, d’autres verticaux⁸⁷. Cette circulation de l’information, centrale dans l’analyse de la coordination, fait l’objet des deux représentations schématiques suivantes.

I.2. Représentation du type de flux informationnels circulant au sein de la chaîne logistique

Par flux informationnels, il faut entendre l’ensemble des informations échangées entre les acteurs de deux maillons distincts. Ces informations pouvant être de différentes natures, à savoir : des informations techniques, des conseils, des commandes (demande), des annonces (offre) des réclamations, ou enfin de la communication marketing. La représentation schématique ci-dessus (figure 7) détaille les natures de l’ensemble de ces flux informationnels.

⁸⁷ Se dit d’une circulation de l’information au même niveau hiérarchique de la chaîne.

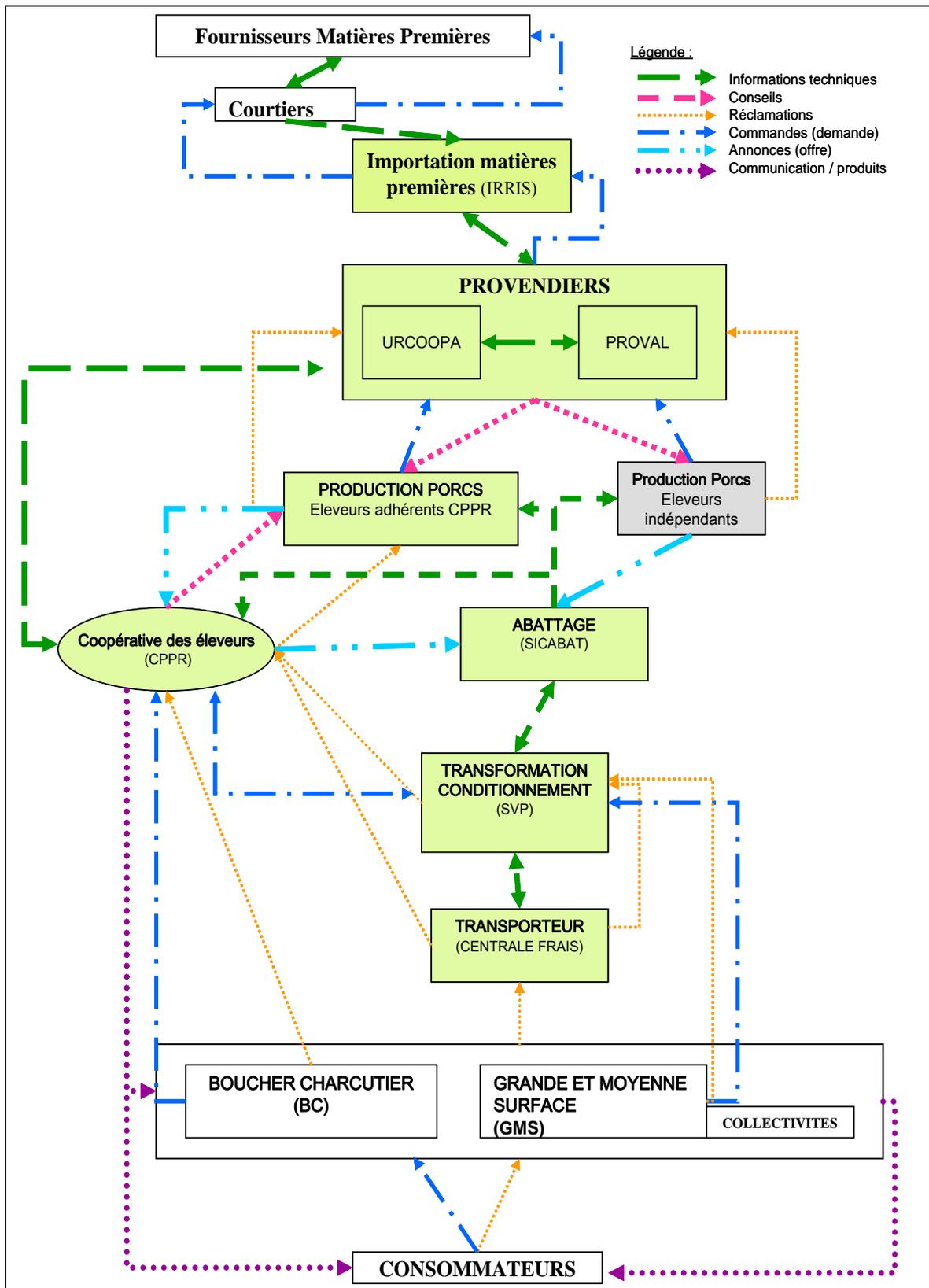


Figure 7. Représentation de la nature des flux informationnels au sein de la chaîne logistique.
Auteur : Séverine Durand

Les informations techniques correspondent à l'ensemble des informations opérationnelles sur la production. Appelé réseau de communication formel il porte sur les procédures, sur le travail lui-même, c'est un réseau de communication pratique qui permet d'atteindre les objectifs de production. Cette forme de communication transmet principalement les messages routiniers (procédures, objectifs, projets), concerne aussi les prises de décision, la répartition des tâches, l'élaboration des programmes et des plans d'action, enfin, elle transmet les ordres et instructions. Elle régleme la vie dans l'organisation et de l'organisation.

Les conseils, également techniques, concernent les informations sur la gestion de l'atelier porc, de l'alimentation et ont pour principal dessein l'amélioration des performances et le respect des normes (reproduction, gestion des effluents...). Ils sont dispensés par les techniciens de terrain de la CPPR et les technico-commerciaux des provendiers (en ce qui concerne l'approvisionnement). Ils font l'objet d'échanges physiques avec l'éleveur, à raison d'une visite en exploitation toutes les 2 à 3 semaines ; ou à la demande de l'éleveur si nécessaire (situation d'urgence, problème particulier). Ces visites sont l'occasion pour l'éleveur d'évoquer les possibles problèmes et permette à la coopérative d'avoir un regard sur la production en élevage. Lors des entretiens avec les éleveurs, la grande majorité à exprimé son contentement par rapport à la qualité de ces échanges.

Les commandes (demande) déterminent la quantité et la fréquence des flux physiques, ils sont la formalisation de relations marchandes.

Les annonces (offre) détermine la quantité de produits disponibles, ils concernent essentiellement le nombre de porcs, ils sont une des conditions minimales à la réalisation des relations marchandes.

Les réclamations trouvent leur origine dans les attentes de la demande (consommation), attentes qui remonte l'ensemble de la filière. Ces réclamations se traduisent alors en différentes préconisations d'ordre techniques aux maillons plus en amont. Celles-ci constituant une forme de régulation de la chaîne logistique, concourant à la majoration des ces performances et de sa capacité de réaction face aux fluctuations et exigences de la demande.

Enfin, le dernier type d'information identifié correspond à la communication sur les produits, matérialisant ainsi la politique marketing de la filière. Celle-ci s'opère sous plusieurs formes, les communications papiers (plaquettes publicitaires), les campagnes publicitaires (panneaux d'affichage sur la voie public, spots télévisés), des animations en magasins (jeux, offres promotionnelles), et enfin l'organisation de journées à thème (exemple : « Les journées grillades »...).

I.3. Représentation des types de canaux de communication utilisés au sein de la chaîne logistique

Pour analyser le mode de communication au sein d'une organisation, outre la nature des informations échangées il est important de considérer le canal de communication employé. Les différents types de canaux présentent des avantages et inconvénients différents qu'il est intéressant d'identifier. La représentation conceptuelle qui suit (figure 8) décrit ces différents canaux.

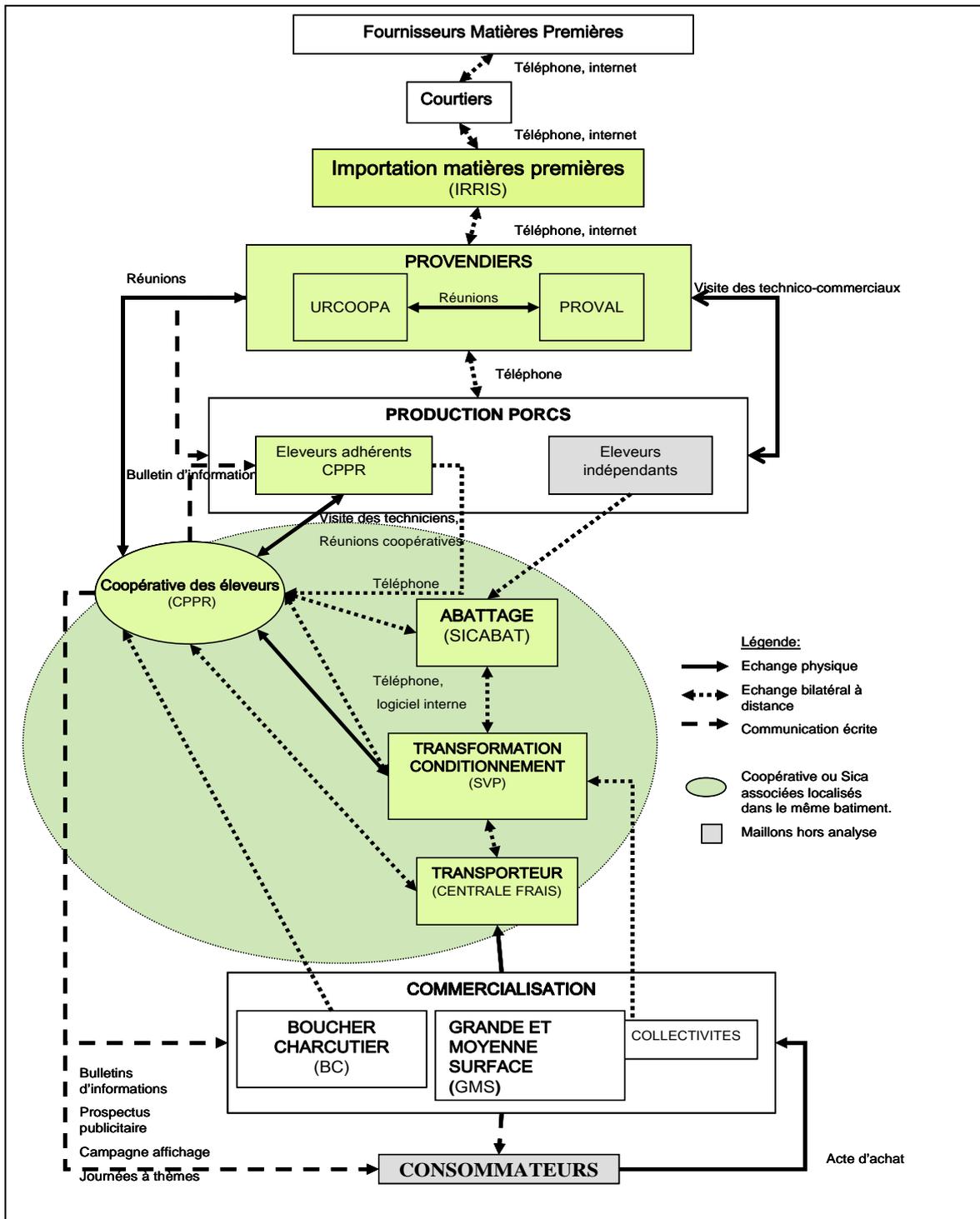


Figure 8. Représentation des canaux de communication utilisés au sein de la chaîne logistique.

Auteur : Séverine Durand

Les échanges dits physiques correspondent aux visites des techniciens ou technico commerciaux en exploitations d'une part et aux réunions organisées entre les entités de la chaîne, d'autres parts.

Les échanges bilatéraux à distance correspondent aux communications interactives par le biais d'internet ou du téléphone ;

Enfin, les communications écrites correspondent essentiellement aux bulletins d'informations aux adhérents et aux outils marketing à destinations des clients de la coopérative.

Le premier constat est que ce sont les échanges utilisant un support (communication écrite) ou un outil (téléphone, internet) qui sont les plus nombreux. Ces derniers ont l'avantage d'être plus rapide mais l'inconvénient de limiter la communication. En effet, la privation des informations transmises par le paralangage, ils laissent plus de possibilités aux défauts de communication (mauvaise compréhension notamment). Ce type de communication est toutefois adapté et ne présente pas de risques particuliers en ce qui concerne les échanges d'informations purement techniques, ce qui est majoritairement le cas ici pour les informations transmises par ces deux types de canaux. Il présente un risque supérieur lorsqu'il concerne les communications ascendantes, sous formes de réclamations notamment. Le contenu de ce flux informationnel étant plus chargé en terme d'enjeu, puisqu'il conditionne le pouvoir d'adaptation de la chaîne à la demande, mériterait certainement un canal de communication plus direct.

Le deuxième constat est que la communication au sein de l'organisation n'est pas simplement linéaire, mais au contraire combine des communications horizontales, verticales et transversales. Les communications horizontales sont l'outil indispensable à la régulation et leur forte présence dénote une coordination importante au sein de la chaîne. De plus, les communications de type vertical (selon la logique 'linéaire') ne se limitent pas aux communications descendantes mais au contraire sont bilatérales. Même si elles concernent principalement les échanges d'informations techniques, elles contribuent une nouvelle fois à la régulation du système puisqu'elles permettent la remontée des informations ascendantes (les réclamations notamment).

Enfin, le troisième constat est que les communications trans-structurelles se limitent exclusivement à celle émises par les coopératives, ce qui semble conférer un pouvoir à ces dernières en termes de contrôle de l'information.

I.4. La circulation de l'information au sein de la coopérative

Les experts de la filière (CPPR) rencontrés estiment à 'unanimité que les informations circulent très bien au sein de la coopérative et que les éleveurs ont un accès illimité à celles-ci. Un fonctionnement totalement transparent est défendu. Les éleveurs ont accès aux données économiques de la filière (assemblée générale) et sont informés par un bulletin trimestriel de l'actualité de la coopérative et des nouveautés de la production porcine. Des réunions de secteur sont organisées en fonction des thèmes d'actualité (plan d'épandage, normes de bien être animal...) ou des problèmes rencontrés (reproduction...) à raisons de 2 ou 3 par an. Les informations techniques et économiques des élevages sont recueillis et informatisés par la CPPR qui établit des bilans techniques et économiques pour les éleveurs, leurs fournissant annuellement leurs résultats. Ces outils (GTTT, GTE) permettent d'une part aux éleveurs de suivre scrupuleusement leur production et ces évolutions, et d'autre part cela permet à la CPPR d'adapter le suivi en fonction des niveaux de chacun. Ceci permet également un certain contrôle des informations sur les élevages de la coopérative, même si certains éleveurs s'y refusent encore. La CPPR dispose également des données d'abattage (qualité de la viande) transmise par la SICABat, qui en raison de l'assurance de traçabilité dans la charte de qualité, permet d'établir pour chaque éleveur un autre bilan qualitatif de sa production.

La circulation de l'information, au combien fondamentale dans le fonctionnement de la chaîne logistique fait l'objet de réflexion au sein de la CPPR. Actuellement deux nouveaux outils sont en cours de construction : l'informatisation des données d'élevage qui seront consultables à distance (via internet, avec le numéro d'adhérent) et les clubs de progrès, réunions trimestrielles où des éleveurs « de même niveau » sont regroupés pour évoquer leurs problèmes, échanger des conseils.

Parmi les éleveurs rencontrés, les avis sur la quantité et la qualité de l'information au sein de la coopérative sont assez partagés.

La moitié d'entre eux estiment qu'elles sont suffisantes et de qualité, dans une situation de transparence totale sur le fonctionnement de la coopérative, et d'échanges techniques entre les éleveurs :

« Les réunions sont fréquentes, puis il y a les bulletins d'informations, on est bien au courant de la vie de la coopérative » EE3

« Les réunions ça permet de parler des problèmes, c'est de l'échange, c'est bien. On apprend toujours des choses, ça aide ceux qui ont beaucoup de problème » EE4

« Il y a des choses qu'on connaît, mais bon, on conseils, on échange » EE10

L'autre moitié des éleveurs rencontrés ne sont au contraire pas satisfait de la circulation des informations, certains les trouvant insuffisants, d'autres de mauvaise qualité :

« Les réunions c'est juste de la façade, juste pour devant les officiels, les bonnes gens... Non, il n'y a pas de transparence, c'est un système opaque » EE1

« Je regrette qu'il n'y ait pas plus d'échanges sur les procédés, les méthodes... j'ai essayé mais les éleveurs ne veulent pas ... Certains transmettent mais pas spontanément : il faut aller chercher info, pas facile... La rétention des informations, C'est qui m'a le plus déçu quand j'ai commencé le savoir se gagne et ne se partage pas » EE2

« Ils (CPPR) n'écoutent pas ce que les éleveurs ont à dire. On ne se pose pas les vraies questions, oui y' a de l'échange, mais toujours sur les mêmes choses, que tout le monde devrait savoir, c'est toujours pareil », EE6

Il semblerait que les choses sont en train d'évoluer à ce sujet, selon un expert de la coopérative, et certains éleveurs (un tiers de ceux rencontrés). Les nouvelles réunions mis en place (Club de Progrès) s'inscrirait dans ce contexte :

« Aujourd'hui les adhérents sont plus informés et veulent faire partie des décisions, ils veulent savoir plus de choses... ils sont plus formés, ils ont de nouvelles envies, de nouveaux besoins » EE3

« Les éleveurs commencent à s'ouvrir, avant ne voulaient pas dire ce qu'ils faisaient et comment, maintenant oui... Ils ont compris l'intérêt, le problème que rencontre l'un peut avoir été résolu par l'autre... » EE13

Ce qu'il faut retenir sur la circulation de l'information au sein de la chaîne logistique :

- Une quantité importante et variée de flux informationnels.
- Une circulation de l'information générale : verticale (ascendante et descendante) et horizontale.
- Des canaux de communication majoritairement formels : une communication pratique pour la réalisation des objectifs de production.
- Des canaux de communication majoritairement à distance, se servant d'outils (internet, téléphone), des échanges physiques plus rares.
- Une centralisation (et un contrôle) de ces informations au sein de la CPPR.
- Un avis mitigé chez les éleveurs sur la qualité et la quantité de ces informations.
- Un contexte de changement, une évolution vers plus d'échange entre les éleveurs.

II. L'analyse de la coordination entre les différents maillons de la chaîne

Face à la somme d'informations nécessaires à la compréhension fine de la coordination des acteurs et afin de déterminer plus précisément le mode d'organisation et donc le protocole de coordination en place dans la chaîne, les différents niveaux de celle-ci ont fait l'objet d'une analyse plus en détail. Des « zooms », plus détaillés, ont été effectués sur les différents 'niveaux' de la chaîne, appréhendés comme des sous-systèmes de l'ensemble. Ils ont permis de mettre en évidence plus clairement les protocoles de coordination entre chaque maillon de la chaîne. Dans une logique 'linéaire' cette analyse débutera du maillon le plus en amont de la chaîne (importation de matières premières) pour parvenir au maillon le plus en aval (la commercialisation des produits).

Pour chacun des quatre « zooms » établis, correspondant aux quatre niveaux identifiés de la chaîne - importation et fabrication d'aliments, approvisionnement des élevages, transformations des produits et commercialisation – ont été analysées les modalités précises de la coordination. Celles-ci ont été formalisées sous la forme d'indicateurs, de règles de décisions, et enfin d'action. Par indicateurs il faut entendre ce qui détermine la règle de décision, c'est-à-dire quels sont les éléments mobilisés par l'entité pour prendre sa décision. Les règles de décision correspondent, comme toute règle, à un modèle de type : « Si A alors B ». Ainsi, en fonction des signaux ou réponses des indicateurs mais aussi en fonction des possibilités offertes du système est adoptée la décision jugée appropriée par l'acteur. Enfin, l'action représente le comportement effectif de l'acteur en conséquence de la règle de décision adoptée. Pour chacun des focus réalisés, le protocole de coordination ainsi défini est précisé pour les différentes interfaces (lien entre deux entités) identifiées, et ce pour les deux entités concernées.

II.1. Protocole de coordination pour les importations de matières premières

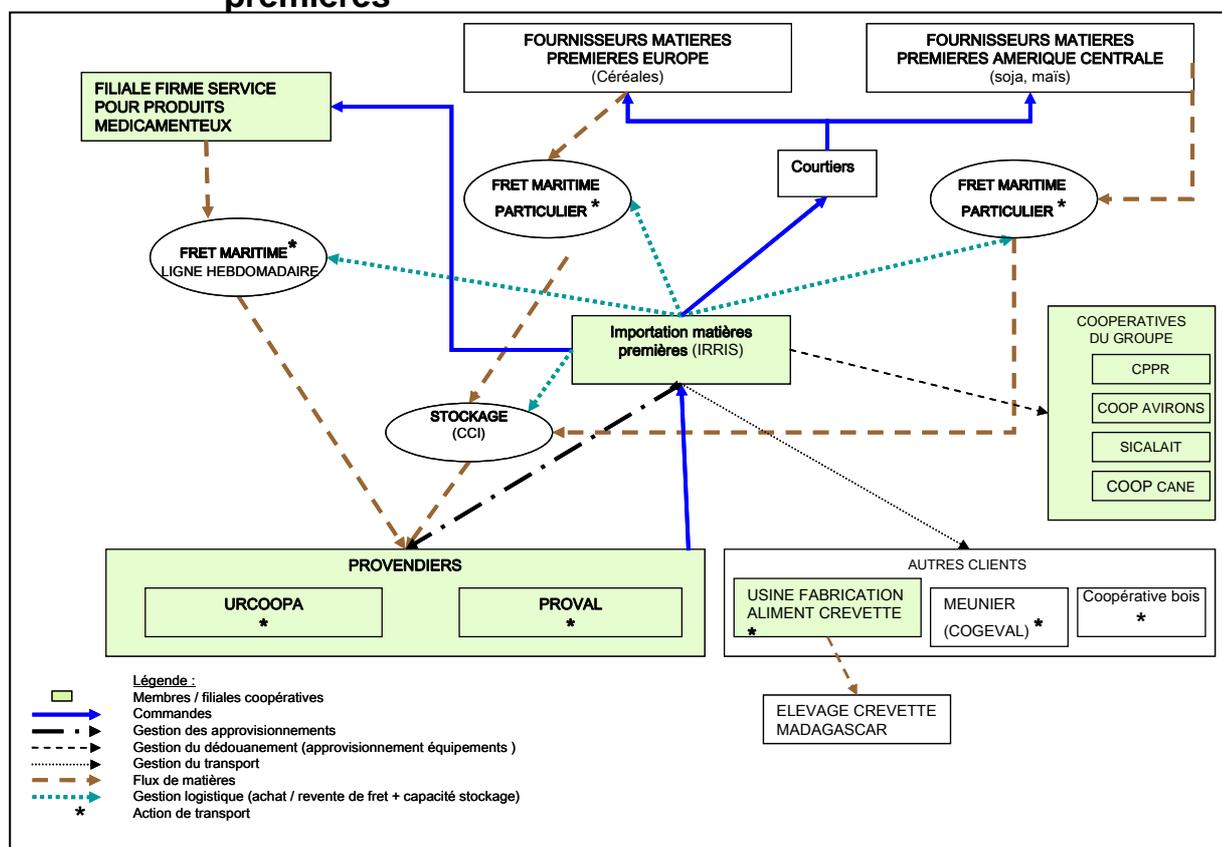


Figure 9. Représentation de la coordination d'acteurs pour l'importation des matières premières.
Auteur : Séverine Durand

Interface Société Gestion approvisionnement (IRRIS) / Courtier

Courtier

Indicateurs : Commande société gestion des importations (IRRIS) + Connaissances (et / ou informations sur les cours des matières premières) : *Ajustement possible*.

Règle de décision : Un ordre : une commande

Action : Commande aux fournisseurs par téléphone.

Société Gestion approvisionnement (IRRIS) :

Indicateurs : Commande des provendiers + Cours des matières premières actuels + Prospective sur ces cours (veille, informateurs) + Optimisation logistique du fret par rapport aux besoins des provendiers et des autres sociétés + Contraintes logistiques (capacités de stockage + délai du transport maritime).

**Ajustement possible en fonction des informations obtenues*

Règle de décision : Moment opportun (au regard des cours et des besoins) : Commande.

Action : Ordre de commande téléphonique au courtier

Interface Provendiers / Société Gestion approvisionnement (IRRIS)

Société Gestion approvisionnement (IRRIS) :

Indicateurs : Commande des provendiers + cours des matières premières actuels + prospective cours (veille, informateurs) + Optimisation logistique du fret par rapport aux besoins des provendiers et des autres sociétés + contraintes capacité de stockage + délai du transport maritime.

Règle de décision : Moment opportun en fonction des cours et des besoins.

Action : ordre de commande téléphonique au courtier

Provendiers : (Service formulation)

Indicateurs : Cours des matières premières + Formulations possibles

Règle de décision : Optimisation économique et nutritionnelle (concordance coût / besoin)

Action : commande téléphonique à Société Gestion approvisionnement (IRRIS).

La communication à ce niveau de la chaîne se fait donc essentiellement par canaux de communication 'à distance'. Les informations descendantes (cours des matières premières, possibilités en termes de fret maritime) ajustent les informations ascendantes (commandes). La coordination est ainsi basée sur un réajustement permanent entre l'offre et la demande, nécessitant de nombreux échanges informationnels. Il s'agit d'un système dynamique, qui se redéfinit à chaque commande, et qui est ainsi soumis à de nombreux risques de dysfonctionnement. Il apparaît en effet ici que ce niveau de la chaîne logistique est très fortement dépendant de l'environnement extérieur à l'organisation, à savoir le contexte mondial du cours des matières premières et les possibilités logistiques (fret maritime et capacité de stockage de la CCI Du Port), qui en constituent un facteur limitant. La partie amont de la chaîne est ainsi en gestion par anticipation (flux poussés)⁸⁸, avec constitution de stock et réapprovisionnement par complètement périodique pour les matières premières. La production d'aliments est ainsi placée sous l'influence directe du marché mondial des matières premières végétales qui joue sur l'activité de formulation des usines. Les informations sur le cours des matières premières, et notamment la veille 'prospective' qui en est faite (exemple : si une sécheresse sévit aujourd'hui dans une zone céréalière, une augmentation des cours est attendue pour demain) constituant ainsi une zone d'incertitude clé, qui octroie un pouvoir important à cette entité de la chaîne.

⁸⁸ Baglin G., Bruel O., Garreau A., Greif M., Van Deflet C. *Management Industriel et Logistique*, ed Economica, 2001.

Cette forte dépendance de la chaîne logistique aux importations a effectivement été mise en avant lors des entretiens comme l'une des failles potentielles du système. Ainsi, les acteurs rencontrés de ce sous-système ont à l'unanimité explicitement énoncée cette problématique :

« Notre principal souci ce n'est pas la production, c'est l'arrivée des matières premières » (EC12)

Ce fait est également présent dans l'esprit des éleveurs, qui lorsqu'ils évoquent l'avenir sont un quart à citer cette contrainte, sous l'angle d'une menace potentielle, et dans laquelle les éleveurs ont du mal à se retrouver – « est-ce que adhérent de base se retrouve dans tout ça ? » (EE3) -, se sentant dépendant d'éléments hors de leur contrôle et faisant de ce système « un système trop fragile » (EE1).

Ce qu'il faut retenir de ce sous-système 'importations des matières premières :

- Une très forte interdépendance des maillons (ajustement constant des actions en fonction des informations transmises par les autres entités).
- Un échange important d'informations,
- Des canaux de communications formels et à distance
- Une très forte dépendance aux contraintes extérieures
- Une zone d'incertitude clé qui confère un pouvoir certain à cette entité sur la chaîne logistique
- Une des failles apparente du système.

II.2. Protocole de coordination de l'approvisionnement des élevages

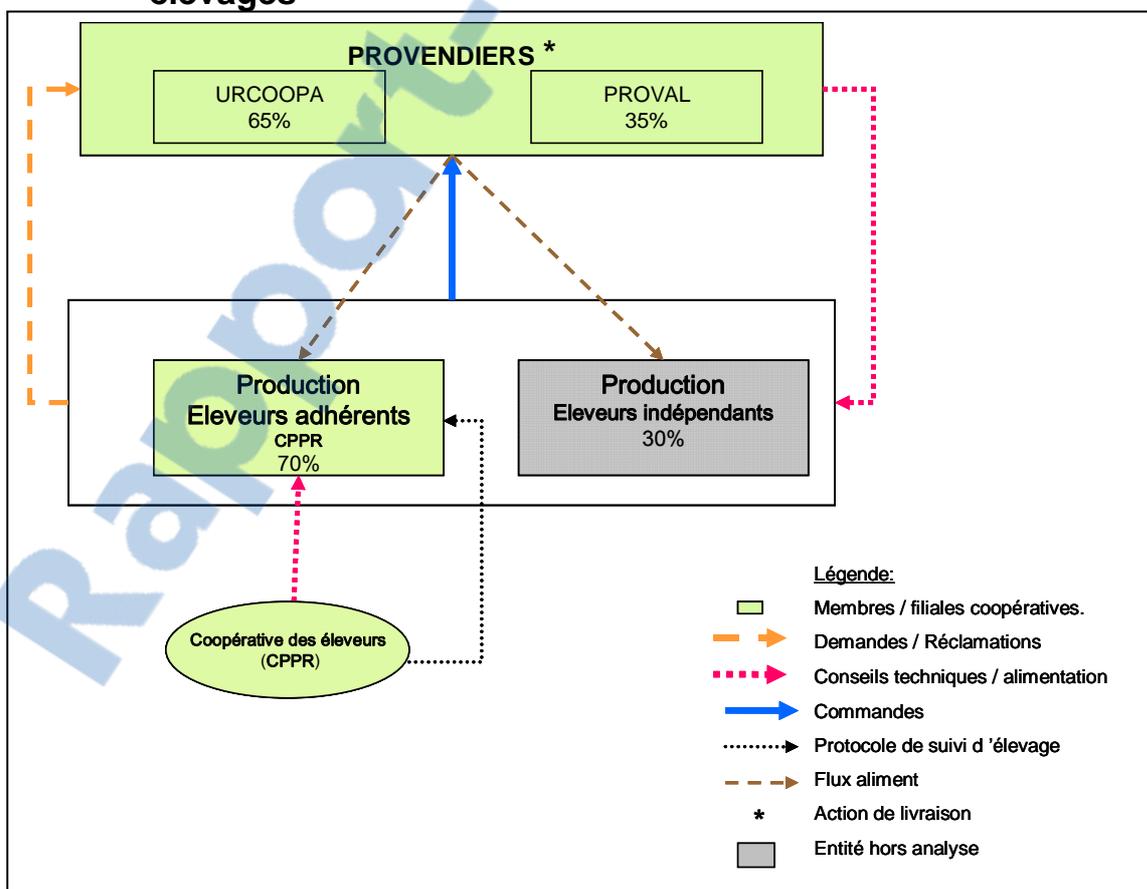


Figure 10. Coordination des acteurs pour l'approvisionnement en aliment des élevages.

Auteur : Séverine Durand

Interface Provendiers / Eleveurs

Provendiers

Indicateurs : Commande des éleveurs + optimisation logistique (transport)

Règle de décision : Livraison en B pour commande en A (avant 11h).

Action : Transmission interne des commandes à la production, production, livraison.

Interface Interne Provendiers : Réception commande / Production / Livraison

Service réception des commandes

Etat des commandes à 11h : transmission à la production (logiciel informatique).

Service logistique

Optimisation du transport (localisation / capacité des camions / type de commande).

Service production

Optimisation production en fonction du type de commande et de l'optimisation du transport.

Eleveurs

Indicateurs : Niveau de remplissage du silo (repère visuel / planification / logiciel de gestion) + besoins (consommation attendue en fonction du nombre de porc) + groupage des commandes (réduction du coût du transport)

Action : Commande téléphonique (standard provendiers / technico-commercial provendiers)

Les informations qui circulent dans ce sous système sont de deux types : les conseils et les commandes. Les premiers agissant directement sur les deuxièmes. La communication au sein de ce système est donc purement 'technique', avec un échange physique pour les conseils (visite des techniciens en élevage) et un échange à distance (le téléphone) pour les commandes.

Il est apparu, lors des entretiens de nombreuses limites au fonctionnement de ce système.

La première de ces limites, et la plus grave en terme d'optimisation du système est la possible rupture de stock au sein des ateliers d'élevage. Ce sous système a été un des critères de constitution de l'échantillon des éleveurs et visait à déterminer les pratiques d'approvisionnement des éleveurs. Face à la grande variabilité observée, il n'est pas encore possible de formuler une règle de décision générique. Une de nos hypothèses était en effet que ces ruptures de stock été liées aux types d'indicateurs pour la commande (repère visuel / planification / logiciel de gestion). L'analyse du corpus recueilli lors des entretiens avec les éleveurs nous indique qu'il n'y aurait pas de simple cause à effet. Les ruptures de stock seraient plus liées à des variables personnelles (oubli, temps et investissement pour l'atelier, inattention) ou interpersonnelles (défaut de transmission d'information au sein de l'exploitation).

La deuxième de ces limites, largement évoquée par les éleveurs est celle des problématiques de livraison. Même si la plupart des éleveurs reconnaissent que les provendiers remplissent bien leur partie du contrat (livraison en B pour commande en A avant 11h), beaucoup énoncent leurs inquiétudes sur le sujet, notamment en raisons de problèmes passés, des limites des infrastructures routières de l'île et du contexte climatique et de ses risques naturels (exemple : lors du dernier cyclone GAMEDE, en février 2007, un pont a été totalement détruit et a entraîné de gros problèmes d'approvisionnement avant la reconstruction du nouveau).

Le choix de l'un ou l'autre des deux provendiers serait d'abord déterminé par les types d'aliments proposés et les performances associées attendues. La qualité des services rendus (temps de livraison, relationnel avec le technicien) apparaît, dans les dires de la majorité des éleveurs rencontrés comme équivalente. Les seuls éléments de comparaison ayant émané du terrain concerne les politiques de gestion de paiement des provendiers, ainsi que des avis plus généraux sur le fonctionnement respectif de ces derniers. Un quart des éleveurs rencontrés expriment à ce propos un mécontentement vis-à-vis d'un système qui se dit coopératif mais qui ne le serait pas vraiment ; avec une politique de mise en recouvrement sévère, voir des privilèges accordés à certains en période de difficultés dans les livraisons (exemple de Gamede). Ces faits qui n'ont pu être

authentifié pour autant, permettent uniquement la mise en évidence de certains doutes, d'un relatif manque de confiance vis-à-vis des provendiers, pour un quart des éleveurs rencontrés.

« Leur politique c'est : si vous n'êtes pas content : partez, donc je suis parti ; c'est pas ce que l'on appelle un fonctionnement coopératif ça ! » EE2

« C'est une grosse machine qui écrase tout, ils se fouttent 'des tous petits' ».

« Ce devrait être distribué à part égale, et c'est tout l'inverse » EE6

« Au niveau trésorerie, ils ne sont pas très souples ! » EE9

Enfin, un dernier élément à relever concernant ce sous système et que, face aux menaces potentielles que posent les problèmes éventuels de livraison (ou même de production) ou les éventuels problèmes relationnels avec les services de recouvrement, la majorité des éleveurs rencontrés adoptent une stratégie de « partage » des commandes. Les éleveurs, en se servant chez les deux provendiers se sentent plus en sécurité au cas où apparaîtrait un problème avec l'un des deux : « on ne sait jamais » (EE6). Ce fait a été confirmé par les 'experts provendiers' rencontrés, qui observent depuis quelques années déjà une forte augmentation statistique des clients « partageurs ».

Ce qu'il faut retenir sur le sous-système approvisionnement en aliment des élevages

- Une grande variabilité des pratiques d'approvisionnement des éleveurs
- Un mode de fonctionnement clairement défini et une qualité de service reconnu
- Un manque de confiance de certains éleveurs envers les provendiers
- Des pratiques de recouvrement jugées trop sévères
- Un risque potentiel de dysfonctionnement craint (difficulté de livraison en période cyclonique par exemple)
- Des stratégies d'acteurs de « commandes partagées »... au cas où

II.3. Protocole de coordination de la transformation des produits

La figure ci-dessous (figure 11) représente la coordination des acteurs pour la transformation de produit :

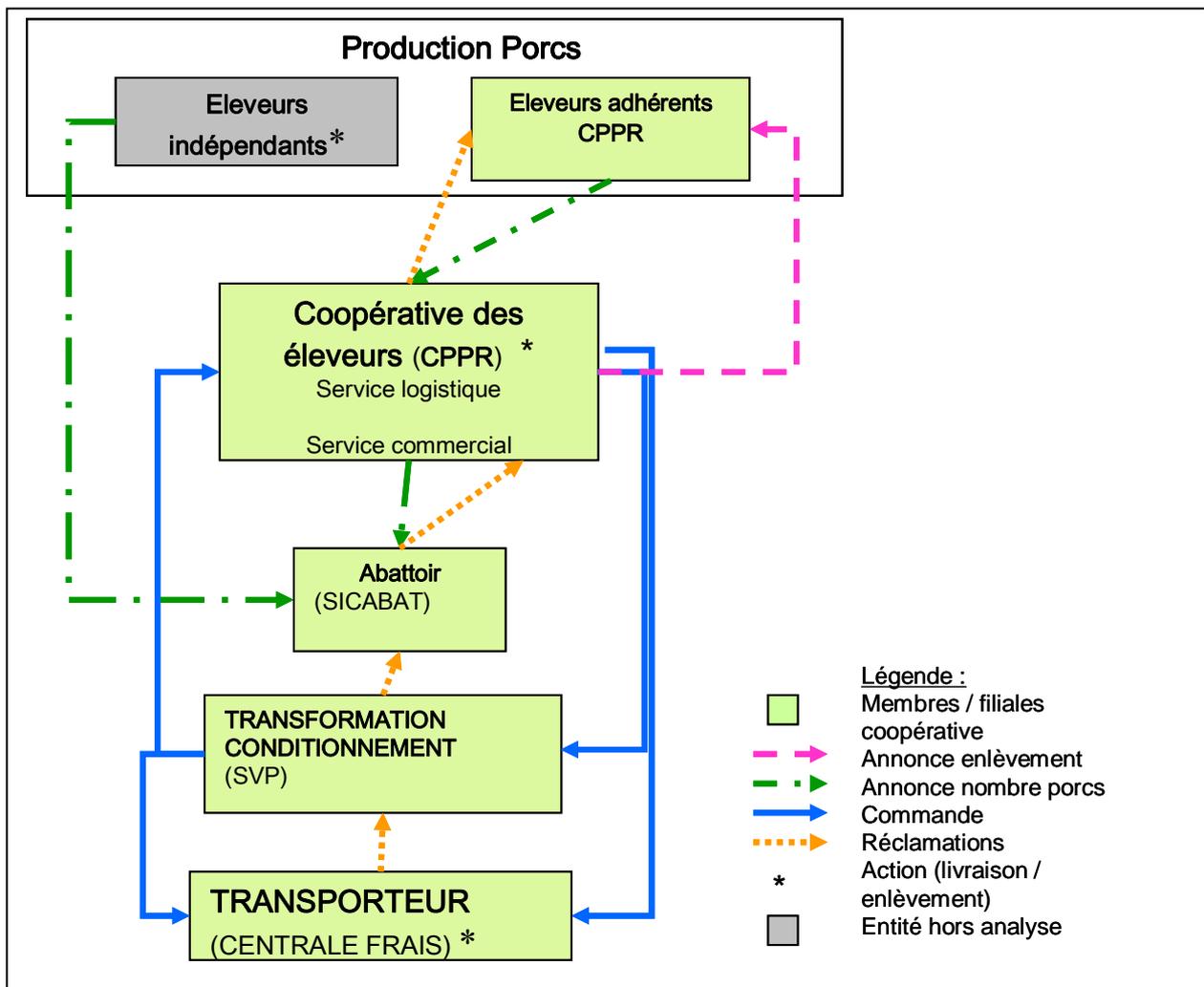


Figure 11. Coordination des acteurs pour la transformation de produit.

Auteur : Séverine Durand

Interface Elevage / Abattoir

Elevage :

Indicateurs : Age porcs + Poids des porcs

Règle : Annonce 3 semaines avant les 182 jours + *Ajustement possible* + Variabilité

Règle de décision : Fonction de la stratégie de l'éleveur

Action : Appel téléphonique service logistique CPPR pour annonce du nombre de porcs à enlever.

Service logistique CPPR :

Indicateurs : Annonces des éleveurs (localisation et nombre porcs à enlever) + Commandes GMS (transmis pas SVP) et BC (transmis par service commercial CPPR).

Règle : Enlèvement à jeun avant 16h pour abattage le lendemain à partir de 4h30.

Règle de décision : Choix des lots à enlever en fonction de différents critères

Nb : Cette règle de décision, chargée d'enjeux en période de surproduction, n'a pu être clairement mise en évidence. Selon l'expert rencontré elle est le fruit d'une optimisation logistique entre offre (annonce des éleveurs) et demande (commande des clients).

Action : Annonce enlèvement la veille, enlèvement en exploitation et livraison à Sicabat.

Abattoir

Indicateurs : Annonce CPPR (la veille) + indépendants + particuliers

Règle : porcs entrés = abattage : Réception porcs en A (<16h), abattage en B (>4h30),

Action : Réception porc, abattage, inspection DSV, mesure caractéristiques techniques, stockage en chambre froide et cheminement interne vers SVP (produits à transformer/ Centrale Frais (carcasses) / quai d'embarquement (carcasses pour indépendants ou particuliers).

Nb : Il n'y a pas véritablement de règle de décision à l'action, ici, l'entité n'ayant aucun pouvoir de décision, mais seulement un rôle d'exécution (« on abat ce qu'on nous emmène », EC 13).

Interface Transformation – Conditionnement - Transport

Transformation – Conditionnement

Indicateurs : Commande GMS + Collectivités (interne SVP) + commandes BC (CPPR) + Commandes Indépendants – particuliers.

Règle : Commande en A pour livraison en B (A pour C selon produits et DLC).

Action : Réception carcasses (matin), transformation, conditionnement (cours de journée).

Transporteur

Indicateurs : Commandes GMS + Collectivités + BC : Optimisation logistique des livraisons.

Règle : Livraison en B (avant 12h) des produits animaux arrivés en A (après midi) et transformés - conditionnés (après-midi / nuit).

Action : Réception, transformation - conditionnement (après-midi), pointage, chargement (nuit), livraison (matin).

Les informations transmises dans ce sous système sont exclusivement de l'ordre de réseau de communication formel, que l'on peut toutefois différencier en deux types, celles de la première interface et celles de la deuxième.

La première interface est beaucoup plus soumise aux variations puisqu'elle est conditionnée par la prise de décision des éleveurs. En effet, même si le contrat entre la CPPR et les éleveurs les contraint à annoncer leurs sorties d'animaux trois semaines avant la date effective, les entretiens menés auprès de ces derniers montrent que la réalité est tout autre. Ainsi, après analyse du corpus recueilli sur la question, il apparaît que les éleveurs établissent des stratégies d'annonce en fonction des conditions d'écoulement (période de sur ou de sous production). Ainsi, la majorité des éleveurs rencontrés ont reconnu qu'actuellement, par exemple, où l'on se situe plus dans une période de 'sous' production, ils ont tendance à faire leurs annonces plus tard que 'trois semaines avant' ainsi qu'il est prévu dans le protocole.

*« En ce moment, j'annonce au dernier moment. J'appelle quand vraiment 'prêt à partir' »
EE5*

« En ce moment, ça part bien, même trop, alors on attend un peu pour annoncer sinon ils viennent avant... » EE13

« Si ils trop maigres, on attend le dernier moment pour annoncer » EE8

Selon la CPPR, l'adoption de telles stratégies est avant tout dépendante de variabilités interpersonnelles et se retrouverait tout au long de l'année, quelque soit les possibilités d'écoulement.

« Y' en a qui jouent le jeu mais d'autres qui préviennent quand ils veulent, comme ils veulent...une semaine avant, des fois ils oublient...surtout les petits élevages » EC7

Ce sous-système met en exergue une autre fragilité du système : sa dépendance à la demande et donc ses difficultés en période de surproduction. Les périodes de surproduction sont expliquées par les experts de la coopérative par un dysfonctionnement des ateliers d'élevages indépendants, qui en contrôlant mal leur production (augmentations de cheptel incontrôlées), entraîneraient de manière cyclique des périodes où la production excède la demande.

« La surproduction, c'est en cycle, tous les 3 ou 4 ans. La réunion, c'est un petit marché facile à déstabiliser, 2 ou 3 % de production en plus y suffit. C'est provoqué par le manque de régularité des producteurs indépendants. » EC 11.

Ces périodes critiques, stratégiquement très importante pour la dynamique relationnelle générale de la CPPR font donc l'objet de nombreux efforts pour réguler au mieux et au plus vite cette situation. Pour ce faire différentes mesures ont donc été prises au sein de la CPPR. Le principal outil de régulation en période de sur production est la CORMAP, caisse de péréquation financée par des cotisations sur les importations et la production locale gérée par l'ARIBEV, l'organisation interprofessionnelle. La CPPR intervient également pour réguler le marché en utilisant plusieurs leviers d'actions. D'abord, les stocks sur pieds sont augmentés : les porcs sont enlevés plus tardivement, ce qui est à l'origine des tensions chez les éleveurs (manque à gagner). Des campagnes de congélation de charcutiers ou de porcelets sont mises en place afin de reporter la production sur d'autres débouchés. Enfin, des actions sont faites en partenariat avec les enseignes GMS pour lancer des offres promotionnelles, et tenter d'augmenter le pourcentage de pénétration sur le marché du congelé.

Pour chacune de ces mesures, dans un contexte de tension, les relations humaines deviennent capitales. Il s'agit en effet de périodes, où, chaque acteur, confronté à un manque à gagner, élabore des stratégies pour défendre ces intérêts. Ainsi, si les relations commerciales de la CPPR (et par là de la SVP aussi) avec les distributeurs sont capitales pour les possibilités d'écoulement de la production ; les relations avec les éleveurs présentent aussi de forts enjeux. Les périodes de surproduction sont en effet un des éléments qui remettent en question un des principe fondateur de l'organisation en coopérative : 'l'assurance d'écoulement de la production'. Ainsi ces périodes peuvent mettre à mal la confiance des éleveurs envers le système. Cette situation devient alors une menace réelle sur l'ensemble du système, puisque pouvant détériorer les relations entre les éleveurs et la CPPR, mais aussi entre les éleveurs eux-mêmes : Les entretiens menés auprès des éleveurs ont clairement confirmé ce fait :

« Quelques fois, c'es très très tendu...en période de crise...y en a qui gueulent...Pourquoi il est passé chez lui...et pas chez moi... » EC7

« Nous on ne se rend pas compte, mais nos attitudes changent par ce que c'est difficile... les éleveurs sont agressifs et du coup, les administrateurs aussi » EE5

Ces tensions donnent ainsi lieu à des explications différentes de la part des éleveurs, en lien avec le domaine de justification propre à chacun. Ainsi, chez les éleveurs certainement les moins confiants en la filière, émergent des idées de dysfonctionnement du système coopératif avec des privilèges accordés à certains (1/4 des éleveurs rencontrés).

« Quand c'est la surproduction, ils pénalisent ce qui n'ont pas trop de trésorerie, c'est sûr que chez les administrateurs, par exemple, ça part mieux » EE1

Alors que chez d'autres au contraire, plus confiant envers leur coopérative ce fait est démenti :

« Au début je pensais que si t'es bien placé ça part bien, mais moi, j'ai pas de piston et ça part bien... donc c'est bien que c'est pas vrai » EE10

Et enfin, chez la plupart des éleveurs rencontrés, ce fait semblent renforcer la cohésion de groupe, puisqu'il se justifie comme partagé, où les conséquences sont les mêmes pour tous.

« Alors là, c'est la galère...pour tout le monde » EE13

« On est très embêtés, comme tout le monde » EE11

Enfin, le dernier élément étant apparu sur cette question est qu'à l'unanimité, les éleveurs se sentent en situation de totale dépendance vis-à-vis de la CPPR, même si la majorité des éleveurs a conscience que cela ne dépend pas uniquement de la coopérative. Ce fait est confirmé par les experts de la coopérative.

« C'est la CPPR qui décide, c'est certainement pas l'éleveur qui décide » EE4

« Il n'y a pas de contrôle de l'éleveur, les décisions sont prises par la CPPR sous influence des commandes des GSM et BC » EC 8

La deuxième interface de ce sous système est constituée essentiellement de communications formelles et fait l'objet d'un protocole de coordination beaucoup plus stable. Des règles sont ainsi clairement établies entre les différentes entités de la transformation de produit (abattage, transformation et conditionnement, livraison). Ce sous système est caractérisé par une interdépendance très forte des entités et nécessite donc un flux d'information très important. Ces entités (SICABAT, SVP et CENTRALE FRAIS) sont dans le même bâtiment et forment une chaîne de production de type « continu intégré », pour autant la majorité des communication se fait par téléphone. Les acteurs rencontrés de ce système semblent être satisfait de ce mode de coordination, à la nuance prêt d'une impossibilité de planification de par un fonctionnement en « flux tendu », qui peut apparaître comme source de pression. La régulation du système s'opèrent par un engagement des salariés à s'adapter à la demande de la production, par une annualisation du temps de travail qui permet une grande flexibilité du temps de travail d'un jour à l'autre.

Le fonctionnement de ce sous-système ne fait pas réellement l'objet d'un contrat signé par les différentes entités mais fait l'objet d'une convention admise de tous, prenant corps dans une coordination apparemment parfaite des entités.

Ce qu'il faut retenir sur le sous système transformation de produit

- Une coordination définie par des règles précises (charte de qualité)
- Une orchestration de la coordination par la CPPR
- Une forte dépendance des éleveurs aux stratégies de la coopérative
- Une diversité des stratégies adoptées par les éleveurs
- Une interdépendance très forte des entités
- Un système qui s'adapte à la demande par la flexibilité du temps de travail
- Une dépendance du système aux contraintes extérieures (surproduction)
- Des tensions en période de surproduction qui fragilisent le système

II.4. Protocole de coordination pour la commercialisation des produits

La figure ci-dessous (figure 12) représente la coordination des acteurs pour la commercialisation des produits :

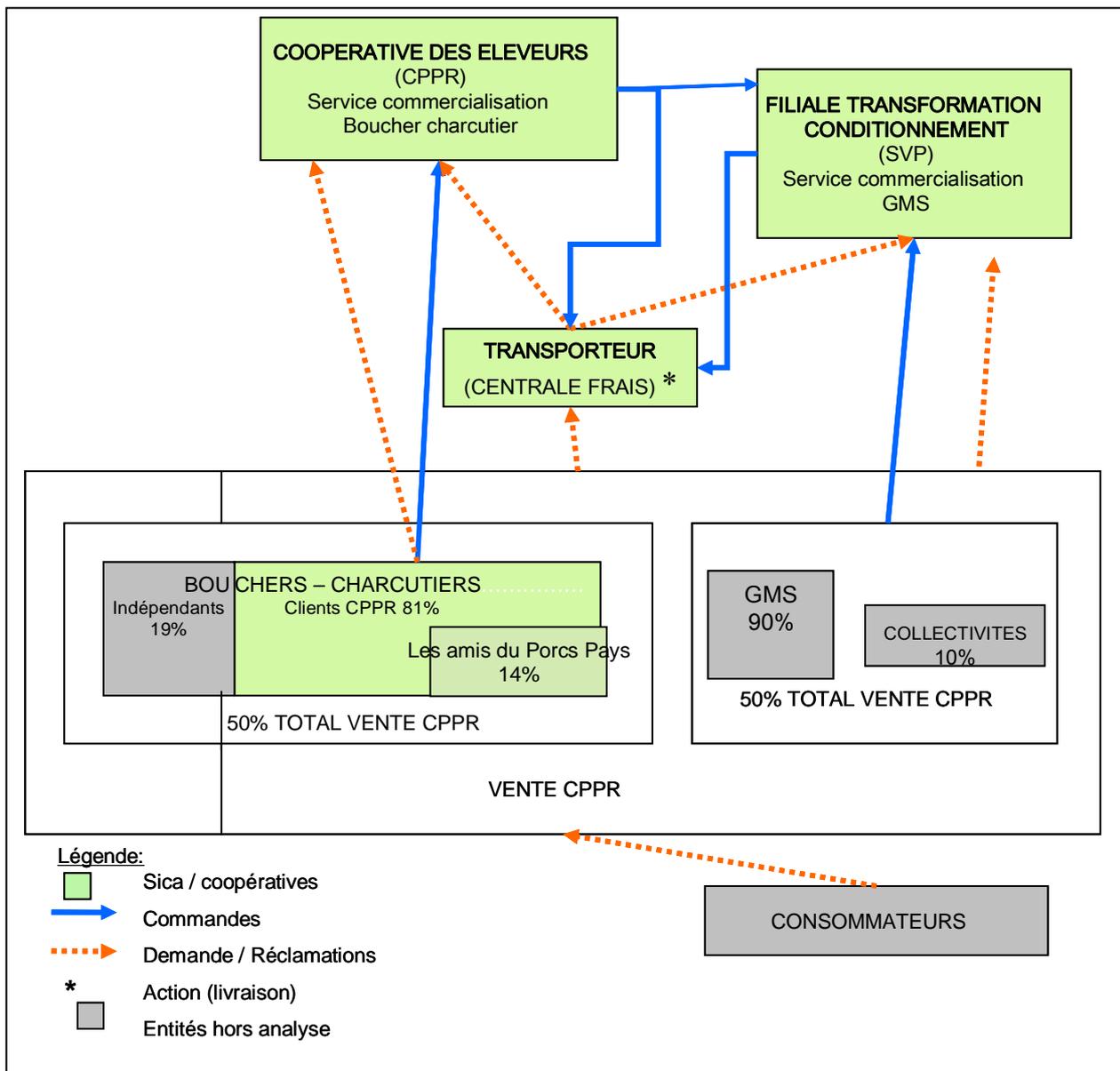


Figure 12. Coordination des acteurs pour la commercialisation des produits.

Auteur : Séverine Durand

Interface Vendeurs / CPPR / Transformation - conditionnement

CPPR

Indicateurs : Commandes des BC et GMS

Règle : Transmission commandes pour abattoir (service logistique CPPR) et SVP en début de semaine + Ajustement journaliers : commande en A pour livraison en B (ou commande en A pour livraison en C pour certains produits et DLC).

Action : Appel téléphonique pour ordre d'enlèvement des animaux pour abattage + Ordre production SVP.

Transformation – conditionnement

Indicateurs : Commandes GMS (interne SVP + Collectivités (service commercialisation) + Commandes CPPR (BC)).

Règle : Réception commande en A pour production prête en B (ou C pour certains produits).

Action : Transformation, conditionnement, acheminement pour enlèvement (centrale frais / quai embarquement).

Vendeurs

Indicateurs : Gestion des stocks interne / niveau de vente.

Règle : Commande en A pour B (ou C pour certains produits).

Action : Appel téléphonique pour commande auprès de SVP (GMS) ou CPPR (BC)

Interface Transporteur – Vendeurs

Vendeurs

Indicateurs : Gestion des stocks interne / niveau de vente

Règle : commande en A pour B (ou C pour certains produits).

Action : appel téléphonique SVP (GMS) ou CPPR (BC)

Transporteur

Indicateurs : Volumes marchandises SVP + Indépendants / localisation des clients : Optimisation logistique des livraisons

Règle : si produits réceptionnés en A, livrés en B (matin).

Action : réception (après-midi), pointage, chargement (nuit), livraison (matin).

Interface Clients – Vendeurs

Vendeur

Indicateurs : Gestion des stocks interne + niveau des ventes / saisonnalité (période fête : décembre / mai) + période du mois (première quinzaine)

Règle : si besoin = commande

Action : commande téléphonique au commercial de SVP (GMS) ou CPPR (BC).

Clients

Indicateurs : Préférences alimentaires, festivités, ressources financières.

Règle : Achat quand besoin

Action : Acte d'achat.

Ici encore, la coordination entre les différentes entités de ce sous système est le fruit d'un réseau de communication formel, où l'action de chaque entité est fortement conditionnée à celle des autres. Cette coordination s'appuie sur un réajustement constant des décisions de chaque entité en fonction de celle des autres entités. L'interdépendance des entités étant forte, la communication y est importante et quotidienne.

Ce sous système met en exergue le fonctionnement en flux tirés de la chaîne logistique, c'est-à-dire son fonctionnement à la demande. Il est intéressant d'observer ce fait puisqu'il constitue l'une des performances du système, à savoir sa capacité de réaction face aux contraintes extérieures au système, ici les variations de la demande. Cette capacité n'étant pas seulement le fruit d'adaptations techniques, mais une nouvelle fois le résultat d'un système d'action concret, puisant ses ressources dans la dynamique des relations entre les acteurs. Cette question fait l'objet de la dernière des représentations conceptuelles de la chaîne logistique ici présentées.

II.5. Une chaîne en flux tirés majoritairement

La représentation ci-dessus (figure 13) présente le caractère de dépendance de la chaîne logistique vis-à-vis de la demande : son fonctionnement en flux tirés.

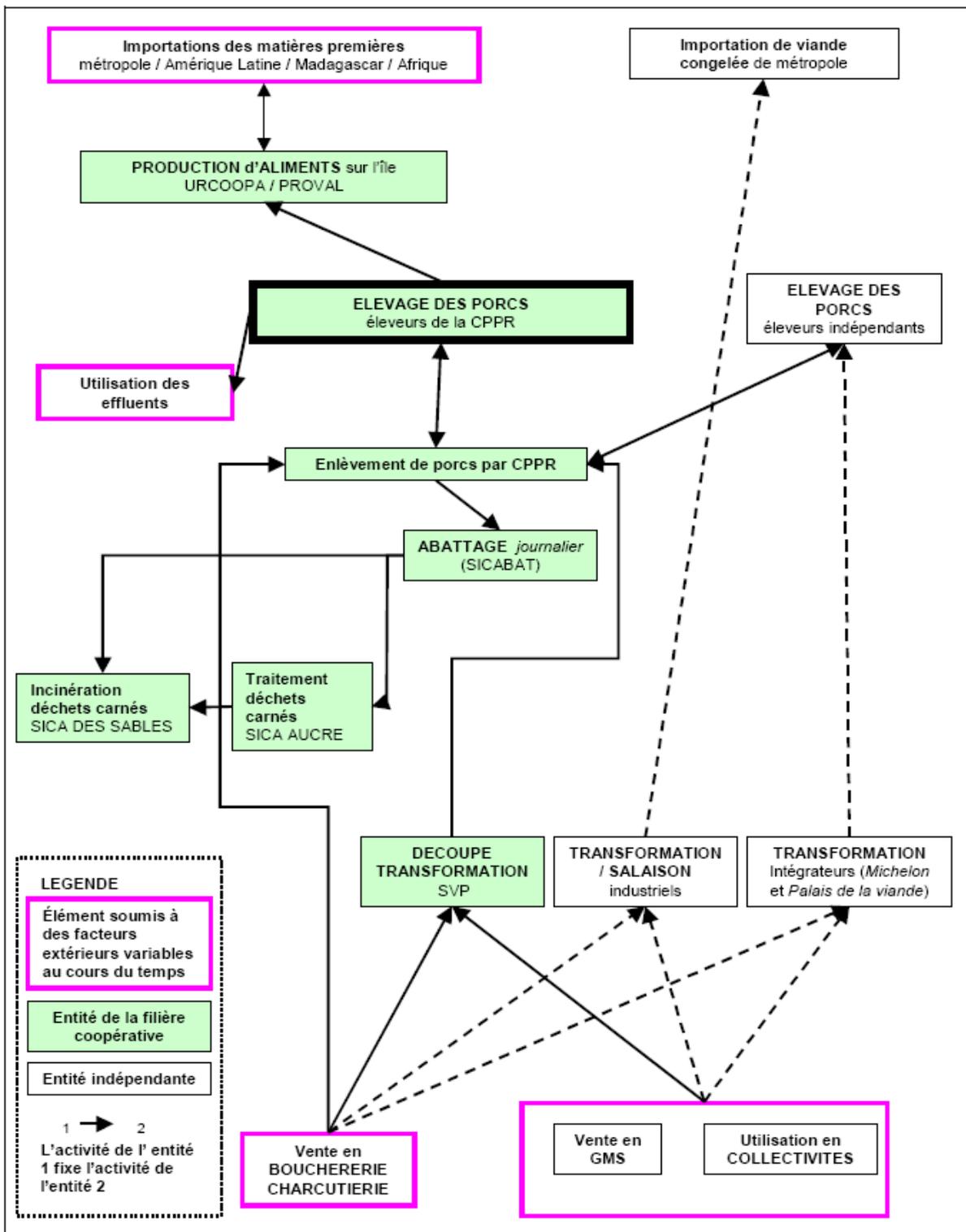


Figure 13. Une chaîne en flux tirés majoritairement.

Auteur : C. Contou⁸⁹ d'après Baglin G. et al, 2001.⁹⁰

L'ensemble de la description du fonctionnement entre les entités de la filière coopérative montre un mode de gestion en flux tirés : la demande émanant des clients GMS, collectivités et BC

⁸⁹ Cerise Contou, *Représentation conceptuelle du système d'élevage porcin à la Réunion en terme de Supply Chain*, rapport de stage de deuxième année, supagro, Montpellier, août 2007.

⁹⁰ Baglin G., Bruel O., Garreau A., Greif M., Van Deflet C. *Management Industriel et Logistique*, ed Economica, 2001.

est prise en compte par la SVP et la CPPR dans un délai de 48h maximum. Ceci conditionne alors les activités d'enlèvement, qui détermine à leur tour le nombre l'abattage et le volume des transformations. Cette organisation en fonction de la demande et des possibilités d'écoulement permet l'adaptation parfaite à cette dernière, qui prend tout son sens dans un contexte de saisonnalité de la demande et d'occurrence de période de surproduction.

Saisonnalité de la demande

La demande en produits carnés porcins est légèrement variable. A l'échelle de l'année, les mois de décembre et janvier ainsi que ceux de mai et juin sont les plus favorables à la consommation, en relation avec les fêtes de fin d'années et les fêtes d'hiver (mariages et communions). A l'échelle du mois, la demande augmente en début de mois sous l'effet de l'arrivée des salaires (et des aides sociales), de manière très importante :

*« C'est l'effet CAF et l'effet RMI (...) y'a quand même 40% de chômage ! »
« Il y a des magasins qui font le double de chiffre d'affaire en début de mois ! » EC10*

Enfin, à l'échelle de la semaine, la demande est plus importante le lundi, pour réapprovisionner les points de ventes après le week-end.

Ainsi, l'organisation au sein du sous-système abattage – transformation – conditionnement – commercialisation est très fortement conditionnée par les fluctuations de la demande, les abattages variant, à l'échelle du jour, de 300 à 1100 abattages.

Cette dépendance à la demande met surtout en évidence la dépendance aux derniers maillons de cette chaîne : la commercialisation, et notamment les GMS :

« On est très fortement dépendant d'eux » EC10

Cette forte dépendance présentant ainsi beaucoup d'enjeu en période de surproduction, où il faut alors les convaincre de laisser plus de place au porc local par rapport aux importations. L'interprofession (ARIBEV) participe alors à cette régulation, notamment sur les prix (baisse du prix grâce à la CORMAP, caisse de péréquation) ; toutefois la négociation avec les GMS est inévitable, et il apparaît que cette négociation est de plus en plus difficile.

« Les distributeurs répondent de moins en moins, en période de surproduction pour aider la filière, ils ont des fonctionnements particuliers maintenant, au mètre linéaire... Eux ce sont de vrais gestionnaires... » EC10

Ce qu'il faut retenir du sous système commercialisation des produits

- Un système au réseau de communication formel
- Une forte interdépendance des entités
- Une orchestration de la coordination par la CPPR
- Une forte dépendance à une demande variable au cours du temps
- Un sous système réactif aux contraintes extérieures
- Une régulation par des stratégies d'acteurs et des outils de régulation

III. L'approche par les réseaux sociaux

« Le réseau apparaît être ainsi un puissant moyen d'action collective, y compris dans le domaine économique »⁹¹

Il n'est regrettamment pas possible de véritablement parler d'analyse des réseaux sociaux, tant leur appréhension requière un travail méthodologiquement coûteux en temps qui n'a pas pu être réalisé dans le cadre de ce stage. Il est ainsi plus juste de parler 'd'approche par les réseaux sociaux', ce qui signifie que sans les avoir finement analysés, ils ont fait l'objet d'une interrogation appuyée par le biais des entretiens. Une deuxième nuance est à faire sur le fait que ces réseaux ont été interrogés essentiellement chez les éleveurs, cœur du système étudié, et non chez l'ensemble des acteurs rencontrés. Il a s'agit d'appréhender leur forme générale et leurs principales caractéristiques apparentes, qui fournissent déjà des éléments de réponse sur la dynamique relationnelle du groupe, et donc sur le fonctionnement de la chaîne logistique.

Le premier élément qui a émergé des entretiens menés auprès des éleveurs est que ces derniers ont un réseau de connaissance professionnelle assez restreint. Chez plus de la moitié des éleveurs rencontrés celui-ci ne comprend pas plus de quatre ou cinq 'contacts' :

« Les relations entre les éleveurs sont assez superficielles... » EE2

« On échange des informations informelles... mais personnes n'assument vraiment ces dires... alors il y a très peu d'échanges » EE1

« On n'a pas vraiment de contacts avec d'autres éleveurs, ils sont trop loin » EE11

« J'aurai bien aimé, mais non, il n'y a pas trop de liens entre les éleveurs » EE12

Pour la majorité des éleveurs interrogés, les relations sont principalement basées sur des échanges matériels ou de services. Les éleveurs ayant tout ce qu'il faut pour travailler, allant même jusqu'à n'y trouver pas grand intérêt :

« On est seulement en contact avec ceux qui rendent service pour l'épandage » EE8

« Puis vaut mieux rester chacun pour soi, avoir tout ce qu'il faut sous la main, c'est mieux » EE11

« Je les connais mais chacun est équipé pareil, donc on se voit pas trop (voisins) » EE5

« Moins tu as besoin de travailler avec des personnes extérieure à l'exploitation, mieux tu te portes » EE2

Les relations, mêmes si elles sont peu nombreuses et majoritairement d'ordre matériel, sont décrites comme bonnes, plutôt cordiales par la grande majorité des éleveurs interrogés.

« Il y a une très bonne entente entre agriculteurs » EE8

« Oui, ça va, on s'entend bien, y'a pas de problème » EE11

« Il y a de bonnes relations avec les autres éleveurs, il y a une volonté de travailler ensemble, même si au début c'est un peu compliqué » EE3

« J'ai des contacts avec quelques uns, on se croise, on s'entend bien » EE5

Certains exprimant même par là une stratégie en cas de difficultés :

⁹¹ Rique, O. Miéville-Ott, V. Lavoyer, V., 2006, op. cit. p 23.

« "Se tirer dans les pattes, c'est pas la peine", on essaie d'avoir de bon rapport, on ne sait jamais. » EE10

Ce fait, inscrit dans un contexte de grand groupe (200 éleveurs adhérents), fait des réseaux sociaux d'éleveurs enquêtés des réseaux d'une densité moyenne faible. La faible densité de réseaux dans un groupe important n'encourageant pas ni l'action collective cohésive ni le respect des normes, puisqu'il ne s'établit pas sur la confiance et permet l'apparition de comportements opportunistes.

Le deuxième élément qui caractérise les réseaux sociaux des éleveurs rencontrés est leurs ancrages dans des relations majoritairement fortes, où la charge émotionnelle est importante et où la relation est installée depuis longue date. Il s'agit principalement du voisinage ou de relations familiales. Une nouvelle fois les relations sont surtout de l'ordre de l'entraide matérielle, mais ici également de l'ordre du soutien technique, par l'échange de conseils. Ce fait se confirme pour la quasi totalité des éleveurs rencontrés.

« On se connaît depuis... sais pas, le début. C'est surtout pour les effluents..., sinon pour se dépanner" » EE5

« Elle est juste à côté, on s'entend bien, on se conseille, on se dépanne ; Avec mon ancien maître de stage aussi, je l'appelle, pour les conseils » EE10

« On se connaît bien, on s'entraide quand on a besoin, surtout pour le matériel (voisin). Mon cousin, on s'entend très bien, du coup on se voit beaucoup et on s'aide » EE7

« On ne se voit pas tout le temps non plus. Mais on est amis, on se connaît très bien, on se donne des coups de mains, des conseils ... on se prête du matériel » EE13

La combinaison d'un réseau social peu dense et de liens majoritairement forts limite les possibilités d'accès à une information nouvelle. Un tiers des éleveurs interrogés regrette ainsi des échanges trop pauvres en informations techniques :

« On apprend plus grand-chose, c'est toujours les mêmes choses (entre éleveurs) » EE7

« En terme de technique d'élevage, il n'y a pas vraiment d'échanges » EE2

Selon certains des experts rencontrés, l'histoire réunionnaise de l'élevage est en effet assez marquée par l'individualisme, malgré une organisation majoritaire de type coopérative. Ainsi, la formation de groupe d'intérêt agricole au niveau interindividuel (GAEC, CUMA...) serait bien moins répandue qu'en métropole par exemple. Ce fait serait en train de s'amoindrir, face à l'augmentation des contraintes.

« Je suis en coopérative, en GAEC, en CUMA... Je ne travaille pas tout seul dans mon coin. Il y a eu beaucoup d'individualisme pendant de nombreuses années, aujourd'hui, depuis 5 / 6 ans, il y a de plus en plus de regroupement en GAEC, en CUMA... c'est normal, il y a de plus en plus de contraintes... ça pousse à plus de solidarité » EE3

La mise en place récente et en réponse à la demande de certains éleveurs, par la CPPR, 'de club de progrès', semble aller dans le sens d'une augmentation des échanges entre les éleveurs. Ces 'club de progrès' consiste en une réunion de petits groupes d'éleveurs 'de même niveau' et animé par le technicien d'élevage de la coopérative chez ces éleveurs, où les éleveurs choisissent et évoquent les sujets sur leur métier. Celles-ci, rencontre apparemment un assez vif succès, avec des taux de participation allant jusqu'à 90%, selon un enquêté (EC9) de la coopérative. Chez les éleveurs rencontrés, bien que tous ne s'y rendent pas, la grande majorité affirme que c'est une bonne chose. Des visites d'atelier chez les uns et les autres sont prévus, l'échange d'informations techniques est encouragé... et même recherche.

Ce qu'il faut retenir sur la forme des réseaux sociaux des éleveurs interrogés :

- Des réseaux sociaux peu denses
: Moins de confiance : Des normes moins respectées : Plus de comportements opportunistes
- Des liens majoritairement forts : une occurrence de nouvelles informations limitée
- Des échanges motivés principalement par l'entraide matérielle
- Un passif d'individualisme
- Une tendance vers plus de relations inter éleveurs qui se traduit en une volonté de la coopérative

IV. Le modèle des 4C

L'analyse de la gestion collective au sein de la chaîne logistique va maintenant permettre de caractériser celle-ci en fonction de la typologie des 4c⁹².

Reposant sur les éléments mis en exergue plus en avant de ce rapport, ce modèle va permettre de situer la gestion de cette chaîne logistique dans un des quatre types identifiés dans ce modèle. Chacun des critères le définissant va donc être repris afin de parvenir, par la combinaison, à un type particulier de 'supply chain management', selon ce qu'il est prédéfini par la typologie.

Il est important de préciser ici, que même s'il s'agit de caractériser la dynamique de gestion collective au sein de toute la chaîne, notre sujet et le choix de son unité d'analyse : la chaîne logistique définie à partir de l'exploitation, a conduit à examiner dans le détail plus particulièrement les relations qu'entretiennent les éleveurs avec leurs maillons amont et aval. La configuration de la typologie qui va être définie repose donc principalement sur les représentations de ces derniers, même s'il a s'agit de recouper ces informations avec les dires des autres acteurs de la chaîne d'une part et les éléments objectifs (règles, contrat, statuts) d'autre part. Ainsi, seront distingués, à chaque fois qu'il sera nécessaire et pour chaque critère, ce qu'il en est pour les éleveurs, et ce qu'il en est pour les acteurs des autres entités de la chaîne.

Les deux premiers critères de la typologie, issus de deux modèles antérieurs, sont le type d'échange et le type d'interdépendance.

IV.1. Les échanges : de l'égalitaire au communal

Le statut 'coopératif' de la chaîne, avec un mode de fonctionnement « un homme, une voix », pourrait porter à conclure, à priori, à un type d'échange de « partage communal ». Si celui-ci est effectivement observé entre les éleveurs de la coopérative, il n'en est pas de même pour les échanges avec les autres entités.

En ce qui concerne les éleveurs, l'approche par les réseaux a permis de mettre en évidence des échanges dit communaux, c'est-à-dire inscrit dans une relation de respect (les relations entre éleveurs sont apparues comme majoritairement bonnes) et de partage (l'objet des échanges étant principalement la mise en commun ou au moins le partage de matériels, voir de conseils), où chaque partie est l'équivalente d'une autre. Ce dernier élément se vérifie notamment par le fait que les éleveurs ne se mettent pas en situation de concurrence (« *On n'est pas concurrents* » EE10), et n'ont donc pas tendance à s'établir en comparaison les uns des autres. Ce fait s'inscrivant totalement dans le statut juridique de ce groupe, la coopérative, qui confère à chaque membre le même poids (un homme, une voix).

En ce qui concerne les échanges entre les entités de la chaîne pris dans leur globalité, que ce soient les stratégies d'éleveurs mis en place pour les sorties d'animaux, celles de l'interprofession pour la gestion des périodes de surproduction vis-à-vis des GMS, ou encore celles élaborés par la CPPR pour que les éleveurs respectent les normes (pratiques du scoring⁹³) ; ils permettent de conclure à une forme d'échange égalitaire, où chaque partie veut maintenir ou restaurer l'équilibre en défendant ses propres intérêts (stratégie d'acteur).

⁹² Voir pour le détail de cette typologie chapitre II. 5 p 31

⁹³ Se dit ici d'un mode de rémunération conditionné aux respects de certains critères. Ainsi, si les éleveurs sont rémunérés sur la base de critère de qualité de la viande d'une part, un pourcentage de cette rémunération est conditionné aux respects des quotas ou bien des normes sanitaires ou environnementales en rigueur, d'autre part.

IV.2. Une interdépendance « faible » entre les entités

L'interdépendance entre les entités de la chaîne, comme il l'a été démontré dans l'analyse de la coordination entre les acteurs est très forte, nécessitant et impliquant de nombreuses interactions entre les parties. Un fonctionnement en 'flux tirés' rend tout d'abord les entités des étapes de transformation de produit (abattage, transformation, conditionnement) dépendante de la demande. Cette dépendance se répercutant sur le nombre de porcs à enlever en élevage, et rend ainsi le maillon production dépendant à son tour. Enfin, le niveau de production en atelier d'élevage conditionnent le volume des approvisionnements et donc des importations, maillon le plus en amont de la chaîne.

Si l'on observe l'interdépendance d'une manière linéaire, il en est de même : les importations rendent possible la fabrication d'aliment, qui rend possible l'approvisionnement des élevages, qui rend à son tour possible la production, etc...

Dans le modèle des 4C ce type d'interdépendance, caractérisé par des entités qui se coordonnent afin d'atteindre leur but respectif et les buts communs est nommée « faible interdépendance ».

Les quatre autres critères de la typologie, qui sont des concepts fondamentaux dans le cadre de la gestion des chaînes logistiques sont le partage de l'information, la confiance, les processus de prise de décision, et la congruence des buts.

IV.3. Un partage de l'information général

Comme cela a été démontré lors de l'analyse de la circulation de l'information dans la chaîne logistique, les flux informationnels ne se limitent pas aux entités adjacentes directement mais se partagent aux différents niveaux de la chaîne logistique. Ainsi, dans la typologie des 4c ce partage de l'information est considéré comme général.

La question de l'information ayant été largement développée en première partie, elle ne fait pas ici l'objet d'une nouvelle analyse.⁹⁴

IV.4. Une confiance de compétences... et de fiabilité

L'analyse du mode de coordination entre les acteurs a montré qu'aux niveaux des entités de la transformation de produit d'une part, de l'approvisionnement en aliment ou de la commercialisation d'autre part, la confiance est une « confiance de compétence », où chaque entité, liée aux autres par des engagements (formellement définis ou non) en vue d'une production commune de qualité, a relativement confiance envers les compétences des autres entités. Ce fait étant largement dépendant de l'inscription dans le temps de ce fonctionnement jugé par les acteurs comme bon, et des bons résultats économiques qu'il permet.

De la même manière, l'analyse du corpus des entretiens a révélé que la majorité des éleveurs rencontrés ont confiance envers les autres entités de la chaîne avec lesquels ils sont en contacts directs (CPPR, PROVENDIERS) :

« Les administrateurs ne sont pas mieux servis que les autres, voir moins, car ils sont plus surveillés ; c'est une preuve de bon fonctionnement, il y a une relation de transparence, j'ai entièrement confiance » EE2

« Ça fonctionne bien, comme une vraie coopérative » EE13

⁹⁴ Voir pour le détail chapitre V. 1, p 59.

Le niveau de confiance des éleveurs envers leurs maillons aval et amont, ainsi qu'envers leur coopérative est toutefois à nuancer par rapport à celui observé entre les autres entités. En effet, un tiers des acteurs rencontrés, n'ont au contraire, pas vraiment confiance en leur coopérative :

« L'esprit coopératif s'est transformé en un esprit d'entreprise qui "étrangle les éleveurs", et où les administrateurs sont mieux servis que les autres » EE1

« Pendant game de, certains étaient servis avant les autres... les administrateurs... Ce devrait être dispatché à part égale, et c'est tout l'inverse » EE6

Selon un des experts de la coopérative rencontré, ce fait dépend de l'investissement de l'éleveur dans la coopérative :

« Avec le peloton de tête il n'y a pas de problèmes, après il y a toujours un peloton de queue ... Certains éleveurs ont l'impression, à tort ou à raison d'être laissé de côté par la structure... et ça a pris trop d'ampleur » EE3

Il est ainsi plus difficile de trancher sur le type de confiance des éleveurs accordé aux autres entités. L'approche par les réseaux sociaux, révélant des réseaux peu denses semblent indiquer un terrain non propice à l'émergence de la confiance. La majorité semble tout de même avoir une certaine confiance en le système de par l'expérience d'un fonctionnement, ce qui amène à conclure à une confiance de fiabilité des éleveurs envers leur coopérative. Ce type de confiance est gagné en agissant d'une manière cohérente et prévisible au cours d'une période prolongée. Ainsi, les éleveurs adhérents, avec l'assurance de l'écoulement de leur production (même si elle est parfois mis à mal) ont tendance à accorder du crédit à cette organisation. Cette confiance de fiabilité pourrait ainsi expliquer pourquoi certains ne font justement plus vraiment confiance au système. Ce type de confiance est en effet fragilisé par la non correspondance entre des promesses et des actions. Le tiers des éleveurs rencontrés ayant exprimé un manque de confiance sont effectivement ceux qui ont été déçu par le système pour différentes raisons (difficultés de trésorerie, difficultés d'enlèvement des porcs pendant surproduction, refus d'augmentation de quotas).

IV.5. Un processus de prise de décision collectiviste et centralisée... mais un arrangement asymétrique

La forte interdépendance des entités au sein de la chaîne contraint celles-ci à inscrire leurs décisions dans les objectifs de l'ensemble, avec bienveillance pour le fonctionnement global de la chaîne, puisqu'un dysfonctionnement d'une entité entraîne forcément des répercussions sur l'ensemble. Le processus de prise de décision est donc collectiviste, et de lui dépend le bon fonctionnement de la chaîne.

Le processus de décision est centralisé puisque chaque entité a un pouvoir de décision sur une fonction particulière.

L'ensemble des entités s'inscrivent dans une volonté de fonctionner ensemble et ne peuvent prendre des décisions indépendamment de l'intérêt des autres entités. Chez les éleveurs, le principe coopératif du « un homme, une voix » implique l'ensemble des éleveurs dans le processus de prise de décision au sein de la coopérative. Ce droit de vote ne permet cependant pas de prendre les décisions directement mais confère le droit à ceux qui ont été élus de représenter l'ensemble. Ainsi, il s'agit également d'un processus de décision de type asymétrique, où une ou plusieurs entités (ici la CPPR et l'URCOOPA) détiennent le pouvoir de décision et impose ainsi les 'buts super ordonnés' aux autres entités, comme un éleveur - expert de la CPPR nous le confirme :

« L'adhérent lui-même il ne remonte pas au niveau de la coopérative, c'est au niveau du conseil de surveillance qu'on prend les décisions de production, les quotas ou les réponses aux problèmes d'éleveurs » EE 3

Ce fait n'a pas de conséquence fâcheuse si ces buts super ordonnés comme leur inscription dans un modèle coopératif le promet, sont déterminés dans l'intérêt de l'ensemble d'une part, mais aussi dans l'intérêt de chacun. Ce fait, suscite toutefois des doutes chez le tiers des éleveurs qui manquent de confiance envers leur coopérative :

« Quelques uns dirigent tout et profitent du système (administratif) » EE1

IV.6. La congruence de but : Véritable ... ou modérée ?

Si l'on considère seulement les autres entités de la chaîne que l'atelier d'élevage, la congruence des buts peut être qualifiée de véritable. Les entités de la CPPR, des différentes SICA de la transformation et du transport ainsi que les provendiers ont été construites justement avec un objectif commun, de créer les outils nécessaires à une filière porcine efficace. Ainsi, les entités agissent dans le même sens et de manière si interdépendante que chacune d'entre elle est convaincue que les objectifs de l'ensemble vont permettre de réaliser les siens. Si l'on considère l'atelier d'élevage, une nouvelle fois les choses sont plus mitigées. Si la majorité des éleveurs rencontrés s'accorde sur cette congruence de but :

« On est tous dans le même bateau » EE1

« Le protocole défini est dans l'intérêt de tout le monde » EE13

Une nouvelle fois, le tiers des enquêtés émettent des doutes sur cette congruence de but :

« La coopérative prend une importance énorme, l'adhérent est écarté, tout est contrôlé par la coopérative... et ils font ce qu'ils veulent, ils font des bénéfices énormes et ils investissent n'importe où » (Projet de Urcoopa, usine fabrication aliment crevette pour Madagascar). EE1

Ainsi, pour ne pas négliger les voix de certains, il serait certainement plus juste, au moins du point de vue des éleveurs de parler de congruence modérée, où les objectifs super ordonnés de l'ensemble peuvent différer un peu de ceux des entités qui la composent, mais qui restent en partie compatibles.

Les distances temporelles entre la décision et l'action pouvant aussi parfois contribuer à l'apparente « non congruence des buts » : Le contexte de contraintes environnementales grandissantes et les échéanciers temporels (mise aux normes pour 2012 selon les directives communautaires) oblige la CPPR à inscrire les éleveurs dans une conduite du changement, qui nécessite de nouveaux investissements, et qui n'est pas comprises par l'ensemble des éleveurs.

La chaîne logistique dans laquelle s'insère la production porcine réunionnaise est donc définie par :

- Des échanges égalitaires
- Une interdépendance faible
- Une confiance de compétence / fiabilité (selon éleveurs)
- Un processus de décision collectiviste et centralisé mais d'arrangement asymétrique
- Un partage de l'information général
- Une véritable congruence de buts / congruence modérée (selon éleveurs)

La combinaison de ces caractéristiques, conformément à la typologie des 4C ne permet pas de caractériser la chaîne logistique avec fermeté, puisque son profil ne correspond avec exactitude à aucun des types définis. Cette chaîne se rapproche le plus du type « collaborative », avec la nuance faite sur le type d'arrangement asymétrique du processus de prise de décision.

En effet, le profil de chaîne logistique « collaborative » présente selon le modèle, un processus de décision paritaire, où chaque entité a un impact équivalent sur le processus de décision, les buts super ordonnés étant ainsi communément convenus par l'ensemble des entités.

Or, ici, le rôle central que joue la CPPR 'en chef d'orchestre' du système lui confère les sources de pouvoirs au sein de l'organisation les plus stratégiques :

- le contrôle de la communication et des informations internes (celui qui connaît le mieux l'organisation a un pouvoir de rétention, de sélection de déformation de l'information), renforcé ici par un réseau de communication informel plutôt pauvre au sein d'un réseau peu dense
- la possession de la compétence technique : les techniciens conseillent, encadrent (et contrôlent) les éleveurs
- la maîtrise de l'information concernant l'environnement de l'organisation : les organisations interprofessionnelles (ARIBEV), les regroupements inter coopératives (FRCA), la production d'aliment (URCCOPA)
- la connaissance des règles de fonctionnement de l'organisation : le conseil d'administration a le pouvoir de faire appliquer les règles, d'arbitrer entre les règles, voire de pouvoir de les changer si jugée utile. Il détient un pouvoir de sanction en cas de non respect par l'éleveur de la charte qu'il s'est engagé à suivre (pouvoir d'exclusion).

Cette centralisation du pouvoir par la coopérative amenant une nuance au fonctionnement « collaboratif » de la chaîne logistique que cette analyse a permis de dégager.

**Chapitre 6 CONCLUSION : Une filière porcine performante,
Une coordination d'acteurs efficace ?**

La chaîne logistique dans laquelle s'insère la production porcine réunionnaise apparaît ainsi, au regard des éléments qu'a fournis la présente étude, comme un système plutôt performant.

Forte de son ancrage territorial tout d'abord : Le projet entrepreneurial de la filière, avec une politique de quota d'une part (permettant le partage de l'activité au plus grand nombre) et une politique active de réaménagement des localisations d'ateliers d'élevage (incitation au déplacement quand en zone fortement urbanisée) avec une incitation à l'établissement dans les hauts d'autre part, est congruent avec les politiques plus globales d'aménagement du territoire réunionnais et les politiques de maintien de l'activité agricole dans les DOM. Elle bénéficie ainsi à ce titre d'un fort soutien des institutions publiques. Son développement, dans un processus de spécification a su se faire en mobilisant les institutions existantes mais aussi en créant les nouvelles institutions aptes à prendre en compte les nouvelles contraintes ou opportunités économiques (ARIBEV, OCTROI...).

Forte de ses résultats économiques et de son fonctionnement totalement intégré ensuite : Son organisation particulière lui permet aujourd'hui d'apparaître comme une filière sereine économiquement, réactive et même anticipant les nouvelles contraintes, environnementales notamment.

Forte d'une coordination humaine bien établie et efficace enfin : Elle présente selon la typologie référente un mode de gestion « collaboratif » qui lui semble lui promettre de beaux lendemains.

Cette réalité aurait pu être ainsi appréhendée si l'étude de terrain ne nous avait pas également fourni des éléments pour mettre en doute ce fonctionnement si 'calibré'. Les tensions, inévitables au sein de toute organisation du fait du jeu des stratégies des acteurs et des enjeux de pouvoirs, semblent ici prendre de l'ampleur chez certains éleveurs, peut-être proportionnellement à l'ampleur du pouvoir pris par le système coopératif.

Ainsi il y a des mécontentements, ainsi certains éleveurs, cœur de ce système, ne s'identifient plus à ce modèle justement si parfait. Ainsi, ce monde coopératif a prit tellement d'ampleur qu'il est aujourd'hui un grand groupe au chiffre d'affaire conséquent dans lequel certains éleveurs ne se reconnaissent plus. Pour autant, ces éleveurs, bien que membres coopératifs, reliés par une identité commune, ne forment pas un groupe cohésif. Leurs réseaux sociaux apparaissent peu denses et ancrés dans des liens forts, stériles de nouveauté. Le sentiment de dépendance semble dominer celui de la confiance. Ce terrain ne permettant pas la construction d'une véritable action collective, fournit le terrain propice à l'occurrence de comportements opportunistes ; le respect des règles devient plus incertain.

Qu'en sera-t-il demain, comment les éleveurs réunionnais encore ancrés dans une agriculture familiale pourront continuer à s'identifier à un système coopératif qui, en voulant se doter, quand bien même avec justesse, des outils nécessaires face aux contraintes extérieures grandissantes, se constitue en une « méta organisation », contrôlant l'ensemble du système ?

Quelle dynamique va se construire à l'horizon des changements inévitables à conduire ?

Ces interrogations ne peuvent bien évidemment trouver de réponses dans une analyse comme celle qui vient d'être menée, cela nécessiterait une appréhension beaucoup plus fine des représentations d'acteurs de cette chaîne d'une part, et le recours aux méthodes de prévisions d'autre part.

Et surtout, ce n'était pas là le sujet de notre étude. Il ne s'agissait pas en effet d'étudier particulièrement la chaîne logistique de la production porcine réunionnaise, celle-ci n'était qu'un moyen pour en représenter conceptuellement le fonctionnement. L'objectif à terme auquel aura participé ce travail est de modéliser le fonctionnement d'une chaîne logistique du secteur agricole. L'objet particulier de ce travail, l'analyse des pratiques de gestion collective, visait à appréhender le type de coordination qui relie les acteurs au sein d'une chaîne logistique et la dynamique organisationnelle qu'elle nécessite.

Ainsi, ce n'est pas sur l'objet précis de la chaîne logistique réunionnaise qu'il y aurait à effectuer de la prospective pour répondre au mieux au sujet posé, mais plus sur le fonctionnement organisationnel en général. En guise d'ouverture va donc être présenté le point de vue de Hervé Laroche, sur ce qu'il nomme « le paradigme stratégique », qui présente les risques de ce que peut devenir demain, un système qui fonctionne bien aujourd'hui.

En guise de prospective.... Autour du paradigme stratégique⁹⁵ :

Se placer dans une approche prospective en termes de chaîne logistique revient à se placer sur le long terme et donc à interroger la « stratégie » de la filière, niveau d'analyse sur l'organisation dans sa globalité et dans ses relations avec son environnement.

Dans la vision classique, la stratégie est le fruit d'une « *somme de prise de décision (...), seul ou en groupe* », qui selon H. Laroche a l'inconvénient de ne situer la stratégie que dans une approche microéconomique. L'approche contextualiste, approche en termes de changement stratégique (à posteriori, basé sur l'analyse de ce qui s'est passé sur une longue période), présente l'inconvénient de ne pas prendre en compte la participation des acteurs au processus de prise de décision. Il propose ainsi un modèle, une sorte d'étalon... le paradigme stratégique.

Un paradigme est, selon Johnson⁹⁶ l'« *ensemble des croyances et des hypothèses relativement communément répandue dans l'organisation (même si leur partage peut-être non uniforme), considérées comme allant de soi (non remise en question) et perceptibles dans les histoires – explications des managers (pas forcément présents à l'esprit de tous), qui jouent un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux (=grille de lecture) et dans la configuration des réponses stratégiques organisationnellement pertinentes (conception des réponses en fonction de cette grille)* ».

Le paradigme s'accompagne de deux réalités, qui font partie intégrante de lui :
La réalité politique tout d'abord : il y a derrière cela toujours un groupe dominant ; les croyances et hypothèses du système sont aussi des systèmes de légitimité pour le groupe dominant.
La dimension identitaire ensuite : il y a des traits, des attributs qui sont différents dans les autres organisations du même domaine. Les croyances ne sont pas abstraites, ce sont des croyances sur ce que l'on est, ce qui nous définit.

Ainsi, si l'on se rapporte à l'exemple de la chaîne logistique présentée ici, et de par les éléments que nous a fournis son étude, nous pourrions émettre l'hypothèse de la présence d'un paradigme qui pourrait être nommé « le tout coopératif réunionnais » et son groupe dominant en serait son entité centrale, la CPPR.

Le paradigme entretient un lien étroit avec l'action en ce sens qu'il en est « *Le stock des raisons d'agir* », constituant les fondements de l'action, laquelle action obéit toujours à une logique propre. Or, selon les approches classiques, la logique d'action est une logique opposée à la logique de décision (Brunsson⁹⁷) qui implique forcément une réflexion. L'action, elle, ne laisse pas de place pour le doute sur le fondement de l'action. C'est la condition indispensable pour qu'elle puisse être performante, voire avoir lieu (comment agir en ayant le doute de son action ?). Cette approche pose ainsi, dans l'analyse du fonctionnement d'une organisation, le problème de

⁹⁵ Hervé Laroche, *Ebauche d'un modèle de l'action stratégique en entreprise*, Risques, crises et problématiques de la décision dans les organisations, pp43-103 ; Acte de la 4ème séance du séminaire du Programme Risques collectifs et situations de crises du CNRS, organisé à l'IHESI les 15.11.95 (Paris).

⁹⁶ Cité Laroche Hervé, par op. cit p 90

⁹⁷ Idem

l'articulation entre les deux : une partie de l'organisation qui fonctionne sur la fabrication de décisions et une autre qui fonctionne sur des modes d'action, et qui peuvent donc être très disjoints. Le paradigme, au contraire donne les raisons de l'action, les éléments dont on ne doute pas. Il est évident, facile, il permet la production d'action automatique. La production de l'action, dans un mécanisme de renforcement, actualise le paradigme. Les actions qu'il englobe le manifestent, le mettent dans des situations concrètes. Quand une solution émane du paradigme pour une nouvelle situation, elle le vérifie, le renforce.

Les entités, maillons ou entreprises de la chaîne se représentent comme des systèmes fortement couplés (entendre ici interdépendants). Le paradigme est central dans cette opération de construction d'une image de couplage : c'est ce qui va tenir ensemble les morceaux. Le paradigme est ce qui permet le local, ce qui permet à un segment de l'organiser, d'exister en tant que tel, d'avoir ses propres logiques, tout en étant quand même relié au tout.

Le paradigme fournit également un moyen (notamment cognitif) pour saisir toute la réalité lointaine non maîtrisées. Cette distance 'menaçante' est le fruit d'une distance matérielle (la réalité est loin des décideurs), d'une distance temporelle (entre décision et résultat), une distance logique (évolution d'autres dimensions : marché, contexte..) et d'une distance pratique (celui qui décide n'est pas celui qui agit pour mettre en œuvre).

Ainsi, dans l'exemple de la filière porcine réunionnaise, ces distances sont apparues dans les dires des enquêtes, et la dimension menaçante face au « je ne maîtrise pas tout » aussi ; - même si le cadre de travail n'a pas permis de développer cet élément -.

Le système coopératif en place apparaissait alors facilement comme une réponse ; le protocole, la convention qui unit les entités leur fournissait un élément de cadrage : « c'est comme cela que cela fonctionne ».

Le contexte insulaire limitant les autres possibilités en est d'ailleurs peut-être un facteur aggravant.

Selon Hervé Laroche, la dynamique propre de l'organisation est une dynamique de reproduction et d'inertie ; avec des périodes de continuité (longues) et de révolution (brèves). Le paradigme produit une dynamique mais une dynamique faite inertie où l'on observe deux phénomènes principaux :

- Le phénomène de rigidité :

De nombreuses théories détaillent ce phénomène, dont peut être ici retenue la question de l'escalade et de l'engagement : on se trouve engagé dans des situations et parce que l'on a dépensé des ressources (ex : temps, argent) et on se retrouve amené à persister dans une action qui n'apporte pas les résultats espérés.

Ainsi, une des éleveuses rencontrées a clairement exprimé sa déception vis-à-vis du fonctionnement du système « tout coopératif », dans lequel elle regrettait par exemple la faible augmentation des prix ou la solidarité envers les éleveurs les moins performants, mais elle a également exprimé clairement aussi son 'engagement de longue date', les espoirs qu'elle avait mis en ce système... et son impossibilité à en sortir. (EE11)

- Les effets pervers du succès

L'idée de base est que le succès amène la reproduction. Cette reproduction, confrontée au monde mouvant qui l'entoure conduit inévitablement, à long terme, à l'échec.

Ce fait a été pressenti par l'un des éleveurs rencontrés et nous permet de conclure sur cette réflexion :

« Ha, oui, cela fonctionne très bien, peut être même trop bien... Le risque s'est de s'endormir sur ces lauriers... ne pas anticiper. Ca marche plutôt bien...alors personne ne se plaint. Et même, quand y'a surproduction la CPPR avance argent ; puis ils ferment les yeux sur beaucoup de choses, alors tout va bien... mais quand y'a sous production, les éleveurs, s'ils étaient mieux organisés, ils pourraient combler, mais ça faut le vouloir, le prévoir... et ce n'est pas prévu comme ça. » EE6

Chapitre 7 BILAN METHODOLOGIQUE CRITIQUE

Des limites à émettre

Sans conteste, on peut affirmer que pour parvenir à une étude de meilleure qualité il aurait été nécessaire de réaliser un nombre bien plus important d'entretiens. En effet, la principale limite qui puisse être faite à ce travail est certainement le nombre restreint de personnes rencontrées. Si un représentant de l'ensemble des entités a pu être rencontré afin de mettre en évidence le protocole de coordination ; pour appréhender au mieux les représentations des acteurs de la chaîne et la dynamique relationnelle qui les lie il aurait été préférable d'en rencontrer davantage. Ainsi l'approche par les réseaux aurait peut être pu se faire en une véritable analyse, et non se limiter à ce qu'elle a pu être : une simple approche. De la même manière, même si la rencontre des treize élèves nous a fourni des éléments de réponses pour comprendre le fonctionnement organisationnel, il est certain qu'en rencontrer davantage aurait permis de le représenter encore plus finement.

Ce fait regrettable, s'explique par un certain nombre d'éléments propres au contexte du stage, d'une part, ainsi que par les difficultés d'aller de la pluridisciplinarité vers l'interdisciplinarité, d'autre part, ainsi que l'exigeait le sujet.

Le contexte du stage et ses difficultés pratiques

Le premier élément limitatif à l'étude fut le temps alloué à celle-ci. En effet, la méthodologie de recherche par entretien est très coûteuse en temps, elle nécessite un temps de préparation des entretiens, un temps de recherche de contacts et de prises de rendez-vous, un temps de conduites d'entretiens, et enfin, un temps d'analyse de ceux-ci. A cette condition commune à toute recherche de ce type est venu s'aggraver différents éléments de contexte, mettant en exergue cette contrainte temporelle.

La conduite des entretiens, d'une moyenne de deux heures nécessitait en effet pratiquement une journée de travail à chaque fois : Le contexte des infrastructures routières de la Réunion ne facilitant pas les déplacements... Les difficultés d'obtention de rendez-vous ont aussi participé à ralentir le déroulement de la recherche. La période des vacances scolaires ainsi que la campagne de coupe de la canne sont apparus comme des limites à la disponibilité des élèves. Ainsi, s'il était déjà difficile d'obtenir des rendez-vous, il était aussi difficile de mobiliser l'acteur qui avait accepté la rencontre trop longtemps... ce qui limitait le nombre des informations possibles à recueillir.

Un deuxième élément restrictif aux nombres d'entretiens menés fut tout simplement le temps qu'il a fallu pour parvenir à faire admettre leurs nécessités dans le cadre de ce travail pluridisciplinaire. Cette approche, propre aux sciences humaines et sociales n'est en effet pas forcément admise d'emblée par les autres disciplines que mobilisaient ce sujet. Ainsi, si l'évaluation des pratiques par la conduite d'entretien est désormais bien admise au sein des sciences agronomiques, les exigences de la modélisation ont été difficilement compatibles avec une approche aussi « ouverte »... Il a donc été nécessaire d'allouer du temps à faire admettre leur intérêt... ce qui a ainsi décalé dans le temps les premiers entretiens menés. Ce fait s'inscrit plus généralement dans les difficultés de tendre d'un travail pluridisciplinaire... vers un travail interdisciplinaire.

Les difficultés du passage de la pluridisciplinarité à l'interdisciplinarité

Le sujet au carrefour des sciences agronomiques et humaines d'une part mais aussi des sciences de gestion et de logistique, d'autre part, nécessitait une approche sous différents angles. La réalisation du travail en binôme, bien que très riche en échanges interdisciplinaires justement, a posé également certaines contraintes. La conduite d'entretien tout d'abord. Les entretiens, de par les besoins du sujet et les contraintes temporelles qui entouraient son étude ont été menés en binôme avec la stagiaire agronome. La partie qu'elle devait renseigner, beaucoup plus « technique » devait donc être interrogée dans le même entretien que celui qui devait me permettre une appréhension du mode de coordination des acteurs et une appréhension de leurs représentations... Deux approches

opposées, un seul entretien, limité en temps... Cette contrainte a forcé à travailler davantage à la cohérence de la grille d'entretien et a apporté une difficulté supplémentaire à la conduite d'entretien ; il est certainement à regretter que cette contrainte ait quelque peu affecté la qualité du matériel ainsi recueilli.

Ce travail en binôme a de plus nécessité tout au long de ce stage de nombreuses discussions, de nombreuses explications pour que chacune d'entre nous comprennent ce que l'autre faisait et ainsi au mieux rendre notre travail complémentaire. Des approches aussi différentes que les sciences humaines et les sciences agronomiques posant parfois des problèmes même de communication ; les méthodes, les niveaux d'analyse étant si différents. Ainsi, durant toute la durée du stage de nombreux 'recadrages' du sujet et de notre démarche commune furent nécessaires.

Ce fait ne s'inscrit pas uniquement dans le travail à deux disciplines différentes, il s'explique, aussi, et peut être même surtout, par le sujet en lui-même. En effet, celui-ci ; plus du ressort des sciences logistiques, qui sans être la discipline de l'une ou de l'autre des stagiaires chargées de l'étude, a ajouter une autre discipline... qu'il fallait rapidement découvrir et en maîtriser les principaux concepts en lien avec notre sujet. Et surtout, ce sujet en tant que sujet de recherche posait déjà en soi, un certain nombre de contraintes.

Les difficultés inhérentes à un sujet de recherche

D'ores et déjà, une première phase de définition du sujet, peut être un peu trop longue a été nécessaire en début de stage. En effet, lorsque le stage a débuté, nous savions que nous voulions explorer en quoi le SCM pouvait être applicable au secteur agricole et comment par la modélisation, cette approche pouvait servir de prospective dans ce domaine, mais nous ne savions pas comment concrètement... Ainsi le sujet s'est construit, ses limites, son cadre se sont dessinés pendant les premières semaines du stage. Nous nous situons en effet dans un contexte de recherche... tâtonnant, posant des hypothèses... Hésitant même sur les voies à choisir. Et toujours, dans l'échange, le débat, la négociation presque, qu'impose une approche interdisciplinaire.

Une fois que le sujet a été plus clairement défini dans son ensemble, il a fallu décider des méthodes d'analyse... A titre personnel donc, en ce qui concerne l'analyse des pratiques de gestion collective, il a fallu un nouveau temps de réflexion sur le niveau d'analyse à apporter, fallait-il se situer au niveau de l'individu... ou du groupe, ou des deux ?

Enfin, il ne faut pas oublier, que l'objectif à terme, la modélisation fixe un certain nombre d'attendu, de limites. Et surtout, que son objectif, lointain n'est pour l'instant qu'hypothétique, ainsi plus que de réaliser une étude pour la rendre possible il fallait imaginer quels outils, quels analyse pourrait rendre possible cette hypothétique modélisation du fonctionnement d'une chaîne logistique. Ainsi, s'il est déjà difficile de faire correspondre la culture du réel des agronomes et la culture du virtuel des modélisateurs, il est encore plus difficile d'envisager d'appréhender des dimensions aussi instables que les dimensions humaines avec l'idée de les conceptualiser, d'en construire un modèle générique pouvant servir à d'autres situations. Ainsi se dessine certainement la plus grande difficulté qu'a été ce travail... faire correspondre un monde de particularités et une science de la construction de 'modèles'. Comment faire de la théorie du singulier ? Comment rendre possible la modélisation de la coordination humaine ?

Ceci nous permet donc de porter le point d'interrogation final à ce travail:

Comment une analyse des pratiques de gestion collective, qui n'a pu que montrer que cette dynamique était le fruit d'une interaction singulière et contextualisée de stratégies d'acteurs, de dynamique relationnelle de groupe dans un contexte physique et institutionnel particulier pourra prétendre à contribuer à la construction d'une représentation conceptuelle générique d'un mode de coordination humaine ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BAGLIN G., BRUEL O., GARREAU A., GREIF M., VAN DEFLET C. *Management Industriel et Logistique*, ed Economica, 2001.

BELIZAIRE L., *L'élevage de porc à la réunion*, D.L. n°22, 3^{ème} trimestre 1977.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système Les contraintes de l'action collective*, éditions du Seuil, 1981.

DARRE J.P, MATHIEU A., LASSEUR J., *Le sens des pratiques, conceptions d'agriculteurs et modèles d'agronomes*. Inra , Editions, 2004.

KAUFMANN J.C, *L'entretien compréhensif*, Nathan 128, 1996.

MORVAN Y., *Fondements d'Economie Industrielle*, 2e édition, Economica, 1991, pp. 243-277.

PECQUEUR B. et ZIMMERMAN J-B (dir), *Economie de proximité, Entreprises et territoire : proximités et développement local*, ed. Lavoisier, 2004.

VALLIN P., *La Logistique*, chapitre 5 : *Système d'information et logistique*, *Techniques de gestion*. Economica, Paris, 1999, p149-171.

Articles :

CALLON M., *Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur - réseau*, *Sociologies pratiques* (13), *Penser les réseaux sociaux pour repenser l'action économiques* 2006, pp 37-44

GRANOVETTER M., *L'influence de la structure sociale sur les activités économiques*, *Sociologie Pratique* n°13, 2006, pp 9-37.

LEJEUNE M.A., YAKOVA N. "On characterizing the 4 C's in supply chain management". *Journal of Operations Management* 23 (2005) 81-100

LEMIEUX V., *Le capital social dans les situations de coopération et de conflit*, *Revue canadienne de recherche sur les politiques* 2001, pp 82-86.

ROQUE O., MIEVILLE-OTT V., LAVOYER R., *Réseau d'acteurs et construction d'un nouveau marché, l'exemple de la viande d'origine régionale Hérens (Valais, Suisse)*, *Sociologie Pratique* n°13, *Penser les réseaux sociaux pour repenser l'action*, 2006, pp 105-120.

SANS P., *Effet d'entraînement et filière : Le cas de la viande bovine française*, Mémoire de DEA, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

STEINER, P. *Réseaux sociaux et fonctionnement des marchés*, *La sociologie économique*, Paris La découverte, 1999.

Mémoire, Rapport

BONNAL P, et al, *Approche de la multifonctionnalité de l'agriculture à la Réunion*, rapport CIRAD-TERA, Réunion, 2003.

CONTOU Cerise, *Représentation conceptuelle du système d'élevage porcin à la Réunion en termes de Supply Chain*, rapport de stage de deuxième année, supagro, Montpellier, Août 2007.

KESZLER M-C., *La coordination des préférences des acteurs*, Rapport de stage, Université Paris IX Dauphine, Mars 2004.

PERNOT Delphine, *Les filières organiques à La Réunion*, Rapport de stage de deuxième année, AgroParisTech – Cirad Réunion, Août 2007.

PRECHEUR Hélène, Mémoire de fin d'études DAA, *Gestion des effluents dans les élevages du sud de la Réunion Construction d'un modèle d'action*, Ensa Rennes - Cirad Réunion, 1999.

VAYSSIERES J., GUERRIN F., PAILLAT J.M, MARTIN CLOUAIRE R., RELLEIR J.P., LECOMTE P., *Modélisation conceptuelle des flux d'azote en exploitation d'élevage bovin laitier à la Réunion*, rapport Cirad-Tera, Réunion. 2004.

Conférences, séminaires

KOUABENAN R., MC de psychosociologie des organisations, Conférence *La communication dans les organisations*, U.P.M.F, Grenoble, janvier 2001

LAROCHE Hervé, *Ebauche d'un modèle de l'action stratégique en entreprise*, Risques, crises et problématiques de la décision dans les organisations, pp43-103 ; Acte de la 4ème séance du séminaire du Programme Risques collectifs et situations de crises du CNRS, organisé à l'IHESI les 15.11.95 (Paris).

PAILLAT H., anthropologue, Séminaire « Co construction de modèle entre agronome et agriculteurs », St Pierre, mai 2007.

Cederoms

RAUNET M, *Le milieu physique et les sols de l'île de la Réunion*, Conséquences pour la mise en valeur agricole, CIRAD, 2001 (version livre 1991).

Site internet

www.cirad.fr

www.cppr.fr

www.frca-reunion.coop/

www.Rennes.inra.fr/spadd

www.univ-jfc.fr/formi-shs/master_gse/3/ue73.php Spadd

www.urcoopa.fr

TER, INSEE Réunion, 2005-2006

TER, INSEE Réunion, 2006-2007.

Agreste, RGA, 2000.

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1 INTRODUCTION.....	4
I . Contexte de recherche.....	5
II . La chaîne logistique.....	7
III . La dimension humaine de ces chaînes logistiques.....	9
IV . L'objectif à terme : la modélisation du fonctionnement de la chaîne.....	9
V . Plan du rapport.....	10
Chapitre 2 UNE DEMARCHE D'ETUDE INDUCTIVE.....	11
I . Des appuis théoriques multidisciplinaires.....	12
II . Des entretiens avec les acteurs de la chaîne.....	13
II.1. Une démarche compréhensive et réflexive.....	13
II.2. La conduite d'entretien.....	13
II.2.1. La grille d'entretien : l'outil de l'enquête.....	13
II.2.2. La phase exploratoire.....	14
II.3. La difficile construction d'un échantillon.....	14
II.3.1. Des méthodes.....	14
II.3.2. ... et des réalités.....	15
II.4. L'analyse du corpus recueilli : le moyen de l'enquête.....	16
Chapitre 3 DES APPUIS THEORIQUES MULTIDISCIPLINAIRES.....	17
I . La notion de chaîne logistique.....	18
I.1. Un ancrage dans la notion de filière.....	18
I.1.1. Petit historique de la notion.....	18
I.1.2. Eléments de définitions.....	18
I.2. Un positionnement dans la gestion logistique.....	19
I.2.1. Les enjeux de la chaîne logistique.....	20
I.3. L'ancrage territorial de la chaîne logistique.....	21
II . L'impact du social sur l'économique.....	23
II.1. Les fondements de la théorie économique.....	23
II.2. L'apport de la sociologie économique.....	23
II.2.1. La démarche de la sociologie économique.....	24
II.2.2. Préambule : Quelques éléments de définition.....	24
II.2.3. Réseau sociaux et activités économiques : principes fondamentaux.....	26
II.3. La coordination d'acteurs.....	27
II.4. La communication dans les organisations.....	29
II.5. Le modèle des 4 c.....	31
Chapitre 4 OBJET ET CONTEXTE D'ETUDE.....	37
I . L'île de la Réunion : Quelques éléments de contexte.....	38
I.1. Le contexte naturel : Insularité, exigüité et diversité.....	39
I.1.1. Une géographie physique très contrastée.....	39
I.1.2. Une géographie humaine « à deux étages ».....	40
I.1.3. Un plan d'aménagement pour les Hauts.....	40
II . Le contexte socioéconomique : Diversité et fragilité.....	41
II.1. L'histoire d'un peuplement et la construction d'une société.....	41
II.2. Croissance démographique et inégalités sociales.....	41
II.3. Un marché local étroit, une économie fortement subventionnée.....	42
II.4. Une organisation politique singulière.....	43
III . Un secteur agricole dont le poids économique relatif diminue.....	44

III.1. Une croissance sectorielle cependant remarquable grâce à une forte augmentation des productions.....	44
III.2. Une SAU en déclin ... qui se recompose.....	44
III.3. Des exploitations agricoles en pleine mutation.....	45
III.4. Des productions agricoles diversifiées, des filières de production différenciées	45
III.4.1. La filière Canne à sucre	45
III.4.2. Les productions fruitières et légumières	46
III.4.3. Les productions animales.....	46
III.5. Le contexte institutionnel de l'agriculture réunionnaise.....	47
IV . Choix de l'objet d'étude : l'élevage porcin	50
IV.1. Historique production porcine réunionnaise.....	50
IV.2. Données chiffrées de la filière porc réunionnaise.....	51
IV.3. Localisation.....	52
IV.4. L'organisation en coopérative	53
Chapitre 5 ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION COLLECTIVE.....	58
I . La représentation conceptuelle du fonctionnement de la chaîne et de ses flux informationnels	59
I.1. Représentation du fonctionnement général de la chaîne logistique.....	59
I.2. Représentation du type de flux informationnels circulant au sein de la chaîne logistique..	61
I.3. Représentation des types de canaux de communication utilisés au sein de la chaîne logistique.....	63
I.4. La circulation de l'information au sein de la coopérative	65
II . L'analyse de la coordination entre les différents maillons de la chaîne.....	67
II.1. Protocole de coordination pour les importations de matières premières.....	67
II.2. Protocole de coordination de l'approvisionnement des élevages.....	69
II.3. Protocole de coordination de la transformation des produits.....	71
II.4. Protocole de coordination pour la commercialisation des produits	75
II.5. Une chaîne en flux tirés majoritairement	77
III . L'approche par les réseaux sociaux	80
IV . Le modèle des 4C	83
IV.1. Les échanges : de l'égalitaire au communal	83
IV.2. Une interdépendance « faible » entre les entités.....	84
IV.3. Un partage de l'information général.....	84
IV.4. Une confiance de compétences... et de fiabilité.....	84
IV.5. Un processus de prise de décision collectiviste et centralisée... mais un arrangement asymétrique	85
IV.6. La congruence de but : Véritable ... ou modérée ?	86
Chapitre 6 CONCLUSION : Une filière porcine performante, Une coordination d'acteurs efficace ?	88
Chapitre 7 BILAN METHODOLOGIQUE CRITIQUE	93

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Application du concept de chaîne logistique à la filière porcine réunionnaise.	21
Figure 2. Le modèle des 4 C's	36
Figure 3. Carte de synthèse de géographies physique et humaine de l'île de La Réunion	38
Figure 4. Localisation des zones d'élevages à La Réunion.	52
Figure 5. Organisation de la filière porcine coopérative réunionnaise.	55
Figure 6. Représentation conceptuelle du fonctionnement général de la chaîne logistique.	60
Figure 7. Représentation de la nature des flux informationnels au sein de la chaîne logistique.	62
Figure 8. Représentation des canaux de communication utilisés au sein de la chaîne logistique.	64
Figure 9. Représentation de la coordination d'acteurs pour l'importation des matières premières.	67
Auteur : Séverine Durand	
Figure 10. Coordination des acteurs pour l'approvisionnement en aliment des élevages.	69
Figure 11. Coordination des acteurs pour la transformation de produit.	72
Figure 12. Coordination des acteurs pour la commercialisation des produits.	76
Figure 13. Une chaîne en flux tirés majoritairement.	78

GLOSSAIRE

ARIBEV :	Association Réunionnaise Interprofessionnelle
AGRIFFF :	Association pour les agriculteurs en difficultés
BC :	Bouchers Charcutiers
CAH :	Commissariat à l'Aménagement des Hauts
CAR :	Conseil Agricole de la Réunion
CESR :	Conseil Economique et Social Régional
CIRAD :	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CNASEA :	Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles
CPPR :	Coopérative des Producteurs de Porcs de la Réunion
DAF :	Direction de l'Agriculture et de la Forêt
DLC :	Date Limite de Consommation
DSV :	Direction des Services Vétérinaire
EDE :	Etablissement Départemental de l'Elevage / chambre consulaire
FDSEA :	Fédération Des Salariés et Exploitants Agricoles
FEDER :	Fonds Européens de Développement Régional
FRCA :	Fédération Régionale des Coopératives Agricoles
GMS :	Grande et Moyenne Surface
LOPOM :	Loi de Programme pour l'Outre mer
OCTROI :	Organisme Certificateur Tropic Réunion Océan Indien
ODEADOM :	Office de Développement des Economies d'Exploitations des Départements d'Outre Mer
POSEIDOM :	Programme d'Options Spécifiques à l'Eloignement et à l'Insularité des Départements Français d'Outre-mer
SAFER :	Société d'Aménagement foncier et d'Etablissement Rural
SAR :	Le Schéma d'Aménagement Régional
SICABAT :	Syndicat d'Intérêt Commerciaux Agricole
SUAD :	Service d'Utilité Agricole de Développement
SVP :	SICA Viande Pays

ANNEXES

Annexe 1 : Description échantillon des éleveurs

CODE	SEXE	AGE (≤)	SITUATION PROFESSIONNELLE	ISSU MILIEU AGRICOLE	FORMATION AGRICOLE	DIVERS
EE1	M	60	Chef exploitation SCEA	OUI	aucune	Proche retraite
EE2	M	40	Chef exploitation REPRISE	OUI	formation autre (bac + 2)	Investissement coopératif + Projet station compostage
EE3	M	50	Chef exploitation GAEC + CUMA	OUI	oui	Responsabilité à la CPPR
EE4	M	30	Chef exploitation REPRISE	OUI	oui	Atelier élevage récompensé par prix
EE5	M	60	Chef exploitation PASSAGE AU FILS	OUI	aucune	Atelier élevage récompensé par prix
EE6	M	50	Chef exploitation	OUI	aucune	Grand propriétaire terrien (canne)
EE7	M	40	Chef exploitation SCEA	OUI	Autre formation (bac)	Investissement à la chambre d'agriculture
EE8	F	65	Chef exploitation	OUI	aucune	
EE9	F	30	Chef exploitation JA	OUI	oui (bac + 2)	
EE10	M	50	Chef exploitation INDEPENDANT	OUI	aucune	
EE11	F	60	Chef exploitation	OUI	aucune	Atelier élevage récompensé par prix
EE12	M	40	Chef exploitation JA	NON (beau père)	autre formation (bac + 2)	
EE13	M	45	Salarié responsable atelier porcin	NON	autre formation (bep)	Atelier appartenant à un homme très investi dans les coopératives.

Annexe 2 : Description échantillon des acteurs de la chaîne logistique

Entités interrogées :

CPPR (coopérative des producteurs)
URCOOPA (approvisionnement)
PROVAL SANDERS (approvisionnement)
IRRIS
SICA VIANDE PAYS (transformation)
SICABAT (abattoir)
CENTRALE FRAIS (transport)

Statuts des acteurs rencontrés au sein de ces entités :

TECHNICIENS ou TECHNICO COMMERCIAL DE TERRAIN :	EC6 ; EC7 ; EC8 ; EC1 ; EC2
SALARIE :	EC3 ; EC4 ; EC5
RESPONSABLE SERVICES :	EC9 ; EC10 ; EC11
DIRECTION :	EC12 ; EC13 ; EC14

NB : Par souci d'anonymisation des dires des enquêtés et de par la facilité d'association des profils avec des personnes, il n'était ici pas possible de fournir un profil plus précis des personnes interrogées.

Annexe 3 : Grille d'entretien des éleveurs

Préliminaire : Présentation personnelle mutuelle (après s'être présentées personnellement ainsi que leur sujet d'étude, les enquêtrices invitent l'enquêté à se présenter à son tour).

Consigne de départ : Nous allons donc converser sur votre travail, pour éviter d'avoir à noter tout ce que vous me direz si vous n'y voyez pas d'inconvénients, je vais enregistrer vos dires, qui demeureront, je vous l'assure, strictement confidentiels à notre étude et anonymes.

Question de départ : Pourriez vous donc me parler de votre activité, tout simplement... par exemple me raconter le déroulement d'une journée type, d'une semaine type ?

Puis relance sur tous les éléments non évoqués ou peu développés:

GRILLE d'ENTRETIEN d'éleveurs
CONTEXTE
Renseignements Généraux
âge éleveur + situation familiale + histoire perso
formation
caractéristique particulière
date installation + historique exploitation
autre activité/taille
SAU
nb de travailleurs (UTH)
rôle de l'employé
Projets
Bâtiment porcin
âge
caillebotis
mode distrib boisson / nourriture
outil gestion appro alim
outil de gestion sortie animaux
Éléments de conduite d'élevage
TNE quotas / TNE réel + nombre de bandes
type de gestion - rendu
Équipement silos
nombre / taille
Pratiques d'appro
surveillance des silos : indicateurs, moyens ?
matériel de gestion ?
critère pour recommande : organisation particulière ?
stock de sécurité / vide du silo
groupage des commandes
problèmes fréquents: rupture/ livraison
fréquence moyenne de commande
Proviendiers
à qui p+ pourquoi + nature de la relation
représentation : urcoopa / proval
Pratiques d'utilisation de l'eau
lavage du bâtiments: fréquence et outil / lavage des animaux
étanchéité des abreuvoirs
Équipement effluents
équipements + taille + durée 'autonomie'
Production d'effluents
volume produit / fréquence de vidange
situation d'urgence : quand et quelle solution
Utilisation effluents
surface d'épandage: nature/ taille
modalité d'épandage/ organisation avec autres agri
compost ? / projet ?
distance à parcourir pour épandage ?
plan épandage / à qui + Avis
Sorties d'animaux
décal avant annonce
critère d'annonce : indicateurs ?
situation d'urgence / surproduction ?
problème, avis divers

PARTENAIRE
Coopérative
Historique personnelle / adhésion
Opinions CPPR
Technicien, administrateur
conseil surveillance
fonctionnement (exclusion)
Réunion / échanges : flux d'info, canaux de com
conseil : protocole de suivi d'élevage ?
Club Progrès
CCP
Agriculteurs (/éleveurs)
nature de la relation
représentation
Autres agriculteurs
nature de la relation
représentation autre agriculteurs / éleveurs
Avis divers
fonctionnement exploitation
contraintes extérieures
services sanitaires
normes environnementales
hors filière / concurrence
importations aliments
Problématique foncier / voisinage
Prospective
projet
avenir perçu ?
Autres
PROCESSUS PRISE DECISION
CONFIANCE
PARTAGE INFO
CONGRUENCE BUT
TYPE D'ECHANGE
NIVEAU DE DEPENDANCE

Annexe 4 : Grille d'entretien 'type' acteurs de la filière

Remarque : Il s'agit ici de la grille d'entretien type, qui a été adaptée pour les 11 rôles différents rencontrés.

Elle ne concerne que la « dimension humaine » de l'étude, et est attachée à une grille d'analyse plus technique (quantification des flux, gestion de production, ...) qui n'avait pas lieu d'apparaître ici.

Préliminaire : Présentation personnelle mutuelle (après s'être présentées personnellement ainsi que leur sujet d'étude, les enquêtrices invitent l'enquêté à se présenter à son tour).

Consigne de départ : Nous allons donc converser sur votre travail, pour éviter d'avoir à noter tout ce que vous me direz si vous n'y voyez pas d'inconvénients, je vais enregistrer vos dires, qui demeureront, je vous l'assure, strictement confidentiels à notre étude et anonymes.

Question de départ : Pourriez vous donc me parler de votre activité, tout simplement... par exemple me raconter le déroulement d'une journée type, d'une semaine type ?

Puis relance sur tous les éléments non évoqués ou peu développés:

Profil Personnel
Age – Situation familiale
Formation + expériences antérieures
Caractéristiques particulières
Historique personnel / entité
Représentation / entité
Son poste
Statut et rôle
Journée type
Equipe de travail
Organisation du travail
Planification
Déroulement
Outil gestion
Situation d'urgence
Réunion de travail
Partenaires
Qui amont
Qui aval
Autres
+ nature de la relation
Coordination
amont
aval
= quand , comment, pourquoi,
Sujets variables en fonction de l'entité
-
-
-
-
Avis divers
FILIERE
Coopérative
Opinions CPPR
fonctionnement
Réunion / échanges : flux d'info, canaux de com
CCP
Avis divers
fonctionnement
contraintes extérieures
services sanitaires / normes environnementales
hors filière / concurrence
Demande / surproduction
Autres
Prospective
projet

avenir perçu ?
Autres
PROCESSUS PRISE DECISION
CONFIANCE
PARTAGE INFO
CONGRUENCE BUT
TYPE D'ECHANGE
NIVEAU DE DEPENDANCE

Annexe 5 : Les principes de la coopération agricole

Principe de libre adhésion:

Une personne physique peut adhérer librement à une coopérative, c'est une démarche volontaire de sa part. Elle devient ainsi sociétaire et son adhésion l'oblige à assumer ses obligations et ne peut s'y soustraire en cas de retrait. L'acceptation des adhésions est laissée à la discrétion de la coopérative qui sélectionne elle-même ses futurs sociétaires selon ses propres critères.

Principe d'administration démocratique:

C'est le principe d'un homme, une voix: les associés sont «égaux entre eux» en ce qui concerne l'exercice de leur droit de vote ainsi que tous les droits relatifs à la gestion de la société.

Principe d'acapitalisme:

Derrière ce terme un peu barbare se cache des principes de fonctionnement très simples. Le capital social de la coopérative est détenu dans sa grande majorité par les adhérents actifs, au prorata de leur activité.

La répartition du résultat se fait en deux temps : le résultat est redistribué, s'il est positif, aux adhérents, sous la forme de ristournes. Le versement des ristournes est réparti proportionnellement aux opérations effectuées avec la société.

Le résultat est également affecté aux réserves obligatoires mais peut également servir de réserves facultatives.

L'intérêt aux parts est limité par la loi, au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées, publié par le Ministère de l'Economie et des finances.

Enfin, l'acapitalisme se caractérise également par l'indisponibilité des réserves.

Principe d'exclusivisme:

Les opérations sont traitées avec les sociétaires qui ont pour leur part, l'obligation d'utiliser les services de la Société Coopérative Agricole, quel que soit son objet mais conformément à ces statuts. L'engagement court sur une durée déterminée.

ELEMENTS STATUTAIRES

Le statut juridique des coopératives peut paraître flou, car elles peuvent être de natures très différentes. Néanmoins, elles se regroupent autour de caractéristiques qui leur sont propres.

- Une Société Coopérative Agricole est un groupement d'agriculteurs qui a pour charge la satisfaction professionnelle de ces adhérents.
- Son capital est variable et est fonction des adhésions et des retraits des sociétaires, (par exemple, le Conseil d'Administration a plein pouvoir pour recueillir les souscriptions de parts sociales).
- C'est une société de personnes, non de capitaux.
- Les sociétaires d'une coopérative se choisissent en fonction de l'estime qu'ils ont les uns pour les autres et de leur capacité à travailler ensemble.
- Un statut unitaire rompt la dualité société civile, société commerciale.

Même si elles sont très différentes entre elles, les coopératives possèdent toutes le même statut juridique. Elles visent à faciliter l'activité économique de leurs membres, à améliorer leur résultat et leur situation sociale.

*A mon grand frère,
qui aurait fêter ses 30 ans le jour où ce stage à commencé.*