

La vision des éleveurs

Pour les éleveurs, la valeur du produit provient surtout de la première étape de l'élevage. La reconnaissance de cette vision fait partie de leur lutte historique face à l'industrie, à laquelle ils ne font pas confiance. Il s'agit là d'une mémoire historique de relations plus défavorables que favorables à leurs intérêts.

Lorsque l'industrie met en place une innovation causée par l'adoption de certifications de qualité, l'éleveur a une certaine méfiance, davantage due à ses expériences passées qu'au résultat en tant

que tel. Il semble que tout ce qui vient de l'industrie doit être observé avec attention, comme s'il y avait un piège caché.

L'une des perceptions à mettre en évidence au sein de ce groupe d'acteurs (le plus hétérogène et dispersé de ceux que nous avons analysés) est celle du degré de sensibilité concernant la problématique que leur cause l'industrie, quant aux engagements à long terme qui pourraient être pris. Les réponses des éleveurs montrent qu'il y a un groupe sensible aux arguments selon lesquels l'industrie à une insertion internationale très opportuniste et que cela l'empêche de mettre en place des relations plus stables en amont, d'où le problème de manque d'engagements.

Les efforts officiels sont très bien vus, même si le résultat empirique des différents plans n'est pas bon, à en juger par le nombre d'éleveurs impliqués et/ou le nombre de tonnes exportées. Par conséquent, les efforts de communication faits sur les bénéfices de la certification ont été au-delà des résultats obtenus.

Cette tendance est vraisemblablement le résultat d'un discours logique apprécié par les éleveurs. Celui-ci présente la certification comme un mécanisme efficace d'intégration entre les maillons de la chaîne et comme quasiment la seule façon de conserver la valeur du produit dans le cadre d'un contexte international où ce type de normes est de plus en plus demandée. Les voix qui s'élèvent contre ce modèle de décisions sont peu nombreuses chez les éleveurs (ou associations d'éleveurs).

Cette confusion des éleveurs, qui est claire dans les cinq facteurs qui émanent de l'analyse Q, est le résultat d'un manque de communication sur les coûts et les bénéfices des systèmes de certification, ajouté à l'histoire de relations complexes entre les éleveurs et l'industrie depuis de nombreuses décennies qui ne peuvent pas être dépassées en quelques années.

Ainsi, une conjoncture où les prix de la viande sont élevés sur le marché international, à cause d'une pression sur les produits alimentaires de base, retarde la solution des problèmes structurels de fond : les relations sur un marché où la qualité n'est pas correctement signalée et où il est nécessaire de mettre en place une vision stratégique à long terme pour définir les meilleurs instruments qui vont faciliter l'insertion internationale du pays et être les moins conflictuels possible dans le cadre d'une relation avec les autres acteurs.

Cela ne signifie pas que, malgré ses faiblesses, le système n'e soit pas efficace : il faut seulement que le secteur à l'origine du produit-clé participe de façon plus active aux décisions. Selon l'une des personnes ayant répondu à l'entretien, les erreurs commises dans le passé ont consisté à vouloir résoudre les problèmes d'articulation de la chaîne en remplaçant les acteurs (en faisant en sorte que les éleveurs jouent un rôle qui n'était pas le leur), au lieu de rechercher une articulation plus efficace en coordonnant les efforts faits en la matière.

Les perceptions des éleveurs par rapport à l'adoption des normes indiquent qu'il existe 5 profils concernant le thème, dans le cadre d'une grille de classement : un groupe voit l'adoption des normes de qualité de façon positive pour une intégration avec l'industrie, même s'il reconnaît qu'il s'agit d'un pari à long terme, où les bénéfices économiques ne sont pas au centre du problème. Un deuxième groupe a une vision semblable quant aux bénéfices à long terme, mais il n'accepte de participer que s'il reçoit une aide qui paie le coût de participation et que si une majoration des prix est clairement définie. Un troisième groupe privilégie une augmentation du prix du bétail tout en déclarant que son système ne s'adapte pas à une structure de ce type, raison pour laquelle il est insensible au discours d'adoption de ce système. Un quatrième groupe est nettement plus commercial et n'accepte de participer que s'il existe un bénéfice commercial clairement défini.

Finalement, un dernier groupe comprend que les résultats n'apparaîtront qu'à long terme et sans bénéfices économiques. Ce groupe n'est pas sensible à la certification en tant que système. Le premier et le cinquième groupe démontrent clairement qu'ils savent ce qu'est la certification, les autres groupes la place dans une zone neutre.

L'analyse d'une grille plus complète d'assertions est plus riche en ce qui concerne les opinions. Elle permet de mieux apprécier l'histoire des relations entre les éleveurs, l'industrie et l'État. Elle permet de nouveau de définir cinq groupes.

Le premier groupe que nous avons considéré comme informé sur ce qu'il croit de la problématique du secteur et sur la voie dans laquelle doit s'engager ce type d'associations concernant les normes de qualité. Il voit les certifications comme quelque chose qui permet de développer des alliances donnant-donnant avec l'industrie, et clairement, sans retour immédiat. Il demande que l'État joue un rôle plus actif parce qu'il sent que l'adoption de nouvelles normes se fait de façon passive, sans véritable discussion ou participation.

Le deuxième groupe a une vision plus négative du thème; il ressent un risque de concentration de l'industrie et que cela peut déterminer la définition des normes à utiliser ou à mettre en place. Il se méfie des normes qui proviennent de l'industrie et a une opinion négative de la traçabilité. Il s'agit du groupe le plus réfractaire à ce type d'initiatives.

Un troisième groupe démontre une forte motivation économique quant à sa participation à une structure de certification; il a une haute opinion de l'État dans son rôle de contrôleur et de signalisation de la qualité.

Le quatrième groupe a un discours plus revendicatif. Il croit que la valeur est produite au moment de la première étape de l'élevage, il se méfie de l'industrie (et de tout ce qui vient d'elle) et a une opinion favorable du rôle de l'État. Il ressent comme un risque la concentration de l'industrie. Finalement, le cinquième groupe représente l'opinion des éleveurs qui sont pragmatiques par rapport à la certification, mais qui ont une perception neutre quant à l'utilité de cet élément en tant que système d'intégration de la chaîne avec l'industrie.

Les éleveurs démontrent un manque d'autocritique dans ce processus. Lorsqu'ils sont interrogés, il semble qu'ils se considèrent comme victimes, les solutions qui les affectent proviennent d'acteurs qui jouent un rôle important dans le processus de décision. Ainsi, l'association qui les représente avec plus de force a un discours plus actif et semble baser ses demandes sur des aspects relativement simples comme une signalisation claire de la qualité et des primes de qualité devant être distribuées dans un laps de temps assez court (un an).

Des alliances stables dans le temps seront difficiles à maintenir aux vues des difficultés de positionnement sur le marché extérieur et des coûts associés à un programme réussi de certification.

Un autre point important fait référence à la certification dans l'imaginaire de l'éleveur : dans les grilles de classement en trois facteurs, l'assertion « je ne sais pas ce qu'est la certification » se trouve dans une zone intermédiaire de distribution, ce qui laisse supposer qu'il n'a pas une idée claire de ce dont 'il s'agit.

Évidemment, la certification n'est pas destinée à tout le monde, car il peut y avoir des éleveurs dont la structure de production ou commerciale ne s'adapte pas à ce type de systèmes. Mais, il est

évident que de nombreux éleveurs ne sont pas capables d'exprimer facilement en quoi consiste la certification.

5.3.- La vision de l'industrie

Il est possible que l'industrie ait l'approche la plus pragmatique du thème des certifications. D'un côté, elle reconnaît que les certifications de qualité sont nécessaires, mais elle relativise leur valeur en termes commerciaux, étant donné que l'axe central de ses affaires « ne passe pas par les certifications ».

Nous avons de nouveau affaire à un discours qui signale les points positifs et le potentiel de l'outil, mais, en privé, celui-ci reconnaît que les résultats sont faibles par rapport aux attentes qui ont été prévues.

Son évaluation est cependant plus critique lorsqu'elle reconnaît que bien souvent les certifications sont défendues en sacrifiant la rentabilité d'autres productions, mais que cette vision n'est jamais rendue publique. Au contraire, le discours public consiste à dire que ces certifications font partie de l'évolution future, en droite ligne de l'argumentation officielle de l'État (INAC et MGAP).

Toutefois, la conduite commerciale, éloignée de ce discours, est plus dictée par l'utilité. Les programmes de certification sont plus considérés comme façon d'assurer l'approvisionnement que comme le développement d'un outil permettant d'améliorer un positionnement sur le marché ou de mettre en place une relation différente avec l'éleveur. L'industrie n'a pas de sens autocritique au moment d'analyser sa conduite par rapport à la différence qu'il y a entre le discours et l'action des certifications (c'est-à-dire la différence entre la réalité et le discours sur le thème des certifications). Dans la mesure où elles répondent à ses intérêts commerciaux (même pour des motifs différents de ceux qui existaient à l'origine), elle les utilise en sa faveur dans un but simple mais fondamental pour elle : assurer l'approvisionnement.

Cela a des implications par rapport à la façon dont elle paie le bétail et donc rend plus complexe la signalisation en amont de la chaîne : pour un observateur externe, ce qui produit la différence de prix n'est pas clair; s'agit-il d'un meilleur positionnement opportuniste sur le marché ou bien d'une valeur additionnelle due à un processus de produit certifié ?

En matière d'innocuité, les résultats signalent que dans l'ensemble l'HACCP est fortement valorisé comme façon de contrôler l'innocuité, mais les motifs pour lesquels il est adopté mettent en évidence la relation de l'industrie avec l'État et avec ses clients.

Seuls quelques abattoirs ont adopté des plans HACCP parce qu'ils pensaient que cela pouvait amener des clients ou améliorer leur position. Ils les considèrent comme une exigence légale qu'ils doivent respecter, même s'ils en reconnaissent les effets positifs.

Les points positifs et négatifs concernant la mise en place des plans HACCP sont semblables à ceux que nous pouvons trouver dans la bibliographie. Ainsi, ils mettent l'accent sur le changement d'attitude et la motivation du personnel en tant qu'aspects-clés qu'il faut prendre en compte et qui produisent le plus de résistance.

Un élément qui, encore une fois, attire l'attention vient de l'absence d'analyse préalable des coûts et des bénéfices d'adoption de l'HACCP et/ou d'autres mesures de certification des produits et des processus (indépendamment de l'origine de la motivation qui fait adhérer à une structure de

certification).

Il est possible que ce manque d'analyse soit dû au fait que tous les abattoirs ont un laboratoire de contrôle de la qualité qui, d'une manière ou d'une autre, établit un système de contrôle de l'innocuité, et qu'adopter un plan HACCP fait partie de leurs compétences, ce qui fait que le coût de mise en place est intégré à la fonction développée, même si cela a lieu dans le cadre d'une autre méthode de travail.

Dans le cas des certifications de qualité, celles-ci peuvent demander un changement plus significatif de structure, mais leurs coûts d'adoption sont toujours considérés comme peu significatifs. L'industrie semble considérer que l'adoption de normes de qualité ou de certification de produits et de processus est quelque chose qui n'a pas d'effets significatifs sur ses opérations.

L'industrie soutient qu'au moment de son insertion internationale, le poids relatif d'une ou plusieurs certifications de qualité et d'innocuité est moins important que la réputation commerciale de l'entreprise. Elle voit cela comme le fait d'une concurrence au sein d'un marché très dur et d'un produit de base (elle rappelle que l'Uruguay exporte sa viande sans véritable différenciation), ce qui justifie un discours en opposition avec la certification officielle. Pour elle, le client est le seul juge de la qualité et le contrôle d'un organisme uruguayen, juge et partie des décisions, est inutile.

Un autre aspect intéressant de la conduite de l'industrie en ce qui concerne la prime à la qualité dans le cadre d'une production intégrée à des programmes de certification est qu'elle considère que, s'il s'agit d'un avantage stratégique vraiment nécessaire, que produit une hausse des prix du produit, même si ce phénomène n'est pas durable.

Si nous comparons cette opinion avec celle des informateurs qualifiés, nous voyons que la prime de certification que peut offrir un abattoir n'est pas vraiment différente de ce qui s'obtient pour un animal non certifié, mais qui est vendu avec une certitude de livraison et de poids.

Nous devons également analyser l'élément concernant la stratégie du pays et de ses acteurs par rapport à l'appropriation de la valeur dérivée des certifications, aussi bien d'innocuité que de qualité. Si nous prenons le cas de l'industrie, celle-ci peut démontrer qu'elle a répondu aux stimulations du marché pour ce qui est de l'adoption de nouvelles normes d'innocuité et de qualité. Néanmoins, nous devons nous demander si face à l'action d'un État qui a mis en place une promotion de la marque « parapluie », qui va au-delà de ce que l'industrie peut faire, il n'y a pas superposition des rôles, ce qui finit par amener l'industrie à tout laisser entre les mains de l'État et, par conséquent, de socialiser les coûts de ces processus.

Cela n'a pas seulement été vérifié en ce qui concerne la promotion de la marque en question, mais aussi par rapport à la traçabilité. Cette réflexion nous conduit de nouveau à affirmer que la coordination entre les sphères publique et privée n'a pas de force, malgré l'existence d'organismes permettant une interaction entre tous les acteurs.

5.4.- La vision des consommateurs

Malgré une consommation intérieure élevée de viande, les consommateurs uruguayens ne semblent pas bénéficier des développements internationaux par rapport à l'augmentation de la demande de viande certifiée, avec de meilleurs attributs de qualité et plus d'exigences d'innocuité. Nous pouvons en faire plusieurs lectures : d'un côté, l'absence d'interrogation quant à la qualité sanitaire du produit est due à un contrôle d'innocuité qui se trouve entre les mains de l'État et qui est fiable. Il n'y a pas de registres d'incidents causés par une contamination de la viande bovine,

comme cela a été le cas en Europe ou aux États-Unis (contamination causée par E. Coli). D'un autre côté, nous pouvons aussi penser que le consommateur uruguayen étant l'un de ceux qui consomment le plus de viande bovine par habitant au monde, il doit être capable de différencier de façon correcte la qualité du produit qui lui est offert, ainsi que sa fraîcheur.

Toutefois, l'opinion des acteurs liés à l'approvisionnement intérieur de viande démontre que le consommateur est plus préoccupé par le prix que par la qualité. On ne voit pas une demande durable de viande certifiée, que ce soit d'innocuité ou de qualité. Le point critique est celui des coûts, puisque selon les responsables de l'approvisionnement, l'adoption des certifications entraîne un surcoût au sein d'une structure où les marges bénéficiaires ne sont pas élevées.

L'approvisionnement intérieur présente de nombreux points d'intérêt. Il existe d'abord une consommation élevée de viande dans le pays, qui inclut un bon niveau de qualification lorsqu'il s'agit de différencier la qualité organoleptique du produit. La viande destinée à l'approvisionnement présente généralement une qualité inférieure, avec une conformation musculaire pauvre. Bien souvent, le client ne fait pas la distinction entre une viande de vache et de taurillon. Une bonne partie de la consommation est traditionnelle, c'est-à-dire grillée au charbon de bois, ce qui renforce les caractéristiques organoleptiques de la viande (juteuse et tendre).

Ainsi, le marché intérieur a-t-il encore besoin de se développer quant à ces aspects. Le processus d'éducation du consommateur doit lui apprendre qu'il existe de nombreuses possibilités permettant de valoriser la production locale, avec un consommateur devenant capable d'évaluer la qualité et les bénéfices du produit local. Par conséquent, l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs uruguayens devrait rendre la consommation intérieure compétitive par rapport aux viandes destinées à l'exportation. Cependant, ces prévisions de développement des capacités du marché intérieur ne font partie ni de l'agenda du secteur privé (éleveurs, industrie, approvisionnement), ni de celui de l'État.

5.5.- Considérations stratégiques : outils d'intégration ou promesses commerciales

La vision technique de la certification peut jouer un rôle-clé dans le cas de la production de viande bovine. Il s'agit d'un produit complexe, puisqu'une unité qui arrive à l'abattoir (taurillon ou vache) va produire, après l'abattage, une carcasse d'où seront retirés plus de 200 produits différents, dont des morceaux, des sous-produits et des déchets transformés en intrants servant à d'autres usages industriels.

Dans le cadre de cette perspective, la certification joue un rôle-clé. Si l'alimentation, l'origine génétique et le traitement sanitaire ont un rôle fondamental quant à la détermination de la qualité postérieure du produit ou au moins l'affectent de façon significative, le fait d'obtenir une information permettant une évaluation préalable de ces attributs peut être un élément précieux pour l'acheteur. Par exemple, une certification de l'origine génétique ou raciale de l'animal (gènes qui associent certaines qualités par rapport à la carcasse ou de pourcentage de graisse intramusculaire), de l'alimentation (pâturages naturels, grains, etc.) et de traitement sanitaire, sont autant d'aspects qui peuvent avoir un impact sur certains attributs recherchés par l'industrie pour un objectif industriel ou commercial déterminé. La condition nécessaire permettant d'obtenir cette information de la chaîne de production découle donc d'un seul élément qui ne peut pas être interrompu : la traçabilité.

En théorie, si le produit est à usage spécifique, il faut alors investir dans la certification : l'industrie va chercher à obtenir un animal présentant les caractéristiques voulues. De plus, si la

vente de ces produits est assurée, il est alors possible que les outils, aussi bien de traçabilité que de certification, résolvent les problèmes d'asymétrie de la valeur du produit en question.

Nous pourrions nous demander : pourquoi faut-il recourir à la certification pour rendre visibles des attributs de qualité avant l'abattage, si dans une population importante d'animaux ces attributs font déjà partie du processus de production ? La réponse est que si les produits recherchés apparaissent de façon spontanée, dans le cas de l'Uruguay, ces attributs sont favorisés par les changements structuraux du processus de production (changements essentiellement liés à l'alimentation), alors que l'industrie ne cherche pas à différencier la qualité.

Il ne faut pas non plus perdre de vue un autre élément clé : l'industrie peut (et le fait) analyser l'offre des éleveurs qui livrent leur bétail. Nous savons qu'elle seule connaît le rendement industriel du bétail et peut enregistrer ce processus. Il suffit donc de développer une base de données pour déterminer les rendements des différents types d'animaux, déterminer leur origine et sur la base de tout cela, analyser les systèmes de production afin de savoir auprès de quel éleveur et quand acheter.

Dans ce sens, il existe une franche asymétrie de l'information qui favorise l'industrie, car elle seule a la capacité de sélectionner et de gérer l'information sur le rendement industriel. Par conséquent, la capacité de différencier la qualité joue en sa faveur.

La traçabilité est le vecteur d'intégration de l'information sur le système, aussi bien en aval (du veau au taurillon) qu'en amont (à partir des morceaux produits).

Ainsi, si la traçabilité est le vecteur de rassemblement de l'information et la certification la structure qui rend visible les attributs, pourquoi ne pas mettre en place un cercle vertueux d'augmentation de la valeur du produit ? La réponse peut se trouver dans la capacité commerciale de l'industrie à se placer sur le marché extérieur. Il est vraisemblable que s'il existe des niches de marché qui privilégient ces attributs, la différence de prix ne justifie pas leur développement commercial.

Il s'agit-là du niveau où la coopération publique et privée devrait montrer sa force. Cependant, l'expérience uruguayenne ne montre pas de tels signes, si ce n'est une accumulation d'efforts au sein de différents secteurs où les rôles se confondent, où les efforts se superposent et ont des buts qui ne vont pas dans le même sens.

La voie prise par l'industrie est révélatrice de sa conduite par rapport à la signalisation de la qualité. L'entrée en Uruguay d'un abattoir possédant la technologie la plus récente, destinée à élaborer des coupes pour une consommation de produits frais sur des marchés très exigeants, montre que le bétail uruguayen possède toutes les qualités pour répondre à cette norme. Cette entreprise base son abattage sur l'achat du bétail disponible sur le marché, sans prix différencié par rapport au reste de la concurrence. La conclusion que nous pouvons en tirer est que, s'il existe une qualité capable de fournir des marchés très exigeants, sans pour autant payer plus cher, alors la qualité du bétail a toujours été présente, et il n'était donc pas nécessaire de mettre en place une signalisation de différenciation pour atteindre des objectifs commerciaux particuliers.

Un autre élément important provient de la stratégie industrielle d'intégration au sein de systèmes de production où il existe un contrôle plus important du processus de production. Toutes les industries de pointe développent ou gèrent d'importants systèmes d'engraissement en stabulation (feed lot) pour atteindre deux buts : d'abord, s'assurer un approvisionnement en matière première

lors des périodes critiques de l'année et, ensuite, maintenir une qualité répondant aux engagements commerciaux.

Cela nous permet de mettre l'accent sur deux autres aspects importants : une volonté industrielle d'intégration en amont de la production, en remplaçant l'éleveur dans son rôle d'approvisionnement et de participation au développement de l'agriculture. Et une volonté claire de gérer le marché, en indiquant quels sont les animaux qui ont le plus de valeur et qui sont les plus productifs. Dans le cadre de cette stratégie, la certification de la qualité du produit n'apparaît pas associée. Cela pourrait donc indiquer que pour la plupart des ventes, comme les coupes de haute qualité ou les produits terminés en station d'élevage, ce système n'est pas attractif en termes commerciaux, raison pour laquelle la voie prise ne consiste pas à contrôler tous les éléments du processus de production.

Le succès commercial de la certification semble pour le moment éloigné de ceux qui ont essayé d'opter pour cette forme de valorisation du produit.

Par conséquent, les cas rencontrés indiquent que même si la théorie confirme qu'il est possible de mettre en place une intégration de la filière viande dans le cadre de l'expérience uruguayenne, ni la sphère publique, ni la sphère privée n'ont été capables de fournir des alternatives aux solutions commerciales traditionnelles, malgré une demande croissante des marchés pour ce type d'initiatives.