

## **Analyse de la grille générale de réponses**

La grille générale de réponses permet d'avoir une vision élargie de la problématique de l'application des normes de qualité et d'innocuité, d'après le point de vue des éleveurs. Il s'agit d'une vision particulièrement riche de concepts. En effet, en plus de s'intéresser au thème de la certification, elle englobe la vision des gestionnaires de la qualité au sens le plus large du terme, ainsi que les signes perçus et provenant des acteurs publics (le rôle de l'État par rapport à la définition des politiques sanitaires, de certification de la qualité commerciale et d'innocuité) ou privés (le rôle des abattoirs et les signes qu'ils transmettent grâce à leurs différents programmes de certification).

En résumé, cinq visions émanent de ces facteurs. Le groupe majoritaire a une vision de la certification en tant que processus essentiellement non-commercial. Il semble être sensible aux arguments rationnels qui proviennent de l'industrie et de la complexité du secteur. Raison pour laquelle l'industrie ne peut que difficilement accepter des engagements à long terme. Il est également peu probable qu'il existe des progrès sensibles d'intégration basée sur la certification, dans la mesure où la réalité ne change pas. Ces éleveurs sont également très critiques par rapport au rôle de l'État en la matière. Ils l'accusent d'omission en ce qui concerne la définition d'un agenda stratégique qui cherche à intégrer de façon correcte la signalisation de qualité, les efforts de certification et le positionnement stratégique à long terme. Ils ne semblent pas avoir de motivation commerciale sur l'adoption de la certification comme moyen d'obtenir de la valeur ajoutée.

Le deuxième facteur montre un type d'éleveurs qui critique l'industrie et ne fait pas confiance à ce qui en provient. Ces éleveurs sont convaincus que la valeur de la production de viande provient essentiellement de l'étape d'élevage (c'est-à-dire que pour eux le producteur est le principal responsable de cette valeur). Ils voient les certifications comme autant de signes provenant aussi bien du secteur public que du secteur privé. Ils critiquent aussi le rôle de l'État en ce qui concerne sa gestion du thème de la certification, même s'ils défendent son rôle dans le cadre des efforts de promotion.

Les facteurs trois et quatre comprennent des éleveurs qui présentent des motivations clairement commerciales quant à l'adoption des normes d'innocuité et de qualité. Toutefois, il existe des différences notables en ce qui concerne la valorisation du rôle de l'État en la matière. Ces différences sont centrées sur le fait de savoir si la certification est la seule façon d'intégrer la chaîne, et sur le risque causé par celui qui dicte les normes et les résultats obtenus grâce à une publicité d'adoption des normes et des standards. Dans les deux cas, le rôle de l'État, par l'intermédiaire de l'INAC, est vu de façon positive, mais la façon de valoriser la signalisation de la qualité et le rôle de l'agenda stratégique, dont le pays doit disposer en la matière, comportent des différences.

Finalement, le cinquième facteur concerne un éleveur qui a aussi une vision critique sur la certification en tant que façon d'ajouter de la valeur. Il considère que les résultats de celle-ci sont douteux, dans le cadre d'un marché changeant et où le pays n'a que peu de capacité d'influence en

la matière. D'une façon générale, il a une opinion positive du rôle de l'État et il reste neutre par rapport à l'industrie en tant qu'acteur de la chaîne (il n'a pas de vision négative ou positive sur son rôle dans le processus d'adoption des normes).

Dans l'ensemble, les visions exprimées transcendent la problématique de l'adoption des normes et de ses effets sur la relation des éleveurs, des industriels et de l'État. Pour tous les acteurs, le manque de clarté d'une signalisation sur la qualité est patent. Les personnes ayant répondu aux entretiens soupçonnent l'industrie de vouloir dicter les normes et de chercher à peser plus lourdement sur la définition de l'agenda à l'avenir.

Un autre aspect important mis en évidence par les réponses est celui d'une confusion concernant le rôle de l'État. Seul un groupe d'éleveurs considère qu'il ne s'implique pas dans la définition d'un agenda stratégique et d'une signalisation de la qualité (structuration du marché). Malgré tout, les activités de l'INAC sont vues de façon positive, aussi bien en ce qui concerne l'effort de développement d'une promotion générique que d'une certification de qualité au niveau de l'industrie.

Pour ce qui est de l'hypothèse de départ, la plupart des facteurs indiquent que les éleveurs sont préoccupés par le fait que les normes sont de plus en plus dictées par l'industrie en tant que facteur d'accord (3 facteurs sur 5 placent cette préoccupation dans la zone qui va d'une position neutre à fortement d'accord). La deuxième hypothèse, liée à la perception de la coordination entre l'État et l'industrie, montre qu'il existe une vision partagée qui ne permet pas de la valider ou de la rejeter. Finalement, la plupart des éleveurs ne considèrent pas qu'il est nécessaire de contourner l'industrie pour pouvoir contrôler la valeur de l'actif produit.

#### **4.6.- Analyses intégrées des résultats par thème**

L'autre façon d'analyser l'information produite par la méthode Q consiste à travailler les résultats en les regroupant par thème, de manière à évaluer la façon dont se présentent les réponses de l'ensemble des facteurs dans une même grille.

Cette méthode d'analyse permet de mettre à sa place chacune des affirmations d'après le facteur qu'elle représente. De cette façon, nous pouvons avoir une idée de la situation des assertions regroupées.

Les différentes assertions se regroupent selon le thème qu'elles traitent. Il s'agit donc :

- d'affirmations qui concernent l'éleveur.
- d'affirmations qui concernent l'industrie.
- d'affirmations qui concernent le contexte externe aux certifications.
- d'affirmations qui concernent l'État.
- d'affirmations qui concernent le commerce extérieur et le rôle des certifications dans le cadre d'une vision à long terme.

Tableau No 29. Emplacement des affirmations concernant les opinions de l'éleveur, d'après le facteur qu'elles représentent.

Fortement d'accord	Neutre						En fort désaccord	
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
3 (F4)	1 (F1)	2 (F1)	1 (F3) (F5)	2 (F5)	2 (F2) (F3)	1 (F4)	1 (F2)	4 (F5)
4 (F3) (F4)	2 (F4)	4 (F2)	3 (F1) (F5)	3 (F2)	5 (F1)		5 (F4)	8 (F3)
	6 (F2)							
	3 (F3)	5 (F2)	4 (F1)	5 (F5)	6 (F1)		8 (F1)	
	5 (F3)							8 (F2) (F2) (F5)
		6 (F4) (F5)	7 (F2)	6 (F3)	7 (F1)			
				7 (F3) (F4) (F5)				

Enoncés concernant la production	
1	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.
2	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.
3	La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.
4	Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.
5	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.
6	Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.
7	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.
8	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.

8 affirmations font référence à l'éleveur en tant que sujet. En général, ces assertions sont dispersées dans la grille quant à leur fréquence. Il n'y a que quelques affirmations facilement identifiables, étant donné que tous les facteurs ont une même fréquence d'emplacement dans la grille.

L'affirmation 1, qui signale que l'éleveur perçoit des différences entre les abattoirs en fonction des normes adoptées, montre que les différents facteurs sont dispersés dans la grille, avec une faible concordance quant au partage de l'assertion (finalement, ils partagent ce point de vue).

L'opinion selon laquelle les éleveurs ont misé sur la certification parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'industrie et l'État indique une dispersion plus importante que dans le cas précédent (deux légers désaccords, un neutre et deux accords se trouvant en haut de l'échelle).

Le fait selon lequel la valeur du produit provient de l'élevage est fortement consensuel chez les éleveurs. En effet, les cinq facteurs se situent dans la partie qui va de fortement d'accord à neutre.

En ce qui concerne la participation des éleveurs aux programmes de certification lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'améliorer les prix, sans pour autant les considérer comme stratégiques, nous observons que la plupart des facteurs considèrent qu'il existe un accord quant à cette affirmation (2 réponses +4, 1 +2 et 1 +1), ce qui indique un degré de coïncidence, même si un facteur la place à l'opposé comme : en fort désaccord. Tout cela indique que les motivations économiques sont fortement présentes lorsqu'il s'agit d'obtenir un meilleur prix du bétail qui participe à un programme de certification. Malgré tout, il y a toujours des éleveurs qui ne pensent pas que la motivation économique soit la principale motivation.

Par rapport à eux-mêmes, les éleveurs se sentent dépassés par la prolifération des normes et le manque de coordination dans le secteur. Ils finissent donc par laisser passer et par accepter les choses comme elles sont (attitude passive par rapport à l'adoption des normes). Ces visions sont distribuées des deux côtés de la grille.

En ce qui concerne l'assertion qui signale que les coûts des programmes de certification finissent pas être payés par l'éleveur sur le prix du bétail, la plupart des opinions émises partagent cette affirmation.

La septième assertion, qui indique que la plupart des éleveurs ne ressentent pas d'amélioration après avoir adopté les protocoles de certification, présente un regroupement dans la zone de classement neutre, même s'il y a un accord et un désaccord léger. Tout cela signifie que les éleveurs ne considèrent pas cette question comme très importante.

Finalement, la dernière assertion fait référence à l'impossibilité qu'a l'éleveur à intégrer un programme de certification pour coopérer avec l'industrie parce qu'il en sort toujours perdant. Les 5 facteurs regroupent les réponses dans la partie des désaccords.

Tableau No 30. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur les abattoirs, d'après le facteur qu'elles représentent.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
1 (F1)	3 (F2) (F5)	1 (F4) (F5)	1 (F3)	1 (F2)	2 (F3) (F4)	2 (F5)	5 (F1)	5 (F2)
7 (F2)								
2 (F2)	5 (F5)	2 (F1)	3 (F1) (F4)	4 (F1) (F5)	3 (F3)	6 (F2) (F3)	6 (F1) (F4)	
	7 (F4)	4 (F2)		5 (F3) (F4)	4 (F3) (F4)	7 (F1)		
		7 (F5)		7 (F3)	6 (F5)	8 (F2)		
		8 (F3) (F4)		8 (F1) (F5)				

Enoncés concernant l'industrie	
1	L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles parts de marché et d'en avoir de meilleures.
2	L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.
3	L'industrie ne signale pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.
4	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.
5	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.
6	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.
7	Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.
8	L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.

Il existe huit assertions concernant les abattoirs. Rappelons que ceux qui répondent à ces assertions sont les éleveurs, qui ont une histoire de conflits avec l'industrie et donc une méfiance marquée par rapport à celle-ci.

La première affirmation fait référence au discours de l'industrie selon lequel l'adoption de normes de qualité permet de prendre de nouvelles et meilleures parts de marché. En général, les éleveurs des cinq facteurs tendent à être d'accord avec cette affirmation, dans le cadre d'un dégradé qui va de fortement d'accord à neutre.

La deuxième assertion indique que l'industrie ne paie pas plus pour une bête provenant d'un programme de certification, sauf si cela est indispensable. Cette affirmation montre une importante dispersion, même si le bilan général signale un léger désaccord de la part des éleveurs.

La troisième assertion fait référence à la signalisation peu claire de la qualité et au fait qu'il n'y a pas de différence à toujours livrer les bêtes au même abattoir et à participer à un programme de certification. Ici, les réponses sont clairement centrées dans la partie du tableau indiquant un accord (les éleveurs partagent donc cette assertion).

La quatrième assertion signale que l'industrie a une logique entrepreneuriale à court terme et qu'elle ne peut donc pas assumer d'engagements à long terme, comme ceux qui permettent de développer des sujets stratégiques, à l'exemple des thèmes de l'innocuité et de la qualité chers à l'État. Ici, la plupart des réponses se trouvent placées dans une zone neutre ou en léger désaccord, car les éleveurs ne partagent pas cette vision du problème.

La cinquième affirmation, qui indique que l'industrie croit que la certification peut être un élément d'intégration de la chaîne en amont, attire l'attention sur le fait qu'il existe deux opinions vraiment en désaccord (cette négation indique que l'industrie ne les considère pas comme une façon d'intégrer, au moins pour les éleveurs), deux opinions neutres et une opinion affirmative. Le bilan général indique une tendance neutre allant vers le désaccord par rapport à cette affirmation.

La sixième assertion signale que les abattoirs n'ajoutent pas de valeur au produit. Dans ce cas toutes les réponses montrent qu'il existe un désaccord par rapport à cette opinion au sein de tous les facteurs (c'est-à-dire que le maillon de l'industrie n'ajoute pas de valeur à la production).

La septième affirmation concerne la possibilité d'un risque par rapport à la tendance actuelle de forte concentration qui pourrait entraîner la mise en place de normes privées de qualité dans l'avenir. La plupart des réponses montrent un classement allant de la zone neutre à fortement d'accord, avec un seul facteur indiquant un désaccord. Cela montre que les éleveurs sont préoccupés par cette question.

Finalement, la huitième assertion soulève le problème de savoir si l'adoption des normes d'innocuité et de qualité rend l'industrie plus professionnelle, améliore la concurrence interne et si cette conduite favorise le producteur. Dans ce cas, les réponses oscillent entre la zone neutre (2 réponses) et la zone d'accord (2 réponses).

Tableau No 31. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur le contexte extérieur aux certifications.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
2 (F5)	3 (F4)	1 (F1) (F3)	2 (F3)	1 (F2) (F4)	1 (F5)	2 (F1)	2 (F2)	3 (F2)
		2 (F4)		3 (F1)	4 (F4)	3 (F3)	4 (F5)	5 (F1) (F5)
		3 (F5)		4 (F1)		4 (F2) (F3)	5 (F3)	
				5 (F4)		5 (F2)		

Enoncés concernant normes d'innocuité et de qualité	
1	Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.
2	La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion, il faut l'accepter ou la rejeter.
3	La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.
4	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.
5	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent des services.

Les assertions qui font référence au contexte externe aux certifications sont regroupées en 5 affirmations.

La première d'entre elles indique que l'agenda du secteur ne définit pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité. Cette assertion montre un bilan positif (il y a plus d'opinions favorables que contraires).

La deuxième assertion indique que les certifications ne peuvent pas être discutées et qu'elles doivent être acceptées en l'état. Dans ce cas les réponses sont également en accord avec cette affirmation, même s'il y a des opinions contraires.

La troisième opinion affirme que la certification est le seul mécanisme permettant d'ajouter de la valeur aux produits de la chaîne. Ici, la distribution est identique : deux réponses favorables, deux réponses contraires et une réponse neutre, ce qui nous donne une idée de la dispersion des avis des éleveurs sur l'intégration de la chaîne afin d'obtenir une valeur ajoutée sur l'ensemble de celle-ci.

La quatrième affirmation signale que l'adoption des normes d'innocuité et de qualité entraîne des coûts pour l'éleveur. Cette assertion a été rejetée dans tous les facteurs, nous pouvons donc affirmer que le coût de la certification n'est pas un élément important pour les éleveurs.

Finalement, la cinquième affirmation est semblable à la précédente quant au rejet. Elle indique que les seuls bénéficiaires des certifications sont les entreprises qui vendent ce service. Tous les facteurs ont été placés dans la zone de désaccord.

**Tableau No 32. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur le rôle de l'État par rapport aux certifications.**

Fortement d'accord	Neutre						En fort désaccord	
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
6 (F3)	4 (F4)	4 (F1)	5 (F5) (F1)	1 (F3)	2 (F1)	1 (F1) (F5)	2 (F3)	1 (F4)
						4 (F5)		7 (F3)
3 (F1)	8 (F3)		8 (F1) 8 (F5)	2 (F2)	1 (F2)	5 (F4)	6 (F4) 6 (F5)	3 (F4)
	5 (F2)	5 (F3)	4 (F2) (F3)	7 (F4)	7 (F2) 7 (F5)	3 (F3)		
						6 (F2)		
				6 (F1)		2 (F4) (F5)		
						7 (F1)		
				3 (F5) (F2)				
				8 (F1) (F4)				

Enoncés concernant le rôle de l'Etat	
1	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).
2	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.
3	L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).
4	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.
5	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.
6	L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.
7	L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.
8	Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.

L'une des clés de l'analyse des acteurs vient du rôle joué par les représentations de l'État qui participent aux différentes étapes de la chaîne de la viande.

La première assertion signale que l'INAC a commis une erreur avec la mise en place de la certification de la viande uruguayenne en tant que viande naturelle, parce que cela limite la liberté commerciale et industrielle. Les cinq facteurs ont classé cette affirmation dans la zone qui va du point neutre vers un fort désaccord.

La deuxième assertion cherche à savoir si l'Uruguay ne devrait pas se limiter à une marque parapluie et laisser le reste entre les mains du privé. Comme dans le cas des autres réponses, les facteurs sont dans la partie des désaccords et une seule réponse est neutre.

La troisième assertion indique que l'Uruguay a une attitude totalement passive face à l'adoption des normes d'innocuité et de qualité, et que l'adoption n'est pas basée sur un processus d'analyse des coûts et des bénéfices.

Deux réponses sont dans la zone neutre, une dans la case fortement d'accord et deux dans la zone de désaccord, dont l'une en fort désaccord. Tout cela indique que les éleveurs ont une vision partagée sur la gestion de l'agenda d'adoption de nouvelles normes.

La quatrième affirmation indique que les programmes qui prétendaient contourner l'industrie n'ont pas donné de bons résultats, car ils ignoraient la base du problème qui est la coordination, pas le remplacement. Dans ce cas, les 5 facteurs se trouvent dans la zone d'accord, avec des différences d'intensité. Ce classement est intéressant, car, malgré la méfiance des éleveurs face à l'industrie, ils reconnaissent que le contournement de ce maillon n'a donné que peu ou pas de résultat.

En cinquième position, l'assertion liée à la traçabilité indique que celle-ci pourra devenir une exigence au moment d'exporter, mais qu'elle entraîne des coûts, qu'elle n'est pas facile à mettre en place et qu'il n'est pas possible d'en voir les résultats. Dans ce cas, la plupart des affirmations sont dans la zone d'accord, une seule opinion se trouve dans la zone de désaccord.

La sixième assertion cherche à obtenir l'opinion des éleveurs sur la gestion de la qualité et sa signalisation au sein de la chaîne. Dans ce cas, la plupart des facteurs se trouvent dans la zone de désaccord, une seule réponse est classée dans la zone d'accord. Il s'agit de nouveau d'un indice de dispersion des éleveurs face à la problématique de la qualité, de l'innocuité et de la gestion faite par l'État.

La septième assertion fait référence à l'INAC et au fait qu'il ne devrait pas certifier les produits ou le processus, seul le secteur privé devrait jouer ce rôle. Cette affirmation est classée dans une zone qui va de la neutralité au désaccord. Comme dans les cas précédents, cela reflète l'importance que les éleveurs donnent aux institutions de l'État.

Finalement, la dernière affirmation concerne les soutiens publics apportés aux programmes de certification qui entraînent de nombreuses attentes et peu de résultats. Dans ce cas, la plupart des réponses se trouvent dans la zone d'accord (c'est-à-dire qu'ils sont d'accord avec l'affirmation) mais de façon peu concluante (deux assertions classées en zone neutre, deux sont faiblement d'accord et une fortement d'accord).

Tableau No 33. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur un contexte externe à long terme.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
2 (F5)	1 (F1)	1 (F2)	1 (F4)	3 (F1) (F2) (F3)		1 (F5)	1 (F6)	
	2 (F1)	2 (F2) (F3)	2 (F4)			3 (F4)		
	3 (F5)							

Enoncés concernant le contexte externe de certification / marché externe	
1	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. La connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.
2	Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.
3	Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.

Trois assertions ont été classées dans le contexte externe au thème des certifications, dans le cadre d'une vision à long terme.

La première assertion indique que le client final ne donne pas beaucoup de valeur aux certifications et privilégie d'autres aspects de la relation commerciale. Dans ce cas, la plupart des opinions se trouvent dans la zone d'accord.

Une deuxième affirmation indique que le contexte externe est très dynamique et qu'il est difficile pour le pays de définir quelle stratégie il faut suivre. Par conséquent, les décisions doivent être prises avec beaucoup de soin. Nous avons observé un fort accord par rapport à tous les facteurs.

Finalement, la dernière assertion indique qu'il existe de nombreuses idées fantaisistes au sujet des préférences du consommateur, de la demande de certifications et de l'utilité de tout cela. Dans ce cas, la plupart des réponses sont neutres, avec une opinion en accord et l'autre en désaccord.

#### 4.7.- Enquête auprès des abattoirs

Le but de l'enquête a consisté à définir les motivations, les problèmes et les bénéfices de la mise en place des différents programmes de certification de l'innocuité et de la qualité dans les abattoirs. Il faut savoir que les abattoirs ont toujours un service de contrôle de la qualité et de l'innocuité, qui est généralement incorporé dans les programmes de certification d'innocuité et de qualité. La personne ayant répondu à l'entretien est le/la responsable du contrôle de la qualité. Cette enquête auprès de l'industrie a été réalisée en 2010, et les entretiens ont duré de 30 à 45 minutes selon les cas.

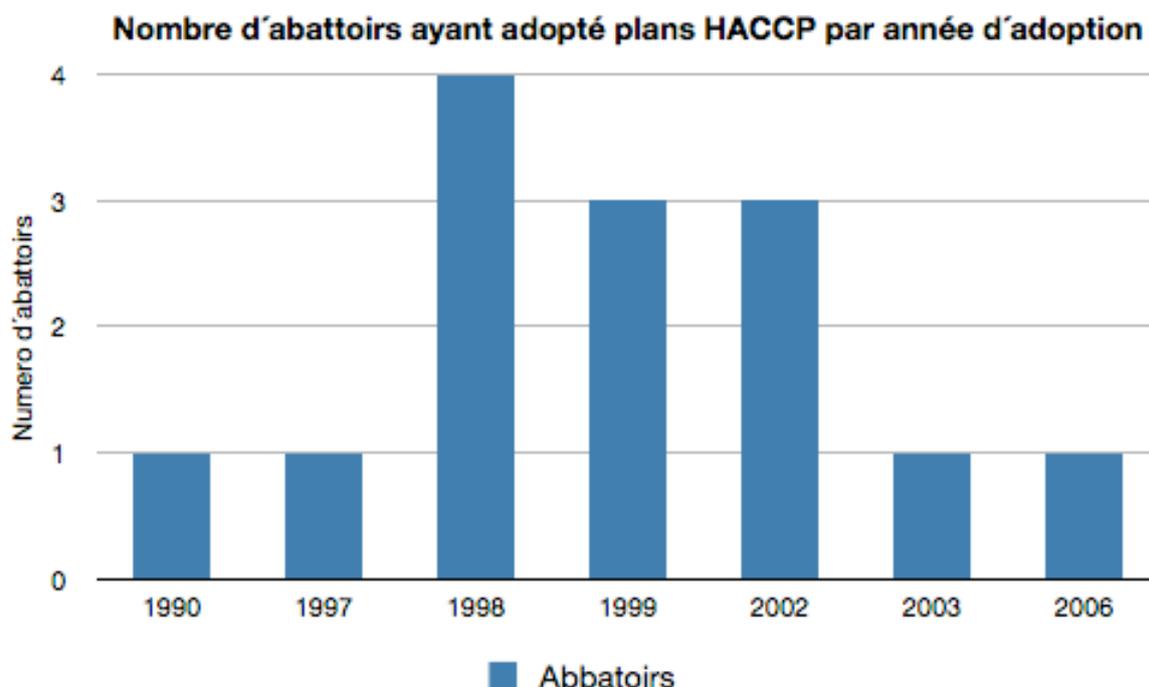
Nous nous sommes appuyés sur le questionnaire élaboré par Cao (Cao, 2007).

Depuis 2002, tout le secteur destiné à l'exportation de viande bovine doit obligatoirement adopter les plans HACCP. Au départ, cette exigence ne concernait que les exportations vers les États-Unis.

Malgré cette obligation imposée par les autorités sanitaires uruguayennes, l'industrie se trouvait déjà en phase de transition et en processus d'adoption des normes de qualité, d'innocuité et de traçabilité, avant même cette demande officielle.

Sur les quatorze abattoirs étudiés, douze ont adopté un plan HACCP et fonctionnent dans le cadre du plan HACCP. Dans certains d'entre eux, la mise en pratique des plans d'innocuité a eu lieu avec la demande officielle.

**Graphique No 15. Nombre d'abattoirs ayant adopté des plans HACCP, par année d'adoption**



Le premier abattoir à avoir mis en place des plans de contrôle HACCP d'innocuité l'a fait en 1990. cette mise en place a été motivée par la demande ponctuelle d'un client qui voulait obtenir un produit particulier (des hamburgers congelés pour Mc Donald's). La plus grande partie de

l'industrie a commencé à adopter des plans d'innocuité à partir de 1997. En 2002, pratiquement tous les abattoirs avaient mis en œuvre des plans HACCP.

Dans tous les cas, les plans HACCP ont été développés par des employés des entreprises. Le temps d'implantation du plan HACCP a été d'au minimum de quatre mois et au maximum de douze mois, soit une moyenne de 8,6 mois.

Sur les quatorze abattoirs étudiés, onze n'ont pas réalisé d'étude préalable des coûts de l'HACCP. Parmi les trois abattoirs qui ont fait cette analyse, deux d'entre eux ont estimé que les coûts de mise en place correspondaient à ce qu'ils avaient estimé.

En ce qui concerne les motivations, les difficultés et les bénéfices d'adoption de plans d'innocuité, nous avons demandé aux personnes d'indiquer, sur une échelle de 0 à 7, l'importance de chacun des facteurs énoncés. Le 0 représente une absence d'importance et le 7 quelque chose de très important. La moyenne présentée dans les tableaux est le résultat de tous les acteurs ayant répondu à la question. Un résultat numériquement faible indique qu'il n'y a que peu ou pas d'importance, alors qu'un résultat élevé indique une importance certaine.

Lors de la consultation sur les éléments qui ont motivé l'adoption d'un plan HACCP, l'industrie a répondu de la façon suivante :

**Tableau No 34. Motifs ayant poussé l'industrie à adopter l'HACCP**

Motivation de la société à mettre en œuvre un système HACCP	Fréquence							
	Sans importance (0)	Très peu important (1)	Peu important (2)	Modérément important (3)	Importance moyenne (4)	Important (5)	Hautement important (6)	Très important (7)
Conformer à une exigence légale						3	2	9
Répondre à une demande des clients			1		1	1	10	1
Attirer de nouveaux clients			3	2	1	2	6	
Réduire les réclamations	3			1	1	3	3	3
Réduire les pertes de processus	6		1	1	1	2	3	
Améliorer la qualité des processus	1	3				4	4	2
Améliorer l'efficacité / la marge de la société	1		1	6			6	
Est considérée qu'il bonne pratique	3			1		4		6
Comme condition d'accès aux nouveaux marchés				3		4		7
Réduire la nécessité d'audits clients	9		1	3	1			

Dans son ensemble, l'industrie considère que le respect d'une exigence légale est un motif d'important à très important. Les exigences des clients sont également considérées comme très importantes pour l'industrie.

La conquête de nouveaux clients est aussi très importante, même si, dans ce cas, les réponses sont plus dispersées. De la même façon, la réduction des réclamations, considérée comme importante et valorisée, présente également des réponses dispersées.

La réduction des pertes causées par les processus est en général considérée comme sans grande importance par la moitié des personnes, alors que les autres l'estiment peu importante à importante. L'amélioration de la qualité présente également une importante dispersion au niveau des réponses, ainsi huit réponses sur quatorze sont situées entre importante et très importante. L'amélioration de l'efficacité et/ou de la marge de l'entreprise est en général vue comme un élément très important ou d'importance relative (six entreprises dans les deux cas), deux entreprises considérant cette question comme peu ou non importante.

En ce qui concerne le fait que l'HACCP soit une bonne pratique, six entreprises considèrent la question comme très importante, quatre comme importante (sur un total de quatorze) et trois la

qualifient comme sans importance.

En tant que condition d'accès au marché, l'industrie a classé ce plan comme très important (sept entreprises sur quatorze) et important (quatre entreprises sur quatorze). Pour ce qui est des réclamations de la clientèle, l'industrie considère qu'il s'agit d'une façon de les diminuer, mais que, en général, cette question n'est que peu importante (9 sur 14). Les autres entreprises se situent sur une échelle qui va de modérément important (3 cas) à peu et/ou moyennement important (un cas de chaque côté).

**Tableau No 35. Difficultés rencontrées lors de la mise en place des plans HACCP**

Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre	Fréquence							
	Sans importance (0)	Très peu important (1)	Peu important (2)	Modérément important (3)	Importance moyenne (4)	Important (5)	Hautement important (6)	Très important (7)
Ampleur insuffisante pour appliquer le système HACCP	4	2	3	2	3			
Manque de capacités pour mettre en œuvre		4	8			2		
Reconversion du personnel d'encadrement	1		5		2	1	3	2
Reconversion du personnel de production	1			4	2	6	1	
Nécessité de modifier les processus de l'usine	3	1	3	4	3			
Motivations / Attitude personnel de surveillance et / ou de gestion	2		6	4	1		1	
Attitude / motivations personnel de production	1		3	3	6	1		
Réduction du temps du personnel pour d'autres tâches		3		3	7	1		
Coûts d'implémentation du programme	4	8	1	1				
Réduction de la flexibilité des processus de production		3	2	2	2	4	1	
Réduction de la flexibilité du personnel de production	3	3	2	5		1		
Réduire la flexibilité de l'introduction de nouveaux produits	3	4	2	4			1	
Nécessité de réduire le nombre de produits	5	3	2	3			1	

En ce qui concerne les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un plan HACCP, la plupart des entreprises ont indiqué qu'il s'agissait d'un sujet non ou peu important (9 réponses sur 14). L'absence de capacité de mise en œuvre a également été considérée comme un problème peu important (12 réponses entre très peu et peu important, sur 14 entreprises). Il faut aussi mettre l'accent sur le fait que la plupart des entreprises nous ont indiqué avoir une équipe consolidée dans le domaine du contrôle de la qualité et que, fréquemment, il s'agissait de la même équipe qui devait mener à bien la mise en place du plan HACCP.

Le besoin de fournir une nouvelle formation au personnel de gestion est cité comme un problème dont les réponses se subdivisent en deux groupes : avec d'un côté un groupe d'entreprises qui voient cela comme quelque chose d'important (6 entreprises le classent comme d'important à très important), alors que 5 entreprises le jugent comme peu important. Pendant les entretiens, certaines des personnes qui indiquaient qu'il s'agissait d'un problème important ont insisté sur le fait qu'il existe d'importantes barrières culturelles au niveau des responsables de gestion quant à l'application de ce type d'instruments, et qu'il était donc important de leur fournir une formation afin qu'ils aient une nouvelle vision de l'innocuité.

Une situation semblable a été observée par rapport au besoin de donner une formation au personnel de production, et, tout comme dans le cas précédent, elle a été comprise comme modérément à fortement importante, 13 entreprises se trouvant dans cette partie du tableau. Cela montre bien la difficulté qu'ont les entreprises à faire prendre conscience aux ouvriers qu'ils doivent se former, problématique qui augmente en cas d'une forte rotation de personnel. Curieusement, un autre aspect lié à la gestion du personnel, l'attitude ou la motivation des superviseurs ou des gérants, est, de façon générale, considéré comme peu ou modérément important (10 cas sur 14), ce qui contraste avec la problématique concernant la qualification du personnel, étant donné que l'attitude ou la motivation du personnel sont considérées avec un certain degré d'importance (puisque 10 entreprises sur 14 les classent comme modérément

importantes à importantes). La réduction du temps destiné à d'autres tâches (du fait du temps pris par la mise en place d'un HACCP) est vue comme modérément importante par la plupart des entreprises (7 sur 14).

Les coûts d'implantation du programme HACCP sont généralement classés par les entreprises comme peu à très peu importants (12 entreprises sur 14 soutiennent que cela n'est pas ou pas du tout important).

En ce qui concerne la moindre souplesse des processus productifs découlant de l'HACCP, les réponses sont dispersées, avec un classement qui va de très peu à très important. Ici, nous devons mettre l'accent sur le fait que de nombreuses entreprises ont indiqué que la mise en œuvre des exigences était telle en matière d'innocuité et que le coût d'adaptation des installations était si élevé qu'il valait mieux pour elles démolir et reconstruire à neuf selon les nouvelles normes.

Les trois derniers concepts : la réduction de la souplesse des processus de production, la gestion du personnel et le lancement de nouveaux produits sont normalement peu valorisés, car ils ne sont pas considérés comme des problèmes importants par l'industrie dans son ensemble.

**Tableau No 36. Bénéfices liés à la mise en place du plan HACCP.**

Avantages du plan HACCP	Fréquence							
	Sans importance (0)	Très peu important (1)	Peu important (2)	Modérément important (3)	Importance moyenne (4)	Important (5)	Hautement important (6)	Très important (7)
Réduire le réunissage des produits		3		1	2	4	1	3
Augmenter la vie du produit					1	2	9	2
Réduit la contamination microbienne						1	6	7
Augmenter l'efficacité dans l'utilisation des intrants	9		1		1	1		2
Un meilleur contrôle du processus de production					1	1	5	7
Améliorer le prix de vente des produits	2			1		1	5	5
Améliorer les ventes	3			1	2	1	2	5
Réduire les coûts de production				5	6			3
Améliore la fidélisation de la clientèle	3			1			7	3
Améliore la capacité à attirer les clients				1		1	7	5
Amélioration de l'accès à de nouveaux marchés				1		4	4	5

En ce qui concerne les bénéfices apportés par un plan HACCP, la réduction du retraitement des produits a été citée comme un élément important à très important pour 10 entreprises sur 14. L'augmentation de la vie utile des produits apparaît avec un niveau plus élevé de concentration dans les réponses ; ainsi, 9 entreprises considèrent que cela est d'une très haute importance et les autres classent cette question comme très importante ou importante. Les décomptes microbiens présentent également une distribution très semblable, voire encore plus concentrée, avec 7 entreprises sur 14 qui classent la question comme très importante et 6 sur 14 qui la considèrent comme de très haute importance.

L'industrie ne considère pas que la mise en place de l'HACCP améliore l'efficacité de l'utilisation des intrants, mais que cela permet un meilleur contrôle du processus productif. En effet, 11 entreprises classent la question entre hautement importante à très importante.

10 entreprises sur 14 ont signalé que le fait de disposer d'un HACCP améliore le prix de vente (hautement important à très important), mais l'effet sur l'augmentation des ventes est plus diffus. Ainsi, dans ce dernier cas, le classement des opinions sur les bénéfices est plus dispersé sur l'échelle des réponses. La réduction des coûts de production est considérée comme quelque chose de moyennement à très important (11 entreprises sur 14).

Finalement, en ce qui concerne l'amélioration de la capacité à trouver de nouveaux clients et à pénétrer sur de nouveaux marchés, l'HACCP est classée comme important à très important par la plupart des entreprises consultées.

La question que nous avons analysée en suite est celle des composants des coûts les plus notables, au moment de la mise en place du plan HACCP, ainsi que des coûts récurrents de mise en œuvre. Dans ce cas, nous avons demandé d'établir un classement en fonction de l'importance (du plus important au moins important), en sélectionnant préalablement le composant le plus significatif.

Les résultats ont été les suivants :

**Tableau No 37. Coûts de départ concernant la mise en place du plan HACCP**

Ordre relatif d'importance	Fréquence				Pourcentage		
	Plus important		Moins important		Plus important		Moins important
	1	2	3	NC	1	2	3
Coûts de mise en place	2	10	2	0	14,3%	71,4%	14,3%
Évaluation et registre	3	2	8	0	21,4%	14,3%	57,1%
Coûts de formation du personnel	7	2	4	1	50,0%	14,3%	28,6%
Achats d'équipements et constructions	1	1		12	7,1%	7,1%	0,0%

Le concept le plus important de l'étape de mise en place est celui de la formation du personnel, suivi des registres et de l'évaluation du plan d'innocuité. Ensuite, les coûts de mise en place du programme, et, finalement, en troisième position, une fois encore l'évaluation et le registre.

En ce qui concerne les coûts récurrents (après la mise en place), les réponses ont été les suivantes :

**Tableau No 38 Coûts récurrents de l'implantation du plan HACCP.**

Ordre relatif d'importance	Fréquence				Pourcentage		
	Plus important		Moins important		Plus important		Moins important
	1	2	3	NC	1	2	3
Vérification	2	10	2	0	14,3%	71,4%	14,3%
Échantillonnage / Test	3	2	8	0	21,4%	14,3%	57,1%
Registres	7	2	4	1	50,0%	14,3%	28,6%
Coûts récurrents de la formation	1	1		12	7,1%	7,1%	0,0%

Dans le cas des coûts d'opération des plans HACCP, le composant du coût le plus souvent cité est celui de l'étape des registres, suivi des procédures d'échantillonnage. Ensuite, le composant le plus cité est celui de la vérification du processus HACCP.

L'étude suivante a cherché à comprendre si les entreprises avaient des registres sur les coûts

associés à la mise en place des plans HACCP. Dans 86% des cas, la réponse a été que les entreprises n'avaient pas de registre des coûts des plans d'innocuité et de qualité permettant de faire une différence entre les programmes, étant donné que le cadre du contrôle de qualité englobe tous les programmes, aussi bien d'innocuité que de certification. Dans la plupart des cas (86%), l'adoption de nouvelles normes d'innocuité (mise en place du plan HACCP) et de programmes de certification de qualité ne représentent pas de changement par rapport aux coûts de production. Aucune des entreprises étudiées n'a pu indiquer ou estimer les coûts des systèmes de contrôle et de certification de la qualité.

Finalement, seulement 21% des abattoirs ayant participé à cette étude ont déclaré avoir mis en place un plan de traçabilité du bétail avant la mise en œuvre du plan officiel de traçabilité du bétail et de la découpe. Les 79% restants n'avaient pas mis en place ces mécanismes.

En ce qui concerne les autres certifications en fonctionnement, sur les 14 abattoirs étudiés, 4 nous ont déclaré avoir une certification BRC (British Retail Consortium), 3 une certification de viande biologique et 4 de viande naturelle (INAC), et 2 avaient leurs systèmes HACCP et GMP homologués aux normes ISO 22 000 (certification d'innocuité alimentaire).

Deux abattoirs ont des plans de certification en gestion ISO 9000.

L'un des aspects importants qu'il faut prendre en compte lors de l'analyse des résultats de l'enquête est celui de la politique d'adoption des certifications en tant que résultat d'une vision corporative de l'entreprise, produit d'une fusion causée au sein des abattoirs par l'acquisition de différentes entreprises par le Groupe Marfrig. Par conséquent, un nombre de plus en plus important d'abattoirs (dont un bon nombre n'a pas encore toutes les certifications) devraient les adopter dans le cadre de décisions entrepreneuriales à long terme.

#### **4.8.- Analyse des résultats de l'enquête faite auprès des abattoirs**

Les résultats de l'enquête menée auprès de l'industrie nous ont permis de voir qu'il existe une attitude peu proactive quant à l'adoption des normes d'innocuité en tant que pratique commerciale, même si les bénéfices liés à l'amélioration des processus et au positionnement commercial des entreprises sont reconnus.

L'absence de contrôle des coûts et le fait que les coûts sont en général inclus dans le secteur de contrôle de la qualité indiquent un faible niveau de pondération en ce qui concerne l'importance des investissements dans le domaine des certifications. En résumé, même s'il existe des bénéfices, il n'y a pas de préoccupations démontrant une volonté de les incorporer à une analyse économique classique permettant d'évaluer ces bénéfices par rapport aux investissements réalisés. D'une façon générale, pendant les entretiens, la plupart des interlocuteurs ont signalé qu'il existait une certaine résistance à investir, mais que tout finissait par s'intégrer aux activités de contrôle de la qualité, même au sein des entreprises ayant déjà adopté des plans d'innocuité.

Il est intéressant d'observer comment certains abattoirs maintiennent une trajectoire de développement des certifications en passant d'un HACCP générique à une certification ISO 22 000 (certification ISO de sécurité alimentaire). De plus, d'autres certifications sont développées (BRC, viande biologique et marque générique domestique de viande naturelle), mais au sein d'un groupe plus réduit d'entreprises.

Il nous faut également mettre l'accent sur l'adoption de certifications en tant que politique corporative. Cela est d'autant plus important qu'un seul groupe réunit 4 abattoirs en Uruguay (soit plus de 45% de la production en 2009). Ainsi, ce groupe a décidé de généraliser son programme de certifications, en prenant comme référence l'abattoir de Tacuarembó (pionnier en ce qui concerne les certifications d'innocuité et de qualité). Cet abattoir, en plus d'être certifié ISO 22 000 a également une certification BRC et Viande Biologique.