

Le rôle de la qualité dans la gestion stratégique d'un secteur le cas du riz

Mourzelas M.

in

Chataigner J. (ed.).
Economie du riz dans le Bassin Méditerranéen

Montpellier : CIHEAM
Cahiers Options Méditerranéennes; n. 15(2)

1996
pages 153-159

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI011053>

To cite this article / Pour citer cet article

Mourzelas M. **Le rôle de la qualité dans la gestion stratégique d'un secteur le cas du riz.** In : Chataigner J. (ed.). *Economie du riz dans le Bassin Méditerranéen*. Montpellier : CIHEAM, 1996. p. 153-159 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 15(2))



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Le rôle de la qualité dans la gestion stratégique d'un secteur : le cas du riz

Mireille Mourzelas
CIRAD-Forêt, Baillarguet (France)

Introduction

Le thème de la qualité fait recette. On a évalué que le nombre de publications qui y sont consacrées est passé d'un indice 100 en 1980 à un indice 400 en 1990 et, si on prend en compte les ouvrages sur ce thème, l'indice passe alors à 600. A ce constat, il convient d'ajouter les observations de terrain qui nous montrent des entreprises indécises face à des organisations professionnelles et des pouvoirs publics mobilisés pour la mise en place de politiques de qualité en leur sein.

Au sein de l'agro-alimentaire, on remarque que : si les transformateurs semblent mettre l'accent sur l'organisation de la qualité et sa preuve – en particulier par l'obtention d'un certificat attestant que l'entreprise respecte les normes ISO –, les producteurs, de leur côté, privilégient des stratégies de signes de qualité ; soit à travers la demande de labels nationaux, soit par la reconnaissance de la spécificité de leur production à travers des appellations protégées comme les AOC ou IGP en appellations européennes.

Les acteurs économiques justifient l'intérêt qu'ils portent à la qualité par des contraintes de marché émanant :

- ☐ de la grande distribution,
- ☐ du consommateur final (appellations),
- ☐ des donneurs d'ordres (industriels de l'agro-alimentaire ou d'autres industries comme la chimie).

Pouvoir fournir la preuve de qualité (produit ou organisation) serait, selon eux, un véritable avantage concurrentiel. Cependant, malgré l'intérêt manifeste que suscite la qualité, il est surprenant de constater que la majorité des travaux qui lui sont consacrés sont de l'ordre de l'analyse des moyens comme fait justement remarquer P. Y. Gomez (1994) dans son introduction.

La question de savoir comment s'élabore la qualité et pourquoi elle s'établit à certains niveaux et pas à d'autres n'est jamais posée. Il semble par ailleurs admis que qualité est synonyme de compétitivité sans que cette affirmation soit confirmée, en particulier en PME-PMI. C'est pourtant cette question qui nous paraît fondamentale pour pouvoir comprendre le rôle joué par la qualité dans la gestion stratégique du secteur.

Ces questions qui nous paraissent pourtant être le fondement de toute étude sur la qualité peuvent s'exprimer à travers les interrogations suivantes :

- ☐ Quels enjeux recouvrent les diverses démarches qualité pour chacun des acteurs ?
- ☐ Quelles contraintes subissent les acteurs ?
- ☐ Quels liens existe-t-il entre les diverses démarches qualité entreprises par les acteurs de la filière ?
- ☐ Comment ces liens se concrétisent-ils ? Sont-ils contractualisés ? Restent-ils implicites ?
- ☐ Quels sont les acteurs initiateurs des démarches qualité ?
- ☐ Quelles conséquences ces politiques qualité auront-elles sur la compétitivité du secteur, sur la structure du secteur, sur la capacité de négociation du secteur face à ses concurrents et aux institutions, sur les liens entre les acteurs du secteur ?

I – Méthodologie

Notre travail vise à mettre à jour la façon dont la qualité se construit au sein d'un secteur agro-alimentaire. Nous émettons l'hypothèse qu'elle se construit par l'établissement de liens entre les divers acteurs du secteur. L'étude de ces liens entre les acteurs du secteur et la mise en évidence des lieux stratégiques de la construction de la qualité sera donc l'objet de notre recherche.

Ce qui a guidé notre étude empirique est l'hypothèse que le rizier est l'élément central de la construction de la qualité au sein du secteur. C'est, en effet, lui qui transforme la qualité "industrielle" requise par le produit agricole en une qualité "marchande" que requiert le produit commercial, "markété".

Nous entendons par qualité industrielle, la qualité requise par l'entreprise en terme de transformation du produit pour permettre sa bonne machinabilité et un rendement satisfaisant. Par qualité marchande, nous faisons référence à la vision consommateur. Le concept de qualité marchande répond à la satisfaction du consommateur.

En cela le secteur du riz est un cas d'école car la faible transformation subie par le produit agricole permet de concentrer en un lieu, chez le rizier, le passage de la qualité industrielle en qualité marchande, alors que sur la majorité des filières agro-alimentaires, ce passage se fait au long d'une chaîne d'acteurs transformateurs.

Notre travail s'inscrit dans une vision de l'entreprise comme élément du système ouvert qu'est le secteur. Même si nous avons étudié sous forme de monographie l'entreprise RCL, nous l'avons fait dans le but d'établir les liens qualité possibles de l'entreprise avec son environnement. Ceci afin de rester dans notre optique où la gestion de la qualité est appréhendée comme lien entre les différents éléments qui composent le système et par la même devient un facteur de régulation du secteur.

L'avantage d'une telle analyse est de fournir des outils théoriques permettant d'étudier l'impact de la qualité sur la dynamique du secteur, à travers la grille de lecture que fournit l'analyse systémique.

Nous avons tenté de schématiser les liens qualités explicites par le graphique ci-après (Figure 1).

Etape 1 : étude préliminaire

Cette première phase d'étude avait pour but de vérifier notre hypothèse de base, à savoir que la qualité s'élabore par la création de liens entre les divers acteurs du secteur. Elle devait aussi mettre en évidence ces liens afin de permettre leur analyse et nous mener à la mise en évidence de certaines logiques d'action de la part des acteurs en relation avec leurs stratégies individuelles. La deuxième partie de notre étude empirique, c'est-à-dire la mise en place d'une enquête devant nous permettre de répondre aux questions formulées plus haut.

L'étude préliminaire a été une étude qualitative à partir d'entretiens non directifs avec les principaux acteurs de la filière française de la production jusqu'au conditionnement : producteurs de camargue – Coopérative de stockage – Rizier.

Etape 2 : l'enquête

Il nous a semblé souhaitable de mener l'enquête par type d'activités. C'est pourquoi nous avons pensé élaborer un questionnaire en plusieurs parties:

- ☐ la partie générale, à laquelle devraient répondre tous les acteurs du secteur, comporterait des questions de trois ordres : 1) Présentation de l'entreprise: description des activités ; 2) Mise en évidence des liens de l'entreprise avec les autres acteurs de la filière ; 3) Politique interne de qualité ;
- ☐ les parties spécifiques s'adresseraient à chaque acteur par type d'activité.

Nous ne donnerons pas plus de détail sur cette partie qui doit faire l'objet d'un remaniement.

II – Résultats d'enquêtes

La première phase d'étude a permis de confirmer notre hypothèse de départ en mettant en évidence l'établissement de liens explicites ou implicites entre les acteurs comme éléments constitutifs de la mise en oeuvre de la gestion de la qualité au sein du secteur. Elle a mis en évidence le rôle central joué par le rizier dans la définition des critères de qualité. Elle a permis aussi de faire ressortir des « temps stratégiques » à la construction de la qualité qui se définissent plus comme des « moments » dans la vie du produit, en termes d'activités, comme des « lieux » définis où s'effectuerait cette construction.

1. Les temps stratégiques pour la construction de la qualité

- le temps des choix des semences
- le temps des achats pour le rizier
- le temps de la recherche
- le temps de la logistique à chaque mouvement du produit et à tous les niveaux de la filière

Ces temps ne suivent pas un ordre chronologique, comme la présentation semble le dire, mais se superposent.

A. La dimension stratégique du choix des semences pour l'ensemble du secteur est indéniable

Lorsque l'Espagne, en 1988, effectue un redéploiement variétal de l'Indica, à l'instigation du groupe Herba qui prend la responsabilité de l'importation des semences L202, de la reproduction, des multiplications et des inscriptions sous l'appellation Herba3 puis Thai Bonnet, c'est une option stratégique liée à la qualité qui touche tous les acteurs du secteur y compris hors des frontières.

• **Effets de vague sur les économies voisines.** L'internationalisation des marchés entraîne par effet de vague un retentissement sur les économies régionales des pays producteurs voisins. Ainsi, les mauvaises conditions climatiques subies par l'Espagne dernièrement, ajoutées à la sous-production chronique du Portugal, ont modifié les rapports de force entre acteurs industriels français et producteurs de Camargue.

• **Conséquences directes sur les « temps de recherche ».** Par ailleurs, les choix de variétés nouvelles entraînent des modifications de la qualité industrielle du produit qui demandent souvent une adaptation.

C'est ainsi que la stabilité que l'on avait autrefois sur certaines variétés (type B) fait défaut. On travaille aujourd'hui avec des variétés (Ariete) ayant une défense sur le cycle végétatif bien inférieure, qui donnent des riz aux rendements à l'usinage moins bons (en Italie par exemple) et posent encore plus de problèmes à l'étuvage qu'à l'usinage.

La mise en évidence de la dimension stratégique des décisions touchant à la qualité est facile. Le poids de certains acteurs dans la décision apparaît aussi clairement.

B. Le « temps des achats »

Il est apparu dans notre étude comme étant un facteur essentiel de la définition de la qualité du produit et de la mise en oeuvre de coordinations visant à sa maîtrise. C'est un poste clé de l'entreprise industrielle qui traduit en caractéristiques techniques reflétant la qualité industrielle du produit, les critères de qualité marchande établis par le marketing.

Si l'intégration verticale est un moyen de maîtrise de la qualité, certaines entreprises préfèrent (ou sont forcées) de mettre en place des moyens de coordination avec les acteurs de la filière concernée pour parvenir à un résultat satisfaisant.

Les achats sont alors l'activité fondamentale du rizier et deviennent l'occasion de définir les relations entre vendeurs et acquéreurs par la définition de critères de qualité des produits.

La nécessité pour l'industriel d'obtenir un produit, dont la qualité industrielle soit en cohérence avec la qualité marchande que réclame son marché, le pousse à établir des liens avec les acteurs amont du secteur. Pour exemple, le choix des riziers européens de privilégier la différenciation produit (qui est responsable de la stabilité de la consommation en volume, contrairement à ce qui se passe aux USA) entraîne une baisse de volume des riz ronds de 15% par an (sur ces riz les riziers n'apportent aucune diversification) au profit des riz étuvés ou précuits qui représentent aujourd'hui 40% des 140 000 tonnes de volume de riz vendus en grande distribution en France (8% pour les riz parfumés).

Les choix de positionnement stratégique du rizier sont bien à l'origine d'une définition de la qualité du produit qui va influencer toute la filière.

Pourtant nous sommes loin d'une maîtrise totale de la qualité par le rizier, malgré le poids de négociation qu'il représente.

Si le choix des semences et les décisions d'achat sont les deux pivots essentiels de la qualité du produit, deux éléments complémentaires occupent une place stratégique dans la construction de cette qualité : les temps de la recherche et de la logistique.

La maîtrise de la qualité au niveau industriel ne pose plus beaucoup de problèmes.

Nos enquêtes ont révélé que la technologie joue très peu dans les différences de qualité du produit, que ce soit en transformation ou en stockage-séchage. Des facteurs comme la maintenance ou les réglages qui sont plus liés au savoir-faire qu'à la technologie sont souvent cités comme facteurs de qualité.

Par ailleurs, un élément extérieur au secteur proprement dit devient quelquefois essentiel pour le maintien de la qualité du produit : c'est la logistique. Le « temps de la logistique » pose de nombreux problèmes de qualité, en particulier avec les pays étrangers, comme l'Inde ou les préacheminements peuvent représenter plusieurs milliers de km.

Si certaines conditions ont été améliorées par l'utilisation systématique de containers et non plus de sacs, par exemple, d'autres sont difficilement maîtrisables. Sous les tropiques, les conditions d'embarquement sont souvent limitées car il faut avoir passé la barre avant une certaine date (Surinam). Le raccourcissement des cycles végétatifs fait qu'un même container peu contenir le matin du riz rond et l'après-midi de l'Indica.

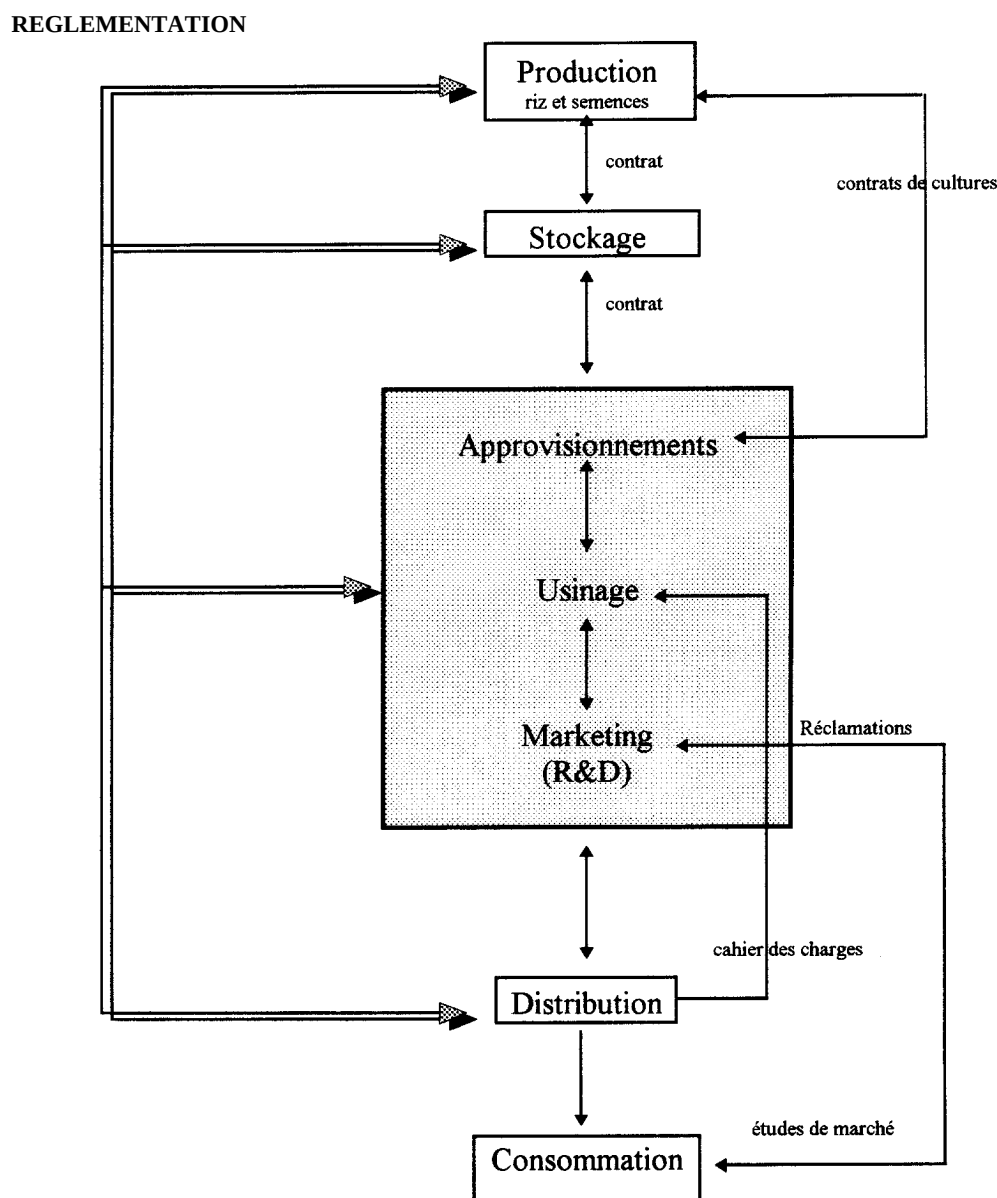
Ces problèmes liés à la logistique nous montrent bien que la vision sectorielle est insuffisante pour étudier la construction de la qualité.

L'autre point qui ressort de nos enquêtes est un glissement du concept qualité vers la définition de « satisfaction du consommateur ».

L'importance de la recherche est directement liée aux positionnements stratégiques des riziers. En effet, le choix de différenciation amène le rizier à rechercher une satisfaction du consommateur basée sur des critères de qualité plus que sur des critères de prix. La blancheur des grains, la pureté variétale, la qualité organoleptique (boum des riz parfumés), les qualités fonctionnelles du produit (cuisson rapide), et ses qualités d'usage (conservation, plat cuisiné...) posent des questions de recherche chaque jour nouvelles. C'est ainsi qu'elle doit répondre à des questions concernant aussi bien la technologie que la recherche variétale ou encore les repérages de fragrance.

L'ensemble de ces résultats met en avant la nécessité pour les acteurs de se coordonner pour la construction de la qualité du produit.

Figure 1. Les liens qualité du secteur



2. L'établissement de liens dans la construction de la qualité

A. Liens formels : la qualité caractérisée

• **RCL et Delta Céréales, une coopération vieille de vingt-deux ans.** Si le point central de la négociation est le prix, le but exprimé est que chacun y trouve une valorisation de ses efforts : sécurisation en terme de volume, en terme variétal et qualitatif.

• **Rapport de force et coopération.** Chaque campagne est unique, mais il y a un rapport de force indéniable avec la Camargue. La Camargue a déployé en dix ans ses superficies et sa production mais sur ses 125 000 tonnes équivalent paddy, 30 à 40 000 tonnes sont prises par le groupe RCL.

Depuis 2 ans, avec la sous-production du Portugal qui achète 20 à 25 000 tonnes et l'absence de riz Indica espagnol, les vendeurs sont plus sereins et peuvent mieux négocier. Ces accords se font dans le cadre d'accords généraux sur des données qualitatives, quantitatives et variétales. Chaque année, des normes sont affectées à toutes les variétés : taux d'humidité, pourcentage de grains entiers, ambrés, crayeux, tachés, etc.

Des essais sont en cours afin de contracter, au-delà des normes standards, d'autres spécifications avec l'espoir que sur des données plus affinées on puisse appréhender la perception organoleptique en dehors des facteurs connus étudiés jusque-là comme la viscoélasticité. Ceci confirme le rôle essentiel joué par la recherche. Des tests sur une vingtaine d'échantillons sont menés sur une déclinaison de nouvelles variétés en fonction de leur adaptation à la Camargue dans le but d'encourager les variétés pour lesquelles il existe un intérêt en terme commercialisation : s'il est possible d'obtenir une forte adéquation, un bon rendement/ha, un raccourcissement du cycle végétatif afin de limiter les risques climatiques.

Ainsi, Sud Céréales est non seulement interprète auprès des producteurs assurant de plus un service de conseil, mais participe également à l'élaboration de la qualité du produit. Lors du redéploiement de la riziculture en Camargue en 1981–82 par exemple, la mission coopérative a été de faire en sorte que la proportion de riz rond baisse en faveur de variétés plus éligibles pour la transformation (en particulier l'étuvage).

Des contrats de culture sont négociés en Espagne entre Herba et les producteurs andalous, alors qu'en Italie les étuveurs font de même avec des coopératives de la région de Ferrare.

Ces types de coordination, s'ils sont assez fréquents, restent limités à deux acteurs partenaires. Ce qui semble insuffisant pour une maîtrise de la qualité qui passe par la maîtrise des semences et par la maîtrise des intrants (fongicides, produits phytosanitaires, engrais). En effet, les producteurs adhérents à une coopérative sont en relation avec des fournisseurs d'intrants qui leur conseillent des itinéraires techniques que les dirigeants des coopératives ne jugent pas très bons en rendement et qualité (cas des adhérents de Delta Céréales).

D'autres types de coordination collective sont alors mis en place, qui engagent l'ensemble des acteurs du secteur.

Un exemple de réponse formalisée apportée aux problèmes posés par la qualité : le contrat de filière. Depuis 1994, un projet de contrat de filière est en cours, à l'image de ce qui existe déjà pour le blé dur. Il s'agit de contrats qui rassemblent tous les acteurs du secteur en vue de gérer à la fois l'économie et la qualité dans le secteur. Sont concernés : les semenciers, les agriculteurs, les stockeurs, les semouliers, les fournisseurs d'intrants. Dans le midi de la France, le contrat de filière blé dur a pris la forme d'une association « Blé Dur Développement » associant tous les intervenants de la filière des départements du Gard, Hérault et Bouches-du-Rhône.

B. De la qualité industrielle à la qualité marchande, une affaire de signes paradoxale

L'impact des appellations d'origine sur la stratégie du rizier.

Les politiques qualité menées par certains acteurs du secteur sont très liées aux stratégies de l'aval. C'est le cas, par exemple, des appellations d'origine réclamées par les producteurs et qui ne correspondent pas toujours à des données de marché. Ainsi, le groupe RCL a choisi comme vecteur de déploiement l'origine sur la gamme Taureau Ailé, comme « Surinam », qui devient un signe de qualité « marchande » pour le consommateur. Mais si le marketing recherche une origine parlante, les achats veulent une origine sûre. En effet, à la direction des achats on pousse à la prudence. Dans les années 1987–1988, la gamme Taureau Ailé déclinait une appellation « origine espagnole », sur une variété d'Indica. Or, les problèmes subis par l'Espagne en 1993 ont amené à la suppression de la mention « origine Espagne » sur l'emballage.

Au Surinam, par exemple, depuis 1988, le gouvernement contrôle le marché, ce qui pose des problèmes de négociation avec des acteurs qui ne sont pas des professionnels de la filière. Ce qui fait dire au directeur des achats : « Si nous devions trouver sur un mini marché en terme de volume l'un des plus beaux riz monde, nous hésiterions à lui affecter un nom d'origine pour ne pas demeurer captifs ».

Quand on affecte un nom d'appellation d'origine, on crée par là même une dépendance politique qui peut devenir dangereuse. Les appellations d'origine (AOP, IGP) ne représentent alors pour le rizier un intérêt que si elles peuvent être utilisées comme signe de qualité « marchande ». Ce n'est pas le cas en France où une enquête menée par la SOFRES à la demande des producteurs camarguais a montré que la Camargue, en tant que producteur de riz, n'est pas plus connue des consommateurs français que le

Surinam. Quant à l'Italie, elle n'est jamais citée en sondage spontané comme pays producteur. Ce qui prouve bien que l'adéquation entre la consommatrice française et une origine est quasiment nulle.

Quels enjeux alors pour des producteurs camarguais d'obtenir une appellation Camargue ?

III – Conclusion

Comme nous en avons fait l'hypothèse, il apparaît que le rizier est bien au centre de la construction de la qualité dans le secteur.

□ Cependant l'enquête a mis en avant le rôle essentiel joué par certains acteurs dans la maîtrise de la qualité, acteurs qui peuvent d'ailleurs ne pas faire partie dudit secteur. C'est le cas de la logistique qui revêt une importance de tout premier plan, en partie parce qu'elle reste largement hors de contrôle ; c'est le cas aussi des acteurs de la recherche qui sont souvent extérieurs à l'entreprise aussi bien qu'au secteur dans son ensemble. Ceci nous amène à affirmer que la construction de la qualité se fait dans une optique bien plus large que celle de la filière ou même du secteur et que notre étude doit être élargie à l'ensemble des acteurs en contact avec le produit.

□ Nous avons aussi fait remarquer plus haut que des manques en termes de caractérisation de produits se font sentir, qui poussent les partenaires à rechercher, en coopération avec des instituts de recherche, de nouveaux critères qualité, en particulier sur le plan organoleptique. Il s'agit en fait d'un problème de repérage des qualités marchandes. La définition de qualité du produit se rapprocherait donc de celle du marché.

L'approche consommateur paraît donc essentielle dans l'étude de la construction de la qualité du produit. Rechercher les caractéristiques produit correspondant aux goûts du consommateur pourrait être appréhendé à partir de comparaisons entre les différences de consommation de plusieurs pays. Il serait très utile d'étudier parallèlement des marchés voisins pour faire ressortir les caractéristiques en jeu dans la définition de la qualité du produit par le consommateur. L'importance des caractéristiques culturelles du consommateur sur le choix et l'appréciation d'un produit, par exemple, semblent être à la base de la formation de son goût.

□ Y-a-t'il adéquation entre les signes de qualité et une reconnaissance du marché ? Quels enjeux recouvrent les signes de qualité type « AOP » et « IGP » pour les producteurs ? Là encore l'impact stratégique d'une telle démarche semble dépendre des facteurs environnementaux.

Une étude en simultanée menée sur les pays producteurs qui s'intéressent à ces démarches serait utile pour mieux comprendre les conséquences stratégiques de ces décisions sur l'ensemble du secteur.

Référence

- Gomez P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.

