



HAL
open science

Stratégie de différenciation de la coopérative laitière

Sabine Duvaleix-Treguer, Jean Cordier, Vincent Hovelaque, . Société Française de Recherche Opérationnelle Et d'Aide À La Décision

► To cite this version:

Sabine Duvaleix-Treguer, Jean Cordier, Vincent Hovelaque, . Société Française de Recherche Opérationnelle Et d'Aide À La Décision. Stratégie de différenciation de la coopérative laitière. 5e Congrès de la Société Française de Recherche Opérationnelle et d'Aide à la Décision, Société Française de Recherche Opérationnelle et d'Aide à la Décision (SFROAD). FRA., Feb 2003, Avignon, France. 10 p. hal-02342386

HAL Id: hal-02342386

<https://hal.science/hal-02342386>

Submitted on 7 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Stratégie de différenciation de la coopérative laitière

S. Duvaleix, V. Hovelaque et J. Cordier

Laboratoire de Gestion, Pôle Agronomique de Rennes, 65 rue de Saint Briec, CS 84215,
35042 Rennes cedex, France
duvaleix@epi.roazhon.inra.fr (vincent.hovelaque,jean.cordier)@agrorennes.educagri.fr

Mots-clefs : coordination verticale, gestion des stocks, différenciation produits

*Communication préparée pour le 5^{ème} congrès de la Société Française de Recherche
Opérationnelle et d'Aide à la Décision, Avignon, 26-28 février 2003*

1 Introduction

Les négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce et l'élargissement de l'Union Européenne aux Pays d'Europe centrale et orientale déstabilisent l'environnement économique des coopératives agricoles. Pour ces entreprises, cette instabilité remet en question deux de leurs fondements. Le premier concerne l'obligation d'accepter toute la quantité de produit agricole livrée par leurs adhérents. Le second concerne le traitement égalitaire qu'elles doivent appliquer à leurs adhérents.

Pour traiter ce problème qui conjugue les dimensions prix et quantité, nous utilisons un modèle de gestion des stocks basé sur celui du marchand de journaux [1][2]. Nous analysons ainsi l'effet d'un relâchement partiel de la contrainte d'obligation d'achat de l'approvisionnement sur la coopérative. Nous introduisons également l'incertitude sur les prix des marchés agricoles en utilisant la technique de la simulation. Nous examinons ensuite l'incidence de l'introduction de contrats individualisés au sein de ces entreprises. Le contrat étudié porte sur une meilleure rémunération du produit agricole de qualité spécifique.

2 Le modèle

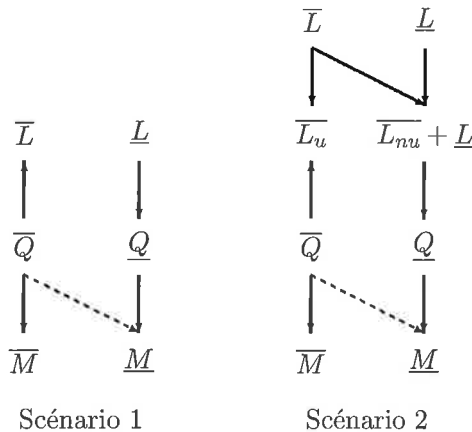
Pour modéliser les flux de production au sein de la coopérative agricole, nous nous appuyons sur le modèle classique du marchand de journaux, autrement nommé le « *Newsboy model* » [1][2]. Nous développons un modèle statique dans lequel les agriculteurs livrent à la coopérative un produit agricole. Deux types de qualité peuvent être livrés, un produit de qualité spécifique, \bar{L} ou un produit de qualité standard, \underline{L} . La coopérative le transforme soit en un produit élaboré si le produit agricole est de qualité spécifique soit en un produit basique si le produit agricole est de qualité standard. Elle décide ensuite de la quantité de produits élaborés à fabriquer compte-tenu des informations qu'elle possède sur ce marché. Elle fait face à une demande aléatoire sur le marché des produits élaborés, noté d_e . Cette demande est uniformément distribuée sur un intervalle $[min, max]$. Lorsque la demande est révélée, la coopérative se trouve soit en rupture, elle n'a pas suffisamment fabriqué de produits élaborés, soit en excédent de production. La coopérative vend le produit élaboré à un prix noté p_e qu'elle a fabriqué à un coût marginal constant c_e et vend le produit basique au prix p_b , son coût marginal est c_b . Nous supposons que $p_b < c_e$. A la différence du modèle classique du marchand de journaux, en fin de période, l'excédent de produits élaborés n'est pas perdu, il est vendu sur le marché des produits basiques. La coopérative cherche à maximiser son profit espéré, noté Π_c décrit de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \Pi_c = & \int_{\min}^{\max} (p_e - c_e) d_e f(d_e) dd_e + \int_{\min}^{\bar{q}} (p_b - c_e) (\bar{q} - d_e) f(d_e) dd_e \\ & - \left[\int_{\bar{q}}^{\max} (p_e - c_e) (d_e - \bar{q}) f(d_e) dd_e + \int_{\min}^{\bar{q}} (p_e - p_b) (\bar{q} - d_e) f(d_e) dd_e \right] \\ & + (p_b - c_b) \underline{q} \end{aligned}$$

Cinq éléments composent le profit de la coopérative. Le premier terme concerne la marge générée par la vente des produits élaborés. Le second terme prend en compte le cas où la coopérative a fabriqué plus de produits élaborés qu'elle n'en vend. L'excédent est alors vendu sur le marché des produits basiques, la coopérative ne stocke pas. Le troisième terme prend en compte le coût de la rupture considéré comme le manque à gagner de la vente perdue et sans prendre en compte le coût d'une perte de marché pérenne. Le quatrième terme tient compte du manque à gagner généré par la vente de la production excédentaire sur le marché des produits basiques. Enfin, le dernier terme représente la marge gagnée par la vente des produits basiques.

3 Scenarii étudiés

Nous étudions deux *scenarii*. Dans le premier scénario, l'entreprise a la possibilité de déterminer son approvisionnement en produit agricole de qualité spécifique. Alors que dans le deuxième, celui-ci ne constitue pas une variable de décision. Dans les deux cas, l'approvisionnement en produit agricole de qualité standard est exogène.



Nous analysons également l'impact d'un contrat « qualité » sur ces deux *scenarii*. Ce contrat prévoit une meilleure rémunération de l'approvisionnement du produit agricole de qualité spécifique. Cette analyse est appliquée au cas particulier du secteur laitier.

Références

- [1] V. Giard (1981). *Gestion de la Production*. ECONOMICA, Paris.
- [2] M. Khouja (1999). The Single-Period (news-vendor) problem: literature review and suggestions for future research. *Omega*, 27(5), 537-553.

Comportements Coopératifs : Vers de Nouveaux Contrats dans le Secteur Laitier

S. Duvaleix¹, J. Cordier², V. Hovelaque² et I. Lesage¹

1. Confédération des Coopératives Agricoles de l'Ouest de la France,
104 rue Eugène Pottier, CS 14342, 35043 Rennes Cedex
sduvaleix@ccaof.fr, ilesage@ccaof.fr

2. Laboratoire de Gestion, Pôle Agronomique de Rennes,
65, rue de Saint Briec, CS 84215, 35042 Rennes cedex
jean.cordier@agrorennes.educagri.fr, vincent.hovelaque@agrorennes.educagri.fr

Communication préparée pour le colloque « Les chantiers de l'économie sociale et solidaire : Espace de pratiques et champs théoriques », Rennes, 10 et 11 avril 2003

Résumé

Le statut coopératif, apparemment contraignant, confère aux coopératives agricoles des degrés de liberté pour s'adapter face à un environnement économique instable et une hétérogénéité croissante des producteurs. Comment passer du contrat homogène actuel à des contrats diversifiés adaptés aux circonstances et compatibles avec le statut coopératif? Nous étudions dans un premier temps les comportements et attentes des producteurs de lait vis-à-vis de leur entreprise laitière (privée ou coopérative). Nous examinons ensuite les éléments potentiels de variation du « contrat coopératif ». Nous proposons enfin une méthode d'étude de la relation « coopérative-adhérents » qui lie les stratégies d'aval des coopératives à leur politique amont pour analyser plusieurs contrats individualisés entre les adhérents et leur coopérative et examiner leurs impacts sur la structure coopérative.

Introduction

Plusieurs facteurs déstabilisants affectent la relation entre les coopératives agricoles et leurs adhérents. D'une part, l'application des accords de l'Organisation Mondiale du Commerce et l'élargissement de l'Union Européenne modifient l'environnement économique des coopératives. D'autre part, les producteurs adhérents ont des attentes de plus en plus hétérogènes. Ces changements dans l'environnement des coopératives amènent à réfléchir sur l'évolution de la relation « coopérative - adhérents ». Nous analysons tout d'abord les comportements et attentes des producteurs de lait de l'Ouest à partir des résultats d'une enquête menée d'avril à septembre 2002 (Salmeron, 2002). Nous décrivons ensuite les principaux éléments potentiels de variation du « contrat coopératif ». Nous proposons enfin un modèle d'analyse de contrats individualisés adhérent-coopérative et d'impacts sur la structure coopérative.

1 Une préoccupation dominante : le maintien du revenu des producteurs de lait

D'après l'enquête, 42% des producteurs de lait ont pour préoccupation principale de maintenir leur revenu, c'est à dire le résultat économique de l'exploitation laitière. Aujourd'hui, les producteurs de lait ont un chiffre d'affaires sécurisé. Leur volume de production est contraint par le système des quotas laitiers. Et le prix du lait suit les variations nationales déterminées par l'accord interprofessionnel de 1997. Les producteurs laitiers ne peuvent modifier leur chiffre d'affaires que par la performance technique, c'est à dire en améliorant la qualité sanitaire du lait et la composition du lait en matière grasse et en matière protéique. L'enquête nous le révèle car 50% des producteurs enquêtés souhaitent être rémunérés en fonction de leurs performances techniques. Le système actuel a induit des comportements rationnels de la part des producteurs de lait, présentés dans ce document sous trois titres.

1.1 La recherche d'une baisse des coûts de production

Pour augmenter leur revenu, les producteurs peuvent agir sur leur système de production de manière à réduire leurs coûts. Un premier comportement noté chez les producteurs est leur recherche active de conseils techniques auprès de plusieurs sources. La laiterie n'est plus l'unique interlocuteur (81% des producteurs enquêtés recherchent un conseil auprès de plusieurs sources) et plus intéressant, 39% souhaitent dissocier l'achat des approvisionnements de l'achat de conseils. Ce comportement des producteurs de lait a plusieurs conséquences pour les entreprises laitières. La première est que les producteurs souhaitent le plus souvent diversifier leurs entreprises partenaires (25% des producteurs ont choisi un autre fournisseur d'approvisionnement pour ne pas dépendre uniquement de leur laiterie). Ces producteurs souhaitent rester maîtres de leur système de production. Ainsi un producteur témoigne : « Nous on a cette chance là en production laitière c'est de garder un maximum d'autonomie par rapport à d'autres productions qui sont complètement intégrées ». Ces réactions soulèvent la question du maintien des activités de la coopérative en agrofourniture. Un producteur explique par rapport à son histoire passée qu'il attend de sa laiterie une spécialisation de ses activités : « on travaillait avec une coopérative qui ne faisait que du lait et qui correspondait à nos attentes de coopérateur ». Cependant, beaucoup de producteurs apprécient la relation de proximité avec leur fournisseur d'approvisionnement (21% des producteurs l'ont choisi pour cette raison et 35% des producteurs citent la proximité comme le critère qu'ils apprécient le plus). Par conséquent, les laiteries présentes sur un territoire à forte densité de producteurs peuvent avoir un intérêt à maintenir leurs activités d'agrofourriture si

leurs prix sont concurrentiels (21% des producteurs citent un prix compétitif comme étant le critère d'appréciation de leur fournisseur).

1.2 Une rupture avec les marchés d'aval

La deuxième conséquence du système laitier actuel est d'avoir éloigné les producteurs des marchés d'aval. Le vocabulaire utilisé est révélateur. Les producteurs parlent « d'écouler » leur produit et non de le vendre, de trouver un débouché ou encore de le valoriser. La contrainte de volume sur leur exploitation les encourage à penser que le marché peut absorber la quantité de lait produit. Quel intérêt les quotas présenteraient-ils si le marché ne pouvait pas absorber l'offre de production laitière? Par conséquent, les producteurs peuvent associer les difficultés de positionnement sur l'aval de leur coopérative comme un manque d'efficacité de l'entreprise. Dans la situation actuelle où les prix des produits de base, beurre et poudre de lait, sont faibles, les entreprises laitières positionnées sur ces marchés sont en difficulté. Ces produits n'ont plus de rôle régulateur sur le marché du lait à la production. Compte-tenu d'un prix interprofessionnel relativement stable, une situation paradoxale s'est établie. Certaines entreprises ont en effet des difficultés à valoriser l'ensemble des volumes collectés alors que les producteurs se sentent globalement freinés dans le développement de leur exploitation et souhaitent augmenter leur volume de production (23% des producteurs interrogés seraient prêts à changer de laiterie si la nouvelle entreprise leur permettait d'augmenter leur volume de production). La crainte ressentie concernant la disparition éventuelle des quotas ravive chez les producteurs leur besoin de sécurisation des débouchés (27% des producteurs apprécient particulièrement la garantie des débouchés chez leur laiterie et 28% estiment que leur laiterie doit leur garantir un débouché).

1.3 Un intérêt limité pour intégrer des démarches « qualité »

Une troisième conséquence est le manque d'intérêt des producteurs dans l'adoption de démarches « qualité ». Les producteurs ne sont pas nécessairement mieux rémunérés en les adoptant parce que la grille de paiement du lait prend déjà en compte les incitations à la qualité (composition en matière grasse et matière protéique et qualité sanitaire). Deux producteurs en témoignent :

On demande aux producteurs de faire des efforts [...], d'améliorer la qualité sans retour. Je vous dis que ça n'ira pas loin parce que si on ne motive pas les hommes, [...] on a signé des chartes et tout ça pourquoi? pour maintenir le prix qu'on nous impose.

Cette qualité n'est peut être pas toujours payée à sa juste valeur.

De plus, ils n'en perçoivent que les contraintes. Certaines démarches augmentent leurs coûts de production. De plus, elles présentent l'inconvénient majeur de réduire leur autonomie sur leur système de production.

Ce sont les mots traçabilité et qualité qui nous lient, qui nous tiennent aujourd'hui. Et sur ces deux mots-là ça se passe très bien pour certains, pour d'autres un peu moins bien. D'autres ont entièrement confiance, d'autres pas du tout et vont voir ailleurs.

Souvent, les producteurs de lait ne perçoivent pas l'intérêt que présentent ces démarches en garantissant la traçabilité des produits aux consommateurs. Certains producteurs ne comprennent

pas que le respect par exemple de la charte de bonnes pratiques d'élevage¹ est en fait le minimum requis par la réglementation. D'autres le perçoivent :

Adhérer à la charte de bonnes pratiques, c'est sûrement plus pour maintenir des ventes que pour les augmenter.

En conclusion, le système actuel laisse peu de libertés aux producteurs pour améliorer leur chiffre d'affaires. Leur marge de manoeuvre repose essentiellement sur la réduction de leurs coûts de production. Il a également éloigné les producteurs des marchés d'aval ce qui entraîne des décalages entre les stratégies des entreprises laitières et celles des producteurs qui se sentent lésés par des démarches « qualité » qui ne tiennent pas compte de leurs efforts. La préoccupation principale des producteurs de lait est le maintien de leur revenu. Les changements en cours de leur environnement économique contribuent à accroître cette préoccupation. Si le système des quotas laitiers est assoupli et que le prix du lait chute, ils verront leur revenu diminuer sans avoir de marge de manoeuvre pour contrer ces évolutions. Les producteurs de lait révèlent cependant des attentes différentes vis-à-vis leur entreprise laitière.

2 Des attentes hétérogènes des producteurs de lait

Nous commençons par décrire la typologie établie sur les comportements et attentes des producteurs de lait vis-à-vis de leur entreprise laitière. Nous expliquons ensuite les principales différences entre ces profils de producteurs.

2.1 Une typologie des producteurs

Cette typologie résulte des traitements de l'enquête menée par le laboratoire de Gestion du Pôle agronomique de Rennes d'avril à septembre 2002 (Salmeron, 2002).

2.1.1 Classe 1

Ils représentent 24% des producteurs de lait interrogés lors de l'enquête. Ce profil est celui qui se rapproche le plus du producteur de lait moyen. Leur relation avec leur laiterie est basée sur la confiance (57% des producteurs de ce profil contre 37% de l'ensemble des producteurs interrogés) et le relationnel (41% contre 20%). Le prix et le volume de production interviennent au second plan dans leur relation. Cependant, si leur chiffre d'affaires était moins sécurisé, nous pouvons imaginer que ces deux éléments constitueraient des points essentiels dans leur relation avec la laiterie. Ces producteurs souhaitent également que la laiterie ne différencie pas les producteurs et par conséquent que le traitement soit égalitaire (88% contre 63%). Nous nommons les producteurs de cette classe les « **Classiques** ».

2.1.2 Classe 2

Ils représentent 20,5% des producteurs enquêtés. Leur relation avec la laiterie est basée sur la sécurité (59% des producteurs de ce profil contre 19% de l'ensemble des producteurs interrogés). La laiterie leur garantit un débouché pour leur produit et cette garantie du débouché est ce qu'ils apprécient le plus dans leur laiterie (61% contre 19%). Ils estiment également que c'est ce qu'elle

1. Cette charte est une convention sur la qualité du processus de production mise au point par l'interprofession de la filière bovine.

doit faire pour eux (49% contre 29%). Si la dimension sécuritaire prime dans leur relation, nous nous apercevons qu'ils estiment également être libres dans leur relation avec leur laiterie. Cette indépendance revendiquée concerne le fournisseur. La laiterie n'est pas l'unique intervenant sur leur exploitation. La recherche de conseils est active et auprès de plusieurs sources. Ce profil accentue ce qui a été illustré dans la partie précédente. Ces producteurs souhaitent diversifier leurs relations de manière à pouvoir réduire leurs charges. Ils sont partisans d'un traitement personnalisé de la laiterie. Nous nommons les producteurs de cette classe les « **Prudents** ».

2.1.3 Classe 3

Ils représentent 14,5% des producteurs enquêtés. Leur relation avec leur entreprise laitière est exclusive, fidèle et de proximité. Ils ont continué de livrer leur lait à la laiterie de leurs parents ou de leurs prédécesseurs (86% des producteurs de ce profil contre 65% de l'ensemble des producteurs interrogés). Leur laiterie leur fournit l'ensemble des services qu'ils ont besoin (31% des producteurs de ce profil apprécient particulièrement les services offerts par leur laiterie contre 9% de l'ensemble des producteurs interrogés). Ils s'approvisionnent auprès de leur entreprise laitière (69% des producteurs de ce profil contre 18% de l'ensemble des producteurs interrogés) et ils ont fait le choix de poursuivre les relations de leurs parents ou prédécesseurs (52% contre 13%). Nous nommons les producteurs de cette classe les « **Fidèles** ».

2.1.4 Classe 4

Ils représentent 21% des producteurs enquêtés. Leur relation avec leur entreprise laitière est basée sur la fidélité et la confiance. Ces producteurs apprécient également la garantie des débouchés (43% des producteurs de ce profil contre 27% de l'ensemble des producteurs interrogés). Ce qui les distingue des autres producteurs est l'importance qu'ils accordent à la maîtrise autonome de leur système de production. Ils recherchent activement des conseils techniques auprès de plusieurs sources (98% contre 81%) et surtout ils dissocient l'achat du conseil de l'achat du produit d'approvisionnement (40% se disent prêts à acheter un conseil sans acheter de produit). Une autre particularité intéressante dans la relation qu'ils ont avec leur entreprise laitière est leur besoin d'information sur l'orientation de la filière laitière (83% contre 25%). Ces producteurs sont prêts à produire selon les besoins de la filière mais ils ne souhaitent pas s'impliquer dans leur entreprise laitière. Nous nommons les producteurs de cette classe les « **Autonomes** ».

2.1.5 Classe 5

Ils représentent 13,5% des producteurs enquêtés. Leur relation avec leur laiterie est exclusive, individualisée, et marchande. Elle est centrée sur leur exploitation, tout ce qui concerne l'aval de la filière ne les intéresse pas (78% des producteurs de ce profil ne se sentent pas concernés par le devenir de leur lait après la collecte contre 22% de l'ensemble des producteurs interrogés) et 37% d'entre eux estiment que leur entreprise laitière doit être principalement à l'écoute des besoins des producteurs. Leur intérêt dans la laiterie est d'ordre financier, 56% d'entre eux souhaitent être informés de façon complète et transparente sur les résultats de leur entreprise laitière (contre 12% de l'ensemble des producteurs interrogés). Nous aurions pu nous attendre à ce qu'ils diversifient leurs relations mais globalement, ils ne souhaitent recevoir de conseils techniques que de leur entreprise laitière (63% contre 19%). Enfin, ils veulent une relation individualisée avec leur laiterie (59% contre 37%). Nous nommons les producteurs de cette classe les « **Libéraux-Etablis** ».

2.1.6 Classe 6

Ils représentent 6,5% des producteurs enquêtés. Ce profil est le plus atypique et la plus instable. Il est aussi le plus faiblement représenté. Cependant, ce sont de jeunes producteurs qui le constituent principalement (38% des producteurs de ce profil sont âgés de 25 à 35 ans contre 11% de l'ensemble des producteurs interrogés) et par conséquent il est intéressant de le prendre en compte pour examiner l'évolution de la relation entre l'entreprise laitière et les producteurs à l'avenir. Leur relation avec leur entreprise laitière est la moins clairement exprimée. Elle ne repose sur aucune valeur, elle est uniquement basée sur la proximité (92% d'entre eux déclarent apprécier en priorité la proximité de leur laiterie contre seulement 7% de l'ensemble des producteurs interrogés et 62% évoquent la proximité pour caractériser leur relation avec leur laiterie). Ils s'estiment globalement insatisfaits de leur relation. Ils sont très inquiets sur l'avenir et en particulier sur la disparition éventuelle des quotas laitiers. Nous nommons les producteurs de cette classe les « **En Devenir** ».

Ces profils nous permettent maintenant de dégager les différences qui existent entre les producteurs de lait quant à leurs attentes vis-à-vis de leur entreprise laitière.

2.2 Les grandes différences dans la perception de leur entreprise laitière

Nous aborderons quatre thèmes dans cette partie. Comment les producteurs de lait perçoivent-ils le positionnement de leur entreprise sur les marchés d'aval? Quelle information veulent-ils avoir sur les débouchés de leur entreprise laitière? Quel schéma de rémunération souhaitent-ils voir se mettre en place dans un contexte économique en évolution? Enfin préfèrent-ils un traitement individualisé ou un traitement égalitaire?

2.2.1 Compétitivité de l'entreprise laitière

Les producteurs de lait du Grand Ouest sont partagés sur le positionnement et la taille de leur entreprise laitière. Il semble cependant qu'ils préfèrent que leur entreprise laitière soit de taille humaine (58% contre 42% qui préfèrent une taille importante). La tendance des entreprises laitières et plus particulièrement des coopératives laitières a été de concentrer leurs activités afin de réaliser des économies d'échelle. Cependant, les producteurs laitiers ont des difficultés à se retrouver dans ces nouvelles organisations. Ils se sentent éloignés des centres de décision, ce qui suscite de nombreuses insatisfactions. Les producteurs « autonomes », « classiques » et « en devenir » attendent de leur laiterie qu'elle soit d'abord compétitive à la différence des autres groupes de producteurs « prudents », les « libéraux-établis » et les « fidèles » qui placent cette compétitivité à un rang de classement ultérieur.

2.2.2 Lien des producteurs aux marchés d'aval

Les producteurs de lait associent compétitivité de l'entreprise laitière et information sur le devenir de leur lait après la collecte. Les « autonomes » présentent l'intérêt le plus fort sur les débouchés de l'entreprise laitière suivis des producteurs « en devenir ». Ce sont essentiellement des producteurs jeunes qui sentent l'avenir basé sur un lien plus étroit entre la production laitière et les besoins des consommateurs.

2.2.3 Rémunération du lait

Précédemment, nous avons noté que les producteurs préfèrent pour la moitié d'entre eux être rémunérés selon leurs performances techniques qui est en fait le schéma de paiement actuel. De plus, les producteurs laitiers préfèrent majoritairement un prix plus faible et stable à un prix plus élevé et volatil (77% contre 23%). Cependant, cette position comporte des nuances. Par exemple, les « prudents » qui privilégient la dimension sécuritaire seraient prêts à accepter un système de seuil minimum de paiement du lait (83% contre 69% sont plutôt d'accord pour ce type de contrat). Les « autonomes », qui souhaitent produire selon les besoins du consommateur, seraient favorables à une segmentation du prix payé aux producteurs en fonction de la valorisation sur les marchés d'aval (17% contre 11%). Les producteurs « en devenir » sont dans l'ensemble les plus favorables à une différenciation de leur prix du lait. Les « libéraux-établis » quant à eux préfèrent un prix de marché. Quant aux fidèles, ils préfèrent davantage un prix connu à l'avance (14% sont tout à fait d'accord contre 4%) ou un prix plancher.

2.2.4 Traitement individualisé ou traitement égalitaire

A ces modes de rémunération se pose la question du traitement des producteurs de lait. Certains tels les « libéraux » et les « prudents » souhaitent un traitement personnalisé. D'autres comme les « classiques » préfèrent un traitement égalitaire. Les producteurs enquêtés préfèrent majoritairement un traitement égalitaire à un traitement individualisé (63% contre 37%).

La relation entre les producteurs de lait de l'ouest de la France et leur entreprise laitière est perçue de manière hétérogène. 50% des producteurs livrant à une coopérative pensent ne pas avoir d'engagement. Or nous avons précédemment expliqué qu'ils sont liés à la coopérative par les statuts juridiques des coopératives agricoles. La perception du lien qui lie les producteurs à leur entreprise laitière n'est pas identique. Cette situation induit un conflit potentiel entre les adhérents et leurs coopératives. Le problème des coopératives est aujourd'hui d'accorder une plus large autonomie aux producteurs et de rendre le « contrat coopératif » explicite.

3 Vers de nouveaux contrats

3.1 Quelles variations possibles du « contrat coopératif » ?

Nous étudions ici les éléments du « contrat coopératif » essentiels à notre réflexion. Nous expliquons quelles quantités de produit sont concernées par le contrat et quelle rémunération est offerte aux producteurs. Nous analysons également les variations possibles de chaque élément.

3.1.1 Volume collecté

La réforme de la politique agricole commune remet en cause le système actuel des quotas laitiers et des niveaux d'intervention de l'Union Européenne. Les propositions actuelles sur l'évolution de l'organisation commune de marché sur le lait (OCM Lait) prévoient une augmentation progressive des quotas sur le marché européen. Cette évolution éventuelle soulève une question sur le devenir des quantités produites. Existe-t-il un débouché à ces produits ? Aujourd'hui, la filière laitière est confrontée à des cours des produits industriels beurre et poudre bas qui entraînent des pertes pour les entreprises orientées sur ces productions. Ce contexte a des conséquences sur le marché dans la mesure où des entreprises peuvent engager une réorientation de leur production vers d'autres produits et déstabiliser ces marchés par une offre plus importante.

Une réflexion sur les volumes collectés et leur valorisation sur les marchés des produits finaux est par conséquent nécessaire. La contractualisation des volumes collectés permettrait de les relier au marché aval. Le concept de filière prendrait alors sa vraie signification. L'éleveur produirait son lait en vue d'un marché final. On perd ici l'idée d'écoulement du produit fortement répandue dans le secteur agricole y compris dans le milieu coopératif. (cf section 1.2 Une rupture avec les marchés d'aval)

3.1.2 Rémunération des producteurs adhérents

Le statut juridique coopératif ne régit que la façon dont la coopérative distribue les excédents de son exercice financier. Pour compléter le statut coopératif, les coopératives se dotent le plus souvent d'un règlement intérieur qui leur est propre. Si la règle du prix moyen est communément acceptée par les coopératives et leurs adhérents, elle n'est pas statutaire. Elle est généralement appliquée dans les coopératives à petite dimension et à sociétariat homogène. En revanche, elle est moins suivie dans d'autres coopératives. Une réflexion a déjà été engagée sur ce thème. Plutôt que de rémunérer au prix moyen, une coopérative peut offrir une rémunération équitable qui assure un paiement identique toutes choses égales par ailleurs et qui intègre les perspectives de valorisation des produits livrés (Commission Gauthier, 1994). Dans un contexte où le système des quotas laitiers serait assoupli (i.e., augmentation même légère des volumes de production de lait sur le marché européen), le prix du lait baissera (Bouamra-Mechemache et Réquillard, 2000) et sera plus volatil. Ils devront alors gérer eux-même le risque sur les prix selon l'objectif de revenu qu'ils souhaitent et le risque qu'ils sont prêts à prendre. Les coopératives pourraient proposer des contrats associant une quantité de lait collecté à différentes modalités de rémunération. Le producteur pourrait alors choisir de stabiliser son prix ou d'en subir les fluctuations.

En conclusion, le statut coopératif² confère des degrés de liberté aux coopératives agricoles pour s'adapter à leur environnement économique si celles-ci énoncent des règles acceptées de tous et accessibles à tous. Les obstacles rencontrés sont plus du fait de pratiques communément acceptées par les coopératives et leurs adhérents que du cadre juridique des coopératives agricoles. L'hétérogénéité du sociétariat nous amène à poser la question de la pertinence d'un contrat unique pour l'ensemble des producteurs d'une même coopérative. Le contrat unifié n'est pas strictement pratiqué. De nombreuses modulations existent d'ores et déjà. Nous proposons un modèle d'étude de ces contrats individualisés dans une démarche coopérative.

3.2 Principes de notre modèle

Précédemment, nous avons expliqué que le système actuel avait eu pour effet d'éloigner les producteurs de lait des marchés d'aval. Or dans le contexte actuel d'évolution de l'environnement économique, les nouvelles formes de relations entre les adhérents et leur coopérative doivent réintégrer ce lien au marché. Nous supposons donc que la stratégie d'aval de la coopérative affectera le « contrat coopératif ». Une segmentation en deux types de marchés paraît appropriée : un marché de produits transformés à forte valeur ajoutée et un marché des produits basiques (c.f. Figure 1). Elle nous permet d'étudier différentes combinaisons de mix produits entre les produits à valeur ajoutée et les produits basiques. Elle nous permet aussi d'examiner les conséquences du positionnement des coopératives sur l'aval sur la relation « coopérative-adhérents ». Cette relation

2. Les coopératives agricoles françaises sont actuellement régies par la loi du 10 septembre 1947 qui a ensuite été modifiée et suivie par la loi du 27 juin 1972. Enfin, les lois du 3 janvier 1991 et du 13 juillet 1992 ont apporté les dernières modifications en date (ouverture du capital social à des investisseurs extérieurs et autorisation de sortie du statut coopératif). Le statut juridique des coopératives est inscrit dans le code rural, titre II du livre V du code rural (art. L.521-1 à L.529-6 et R. 521-1 à R. 529-2)

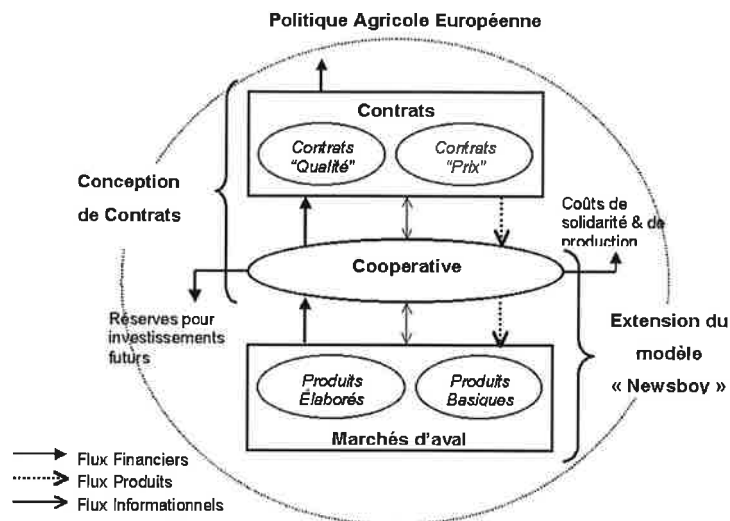


FIG. 1 – Schéma général du modèle

« coopérative-adhérents » que nous nommons « contrat coopératif » est centrale dans notre réflexion. Nous rendons explicite ce contrat en dénombrant plusieurs clauses telles que le volume, la qualité, la rémunération du produit, la durée et la participation de solidarité. Chacune de ses clauses devra comprendre plusieurs modalités comme l'a introduit plus généralement Brousseau (1993). Le « contrat coopératif » actuel, que nous appelons contrat « prix moyen », correspondra alors de manière explicite à une des combinaisons possibles de modalités. Dans ce contrat, la coopérative cherche à optimiser la valeur globale de l'engagement coopératif que nous définissons comme étant la valeur partagée de Deshayes (1988) à laquelle nous déduisons une participation de solidarité. Cette valeur partagée est en fait égale au chiffre d'affaires de la coopérative auquel nous soustrayons les coûts de production et de gestion classiques à toute entreprise à l'exception faite du coût d'achat du lait. Les adhérents sont propriétaires de leur coopérative, leur retour par rapport à leur investissement dans la coopérative (acquisition de parts sociales) provient de la rémunération de leur lait. La coopérative conserve également une partie du résultat pour prendre en compte les investissements futurs nécessaires à son développement. L'originalité de notre approche tient à la prise en compte de la participation de solidarité. Au rôle économique de la coopérative s'ajoute un rôle social auprès de ses adhérents. La coopérative maintient des services qui ne sont pas toujours rentables mais toutefois utiles aux adhérents. Ensuite nous considérerons plusieurs combinaisons de contrats individuels. La question fondamentale posée est donc de savoir si une combinaison de contrats individuels explicites peut être proposée dans une démarche coopérative.

Conclusion

Le contexte laitier actuel laisse peu de liberté aux producteurs pour améliorer leur revenu ou du moins pour le maintenir. Leur marge de manoeuvre repose essentiellement sur la réduction de leurs coûts de production. Une autre conséquence de ce système est d'avoir éloigné les producteurs des marchés d'aval. Et par conséquent, les orientations stratégiques des coopératives et celles des producteurs peuvent être en conflit.

Une autre difficulté provient de la perception hétérogène que les producteurs de lait ont du

« contrat » qui les lie à leur coopérative. Leurs attentes vis-à-vis de leur laiterie sont multiples et propres à chacun d'entre eux. Or pour s'adapter à un nouveau contexte laitier, les coopératives et les producteurs doivent faire évoluer leur relation.

Enfin, le « contrat coopératif » fait l'objet d'une construction juridique. Cette construction formelle n'est cependant pas un frein à une évolution du « contrat coopératif ». Nous proposons donc un modèle d'étude de contrats types selon la stratégie d'aval des coopératives et leur environnement économique. Notre approche rend le « contrat coopératif » explicite en spécifiant plusieurs clauses telles que le volume, la qualité, la rémunération du produit, la durée et la participation de solidarité. Un modèle doit permettre de tester différentes combinaisons de contrats individuels pour répondre aux attentes diversifiées des adhérents dans un contexte économique instable.

Références

- BOUAMRA-MECHEMACHE, Z. et RÉQUILLARD, V. (2000). « Quelle Politique Laitière pour l'Europe? ». *INRA Sciences Sociales*, 3(00):1-6.
- BROUSSEAU, E. (1993). *L'Économie des Contrats Technologies de l'Information et Coordination Interentreprises*. Presse Universitaires de France, Paris.
- CODE RURAL (2000). Editions Litec, Paris.
- COMMISSION GAUTHIER (1994). « De la Nécessité de Mieux Formaliser le Pacte Coopératif ». Conseil Supérieur de la Coopération. 19p.
- DESHAYES, G. (1988). « Stratégies et Structures : Le Cas Des Coopératives Agricoles ». *RECMA*, 26(2eme trimestre):67-85.
- SALMERON, M. (2002). « Enquête : Les Comportements et Attentes des Producteurs Laitiers du Grand Ouest vis-à-vis de leur Entreprise Laitière ». Master's thesis, Université de Rennes 2 Haute Bretagne. 74p.