



Gilles Allaire et Benoit Daviron (dir.)

## Transformations agricoles et agroalimentaires Entre écologie et capitalisme

Éditions Quæ

---

# Chapitre 12 - La nouvelle autocratie agroalimentaire

Lawrence Busch

Antoine Doré

---

Éditeur : Éditions Quæ  
Lieu d'édition : Éditions Quæ  
Année d'édition : 2017  
Date de mise en ligne : 30 janvier 2020  
Collection : Synthèses  
ISBN électronique : Synthèses



<http://books.openedition.org>

### Édition imprimée

Date de publication : 2 mars 2017

### Référence électronique

BUSCH, Lawrence. *Chapitre 12 - La nouvelle autocratie agroalimentaire* In : *Transformations agricoles et agroalimentaires : Entre écologie et capitalisme* [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ, 2017 (généré le 31 janvier 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/quæ/21802>>.

---

# La nouvelle autocratie agroalimentaire

L. BUSCH

Il y a soixante ans, la mise en application de presque tous les standards agroalimentaires reposait sur certaines formes de régulation gouvernementale ; l'entrée sur un marché donné était soumise à des standards *de jure*. Dès la fin des années 1920, les industries de transformation adhéraient à des standards d'entreprise *de facto*, nécessaires à la production en masse de produits alimentaires (National Industrial Conference Board, 1929). Cependant, ces standards *de facto* étaient requis par des industries de transformation particulières cherchant à faciliter le fonctionnement interne de leurs entreprises. De plus, leur mise en application ne consistait qu'en une inspection visuelle au moment de l'achat des produits agricoles, et ces standards *de facto* jouaient un rôle commercial relativement mineur puisque différentes industries de transformation des produits alimentaires désiraient différentes qualités de producteurs.

Cependant, les aliments transformés et emballés ont permis le développement des supermarchés. Alors que les épiceries étaient conçues pour manipuler des produits en vrac – les employés y préparaient les commandes des clients : sélection, pesée et conditionnement des produits –, les supermarchés remplacèrent les produits en vrac par des produits emballés et déléguèrent le travail de sélection des produits aux clients eux-mêmes. Partant, les clients pouvaient parcourir le magasin et choisir les marchandises (déjà emballées) qu'ils désiraient. Cela permit de diminuer considérablement les coûts de main-d'œuvre et d'offrir des prix plus bas afin d'attirer plus de clients (Cochoy, 2011). Cela dit, tant que les supermarchés étaient des établissements individuels ou de simples regroupements de quelques magasins, les industries de transformation des produits alimentaires pouvaient fixer les prix et les formats.

En outre, dans les pays industrialisés autosuffisants en matière de production alimentaire, la majeure partie de la chaîne agroalimentaire était caractérisée par une production, une transformation et une vente au détail nationales. Les seules exceptions notables concernaient quelques denrées tropicales (principalement des stimulants comme le café, le sucre, le cacao et le thé, mais aussi les bananes) et certains produits de luxe comme le foie gras. De plus, la plupart des producteurs et des transformateurs produisaient « pour le marché », destinant leurs biens aux marchés de gros où la plupart des épiciers se livraient à des transactions de type *cash and carry*, achetant tout ce qui était disponible dans les marchés de gros pour le revendre aux consommateurs finaux.

En revanche, le secteur agroalimentaire a connu plusieurs transformations au cours des soixante dernières années. Premièrement, nous avons assisté au développement

des grandes chaînes de supermarchés ayant d'importantes parts de marché national et pouvant ainsi imposer les prix et les qualités exigées auprès des transformateurs et des producteurs. Par exemple, en France en 2009, les cinq plus grandes entreprises se partageaient 65 % du marché. Parmi les autres pays, le taux monte à 90 % pour trois entreprises au Portugal (2011) et descend à 35 % pour quatre entreprises aux États-Unis (2006) (Nicholson et Young, 2012). Cependant, les chiffres américains sont biaisés car les niveaux de concentration sont beaucoup plus élevés dans les aires métropolitaines (Cotterill, 1999).

Deuxièmement, au cours des dernières décennies, les grandes chaînes de supermarchés ont commencé à opérer à l'échelle internationale. L'effondrement du bloc de l'Est a ouvert la porte des nations relativement aisées d'Europe orientale (Dries *et al.*, 2007). Mais ce développement a surtout eu lieu dans les pays pauvres, où les supermarchés peuvent mettre en œuvre leurs standards les plus exigeants et bénéficier d'un plus grand pouvoir d'achat ainsi que de systèmes d'achat sophistiqués pour attirer les consommateurs à revenu moyen. Par conséquent, le développement des supermarchés en Asie (Reardon *et al.*, 2014), en Amérique latine (Reardon *et al.*, 2007) et en Afrique (Weatherspoon et Reardon, 2003) a été extraordinairement rapide. Et, dans la majorité des cas, il s'agissait de l'expansion d'enseignes dont le siège social se trouvait dans les pays occidentaux.

Enfin, nous vivons maintenant dans un monde caractérisé par « des chaînes d'approvisionnement » (*supply chains*). Deux versions assez différentes existent quant à l'origine de cette notion de chaîne d'approvisionnement. L'une la relie à l'émergence de la théorie des systèmes dans les années 1950 (New, 1997), tandis que l'autre considère qu'elle est apparue avec la réussite de l'industrie automobile japonaise dans les années 1970 (Cox, 1999)<sup>1</sup>. Les deux phénomènes ont probablement joué un rôle dans le développement de ces chaînes d'approvisionnement et l'avènement de la gestion des chaînes d'approvisionnement est à la fois le fruit d'une nouvelle branche de la pensée économique et d'une nouvelle façon d'organiser les industries (Busch, 2007). Il s'agit de processus performatifs au sens où l'entendent Callon et ses collègues (1998 ; Callon *et al.*, 2007) : tandis que les économistes ont défini les avantages de la gestion en chaînes d'approvisionnement, les opérateurs ont transformé leur fonctionnement pour le cadre des chaînes d'approvisionnement.

Un ingrédient clé de la gestion des chaînes d'approvisionnement est que chaque acteur de la chaîne doit se conformer à une large et croissante variété de standards *de facto* (de plus en plus internationaux). La conformité est assurée par des systèmes d'évaluation de la conduite, des chefs d'entreprise à celle des concierges, des entreprises de fournitures agricoles aux agriculteurs, des transformateurs aux détaillants. On peut distinguer quatre composantes de ce « meilleur des mondes » dans lequel nous vivons aujourd'hui. Premièrement, il y a le régime tripartite de standardisation (RTS ; Tripartite Standards Regime, TSR) mentionné dans d'autres chapitres de cet ouvrage. Deuxièmement, il y a l'extension à une grande partie de la chaîne agroalimentaire des technologies de chaîne de montage mises au point par Ford il y a un siècle. Troisièmement, il y a un nouveau taylorisme avec la généralisation à toutes les professions de quelque chose qui ressemble à l'organisation du travail

---

1. Note des coordinateurs : dans ce cas, « *supply chain* » est plutôt traduit par « chaîne logistique ».

développée par Taylor. Quatrièmement, il y a la montée du *big data*, rendue possible par les progrès des technologies de l'information, qui permet à tout cela d'advenir. Dans ce chapitre, j'examine chacune de ces quatre transformations institutionnelles qui ont trait à l'alimentation et à l'agriculture en interrogeant la manière dont elles répondent aux crises auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui : entre autres, le changement climatique, la pollution de l'environnement, l'instabilité financière et l'obésité. En conclusion, je m'interroge sur les conséquences possibles pour le fonctionnement de la démocratie. Je commence par le nouveau régime, le RTS.

## ► Le régime tripartite de standardisation (RTS)

Bien que la création généralisée de standards<sup>2</sup> formels, écrits, pour les produits remonte à au moins un siècle, c'est seulement au cours des dernières décennies que des institutions spécifiques ont été développées pour certifier que certains produits, certaines personnes ou certains procédés particuliers répondent à ces standards, et que les certificateurs sont eux-mêmes accrédités pour certifier les autres. Mon collègue, John Stone, a proposé d'appeler cette triple transformation, qui relie les standards (1), les certifications (2) et les accréditations (3), le régime tripartite de standardisation (Loconto *et al.*, 2012). Ce que le RTS fait, c'est d'établir un système de gouvernance privée mondiale qui se prolonge bien au-delà des entreprises individuelles.

Les premiers standards agroalimentaires ont été établis par des entreprises individuelles engagées dans la production de masse de produits tels que les machines agricoles et les produits alimentaires emballés<sup>3</sup>. Pour les machines, chaque partie devait être normalisée de manière à simplifier leur assemblage tout autant que leur réparation. Pour les marchandises emballées, les standards devaient définir la qualité des produits aussi bien que la taille et la forme de l'emballage et les étiquettes. Ces standards d'entreprise remplacèrent la différenciation de la production artisanale. Mais les standards définis au niveau des entreprises individuelles ont conduit à une prolifération de produits et de procédés dont les composants ne sont pas interchangeables. Par exemple, les vis utilisées dans la fabrication des machines agricoles, les boîtes utilisées pour les aliments transformés, les caisses de fruits frais et d'autres produits intermédiaires variaient d'une société à une autre.

La Grande Guerre de 1914-1918 a montré au monde l'importance des standards. Non seulement les munitions, mais également les uniformes, les véhicules, les avions et, bien sûr, les rations qui n'étaient pas standardisés ont généré des échecs lamentables. Les munitions qui ne correspondaient pas à toutes les armes du même type ne pouvaient être tirées sur l'ennemi. Les pièces de rechange d'un fabricant

2. Note des coordinateurs : la traduction française courante du terme anglais « *standard* » est « norme ». Toutefois, conformément à l'usage répandu dans la littérature économique, nous avons également adopté en français pour ce chapitre les termes *standard* et *standardisation*.

3. Comme Cochoy (2002) l'a suggéré, l'emballage des produits alimentaires rend simultanément possibles des choses telles que connaître les ingrédients utilisés et le poids net, cela empêche également au consommateur de voir ce qu'il y a à l'intérieur du paquet. Ainsi, certains produits peuvent être emballés avec succès tandis que d'autres restent non emballés.

n'étaient pas adaptées à une autre machine. Les rations non standardisées ne permettaient pas une nutrition adéquate des soldats et prenaient plus de place dans les véhicules (Frontard, 1994).

Au début des années 1920, les leçons de la guerre étaient tirées. Il était devenu évident que l'absence de standards sectoriels générait un gaspillage de matériaux, de travail et de temps. Comme l'exprime Herbert Hoover (cité dans *Cotton*, 1922 : 144), devenu le secrétaire américain au Commerce : « Il y a une chose remarquable à propos de l'industrie américaine et qui apparaît quotidiennement au ministère, il s'agit de l'efficacité remarquable de l'industrie individuelle et de l'inefficacité considérable de l'industrie collective. » Ainsi, aux États-Unis et dans d'autres pays industrialisés, le processus extrêmement complexe de développement des standards sectoriels a commencé.

Ces standards répondaient à différents objectifs. Tout d'abord, ils facilitaient les contrats puisque les acheteurs pouvaient indiquer plus précisément ce qu'ils attendaient en se référant à un standard. Deuxièmement, ils réduisaient considérablement les coûts, dans la mesure où les fournisseurs d'emballage et d'étiquetage pouvaient réduire les variations inutiles. Troisièmement, comme les caractéristiques pertinentes étaient spécifiées par les standards, de nombreux produits pouvaient être achetés à l'aveugle<sup>4</sup>. Quatrièmement, à l'avantage des acheteurs, les fournisseurs d'un même pays pouvaient être mis en concurrence directe les uns avec les autres puisque chacun devait produire la « même » chose. Enfin, une fois ces standards largement utilisés, ils permettaient aux entreprises très capitalisées d'augmenter leur part de marché en utilisant des chaînes de montage ou des processus de fabrication en continu de manière à réduire les coûts tout en améliorant les bénéfices. De plus, puisque la plupart des échanges étaient limités par les frontières nationales, les contrats standards, les récépissés d'entrepôt et les documents connexes facilitaient la résolution des conflits entre les acheteurs et les vendeurs dans les tribunaux nationaux.

Alors que le commerce international des produits alimentaires et agricoles existe depuis des millénaires, l'avènement d'un régime alimentaire véritablement mondial a été rendu possible grâce à différentes réunions qui se sont déroulées dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (Gatt) et qui ont abouti à la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et à d'autres accords internationaux. L'OMC (1994) a eu pour effet de mettre le Codex Alimentarius – qui était resté jusque-là une agence plutôt obscure, sous la responsabilité conjointe de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture et de l'Organisation mondiale de la santé – au centre des débats. Référencées dans l'Accord sanitaire et phytosanitaire, ses décisions sont devenues essentielles au commerce international des produits alimentaires. Toutefois, le mandat du Codex étant assez limité, il s'est révélé insuffisant pour répondre aux besoins des entreprises capables et désireuses de participer au commerce international à grande échelle (par exemple Carrefour, Heinz, International Harvester), ainsi que pour les organisations non gouvernementales (ONG) souhaitant mettre la pression sur les grandes entreprises pour toute une

---

4. De Raymond (2013) note que les acheteurs en gros de fruits et légumes appellent ces produits « béton », faisant allusion à leur manque de maturité.

série de raisons, notamment pour améliorer le bien-être des animaux, le commerce équitable et la durabilité environnementale. Alors que les institutions internationales officielles pouvaient théoriquement agir, il est devenu clair, à la fois pour les grandes entreprises et pour les ONG, que de telles actions prendraient des années, sinon des décennies. À la place, il y avait une pression croissante pour créer des standards *de facto* mondiaux pour certifier ces dernières qualités. Ainsi, des organisations telles que GlobalGap et le Consumer Goods Forum ont été créées par les plus grandes entreprises de manière à harmoniser les standards, tandis que l'Iséal et Fairtrade International ont été développés par les promoteurs internationaux du développement durable et du commerce équitable.

Néanmoins, cela créa en retour un nouveau problème : puisque les acheteurs et les vendeurs sur les marchés mondiaux opéraient souvent sous des régimes juridiques nationaux différents, les différends au sujet de la qualité des produits livrés – qu'il s'agisse de tomates fraîches ou de pièces de montage de tracteurs – faisaient l'objet d'affaires judiciaires complexes et coûteuses. En outre, les transformateurs et les détaillants craignaient que des produits dangereux ou de mauvaise qualité entraînent une perte de chiffre d'affaires. La solution devait être trouvée dans la création d'organismes de certification. Alors que quelques organisations de certification des aliments existaient depuis un siècle ou plus (par exemple l'American Institute of Baking), la plupart virent le jour au cours des dernières décennies. La Commission européenne a récemment identifié 441 programmes différents parmi ses États membres (European Commission, 2015). Au cours des dernières années, la certification alimentaire s'est avérée être une activité très lucrative, attirant l'attention des organismes de certification d'autres industries. Par exemple, Det Norske Veritas, un certificateur reconnu de l'inspection et de l'évaluation technique des navires, a élargi son spectre d'activité pour y inclure des produits alimentaires.

Cependant, puisque n'importe qui pouvait s'autoproclamer certificateur, il est devenu nécessaire de trouver des moyens pour accréditer les certificateurs. Et, puisque les grandes sociétés de certification s'étaient diversifiées dans pratiquement tous les secteurs, l'accréditation ne pouvait se limiter simplement à la certification des produits et des procédés alimentaires et agricoles. En fin de compte, l'International Accreditation Forum<sup>5</sup> et l'International Laboratory Accreditation Cooperation<sup>6</sup> ont été respectivement créés en 1993 et 1996<sup>7</sup>. Le premier accrédite les programmes nationaux d'accréditation pour tous produits et procédés, tandis que le second vise à assurer des tests de laboratoire standard en accréditant les organismes nationaux chargés de la supervision des tests de laboratoire. Ce sont des organisations internationales, non gouvernementales ou quasi gouvernementales, qui accréditent désormais les accréditeurs nationaux qui accréditent les certificateurs qui certifient que certains standards particuliers sont respectés par les entreprises et les fermes dans tous les secteurs. Peu de temps après leur mise en place,

5. International Accreditation Forum, Inc., Cherrybrook (Australie) : <http://www.iaf.nu/> (consulté le 7 mai 2015).

6. International Laboratory Accreditation Cooperation, « Welcome to ILAC », Stillwater (Australie) : <http://ilac.org/> (consulté le 7 mai 2015).

7. Ces dates sont mentionnées à titre indicatif. En effet, dans les deux cas, de considérables efforts ont dû être déployés avant une reconnaissance internationale par les nations clés du commerce.

des efforts considérables ont été faits par les États-Unis et l'Union européenne pour promouvoir la création d'organismes nationaux d'accréditation dans les pays qui n'en disposaient pas (Donaldson, 2005 ; Loconto et Busch, 2010).

Dans le même temps, les ONG désireuses de promouvoir, par exemple, le bien-être des animaux ou des standards de commerce équitable ont constaté que, avec l'augmentation du commerce international, cette tâche ne pouvait plus être poursuivie uniquement à l'intérieur des frontières nationales. Cependant, puisque les entreprises concernées étaient bien connues des consommateurs dans tous les pays où les produits étaient vendus, elles ont commencé à faire pression sur ces entreprises en soutenant leurs efforts. En outre, ces ONG ont formé des alliances à la fois avec les grands producteurs (par exemple Unilever et Rainforest Alliance), transformateurs (par exemple Coca-Cola et Nature Conservancy), ainsi qu'avec les détaillants (par exemple McDonald et l'Environmental Defense Fund). Elles ont également participé à des soi-disant initiatives multi parties prenantes (*multi-stakeholder initiatives*, MSI) dans de nombreux pays pauvres (par exemple la Table ronde pour l'huile de palme durable, Roundtable for Sustainable Palm Oil, RSPO). Les détaillants ont également formé des alliances pour parer aux actions des ONG (par exemple l'Ethical Trading Initiative).

En bref, le RTS a émergé afin de satisfaire les besoins des grandes sociétés agroalimentaires (et des autres) désireuses d'opérer sur les marchés mondiaux nouvellement ouverts d'une part, et des ONG cherchant à subordonner ces marchés à leurs objectifs d'autre part. Surtout, si de toute évidence les grandes sociétés ne sont pas gérées selon des principes démocratiques – elles ressemblent en fait aux aristocraties terriennes médiévales étant donné que c'est la propriété d'actions qui fournit des voix –, il en est de même pour les ONG. Alors que beaucoup pourraient trouver leurs actions juste et justifiable, elles font partie de ce qu'on a appelé le complexe ONG-industriel (Gereffi *et al.*, 2001). Mais le développement du RTS est seulement une facette de la nouvelle autocratie. Intéressons-nous également aux chaînes de montage.

## ►► Les nouvelles chaînes de montage

Les chaînes de montage ont été employées pour la première fois dans le cadre de la transformation des aliments. En Angleterre, les biscuits étaient fabriqués par des chaînes de montage dès 1833. À peu près au même moment aux États-Unis, les porcs étaient abattus et découpés à la manière d'une chaîne de démontage (Giedion, 1975 [1948]). Mais, comme on le sait, c'est Ford qui a popularisé la production par chaînes de montage au début du xx<sup>e</sup> siècle, ce qui lui a permis de rendre sa Ford T accessible à tous tout en payant des salaires nettement plus élevés que ses concurrents. Vers le milieu du xx<sup>e</sup> siècle, presque toutes les usines de transformation de produits alimentaires utilisaient certaines technologies de chaînes de montage, certaines partiellement automatisées, la plupart impliquant une division poussée du travail. Dans les années 1970, les chaînes de montage ont été étendues à la récolte des tomates (avec des machines sur lesquelles les travailleurs pouvaient retirer les tomates tachées d'un tapis roulant tout en se déplaçant à travers les champs)



(Friedland et Barton, 1975) et aux *fast-foods* où les sandwichs pouvaient être préparés à la manière d'une chaîne de montage (Reiter, 1991). Cependant, avec le développement des chaînes de montage, les salaires élevés de Ford disparaissaient progressivement. Dans de nombreux autres pays, une forte résistance allait se manifester, notamment en France. Les nouvelles technologies qui réduisent le coût des petites unités de production, un regain d'intérêt dans les aliments locaux et les limites des processus biologiques révèlent que ces technologies peuvent rapidement atteindre leurs limites. Pourtant, ces technologies se sont lentement propagées de telle sorte qu'on les trouve aujourd'hui dans presque tous les pays de la planète.

Dans les usines contemporaines de transformation des produits alimentaires, ainsi que dans la restauration et les établissements de vente au détail, les chaînes de montage sont monnaie courante. Dans une usine de transformation, la préparation des produits bruts consiste généralement en la découpe des parties. Pour les ananas frais par exemple, le plumet, la peau et le cœur seront enlevés successivement selon trois processus distincts. De même, aux États-Unis et dans de nombreux autres pays, l'abattage et la découpe des animaux se fait presque toujours dans des installations centrales où les travailleurs effectuent sans cesse les mêmes tâches, souvent à une vitesse pouvant entraîner le syndrome du canal carpien. Une étude récente a révélé que 8,7 % des travailleurs de la transformation de la volaille avaient le syndrome du canal carpien, un taux plus de deux fois supérieur aux autres travailleurs manuels (Cartwright *et al.*, 2012 ; voir également Lloyd et James, 2008).

Dans la restauration, des portions individuelles de salades sont assemblées de la même façon. Et il suffit d'aller chez McDonald pour voir l'assemblage des hamburgers, du poulet, du poisson et des autres sandwichs. Tout cela permet d'employer de la main-d'œuvre peu qualifiée, à temps partiel et parfois sans papiers, en passant outre les niveaux de salaire minimum. Mais les chaînes de montage fonctionnent avec une efficacité maximale uniquement lorsque les actions des travailleurs peuvent être bien contrôlées. Par conséquent, diverses formes de taylorisme se sont propagées.

## » Le nouveau taylorisme

Il y a un siècle, l'ingénieur Frederick Winslow Taylor (1911) développait ce qu'il baptisa « le management scientifique ». Taylor pensait que le management devait dépasser les pratiques basées sur des règles tacites et en appeler à la science pour améliorer l'organisation du travail. Une telle approche, pensait-il, permettrait également de réduire les feintes et autres activités qui pouvaient ralentir la chaîne de production. De plus, Taylor était clair : le jugement des travailleurs devait être réduit et les décisions devaient être réservées aux managers. Grâce à l'utilisation de chronomètres et d'autres équipements, les actions répétitives de travailleurs manuels étaient mesurées afin de déterminer le moyen le « plus efficace » d'accomplir une tâche donnée. Son approche a eu un tel succès qu'elle est devenue l'un des piliers fondateurs de l'ergonomie. Cette approche n'a pas été utilisée que dans les pays occidentaux. Alexei Gastev de l'Institut central du travail soviétique l'a également mis en pratique dans les années 1920. Gastev pensait pouvoir promouvoir le taylorisme comme un moyen pour développer un « américanisme soviétique » (Bailes, 1977).



Cependant, Taylor et ses partisans voyaient leur approche comme intrinsèquement limitée à une division poussée du travail et au travail répétitif des chaînes de montage, ou de certaines tâches exécutées dans les mines. Seul le travail manuel pouvait être sujet à ce genre de discipline industrielle. Les managers et les professionnels ne devaient pas être concernés.

Mais il a été démenti. Son approche a été finalement appliquée à la quasi-totalité des activités productives. Un nouveau taylorisme s'applique désormais à l'artisanat et au travail intellectuel dans pratiquement toutes les professions. Ceci est le fruit de ce que Michael Power (1997) a appelé « la société d'audit ».

Le nouveau taylorisme a pris deux formes nouvelles : la certification et le suivi de la performance. Les certifications, partie intégrante du RTS comme nous l'avons indiqué plus haut, sont désormais requises pour tous les participants des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires, des fournisseurs d'intrants aux agriculteurs, en passant par les transformateurs et même les détaillants. Comme je l'ai dit ailleurs (Busch, 2011), les certifications sont presque toujours basées sur les « meilleures pratiques », notamment dans le cas des normes ISO 9000 et 14000, mais également dans de nombreux autres systèmes de certification. Dans chaque cas, les « meilleures pratiques » sont définies par des experts techniques, généralement sans ou presque sans participation des praticiens. N'oublions pas que les certifications impliquent ce qu'on appelle dans le jargon des « évaluations de la conformité ». L'accent est mis autant, sinon plus, sur le respect des « meilleures pratiques » que sur le résultat final. Par exemple, les normes HACCP et les normes de l'agriculture biologiques sont toutes les deux focalisées sur ces « meilleures pratiques » et non sur le produit final. En effet, dans le pire des cas, les producteurs peuvent suivre les meilleures pratiques et produire un produit de qualité inférieure en raison de l'intervention d'autres acteurs humains et non humains. Ainsi, Hatanaka (2010) a montré comment les pêcheurs de crevettes indonésiens ont été tenus de se conformer aux meilleures pratiques, définies ailleurs, qui ne tenaient pas compte des conditions locales, notamment d'une importante pollution industrielle des estuaires.

Mais la certification ne constitue qu'une partie du nouveau taylorisme. Le suivi de la performance implique des audits de certaines personnes qui souvent ne sont pas parties prenantes des chaînes de montage. Tout le monde, des gardiens aux P.-D.G., peut être contrôlé au moyen d'une combinaison de méthodes. Premièrement, les employés engagés dans le travail de routine sont souvent soumis à des audits réguliers sur la base d'un ensemble de mesures prédéfinies. En outre, des incitations peuvent être données à ceux qui appliquent très bien les mesures, tandis que des sanctions sont prévues pour ceux qui les appliquent mal. Parmi les activités désormais fréquemment suivies, il y a la rapidité à laquelle les commandes de nourriture sont enregistrées dans une base de données, le temps requis par un chauffeur de camion pour livrer de la nourriture à un détaillant, ainsi que le respect d'un itinéraire prédéfini (contrôlé par GPS) ou la rapidité de traitement des commandes téléphoniques sur un marché de produits frais.

De plus, les managers sont souvent évalués sur la performance relative de leur magasin par rapport à d'autres magasins similaires. Par exemple, un manager de Walmart peut être évalué sur la base d'une comparaison des ventes dans son magasin par rapport à ceux des magasins de taille similaire situés dans des quartiers

présentant des caractéristiques démographiques similaires. Un directeur d'une usine de transformation peut être évalué sur la base du débit journalier. Et les managers de *fast-foods* peuvent être évalués sur la base du nombre de repas vendus par rapport à d'autres magasins pour lesquels les données démographiques des clients sont similaires. Et, bien sûr, les P.-D.G. des grandes entreprises sont maintenant évalués en grande partie sur la base des profits trimestriels de leur entreprise.

En plus de ces audits « internes », il y a l'évaluation du rendement des employés par les clients. Beaucoup de restaurants distribuent des formulaires d'enquête aux clients pour qu'ils évaluent la qualité du service ; ces formulaires sont ensuite utilisés pour évaluer, récompenser ou punir les serveurs. De même, les grandes chaînes de supermarchés et les transformateurs d'aliments ont souvent un standard téléphonique où les consommateurs peuvent adresser leurs plaintes et acceptent des commentaires sur leurs sites Internet. Les *fast-foods* encouragent souvent les consommateurs à répondre à des questionnaires en ligne en offrant des réductions sur un achat futur ou la possibilité de gagner à un tirage au sort. Tout cela est conçu pour faciliter la vérification du comportement des employés et de la qualité des produits.

Mais, étant donné l'énorme quantité de données qui doivent être collectées pour mettre en œuvre ces suivis fréquents, ces certifications et d'autres mesures encore, les technologies de l'information sont devenues une partie essentielle de ces transformations. En effet, sans ces technologies, une grande partie du travail d'audit serait trop difficile ou trop coûteux. Je vais maintenant traiter de ces technologies.

## ► L'agroalimentaire à l'ère de l'information

L'essor de ce qui est souvent désigné comme le *big data* a été crucial pour la diffusion des technologies de chaîne de montage dans les diverses chaînes d'approvisionnement et dans l'ensemble du système agroalimentaire, ainsi que pour la diffusion du taylorisme dans l'ensemble des professions. Autrement dit, la capacité à recueillir et à analyser de grands ensembles de données à grande échelle a permis (1) la création d'une division poussée du travail dans d'innombrables secteurs où, auparavant, l'artisanat ou la production professionnelle était la norme, et (2) l'application des principes du taylorisme à des formes plus complexes de travail. Quelques exemples devraient suffire :

– Les *fast-foods* utilisent maintenant couramment des logiciels pour planifier le travail des employés. Cela permet d'ajuster les heures de travail des employés au plus près des volumes d'affaires (Love et Hoey, 1990). Cela permet également la segmentation du volume d'affaires en ventes de produits alimentaires spécifiques permettant une meilleure gestion « juste-à-temps » des stocks du restaurant. En outre, cela favorise la substituabilité des travailleurs étant donné que la plupart des emplois exigent des compétences pouvant être acquises facilement. Ainsi, les *fast-foods* sont devenus suffisamment standardisés pour permettre l'utilisation de la simulation et de la recherche opérationnelle pour l'amélioration des bénéfices (Swart et Donno, 1981).

– Walmart précise que ses fournisseurs livrent à échéances fixes. Si ces échéances ne sont pas respectées, cela entraîne des pénalités pour le fournisseur (Bianco et

Zellner, 2003) (ceci permet à Walmart de répartir le travail de déchargement sur des périodes de temps plus longues et de minimiser l'espace et le travail dédié à cette tâche). De plus, depuis 1983, il a maintenu un grand système d'information par satellite privé qui relie ses nombreux magasins par des dispositifs de communication audio et vidéo, ainsi que d'échange de données (White, 2004). Cela permet à Walmart d'avoir un contrôle sans précédent sur ses chaînes d'approvisionnement ainsi que sur ce qui se passe à l'intérieur de ses magasins.

– Il est maintenant devenu monnaie courante chez les fabricants de produits alimentaires et autres d'équiper les semi-remorques de systèmes de positionnement (GPS) afin que les chauffeurs puissent être suivis pendant tout leur voyage.

– Les codes à barres, utilisés initialement comme moyen de réduire les temps d'attente aux caisses des supermarchés, ont supprimé une large part du travail intellectuel aux caisses qui a été remplacé par le simple glissement des articles sur un scanner (Brown, 1997). Cela a également permis aux supermarchés de surveiller minutieusement les actions de caissiers et de supprimer presque toute forme de jugement dans le processus.

– Les points de vente sont désormais monnaie courante dans les supermarchés ainsi que dans certains magasins d'alimentaires plus petits. Ils permettent aux gestionnaires de surveiller plus attentivement le comportement des caissiers. Comme l'explique un fournisseur de logiciels :

Les caissiers qui utilisent notre logiciel de terminal de vente doivent s'enregistrer avec leur propre nom, ce qui conduit à une responsabilisation accrue des employés quant aux erreurs et à l'argent manquant. De plus, tout gestionnaire peut accéder à l'historique des transactions d'un registre et même imprimer un rapport. Cashier Live comprend également un dispositif de mesure du temps de travail qui facilite l'établissement de la paie à la fin d'une période de travail (Cashier Live, 2015).

– De plus, les logiciels de point de vente peuvent être utilisés par les grandes enseignes pour gérer leurs fournisseurs. Sachant combien d'unités de gestion de stock (UGS) particulières ont été vendues, ces détaillants peuvent exiger des livraisons juste-à-temps à leurs fournisseurs. En outre, les grandes enseignes peuvent utiliser des données multi-magasins pour discipliner les gestionnaires qui ne produisent pas à des niveaux attendus.

Mais les données ne sont jamais des représentations directes de la réalité. Les données doivent être créées et cela ne peut être fait que par standardisation, certification, accréditation, mesures et enregistrements. Cela ne pose généralement pas de problème lorsqu'elles sont principalement utilisées pour la surveillance des machines, comme dans le cas de l'analyse des risques et la maîtrise des points critiques. Tant que l'on identifie les bons risques et que l'on prend les bonnes mesures aux points de contrôle critiques, les *big data* peuvent alors être utilisées pour assurer, par exemple, la sécurité des aliments en conserve. Cependant, les *big data* peuvent également – et c'est de plus en plus le cas – être utilisées pour surveiller le comportement des travailleurs à tous les niveaux.

Néanmoins, les *big data* peuvent poser des problèmes importants lorsque les données peuvent/doivent être partagées à travers des frontières organisationnelles. Comme le décrivent Allaire et Wolf (2004), à propos de l'élevage des porcs, des logiciels développés par la Pig Improvement Company (PIC) permettent à leurs utilisateurs

de partager des données provenant des élevages pour évaluer leurs propres lignées génétiques. Toutefois, certains producteurs préfèrent utiliser un autre logiciel de manière à éviter de fournir ces données à la PIC. De même, de nombreux producteurs américains de bovins ont résisté à l'utilisation du marquage auriculaire du bétail par nanotechnologie qui permettrait de recueillir des informations en temps réel sur les maladies, craignant que ces données puissent être utilisées par l'industrie du conditionnement de la viande afin de minimiser les prix (Whyte *et al.*, 2014). Dans les deux cas, il est clair que les résistances qui se sont manifestées et qui continueront probablement de se manifester soulignent les limites de l'utilisation des *big data*.

Cela dit, à la limite, les *big data* peuvent être utilisées pour éliminer une grande partie du travail manuel et du travail intellectuel des systèmes d'approvisionnement agroalimentaire. Par exemple, la radio-identification (RFID) est déjà utilisée pour le contrôle des inventaires et pour passer de nouvelles commandes. Si les grandes enseignes surmontent les résistances, la RFID sera également utilisée pour enregistrer instantanément les commandes des clients et pour éliminer la plupart des emplois relatifs aux caisses de paiement et au contrôle des inventaires. De même, l'utilisation de capteurs pour la création de matériel agricole automatique sans conducteur servant pour les semis, la fertilisation et les traitements offre la possibilité d'une agriculture qui ne nécessite plus de main-d'œuvre dans le champ. De plus, des capteurs implantés sur les animaux de ferme peuvent être utilisés pour surveiller les maladies, ainsi que pour veiller à ce que la qualité des aliments soit liée aux besoins nutritionnels spécifiques des animaux. Dans les deux cas, les besoins en travail sont considérablement réduits (par exemple Zhang et Pierce, 2013). Déjà, les laiteries automatisées et l'agriculture de précision sont devenues monnaie courante dans une grande partie du monde industriel. De même, les emballages alimentaires Tetra Pak® sont presque entièrement automatisés et ne nécessitent que quelques mécaniciens qui attendent l'alarme occasionnelle quand une partie du processus automatisé tombe en panne. Reste à voir combien de temps cette tendance se poursuivra, mais les conséquences à long terme méritent d'être analysées.

## » Marchés et bureaucraties

Il est également important de souligner une grande ironie dans tout cela. Les économistes néoclassiques ont insisté sur le fait que les marchés ont la grande vertu de permettre de se passer de la bureaucratie. De la même manière, les économistes néolibéraux, qui pensent que l'État doit être mobilisé pour promouvoir les marchés, insistent sur cette caractéristique souhaitable du marché ; c'est ce qui rend possible selon eux l'assimilation de la liberté et du marché. On nous dit en effet que le marché libre serait pratiquement l'antithèse des organisations et de leurs bureaucraties complexes.

Il y a quarante ans, Oliver Williamson (1975) nous expliquait comment les organisations choisissent entre le marché et les hiérarchies sur la base d'une réduction des coûts de transaction. Ce faisant, il a fourni un moyen pour comprendre les décisions relatives à la répartition de ce qu'il s'agit de garder à l'intérieur de l'entreprise et

ce qu'il s'agit d'acheter à d'autres entreprises. Alors que Williamson a été critiqué à juste titre pour avoir oublié que la production supposait une hiérarchie (Dietrich, 1994), il a finalement proposé des modifications permettant d'intégrer cela. Mais ce que Williamson et ses partisans semblent avoir ignoré, c'est que les marchés modernes nécessitent des bureaucraties.

Il y a peu de doute que pratiquement aucune bureaucratie n'était nécessaire dans les petits marchés de village (largement mythiques) où, par exemple, les surplus alimentaires pouvaient être échangés pour de la poterie. Ici, les marchandises étaient simples et leur qualité pouvait être facilement examinée. De plus, toute tricherie pouvait compromettre les ventes futures. Cependant, même à l'époque médiévale, les marchés nécessitaient une bureaucratie considérable, souvent imposée par des corporations (Steel, 2008) ; la taille standard d'une miche de pain sculptée sur le mur de la cathédrale de Strasbourg servait de mesure, mais des inspecteurs devaient veiller à ce que les fournisseurs se conforment à cette mesure. En revanche, comme il est indiqué ci-dessus, les marchés modernes, et en particulier les marchés mondiaux construits au cours des dernières décennies, nécessitent la création de multiples et importantes bureaucraties. Ces bureaucraties fixent les règles, établissent les mesures, évaluent les participants au marché, règlent les différends, et, en d'autres termes, formatent chaque marché tout en créant des domaines de compétition et des quasi-marchés.

**Tableau 12.1.** Quelques-unes des bureaucraties nécessaires au fonctionnement des marchés agroalimentaires mondiaux.

(Inter)gouvernementales	Privées	Public/privé
Organisation mondiale du commerce	Consumer Goods Forum	Organismes nationaux de normalisation (Afnor par exemple)
Fonds monétaire international	International Accreditation Forum	Organismes nationaux de certification
Organisation mondiale de la propriété intellectuelle	International Laboratory Accreditation Cooperation	
Accords commerciaux régionaux, par exemple, Accord de libre-échange nord-américain (Nafta), Marché commun d'Amérique du Sud (Mercosur), etc.	International Organization for Standardization (ISO)	
Directive sur les mesures phytosanitaires (IPPC)	Organismes de certification	
Office international des épizooties		
Comité international des poids et mesures		
Codex Alimentarius		
Convention sur la diversité biologique		

Ainsi, une énorme bureaucratie internationale composée d'organismes de normalisation, d'entreprises de certification, d'organismes d'accréditation, de développeurs de mesures, de collecteurs et d'analyseurs de données a été mise en place afin de créer des marchés mondiaux (voir Garcia-Parpet, 2007). Le tableau 12.1 présente une liste de quelques-unes des bureaucraties nécessaires pour le commerce mondial des produits alimentaires standardisés et des produits agricoles. Comme le lecteur pourra le constater, certaines sont spécifiques aux produits agroalimentaires, tandis que d'autres s'étendent à pratiquement tous les aspects de la société. Ensemble, ils forment un système invisible de gouvernance qui ne rend quasiment aucun compte à aucun gouvernement et qui est déconnecté de toutes élites nationales et internationales. Pour souligner la taille et la portée de cette bureaucratie, il suffit de voir que, selon son site internet, un seul certificateur (SGS) a 80 000 employés et 1 650 bureaux engagés dans la certification d'une vaste gamme de matériaux et de procédés<sup>8</sup>. Une conséquence inattendue de cela est la suppression de l'innovation. Après tout, comme de plus en plus de personnes sont soumises au nouveau taylorisme, aux « meilleures pratiques » et à d'incessantes vérifications, l'innovation est de plus en plus susceptible d'être condamnée. Même la gouvernance démocratique est en danger.

## ► Conclusion : la démocratie peut-elle survivre ?

Dans son ouvrage classique, *Exit, Voice and Loyalty*, Albert Hirschman (1970) a noté que seuls deux types de réponses sont possibles quand on est confronté à une situation qui ne nous plaît pas. On peut s'en aller ou s'opposer. Ces deux options relèvent de la loyauté. On peut s'opposer parce que l'on est fidèle à l'organisation, c'est-à-dire que l'on pense que notre prise de parole peut changer les choses. Inversement, on peut s'en aller parce que l'on pense que les changements liés à la prise de parole ont peu de chance d'advenir. De toute évidence, sans la démocratie, la prise de parole (*voice*) est impossible. Pourtant, les quatre transformations décrites ci-dessus sont en grande partie conçues pour transformer la société en limitant la prise de parole.

L'utopie néolibérale conçue par Friedman (2002 [1962]), Hayek (1973-1979, 2007 [1944]), Becker (1964), Buchanan (1968) et les autres consiste essentiellement à subordonner toutes les institutions aux marchés et à la compétition de façon à ce que, nous dit-on, la liberté soit optimisée. Mais, dans ce genre de société – dans laquelle tout est standardisé, certifié et accrédité, dans laquelle les lignes de montage prévalent, dans laquelle tout le monde est évalué sans cesse, tout est rendu possible par l'avènement des technologies de l'information à haut débit –, tous les choix sont binaires – soit on achète, soit on n'achète pas ; soit on reste, soit on part. Il y a peu d'espace pour la prise de parole. La liberté exige plus que de simples décisions binaires.

On pourrait refuser d'être constamment évalué, mais la société de marché que nous avons construite ne laisse pas beaucoup d'autres options possibles. En effet, comme

8. SGS, « SGS When You Need to Be Sure », Genève, SGS : <http://www.sgs.com/> (consulté le 5 mai 2015).

Power (1997) le suggère, il est presque impossible de s'opposer aux évaluations, que ce soit l'évaluation sur les bénéfices trimestriels d'un P.-D.G., ou l'évaluation du temps de parcours et de la consommation de carburant d'un chauffeur de camion. En outre, les audits eux-mêmes créent les véritables personnes dont leurs partisans souhaitent surveiller le comportement. Ils encouragent les gens à se considérer comme des individus isolés afin de maximiser leur capital humain et d'éviter tout travail inutile. Autrement dit, l'approche de l'individualisme méthodologique commune dans l'économie dominante devient réalité. De plus, cette transformation ne se limite en aucune façon au secteur agroalimentaire ; elle est devenue omniprésente dans la plus grande partie du monde. Pourtant, cette nouvelle autocratie sape la démocratie en minimisant ou en éliminant toute opportunité pour la prise de parole.

Traduit de l'anglais par Antoine Doré.