



**HAL**  
open science

## S'opposer à un maillon puissant : faire face à l'asymétrie dans les relations au sein des chaînes de valeur

Jean Ruffier

### ► To cite this version:

Jean Ruffier. S'opposer à un maillon puissant : faire face à l'asymétrie dans les relations au sein des chaînes de valeur. CERALE - EGADE : Défis globaux et stratégies de réponse technologiques, entrepreneuriales et sociales en Europe et dans les Amériques, Nov 2021, Mexico (on line), Mexique. halshs-03413501

**HAL Id: halshs-03413501**

**<https://shs.hal.science/halshs-03413501v1>**

Submitted on 3 Nov 2021

**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.

# S'opposer à un maillon puissant : faire face à l'asymétrie dans les relations au sein des chaînes de valeur

Jean Ruffier (DR CNRS, prof. émérite IAE Lyon)

## Table des matières

1. Introduction : libertés et contraintes de l'acteur .....	1
2. Asymétrie des relations de pouvoir : puissance versus zones d'ombre .....	2
3. Les savoirs nécessaires aux petits producteurs.....	3
4. La méthode d'observation INIDET.....	4
5. Le décideur moral.....	5
6. La tradition de la recherche-action .....	6

## 1. Introduction : libertés et contraintes de l'acteur

Comment de petits producteurs impliqués dans des chaînes de valeurs peuvent-ils se confronter avec d'autres acteurs beaucoup plus puissants qu'eux ? Cette question est ici abordée de manière théorique, en nous appuyant sur les nombreuses observations dont nous disposons désormais, notamment sur les producteurs de café. Se pose d'abord la question du déterminisme, et de la liberté. La représentation scientifique de la réalité présuppose que l'on choisisse entre une représentation déterministe, où tout s'explique par des causes plus ou moins identifiées, et, une représentation qui suppose un libre-arbitre d'un certain nombre d'agents, lesquels peuvent ainsi échapper, au moins partiellement à la causalité. Nous pouvons nous appuyer sur une théorie déterministe, souvent perçue comme réaliste. Les acteurs dominants des chaînes de valeur suivent, du fait de leur nature et leur mode de financement, les règles du néo-libéralisme. S'ils les appliquent froidement, ce qui semble à la fois leur intérêt, et la logique sur laquelle ils s'appuient, alors les petits producteurs ne peuvent qu'être écrasés par ces relations asymétriques, et se trouver confrontés à un futur dans lequel leurs marges ne vont cesser de se réduire. Seule une révolution mondiale, peut-être dès lors inévitable, serait susceptible de leur offrir des lendemains plus heureux. Cette vision déterministe est celle qui a animé la science physique jusqu'à la théorie de la relativité, dernier effort théorique pour introduire le déterminisme au niveau atomique. Mais la majorité des physiciens nucléaires ont abandonné une vision par trop déterministe du fait des avancées de la mécanique quantique. La théorie des quantas paraît incompréhensible au profane, et formellement illogique. Mais à chaque fois que l'on a construit une expérience susceptible de montrer que la réalité ne suivait pas cette théorie, l'expérience a montré le contraire. Nous savons que tout un tas de particules élémentaires ont des caractéristiques corpusculaires et des caractéristiques ondulatoires. Il semble bien contraire à l'intuition qu'une onde traversant le vide intersidéral soit en même temps corpusculaire. Nous savons désormais comment départager les ondes et les corpuscules : il suffit pour cela de les observer. L'observation n'est pas sans effets sur les particules observées. Si nous choisissons de mesurer leur poids l'observé devient

définitivement corpusculaire. Si nous étudions sa trajectoire cela sera une onde. Tout se passe comme si c'était l'observateur qui décidait de ce que serait la nature. En gros, en pesant ces particules élémentaires de l'atome, nous créons une réalité matérielle qui n'existerait pas si nous n'avions décidé de l'observer comme des corps dotés d'un poids.

Je propose de procéder de la même manière et de construire des observations des chaînes de valeur qui créent une nouvelle forme de relations entre les maillons de ces chaînes. En fait, mon analyse consiste à dire que c'est précisément ce que fait notre groupe quand il décide d'observer la capacité des petits producteurs de café à imposer leurs vues sur le comportement des grands acteurs capitalistes de la chaîne du café. En observant ces capacités, nous les créons, à tout le moins, nous les renforçons.

Nous allons commencer par les travaux qui se sont efforcés de représenter les relations de pouvoir comme des relations transitives mais asymétriques. Une manière de dire que les rapports de force n'impliquent pas l'écrasement du plus faible, mais peuvent lui ouvrir un champ. Nous pensons en effet à Michel CROZIER.

## 2. Asymétrie des relations de pouvoir : puissance versus zones d'ombre

La sociologie des organisations s'est fondée autour d'une idée de liberté des acteurs. En cela, elle s'opposait à une tendance sociologisante qui faisait le primat de la société sur l'individu. Si nous observons les structures sociales, nous montrons à quel point ces dernières conditionnent les individus et leurs comportements. Si nous considérons les acteurs comme doués de libre arbitre, nous observons leurs capacités à se débrouiller dans les systèmes de contraintes qui sont les leurs. J'ai eu la chance de travailler ces questions dans des pays où le curseur de la liberté laissée à l'acteur varie considérablement : l'Europe, l'Amérique Latine, la Chine et, le Maghreb. Ayant dirigé des équipes de recherches transculturelles dans les trois premières zones, je reste très énervé quand on me dit que la liberté des acteurs est la même partout, et qu'une domination (du capital ?) s'imposerait partout produisant les mêmes effets sur la réalité sociale et les contraintes pesant sur les acteurs. Ce n'est pas vrai, ce n'est pas la même chose de s'opposer au gouvernement, ou à la religion dominante, dans les différents pays. Dans certains endroits, on peut le faire confortablement, dans d'autres, le moindre écart peut se traduire par des sanctions, voire des privations de liberté. Mais, même dans les situations les plus contraintes, les plus déséquilibrées, il existe toujours des marges d'action qui permettent à des acteurs dominés de pousser leurs pions face à des acteurs dominants.

Partout, on trouve des individus qui s'efforcent de mettre la liberté qu'il leur reste au service d'une vision du monde plus humaine. Et ces personnes, même si elles apparaissent comme prenant des risques, réussissent parfois à obtenir le soutien de leurs supérieurs, car ces derniers voient bien que leurs résultats, tels qu'eux-mêmes les évaluent, sont généralement meilleurs que ceux de sous-chefs veules et serviles.

Comment font-ils ? Quels sont les ressorts sur lesquels ils s'appuient pour avancer sans pâtir des écarts pris sur la doxa hiérarchique ? Il me semble que voilà un domaine où la sociologie des organisations peut s'avérer utile : l'observation des marges de liberté.

### 3. Les savoirs nécessaires aux petits producteurs

Dans la pratique, il existe de larges zones de recouvrement où les acteurs qui s'articulent dans une chaîne de valeur peuvent considérer que les décisions mises en œuvre sont acceptables. Chercher à maximiser ses gains au détriment de l'autre est une stratégie classique. Mais dès lors que l'on se fixe plusieurs objectifs, et non seulement son intérêt personnel, il s'ouvre des espaces à la coopération avec les autres acteurs, même s'ils dépendent largement de vous, ou que vous dépendez d'eux. Il est de l'intérêt de chacun d'être perçu comme facilitant l'obtention de ses buts personnels, mais aussi les buts de ses interlocuteurs. L'expérience montre qu'une atteinte acceptable de ces buts, même faible, est plus facile à faire accepter, qu'un refus de collaboration avec les autres maillons. Et pourtant, les refus sont nombreux, que ce soit pour des intérêts propres au refusant, que ce soit dans une vision d'une meilleure performativité du travail effectué, ou simplement pour ne pas aller à l'encontre de principes personnels. Ces zones de comportements où le subordonné exerce son pouvoir contre le pouvoir de sa hiérarchie, Crozier les a appelées des zones d'ombre.

Les zones d'ombre sont un moyen pour les petits de conserver une partie du savoir produire à l'abri de l'intervention cognitive des acteurs dominants. Il parle d'organisations dans lesquelles des ingénieurs s'efforcent de maîtriser les clés d'une production plus performante. A partir du moment où les chefs sauraient comment obtenir la production la plus forte et la meilleure, il serait difficile aux subordonnés de s'ouvrir des espaces de liberté. L'ouvrage majeur de CROZIER, « *Le phénomène bureaucratique* » est un construit théorique, mais il a été corroboré par les travaux d'observation directes de Philippe BERNOUX et son équipe, entre autres. On y voit, des ouvriers considérés comme non instruits, garder pour eux des informations qui leur permettent de réaliser une performance meilleure que celle obtenue en suivant strictement les instructions des ingénieurs. Cette performance accrue, liée à des savoirs maintenus cachés est fondamentale pour définir une zone de liberté des subordonnés dans les organisations. Ce qui est vrai pour une organisation, devrait l'être pour une chaîne de valeur. Dans la mesure où les maillons les moins puissants d'une chaîne de valeur peuvent, selon leur bon vouloir, augmenter ou diminuer les performances de la chaîne totale, ces derniers disposent d'un moyen de se faire entendre des maillons les plus puissants. Autrement dit, les zones d'ombres qu'ils utilisent pour cacher des savoirs faire stratégiques, constituent le socle de leur pouvoir de décision dans la chaîne totale.

Apparemment, les petits producteurs n'ont aucune chance de se regrouper pour faire poids face à des acheteurs internationaux qui peuvent acheter dans de nombreux pays, de nombreuses variétés de café. Ils ne peuvent pas lancer de campagnes de publicité suffisantes pour contrer celles que peuvent leur opposer les grands acheteurs. Dans les travaux antérieurs sur les chaînes de valeur, nous leur avons conseillé de ne jamais se mettre dans les mains d'une seule domination. Ils ont intérêt à toujours garder l'option d'une vente à un nouvel acheteur. Cette solution, apparemment insuffisante, et pourtant celle qu'ils doivent préserver à tout prix. C'est leur liberté. Mais l'usage de leur liberté est difficile face à des acheteurs qui ont la possibilité de s'appuyer sur les savoirs les plus aboutis en matière de production, et ont donc tendance à leur imposer des modes de production extrêmement précis. S'ils trouvent des moyens de faire plus performants que ceux qu'on cherche à leur imposer, ils peuvent utiliser leurs zones d'ombre pour échapper à une domination totale. Mais quelles zones et pour quelles performances ? Il est évident que la recherche peut leur être d'un certain secours.

La question qui se pose maintenant, si on suit l'inspiration des physiciens quantiques, c'est de trouver la méthode d'observation qui augmente cet espace de liberté des maillons faibles que sont les petits producteurs de café par exemple. En fait, cette méthode d'observation est précisément celle qui s'est

construit au fil des années de recherches collectives du réseau INIDET. Méthode que nous avons baptisée de méthode des « regards croisés ».

## 4. La méthode d'observation INIDET<sup>1</sup>

Cette méthode ne s'est pas imposée au départ des travaux de l'INIDET. Elle s'est affinée petit à petit. Il s'agissait de comprendre ce qui faisait qu'une activité productive se maintienne dans la durée. Le sujet peut paraître bizarre, mais en fait, il reprend ce qui semble le but le partagé par les différents membres d'une organisation productive. Lorsqu'un groupe d'humains et d'équipements techniques parvient à produire des objets ou des services qui rencontrent une demande, tout le système a pris sens. Les humains en général trouvent une rémunération pour leur activité et une raison d'être : ils sont ceux sans lequel ces objets ou services ne seraient pas disponibles. Quelle que soit leur place dans le système productifs (patrons, cadres, exécutants...), il n'est pas étonnant qu'ils souhaitent que l'activité perdure, et qu'eux-mêmes continuent à y avoir une place et une rémunération.

Pour les chercheurs, cette définition des systèmes productifs présente un avantage certain pour l'observation. Il est possible de donner un but à la recherche qui soit entériné par tous les membres de l'organisation. Tout le monde, chercheurs, comme producteurs, s'intéresse aux raisons pour lesquelles le système peut durer, cherche à percevoir les menaces sur son avenir, et trouver éventuellement les moyens de rendre le système productif plus résilient, plus durable.

Etudier une chaîne de valeur mondiale de production de café demande de nombreuses connaissances, et certaines aptitudes. Il faut maîtriser, les langues des différents maillons de la chaîne, de la culture à la vente finale. Il faut obtenir la confiance du terrain, ce qui ne va pas de soi. Les différents maillons se méfient les uns des autres et encore plus des chercheurs susceptibles de le faire perdre du temps, voire transmettre leurs secrets. Il s'agit de savoir pour qui ils travaillent : le producteur ou l'acheteur, le pays de l'interviewé ou un autre pays. Selon leur nationalité, selon leur statut, on leur donnera des informations et on leur cachera d'autres informations.

Devant l'incapacité d'un chercheur, si bon soit-il, à réunir toutes les compétences et aptitudes nécessaires, il convient de constituer, sur chaque projet, une équipe rassemblant les compétences et les identités propres à obtenir le plus d'informations possibles. Pour la production de café, il convient de réunir des économistes, des ingénieurs agronomes, des gestionnaires et des sociologues, voire des anthropologues. Il convient aussi d'intéresser à la démarche des producteurs de café de différentes catégories, des responsables politiques locaux, des représentants des différentes catégories d'acheteurs.

L'expérience de l'INIDET montre que rassembler de telles équipes permet de travailler ensemble mieux qu'avec des personnes ayant une formation similaire, et donc concurrents entre eux. Dans l'équipe, chacun dispose d'un plus sur tous les autres, en quelque sorte, le travail n'avance que si tout le monde écoute et discute avec tout le monde.

Il est assez facile de comprendre que lorsqu'une faiblesse est identifiée par l'équipe de recherche, il est relativement facile de trouver les ressorts susceptibles de la réduire. Beaucoup de travaux s'efforcent de montrer à quel point telle catégorie d'acteurs, mus par telle idéologie, politique, ou

---

<sup>1</sup> INIDET (Institut International pour le Développement des Technologies)

perception d'intérêts propres explique les mauvaises performances. Malheureusement, même lorsqu'elles sont justes, ces analyses poussent à mettre en place des solutions qui dressent les producteurs les uns contre les autres, et donc, sont peu opérationnelles. Mettre le collectif de chercheurs et de producteurs patrons, cadres, exécutants à chercher expliquer le miracle de l'efficacité de leur coopération ne peut que pousser à accroître cette dernière. En quelque sorte, en mettant la coopération au cœur du fonctionnement de notre recherche, nous provoquons une meilleure collaboration entre les différents maillons de la production étudiée.

C'est précisément à quoi ont abouties les principales recherches de l'INIDET. En travaillant systématiquement avec toutes les catégories de producteurs, quelque soient leur statut, et en multidisciplinarité, l'INIDET a accumulé des observations dans des activités diverses, et des lieux différents de la planète, une mesure plus performante, à même d'anticiper des performances à venir que les prévisions obtenues des instruments de gestions popularisés par les écoles de gestion.

La méthode de travail du réseau INIDET a été performante. Une équipe de chercheurs, disons de chercheurs relativement peu connus individuellement, a régulièrement obtenu des moyens financiers suffisants pour continuer à faire avancer, nos thèmes, nos sujets dans des discours et des projets de recherche internationaux, qui sont par nature, très coûteux. Il suffit pour cela de se reporter aux nombreux rapports d'évaluation de cette institution ou à ses principales productions<sup>2</sup>.

## 5. Le décideur moral

Avoir passé ma vie à observer des systèmes productifs m'a montré à quel point les responsables hiérarchiques étaient exposés. Ils représentent la direction pour ceux qui dépendent d'eux, mais ils ne sont pas la direction. Ils sont eux-mêmes ballottés par une organisation dont les priorités, la morale, les lignes d'action, changent parfois brutalement. Dans ces changements, il leur faudra trouver la manière de tirer leur épingle du jeu, c'est-à-dire rendre ces changements vivables pour eux-mêmes et ceux qui dépendent d'eux : subordonnés, fournisseurs, utilisateurs des services ou produits échangés dans les chaînes de valeur où ils sont impliqués. Or j'ai pu voir à quel point, ces personnes sont alors laissées seules, et disposent de peu de formation sur la manière de survivre à ces situations.

Ne pas avoir pris comme boussole principale l'intérêt de leur patron, ou leur donneur d'ordre, paraîtra subversif à certain. Après tout, c'est bien lui qui maîtrise la chaîne et permet à chacun de s'y insérer ou non. Mais la loyauté des hiérarchiques semble mieux placée dans la chaîne de valeur vu comme un tout, qu'auprès d'un patron, ou un donneur d'ordre, qui peut disparaître à tout moment, par décision d'autorités supérieures, ou de son propre fait. Le management, la gestion, ne rentre pas dans le

---

<sup>2</sup> La théorie et les principaux résultats sont notamment exposés dans : Jean RUFFIER (1996), L'efficacité productive - comment marchent les usines, Ed du CNRS, col. Recherches et Entreprise, Paris, 230 p & Jean RUFFIER (1998), La eficiencia productiva, Ed Cinterfor - Organización Internacional del Trabajo, Montevideo, 200 p & Jean Ruffier (2006), Faut-il avoir peur des usines chinoises ? Compétitivité et pérennité de l'atelier du monde, L'harmattan, Paris, 186 p.

domaine de la morale : c'est un ensemble de techniques qui ont été mises au point pour permettre à des décideurs de répondre aux objectifs que leur fixent les propriétaires des entreprises. Les techniques ne sont pas neutres, elles orientent l'action, mais elles peuvent servir le bien comme le mal. Un patron peut demander à son décideur de fermer une unité rentable, comme il peut lui demander de la mettre au service du bien commun. Au décideur de savoir comment réagir lorsque sa loyauté au patron heurte sa loyauté aux autres personnes avec lesquelles il travaille.

Et les hiérarchiques ne manquent pas de responsabilités. Ils doivent, à leur niveau, prendre les décisions qui s'imposent à eux, pour assurer la survie et le bon fonctionnement de la chaîne de valeur. Tout le monde a déjà rencontré un responsable qui peut dénouer un problème mais qui hésite à prendre la décision qui s'impose, par peur de se tromper, de mal faire, ou de s'exposer.

Prendre une décision au service d'actionnaires implique de ne pas mettre le profit comme juge de paix de la décision. De même, prendre des décisions au service d'un décideur politique, implique de ne pas prendre la politique supposée de ce décideur, comme arbitre de ses décisions. La décision implique l'autonomie du décideur, c'est-à-dire qu'elle implique que le décideur mette ses propres lois au-dessus de toutes les autres. La décision vise bien sûr à améliorer la rentabilité de l'entreprise mais elle correspond à la morale de celui qui la prend. C'est d'ailleurs cette morale qui donne le caractère de décision à l'acte posé. Si nous connaissions le moyen de maximiser les profits avec l'adhésion de tous, nous n'aurions plus de décision à prendre. Comme nous devons prendre des décisions, l'activité économique reste l'œuvre d'individus. Ces acteurs de l'économie n'ont pas de meilleure solution que de mettre en œuvre des principes auxquels ils sont attachés. Il n'y a pas de morale des affaires, il y a des affaires faites par des humains moraux.

Ainsi, on ne peut imaginer de chaînes de valeurs résiliente, sans acteurs essayant de donner un sens à leur action qui dépasse l'intérêt de chaque maillon.

## 6. La tradition de la recherche-action

En fait, cet article est un hommage aux travaux de recherche du "International Trade Office", et Hernán Manson, sur les chaînes de production de café. En fait, on ne sait pas qui vient en premier, la production de nouvelles connaissances sur ces filières, ou le renforcement des petits producteurs de café. Hernan a été formé dans la tradition de l'INIDET, un groupe de chercheurs de ma génération. Je prends notre méthode de recherche au pied de la lettre et l'adapte à vos objectifs. Mais, il ne fait que continuer les chemins de Louis-Joseph Lebret et d'Économie et Humanisme, c'est-à-dire de la génération qui m'a formé.