



Signaler et garantir la qualité du produit La gouvernance des transactions dans les filières agroalimentaires

Afin de capter ou de garder l'attention et la confiance du consommateur, la réputation d'un produit s'appuie sur la pertinence de la signalisation et la garantie de qualité, variables décisives dans le jeu concurrentiel des marchés agro-alimentaires. Elles se traduisent, tout au long des filières, par des référentiels techniques, des cahiers des charges spécifiant les caractéristiques et les indicateurs de qualité des produits ou des méthodes de production. Elles s'appuient sur une diversité de formes de transaction adaptées à la mise en œuvre et au contrôle des standards de qualité.

Quelle est la nature de ces transactions ? Comment sont-elles gouvernées ? Comment les analyser ?

Emmanuel Raynaud, Loïc Sauvée, Egizio Valceschini

Dans l'univers concurrentiel contemporain, la définition de la qualité et l'information sur les qualités ne sont plus, pour l'essentiel, administrées par des institutions hors des marchés (interprofessions, etc.). Les industriels et les distributeurs du secteur agro-alimentaire ont généralisé dans les années 1980 les stratégies de différenciation au travers de la *signalisation** de la qualité, en particulier en développant leurs marques. Ces stratégies se sont diffusées aux activités de production agricole, de collecte et de première transformation, etc... par le biais des certifications officielles de qualité, l'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC), le Label Rouge et l'Agriculture Biologique (AB), et récemment surtout la Certification de Conformité de Produit (CCP).

La qualité est ainsi devenue une variable décisive dans le jeu concurrentiel, depuis le niveau de la production, où les acteurs économiques s'attachent à la définition de caractéristiques distinctives (par exemple un mode d'alimentation des animaux ou une origine particulière), jusqu'au niveau de la commercialisation où d'importantes ressources sont consacrées à la signalisation (publicité, modes de distribution spécifiques, etc.). L'information attachée à la qualité du produit importe désormais autant que ses caractéristiques objectives.

Dans ce contexte, les coordinations économiques entre les opérateurs des filières se modifient en profondeur. Les relations partenariales, les formes de contractualisation, les stratégies collectives ou, au contraire, les relations conflictuelles, les flux de produits, les transferts d'information et, d'une manière générale, les modes d'organisation des échanges qui soutiennent ces stratégies de signalisation, sont au centre de notre recherche.

Notre hypothèse de travail pose que la mise en place d'une stratégie de qualité modifie les caractéristiques des *transactions** (par exemple le caractère plus ou moins dédié d'un produit pour un client particulier) et conduit à adapter les *modes de gouvernance** encadrant ces transactions.

Nous avons réalisé une étude empirique de quarante deux cas dans sept pays (Allemagne, Espagne, France, Grèce, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni), six par pays, et pour trois secteurs (viandes, fruits et légumes, fromages). L'objectif n'était pas d'obéir à une représentativité statistique, mais de couvrir l'essentiel de la gamme des stratégies de signalisation dans le secteur agroalimentaire européen. Ainsi, pour chaque secteur, nous avons pu comparer la gouvernance des transactions dans des filières utilisant une marque commerciale et dans des filières utilisant des certifications officielles de qualité.



INRA

Sciences pour l'Action et le Développement [SAD]

Elaboration de la qualité et problèmes de coordination

D'une manière générale, tout échange de produit, toute transaction, est potentiellement source de problèmes de coordination à l'origine de coûts de transaction. Ces derniers peuvent être considérés comme des "frictions" dans le processus d'échange des produits. Ils se traduisent, par exemple, par le temps que demandent la recherche d'un partenaire commercial, la négociation, la rédaction, le suivi d'un accord commercial et la gestion des éventuels litiges. Ces problèmes résultent de la combinaison de plusieurs facteurs :

- l'information sur toutes les caractéristiques du produit échangé n'est pas forcément complètement disponible ;
- des acteurs peuvent adopter un comportement *opportuniste** et, par exemple chercher à ne pas respecter leurs engagements ;
- les transactions ont leurs attributs caractéristiques propres, en particulier un certain degré de *spécificité des investissements**, mais aussi un certain niveau d'incertitude technique et agronomique sur l'élaboration de la qualité, la mesure (et donc la rétribution) des contributions individuelles ;
- l'intensité des problèmes de coordination dépend aussi du secteur d'activité, par exemple les contraintes techniques liées à la périssabilité des produits sont plus aiguës dans la filière des fruits et légumes frais que dans celle du fromage.

Ces problèmes de coordination sont encore plus importants quand il s'agit des stratégies de la qualité. Pour signaler et garantir la qualité aux consommateurs, le titulaire d'un signe de qualité doit être par exemple en mesure d'évaluer la qualité le long de la filière, d'élaborer un cahier des charges, de se prémunir contre les risques de défauts, etc. Autant d'éléments qui pèsent sur les coûts de transaction / coordination. Les structures de gouvernance correspondent aux mécanismes de réduction des coûts de transactions générés par ces problèmes. Une sélection adéquate du mode de gouvernance des transactions dans une filière permet de tirer profit des bénéfices d'une stratégie de qualité (augmentation de la propension à payer des consommateurs) tout en limitant les coûts de transaction.

Notre objet est l'analyse du choix des modes de gouvernance fait par le titulaire d'un signe de qualité. La position du titulaire d'un signe de qualité au sein d'une filière est variable selon les cas.

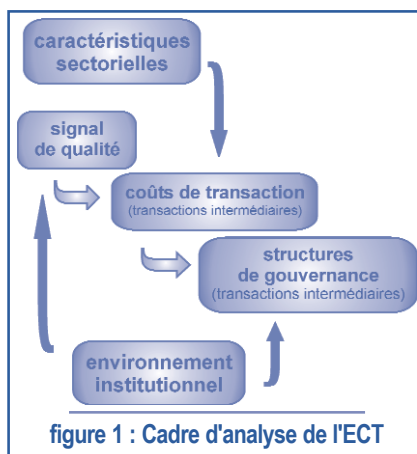


figure 1 : Cadre d'analyse de l'ECT

Dans certains cas (Carrefour, par exemple), c'est le distributeur qui impose le cahier des charges. Dans d'autres, ce sont les agriculteurs, au travers de leurs coopératives, qui pilotent les spécifications du produit et l'élaboration du cahier des charges (tomates Saveol). Dans le cas d'une certification officielle de qualité, l'ensemble des entreprises de la filière (à l'exception des distributeurs) délègue la définition de la qualité à une organisation collective (groupement qualité, etc.)

Pertinence et crédibilité du signal

Dans les relations entre stratégie de qualité et attributs des transactions, deux éléments sont déterminants :

- la sélection des caractéristiques pertinentes : elle doit répondre à l'attente et à la perception du consommateur. Quels attributs signaler ? Quelle information étiqueter ? Le titulaire d'un signe peut, par exemple, mettre davantage l'accent sur la qualité gustative ou organoleptique du produit final (tendreté de la viande) que sur les conditions de production (respect du bien-être animal), pourvu que l'attribut choisi capte l'intérêt du consommateur.

- le choix de dispositifs capables de garantir la fiabilité de l'information : là se joue la confiance du consommateur. Comment garantir la cohérence entre qualité affichée et qualité effective ? Comment assurer la conformité de l'information sur le produit avec la définition énoncée et les engagements pris ?

Dans la majorité des filières, la qualité du produit final et la crédibilité du signal dépendent non seulement du comportement du titulaire mais également de celui, plus ou moins opportuniste, des autres acteurs en amont et en aval.

Pour le propriétaire du signal, le contrôle de qualité est stratégique, d'un point de vue commercial, pour préserver sa réputation, et d'un point de vue juridique, pour se prémunir contre une responsabilité pénale.

Des modalités d'évaluation et de contrôle sont mises en oeuvre à différents niveaux de la filière par le biais des modes de gouvernance, d'incitation et de gestion, notamment quand l'image de marque d'un produit est en jeu. C'est le cas, par exemple, des légumes en conserve : si "80% de la qualité se joue au champ", le transformateur, dont la notoriété repose sur la qualité organoleptique de ses produits, devra porter une attention particulière au choix de gouvernance des transactions avec les agriculteurs.

Analyse des modes de gouvernance

L'analyse des modes ou structures de gouvernance est au cœur de notre étude. Nous avons mobilisé le cadre théorique de l'*Economie des coûts de transaction** (ECT), en particulier les travaux de Williamson [figure 1], pour, d'une part, décrire la diversité des modes de gouvernance et, d'autre part, expliquer le choix du mode de gouvernance. Si les attributs des transactions sont centraux, l'impact de l'*environnement institutionnel** dans lequel s'intègrent ces structures est également déterminant : ainsi une même transaction (avec des attributs identiques), dans deux pays différents, pourra être organisée de diverses manières en fonction des cadres légaux nationaux, des coutumes et autres conventions.

Pour comparer les modes de gouvernance identifiés nous avons élaboré un schéma unique de description des différentes filières en terme de transactions [figure 2].

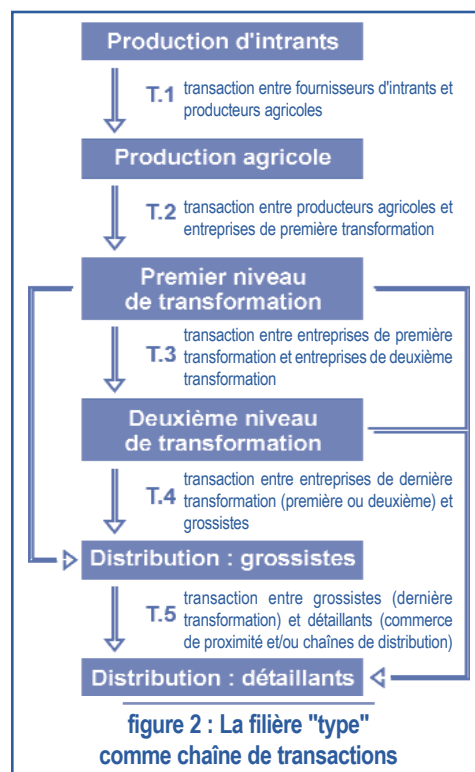


figure 2 : La filière "type" comme chaîne de transactions

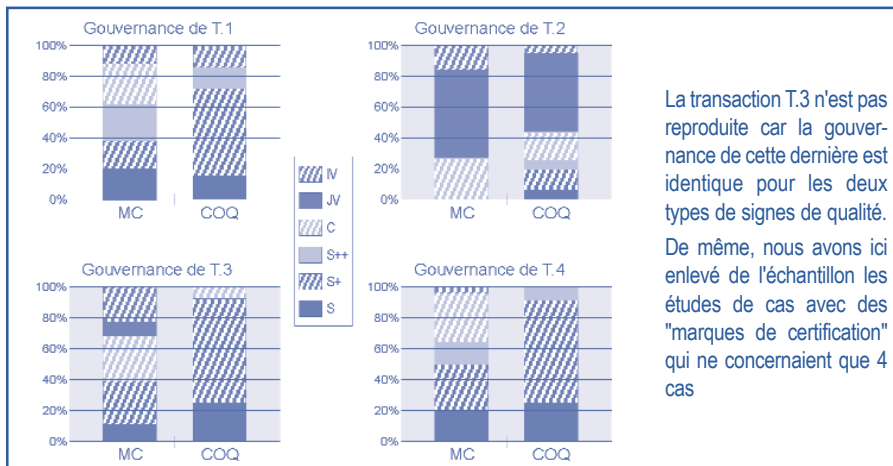
Pour chaque transaction nous avons décrit sa structure de gouvernance en utilisant une typologie inspirée de celle qui est proposée par l'économie des coûts de transaction. Trois principaux types sont distingués : le marché, l'intégration verticale et les formes dites "hybrides", intermédiaires entre les deux précédentes (par exemple la sous-traitance). Notre apport consiste principalement à affiner ce dernier type en distinguant et hiérarchisant quatre formes hybrides [figure 3].

Diversité des choix du titulaire

Deux principaux résultats émergent de notre analyse. D'abord, la gouvernance des transactions est différente en fonction du type du signe de qualité. La gouvernance pour les cas avec marque commerciale est plus proche de l'intégration verticale que pour ceux avec certification officielle [figure 4].

Une marque de viande de porc en Grèce, *Creta Farm*, est un exemple d'intégration forte. Le propriétaire de la marque, en l'occurrence le transformateur, a intégré verticalement la filière depuis le stade de l'élevage jusqu'à la deuxième transformation. A l'inverse, dans le cas de l'Indication Géographique Protégée espagnole *Termera Asturiana*, la gouvernance des différentes transactions intermédiaires repose essentiellement sur des contrats relationnels.

Dans le cas des marques commerciales, la réputation est le principal mécanisme de garantie de la qualité du produit final. Pour protéger sa réputation du comportement opportuniste de ses fournisseurs ou de ses distributeurs, le titulaire choisit un mode de gouvernance lui permettant un degré de contrôle important. Inversement, si la certification officielle se substitue à la réputation comme mécanisme de garantie pour les consommateurs et opère simultanément un contrôle de la qualité le long de la filière, le titulaire du



La transaction T.3 n'est pas reproduite car la gouvernance de cette dernière est identique pour les deux types de signes de qualité. De même, nous avons ici enlevé de l'échantillon les études de cas avec des "marques de certification" qui ne concernaient que 4 cas

Figure 4 : Fréquence des structures de gouvernance par transaction en fonction du type de signe de qualité

signe n'a pas besoin de mettre en place un degré de contrôle aussi important. Cela confirme la proposition selon laquelle les acteurs adaptent les modes de gouvernance des transactions au type de signe de qualité (en l'occurrence différence sur les modalités de crédibilité du signe).

Ensuite, et c'est particulièrement avéré pour les cas portant sur des marques privées, les transactions les plus importantes par rapport à la notoriété du signe de qualité sont encadrées par des modes de gouvernance donnant plus de contrôle au titulaire du signe sur le comportement des fournisseurs / distributeurs. Par exemple, la création de la filière "qualité viande bovine" Carrefour s'est traduite par la mise en place de contrats écrits dans les transactions entre le distributeur et les abattoirs d'une part, les abattoirs et les éleveurs d'autre part, alors que le principal mode de coordination dans ces transactions était auparavant le marché. Par rapport au cadre théorique de l'ECT, notre analyse permet d'étendre la théorie et de faire émerger plusieurs pistes de recherche. Nos résultats montrent que la maîtrise de la qualité dans les filières est un des déterminants des modes de gouvernance.

Cet élément, négligé dans l'économie des coûts de transaction, apparaît être central dans le secteur que nous avons considéré.

Si la qualité finale se construit progressivement le long des filières, la gestion de cette qualité repose sur la gouvernance d'un ensemble de transactions intermédiaires. Le titulaire d'un signe doit gérer cet ensemble de transactions que l'on ne peut plus considérer comme indépendantes les unes des autres. La question de la gouvernance d'un système ou d'une "chaîne" de transactions est une piste de recherche intéressante. Dans ce cas, la gouvernance d'une transaction dépend non seulement des caractéristiques de cette dernière, mais aussi de la gouvernance des transactions adjacentes.

Finalement, tandis que la théorie considère souvent les caractéristiques des transactions comme des variables indépendantes (des variables "exogènes"), notre recherche indique que ces mêmes caractéristiques sont des variables de décision pour les acteurs économiques (des variables "endogènes") déterminées par le positionnement stratégique (ici la stratégie de qualité). Au-delà d'une adéquation entre attributs des transactions

		Structures de gouvernance				
Typologie ECT	Marché	Forme hybride			Hiérarchie	
	marché spot (S)	contrat relationnel (S+)	relations long terme + qualification partenaires (S++)	contrat bilatéral écrit (C)	participation financière (JV)	Intégration verticale (IV)
Typologie construite	achats/ventes d'un produit au plus offrant sans contraintes	relation répétée entre les mêmes parties sans accord écrit	(S+) avec une restriction sur le choix des contractants		prise de participation financière entre les deux parties même si elle reste juridiquement autonomes	deux stades technologiques successifs réunis sous la même entreprise
Degré de contrôle vertical	→					

Figure 3 : Typologie des structures de gouvernance

et structures de gouvernance -condition d'efficacité de la coordination pour l'ECT- c'est l'adéquation entre le positionnement stratégique, les caractéristiques des transactions et les structures de gouvernance qui est au cœur des performances des entreprises.

Avec le développement des stratégies de qualité, les acteurs des secteurs agroalimentaires sont confrontés à des questions clés sur le front de la pertinence du signal de qualité et sur celui de sa crédibilité. La crédibilité dépend directement de l'efficacité des modes de gouvernance qui soutiennent la stratégie adoptée. Cette question, souvent sous estimée, est cruciale pour notre propos. Les modes d'organisation mis en place par les acteurs conditionnent en effet largement la capacité concurrentielle de la stratégie de différenciation des produits par la qualité. En tout état de cause, ce sont les couples signes de qualité / modes d'organisation qui sont en concurrence les uns avec les autres. L'objectif final étant, comme nous l'avons déjà souligné, de fournir un signal de qualité d'autant plus efficace qu'il est peu coûteux pour l'émetteur et crédible pour le consommateur.

Notre analyse fournit des éléments pour la conception des politiques publiques, en particulier les relations entre politique de la qualité et politique de la concurrence. Alors que

Glossaire

Signal : résumé d'information (connaissance synthétique ou concentré de savoir) qui se concrétise par l'affichage sur le produit d'un logo, d'un sigle, d'un nom ou d'une mention valorisante relatifs à une ou plusieurs caractéristiques du produit et/ou d'une activité de production qui ne sont pas directement visibles à l'achat, voire à l'usage.

Transaction intermédiaire : transfert d'un bien ou d'un service entre deux stades de production. Ces stades peuvent être organisés au sein d'une même entreprise ou entre deux entreprises distinctes

Modes de gouvernance : ensemble des dispositifs contractuels mis en oeuvre par les entreprises pour encadrer les transactions. Un contrat écrit ou une "poignée de main", par exemple, sont deux modes de gouvernance pour finaliser une relation.

Economie des Coûts de Transaction : "L'étude des structures de gouvernance est concernée par l'identification, l'explication et la réduction de toutes les formes de risques contractuels" (Williamson 1996).

Opportunisme : recherche de l'intérêt personnel allant jusqu'au recours à la ruse, la tromperie, la rétention d'information importante, etc. (comme par exemple, la surestimation d'un bien détruit lors de la déclaration de sinistre à l'assurance)

Spécificité des investissements : un investissement est considéré comme spécifique à une transaction si sa valeur est réduite lorsque qu'il est utilisé dans une autre transaction.

Environnement institutionnel : "règles du jeu" de l'activité économique (droit des contrats, réglementation qualité, etc.), dimension particulièrement importante dans une étude comparative impliquant plusieurs pays.

les pouvoirs publics ont fortement incité le secteur agricole à développer des filières de qualité en leur proposant des outils légaux, ces mêmes pouvoirs publics, au travers des griefs pour comportements anti-concurrentiels, sont à l'origine d'une insécurité juridique pour les organisations collectives (exemple des Labels Rouges avicoles et de certaines Appellations d'Origine en France). Les conclusions de notre analyse remettent en cause la manière dont les autorités de concurrence apprécient l'objet de ces organisations. Ce n'est pas parce que les entreprises mettent en place des modes de gouvernance différents du marché que ces derniers peuvent systématiquement être considérés comme la recherche d'une entente ou d'une collusion néfastes pour l'intérêt général. Une restriction des alternatives organisationnelles dont disposent les acteurs économiques pour piloter une stratégie collective de qualité pourrait avoir comme conséquence une plus faible incitation à en créer de nouvelles, une augmentation des coûts d'organisation et de gestion de ces filières et, plus fondamentalement, une incitation à la concentration et à l'intégration verticale. "L'enfer est pavé de bonnes intentions" ; plus prosaïquement, notre analyse permet de suggérer certains effets pervers de la politique de la concurrence. A trop vouloir protéger la concurrence, les autorités peuvent aboutir à l'effet inverse.

Pour en savoir plus

Raynaud, E., Sauvee, L., Valceschini, E., 2005, *Alignment between Quality Enforcement Devices and Governance Structures in the Agro-food Vertical Chains*, Journal of Management and Governance, 9(1), pp.47-77

Sauvée L., Valceschini E., 2003. *Agroalimentaire : la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs*. In DEMETER 2004. Armand Colin. pp.181-226.

Raynaud E., Sauvée L., Valceschini E., 2005. *Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance*. Economies et Sociétés, série Systèmes Agroalimentaires. (à paraître)

Les auteurs

Emmanuel Raynaud est économiste à l'UMR SADAPT et au Centre ATOM (Université Paris I)

Loïc Sauvée est enseignant-chercheur en sciences de gestion, Institut Supérieur d'Agriculture de Beauvais (ISAB)

Egizio Valceschini est économiste à l'UMR SADAPT, Centre INRA de Versailles-Grignon

Cette recherche est le résultat d'un travail collectif financé par l'Union Européenne dans le cadre d'un programme FAIR *Quality Strategies and Producers' Organisation in the European Agro-Food Sector : Consumer Information and Competition policy*.

Entre 1998 et 2001, il a impliqué sept équipes de recherche : INRA SADAPT (coordinateur) et Centre ATOM (Université Paris I) ; Université de Giessen (Allemagne) ; Université Pompeu Fabra, (Espagne) ; Université de Reading (Royaume-Uni) ; Université Catholique du Sacré Cœur, Piacenza (Italie) ; Université de Wageningen (Pays-Bas) ; Université d'Athènes (Grèce). En plus des auteurs, cette recherche a impliqué au niveau de l'équipe Française Armelle Mazé, Stéphanie Polin ainsi que plusieurs élèves ingénieurs du DAA *Agronomie-Environnement* de l'INA P-G.

Édité par le Département Sciences pour l'Action et le Développement

INRA - UPIC/SAD - Auzeville BP 27 - 31326 Castanet Tolosan cedex

Tél : 33 (0)3.80.77.25.92 - Fax : 33 (0)3.77.25.74 - e.mail : mignote@enesad.inra.fr

Directeur de la publication : Jean-Marc Meynard, Chef de département

Rédaction : Martine Mignote, Michel Meuret

Impression ICO - 17/19, rue des Corroyeurs - 21000 Dijon

Commission paritaire n°0110 B0 5278 - Dépôt légal 3ème trim. 2005

reproduction partielle autorisée avec mention d'origine

<http://www.inra.fr/sad/publications/fasade.html>

