



La garantie de la qualité: nouvelles organisations et nouveaux métiers

Egizio Valceschini

► **To cite this version:**

Egizio Valceschini. La garantie de la qualité: nouvelles organisations et nouveaux métiers. Actes du séminaire sur l'évolution du conseil en agriculture et les métiers du développement, Apr 2003, Guyancourt, France. hal-02759412

HAL Id: hal-02759412

<https://hal.inrae.fr/hal-02759412>

Submitted on 4 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.

La garantie de la qualité : nouvelles organisations et nouveaux métiers

EGIZIO VALCESCHINI
UMR Inra Sad-APT
16 rue Claude-Bernard
F-75231 Paris Cedex 05
valcesch@inapg.inra.fr

1. Introduction

L'efficacité économique ne provient plus uniquement de la capacité des acteurs économiques à fabriquer des produits à moindre coût. Elle repose également sur la capacité à mieux répondre aux exigences des consommateurs, nombreuses, changeantes et parfois contradictoires. Cependant, le problème n'est pas seulement de fournir des produits ou des services, aux qualités différenciées, adaptés à tel ou tel segment de clients. Il est aussi de signaler ces qualités de manière intelligible et de manière crédible.

En matière d'information sur les produits et de signalisation de la qualité, la concurrence a lieu sur deux fronts. Le premier est celui de la pertinence, où se joue la captation de l'intérêt des consommateurs. C'est le problème du choix des caractéristiques pertinentes à signaler eu égard à l'attente et à la perception des consommateurs : quelle information étiqueter ? Quelle forme donner à cette information (logo ou information analytique dans une liste d'ingrédients par exemple) ? Quel support de communication privilégier ? Dans tous les cas, un enjeu majeur est de soutenir la capacité cognitive du consommateur.

Cependant, il faut aussi que l'information donnée soit fiable, « digne de confiance ». C'est l'enjeu de la crédibilité de la signalisation. Sur ce deuxième front, la compétition concerne la démonstration que telle organisation plutôt que telle autre est la mieux placée, la plus crédible, pour assumer avec l'efficacité maximale une fonction d'information et de garantie.

Sur ces deux fronts, sont en concurrence les marques de fabricants, les enseignes de la grande distribution alimentaire et les certifications officielles de qualité¹. De leur confrontation émergent des formes d'organisation qui offrent aux consommateurs un nouvel « équipement cognitif », construit autour de la traçabilité et de la certification. Son efficacité repose sur de nouvelles compétences et de nouveaux métiers.

2. Sécurité et information : un nouvel équipement cognitif pour les consommateurs

Les stratégies de différenciation s'appuient sur les attentes de qualité liées à l'évolution des modes de vie et des comportements alimentaires. Ces attentes concernent traditionnellement quatre grands domaines : sécurité, santé, satisfaction et service (les « 4 S »).

Cependant, les stratégies de clientélisation créent des problèmes aux consommateurs. L'extension croissante et le renouvellement continu des gammes de produits mettent ceux-ci dans une situation où la comparaison et la sélection nécessitent de plus en plus d'informations et de temps pour les acquérir. Les consommateurs sont de plus en plus dépendants des informations qui leur sont délivrées, de leur exactitude, de leur facilité d'accès et de leur crédibilité. Le marquage des produits par des signes (marques commerciales, labels, appellations d'origine, logos et allégations diverses) est une forme de réponse à ce paradoxe : par la médiation d'un signe reconnaissable, il vise à susciter la confiance par l'assimilation de la qualité du produit à la qualité de celui qui le fabrique et/ou le vend.

Il s'agit de fournir aux consommateurs un nouvel « équipement cognitif ». *« Depuis un siècle, les “voiles d'ignorance” qui séparaient l'offre et la demande se déchirent, et les clients, industriels ou consommateurs, ont beaucoup appris. L'émergence de la marque leur a montré que l'origine comptait autant que le prix ou l'expérience immédiate des objets. Les mentions portées sur les emballages leur ont enseigné qu'un détour par leur composition n'était pas inutile. Plus récemment, le développement du management de la qualité a commencé*

1. AOC, Label rouge, Certificat de conformité de produit, logo « Agriculture biologique ».

à attirer leur attention sur l'importance du mode de fabrication. »
(Cochoy, 2002)

2.1. La sécurité : garantir les produits

Dans l'agriculture, le travail et la fertilisation des sols, la défense des cultures, l'alimentation du bétail, l'amélioration génétique ont fait appel au cours des trente dernières années à de plus en plus de facteurs de production d'origine industrielle. Aujourd'hui, avant d'être consommés, les produits agricoles subissent le plus souvent plusieurs transformations ou conditionnements. Sans cesse de nouveaux aliments ou ingrédients (les « *novel foods* ») apparaissent, et les gammes de produits se renouvellent rapidement. Les processus de fabrication mettent fréquemment en jeu des technologies radicalement nouvelles (ionisation, ultrafiltration du lait, extrusion par exemple).

Ces évolutions ont engendré des incertitudes sur l'hygiène des produits, sur la fiabilité des procédés de production et de transformation, ainsi que sur les compétences des producteurs et le respect des règles par les vendeurs. Ces risques amplifient la suspicion des consommateurs et leurs exigences en matière de sécurité et d'hygiène.

Dans le même temps, les préoccupations nutritionnistes transforment le concept de sécurité. Les maladies de civilisation en particulier (maladies cardio-vasculaires et cancers, mais aussi obésité) contribuent à rendre les consommateurs de plus en plus sensibles aux rapports entre santé et nutrition, entre forme physique et régime alimentaire. Les préoccupations ne portent donc plus uniquement sur les risques de toxi-infections soudaines et rapides, mais également sur les effets nocifs à long terme.

2.2. L'information : garantir les processus de production

La localisation des productions s'est généralement éloignée des lieux de consommation. La transformation, le conditionnement, le transport et la distribution établissent une distance croissante, à la fois physique et symbolique, entre l'acheteur et l'origine des aliments. Se présentent de multiples possibilités de manipulation de l'information (étiquetage ambigu ou inexact par exemple), de tromperie sur la marchandise, de falsification ou de contre-façon des produits. L'acheteur, consommateur final ou utilisateur intermédiaire, est soumis à des risques qui vont de la simple déception au préjudice financier. La protection du consommateur passe par la validité des signaux de qualité (certifications officielles

comme les AOC ou les Labels rouges, marques, etc.) et la fiabilité des informations.

Il faut ici souligner une particularité du domaine agroalimentaire. Dans l'activité des ménages, la production domestique de denrées alimentaires et la gastronomie continuent à occuper une place importante². Chacun se croit doté — à tort ou à raison — d'une compétence en la matière, et beaucoup portent un intérêt au processus de production et à l'origine des produits alimentaires.

Les évolutions récentes montrent un élargissement de la notion d'origine. Dans une acception large, l'origine est une caractéristique liée à la localisation, à des conditions agroclimatiques, à des pratiques et à des savoir-faire, à des règles de production. Les récentes crises de confiance alimentaire ont considérablement renforcé ce déplacement de l'attention des consommateurs vis-à-vis des caractéristiques des produits vers les caractéristiques des processus qui conduisent à ces produits. Elles ont incité à s'intéresser à l'origine des produits, au sens où l'on s'attache à l'activité de production et non simplement aux caractéristiques intrinsèques des produits. Les marques « Filière Qualité Carrefour » ou « Terre et Saveur » de Casino sont typiques de démarches qui mettent en avant, vis-à-vis des consommateurs, les méthodes de production.

L'émergence récente des caractéristiques de qualité environnementale transforme un peu plus encore la notion traditionnelle d'origine. Depuis une dizaine d'années déjà, se développent des attentes des consommateurs et des citoyens dans le registre écologique en matière d'environnement (protection de la nature et du paysage, préservation des ressources naturelles et de la biodiversité, bien-être des animaux). Ces éléments poussent en faveur de la montée en puissance d'une « agriculture raisonnée » en fonction de critères environnementaux plus stricts et appuyée sur des techniques de précision.

En la matière, les grands distributeurs ont pris position, qu'il s'agisse par exemple, de la « Filière Agriculture Raisonnée Auchan » ou la marque « Engagement dès l'Origine » (« EDO ») de Cora. C'est également le cas de certaines grandes régions européennes (par exemple l'Émilie-Romagne et la Toscane en Italie, ou les Asturies en Espagne) qui veulent

2. La production domestique alimentaire, à la différence de celle du bâtiment notamment, reste ancrée dans de fortes traditions, notamment familiales et locales. L'Insee a montré, dans ses travaux sur la production domestique, que l'activité culinaire est la première activité domestique productrice de biens.

associer à leur image de marque régionale, des modes de production agricoles particuliers plus respectueux de l'environnement.

3. La crédibilité de l'information : de nouveaux systèmes de garantie

La signalisation des produits vise à établir une relation particulière, privilégiée et pérenne avec le client en suscitant la confiance par l'assimilation de la qualité du produit à la qualité de celui qui le fabrique et/ou le vend. La demande ne s'adresse plus au produit, mais au producteur/vendeur dont l'offre est la plus conforme aux préférences, à un prix compatible avec le niveau de revenu. Cela a deux conséquences. La première, on l'a vu, est que l'information attachée aux produits est tout aussi importante que les produits eux-mêmes et leurs caractéristiques objectives. La seconde conséquence est que la compétition économique ne met plus seulement en jeu la concurrence entre produits, mais aussi la lutte entre organisations.

3.1. L'engagement de la réputation

Avec l'extension des stratégies de marque s'est développé l'engagement de la réputation des offreurs. La marque est un engagement soumis à la vigilance des consommateurs. Elle constitue la mémoire du produit, elle est le souvenir cumulé des impressions du consommateur. Bâtie sur un produit dont les caractéristiques se sont distinguées, la marque devient une promesse de réédition de ces caractéristiques. Pour garantir un niveau constant et régulier de qualité, l'entreprise doit mettre en place un standard de fabrication, auquel tous les produits vendus sous la marque devront se conformer. L'engagement que représente sa marque oblige souvent l'entreprise à contrôler à l'extrême la régularité de la qualité.

Plus la réputation de la marque est grande, plus le préjudice sera élevé en cas de défaillance³ : perte de parts de marché, mais aussi perte de rentabilité des investissements consentis. Dans ce cas, c'est la rentabilité des investissements consentis (on parle « d'engagement crédible », par exemple les dépenses en publicité ou la création d'un circuit de distribution spécifique) pour créer et entretenir l'image de marque qui est menacée (on parle de « menace crédible »).

3. Bien sûr, la sanction par le marché sera plus forte encore si la responsabilité juridique est en cause ; le droit renforce l'effet de réputation.

Le mécanisme de réputation est donc un puissant mécanisme d'incitation. Il n'assure cependant pas automatiquement que l'appareil de production au sein de la firme fabrique la totalité des produits en conformité à ce standard. Ce problème est encore plus difficile quand tout ou partie de la production d'un produit vendu sous une marque propre est déléguée à des « partenaires » (qui sont parfois aussi en même temps des rivaux). C'est le cas des distributeurs quand ils développent leurs propres marques. Lorsqu'un distributeur délègue à un fabricant une production vendue sous une marque propre, il est dépendant de la qualité du travail du fabricant. Le contrôle de cette qualité est alors stratégique pour :

- en matière commerciale, se prémunir contre une détérioration de sa réputation ;
- en matière juridique se garantir contre une responsabilité pénale.

3.2. Certification et accréditation : de nouveaux métiers

Pour s'assurer que leurs marques « tiennent leurs promesses » et justifient leur réputation, les fabricants ou les distributeurs ont diffusé de nouvelles méthodes de maîtrise de la qualité. Les anciennes méthodes de gestion de la qualité, qui consistent à vérifier la conformité des produits aux spécifications techniques en bout de processus productif, se montrent insuffisantes⁴ ou d'un coût trop élevé. Dans le cadre d'une gestion de produits sous marque, le but est désormais le « zéro défaut ». Ceci implique la prévention systématique des sources de « non-qualité » à tous les stades de fabrication⁵. La gestion de la marque suppose la coordination des différentes phases qui vont de la conception du standard à la réalisation des produits. L'objet de cette coordination est la maîtrise de la qualité dans sa globalité : on parle de « maîtrise de la qualité totale » (« *Total Quality Control* »). Ce type de gestion de la marque se caractérise par deux changements radicaux : la notion de contrôle est remplacée par celle de maîtrise continue et globale — la prévention l'emporte sur la correction — ; la gestion de la marque ne porte plus

4. Dans les activités les plus en amont des filières, agriculture et collecte en particulier, le contrôle s'est même longtemps résumé à une simple inspection visant à s'assurer que la production était « saine, loyale et marchande ».

5. Cf. par exemple la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), mise au point vers la fin des années 1960 aux États-Unis dans l'industrie chimique, et qui s'est diffusée dans les activités de transformation alimentaire.

exclusivement sur les produits mais également sur les méthodes et les procédés de fabrication.

Cette recherche d'une maîtrise de la qualité totale au sein de l'entreprise a trouvé son prolongement dans la gestion des relations entre entreprises. A été ainsi développée une méthode de gestion d'inspiration japonaise, l'« Assurance qualité »⁶. Le principe en est que le fournisseur doit faire la démonstration, avant même l'établissement d'un contrat, de sa capacité à se conformer aux spécifications du fabricant. L'assurance de conformité ne provient pas de la vérification directe du produit, mais de la garantie par le fournisseur de sa capacité à respecter ses engagements. Pour tester régulièrement cette capacité, une fonction d'expertise, la « certification d'Assurance qualité », est confiée à un organisme spécialisé⁷, indépendant du client et du fournisseur.

Les situations de crise et d'incertitude forte sur la qualité suscitent des stratégies qui combinent contrôles internes et garantie par une tierce partie pour renforcer la crédibilité d'un signal de qualité. C'est le cas par exemple en France du sigle « VBF » et du logo « CQC »⁸ mis en place récemment dans le secteur de la viande bovine.

Ces procédures de certification commencent à s'étendre aujourd'hui à tout l'amont agricole, en particulier les exploitations agricoles. Les systèmes de garantie reposent donc de plus en plus sur des procédures de codification et de normalisation, de type certification d'Assurance Qualité Iso 9000. Les opérations « Agri Confiance » des coopératives agricoles, ainsi que les certifications de conformité de produits (CCP) sont souvent utilisées par les grandes et moyennes surfaces (GMS).

Le développement des certifications de qualité amène sur le terrain de la certification des acteurs auparavant absents ou faibles, comme les organismes de conseils experts en certification de conformité. Ces nouveaux experts en qualité diffusent un modèle bien particulier de qualité qui tend à substituer au modèle « professionnel » antérieur un

6. Selon la définition de l'Association française de normalisation (Afnor), il s'agit de « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance en l'obtention régulière de la qualité requise ».

7. La certification simplifie la mise en œuvre de l'Assurance qualité et raccourcit le temps nécessaire à l'instauration de la confiance. Elle évite au fournisseur et au client d'élaborer eux-mêmes leur propre référentiel en se mettant d'accord sur un référentiel commun.

8. « Viande bovine française » et « critères de qualité contrôlés ».

modèle « de l'ingénieur » (du moins en France). La conformité à un standard préétabli pourrait prédominer sur les critères de typicité et d'originalité. Le lien au lieu (terroir, savoir-faire, tradition, etc.) pourrait être considérablement transformé par une justification de nature industrielle (garantie de la fiabilité du contrôle) et marchande (loyauté de la transaction) qui met l'accent sur les procédés et les procédures visant la conformité au référentiel de qualité. Le poids des professionnels n'est-il pas en train de s'affaiblir du fait de la diffusion de nouvelles normes de qualité qui mettent davantage l'accent sur les procédés de fabrication que sur l'origine géographique, la typicité ou la provenance ? Un exemple de ce type d'évolution et des questions qu'elle soulève est donné par la mise en œuvre en Italie de normes d'Assurance qualité de type Iso 9000 dans des fabrications fromagères bénéficiant d'une appellation d'origine contrôlée.

3.3. La traçabilité : émergence d'un nouveau standard de contrôle

L'expansion de ces méthodes vise notamment à accroître la traçabilité des produits afin de :

- restreindre les sources de risques et contenir leur éventuelle propagation en améliorant les dispositifs de contrôle ;
- répondre rapidement à des situations inconnues et à des questions inédites en favorisant l'apprentissage par la mise en commun des informations parcellaires disponibles ;
- rééquilibrer les transactions entre fournisseurs et acheteurs en redistribuant l'information.

Pratiquement, jusqu'au milieu des années 1990, la traçabilité allait dans le meilleur des cas des produits agricoles aux produits transformés mis en vente auprès des consommateurs, mais sans se préoccuper des stades en amont (alimentation du bétail, origine des semences, historique agronomique et localisation des parcelles, etc.). Par exemple, les procédures d'Assurance qualité Iso 9002 des usines de fabrication de sucre commençaient seulement à l'entrée des betteraves dans l'usine. La traçabilité était l'apanage des certifications officielles de qualité, elle faisait partie de leur spécificité, fondait leur crédibilité et même leur image de marque.

La crise de l'ESB et, à un degré moindre, l'affaire de la dioxine, ont fait évoluer les systèmes de traçabilité. Ils combinent deux types de

traçabilité qui traditionnellement s'ignorent. Une traçabilité d'origine dont l'objectif est de définir les caractéristiques d'origine, de suivre et de contrôler leurs déplacements tout au long de la descente dans la chaîne agroalimentaire. Une traçabilité de processus qui vise à retrouver les produits suspects quand le contrôle *a posteriori* a mis en évidence un défaut, et surtout à remonter à la source de la défaillance (procédure de retrait ou boucle de rappel en cas de présence au-dessus du seuil de tolérance)⁹.

4. Conclusion

La traçabilité mise en place dans le secteur de la viande bovine, la dernière loi d'orientation agricole de 1999, qui prévoit une généralisation de la traçabilité, la réglementation européenne sur l'étiquetage des Ogm, renforcent considérablement la diffusion de la traçabilité. Le récent projet de réforme de la Pac va dans le même sens, qui prévoit d'encourager les agriculteurs à participer à des programmes d'Assurance qualité et de certification. Tous ces dispositifs poussent au déplacement de l'offre de référence sur la base d'une nouvelle logique du contrôle. « *Depuis la traçabilité, on laisse les produits circuler... mais en leur ajoutant un petit bout d'organisation. Avant, l'organisation était fixe et englobante et le produit était mobile et ponctuel. Avec la traçabilité, on invente une organisation ponctuelle et circulante... qui voyage bien fixée sur le dos des produits* » (Cochoy, 2002). La généralisation de la traçabilité et la diffusion des procédures d'accréditation peuvent conduire à terme à un relèvement du standard de production de l'ensemble du secteur agricole.

5. Références bibliographiques

CHARLIER C., 2003. La traçabilité comme un standard de production. *Économie rurale*, 275.

9. Jusqu'ici, dans les secteurs agroalimentaires, les deux systèmes de traçabilité ont rarement été mis en œuvre ensemble. Par exemple, on sait que la traçabilité de l'origine est systématique dans les filières qui utilisent les certifications officielles de qualité (AOC, Label rouge, etc.), sans que la traçabilité de processus y soit développée. Dans les activités les plus industrialisées de la transformation alimentaire en revanche, c'est essentiellement la traçabilité de processus qui a été mise en œuvre, souvent sans traçabilité d'origine (en tous cas jusqu'à la matière première agricole).

- COCHOY F., 2002. Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du travail*, 44, 357-380.
- COCHOY F., 2002. Figures du client, leçons du marché. *Sciences de la société*, 56, 3-23.
- COCHOY F., DE TERSSAC G., 1999. Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective. *Sciences de la société*, 46, 3-18.
- DE FONTGUYON G., GIRAUD-HÉRAUD E., ROUACHED L., SOLER L-G., 2002. Segmentation de l'offre et relations entre producteurs et distributeurs. Quelles stratégies de la grande distribution après la crise de la « vache folle » ? *Inra Sciences sociales*, n°2/02, novembre, 6 p.
- DUBUISSON S., 1997. Stabilisation et réactualisation des connaissances sur la demande dans la dynamique productive. In B. Guilhon (ed.), *Économie de la connaissance et des organisations*, L'Harmattan, Paris, 310-331.
- FILSER J-M., 1998. Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire. Les apports des sciences de gestion. *Économie rurale*, 245-246, 9-13.
- GURVIEZ P., 2001. Le marketing face aux peurs alimentaires. *Revue française du Marketing*, 183/184, 2001/3-4.
- LACOMBE PH. (ed), 2002. *L'agriculture à la recherche de ses futurs*. Éditions de l'Aube/Datar, Paris.
- LAGRANGE L, VALCESCHINI E. (eds), 2000. Les signes officiels de qualité : efficacité, politique et gouvernance. *Économie Rurale*, 258, 4-5.
- MAZÉ A., AUBRY C., PAPY F., 2000. La certification des exploitations agricoles. Note de recherche. *Économie rurale*, 258, 134-139.
- MOATI PH., 2001. Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs ». *Revue d'Économie Industrielle*, 97, 123-138.
- MORMONT M., VAN HUYLENBROECK G. (eds.), 2001. *À la recherche de la qualité. Analyses socio-économiques sur les nouvelles filières agroalimentaires*. Les Éditions de l'université de Liège.
- RAVIX J.T., ROMANI P.M., 1996. Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle. *Revue d'Économie Industrielle*, 75, 275-290.

RAYNAUD E., SAUVÉE L., 2000. Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie Rurale*, 258, 101-112.

SEGRESTIN D., 1996. La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production. *Revue d'Économie Industrielle*, numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie : approches pluridisciplinaires », 75, 291-307.

VALCESCHINI E., 2000. Territoire et signal de qualité : l'environnement institutionnel de la dénomination d'origine. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, 489-499.