



HAL
open science

Stratégie de qualité et conventions économiques

Egizio Valceschini

► **To cite this version:**

Egizio Valceschini. Stratégie de qualité et conventions économiques. Qualité et systèmes agraires : Techniques, lieux, acteurs, 28, INRA, 320 p., 1994, Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement, 2-7380-0550-0. <hal-02852155>

HAL Id: hal-02852155

<https://hal.inrae.fr/hal-02852155v1>

Submitted on 7 Jun 2020

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

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



HAL Authorization

Stratégie de qualité et conventions économiques

L'apprentissage d'un marché de clientèle par une coopérative céréalière

Egizio VALCESCHINI

INRA-SAD Paris-Grignon, 16, rue Claude-Bernard, 75231 Paris cedex 05

Résumé

Pour une entreprise, donner à la qualité le statut de variable d'action implique d'innover en matière d'organisation. Ce texte analyse ce type de transformation à partir du cas d'une coopérative céréalière et de ses relations avec les agriculteurs. Est d'abord mis en évidence l'apprentissage de sa stratégie de qualité, puis le changement des formes de coordination au cours de son développement. Sont examinées enfin les tensions qu'engendre la recour à des conventions de qualité de nature différente.

Summary - *Strategy and quality conventions in a cereal co-operative.* *Giving quality the status of an action variable involves, for a corporation, adoption of adopting new forms of organization. This type of change is analysed from the case study of a cereal co-operative and its relationships with the farmers. First the progressive learning of a strategy for quality is explored, then the changes affecting the principles of co-ordination in the course of quality strategy development. Last, the contradictions generated by recourse to different quality conventions are considered.*

Ces dernières années, sensibles à un effet de mode, soumis à des contraintes commerciales immédiates ou soucieux d'anticipation stratégique, divers acteurs économiques des secteurs agricole et agro-alimentaire ont cherché à donner à la qualité le statut de variable d'action. Cette fonction inédite conférée à la qualité est sans conteste significative du renouvellement de la problématique de la qualité (Nicolas et Valceschini, 1993). Elle porte en elle, en effet la remise en cause des règles de décision de la période précédente (De Bandt, 1993) et, surtout, elle oriente les interrogations vers le problème des formes de coordination (Bolstanski et Thévenot, 1991) et des conventions qui les soutiennent (Eymard-Duvernay, 1989 et 1993). La notion de qualité n'est plus en effet, strictement centrée sur le produit, mais sur les méthodes pour le concevoir, le produire, le vendre, ainsi que sur les compétences et les procédures organisationnelles nécessaires à ces opérations.

Ce texte examine les transformations du dispositif de coordination qui soutient l'activité d'une entreprise dès lors qu'elle place la variable qualité au centre de son projet stratégique. L'analyse est menée à partir du cas d'une coopérative céréalière et de ses relations avec les agriculteurs de son bassin de collecte. Cette entreprise, que nous dénommerons CPV, a commencé au milieu des années 80 à réorienter ses ventes de blés sur la base d'une stratégie qu'elle dénomme "politique de qualité"¹.

1. Cette analyse se fonde principalement sur des entretiens avec les responsables de la CPV et sur la documentation fournie par eux dans le cadre d'un programme de recherches réalisé entre 1989 et 1990. Elle bénéficie très largement : de l'étude de la logistique de collecte et des flux de céréales effectuée par Marianne Le Bail (Chaire d'agronomie, INA P.G.) ; de l'étude menée par W. Heintz (INRA-SAD P.G.) sur les contrats commerciaux de la CPV ; de la typologie d'exploitations du bassin de collecte construite par Alain Capillon (Chaire d'agronomie, INA P.G.) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD P.G.). Que tous soient vivement remerciés de leurs apports. J'assume cependant, l'entière responsabilité du contenu de ce texte.

Dans une première partie, sont mises en évidence les conventions de qualité mobilisées pour faire l'apprentissage d'une stratégie qui innove d'abord au niveau de la clientèle visée. Une deuxième partie montre le déplacement vers d'autres conventions dans la perspective de maîtriser la qualité dans le bassin de collecte. La dernière partie explique les tensions nées de la combinaison au sein du dispositif de coordination de conventions de natures différentes.

Le chiffre d'affaires de la CPV est, à la fin des années 80, de l'ordre du milliard de francs, ce qui positionne la CPV dans la classe des coopératives de moyenne importance. Créée en 1922, elle est d'abord une coopérative céréalière. L'activité de collecte des céréales dépasse les 400.000t (dont la moitié de blé tendre) et représente aujourd'hui près des deux tiers du chiffre d'affaires de la coopérative.

La diversification de la CPV est engagée en 1962 par la vente de consommations intermédiaires aux agriculteurs. C'est cependant dans les années 80, avec un taux de croissance moyen annuel d'environ 11%, que l'activité d'approvisionnement acquiert une importance décisive : elle procure un tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise. La CPV organise également la production de semences, mais celle-ci ne représente que 5% de son activité.

Le bassin de collecte de la CPV est localisé dans une grande région céréalière, la région Centre, qui bénéficie de conditions de productivité agricole avantageuses. Cet atout cependant est plus limité pour la CPV. La majorité de ses 3500 adhérents en effet sont situés principalement dans le département le moins spécialisé en céréales. Les conditions agro-climatiques y sont relativement plus hétérogènes, la taille moyenne des exploitations inférieure à celles des départements voisins et la concurrence entre collecteurs particulièrement vive.

1. Stratégie de volume et apprentissage d'un marché de clientèle

Deux orientations stratégiques guident les activités de la CPV à partir des années 1985. La première consiste à accroître les quantités collectées, tout en abaissant les coûts de collecte, de stockage et de commercialisation et tout en favorisant la diminution des coûts de production agricole. La CPV s'est engagée dans un mouvement de concentration, d'alliance et de fusion partielle. Elle a ainsi étendu son

bassin de collecte, accru son taux de pénétration et bénéficié d'économies d'échelle. En même temps, elle a incité les agriculteurs à augmenter leurs rendements et, sur le plan commercial, elle a développé les ventes à l'exportation. Cette stratégie se situe dans la continuité de la période de croissance précédente, quand la Politique agricole commune assurait des débouchés sûrs et rémunérateurs. La crise de l'Organisation commune des marchés et la concurrence des produits de substitution des céréales incitent la CPV à ouvrir un second axe stratégique : la valorisation commerciale de la qualité des blés. C'est auprès de la meunerie que les caractéristiques des blés cultivés dans le bassin d'approvisionnement de la coopérative peuvent être le mieux mis en valeur.

1.1. La qualité : variété, terroir et relations personnelles

Dans cette nouvelle orientation, la recherche du meilleur prix possible ne semble pas intervenir comme règle de décision prépondérante. Les prix de vente à la meunerie sont certes supérieurs à ceux de l'alimentation animale, mais la différence de rémunération n'est pas substantielle (moins de 5%) et tend à se réduire avec l'augmentation de la part vendue au secteur de la meunerie. Il faut chercher le principal intérêt du débouché meunier dans la plus grande régularité des prix de vente d'une part, des volumes des contrats d'autre part. Cette stabilité permet une meilleure prévision des ventes et une gestion plus aisée de l'assemblage des lots. Pour la CPV, ce débouché présente un autre intérêt : il est situé à proximité géographique de la zone de collecte et le desservir n'entraîne donc pas une élévation des coûts de transport.

Dans les milieux céréaliers, le blé panifiable demeure aujourd'hui encore la référence pour juger de la qualité d'un blé ; "blé de qualité" est habituellement assimilé à blé panifiable, considéré comme le "haut de gamme". Dans la mesure où autrefois le blé était en partie payé en fonction de sa qualité meunière et où actuellement les meuniers offrent parfois une prime pour des variétés particulières, ce

secteur conserve l'image d'une activité susceptible de valoriser la production de blé "de qualité". Cette représentation de la qualité est celle qui anime le comportement stratégique de la CPV : "vendre à la meunerie, déclare le directeur, c'est une image de qualité ; parce qu'avant on le vendait plus cher, ce qui n'est plus le cas maintenant. Il ne reste plus que l'image, ce qui est quand même important". La CPV reprend à son compte cette représentation pour promouvoir sa propre image de marque. La zone de collecte d'origine de la coopérative produit traditionnellement des blés de qualité meunière ; les conditions agro-climatiques de la région d'implantation ne favorisent pas, en effet, l'expression du potentiel des variétés de blé fourrager à hauts rendements. Il est donc connu que les blés de cette région sont de qualité panifiable. Par assimilation, ce sont également les blés collectés et commercialisés par la CPV qui sont reconnus comme blés meuniers, même si aujourd'hui la configuration et les caractéristiques du bassin de collecte se sont modifiées avec son extension spatiale.

La réputation des terroirs où sont localisés les silos de stockage et la variété sont les indicateurs essentiels pour identifier et certifier la qualité des blés dont la coopérative fait le commerce. Au fur et à mesure de sa croissance géographique, de la rénovation et de la rationalisation des équipements de collecte qui ont suivi, la CPV s'est efforcée de maintenir la garantie variétale en distinguant au cours du stockage les variétés panifiables des autres variétés. Il existe cependant un risque de décalage entre le critère variétal et la qualité technologique qui est évaluée uniquement après coup. Pour limiter ce risque, la coopérative utilise comme indicateur de qualité complémentaire le terroir d'origine. La majorité des lots meuniers est élaborée à partir de "bons terroirs", c'est-à-dire de petites zones où l'expérience montre que la qualité meunière d'un blé est régulièrement bonne. Certains meuniers considèrent d'ailleurs le terroir de provenance comme un critère de qualité à part entière. Un autre indicateur de qualité utilisé est la "technicité" de l'agriculteur, son savoir-faire. Cet indicateur repose sur l'observation par les employés de la coopérative de la régularité

des performances de l'agriculteur ; plus que d'une observation objective, il s'agit d'une appréciation largement fondée sur une connaissance individuelle et personnalisée de l'agriculteur. Il est cependant difficile de prendre en compte cet indicateur lors de l'assemblage des lots. Si le rattachement géographique des adhérents à un silo de collecte permet une distinction spontanée des terroirs, les apports d'agriculteurs qui ont des compétences, des pratiques et des systèmes d'exploitation différents sont, pour des variétés identiques, mélangés (la seule exception concerne le blé stocké à la ferme, mais il n'est en général pas destiné à la vente en meunerie).

Ce dispositif de collecte, qui repose essentiellement sur les indicateurs de variété et de terroir, est mis au service d'une stratégie de conquête du marché de la meunerie visant d'abord à atteindre des clients locaux ou régionaux. Pour aborder, puis fidéliser cette clientèle de proximité, le directeur de la coopérative et le chef du service commercial font valoir la tradition de qualité des blés dans sa zone de collecte. Les transactions qu'ils réalisent sont le plus souvent directes, sans intermédiaires tels que les courtiers. Ils s'investissent personnellement dans les relations établies avec les acheteurs ; ces relations s'inscrivent dans la durée et sont fondées sur la connaissance, l'estime et la confiance réciproques des meuniers et des dirigeants de la coopérative. "Je préfère travailler directement avec l'utilisateur car on peut toujours discuter ; si nous avons fait une erreur, ce qui lui arrive aussi, il y a discussion, contact", explique le responsable commercial. Ce dernier fait des visites fréquentes aux clients, organise régulièrement des "journées porte-ouverte" à la coopérative. Il initie des réunions professionnelles avec des biscuiteries de la région, en vue de recueillir des informations sur leurs demandes en matière de qualité.

Les objectifs de cette stratégie, les dispositifs de relations mis en œuvre avec les agriculteurs et avec les meuniers, ainsi que les indicateurs utilisés pour définir, identifier et certifier la qualité sont caractéristiques d'une forme de coordination domestique (Boltanski et Thévenot, 1991). Cette coordination est gouvernée par la

confiance et l'autorité qui reposent sur la fidélité à la coutume et au précédent, dans un objectif de conservation. Elle est animée par des relations personnelles de "voisinage" et "d'estime". Elle est soutenue par un ordre temporel passé et un ordre spatial de proximité.

1.2. Temps d'apprentissage et coûts de transaction

La coordination domestique permet à la CPV de mettre en valeur une ressource spécifique dont elle peut disposer sans investissement nouveau, donc sans coût supplémentaire et pratiquement sans risque. Dans sa zone de collecte initiale, la qualité panifiable en effet, se présente comme une donnée, à la fois de la nature et de la tradition. La conception, la production, l'identification et la garantie de cette qualité ne demandent pas une réorientation de la production des agriculteurs. Elle ne réclame pas non plus la mise en place d'une logistique de collecte différente de celle qui soutient la stratégie de volume. Pour valoriser cette ressource "naturellement" et "traditionnellement" disponible, il suffit à la CPV de réactiver l'image de marque de son terroir d'origine.

Cette stratégie qualité, ensuite, s'intègre sans contradiction à la stratégie d'accroissement des quantités collectées. Elle s'appuie même sur cette stratégie de volume, puisqu'elle se consiste à "puiser" dans les masses collectées les volumes que la coopérative obtient de vendre à la meunerie, au coup par coup et au fur et à mesure qu'elle gagne de nouveaux clients. La coopérative bénéficie alors d'une grande flexibilité dans le rythme d'acquisition de nouveaux clients et limite les risques commerciaux qui pourraient provenir de décalages quantitatifs ou qualitatifs entre les blés demandés par les meuniers et ceux qui sont disponibles dans les silos de la coopérative.

La coordination domestique est adaptée à la structure atomisée du secteur de la meunerie et à la rationalité de nombreuses entreprises qui le composent. Il s'agit d'entreprises artisanales, la plupart de petite taille, qui ont des processus de fabrication particularisés, fortement détermi-

nés par les savoir-faire individuels des meuniers et par leurs routines commerciales. La CPV traite chaque meunier comme un segment de marché spécifique en personnalisant les transactions. Elle passe des accords individualisés, adaptés à chacun des comportements d'approvisionnement et à chacune des "manières de juger" de la qualité d'un blé ou de définir la qualité d'une farine. L'expérience, la réputation et la disponibilité du directeur commercial, ainsi que du directeur de la coopérative, sont mis au service de cette segmentation traitée par la personnalisation des transactions.

Ce type de relation est particulièrement bien adapté à l'apprentissage d'un marché de clientèle² car au-delà de la gestion de la relation elle-même, il permet d'apprendre à connaître la diversité des comportements techniques et économiques des acheteurs. La prospection des débouchés est réalisée de manière progressive, au fur et à mesure que la coopérative fait l'apprentissage des métiers et de la profession des meuniers (la "caste", dit le responsable commercial). Ce type de rapports domestiques renforce aussi la capacité d'ajustement flexible des lots de blé demandés par les meuniers aux lots dont dispose la coopérative. Cet ajustement est d'ailleurs d'autant plus souple et précis que la même personne, le directeur commercial, a en charge à la fois la gestion des ventes de céréales et leur achat auprès des agriculteurs.

En définitive, la coordination domestique permet de limiter les coûts de transaction (Williamson, 1975) inhérents pour l'entreprise à l'ouverture d'un nouveau marché et à la mise en place d'un nouveau schéma d'assemblage orienté (Heintz, 1992), c'est à dire les coûts associés à :

- la recherche des clients demandeurs des qualités dont dispose la CPV ;

2. Formellement, la théorie économique désigne par "marché de clientèle" (*customer market*), "un type de marché de produits dans lequel il n'y a pas de commissaire-priseur pour déterminer le prix qui équilibre le marché. La nécessité d'avoir des étiquettes de prix est l'un des traits distinctifs des marchés de clientèle" (Phelps, 1990, p. 438). Dans le cas de figure qui nous intéresse, c'est le responsable commercial de la coopérative qui se fait le porteur d'une "étiquette" indiquant le prix et la qualité.

- la traduction en spécifications techniques des demandes commerciales ;
- l'identification des qualités produites par les agriculteurs dans le bassin de collecte de la coopérative ;
- l'agrégation des matières collectées en lots commerciaux ;
- la négociation des accords nécessaires à l'ajustement des qualités.

2. De la collecte à la maîtrise de la qualité dans un bassin de production

Les débouchés de la meunerie atteignent à la fin des années 80 près de la moitié des ventes de blé de la CPV. L'évolution des caractéristiques des contrats commerciaux passés par la coopérative met en évidence l'élévation du nombre de transactions avec les meuniers, en particulier du fait de la multiplication des petits et moyens contrats. Elle montre aussi que la progression des ventes est due principalement à l'augmentation du volume des gros contrats, dont la taille unitaire dépasse désormais celle des contrats avec le secteur de l'alimentation animale. La structure des ventes, la taille du marché de l'entreprise, les changements en cours dans le secteur de la meunerie et les nouveaux comportements techniques et économiques qui y sont associés, rendent problématique l'efficacité de la coordination domestique.

2.1. La qualité : aptitude technologique et service

Avec l'accroissement des ventes de blé aux meuniers, l'échelle du marché de l'entreprise a augmenté, le nombre de segments aussi et, dans le même temps, la coopérative rencontre de nouveaux concurrents. La concurrence devient plus aigüe et l'avantage compétitif conféré par les effets de proximité avec les acheteurs s'amenuisent. La croissance géographique des zones de vente et l'éloignement des clients rendent l'effort à réaliser pour établir et

entretenir des rapports personnalisés de plus en plus important. Les relations domestiques sont également rendues problématiques par la multiplication du nombre d'acheteurs. Le directeur commercial de la coopérative éprouve des difficultés à entretenir des relations personnelles et à passer des accords différenciés avec chaque client. Les critères de variété et de terroir deviennent insuffisants pour définir, identifier et garantir la qualité des lots de blés auprès des meuniers. Vis-à-vis de clients plus éloignés géographiquement, l'image de marque du terroir est moins souvent décisive.

Un autre facteur contribue également à réduire l'efficacité de la coordination domestique : l'augmentation du volume des transactions, liée à la taille accrue des acheteurs. Cette croissance, provoquée notamment par l'accélération de la concentration du secteur, est accompagnée par l'extension spatiale des marchés de la farine, par des innovations de produit (pâtes surgelées par exemple), par l'industrialisation poussée des procédés de mouture et de fabrication de la pâte et par la tendance à l'uniformisation des conditions de vente de la boulangerie (marque collective, etc.) (Auvolat et *al.*, 1985 ; Hy et Nicolas, 1992). Les comportements techniques et économiques des meuniers dans les domaines de la vente et de la fabrication de farine, ainsi que dans celui de l'achat des blés se modifient. Le directeur commercial de la CPV indique dans quel sens : *"Les gens en face de nous, évoluent. Les meuniers travaillent presque tous avec des laboratoires. Ils sont de plus en plus techniciens. Il y a 20 ans, seuls les grands faisaient des analyses. Ça passait parce que le boulanger travaillait la nuit, etc. La technologie actuelle est de plus en plus stricte, les contraintes sont de plus en plus importantes, le mode de vie a changé, les meuniers ont dû s'équiper en moyens de contrôle"*.

Les analyses et les contrôles portent en particulier sur des critères permettant d'évaluer l'aptitude des blés à la mouture et, au-delà, à la panification. Ces critères qui désignent la qualité technologique s'ajoutent aux indicateurs de qualité traditionnels. Ils sont objectivés dans des instruments plus ou moins normalisés et des méthodes de mesure éprouvées scien-

tifiquement. Par ailleurs, le directeur commercial précise : *"Ce que le meunier demande à ses blés c'est d'être homogènes, pour qu'il puisse faire des mélanges d'une manière suivie. Un des gros critères de qualité, c'est la régularité et l'homogénéité (...) C'est pour ça que les meuniers sont de plus en plus équipés en moyens d'analyse et de contrôle à la réception"*. La disponibilité des lots au moment voulu, leur homogénéité interne, la régularité entre eux ou, en tout cas, l'indication de la variabilité, définissent la qualité de service que les acheteurs attendent de la coopérative.

Lorsque la taille du marché atteint un nombre d'acheteurs important, la mise en oeuvre de la coordination domestique voit son coût augmenter, car elle demande sans cesse aux personnalités concernées un surcroît de travail de prospection et de contact. Quand le marché atteint un certain degré d'expansion géographique et lorsque les volumes des transactions arrivent à un certain seuil, cette coordination devient impossible ou inefficace pour, à elle seule, réduire l'incertitude et établir la confiance. Les individus sur qui repose cette coordination en effet ne disposent pas forcément de la qualification nécessaire à la satisfaction des nouveaux types de demandes. Le dispositif logistique de la collecte et les équipements de stockage ne permettent pas non plus d'y répondre à coup sûr.

La CPV cherche à mettre en place des équipements et des procédures adaptés à la prospection, à la formalisation et à la satisfaction de demandes de nature nouvelle. *"C'est notre tour. Si l'on ne s'équipe pas, ils ne nous trouveront plus crédibles"*, prévient le directeur commercial.

2.2. L'investissement dans des équipements industriels

La coopérative vise d'abord à renforcer la fiabilité du classement des blés et de la composition des lots, afin de garantir vis à vis des clients de plus gros volumes et des lots de grande taille. Elle systématise le classement variétal en aménageant les équipements de stockage existants ou en créant de nouveaux. Ces équipements doivent permettre d'effectuer des assem-

blages de lots conformes aux cahiers des charges négociés avec les meuniers et aux spécifications indiquées dans les contrats. Il s'agit d'améliorer ce que le langage du management de la qualité (Collignon et Wissler, 1989) désigne par "qualité de réalisation". *"Nos classements de bons blés panifiables, explique le directeur commercial, sont exclusivement variétaux. Ils sont regroupés dans des cellules plus importantes et analysés finement ; actuellement, je suis en train de spécialiser un silo pour avoir de grandes cellules. Il représente 12 000 t de blé de meunerie, spécifié par cellules ; on mélangera selon la demande des meuniers. On envoie un camion échantillon au meunier qui le travaillera, selon ses remarques on rectifiera le tir sur le plan technologique. Là on ne s'occupe pas d'argent, l'aspect commercial vient après. Quand on est d'accord sur un lot, on discute sur le prix"*.

L'amélioration de la qualité de réalisation implique la spécification précise des critères et des niveaux de qualité de service et, surtout de qualité technologique. Autrement dit, il s'agit de déterminer les cahiers des charges définissant précisément le produit et le service attendus par l'acheteur, c'est-à-dire la qualité de définition. A cette fin, la CPV crée un laboratoire d'analyse de la qualité, pour réaliser en particulier des tests de panification. Le directeur commercial justifie ainsi ce laboratoire : *"On est contraint de le faire. Les acheteurs en face de nous, les meuniers, nous disent de plus en plus qu'ils achètent avec la garantie d'une note de panification. Il faut bien s'équiper. Jusqu'ici j'ai toujours refusé, maintenant je pourrai le faire. Par contre, j'espère bien en retirer un petit bénéfice. Ça n'ira pas bien loin, mais ça peut payer le laboratoire quand même"*. *"Ça fait partie de l'image de marque de la société, c'est pas forcément chiffrable"*, ajoute-t-il.

Les investissements réalisés ne visent pas à obtenir un bénéfice monétaire direct et immédiat. Ils visent à terme à faire reposer *"l'image de marque"* et *"la crédibilité"* de la CPV sur des indicateurs et des principes d'évaluation de la qualité, ainsi que sur des dispositifs de relations commerciales correspondants à l'évolution des structures et des comportements dans la meunerie. La CPV cherche à promou-

voir une forme de "coordination industrielle" (Boltanski et Thévenot, 1991). Cette coordination est fondée sur l'efficacité productive permise par la division du travail, la spécialisation, la standardisation des produits et des procédés de fabrication. Elle autorise la reproduction à l'identique, dans une logique de progrès, des actions et des produits, indépendamment des caractères singuliers des personnes et des lieux. Elle obéit donc à un ordre temporel futur et à un ordre spatial uniforme.

Dans la coordination industrielle, l'identité des échangistes et la relation personnalisée comptent moins que la standardisation des produits et des procédures d'échange. La définition de la qualité, les critères d'identification, les procédures de contrôle ne varient pas selon l'acheteur, sa localisation ou le moment de la transaction. Elles s'appuient sur des critères mesurables, scientifiques et à vocation universelle. La mise en œuvre d'une telle coordination suppose donc l'acquisition de connaissances nouvelles. C'est dans cette perspective que la création du laboratoire est réalisée en association avec un meunier, de préférence à un investissement direct dans une unité de mouture. *"On s'est posé un moment la question d'aller directement dans la transformation, un meunier nous l'a proposé",* explique le directeur commercial. *"On a fait une étude, mais un autre acheteur l'a repris plus cher que ce qu'on voulait y mettre. On ne le regrette pas, car c'était un petit moulin, et on n'avait pas le métier. Par contre ça nous a donné l'idée de faire le tour de notre clientèle, et d'aller plus loin avec ce meunier avec qui nous travaillons actuellement. L'idée est de travailler avec un meunier pour savoir quelles variétés semer pour vendre en meunerie. Ensuite, on conseillera sur les pratiques agricoles, pour correspondre aux besoins du client."*

L'investissement dans ce laboratoire apparaît comme un moyen de faire l'apprentissage de la coordination industrielle. Le directeur commercial de la coopérative insiste sur la rigueur et sur la gamme des analyses effectuées par le meunier partenaire : *"Il fait des analyses sur tous les camions qui rentrent chez lui, une dizaine de critères, alors que d'autres qui paraissent plus importants sont tout*

juste équipés pour faire un alvéogramme". Grâce au savoir que le meunier possède du métier et des technologies de la meunerie et de la boulangerie, la coopérative espère obtenir la connaissance et la maîtrise des critères de "qualité technologique". Grâce à l'accord de coopération, elle compte limiter les coûts d'acquisition de cette expérience et, aussi, réduire les risques d'échec (technique et financier).

2.3. Le pilotage de la production du bassin de collecte

Avec la part prise par le débouché meunier et avec l'extension du bassin d'approvisionnement à des zones plus incertaines sur le plan de la qualité meunière (conditions agro-climatiques plus aléatoires, moins bien connues, collecte davantage soumise à la concurrence et aux comportements opportunistes des agriculteurs,...), le risque s'élève soit de ne pas disposer des qualités demandées, soit de s'exposer à des décalages non maîtrisés entre les blés collectés et les lots livrés aux clients. Afin de maîtriser ce risque, la perspective est de parvenir, à terme, à utiliser les critères de qualité de service et de qualité technologique pour piloter la production du bassin de collecte. Est donc remise en cause la méthode qui consiste à simplement "puiser" dans les masses collectées les lots destinés à la meunerie.

Le directeur commercial indique la finalité du pilotage à mettre en œuvre : *"Les meuniers veulent un bon fond de "soupe"* et ils veulent un peu de variétés pures pour améliorer. Notre idée est de produire 80 000 t de blé de meunerie et 20 000 t de "super meunier". La fonction d'assemblage évolue donc vers la fabrication de deux types différents de lots destinés à la meunerie :

- un type majoritaire (80 % du total) composé de lots assemblés comme précédemment, sur la base de la variété (ou du groupe de variété). Les changements résident d'une part dans une plus grande taille des lots et, d'autre part, dans une plus grande homogénéité (donc un assemblage secondaire entre les silos de collecte et un silo central). Leurs caracté-

ristiques technologiques seront sans doute assez "moyennes" ;

□ un type minoritaire (dit "*super meunier*"), dont les lots présenteraient les caractéristiques suivantes : assemblage de variétés pures, origine (terroir) spécifiée, spécifications technologiques minimales mesurées avant assemblage, mesures plus fiables et plus détaillées (note de panification) après assemblage.

Pour atteindre ce résultat, deux sortes de méthodes et de dispositifs complémentaires sont envisagées. D'un côté, il s'agit de mieux connaître avant même la récolte ce que les agriculteurs du bassin de collecte cultivent, d'identifier les différentes qualités livrées par la diversité des agriculteurs. D'un autre côté, il s'agit d'orienter la production des exploitations, par des procédures d'injonction et/ou d'incitation.

L'élaboration et la mise en oeuvre opérationnelle des procédures d'identification sont confiées au laboratoire d'analyse du secteur semences de la coopérative. Ce service organise la production sous contrat par les agriculteurs de semences certifiées, dans le cadre d'accords interprofessionnels. Habituellement, le laboratoire a pour fonction le contrôle de la conformité des semences livrées. Son expérience dans le domaine du contrôle de la qualité lui vaut la charge, au sein du laboratoire d'analyse créé avec le meunier, de traduire en critères d'identification des blés livrés par les agriculteurs les critères qui définissent les qualités demandées par les meuniers.

La fonction d'orientation de la production du bassin de collecte concerne essentiellement le type de lots minoritaire "*super meunier*". Malgré leur faible importance quantitative, les lots de ce type représentent une véritable innovation. Le procédé d'assemblage est modifié par l'introduction d'une mesure technologique avant assemblage et par l'obligation d'assembler des apports d'une même variété. Cela impose une plus grande rigueur dans la maîtrise des flux des apports. Il faut prévoir au mieux les volumes qui vont donner lieu à un tel assemblage, la demande étant limitée. Les mesures ne pouvant pas être effectuées durant la moisson, il est nécessaire que les apports destinés à la composition de ces lots soient stockés sur

l'exploitation dans de bonnes conditions de conservation. Pour mettre en place ce type d'assemblage, la CPV cherche à obtenir des agriculteurs du bassin de collecte, ou au moins d'un nombre suffisant d'entre eux, qu'ils cultivent des variétés bien précises, utilisent des semences certifiées, ne récoltent qu'à maturité dans de bonnes conditions le grain sec et propre. En cas de stockage sur l'exploitation, elle incite à la conservation dans des cellules de variétés pures, avec ventilation, et une surveillance régulière de l'état des lots.

3. Les tensions autour de la gestion de la qualité

Le passage d'une politique de qualité intégrée à la stratégie de volume à un pilotage autonome de la qualité demeure problématique. La stratégie de volume en effet, loin d'être délaissée, continue à primer sur la stratégie qualité. Cette subordination engendre des tensions autour de la gestion de la qualité. Ces tensions se traduisent par des difficultés dans la définition des objectifs commerciaux, et du rôle à confier au laboratoire d'analyses. Elles apparaissent aussi dans le système de relations avec les agriculteurs.

3.1. Flexibilité ou stabilité

Pour les responsables de la CPV, la politique de qualité se conçoit uniquement dans la perspective d'accroître ses ventes. La stratégie de volume reste celle qui guide, avant toute autre considération, l'action de la coopérative. L'analyse des flux de blé internes à la coopérative permet de remarquer que le schéma d'assemblage des lots obéit plus à une gestion des quantités qu'à une gestion des qualités. Le directeur commercial confirme que telle est bien l'orientation structurante de la coopérative. "*On est, dit-il, un métier de gagnepetit, on travaille sur des volumes avec des marges faibles, donc il faut faire des quintaux ; c'est simple. Tout ce qui rapporte des quintaux en plus est intéressant (...) et pour gagner des quintaux, on sera peut-être prêt à s'asseoir carrément sur la*

notion de qualité" (...). Ces volumes nous permettent de travailler avec certains opérateurs qui ne sont pas intéressés par nous. Et puis on est tout le temps au marché ; si on n'est pas là tout le temps, les gens "un coup je te vois, un coup je te vois pas", ils ne sont pas intéressés. On estime, qu'aujourd'hui, pour qu'une entreprise puisse être toujours sur le marché, pour vendre correctement, il faut pouvoir s'arbitrer, chose qu'on ne faisait pas jusqu'ici : on se contentait de vendre ce qui venait du cultivateur. Cette année, j'ai vendu et racheté, c'est un début... Pour arriver à ça, on pense qu'il faut être à 800 000 ou un million de quintaux".

La stratégie de volume est justifiée par la capacité qu'elle donne, d'une part d'avoir un accès régulier à certains acheteurs, d'autre part d'accroître la gamme des choix possibles dans les décisions de vente. Cette argumentation repose sur le fait que le blé reste avant tout un produit générique, peu différencié, ce qui signifie que les différentiels de prix entre les divers types de blé sont faibles et instables. La coopérative ne raisonne donc pas les débouchés possibles indépendamment les uns des autres. Elle cherche à se ménager la possibilité de se reporter sur l'un ou l'autre, selon le niveau de prix ou selon les opportunités commerciales. Sa justification est alors puisée essentiellement dans le référentiel marchand (Boltanski et Thévenot, 1991). Elle privilégie les critères de flexibilité et d'efficacité concurrentielle (la rentabilité). En matière de qualité du produit, l'étalon est le prix.

Cette coordination marchande se juxtapose à la coordination industrielle mobilisée pour systématiser la politique de qualité. Ainsi est créée une dualité dans la manière de définir, de concevoir, de produire et de garantir la qualité du blé. La question se pose alors de déterminer les critères de gestion de la qualité qui assureront le meilleur compromis entre une stratégie de qualité industrielle vis-à-vis de la meunerie et une stratégie flexible permettant de saisir les opportunités commerciales. La flexibilité dans le choix des débouchés apparaît contradictoire avec la stabilité des relations sur laquelle la CPV cherche à appuyer sa politique de qualité. De même, la performance concurrentielle, qui fait du prix le critère de ju-

gement du produit, s'oppose à l'efficacité productive qui insiste sur les indicateurs de qualité de service et de qualité technologique. Qu'il s'agisse de gérer la production de son bassin d'approvisionnement, la logistique de collecte ou encore les relations commerciales avec les acheteurs, le dispositif de pilotage de la qualité que la coopérative cherche à mettre en place est soumis à des tensions, du fait de la référence à des justifications différentes concernant l'évaluation de la qualité.

3.2. Les tensions autour de la qualité de définition

Des tensions apparaissent également à propos de la mise en place du laboratoire d'analyses. Il a été créé pour être le lieu dans la coopérative où est élaborée la qualité de définition. Il devrait être en mesure de traduire les informations disponibles sur les demandes des acheteurs en indicateurs de qualité permettant de contrôler les livraisons des agriculteurs, d'orienter l'assemblage des lots et, au-delà, d'orienter la production du bassin de collecte. Pour l'instant cependant, comme l'admettent les dirigeants de la CPV, le laboratoire joue le rôle de "vitrine" au service de l'image de marque "qualité". Il n'a pas réellement la capacité d'être un instrument de maîtrise de la qualité des blés collectés et des lots vendus.

Une difficulté à mettre en oeuvre une fonction de traduction provient de la liaison avec le service commercial. Au contact avec les divers débouchés et segments de marché, ce service est en position de collecter, puis de transmettre au laboratoire les informations sur les qualités demandées. Cette transmission est actuellement problématique. Le service commercial est réduit à la personne du directeur commercial qui assure en même temps la vente des blés et leur achat. Il traduit lui-même les informations dont il dispose sur les marchés en injonctions ou en orientations pour l'assemblage, compte tenu de ce qu'il sait des caractéristiques de la récolte. Autrement dit, l'ajustement entre qualités demandées et qualités offertes est attaché au savoir et à l'expérience singuliers de

cette personne. Cette forme de coordination domestique est incompatible avec la traduction des informations en des batteries de critères commensurables, tels que les réclame le fonctionnement du laboratoire, en référence à des indicateurs de qualité industrielle. En conséquence, le laboratoire, par ailleurs habitué dans le cadre de la production de semences à fonctionner avec des critères précisément définis, ne dispose pas des indications nécessaires pour remplir son rôle.

Le directeur commercial lui-même ressent cette difficulté de travailler avec des références "décalées" par rapport à ce qui est nécessaire à l'activité du laboratoire. Il indique, implicitement, des éléments de réponse à ce problème en proposant de distinguer la fonction d'achat des céréales et celle de leur vente, en créant deux services séparés. *"On est en train de réfléchir, dit-il, sur l'organisation d'un service commercial céréales à la vente... J'ai un stagiaire de l'IUT, je lui ai demandé de m'étudier un exemple... On évolue, mais on travaille avec ses antécédents, maintenant on est amené à embaucher du monde au service commercial céréales, ce sont des gens qui n'ont pas la même formation que nous"*. Cette spécialisation des fonctions achat et vente de céréales correspond d'ailleurs à l'orientation qui consiste, à terme, à organiser une structure commerciale commune à plusieurs coopératives, tandis que chacune d'elle resterait responsable de la gestion de son bassin de collecte. Un autre élément de réponse réside dans le recrutement d'un personnel spécialisé pour introduire des méthodes d'analyse normalisées de différenciation des marchés et pour adapter des procédures commerciales standard à chaque segment de marché.

Le laboratoire d'analyses se heurte à un autre obstacle, en amont cette fois. Au niveau de l'assemblage des lots en effet, le schéma d'implantation des silos ne permet pas de valoriser au mieux les analyses effectuées par le laboratoire. Lorsque les céréales sont concentrées dans les silos centraux, les mélanges réalisés perdent les "bon lots". Lorsque ces lots de qualité sont distingués et séparés dans des silos destinés aux meuniers, il est possible grâce à des analyses de vérifier après coup s'ils sont véritablement de la qualité dési-

rée. Dans ce cas, le laboratoire est certes un instrument de contrôle, mais pas un outil de pilotage de la qualité, qui demeure plus subie que maîtrisée.

3.3. Les tensions autour de la qualité de réalisation

Comme la plupart des coopératives céréalières, la CPV a considérablement développé au cours des années 70 et 80 ses ventes aux agriculteurs de produits fertilisants et phytosanitaires. L'expansion de l'activité d'approvisionnement est devenue un facteur décisif de la croissance de l'entreprise, en termes de chiffre d'affaires et de marge bénéficiaire. Cette activité commerciale a acquis un caractère stratégique, au point que pour la soutenir la CPV a mis à son service l'action de vulgarisation technique auprès des agriculteurs. Aujourd'hui, les techniciens agricoles chargés des "relations culture" assurent en même temps la vente des consommations intermédiaires et le conseil technique, fonctions réunies dans l'organigramme de la CPV au sein d'un service unique.

La livraison de consommations intermédiaires aux agriculteurs s'inscrit, via l'intensification de la production céréalière, dans une stratégie de volume. L'intégration de la vulgarisation technique à l'activité de vente de consommations intermédiaires a donc logiquement pour conséquence d'abord de conforter le soutien à une telle stratégie. Mais en plus, elle accentue les tensions avec une stratégie de la qualité et rend plus ardu un compromis. Les techniciens agricoles sont en effet amenés à subordonner leur action technique à une activité commerciale de vente d'intrants congruente à une stratégie de volume. Ils sont, de fait, mis en situation de promouvoir les techniques d'intensification et de délaissier la conception, l'apprentissage et la diffusion des itinéraires techniques et des schémas d'assemblage que réclament la qualité de définition et la qualité de réalisation. En conséquence ils sont peu, et même pas du tout dans un premier temps, insérés dans les dispositions prises par la CPV pour

orienter la production des agriculteurs du bassin de collecte.

Dans ces dispositions, le rôle central n'est donc pas dévolu au soutien technique aux producteurs par le biais d'un service de vulgarisation et de conseil. Il est donné à un mécanisme de nature marchande, l'incitation par le moyen d'un contrat.

Pour obtenir des agriculteurs qu'ils s'inscrivent dans sa propre stratégie qualité, la CPV propose à ceux qu'elle estime être, selon ses propres termes, "*les agriculteurs de l'avenir*", un "*contrat de culture*". Le contrat indique principalement les modes et les niveaux de paiement, les délais, le cahier des charges concernant la culture, la récolte, le stockage et la livraison du blé. Une "*prime de qualité*" est également censée avoir un rôle d'incitation. Pour convaincre les agriculteurs de "*produire de la qualité*", la coopérative met aussi en place une politique de communication sur ce thème. Elle a élaboré et divulgué une "*charte de qualité*", où sont décrits en particulier les assemblages possibles de variétés ou de groupes de variétés. Elle conseille la culture de variétés panifiables et cherche à restreindre le nombre de variétés emblavées dans son bassin de collecte (de fait, trois variétés représentent 80% des emblavements). Elle incite aussi à l'emploi par tous les agriculteurs de semences sélectionnées.

La réussite d'un tel dispositif d'incitation demande que deux conditions soient remplies. Elles sont en rapport avec la segmentation de la population des exploitations du bassin de collecte et avec le choix des types d'exploitations qu'il est souhaitable d'inciter en priorité à adhérer à la stratégie qualité de la coopérative.

La sélection efficace des exploitations à qui il est pertinent de proposer des contrats de culture rend nécessaire la définition précise des objectifs assignés à la contractualisation. Sur ce plan, la CPV est à nouveau confrontée aux difficultés liées à la dualité de sa stratégie volume/qualité. La contractualisation envisagée en effet ne fait pas la distinction entre deux séries d'objectifs qui pourtant font appel, chacune de son côté, à des justifications et à des référentiels de qualité qui se démarquent profondément. La première série d'objectifs met l'accent sur la capacité de

l'exploitation à stocker les céréales et sur sa disponibilité pour livrer les volumes voulus par la coopérative au moment où celle-ci le juge opportun commercialement. Dans une perspective de flexibilité, c'est le coordination marchande qui est ici privilégiée. D'un autre côté en revanche, la contractualisation s'inscrit dans une coordination industrielle qui vise à fidéliser les agriculteurs et à accroître la fiabilité de leurs livraisons. La régularité intertemporelle des produits (lots homogènes aux caractéristiques bien identifiées) et des flux, ainsi que la stabilité des liens constituent dans ce cas une seconde série d'objectifs prioritaires de l'établissement des contrats. La confusion entre ces deux séries d'objectifs dans les clauses contractuelles en affaiblit leur portée incitative.

Cette coordination par incitations contractuelles bute sur une autre limite qui tient au repérage des agriculteurs à inciter. L'efficacité des contrats suppose l'identification des stratégies économiques, financières et techniques des divers types d'exploitation du bassin de collecte. En s'ajustant à ces diverses stratégies, les incitations par les clauses contractuelles doivent permettre de réaliser le compromis entre les objectifs de la coopérative et ceux des agriculteurs. Faute d'une typologie appropriée, le ciblage de la CPV s'est révélé en grande partie décalé par rapport aux stratégies d'exploitation et les clauses contractuelles sont restées relativement inefficaces par rapport aux objectifs de la coopérative.

Ce décalage cependant ne vient pas uniquement d'un ciblage défaillant. Il résulte aussi de la manière dont la coopérative se représente implicitement son bassin de collecte. Sur le strict plan de la production, le bassin de collecte est essentiellement considéré et géré comme l'addition ou la juxtaposition d'unités de production individuelles. Est ici mésestimée la dimension collective et systémique.

Les agriculteurs en effet sont insérés dans des réseaux locaux (Darré, 1984), sociaux et professionnels. Ils partagent un certain nombre de représentations et de règles de comportement. La qualité et l'attitude vis-à-vis des contrats n'échappent pas à ce phénomène. En déconnectant l'activité de soutien technique aux groupes d'agricul-

teurs de sa politique de contrats individuels, la CPV se prive d'un important moyen d'activer les effets de réseaux. Les conditions agro-climatiques et les pratiques techniques des agriculteurs ensuite sont fortement différenciées. Maîtriser la variabilité de la qualité à l'échelle du bassin de collecte implique de gérer cette diversité en faisant jouer les complémentarités entre les zones, entre les systèmes de production et entre les stratégies d'exploitation. Dans cette optique, établir des contrats bilatéraux individuels avec les agriculteurs apparaît insuffisant. Pour faire jouer ces complémentarités en effet, il est nécessaire, comme le montre particulièrement bien le cas des cultures destinées à la transformation industrielle (Caneill et Capillon, 1990 ; Valceschini, 1993), de mettre en oeuvre un système de planification technique et de péréquation économique entre exploitations.

Pour activer les effets de système, dans un but de diffusion des pratiques ou de complémentarité technique, il faut ériger le bassin de collecte en unité de gestion (un système) à part entière et, dans le même temps, traiter l'ensemble des exploitations qui le composent comme un (ou des) acteur(s) collectif(s). Il est nécessaire pour atteindre cette dimension systémique et collective, de donner à la coordination avec les agriculteurs un fondement commun qui transcende les intérêts individuels. Cela suppose aussi d'instituer les groupes d'agriculteurs habilités à être les interlocuteurs de l'entreprise coopérative et à fournir les représentants légitimes des agriculteurs. Sur tous ces plans, ni la "charte de qualité" de la coopérative, ni son système traditionnel de délégation des coopérateurs ne semblent à la hauteur de la convention collective, cette "coordination civique", pour reprendre les termes de Bolstanski et Thévenot (1991), qui est nécessaire à une politique de qualité.

Conclusion

La réorientation stratégique de la CPV vers un marché de clientèle montre que la qualité, contrairement à la période précédente, ne peut plus être considérée comme

un simple résultat plus ou moins satisfaisant de la production. Elle devient une variable d'action dans le jeu concurrentiel : une variable de décision stratégique en aval et un principe de management organisationnel en amont. Ce renversement pose à la coopérative un problème de coordination inédit. Il ne s'agit plus, ou plus uniquement, de réduire la variabilité de la production agricole, mais de la maîtriser et de l'utiliser pour s'ajuster à une demande de variété. L'élaboration de nouveaux dispositifs de coordination doit alors permettre, dans une perspective de réactivité vis-à-vis de l'aval, d'identifier rapidement les évolutions de marchés désormais de plus en plus fragmentés et mouvants et de les traduire en spécifications techniques opérationnelles. Vis-à-vis de l'amont, dans une optique à la fois de conformité à ces spécifications et de flexibilité, elle doit permettre la maîtrise de l'offre agricole, tant au niveau de la production elle-même qu'à celui de l'activité d'assemblage. En la matière, le bassin de collecte devient une unité de gestion pertinente (Caneill, 1993).

La mise en oeuvre de dispositifs de coordination capables de répondre à ces nouveaux objectifs interroge sur la possibilité de combiner efficacement des instruments et des procédures de coordination de nature différente. A cet égard le cas de la CPV, comme celui d'autres entreprises agro-alimentaires (par exemple, Boisard et Letablier, 1992), indique bien que la combinaison de dispositifs qui ressortissent de justification de l'action et de référentiels d'évaluation de la qualité différents engendrent de fortes tensions. Malgré ces tensions et les résultats préjudiciables à l'efficacité économiques que l'on peut en déduire, on perçoit que le recours par un même acteur économique à des conventions de qualité différentes n'est pas simplement imputable à des erreurs de gestion ou d'appréciation. Il ne semble pas provenir seulement de la difficulté à appréhender la complexité d'un nouvel environnement économique, mais aussi de la difficulté à transformer et à insérer les structures et les comportements du passé dans cet environnement. A cet égard, on perçoit à quel point le contrat inter-individuel est insuffisant pour rendre commune et faire partager une con-

ception inédite de la qualité, industrielle ou marchande. En tout état de cause, la question de la combinaison de diverses formes de coordination reste posée, aussi bien dans le domaine de la théorie que dans celui de la gestion de la coordination par les acteurs économiques et sociaux.

Bibliographie

- Auvolat M., Alvine J.C., Mayère A.**, 1985. *L'artisanat en France. Réflexion générale et prospective*. La Documentation Française, Paris.
- Bandt J. de**, 1993. Qualités et performances industrielles. *Economie Rurale*, 217 : 24-32.
- Boisard P., Letablier M.T.**, 1992. La qualité dans les stratégies de restructuration des entreprises : une coopérative laitière à la reconquête du marché. *Actes et Communications*, INRA-ESR, 8 : 35-45.
- Boltanski L., Thévenot L.**, 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Caneill J., Capillon A.**, 1990. Gestion de la qualité des productions végétales au plan régional. *Economie Rurale*, 198 : 23.
- Caneill J.**, 1993. *Du champ cultivé au bassin d'approvisionnement : contributions méthodologiques à une ingénierie agronomique*. Thèse de doctorat, Institut National Agronomique Paris-Grignon.
- Chevassus E., Valceschini E.**, 1990. Les concepts de l'Economie des conventions et leur articulation. In *Approches de l'économie industrielle : quelques développements récents*, document de travail, INRA-ESR, Ivry, pp. 14-27.
- Collignon E., Wissler M.**, 1989. *Qualité et compétitivité des entreprises*. Economica, Paris.
- Darré J.P.**, 1984. La production des normes au sein d'un réseau professionnel. L'exemple d'un groupe d'éleveurs. *Sociologie du Travail*, 2 : 141-156.
- Eymard-Duvernay F.**, 1989. Conventions de qualité et formes de coordination. *Revue Economique*, vol. 40 (2) : 329-359
- Eymard-Duvernay F.**, 1993. La négociation de la qualité. *Economie Rurale*, 217 : 12-17.
- Heintz W.**, 1992. *Modèles d'entreprises et conventions de qualité. Les entreprises de collecte-stockage sur les marchés du blé*. Thèse de doctorat, Institut National Agronomique Paris-Grignon.
- Hy M., Nicolas F.**, 1992. La diffusion de la surgélation dans les systèmes productifs agro-alimentaires. *Actes et Communications*, INRA-ESR, 8 : 11-125.
- Nicolas F., Valceschini E.**, 1993. Agro-alimentaire et qualité. Questions aux sciences sociales. *Economie Rurale*, 217 : 5-11.
- Phelps E.**, 1990. *Economie politique*. Fayard, Paris.
- Porter M.**, 1986. *L'avantage compétitif. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Inter-Editions, Paris.
- Thévenot L.**, 1989. Equilibre et rationalité dans un univers complexe. *Revue Economique*, vol. 40 (2) : 147-197.
- Thévenot L.**, 1990. Les entreprises entre plusieurs formes de coordination. In J.D. Reynaud et al. (dir.) : *Les systèmes de relations professionnelles*. Editions du CNRS, Paris, pp. 347-370.
- Valceschini E., Heintz W.**, 1990. La gestion de l'incertitude sur la qualité des blés par les organismes collecteurs et stockeurs de céréales. In J. Brossier, E. Valceschini (éds.) : *Les exploitations agricoles et leur environnement. Essais sur l'espace technique et économique*. INRA, Paris : 5-15.
- Valceschini E.**, 1993. Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés. *Economie rurale*, 218 : 19-26.
- Williamson O.**, 1975. *Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications*. The Free Press, New York.