Agro-alimentaire: la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs.

Loïc Sauvée, Egizio Valceschini

▶ **To cite this version:**

Loïc Sauvée, Egizio Valceschini. Agro-alimentaire: la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs.. Le Demeter 2004, 2003. hal-04275824

HAL Id: hal-04275824

https://normandie-univ.hal.science/hal-04275824

Submitted on 28 Dec 2023

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.

ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/258220635

Agroalimentaire : la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs

Chapter · September 2003

CITATIONS
25

READS
3,025

2 authors:

Loïc Sauvée
UniLaSalle France
89 PUBLICATIONS **764** CITATIONS
SEE PROFILE

Egizio Valceschini
French National Institute for Agriculture, Food, and Environment (INRAE)
132 PUBLICATIONS **1,122** CITATIONS
SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Loïc Sauvée on 29 May 2014.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Agro-alimentaire : la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs

par
Loïc Sauvée
enseignant-chercheur en sciences de gestion, groupe ISAB-Beauvais

et
Egizio Valceschini
directeur de recherche, INRA-SADAPT

Sommaire

1. Introduction 185

1.1. La qualité au cœur d'une nouvelle dynamique de concurrence 185

1.2. La création de valeur par la différenciation 186

1.3. Signalisation de la qualité et pouvoir de négociation 187

2. Les signaux de qualité : création et répartition de valeur 190

2.1. La valeur du signal de qualité : pertinence et crédibilité de l'information 192

2.2. Mécanismes et acteurs de la crédibilité des signaux de qualité 193

2.2.1. Le mécanisme de réputation et son renforcement par l'Assurance-Qualité 194

2.2.2. Les procédures d'accréditation et de certification 195

3. Chaînes de valeur et relations verticales 196

3.1. Grille d'analyse de la chaîne de valeur 198

3.1.1. Eléments constitutifs de la chaîne de valeur 198

3.1.2. Chaînes de valeur et organisation des relations verticales 200

3.2. Chaînes de valeur et relations verticales dans l'agro-alimentaire européen 203

3.2.1. Les chaînes de valeur classiques : AOP, marques de fabricant et MDD de première génération 204

a) Les chaînes de valeur avec différenciation stratégique centrée sur l'origine des produits et pilotage par l'amont 204

b) Chaînes de valeur avec différenciation marketing mise en place par les acteurs de la grande distribution ou les industries agro-alimentaires 206

3.2.2. Chaînes de valeur innovantes : marques de producteurs, MDD de seconde génération et marques à pilotages innovants 208

a) Les chaînes de valeur combinant différenciation marketing et différenciation stratégique avec pilotage par l'amont 208

b) Les chaînes de valeur avec pilotage par l'aval et différenciation stratégique 210

c) Les chaînes de valeur avec pilotage du signe de qualité par de nouveaux types d'acteurs 212

4. Conclusion 213

4.1. Le contrôle de la valeur par la flexibilité des chaînes de valeur et les droits de propriété sur le signal de qualité 215

4.2. Banalisation de la référence à l'origine et apprentissage de nouveaux standards de qualité 217

4.3. Un nouveau standard de contrôle : certification et traçabilité 218

Bibliographie 222

1. Introduction

Cet article repose sur l'idée qu'en agro-alimentaire, les évolutions des relations économiques et des formes d'organisation peuvent s'expliquer à partir de l'analyse des stratégies de signalisation de la qualité. Dans l'univers concurrentiel contemporain, la définition de la qualité et l'information sur les qualités sont désormais au cœur des stratégies compétitives des acteurs économiques. Elles constituent un enjeu majeur de leurs relations car elles sont sources de création de valeur. Et les relations économiques, concurrentielles ou coopératives, ont pour enjeux de rendre possible la création de cette valeur et d'en déterminer la répartition.

1.1. La qualité au cœur d'une nouvelle dynamique de concurrence

Dans les années quatre-vingts, en développant leurs marques, les industriels et les distributeurs du secteur agro-alimentaire ont généralisé les stratégies de différenciation par la signalisation de la qualité. Puis, dans les années quatre-vingt-dix, ces stratégies concurrentielles se sont progressivement diffusées aux activités de production agricole, de collecte et de première transformation via, par exemple, les certifications officielles de qualité[1] ou les marques collectives. Hormis les AOC vinicoles et fromagères, les premières d'entre elles ont été mises en place en aviculture ou dans la production légumière. Et aujourd'hui, même dans une production de masse aussi banalisée que les céréales, la différenciation constitue un objectif stratégique. Elle est caractéristique des secteurs arrivés à « maturité » : c'est-à-dire ayant atteint un taux de croissance faible ou nul, voire négatif. Elle vise à répondre à la concurrence intensive résultant de la saturation des marchés.

Cette évolution ne correspond plus aux principes de fonctionnement des marchés administrés tels qu'ils avaient été mis en place dans les années soixante par la Politique agricole commune, via les grandes Organisations communes de marché (OCM) : céréales, lait, viande, fruits et légumes, etc. La définition des caractéristiques des produits et le contrôle du respect de ces standards par les agents économiques y étaient l'apanage de l'administration, dans le cadre de réglementations sectorielles. La qualité était en grande partie exclue de la concurrence. Cette politique n'encourageait pas les stratégies de différenciation car les producteurs étaient peu incités à piloter leur offre en fonction des opportunités de marché. Les standards[2] de qualité étaient utilisés par l'État, souvent via des organi-

1. Il existe aujourd'hui quatre certifications françaises officielles de qualité : l'Appellation d'Origine Contrôlée, le Label Rouge, le logo Agriculture Biologique et le Certificat de Conformité de Produit. Depuis plusieurs années, des discussions sont en cours pour créer une mention « Montagne » mais sa légalité est contestée, notamment par les autorités européennes.

2. David et Greenstein (1990) définissent le concept de standard comme « un ensemble de spécifications techniques, auquel adhère un producteur, soit tacitement, soit au terme d'un processus formel de standardisation volontaire, soit dans le respect d'une décision de l'autorité publique ». Plus généralement, un standard de qualité peut être défini comme un ensemble de connaissances permettant la convergence d'une part, des préférences individuelles des consommateurs et, d'autre part, des caractéristiques des produits. Les standards de qualité ont soit une fonction de référence afin d'éliminer certains coûts de transaction, soit une fonction de seuil minimal visant à garantir un niveau d'efficience que le marché ne peut garantir. Dans le premier cas, l'enjeu est souvent la différenciation des caractéristiques des produits et l'information des consommateurs. Dans le second, c'est fréquemment la sécurité des consommateurs ou la préservation de caractéristiques environnementales.

sations sectorielles du marché (les OCM) ou de filière (les Interprofessions, par exemple), comme moyen de sélection en fixant des seuils de qualité minima ouvrant l'accès aux marchés à prix garantis : notamment en termes de standards de sécurité sanitaire, de qualité hygiénique ou de qualité technologique (aptitude à la transformation).

Aujourd'hui, dans les stratégies de différenciation, la qualité constitue une variable de décision essentielle pour les agents économiques. L'objectif est de présenter sur le marché une offre similaire à celle disponible dans son secteur, mais difficilement comparable à celle des concurrents. Agir sur les caractéristiques des produits, jouer sur la perception des consommateurs[3] ou utiliser les différences et les particularités de localisation constituent les principaux supports des stratégies de différenciation. La qualité devient un paramètre essentiel, tant en termes de conception des standards via la définition des caractéristiques des produits ou des méthodes de production que de la réalisation des produits en conformité aux spécifications des standards ou du contrôle de conformité.

Ainsi, la qualité est au cœur d'une nouvelle dynamique de concurrence dans le secteur agro-alimentaire. Les acteurs économiques sont entrés dans un univers nouveau pour eux : celui de la concurrence monopolistique[4].

1.2. La création de valeur par la différenciation

Aujourd'hui, l'efficacité économique ne provient plus uniquement de la capacité des acteurs économiques à fabriquer des produits à moindre coût. Il s'agit d'affronter la concurrence des autres entreprises non pas (ou pas seulement) en diminuant ses prix de vente, mais aussi en se démarquant. L'avantage concurrentiel est recherché par la capacité à mieux répondre aux demandes diverses, souvent instables et parfois contradictoires, émanant des consommateurs ou des clients aux niveaux intermédiaires des processus de production et de distribution. Au niveau de la production, les acteurs économiques prêtent une très grande attention à la définition de caractéristiques distinctives. Au niveau de la commercialisation, ils consacrent d'importantes ressources à leur signalisation sur le marché, via la publicité ou la création de modes de distribution spécifiques comme, par exemple, un réseau de franchisés. Dans tous les cas, ils cherchent à créer des espaces de monopole dans un univers de concurrence. *In fine*, l'objectif est d'obtenir une rente de différenciation grâce à un niveau de prix plus élevé, tout en échappant à une concurrence directe par les prix et donc par les coûts.

Cette stratégie confère un pouvoir de marché « caractérisé par la capacité qu'a une firme de modifier, au fil du temps, les conditions du marché à son avantage »[5]. Il permet de fixer son propre prix plutôt que de subir passivement le prix du marché. La capacité à jouer positivement ou négativement sur le degré de différenciation constitue un facteur clé du pouvoir économique : positivement en créant de la différenciation ou négativement en érodant la différenciation créée

3. On parle respectivement de différenciation objective et de différenciation subjective dont la publicité est l'instrument privilégié.

4. « On dit d'un marché qu'il est en concurrence monopolistique lorsqu'il comprend un grand nombre de vendeurs dont les produits sont différenciés », Pierre Picard, *Eléments de microéconomie. Tome 1 Théorie et applications*. Ed. Montchrestien, 1998, p. 405.

5. Définition de Jacquemin (1985).

par les concurrents. Les enjeux économiques de ce pouvoir sont la création de valeur (rente de différenciation) et son partage entre les principaux acteurs des secteurs agro-alimentaires : agriculteurs, industriels et distributeurs. D'une manière générale, c'est dans l'hétérogénéité des préférences des consommateurs et l'inégalité des pouvoirs d'achat que la différenciation trouve de nouvelles réserves de valeur. Plus précisément, dans la perspective « d'un sur mesure de masse »[6], on insiste sur la capacité à créer de la valeur en proposant « de véritables bouquets de biens et services complémentaires apportant une solution globale (et si possible personnalisée) aux problèmes de consommation [des] clients »[7].

Habituellement, deux grands types de différenciation sont distingués[8] :

- L'une part des préférences des consommateurs : souvent dénommée « segmentation marketing », elle s'appuie sur l'analyse de la demande. Elle vise à diviser les consommateurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes et les mêmes comportements d'achat. Elle consiste à adapter les produits aux différents types (segments) identifiés comme cibles privilégiées. Les marques commerciales, en particulier les marques de distributeurs ou d'industriels, se fondent en général sur ce type de stratégie.
- L'autre s'appuie sur les caractéristiques de l'offre : appelée « segmentation stratégique », elle vise à mettre en exergue des caractéristiques qualitatives fortement distinctives d'un type de produit ou d'une méthode de production. Elle consiste à organiser une filière dédiée d'amont en aval. Les filières tracées depuis leur origine, comme celles sous certifications officielles de qualité, correspondent à ce schéma.

Dans tous les cas, la signalisation des produits vise à établir une relation particulière, privilégiée et pérenne avec le client en suscitant sa 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. Ceci entraîne deux conséquences :

- L'information attachée aux produits importe tout autant que les produits et leurs caractéristiques objectives.
- La compétition économique ne met plus seulement en jeu la concurrence entre produits, mais aussi la lutte entre organisations.

1.3. Signalisation de la qualité et pouvoir de négociation

En matière d'information sur les produits et de signalisation de la qualité, la lutte entre organisations se déroule 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 : par exemple, logo ou information analytique dans une liste d'ingrédients? Quel support de communication privilégier?
- Le second est celui de la crédibilité de la signalisation car le problème n'est pas seulement de fournir des produits ou des services adaptés à tel ou tel

6. L'expression est de Moati (2002).
7. Moati (2002). *Cf.* également Nefussi (1999).
8. *Cf.* Trinquecoste (1997).

segment de clients[9], même véhiculés par l'information pertinente. Il est aussi de délivrer et de garantir que cette information est fiable et « digne de confiance ». La compétition porte sur la démonstration que telle organisation plutôt que telle autre est la mieux placée et la plus crédible pour assumer avec une efficacité maximale une fonction d'information et de garantie.

Pertinence et crédibilité de la signalisation constituent deux réserves de valeur qu'il convient de distinguer :

- La pertinence offre une source de valeur correspondant à la disposition à payer du consommateur pour une différenciation de qualité perçue et/ou signalée grâce à des investissements de renommée (publicité, prix d'appel, etc.). Elle se traduit par une rente de notoriété.
- La valeur associée à la crédibilité provient de la capacité des acteurs économiques à collaborer pour « tenir les promesses » du signal de qualité : autrement dit pour être en cohérence (en conformité) avec l'information mise en avant. Elle se traduit alors par une rente organisationnelle[10].

Sur ces deux fronts, sont en concurrence les marques de fabricants, les enseignes de la grande distribution alimentaire et les certifications officielles de qualité. Sur le plan juridique, elles se différencient par leur régime de propriété, leur mode de propriété (privé/public) et leur type d'exploitation (individuelle/collective) :

- Les noms commerciaux et les enseignes sont des « désignateurs rigides » d'objets identifiables dans l'espace (personne physique ou morale dans le cas du nom commercial, magasin ou localisation commerciale dans le cas des enseignes). Ils ont donc des contraintes d'ancrage territorial plus sévères que les marques, mais moins fortes que celles des désignations de provenance et des appellations d'origine. Cette conception joue un rôle très important dans le droit germanique.
- Les marques proprement dites s'appliquent à des objets non-localisables sur un territoire. La marque Pepsi-Cola n'est pas localisable, alors que les magasins Marks and Spencer le sont. La marque de fabrique « signe » l'activité d'un producteur et paraît dire quelque chose sur l'origine et les caractéristiques du produit.
- Les indications de provenance et les appellations d'origine sont associées à une « localisation géographique fixe ». Les « corps » (d'où vient le terme « *corporate* ») « désignés rigidement » par les noms ou les enseignes peuvent bouger (Carrefour peut s'implanter où il veut). Mais la Bourgogne, le clos Vougeot ou le village de Roquefort ne peuvent pas faire varier leurs coordonnées géographiques !

9. Eymard-Duvernay (1995) et Callon *et al.* (2000) ont analysé comment, à l'interface du producteur et du consommateur, la qualification des produits est le fruit d'un processus de négociation des préférences du consommateur et des caractéristiques. Cette qualification n'est pas stable. Elle obéit aux mouvements de la concurrence avec, d'un côté, les stratégies compétitives des producteurs et de l'autre, les comportements parfois erratiques des consommateurs. La négociation est permanente, sans issue certaine (connue d'avance). On peut parler en la matière de dynamique d'amélioration de la qualité au sens où celle-ci est sans cesse redéfinie sans que l'un ou l'autre des protagonistes de la transaction ne puisse imposer totalement et définitivement sa définition à l'autre : c'est-à-dire les caractéristiques des produits ou ses préférences. Des travaux récents de sociologie économique ont été consacrés à ces questions : *cf.* notamment Cochoy (2002), Dubuisson-Quellier (2003) et Teil (2001).

10. Ici, « la rente est à la fois le produit de la complémentarité des actifs, des bénéfices des éventuelles économies d'échelles et de spécialisation et, enfin, des choix organisationnels ». Eric Brousseau *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*. PUF, 1993, p. 69.

Les enseignes de la grande distribution alimentaire occupent désormais une position-clé, acquise surtout au détriment des marques de fabricants. Historiquement, celles-ci ont été les premières « victimes » des marques de distributeurs (MDD) dont les produits sont disponibles seulement dans les magasins de l'enseigne promouvant la marque. Les grandes surfaces s'imposent comme l'interlocuteur privilégié du consommateur, celui qui, avec le plus de compétence, sait formuler ses attentes, l'aider à choisir et répondre à ses exigences. Maîtrisant l'essentiel des points de vente[11], la grande distribution est idéalement placée. « Si l'on considère que la clé du succès de la démarche marketing passe par l'identification de besoins pas ou mal satisfaits chez le consommateur, alors le point de vente au détail constitue un poste d'observation idéal pour accumuler de l'information sur la demande. Certains distributeurs ne s'y sont pas trompés et vendent désormais à leurs fournisseurs les données relatives aux ventes des produits, issues de leurs systèmes de lecture optique aux caisses. Mais les implications de cette conception du rôle du distributeur sont plus profondes. La généralisation du libre-service a fait du distributeur le seul interlocuteur reconnu par le consommateur. C'est l'enseigne qui sert de support au processus d'achat du consommateur, qui le rassure, le fidélise et cautionne l'offre proposée aux clients. C'est également l'enseigne qui sert de support à la communication influençant le processus d'achat. Le détaillant cumule deux fonctions essentielles de ré-assurance du consommateur et de promotion d'une offre qu'il a élaborée par ses choix d'assortiment. Il est alors tentant de prolonger ce raisonnement en faisant du distributeur l'acteur le mieux placé pour identifier les attentes du consommateur et y répondre en définissant les caractéristiques qui lui seront proposées. La puissance d'évocation de l'enseigne en fait un signe de reconnaissance aussi puissant que la marque et peut donc lui être substituée »[12].

Par ailleurs, la concentration de la distribution et l'expansion des marques distributeurs constituent deux facteurs renforçant considérablement la puissance d'achat des distributeurs. Cette puissance se traduit par une sérieuse augmentation du pouvoir de négociation vis-à-vis des opérateurs d'amont, agriculteurs et industriels, en matière de prix et, plus généralement, de conditions de vente. D'où le risque de dépendance économique et de pratiques tarifaires défavorables à l'amont. Certaines de ces pratiques sont d'ailleurs dénoncées comme « abusives » par les producteurs mécontents des conditions de coopération commerciale[13].

Dans ce contexte concurrentiel, les coordinations économiques établies par les opérateurs de filières se modifient en profondeur. L'émergence de relations partenariales ou coopératives et de nouvelles formes de contractualisation, le développement de stratégies collectives ou, au contraire, la récurrence de relations conflictuelles dessinent une réalité complexe. Sont notamment transformées les façons dont s'organisent les flux de produits, les transferts d'informations et les modalités commerciales entre des catégories d'acteurs situés à des niveaux différents de la chaîne. Les transactions verticales sont réalisées dans des cadres et selon des modalités contrastées, souvent contingentes des conditions spécifiques de chaque secteur ou marché.

11. Selon Berges-Sennou et Caprice (2003), en 2001, la part de la grande distribution dans la distribution alimentaire est de 66,2 %.
12. Filser, 1998, p. 12.
13. Souvent baptisées « marges arrières », il s'agit soit de paiements exigés par le distributeur pour le référencement, les opérations de promotion ou le placement des produits en tête de gondole, soit de ristournes rétro-actives, soit de renégociation des prix, etc.

L'objet de cet article est d'étudier la diversité des relations économiques qui s'établissent aujourd'hui entre opérateurs des secteurs agro-alimentaires :

- Quels sont les facteurs explicatifs de la dynamique de ces relations?
- Quelles sont les formes d'organisation, nouvelles ou non, dont l'architecture interne et la concurrence structurent les secteurs agro-alimentaires?

En première partie, est analysée la création de valeur par la signalisation de la qualité. Nous rappelons l'utilité d'un signal de qualité sur un marché et indiquons les traces économiques de sa valeur. Ensuite, nous déterminons où se trouve précisément la source de cette valeur. À cet égard, l'accent est souvent mis sur « ce que veut le consommateur », sur « ses attentes » ou sa « satisfaction » en matière de caractéristiques des produits ou d'information : mais l'information sur les qualités, si pertinente soit-elle aux yeux des clients, peut perdre tout ou partie de sa valeur si sa fiabilité n'est pas garantie. Tout autant que la pertinence de l'information, la crédibilité de la signalisation est source de valeur. Nous expliquons comment celle-ci est source de valeur et nous analysons les divers mécanismes de garantie mis en œuvre pour prouver la crédibilité des stratégies de signalisation.

En deuxième partie, nous identifions différents modes de création de valeur par la signalisation de la qualité : nous les appelons configurations de chaînes de valeur, sachant que nous entendons par chaîne de valeur les formes d'organisations mises en place par les acteurs, économiques ou institutionnels, individuellement ou collectivement, dans le but de maîtriser l'information à la source de la stratégie de signalisation. Sans prétendre proposer une typologie complète de celles-ci, nous comparons les configurations-types nous semblant représentatives des évolutions en cours. Elles se distinguent par la nature des droits de propriété sur le signal, facteur décisif pour la répartition de la rente, mais aussi par l'organisation du contrôle et la nature des informations à l'origine de la signalisation. Nous mettons en évidence plus particulièrement les différentes manières d'organiser les mécanismes de garantie. Ceci pour deux raisons liées à notre hypothèse : l'objectif de crédibilité guide la configuration d'une chaîne de valeur et d'autre part, cette configuration détermine la répartition de la rente associée à cette valeur entre les participants à la chaîne.

En conclusion, nous nous interrogeons sur les conséquences de la prolifération des stratégies de signalisation par la qualité pour la dynamique d'ensemble du secteur agro-alimentaire. Toutes les configurations observées sont en concurrence entre elles : mais ont-elles toutes le même poids par rapport aux orientations futures? Certaines sont-elles potentiellement plus structurantes que d'autres? Autrement dit, les configurations pilotées par les acteurs de la distribution peuvent-elles aboutir (et comment) à orienter l'ensemble des structures de marché des secteurs agro-alimentaires? À l'inverse, quels sont les leviers politiques et institutionnels (cadres juridiques et réglementaires, dispositifs interprofessionnels ou professionnels, sectoriels ou régionaux) susceptibles de s'interposer?

2. Les signaux de qualité : création et répartition de valeur

En agro-alimentaire, la question de l'information sur les caractéristiques des produits se pose dans des termes très difficiles. Les acheteurs ne sont en mesure de connaître automatiquement ni le niveau de qualité des produits, ni la véracité des informations sur les caractéristiques de ceux-ci, et ce d'autant que les caractéristiques des aliments sont essentiellement

- des « caractéristiques d'expérience », observables seulement après l'achat et à l'usage : par exemple, la tendreté de la viande,

- des « caractéristiques de croyance », non-identifiables même après l'achat : par exemple
  - lorsque la composante « sécurité » de la qualité ou la composition nutritionnelle d'un produit sont en cause,
  - lorsque s'attachent au produit des composantes éthiques, culturelles ou environnementales de la qualité : ainsi, au moment de la consommation, rien ne permet de discerner un produit dont les conditions de production sont particulières en termes de bien-être animal, de droits des travailleurs, de protection de l'environnement ou de non-recours à des procédés particuliers (biotechnologie, irradiation, etc.). Ces caractéristiques relèvent de la « croyance ».

Les stratégies de différenciation par la qualité créent des difficultés aux consommateurs. L'extension et le renouvellement continuel des gammes de produits les mettent dans une situation où la comparaison et la sélection nécessitent de plus en plus d'informations et de temps pour les acquérir. Sur les marchés de clientèle, la pertinence du prix comme indicateur de qualité est réduite. Le consommateur est de plus en plus dépendant de l'information qui lui est délivrée, de son exactitude, de sa facilité d'accès et de sa crédibilité.

Même à supposer que le consommateur dispose de toute l'information nécessaire sur les caractéristiques des produits offerts, il bute sur sa propre capacité de test qui est limitée et coûteuse. Son problème n'est pas tellement d'acquérir de l'information, mais plutôt de disposer de repères et de résumés de connaissances. La question n'est donc pas uniquement celle du choix des caractéristiques des produits par le consommateur, mais celle de l'acquisition et de l'apprentissage par le consommateur de raccourcis d'information résumant les caractéristiques. Le marquage des produits par des signes (marques commerciales, labels, AOP, logos et allégations diverses, etc.) constitue une forme de réponse à ce problème. Par la médiation d'un signe reconnaissable, le marquage 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.

Le signal offre une arme stratégique pour délimiter et protéger un « territoire » ou un ensemble d'activités : c'est-à-dire pour établir une exclusivité. Cela suppose d'associer le signal de qualité à un savoir-faire, à des valeurs (sociales, éthiques, goût, etc.), à un positionnement commercial ou à une promesse : c'est-à-dire des éléments fondant sa spécificité. Les investissements en réputation (essentiellement les dépenses de publicité) sont essentiels dans la délimitation et la protection du signal de qualité, en plus des brevets techniques et des dépôts de procédés, surtout si l'innovation n'est pas brevetable. La communication publicitaire signe notamment l'antécédence, protège la création et permet de tirer les bénéfices d'une innovation en créant chez le consommateur une forte association entre celle-ci et le signal de qualité.

Nous entendons par signal de qualité un résumé d'information (connaissance synthétique ou concentré de savoir) se concrétisant par l'affichage sur le produit d'un logo, d'un sigle, d'un nom ou d'une mention valorisante relativement à une ou plusieurs caractéristiques non directement visibles lors de l'achat, voire même à l'usage et que l'offre peut, à un stade ou à un autre, contrôler. Ce résumé d'information peut porter sur certains attributs du produit ou certaines caractéristiques de l'activité de production. Un signal de qualité est pertinent quand il « fait sens » pour le consommateur : c'est-à-dire quand celui-ci lui reconnaît une valeur et qu'il est disposé à payer aussi bien pour les caractéristiques du produit que pour le résumé d'information. Ce résumé a justement pour objectif de donner de la valeur

à un signe distinctif utilisé pour différencier un produit des autres. Il peut s'agir d'une différenciation verticale (on parlera de qualité supérieure) ou d'une différenciation horizontale (on parlera de qualité distinctive ou de spécificité). Il constitue un engagement. Un signal de qualité doit remplir deux conditions : être appuyé sur un standard de référence intégrant des caractéristiques pertinentes pour le consommateur et être crédibilisé par un dispositif garantissant le respect des engagements des producteurs[14].

Nous analyserons ces conditions à travers deux thèmes : d'abord en élucidant le lien entre la valeur du signe et ces notions de pertinence et de crédibilité, puis en nous interrogeant sur les mécanismes et les acteurs de la garantie. Ceci nous permettra d'aborder les questions d'organisation des acteurs.

2.1. La valeur du signal de qualité : pertinence et crédibilité de l'information

La valeur économique du signal provient de la pertinence et de la crédibilité de celui-ci. Autrement dit, les stratégies de différenciation sont susceptibles de générer de la valeur parce qu'elles peuvent produire des qualités différentes, adaptées à diverses catégories de consommateurs (critère de pertinence), mais aussi parce qu'elles sont capables de signaler ces qualités de manière crédible.

Du point de vue de l'acheteur, la pertinence du signal de qualité est liée aux trois grandes fonctions que remplit le signal et qui créent une disposition à payer[15] :

- La première est celle d'identification et de repérage : le signe de qualité permet d'identifier le produit comme combinaison spécifique de caractéristiques. Il permet ainsi à l'acheteur de se repérer plus facilement car l'éventail des produits proposés devient organisé.
- La deuxième est celle d'économie de temps et d'effort : le signal permet au consommateur de mémoriser facilement le résultat des choix antérieurs, ainsi que les leçons de l'expérience de consommation. Il réduit le temps et l'effort nécessaires au processus de choix des produits.
- La troisième est de diversifier l'offre : le signal participe à l'extension de la gamme des produits offerts et traduit l'adaptation de l'offre aux besoins spécifiques de marchés de plus en plus segmentés et de goûts de plus en plus diversifiés.

La crédibilité consiste à susciter et à entretenir la confiance des consommateurs ou des clients. Il s'agit de garantir que l'information sur le produit est en conformité avec la définition énoncée et les engagements pris explicitement ou implicitement par le signal de qualité. Les problèmes sont alors ceux de la traduction des spécifications commerciales en règles de fabrication (référentiel technique) et de la fiabilité des méthodes de production et de la validité des contrôles.

La valeur économique d'un signal de qualité crédible peut s'évaluer à partir de trois indicateurs :

- La création d'une rente de différenciation : un signal de qualité a pour but d'augmenter la marge sur certains produits. Il vise à réduire l'élasticité de la demande par rapport au prix. Cependant, l'expérience montre que les consommateurs ne paient effectivement une prime au signe de qualité que

14. Le terme de producteur est pris au sens large : il peut s'agir d'agriculteurs, d'industriels ou de distributeurs.

15. Ces fonctions sont particulièrement bien analysées par les spécialistes du marketing : *cf.* Heilbrunn, 1997; Kapferer, 1998.

lorsque existe une différence évidente entre la qualité signée et la qualité minima disponible, différence que les consommateurs peuvent détecter avant l'achat et lorsque le nombre d'achats répétés est faible.

- La constitution d'un capital : un signal de qualité constitue un capital pour l'entreprise et sa valorisation financière est un élément crucial. Le signal fait partie des actifs incorporels de l'entreprise : c'est un actif financier dont la valeur est largement déterminée par l'implantation du signal et qui dépend elle-même d'investissements stratégiques (innovation de produits, publicité, etc.). La valeur du signal de qualité résulte aussi du capital de confiance et de la crédibilité qu'il a acquise dans le temps. La théorie micro-économique a montré qu'un signal est d'autant plus crédible que les investissements consentis par l'émetteur du signe, par exemple en publicité ou en création d'un circuit de distribution spécialisé, sont importants. On comprend pourquoi l'utilisation exclusive d'un signal de qualité est généralement protégée juridiquement. La défense du signe de qualité est une question fondamentale, puisqu'il s'agit, *in fine*, de défendre le capital que représente le signal[16].
- La genèse de coûts de gestion spécifiques : une stratégie de signalisation induit des coûts additionnels pour l'entreprise (coûts de recherche, de développement, de conditionnement, de publicité, de distribution, etc.). Lorsqu'une telle stratégie implique plusieurs acteurs d'une filière juridiquement indépendants, comme c'est souvent le cas en agro-alimentaire, s'ajoutent aux coûts de gestion internes des coûts de transaction (recherche, information, contrôle, etc.). Ainsi, en suivant le principe d'économie sur les coûts de transaction, un signal de qualité sera d'autant plus efficace économiquement qu'il est peu coûteux pour l'émetteur du signe et crédible pour celui qui le reçoit : c'est-à-dire qu'il est associé à différents types de mécanismes de garantie. Le rôle des institutions est alors de définir un ensemble de règles formelles ou informelles pour encadrer les interactions entre agents et réduire ainsi les coûts nécessaires à la réalisation des transactions[17].

2.2. Mécanismes et acteurs de la crédibilité des signaux de qualité

Le signal correspond à un engagement public de qualité et de performance. Cette fonction est d'autant plus importante que prolifèrent, par exemple, des imitations. L'achat d'un produit sous signal connu donne au consommateur l'assurance d'un certain niveau de qualité, élément particulièrement important lorsque le risque lié à l'achat est élevé.

Pour les offreurs, un signal de qualité se présente comme un « contrat de confiance » avec les clients, mais un contrat implicite : c'est-à-dire non-codifié dans un document écrit. Le slogan ou la signature de la marque sont, par exemple, l'expression de ce contrat. De ce point de vue, le contrat sous-jacent au signal de qualité n'est pas tant juridique qu'économique. Le signal ne donne pas de garanties juridiques d'un niveau de qualité objectif : c'est-à-dire codifié techniquement ou contractuellement à travers un standard ou un cahier des charges portés à la connaissance des consommateurs. C'est l'usage effectif du signal, autrement dit la répétition des transactions, qui l'apparente à un contrat par rapport à l'acheteur. Dans ce cas, son respect ne peut pas être assuré par le recours à un tribunal et résultera d'un calcul économique de la part du producteur au travers de l'engage-

16. *Cf.* Kapferer (1998).
17. *Cf.* North (1990).

ment de sa réputation. Les marques, support de la réputation des grands producteurs sur les marchés de consommation de masse, constituent un tel élément de garantie, en particulier dans l'univers de distribution de masse.

Les certifications officielles de qualité correspondent à des stratégies de signalisation très différentes : les caractéristiques de qualité sont codifiées, par exemple dans une notice technique ou un cahier des charges, et les engagements des producteurs sont formels.

Dans ce contexte, quels sont les mécanismes capables de générer et d'entretenir la crédibilité d'un signal de qualité et donc de susciter la confiance des consommateurs? Comment garantir la cohérence entre la qualité signée (annoncée ou promise) et la qualité fournie? C'est le problème des mécanismes de garantie du signe de qualité. L'analyse économique insiste surtout sur les mécanismes de réputation, mais on peut distinguer deux grands types de mécanismes selon l'acteur définissant le standard de référence et le dispositif garantissant le respect des engagements :

- le signal dont le standard est défini par un acteur individuel (par exemple, une entreprise) et dont la garantie est apportée par l'agent se portant caution : la marque d'un fabricant ou l'enseigne d'un distributeur constituent des archétypes d'un tel signal.
- le signal dont le standard est imposé (au moins en partie) à un acteur économique par une autorité extérieure et dont la garantie est assurée par une certification indépendante des transactions : par exemple, les signaux exploités collectivement par plusieurs producteurs juridiquement autonomes, comme les marques collectives. Il s'agit de marques exploitées selon des règles communes par un ensemble organisé de producteurs juridiquement indépendants. Le droit distingue
  - la marque collective simple qui n'est pas une marque en copropriété puisqu'elle peut appartenir à un seul agent, mais qui ne peut être exploitée que par toute personne respectant un règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement
  - la marque collective de certification qui indique que les produits ou services qu'elle désigne présentent bien les caractéristiques précisées dans son règlement d'utilisation et qui doit être déposée par la personne juridique (groupement) qui aura l'aptitude à en contrôler l'usage.

2.2.1. Le mécanisme de réputation et son renforcement par l'Assurance-Qualité

La marque commerciale constitue le cas-type d'un signal de qualité fonctionnant à partir d'un mécanisme de réputation. C'est un engagement soumis à la vigilance des consommateurs. Elle constitue la mémoire du produit et 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'organisation qui exploite la marque doit mettre en place un standard de fabrication, auquel tous les produits vendus sous cette marque devront se conformer. Elle oblige donc le fabricant à fournir un produit aux performances constantes, quels que soient le temps et le lieu : par exemple, Coca-cola doit répondre à la même attente partout. La marque crée un engagement du fabricant par rapport aux consommateurs. Ainsi, la réputation de l'Oréal contraint cette firme à rechercher le zéro défaut et à pousser les précautions avant le lancement d'un nouveau produit ou toute modification de formule de ses produits de beauté. L'engagement que représente la marque oblige

souvent l'entreprise à contrôler à l'extrême la régularité de la qualité. Les produits à achats fréquents représentent à cet égard un défi.

Ce mécanisme de réputation repose sur la construction d'une image de marque grâce à la répétition à l'identique des achats. Cette répétition aboutit à associer la qualité du produit au nom de celui qui le fabrique et/ou le vend. La réputation est un mécanisme de garantie auto-régulé : c'est pourquoi on parle de signe de qualité endogène au marché. Plus la réputation de la marque est grande, plus le préjudice sera élevé en cas de défaillance[18] : perte de parts de marché, mais aussi menaces sur la rentabilité des investissements consentis, telles les dépenses en publicité ou la création d'un circuit de distribution spécifique.

Le mécanisme de réputation constitue un puissant mécanisme d'incitation. Mais celui-ci n'assure 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 marque propre est déléguée à des partenaires, qui sont parfois aussi des rivaux. D'autres systèmes de gestion de la conformité des produits au standard de la marque sont alors mis en place.

Les fabricants ou les distributeurs ayant développé des stratégies de marque ont initié de nouvelles méthodes de gestion de la qualité afin de s'assurer que leurs marques tiennent leurs promesses et justifient leur réputation, en particulier lorsque la production est confiée par contrat à d'autres entreprises. L'objectif est alors le zéro défaut. Elle implique la prévention systématique des sources de non-qualité à tous les stades de fabrication. La gestion de la marque suppose la coordination des différentes phases allant de la conception du standard à la réalisation et à la distribution des produits. L'objet de cette coordination est la maîtrise de la qualité dans sa globalité. La prévention l'emporte sur la correction, la notion de contrôle est remplacée par celle de maîtrise continue et globale. En conséquence, la gestion de la marque ne porte plus exclusivement sur les produits mais 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. La fonction achat et approvisionnement est particulièrement concernée. C'est d'elle que dépendent l'homogénéité et la constance des matières premières ou des produits intermédiaires entrant dans la composition des produits de marque. Les fabricants ont ainsi développé l'Assurance-Qualité : c'est-à-dire « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance en l'obtention régulière de la qualité requise » selon la définition de l'Association Française de Normalisation (AFNOR). Avant même l'établissement d'un contrat, le fournisseur doit faire la démonstration de sa capacité à se conformer aux spécifications du fabricant[19]. L'assurance de conformité ne provient pas seulement de la vérification directe du produit, mais aussi de la garantie que le fournisseur possède la capacité à respecter ses engagements. C'est le principe de l'accréditation. La certification d'Assurance-Qualité est confiée à un organisme certificateur, c'est-à-dire une entreprise de service spécialisée, indépendante du client et du fournisseur.

18. 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.

19. L'Assurance Qualité repose sur la mise en place de nombreuses procédures de contrôle rigoureusement formalisées à tous les stades de la production : choix des matières premières, spécification du produit, description des procédés de fabrication, plans et procédures de contrôles, qualification des personnels, critères d'acceptation ou de rejet du produit final.

Les procédures de certification d'Assurance Qualité sont de plus en plus utilisées par les distributeurs. En effet, lorsqu'un distributeur délègue à un fabricant la production d'un produit vendu sous marque propre, il se retrouve dépendant de la qualité du travail du fabricant. Le contrôle de cette qualité devient stratégique pour, en matière commerciale, se prémunir d'une détérioration de sa propre réputation et en matière juridique, se garantir contre une responsabilité pénale.

2.2.2. Les procédures d'accréditation et de certification

Dans plusieurs situations, le mécanisme de réputation n'est pas ou insuffisamment efficace pour soutenir la crédibilité d'un signal de qualité :

- Lorsque les producteurs sont de petite taille vis-à-vis du marché et que les caractéristiques à signer sont des caractéristiques d'expérience ou de croyance ou quand sont mises en avant des caractéristiques difficilement vérifiables par le consommateur : par exemple, les produits liés à une origine géographique ou à des techniques de production particulières
- Lorsque apparaissent des phénomènes mal connus, comme la maladie de la vache folle, la listériose, etc. : dans ce cas il s'agit d'une incertitude radicale sur la qualité mettant en cause la sécurité, la santé ou l'hygiène publique
- Lorsque le compromis sur les caractéristiques entre producteurs et consommateurs est instable : c'est le cas notamment quand les innovations de produits ou de procédés sont fréquentes et rapides.

Dans tous ces cas, les asymétries d'information sont suffisamment fortes, les connaissances communément partagées si incomplètes eu égard à la nécessité de définir un référentiel commun et les aléas contractuels si dangereux pour le maintien de la réputation du signal que l'auto-régulation du marché par les acheteurs et les vendeurs eux-mêmes s'avère difficile ou trop coûteuse. L'intervention d'une tierce partie pour assurer la crédibilité du signal de qualité est nécessaire.

Les signaux de qualité exploités collectivement par des producteurs juridiquement indépendants s'inscrivent dans ce cas de figure. Un tel signal conduit généralement à la définition d'un « label » attestant officiellement qu'un produit possède un ensemble de caractéristiques spécifiques (fraîcheur, type de composants, etc.). Ces caractéristiques sont fixées par concertation entre partenaires privés (par exemple, le bœuf « Coleman » aux États-Unis) ou, comme c'est fréquent dans le secteur agro-alimentaire de plusieurs pays européens, entre les pouvoirs publics, les producteurs et les consommateurs (par exemple, les produits Label Rouge en France). Ces accords, la plupart du temps formels, visent à établir un niveau de qualité supérieure distinguant le produit de produits similaires.

Les critères de marque de type « label » tiennent généralement compte des améliorations scientifiques et techniques et de l'amélioration du niveau des produits courants afin de maintenir un écart avec ces derniers. Ainsi, le Label Rouge garantit un niveau objectif de qualité supérieure, basée sur des règles particulières de production et de fabrication dont certaines font appel à une tradition régionale[20]. De même, la marque « Woolmark » est un label collectif, mais géré et détenu par un organisme privé, en l'occurrence les producteurs de laine d'Australie qui seuls ont droit au Label.

Dans le cas des marques de certification, la crédibilité du signe repose sur un contrôle formel de la conformité au référentiel : contrôle *ex ante* (accréditation des producteurs) et contrôle *ex post* (vérification des produits) s'appuyant sur l'inter-

20. Les labels régionaux distinguent un produit par ses caractères typiques ou traditionnels, représentatifs d'une région.

vention d'une institution formelle, publique, privée ou mixte, mais extérieure aux agents impliqués dans la transaction. Un organisme certificateur homologue les producteurs en fonction du respect du standard. C'est ainsi le cas de l'American Society for Testing and Materials aux États-Unis (organisme privé) ou, en France, des organismes certificateurs dans l'agro-alimentaire (organismes mixtes public-privé). Cette homologation n'est jamais définitive, et peut être retirée.

Le signal de qualité trouve ainsi sa caution dans un organisme tiers indépendant, ayant pour fonctions de spécifier les caractéristiques utilisées dans le standard, contrôler la conformité à ces caractéristiques et délivrer le certificat de conformité. Une telle institution peut tirer sa légitimité de la garantie de l'État (cas des appellations d'origine en Europe) ou de la réputation qu'a acquise un organisme privé indépendant (l'Underwriters Laboratory aux États-Unis). Il engage sa propre responsabilité, y compris juridique, sur la base de son expertise technique, de la fiabilité de ses contrôles et, le cas échéant, de son pouvoir de sanction sur les utilisateurs du signal.

Il est possible aussi d'envisager une complémentarité entre mécanismes de réputation et procédures de certification. Les situations de crise et d'incertitude forte sur la qualité sont favorables à cette combinaison. D'une manière générale, la combinaison entre marque et certification présente l'avantage de renforcer la crédibilité d'un signal de qualité en alliant engagement de réputation et garantie par un tiers.

Cette évolution illustre le fait que les stratégies de différenciation par l'utilisation d'un signal de qualité se multiplient. Elle montre aussi que la complexité de ces combinaisons entraîne la mise en œuvre de formes d'organisation parfois tout à fait nouvelles. Lorsqu'ils mettent en place une stratégie de signalisation de la qualité, les acteurs de l'agro-alimentaire sont confrontés à des questions-clés sur le front de la pertinence du signal et sur celui de sa crédibilité. Cette dernière dépend directement de l'efficacité de l'organisation qui soutient cette stratégie et cette question, souvent sous estimée, est cruciale pour notre analyse. Les formes d'organisation mises en place par les acteurs conditionnent en effet largement la capacité concurrentielle de la stratégie de différenciation et déterminent la nature des relations économiques. En tout état de cause, ces formes d'organisation sont en concurrence les unes 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.

3. Chaînes de valeur et relations verticales

Cette question de l'organisation des acteurs à partir de la notion de chaîne de valeur permet de repérer les éléments-clés de toute stratégie de différenciation par la qualité. Mais quel est le lien entre cette chaîne et les formes d'organisation la supportant ?

La notion de chaîne de valeur[21] offre une grille de lecture des stratégies de différenciation par la qualité centrée sur la création et la répartition de valeur. Nous proposons dans un premier temps de définir précisément cette grille et son lien avec les relations verticales, puis de l'appliquer à plusieurs exemples de chaînes de valeur en Europe[22] choisis pour leur caractère démonstratif. Ces

21. Une opérationnalisation similaire de la notion de chaîne de valeur est faite chez Cox (1999) et Hobbs *et alii* (2000).

22. Ces exemples sont notamment établis sur la base d'un projet FAIR (« Quality Strategies and Producers Organization in the European Agrofood Sectors ») impliquant sept équipes européennes et coordonné par l'INRA-SADAPT.

chaînes de valeur constituent en effet autant d'illustrations d'archétypes du point de vue du pilotage du signal de qualité par l'amont ou par l'aval, du mode de différenciation choisi (marketing ou stratégique) et du mécanisme de garantie privilégié (réputation ou certification). En retour, ces exemples permettent de concrétiser quelques grandes catégories de relations verticales et de caractériser la situation des agriculteurs vis-à-vis de la captation de la rente de différenciation.

3.1. Grille d'analyse de la chaîne de valeur

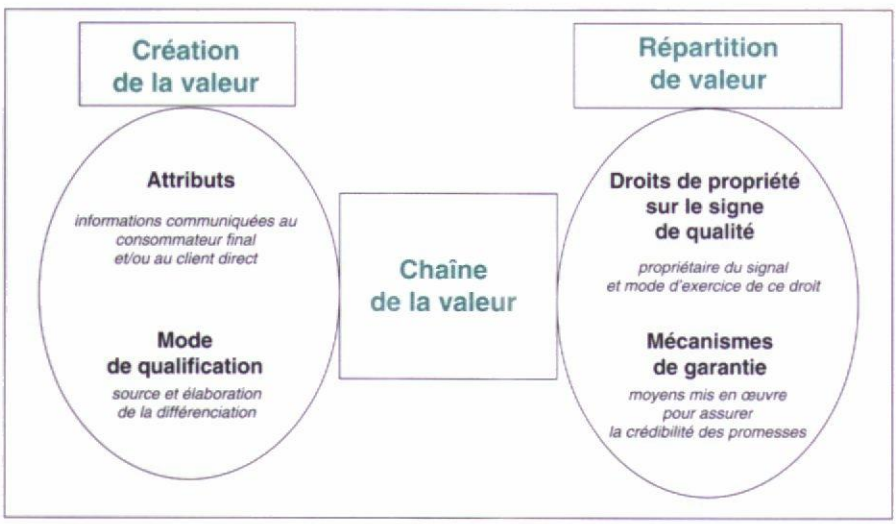
Nous avons vu que les deux dimensions permettant de caractériser toute stratégie de différenciation sont la pertinence du signal pour le client direct et/ou le consommateur, ainsi que les moyens mis en œuvre pour asseoir la crédibilité du signal. La pertinence du signal renvoie à la question de la nature de la différenciation et les moyens de création et de gestion de l'information communiquée. La crédibilité du signal nécessite la prise en compte des mécanismes de garantie mis en œuvre pour assurer la conformité du produit avec les promesses. Les droits de propriété sur le signe permettent de faire le lien entre création et répartition de valeur liée au signal.

3.1.1. Éléments constitutifs de la chaîne de valeur

Compte tenu de la diversité des stratégies de différenciation par la qualité en agro-alimentaire, il est intéressant, sur la base d'une grille d'analyse commune, d'envisager plusieurs configurations-types, notamment au niveau européen. L'objectif de notre approche est, au final, d'en évaluer les forces et les faiblesses du point de vue des acteurs pris au sens large : entreprises, collectifs d'entreprises, institutions ou collectivités territoriales, associations etc. Pour ce faire, nous nous appuierons sur des exemples de configuration de chaîne de valeur en France et dans quelques pays européens et nous repérerons chaque configuration de chaîne de valeur par deux éléments :

- Le mode de création de la valeur : information communiquée, destinataire de cette information et mode de qualification retenue pour créer cette valeur : cahier des charges exclusif, contraintes réglementaires, etc.

Schéma 1. **Éléments constitutifs de la chaîne de valeur**



- La façon dont s'opère la répartition de la valeur : ce qui renvoie aux processus de prise de décisions, c'est-à-dire par qui et selon quelles modalités sont prises ces décisions. Nous abordons notamment la question du droit de propriété sur le signal et les mécanismes de garantie utilisés pour rendre le signal crédible.

Le schéma 1 résume les différents éléments à la base de toute chaîne de valeur : création de valeur (nature des attributs et mode de qualification) et répartition de valeur (droits de propriété sur le signe de qualité et mécanismes de garantie). Puis, le tableau 1 reprend ces éléments constitutifs, en précisant leur

Tableau 1. **Grille d'analyse de la chaine de valeur**

Éléments constitutifs de la chaîne de valeur	Contenu	Exemples
Création de valeur		
Attributs du signe de qualité	Nature de l'information communiquée Destinataire de cette information	Attributs symboliques de la marque Attributs liés à l'origine (terroir) Attributs liés aux conditions de production (bio, environnement...) Destinataires : clients directs (grossistes, centrales d'achats, consommateurs)
Mode de qualification du signe de qualité	Source (origine) de la différenciation et modes de création, d'élaboration (notamment techniques et juridiques) et de maintien dans le temps de cette différenciation	Cahier des charges sur la production ou la transformation Standardisation des process Contraintes de production (aire géographique etc...) Traçabilité des produits, des processus...
Répartition de valeur		
Allocation des droits : qui possède le pouvoir de décision sur le signal de qualité?	Droits de propriétés sur le signal de qualité Mode d'exercice de ce droit (direct, indirect, délégation de droits)	Marque commerciale simple Marque commerciale commune Marque de certification Appellation d'origine
Type de système de garantie	Moyens assurant la crédibilité des promesses : c'est-à-dire – Organisation du contrôle : Qui contrôle? Comment? – Engagement de dépenses par publicité	Réputation (investissements publicitaires) Certification directe ou indirecte Combinaison des moyens précédents (certification + réputation) Contrôle direct ou indirect

contenu et en l'illustrant d'exemples concrets. L'intérêt de cette démarche est de permettre l'approche comparative des stratégies très diverses de différenciation par la qualité.

3.1.2. Chaînes de valeur et organisation des relations verticales

Une fois repérées ces différentes chaînes de valeur, quelles sont les formes d'organisation qui, aux différents stades de transaction, doivent être mises en cohérence avec la chaîne de valeur choisie? Le choix des formes organisationnelles mises en place pour supporter ces chaînes de valeur ne résulte pas du hasard. En effet, ces chaînes de valeur sont en concurrence les unes avec les autres car les signes de qualité, sur les marchés de consommation finale, s'adressent aux consommateurs qui arbitrent sur l'utilité de tel ou tel produit. Les acteurs doivent donc réduire leurs coûts d'organisation, au sens de coûts de transaction et de production. Depuis quelques années, les études dans le domaine de l'économie des coûts de transaction se sont fortement développées en agro-alimentaire[23]. Grâce à une démarche d'analyse comparative des formes organisationnelles, elles mettent en évidence cette recherche d'une diminution des coûts d'organisation[24] comme élément décisif de la compréhension des choix inter et intra-organisationnels.

Traditionnellement axée sur l'étude de trois formes-types (le marché, la forme hybride, la hiérarchie), des approches empiriques[25] développées sur la base d'études de cas ont permis d'affiner cette typologie. L'agro-alimentaire a révélé une très grande diversité de formes organisationnelles dites *hybrides*, entre marché pur (marché spot) et intégration verticale totale. L'existence de coopératives, les prises de participation, la complexité des arrangements contractuels, combinés à la multiplicité des stades, explique cette situation. Six critères ont permis de détailler cette typologie marché/forme et hybride/hiérarchie :

- La nature des relations inter-entreprises : celles-ci peuvent être totalement impersonnelles (l'identité des parties prenantes à l'échange n'importe pas) ou au contraire, liées par une dimension inter-personnelle (l'identité des parties compte). Ce critère distingue la forme marchande pure, totalement anonyme, de toutes les autres formes d'échange.
- L'existence ou non de restriction sur le choix des partenaires : l'échange est soumis à un processus de sélection (par exemple sur la taille, la compétence, la réputation) qui restreint l'accès à cet échange et modifie donc la nature de la relation : par exemple, les relations avec la grande distribution qui impose plus ou moins implicitement un volume minimum de transactions.
- Le degré plus ou moins poussé de formalisation : celui-ci fait référence à la façon dont sont notifiées les caractéristiques de l'échange : par écrit, par des documents divers ou seulement par oral.

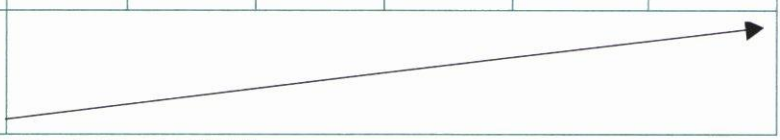
23. Ménard (2000) explique bien les raisons de la pertinence de cette approche de l'économie néo-institutionnelle pour l'étude des secteurs agro-alimentaires : Williamson (1996) est le principal représentant de ce courant théorique.

24. Parmi ces travaux, citons notamment Hobbs *et alii* (2000), Perrier-Cornet et Sylvander (2000), Mormont et Van Huylenbroeck (2001), Brousseau et Codron (1998), Giraud-Héraud, Tanguy et Soler (2002).

25. Notamment le projet FAIR précédemment cité.

- La durée des relations verticales : ce critère fait référence à la durée plus ou moins longue de l'échange (échange furtif du marché spot, durée variable du contrat, relation longue de l'intégration verticale etc.)
- Le mode d'exécution des promesses : tout échange implique que certaines promesses soient remplies (par exemple, sur les caractéristiques du bien échangé, sur le service associé, etc.). Le mode d'exécution fait référence aux mécanismes garantissant que ces promesses seront tenues : environnement légal, engagement du nom de l'entreprise concernée (réputation), présence d'organismes tiers (certification).
- La présence ou non de participations financières en distinguant les cas où la participation financière est totale (intégration financière) et ceux où elle est partielle.

Tableau 2. **Organisation des relations verticales bilatérales (structures de gouvernance) : typologie détaillée**

Relations verticales bilatérales (structures de gouvernance)						
	Marché spot	**Relations long terme**	**Relations long terme + qualification partenaires**	**Contrat bilatéral écrit**	**Participation financière**	**Intégration verticale**
Relations impersonnelles	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Restrictions ex ante sur le choix des partenaires	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Formalisation	Non	Non	Oui/Non	Oui	Oui	Oui
Durée	Court	Long	Court	Variable	Long	Long
Exécutabilité	Voie légale	Réputation	Certification/ voie légale	Réputation/ voie légale	Voie légale	Commandement
Participation financière	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
Degré de coordination verticale						

Source : Raynaud, Sauvée, Valceschini (2002)

La combinaison de ces critères aboutit à la création de formes intermédiaires types permettant d'avoir une vision plus réaliste des relations verticales, nécessaire lorsque l'on s'interroge sur les formes d'organisation optimales susceptibles de soutenir les stratégies de différenciation. Parmi les catégories retenues, nous distinguons ainsi (*voir tableau* 2) quatre nouveaux types de formes hybrides : le marché avec relations de long terme, les relations de long terme avec qualification des partenaires, le contrat bilatéral écrit et la participation financière.

A partir d'études de cas, il devient ainsi possible de repérer quelles sont les formes organisationnelles choisies et sélectionnées par les acteurs, en faisant l'hypothèse d'une sélection de ces formes sur la base d'une recherche de la minimisation

des coûts d'organisation. Cette sélection de formes organisationnelles s'effectue le long d'un gradient[26] allant de la plus intégrée (intégration verticale totale) vers la moins intégrée (marché spot) selon les deux dimensions des chaînes de valeur :

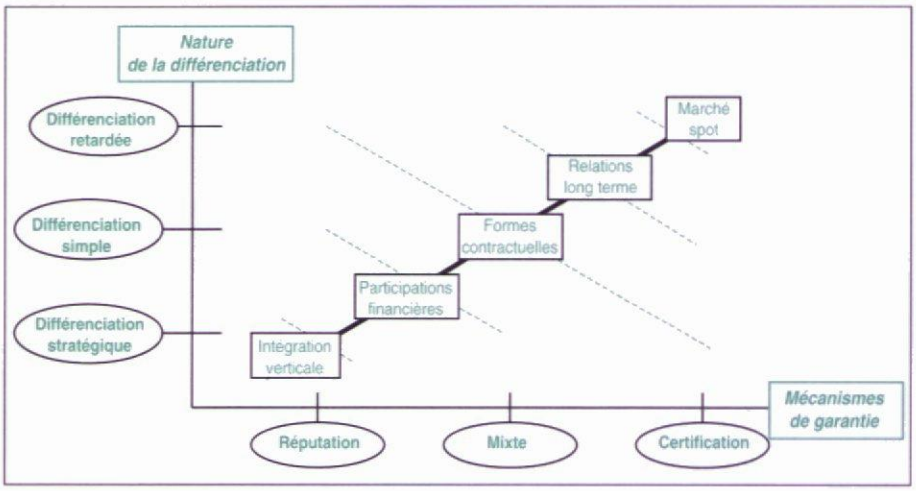
- *La nature de la différenciation :* la nature des actifs et des systèmes d'information (notamment la traçabilité) à la source de la stratégie de différenciation explique cette corrélation. En effet, plus la dépendance des acteurs vis-à-vis de l'amont et/ou vis-à-vis de l'information communiquée aux consommateurs finaux est forte, plus le besoin de contrôle sera élevé. Dans le cas d'une différenciation marketing retardée (c'est-à-dire intervenant très en aval dans la filière), cette dépendance est moins nette car le transformateur possède l'essentiel des ressources à l'origine de la différenciation. A contrario, une différenciation stratégique place les acteurs en situation de dépendance par rapport à l'origine ou à l'information communiquée au consommateur. Une différenciation dite simple, en situation médiane, nécessitera également un degré de contrôle intermédiaire. C'est le cas des filières dédiées, lorsque la dépendance à la source de différenciation est plus forte que dans le cas d'une différenciation retardée, mais moindre que dans une différenciation stratégique.
- *Le mécanisme de garantie :* choisi pour assurer la crédibilité du signal, il influe également fortement sur la forme d'organisation la plus efficace. En effet, le recours à des mécanismes externes (certification par l'Etat ou par tierce partie) limite d'autant le besoin en contrôle direct : c'est, en quelque sorte, l'environnement institutionnel qui se charge de la fonction de contrôle. A contrario, le mécanisme de garantie basé sur la réputation va demander aux acteurs un contrôle direct maximal sur les actions des fournisseurs, les cahiers des charges etc. Une combinaison réputation/certification se placera dans une zone médiane en termes de besoin de contrôle.

Le schéma 2 résume ces propositions. A partir des deux axes (nature de la différenciation en vertical et mécanismes de garantie en horizontal), il est possible de dessiner un gradient (symbolisé par le trait gras sur le schéma) allant des formes organisationnelles intégrées (en bas à gauche) aux formes organisationnelles marchandes (en haut à droite), les lignes parallèles en pointillé représentant une succession de formes organisationnelles isomorphes.

La question du pilotage du signal de qualité fait référence à la nature du propriétaire de ce signal. Cette question est essentielle car elle permet de comprendre qui aura la capacité à initier et, le cas échéant, à modifier les formes organisationnelles. Le propriétaire du signal constitue en quelque sorte l'élément intentionnel de la stratégie de différenciation mise en place. Ainsi, par ces choix organisationnels, comme par exemple le recours à la contractualisation ou à l'intégration verticale, le propriétaire du signal oriente et organise les relations verticales. De plus, c'est la propriété du signe, par le pouvoir juridique qu'elle confère, qui détermine pour une large part le contrôle et la répartition de la valeur et de la rente économique associée à l'exploitation de ce signal. Nous aborderons donc cette question du pilotage en considérant successivement les différents cas possibles : propriété par des acteurs de l'amont (producteurs ou leurs organisations, éventuellement à partir d'une délégation de ce droit par l'Etat), propriété par

26. Pour un exposé détaillé de cette question, voir Raynaud, Sauvée et Valceschini (2002).

Schéma 2. **Chaînes de valeur et organisation des relations verticales**



les acteurs de l'aval (industriels, distributeurs), propriété par une autre catégorie d'acteurs (collectif d'acteurs, collectivité territoriale etc.).

En agro-alimentaire, les chaînes de valeur à la base des stratégies de différenciation sont d'une grande diversité. Une grille d'analyse commune permet d'en isoler les éléments comparatifs essentiels. Ceux-ci sont à relier aux modes de création et de répartition de la valeur : nature de la différenciation (attributs communiqués, mode(s) de qualification...), mécanismes de garantie assurant la crédibilité (réputation, certification...), propriétaires du signal (acteurs individuels et/ou collectifs, institutions, Etat). A une chaîne de valeur donnée va correspondre une forme d'organisation privilégiée : ainsi, en un sens, définir, pour un acteur ou un groupe d'acteurs, une certaine chaîne de valeur, c'est pour une large part choisir, ou en tous cas privilégier, les formes d'organisation ayant les meilleures chances de s'imposer. En conséquence, sur le plan stratégique et institutionnel, ces choix de chaînes de valeur conditionneront fortement la situation de ces acteurs dans les relations verticales. Il en résultera pour eux un accès plus ou moins aisé au marché final, une captation plus ou moins facile de la rente associée au signe de qualité et un pouvoir de négociation plus ou moins favorable avec leurs interlocuteurs de l'amont et de l'aval.

3.2. Chaînes de valeur et relations verticales dans l'agro-alimentaire européen

En nous appuyant sur cette grille d'analyse commune des chaînes de valeur, nous détaillons maintenant plusieurs exemples de chaînes de valeur archétypales permettant d'illustrer la diversité des situations européennes. Ces chaînes de valeur n'ont pas l'ambition de la représentativité statistique. Elles servent plutôt de point d'appui à une démonstration : le panorama proposé ici permet avant tout de saisir quelques configurations types et, partant, de caractériser de grandes catégories de relations verticales. Il devient ainsi possible de préciser la situation des acteurs, notamment ceux de la production agricole au sens strict, dans différents contextes stratégiques de différenciation des produits, et de mettre en évidence leur place dans la captation de la rente de différenciation.

Nous repérons dans un premier temps les chaînes de valeur dites classiques, c'est-à-dire correspondant à des exemples connus : AOP, marques de fabricants et marques distributeurs (MDD) de première génération. Puis, nous traiterons des chaînes de valeur dites innovantes en englobant dans ce terme toutes formes d'innovations : par l'association inédite entre différenciation stratégique et pilotage d'aval (les MDD de deuxième génération) ou entre différenciation simple et pilotage par l'amont (marques de producteurs agricoles). L'innovation peut aussi provenir de la nature du pilotage (c'est-à-dire le propriétaire du signe de qualité), comme par exemple un pilotage assuré par une association de consommateurs et de protection de l'environnement ou par une collectivité territoriale.

Ces exemples nous serviront à illustrer un mode de lecture des stratégies de différenciation par la qualité et à en tirer les conséquences. Ainsi, nous pourrons proposer une synthèse transversale du rapport entre ces grands types de chaînes de valeur et la nature des relations verticales. Cette présentation sera l'occasion de mettre en évidence les questions-clés se posant aux acteurs de l'amont agricole (les agriculteurs et leurs organisations) dans chacune des chaînes de valeur types étudiées.

3.2.1. Les chaînes de valeur classiques : AOP, marques de fabricant et MDD de première génération

Les chaînes de valeur classiques peuvent être regroupées en deux catégories :

- Les Appellations d'Origine Protégée européennes, héritières des AOC françaises dont le mode de différenciation s'appuie sur les caractéristiques d'origine des produits et un dispositif institutionnel spécifique
- Les marques privées de fabricants industriels ou les marques de distributeurs dites de première génération.

a) Les chaînes de valeur avec différenciation stratégique centrée sur l'origine des produits et pilotage par l'amont

Dans ce type de configuration, le standard de référence est l'origine des produits, comme le montre les deux exemples Comté et Jambon de Parme détaillés dans le tableau 3. La référence à l'origine trouve toute sa pertinence dans un contexte de réaction à la standardisation industrielle : via l'origine, c'est la variété des produits et l'image de marque des terroirs et des savoir-faire artisanaux diversifiés qui sont recherchés. Mais ces chaînes de valeur s'appuient aussi sur un dispositif réglementé (syndicat professionnel en France, consortium en Italie) qui définit largement les règles de partage de la rente et la nature des liens avec l'aval. Ce dispositif joue un rôle essentiel dans la garantie de la qualité, en certifiant conformes à la réglementation européenne les produits qui en sont issus.

La référence à la notion d'origine ne formalise pas seulement une relation entre un produit, un lieu et des règles de production traditionnelles. Elle peut être étendue à un ensemble d'actifs spécifiques : les caractéristiques d'origine sont liées à la spécificité des matières premières, de la localisation des activités, des méthodes de production, des qualifications des producteurs et des modes de contrôle, voire de modes de transformation artisanaux. La notion d'origine peut intégrer des innovations concernant les caractéristiques des produits ou les méthodes de production (*voir tableau 3*).

Une particularité forte de ce type de chaîne de valeur est le poids crucial de l'environnement institutionnel. En effet, dans le cas des AOP, la gestion du signal est déléguée par les pouvoirs publics à des organismes agricoles tiers chargés d'élaborer les spécifications, ainsi que les procédures de certification et de

contrôles. Le signal de qualité trouve ainsi sa caution et sa crédibilité dans l'existence d'un organisme indépendant. *In fine*, une telle institution tire sa légitimité de la garantie de l'Etat ou de sa réputation propre.

Le droit d'usage du signe est délégué par la puissance publique à un collectif de producteurs (le CIGC pour le Comté, le Consortium pour le jambon de Parme). L'exploitation collective de ce signe peut donner lieu à des comportements opportunistes : l'engagement initial de respecter un cahier des charges peut être oublié si cette stratégie est source de gains nets. De ce fait, c'est un modèle qui requiert de fortes capacités d'organisation et de contrôle de la part des producteurs.

La difficulté majeure de ces configurations est leur capacité à faire face à la concurrence des marques traditionnelles (moyens de crédibilité, problèmes de qualité homogène). Ainsi, dans le secteur viticole où la concurrence internationale de plus en plus forte, la confrontation des AOP avec les marques pose question[27]. Deux modèles de chaînes de valeur seraient envisageables :

- le rapprochement des maillons centraux (production et première transformation ou négoce, selon les types de produits) de la filière avec volonté de différenciation forte (création de marques communes)

Tableau 3. **Différenciation stratégique et pilotage par l'amont**

	Comté (France)	**Jambon de Parme (Italie)**
Création de valeur (qui crée?)		
Attributs	Origine du produit Qualité organoleptique Typicité	Origine du produit Qualité organoleptique Produit sans adjuvant (hormis le sel)
Mode de qualification	Matière première Origine géographique	Alimentation spécifique des porcs Poids minimum des porcs Finition artisanale des jambons (savoir-faire)
Répartition de valeur (qui contrôle?)		
Allocation des droits de propriété sur le signe de qualité	Création en 1958 Syndicat professionnel (CIGC)	Création en 1963 Propriété du Consortium du jambon de Parme (association de producteurs) AOP depuis 1993
Type de système de garantie de la qualité	Contrôle par organismes publics : INAO, DGCCRF	Contrôle par organisme indépendant : Istituto Parma Qualità Norme ISO 9002 dans certains cas Auto-contrôle pour le protocole de production. Contrôle en abattoir de la matière première

27. Giraud-Héraud, Soler et Tanguy (2002).

- le développement de marques distributeurs associées à l'amont et abandonnant progressivement toute référence au cadre réglementaire des AOP.

Ainsi, les chaînes de valeur de type AOP se trouvent à la croisée des chemins. Elles n'ont probablement pas d'autres choix que de faire évoluer les formes d'organisations qui les fondent. Dans ce cas, les relations verticales sont appelées à se modifier profondément. L'enjeu essentiel est la capacité à maintenir la différenciation des produits et la réputation des AOP face à d'autres signes de qualité basés sur des référentiels de qualité concurrents.

b) Chaînes de valeur avec différenciation marketing mise en place par les acteurs de la grande distribution ou les industries agro-alimentaires

Dans ce type de chaîne de valeur, les signes de qualité sont pilotés par de nouveaux leaders économiques largement internationalisés : c'est-à-dire les groupes industriels et la grande distribution alimentaire[28]. Ces entreprises développent des gammes de produits identifiés par des marques commerciales. Il s'agit de différencier les produits à partir d'innovations continues et d'une signalisation marketing classique. Dans ce contexte, l'alimentation fait de plus en plus appel à des facteurs de production d'origine industrielle à fort contenu scientifique et technique.

Les stratégies de différenciation impliquent de fournir à une clientèle de masse des produits de plus en plus individualisés, mais à coûts réduits. Il s'agit de dépasser le dilemme classique qualité/productivité en alliant, dans une économie de variété, clientélisation et grandes séries. Pour diminuer les coûts de production, leur objectif est de standardiser tout ce qui peut l'être sans inconvénients. La différenciation retardée est la méthode privilégiée pour atteindre ces deux objectifs longtemps considérés comme contradictoires. Elle consiste à repousser le plus loin possible vers l'aval la différenciation des produits offerts aux consommateurs[29]. Ce mode de différenciation n'est pas toujours possible et le poids des caractéristiques de la matière première peut rester fort : on parlera alors de différenciation simple. Dans ce cas, le poids du fournisseur est important, notamment parce que les attributs communiqués aux consommateurs par le détenteur de la marque commerciale imposent l'utilisation de cahiers des charges contraignants. En agro-alimentaire, ce mode de différenciation modifie considérablement les rapports avec les fournisseurs. Les exemples de Cassegrain et Creta Farm (*voir tableau 4*) l'illustrent : c'est la qualité organoleptique du produit fini qui est à la base de la stratégie de différenciation. Le degré de contrôle par les transformateurs a nécessité le recours à une intégration verticale (Creta Farm) ou à des contrats avec coordination forte (Commission Mixte de Cassegrain associant industriel et organisation de producteurs).

Pour conforter cette stratégie, les procédures de certification d'Assurance Qualité de type ISO sont généralisées par les distributeurs et les transformateurs. En effet, lorsqu'un distributeur ou un transformateur délègue à un autre fabricant la production d'un produit vendu sous marque propre, il est dépendant de la

28. Nous n'aborderons pas dans ce paragraphe l'exemple des marques distributeurs de première génération qui présente des configurations de chaînes de valeur très proches des marques de fabricants classiques puisque la différenciation est basée sur une segmentation marketing relativement indépendante des fournisseurs.

29. Il s'agit d'un aspect fondamental de ce type de chaîne de valeur : le choix d'une spécification et d'une qualification tardives des produits permet de réduire les stocks, les délais, les horizons de prévision et les aléas de la demande : donc d'augmenter les exigences de flexibilité des systèmes de production des fournisseurs, ce qui accroît la productivité du dispositif global de gestion de la qualité.

qualité du travail de celui-ci. Le contrôle de la qualité est alors déterminant pour se prémunir d'une détérioration de sa propre réputation commerciale et se garantir contre une responsabilité pénale. L'expansion de ces modes de gestion de la qualité vise principalement à accroître la traçabilité des produits afin d'améliorer les systèmes d'information et les procédures d'alerte et de contrôle. Toutes les activités, en particulier la production agricole, y sont désormais soumises. Les agriculteurs deviennent fournisseurs de matières premières, soumis à des cahiers des charges sévères concernant les méthodes de production. Sélectionnés et contrôlés par des procédures d'accréditation, ils deviennent des sous-traitants.

Les formes d'organisation entre opérateurs évoluent dans le sens d'une plus grande intégration contractuelle pouvant potentiellement, aller jusqu'à l'intégration verticale totale, comme c'est le cas pour Creta Farm. Pourtant, pour des raisons historiques et politiques[30], la forme d'organisation qui tend à s'imposer est plutôt du type « gestion de contrats » relayé par les organisations de producteurs. Dans ce schéma, les producteurs agricoles délèguent leur pouvoir de négociation à leurs organisations et prennent part à une négociation collective avec le transformateur ou le distributeur, notamment sur les conditions d'accès au marché (volumes mis en culture, prix de vente de la matière première).

Cette situation est néanmoins susceptible d'évoluer. En effet, en agro-alimentaire, la réussite d'une stratégie de différenciation se mesure à l'écart de prix entre les produits standards (l'offre de référence) et les produits différenciés. Le jeu de la concurrence tend perpétuellement à éroder cette rente de différenciation en réduisant l'écart entre les deux types de produits. Depuis quelques années, les enseignes de la grande distribution (et aussi certains transformateurs, mais de manière moins significative) optent pour une segmentation accrue de marché, multipliant leur offre en autant de produits spécifiques. Les MDD de première génération tendent ainsi à être progressivement remplacées par des MDD de deuxième génération, où la différenciation repose généralement sur la mise en place de cahiers des charges spécifiques et/ou des contrôles renforcés le long de la chaîne de transaction, éventuellement accompagnés d'une sélection des fournisseurs.

Les perspectives de développement de ces stratégies de différenciation portée par l'aval sont malgré tout relativement fortes. Plusieurs éléments du contexte concurrentiel jouent en leur faveur :

- À moyen terme, les pressions internationales et les orientations stratégiques des grands groupes de la distribution et de l'agro-alimentaire vont dans le sens d'une libéralisation accrue des marchés.
- Les gisements de productivité de ce type de chaînes de valeur sont élevés, notamment grâce au développement encore possible des procédures d'Assurance Qualité venant renforcer les mécanismes de réputation de la marque commerciale.
- La globalisation des marchés s'accompagne d'une globalisation des marques : l'efficacité des mécanismes de réputation (dépenses publicitaires notamment) s'en trouve renforcée, en profitant d'économies d'échelle sur un marché plus large.
- Le développement potentiel de l'agriculture dans les pays de l'Est, voire dans d'autres pays tiers où le faible coût de la matière première peut encore accroître la compétitivité de marques à différenciation retardée et vendues à prix plus compétitifs sur le marché final.

30. Par exemple, pour le secteur des légumes transformés (Valceschini, 2001).

Tableau 4. **Différenciation marketing et pilotage par les industries agro-alimentaires**

	Cassegrain (France)	Creta Farm (Grèce)
Création de valeur		
Attributs	Qualité organoleptique Image symbolique de la marque	Qualité organoleptique Caractéristiques de la matière première Origine géographique
Mode de qualification	Cahier des charges Organisation des approvisionnements : suivi et coordination champ/usine Traçabilité des produits	Cahier des charges Traçabilité des produits
Répartition de valeur		
Allocation des droits de propriété sur le signe de qualité	Création en 1962, achetée en 1989 Propriété directe sur la marque	Création en 1995 Propriété directe sur la marque
Type de système de garantie de la qualité	Réputation En partie certification par norme ISO	Réputation Certification par norme ISO Contrôle direct sur actifs stratégiques

3.2.2. Chaînes de valeur innovantes : marques de producteurs, MDD de seconde génération et marques à pilotages innovants

Dans ces chaînes de valeur, la nature de l'innovation peut être de nature variable. Elle s'entend à la fois comme rupture avec des stratégies de différenciation dominantes et/ou comme rupture avec les formes d'organisation dominantes. Cette définition large de la notion d'innovation s'accompagne inévitablement d'une diversité de cas. Aussi, sans prétendre à l'exhaustivité, nous les regrouperons en trois catégories :

- Les chaînes de valeur mises en place par les producteurs et combinant le plus souvent une stratégie de différenciation marketing et stratégique : c'est la catégorie des marques de producteurs
- Les chaînes de valeur mises en place par les distributeurs et s'appuyant sur une différenciation stratégique : celle-ci rend nécessaire la création de nouvelles formes d'approvisionnement (exemple des « filières qualité »), ouvrant la voie à diverses formes de coopération et de partenariat
- Les chaînes de valeur caractérisées par une rupture du mode de pilotage du signe de qualité et où le statut du nouveau titulaire peut être très variable : collectivités territoriales, associations d'acteurs sociaux situés hors échanges marchands (consommateurs, associations environnementalistes).

a) Les chaînes de valeur combinant différenciation marketing et différenciation stratégique avec pilotage par l'amont

Dans ce schéma, les organisations collectives de producteurs mettent en place des signes de qualité basés à la fois sur une segmentation marketing et sur

une segmentation stratégique. Leur objectif est de s'appuyer sur la maîtrise complète de la qualité afin de mettre en avant auprès du consommateur, sous forme de marque commerciale, des attributs spécifiques s'appuyant sur la réputation ou sur une combinaison réputation/certification. L'objectif du titulaire de la marque consiste fréquemment à faire coïncider une différenciation marketing (par exemple, un positionnement axé sur des préoccupations environnementales) avec une différenciation stratégique (utilisation d'un cahier des charges pour la production, référence à une région d'origine). Le mode de qualification appuyant cette différenciation est ainsi directement contrôlé par les producteurs ou leurs organisations. Le tableau 5 donne deux exemples de ce type de chaîne de valeur pour le marché de la tomate fraîche : Savéol en France et Qualitom aux Pays-Bas. La différenciation de ces marques est essentiellement le fait d'actifs stratégiques possédés par les producteurs, soit directement, soit via des structures coopératives ou leurs filiales. La propriété de la marque est également soit directe, soit indirecte. Les effets de seuil en matière de contrôle, d'investissements publicitaires ou de recherche-développement nécessitent une mise en commun de moyens par des producteurs individuels. Ces marques s'accompagnent ainsi le plus souvent d'une forte mutualisation des décisions.

Ce type de configuration se heurte à deux difficultés majeures : la première est celle du financement des investissements (publicité, moyens de contrôle, actifs spécifiques de production) dans un contexte de concurrence forte avec des marques classiques aux moyens élevés. L'autre difficulté tient à l'accès au marché qui passe par la grande distribution. Outre la difficulté de référencement, le rapport de négociation entre acteurs de l'amont et grande distribution est défavorable aux premiers : ce qui hypothèque la capacité à capter la rente de différenciation[31].

A contrario, deux éléments peuvent néanmoins favoriser ces chaînes de valeur :

- La recherche d'un accès direct au consommateur via la vente directe ou le commerce électronique : sur certaines familles de produits, ces modes de distribution pourraient connaître un essor. L'exemple des organisations de producteurs cherchant à développer leurs propres circuits de distribution (par exemple pour des produits fermiers) en est une bonne illustration.
- La situation-clé dans le contrôle direct des actifs stratégiques de la différenciation : outre les possibilités d'innovation (par exemple dans de nouveaux cahiers des charges), la maîtrise technique des moyens de production/transformation et la position dans la filière renforcent la crédibilité des promesses pour les consommateurs, voire pour les clients directs (grossistes, centrales d'achat). De plus, la centralisation des mécanismes de décisions sur la marque, les moyens de contrôle et les modes de qualification, constituent des avantages stratégiques forts.

Pour ces acteurs, l'un des enjeux majeurs est de s'appuyer sur de nouveaux moyens de certification (notamment par les normes) afin d'éviter le recours à la réputation, hors de portée du point de vue financier, tout en mettant l'accent sur la différenciation stratégique, véritable avantage concurrentiel de l'amont. Un autre enjeu des marques de producteurs est de type organisationnel : c'est leur capacité à faire évoluer leurs règles internes[32] de fonctionnement pour faire prendre en compte les questions d'incitations à la qualité par les producteurs agricoles.

31. Bergès-Sennou et Caprice (2002).
32. Par exemple dans l'adaptation du fonctionnement des coopératives : *cf.* Gaignette et Nieddu, 2000 ; Jarrige, 1998 ; Jarrige et Touzard, 2002.

Dans ce type de configuration, la nature des relations verticales est fortement dépendante de deux éléments :

- La capacité à maintenir le différentiel de prix par rapport à une offre de référence, via le contrôle et la création de modes de qualifications spécifiques : la réussite de la stratégie dépend des coûts induits par celle-ci car il faut inévitablement les répercuter en aval, mais dépend aussi de la possibilité de créer des modes de qualification originaux.
- Le pouvoir de négociation, lié à la notoriété de la marque, mais aussi au volume disponible : un pouvoir de négociation faible vis-à-vis de la grande distribution peut, comme on l'a souligné, annuler tout bénéfice de différenciation.

Tableau 5. **Différenciation marketing et stratégique pilotée par les producteurs**

	Savéol (France)	**Qualitom (Pays-Bas)**
Création de valeur		
Attributs	Qualité visuelle (homogénéité, constance) et organoleptique Image symbolique de la marque	Produits de qualité visuelle constante Qualité organoleptique
Mode de qualification	Cahier des charges sur semences et mode de production Fabrication des intrants	Cahier des charges sur semences et mode de production Sélection des producteurs
Répartition de valeur		
Allocation des droits	Création en 1981 Propriété directe sur la marque par filiale de la coopérative	Création en 1995 Propriété directe de la marque par la coopérative
Type de système de garantie	Réputation sur la marque Certification d'entreprise pour les relations distributeurs Contrôle direct sur actifs stratégiques	Réputation sur la marque Certification sur process par normes ISO

b) Les chaînes de valeur avec pilotage par l'aval et différenciation stratégique

En complément des marques de distributeurs de première génération, les distributeurs cherchent depuis quelques années à développer de nouveaux modes d'approvisionnement, souvent appelés « filières qualité ». Nous regroupons sous cette terminologie les chaînes de valeur avec différenciation stratégique dont le pilotage est assuré par l'aval : c'est-à-dire la grande distribution. Cette différenciation stratégique peut prendre plusieurs formes : elle peut être liée à une mention sur l'origine du produit, son mode de production et l'utilisation d'un cahier des charges. La constante de cette différenciation repose sur les modes de qualifications de la production agricole à la source de la différenciation des produits (*voir le tableau 6 pour les exemples de Carrefour et de Tesco*).

Le pilotage de ces chaînes de valeur a donc pour principale caractéristique d'être assuré par une entreprise de la grande distribution : le signal fait référence explicite au distributeur qui engage sa réputation (exemple de la filière qualité viande bovine Carrefour). Mais le nom du distributeur peut également être associé à une marque de producteur, comme c'est fréquemment le cas au Royaume-Uni (exemple de Nature's Choices de Tesco associé à Castle Brand, une marque de producteurs de légumes frais). Cette question de l'étiquetage du produit final est essentielle car elle permet de repérer qui du distributeur ou du producteur engage réellement sa réputation.

La conséquence majeure de ce type de chaîne de valeur est qu'elle tend à substituer à des relations purement marchandes (marché spot) une relation coopérative plus ou moins poussée. La mise en concurrence ne s'effectue plus entre fournisseurs pour des produits standardisés et avec recherche des prix les plus bas. Elle s'exerce plutôt entre différentes chaînes de valeur concurrentes mises en place par les distributeurs pour capter une rente de différenciation auprès du marché de consommation finale.

Distributeurs et producteurs se trouvent ainsi liés par la référence à un ensemble de caractéristiques. La question est de savoir comment et par qui se fait le partage de la valeur créée. Cette question complexe dépend de plusieurs facteurs :

- Les conditions de l'échange contractuel sont déterminantes : modes de fixation et niveau de prix, conditions d'achats, négociations sur les volumes etc.
- Le degré de dépendance réciproque du fournisseur et du distributeur : une dépendance réciproque forte (par exemple, sans canaux de distribution

Tableau 6. **Différenciation stratégique et pilotage par la distribution**

	Filière Qualité Carrefour (France)	**Castle Brand + Nature's Choice-Tesco (Royaume-Uni)**
Création de valeur		
Attributs	Origine du produit Sécurité alimentaire	Qualité supérieure et régularité Origine géographique Assurance qualité BRC (consortium de détaillants britanniques)
Mode de qualification	Sélection des fournisseurs Cahier des charges de production et de transformation	Sélection des fournisseurs Cahiers des charges
Répartition de valeur		
Allocation des droits	Création en 1996 Carrefour	Création en 1985 Nature's Choice (Tesco) avec mention de Castle Brand
Type de système de garantie	Réputation Certification	Réputation des deux marques Certification aux niveaux individuel et collectif

alternatifs pour le producteur et dépendance à un type de produit particulier pour le distributeur) accroît la coopération verticale et favorise le partage de la valeur créée. A l'inverse, une dépendance unilatérale augmente les risques de hold up[33], donc de captation de la rente par l'un ou l'autre des partenaires.

Les perspectives de développement semblent fortes : la volonté des distributeurs de renforcer leur différenciation, dans le contexte de concurrence entre enseignes et avec les marques de fabricants, ne devrait pas fléchir dans les années qui viennent.

c) Les chaînes de valeur avec pilotage du signe de qualité par de nouveaux types d'acteurs

Ce type de configuration, qualifiée également d'innovante, présente une particularité forte : contrairement aux configurations précédentes, le titulaire du signal n'est pas, *stricto sensu*, un acteur économique. N'étant pas partie prenante des échanges, son rôle est proche de celui de la tierce partie : il renforce la crédibilité des informations communiquées au consommateur. Dans d'autres cas, son rôle s'apparente à celui d'un « méta-coordinateur » structurant, contrôlant et cautionnant un signe de qualité par sa position institutionnelle particulière. Le cas échéant, il peut aussi jouer un rôle dans le financement du contrôle, de la promotion du signe etc. Nous présentons en tableau 7 deux cas de chaînes de valeur innovantes : Milieukeur en viande de porc aux Pays-Bas et Viande des Asturies en Espagne. Milieukeur est un signe de qualité piloté conjointement par des associations (consommateurs, environnementalistes), des représentants des pouvoirs publics et des agents économiques de la filière porcine. La marque est propriété d'une fondation autonome, responsable de la définition du cahier des charges. Les contrôles pour le respect de celui-ci sont délégués à une firme spécialisée. Le cas de Viandes des Asturies est proche d'une marque régionale, mais cette marque, propriété de la région des Asturies, est déléguée à un comité interprofessionnel. Celui-ci veille à l'application du cahier des charges et au suivi des conditions de production. Il a également pour rôle la mise en place de la stratégie marketing (promotion, ventes etc.).

Ce type de configuration présente un potentiel de développement non négligeable, au moins sur certains segments de marchés. La montée en puissance des préoccupations d'ordre éthique, environnemental ou d'emploi local place certaines catégories de nouveaux décideurs en position de force face aux consommateurs. La pertinence de ces signes et leur valorisation s'en trouvent confortées face à d'autres types de signes porteurs de valeurs jugées trop mercantiles ou peu crédibles. C'est surtout dans le rôle des acteurs hors secteur (associations de consommateurs, de protection de l'environnement, collectivités territoriales...) que ces configurations peuvent trouver des opportunités de développement.

L'un des avantages de ces acteurs hors secteur est lié à leur position institutionnelle proche de la tierce partie. Ceci contribue à renforcer considérablement la crédibilité du signe auprès des consommateurs. L'exemple de Milieukeur, piloté par des associations de consommateurs et de protection de l'environnement, est à cet égard significatif. Un autre avantage tient aux capacités de financement : nouvelles sources possibles et existence d'économies d'échelle sur, par exemple, les coûts de

33. Les économistes parlent de *hold up* lorsque, sous l'hypothèse d'opportunisme des agents économiques, l'un des co-contractants capte une partie de la rente.

contrôle. Ainsi, le signe Viandes des Asturies illustre ces avantages d'échelle et de financement, tout en maintenant la flexibilité propre à une marque classique.

La difficulté à développer de telles initiatives tient surtout à la capacité de mobilisation d'acteurs de nature variée autour d'un projet commun. Ces actions collectives restent le plus souvent difficiles à mettre en œuvre et à gérer. De plus, les risques d'intérêts divergents sont élevés. Le maintien dans le temps de la rente de différenciation constitue sans doute une difficulté majeure de ce type de configuration. L'opportunisme des agents, déjà mentionné dans le cas des marques de producteurs, sera d'autant plus fort que les moyens de contrôles seront difficiles à mettre en place ou trop coûteux face à la dispersion des producteurs, à leur hétérogénéité et à leur faible implication dans les décisions liées à la marque.

Tableau 7. **Mode de pilotage innovant**

	Milieukeur (Pays-Bas)	**Viande des Asturies (Espagne)**
Création de valeur		
Attributs	Protection de l'environnement Bien être animal	Origine Qualité organoleptique Modes de production traditionnels
Mode de qualification	Cahier des charges spécifiques (alimentation, conditions d'élevage) Traçabilité totale des produits Conseil et service aux différents stades de la filière	Caractéristiques génétiques Aire géographique Conditions de production et d'abattage (âge, alimentation...)
Répartition de valeur		
Allocation des droits	Création en 1998 Fondation indépendante incluant consommateurs, associations environnementales, pouvoirs publics et acteurs de la filière	Création en 1994 Région des Asturies et, par délégation, le Comité de la viande des Asturies
Type de système de garantie	Contrôle interne par délégation de la fondation Certification par tierce partie approuvée par la fondation	Contrôle interne Certification par tierce partie

4. Conclusion

La crédibilité et la maîtrise de l'information sont au cœur des configurations de chaînes de valeur. Il s'agit d'enjeux majeurs des stratégies de signalisation, à la fois source de valeur et guidant la conception de formes d'organisation permettant la mise en œuvre des mécanismes de garantie. Notre analyse met en évidence la complexité des formes d'organisation correspondant à ces configurations. Elle permet aussi de décrire la multiplicité des relations économiques mises en œuvre par les acteurs économiques et institutionnels au sein de chaque chaîne de valeur.

Tableau 8. **Situation des agriculteurs et de leurs organisations dans les différents types de chaînes de valeur**

	Exemples	Opportunités	Menaces
Chaîne de valeur avec différenciation stratégique et pilotage par l'amont	Jambon de Parme Comté	Construction de la crédibilité (économie d'échelle sur coûts de contrôles) Contrôle direct des sources de la différenciation Existence d'un environnement institutionnel stable	Accès au marché final Concurrence avec les marques commerciales Maintien de la crédibilité face aux problèmes de variabilité de la qualité
Chaîne de valeur avec différenciation marketing et pilotage par l'aval	Cassegrain Creta Farm MDD 1re génération	Accès au marché final Maîtrise des coûts plus facile	Position de sous-traitant Dépendance forte à un acteur de l'aval Pas ou peu de maîtrise de la rente économique de différenciation
Chaîne de valeur avec différenciation stratégique et pilotage par l'aval	« Filière Qualité » Carrefour Nature's Choices (Tesco)	Accès au marché final Captation a priori possible d'une partie de la rente, en fonction des règles internes de fonctionnement	Dépendance au client Maîtrise des coûts de production liés aux contraintes Risque d'opportunisme du distributeur face à la captation de la rente
Chaîne de valeur avec pilotage innovant	**Milieukeur** **Viandes des Asturies**	Selon le mode de pilotage, possibilité de captation de tout ou partie de la rente économique de différenciation Maîtrise des points critiques de la qualité	Concurrence avec les marques commerciales Maîtrise des coûts, notamment de contrôle et de production Accès au marché final, via la grande distribution (référencement)

Il reste maintenant à nous interroger sur la concurrence entre les chaînes de valeur et ses implications à moyen terme sur les structures des secteurs agro-alimentaires. À cet horizon, l'enjeu de la compétition entre chaînes de valeur est la captation de la rente de différenciation. À plus long terme, l'enjeu de la concurrence entre marques de fabricants, enseignes de la grande distribution alimentaire et certifications officielles de qualité est le positionnement de l'offre de référence : c'est-à-

dire l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer. Il repose donc sur l'idée que dans tout domaine d'activité, existe une attente implicite du marché quant à la nature et aux caractéristiques de l'offre de produits ou de services. Nous voulons argumenter dans cette conclusion que les stratégies à l'œuvre en matière de signalisation crédible déplacent l'offre de référence telle qu'elle avait été installée par la Politique agricole commune dans les années soixante. Ce déplacement a deux implications majeures, concernant, d'une part, le pouvoir de négociation des divers acteurs de la chaîne agro-alimentaire et, d'autre part, la transformation des règles de répartition de la rente d'organisation au sein des chaînes de valeur.

Nous expliquons cette dynamique à partir de la transformation complète des rapports qu'entretiennent les deux conceptions de la qualité traditionnellement prédominantes dans l'agro-alimentaire[34] :

- Dans une première conception, la qualité désigne la propriété d'un produit : qualité est synonyme de caractéristique permettant l'identification objective d'un produit. Dite souvent intrinsèque, cette qualité est traduite dans les critères technologiques, mesurable et contrôlable avec des instruments normalisés. Cette conception prévaut dans le domaine des sciences et dans l'univers industriel. C'est un pilier des stratégies de marque qui, avant toute chose, veulent signaler une qualité régulière.
- Dans la seconde conception, le terme de qualité désigne un niveau de satisfaction élevé du consommateur. Un produit de qualité est alors un produit haut de gamme, exceptionnel ou rare, festif ou de luxe. La notion de qualité est souvent associée à rareté et à particularité, à produit local ou artisanal et à origine territoriale, à petite série et à créneau commercial. En Europe, et tout particulièrement en France, c'est sur cette conception que reposent les stratégies de dénominations d'origine et des labels de qualité supérieure, pilotés par les professionnels agricoles et fortement encadrés par les pouvoirs publics.

4.1. Le contrôle de la valeur par la flexibilité des chaînes de valeur et les droits de propriété sur le signal de qualité

Les enseignes de la grande distribution alimentaire ont renforcé leur position en développant successivement deux stratégies de signalisation :

- d'abord les marques propres, c'est-à-dire les marques de distributeurs (MDD)[35] qui imitent et concurrencent les marques de fabricants
- plus récemment les marques de qualité se référant à l'origine des produits ou aux méthodes de production et, fait nouveau, entraînant les distributeurs dans une fonction de pilotage et d'organisation des filières agro-alimentaires. À ce niveau, elles entrent en concurrence avec les certifications officielles de qualité pour le contrôle de la valeur et la captation de la rente de différenciation par l'origine.

34. Ces deux conceptions se retrouvent dans une opposition culturelle souvent invoquée pour expliquer les différences au sein de l'UE. D'un côté, les pays du nord de l'Europe seraient essentiellement soucieux de qualité sanitaire que seules les méthodes et des normes industrielles permettraient de maîtriser. De l'autre, les pays du sud seraient surtout préoccupés par la dimension gastronomique de l'alimentation, par le respect des cultures traditionnelles et par des objectifs de développement territorial.

35. Pour une analyse détaillée des stratégies de segmentation des distributeurs dans le secteur de la viande bovine suite à la crise de la vache folle, il est utile de se référer à de Fontguyon *et al.* (2002).

Par nature, la stratégie des marques commerciales est concurrente des certifications officielles de qualité. Celles-ci visent à signaler la qualité particulière du produit liée aux spécificités des actifs économiques utilisés (terroir, méthodes de production, etc.). Par contre, l'objectif des enseignes est de standardiser tout ce qui peut l'être afin de diminuer les coûts et de différencier les produits à partir d'innovation continue de produits de plus en plus complexes et d'une signalisation marketing.

Ces stratégies offrent l'avantage de pouvoir modifier plus rapidement les standards de qualité et de s'adapter plus vite aux nouvelles attentes des consommateurs. Dans cette perspective, le risque est de voir les standards de qualité d'origine réduits à un élément particulier de la gamme commerciale des producteurs industriels ou des distributeurs. Les certifications officielles ne constitueraient plus le fondement d'une politique de qualité autonome, instrument de valorisation du territoire et d'une production agricole aux caractéristiques spécifiques. Elles seraient un support marketing parmi d'autres et la réputation des produits vis-à-vis des consommateurs serait principalement associée aux marques commerciales.

Progressivement, les certifications officielles de qualité risquent d'être absorbées ou imitées par les stratégies de différenciation des grands fabricants industriels et des distributeurs. Les « Filières Qualité » du groupe Carrefour ou la gamme de produits d'origine « Reflets de France » illustrent parfaitement ce mouvement. Dans le secteur des vins[36], la compétition prend la forme d'une concurrence entre vins d'appellation privilégiés par les producteurs français et vins de cépage, le cheval de bataille des nouveaux pays exportateurs comme les États-Unis, l'Australie, etc.

Dans tous les cas de figure, la capacité à développer des innovations de produits est primordiale. L'anticipation, la flexibilité et la réactivité supposent aussi des investissements en réputation (publicité, marketing, etc.).

Le contrôle de la valeur créée passe inévitablement par la possibilité d'agir sur la conception des standards de qualité au travers de la définition des caractéristiques des produits ou des méthodes de production et sur le signal de qualité à proprement parler. La propriété directe du signal reste certainement le moyen le plus efficace pour contrôler tout ou partie de la valeur créée. Cependant, rien ne garantit que cette valeur sera effectivement génératrice de rente de différenciation car les coûts de gestion du signal (coût de réputation essentiellement) peuvent être élevés et compenser négativement les gains de valeur. En revanche, la maîtrise du mode de qualification (conception du standard, définition des caractéristiques communicantes, etc.) constitue un facteur essentiel du pouvoir de négociation dans les relations verticales. Le cas des filières qualité de Carrefour montre bien que cette maîtrise place les producteurs agricoles en position relativement plus favorable dans leurs relations avec les transformateurs et/ou les distributeurs.

Concernant le partage de la rente de différenciation, le contrôle de la valeur créée est une condition nécessaire de sa captation. Mais ce n'est pas une condition suffisante : de nombreux exemples de configurations de chaînes de valeur montrent que cette question est plus complexe. En effet, nous avons vu qu'une situation où le producteur agricole définit la stratégie de différenciation et est propriétaire du signal de qualité ne s'accompagne pas toujours d'une captation de rente.

36. *Cf.* Hannin *et alii* (2000), Jesus Oliveira Santos et Rastoin (2001).

4.2. Banalisation de la référence à l'origine et apprentissage de nouveaux standards de qualité

Dans plusieurs secteurs, comme le vin, les fromages ou la volaille et par extension dans tout le système agro-alimentaire français, ce sont les certifications officielles qui traditionnellement font référence en matière de qualité. Celles-ci font systématiquement référence à l'une ou plusieurs de ces trois notions : qualité supérieure, spécificités dues aux modes de production et provenance géographique. Aujourd'hui, la concurrence est de plus en plus vive de la part de systèmes industriels qui ont vocation à aligner qualité et signes de qualité des produits alimentaires sur le reste de l'industrie. La référence à l'origine et les critères environnementaux offrent à la grande distribution les meilleures opportunités pour concurrencer les certifications officielles et réduire leur rente de différenciation.

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 agro-climatiques, à des pratiques, à des savoir-faire et à des règles de production. Les récentes crises de confiance alimentaire ont, sinon provoqué, en tout cas considérablement renforcé ce déplacement de l'attention des consommateurs vis-à-vis des caractéristiques des produits vers les caractéristiques des processus conduisant à ces produits. Elles les ont incités 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. La marque « Terre et Saveur » de Casino est typique de démarches mettant en avant auprès des consommateurs les méthodes de production.

La référence aux caractéristiques environnementales trouble la notion traditionnelle d'origine. Depuis une dizaine d'années, 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 animal. 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 d'Auchan ou la marque Engagement dès l'Origine (EDO) de CORA. C'est également le cas de certaines grandes régions européennes voulant associer à leur image de marque régionale des modes de production agricoles particuliers, plus respectueux de l'environnement. Les autorités publiques régionales interviennent de plus en plus, soit au niveau du soutien à l'organisation des producteurs, soit au niveau de la promotion de l'image de marque régionale, pour entreprendre ou soutenir des politiques régionales de qualité. Elles privilégient la notion de provenance en mettant l'accent sur la réputation de la région d'où provient le produit, plutôt que sur la spécificité des conditions de production. C'est cette stratégie que tentent de soutenir des instances régionales dans divers pays européens : par exemple en Italie (Emilie-Romagne, Toscane, etc.), en Espagne (Asturie) ou dans des régions de l'arc alpin.

Traditionnellement, la référence à l'origine est valorisée sur le marché car elle repose sur une connaissance par les consommateurs de son fondement, notamment une connaissance minimale des traditions, des pratiques et des Pays. L'origine a pu jouer un rôle de signal parce qu'elle constitue un concentré de savoir communément partagé entre producteurs et consommateurs, à un niveau local et plus encore à un niveau national. Depuis longtemps, le marketing alimentaire

utilise et conforte l'attention que les consommateurs accordent au processus de production[37]. Cependant, le marquage publicitaire ne constituait souvent qu'une mise en scène idéalisée de la production. Désormais, les marques de distributeurs n'en restent pas à la captation de l'image : elles cherchent à donner un contenu à la référence à l'origine. Une fois encore, l'objectif des distributeurs est de s'imposer comme interlocuteur légitime du consommateur, celui sachant formuler ses attentes et répondre à ses exigences avec les meilleures garanties. C'est une nouvelle figure du client[38] qui apparaît : le citoyen-consommateur.

Sur ce terrain cependant, la position des distributeurs n'est pas, pour l'instant, la plus favorable. Leur crédibilité dépend fortement des garanties que les producteurs sont capables d'apporter. Lorsqu'un distributeur délègue à un fabricant (qui est parfois aussi un concurrent) la production d'un produit vendu sous marque propre, il est dépendant de la qualité du travail du fournisseur. Il s'expose à un risque commercial (la détérioration de sa réputation) et à un risque juridique (la responsabilité pénale). Cette situation de dépendance ouvre un espace de négociation offrant aux fournisseurs l'opportunité de contrer le pouvoir économique des distributeurs.

Dans une telle situation, le pouvoir de négociation n'est donc pas en défaveur des producteurs agricoles. Dans ces conditions, la rente de différenciation ne peut pas alimenter uniquement la rente de notoriété appropriée par le distributeur. Elle alimente aussi la rente organisationnelle à laquelle peuvent prétendre les fournisseurs pour rémunérer leur capacité de garantie. Le regroupement de l'offre peut permettre d'accroître la rente organisationnelle en diminuant les coûts de gestion des dispositifs de garantie. En contrepartie, il peut se traduire par une augmentation des coûts d'administration et se heurter aux difficultés de l'action collective, liées notamment aux problèmes d'opportunisme. La baisse de ces coûts d'exploitation du signal de qualité peut se faire de plusieurs manières : externalisation du contrôle (par le recours à la certification), économies d'échelle sur les dépenses de réputation ou recours à des modes de financement externes au secteur. Dans tous ces domaines, le soutien des autorités territoriales (région ou département) est souvent sollicité.

4.3. Un nouveau standard de contrôle : certification et traçabilité

La compétition pour la création et la captation de la valeur ne doivent pas masquer le fait que l'opposition traditionnelle entre les deux grandes conceptions de la qualité est aujourd'hui bouleversée. Plusieurs facteurs œuvrent dans le sens de la recomposition d'un nouveau standard de qualité. Tout d'abord, la distinction entre les produits de qualité spécifique ou supérieure faisant appel à la notion de typicité et ceux fabriqués selon des référentiels industriels est affaiblie par plusieurs facteurs :

- intégration dans les gammes des industriels de produits se référant à l'image de la tradition, au caractère artisanal, etc.,
- amélioration des niveaux de qualité des produits fabriqués industriellement,
- convergence nouvelle des produits industriels et des produits traditionnels sur deux caractéristiques *a priori* antagonistes, l'hygiène et le goût,
- tendance à industrialiser les produits de tradition.

37. Que l'on pense simplement à l'usage d'expressions comme « méthode traditionnelle », « à l'ancienne », « comme grand-mère » ou « comme à la maison ».
38. Sur ce point, se reporter notamment aux travaux de Cochoy (2002).

La conjugaison des objectifs d'hygiène et de goût favorise le développement des procédures de certification à partir de référentiels industriels. La conformité à un référentiel préétabli l'emporte sur les critères de « typicité », d'origine et de terroir. Un exemple de ce type d'évolution est donné aujourd'hui 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. Les situations de crise de confiance dans la sécurité des produits et des méthodes de production, telles qu'elles sont apparues de manière récurrente ces dernières années, favorisent cette combinaison. Le cas du secteur de la viande bovine en France illustre comment ont été traités ensemble le problème récent de la sécurité sanitaire suite à l'ESB et celui, traditionnel, d'une caractéristique organoleptique : la tendreté de la viande.

Les situations de crise et d'incertitude forte sur la qualité suscitent des stratégies combinant contrôles internes et garantie par une tierce partie pour renforcer la crédibilité du signal de qualité. C'est le cas en France du sigle « V.B.F. » et du logo « C.Q.C. »[39] mis en place en viande bovine. De même, les fabricants ou les distributeurs alimentaires développant des stratégies de marque font de plus en plus appel à des procédures de certification d'Assurance-Qualité afin de garantir que l'origine de leurs produits et/ou leurs méthodes de fabrication sont cohérentes avec les engagements pris par la marque.

Aujourd'hui, ces procédures de certification commencent à s'étendre à tout l'amont agricole, en particulier aux exploitations. 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 distributeurs.

L'expansion de ces méthodes de gestion de la qualité vise principalement à accroître la traçabilité des produits afin d'améliorer les systèmes d'information, les procédures d'alerte et de contrôle. Pratiquement, jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix, dans le meilleur des cas, la traçabilité allait des produits agricoles aux produits transformés mis en vente auprès des consommateurs, sans se préoccuper des stades amont (alimentation du bétail, origine des semences, historique agronomique et localisation des parcelles, etc.). Ainsi, 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 et fondait leur crédibilité, voire 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 et ont incité à leur généralisation. Les objectifs que poursuit la traçabilité poussent à sa diffusion :

- La gestion des risques : le fabricant (agriculteur, industriel, etc.) ou le distributeur doit fournir à son client ou au consommateur des produits conformes à la réglementation sanitaire. Dans ce cas, la pression à la mise en place de la traçabilité résulte de la réglementation.

39. Créé en 1996, le sigle « Viande Bovine Française » est censé garantir que la viande provient d'un animal né, élevé et abattu en France. Cette indication a été complétée par le sigle « Critères de Qualité Contrôlés » visant à garantir, par la certification d'un organisme de contrôle indépendant, que les marques commerciales qui l'utilisent sont conformes à certains critères de qualité.

- Le soutien à la crédibilité de l'information donnée au consommateur sur l'étiquette ou par un certificat : dans ce cas, la pression à la mise en place de la traçabilité est de nature commerciale et contractuelle.

Afin de concilier ces deux objectifs, les dispositifs de traçabilité innovent. Ils cherchent à combiner deux systèmes traditionnellement séparés :

- Un système de traçabilité d'origine dont l'objectif est de définir les caractéristiques d'origine, puis de suivre et de contrôler leurs déplacements tout au long de la chaîne agro-alimentaire.
- Un système de traçabilité des processus visant à retrouver les produits suspects quand le contrôle a posteriori a mis un défaut en évidence 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[40].

La Loi d'orientation agricole de 1999 prévoyant une généralisation de la traçabilité et la réglementation européenne sur l'étiquetage des OGM renforcent considérablement la diffusion des systèmes de traçabilité. Le récent projet de réforme de la Politique agricole commune va dans le même sens : c'est-à-dire 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 mobile et ponctuel. Avec la traçabilité, on invente une organisation ponctuelle et circulante (...) qui voyage bien, fixée sur le dos des produits »[41].

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[42]. Référence à l'origine, traçabilité et certification ne seront plus, ou beaucoup moins, des facteurs de différenciation entre chaînes de valeur. Généralisées, elles ne seraient plus constitutives de systèmes de garantie et de crédibilité spécifiques, susceptibles de générer une rente organisationnelle au bénéfice des organisations productives agricoles.

Dans ce contexte, la différenciation par l'amont serait largement dominée par la différenciation par l'aval. Dans tous les secteurs agricoles, les acteurs économiques de l'aval pourraient développer des stratégies de différenciation retardée. Les agriculteurs deviendraient fournisseurs de matières premières, soumis à des cahiers des charges sévères concernant les méthodes de production. Sélectionnés et contrôlés par des procédures d'accréditation, ils seraient soumis à une vive concurrence par les coûts.

La concurrence entre chaînes de valeur apparaît ainsi essentiellement comme une concurrence entre modes d'organisation : notre analyse a montré que ce qui fonde la constitution de ces modes d'organisation est à relier à la nature des informations communiquées au client, et sur la crédibilité de cette information. La nouvelle dynamique de la concurrence liée à cette question de la différenciation

40. Jusqu'ici dans les secteurs agro-alimentaires, les deux systèmes de traçabilité ont rarement été mis en œuvre ensemble. Par exemple, la traçabilité de l'origine est systématique dans les filières utilisant les certifications officielles de qualité (AOC, Labels rouges, etc.) mais la traçabilité des processus n'y est pas développée. En revanche, dans les activités les plus industrialisées de la transformation alimentaire, c'est essentiellement la traçabilité des processus qui a été mise en œuvre, souvent sans traçabilité d'origine (en tous cas jusqu'à la matière première agricole).

41. Cochoy (2002, p. 376).

42. *Cf.* Charlier (2003).

par la qualité pose aux acteurs de l'amont agricole la question de l'avantage concurrentiel à construire (*pour une synthèse transversale, voir tableau 8*). Logiquement, cet avantage concurrentiel peut donc s'appuyer sur le contrôle de l'information pertinente, et, de ce point de vue, les agriculteurs et leurs organisations disposent d'une position privilégiée dans la filière. Pourtant on voit bien avec l'exemple de la traçabilité (et d'une manière plus générale avec tous les standards communs de production) que cette position privilégiée s'érode plus ou moins vite du fait de la généralisation des procédés qui déplace progressivement les standards vers le haut. La valorisation économique est alors plutôt liée à un accès au marché (conditionné par l'adoption de ces standards) que par la valorisation stricto sensu d'un produit vendu plus cher que l'offre de référence, comme dans le cas d'une différenciation marketing classique.

Nous pensons donc que dans cette dynamique concurrentielle liée à la qualité, les agriculteurs doivent en parallèle s'interroger sur le mode de contrôle de l'information pertinente : en effet c'est tout autant la question de la création de référentiels originaux de qualité que de la capacité à communiquer cette information le plus clairement possible auprès de leurs clients qui peut leur permettre de maintenir une rente de différenciation. Pour les agriculteurs, la construction d'un avantage concurrentiel durable passe ainsi par l'articulation d'un mécanisme de garantie efficace avec un contrôle direct ou indirect de cette information pertinente.

Nous avons vu que les formes d'organisation susceptibles de porter ces stratégies sont multiples : les coûts des mécanismes de garantie et de création de l'information sont bien sûr des éléments déterminants pour arriver à mettre en place des organisations efficaces. Mais, dans tous les cas de figure, nous pensons que seule une articulation innovante, du point de vue des formes d'organisation, entre un mécanisme de garantie et un contrôle du référentiel, est susceptible de contrecarrer ou de limiter l'érosion de la différenciation des produits et de la rente qui y est associée. En matière de stratégie de qualité, l'innovation organisationnelle des producteurs apparaît ainsi comme une dimension cruciale, plaçant l'action collective des producteurs et ses relais institutionnels au centre de la réflexion. À moyen-long terme, elle seule peut permettre de maintenir les agriculteurs dans une situation favorable par rapport à leurs concurrents.

Néanmoins des situations intermédiaires, où la position privilégiée de l'agriculteur dans la maîtrise de la qualité joue comme un élément de négociation avec les acteurs de l'aval, peuvent émerger et ne sont probablement pas seulement des formes transitoires. Dans ces cas, la construction de relations partenariales et la capacité à gérer cette relation doivent être au cœur de la réflexion des agriculteurs et de leurs organisations.

Bibliographie

ALBERT P., MARTIN M., 2001, Transformation des formes organisationnelles des firmes. Une application à l'industrie des vins et spiritueux. *Economie rurale*, 264-265, 60-72

BERGES-SENNOU F., CAPRICE S., 2001, L'analyse économique des marques distributeurs. *INRA Sciences Sociales*, n° 3/01, décembre

BERGES-SENNOU F., CAPRICE S., 2003, Les rapports « producteurs distributeurs » : fondements et implications de la puissance d'achat. *Economie rurale*, n° 277-278

BONTEMS P., MONIER-DILHAN S., REQUILLART V., 1999, Strategic effects of private labels, *European Review of Agricultural Economics*, vol. 36, (2), pp 147-165

BOISSIN O., RUFFIEUX B., 1994, L'offre, la demande et la qualité des produits. *In* M. Hollard (ed) *Génie industriel : les enjeux économiques*. Presses Universitaires de Grenoble, 277-294

BONBLED Ph., 2001, La traçabilité dans l'agro-alimentaire : état des lieux des exigences légales et réglementaires, conséquences pour les professionnels de l'agro-alimentaire. *OCL*, vol.7, 5, 406-408

BOUVIER-PATRON P., 1998, Les formes relationnelles entre les enseignes de grande distribution et leurs fournisseurs. *Economie rurale*, 245-246, 69-83

BROUSSEAU E., CODRON J-M., 1998, La complémentarité entre formes de gouvernance. Le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison *Economie rurale*, 245-246, 75-83

CASWELL J.A., BREDAHL M.E., HOOKER N.H., 2000, How Quality Management Metasystems are Affecting the Food Industry. *Review of Agricultural Economics*, 20 (2), 547-557

CALLON M., MEADEL C., RABEHARISOA V., 2000, L'économie des qualités. *Politix*, 52, 211-239

CHARLIER C., 2003, La traçabilité comme standard de production. *Economie rurale*, n° 275, 5-14

COCHOY F., 2002, Une histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. *Sociologie du travail*, 44, 357-380

COCHOY F., 2002, *Une sociologie du Packaging, ou l'âne de Buridan face au marché*. PUF, Paris

CODRON J.-M., D'HAUTEVILLE F., 1998, Une approche conceptuelle des relations fournisseurs distributeurs. Cas du vin, des fruits de contre saison et des produits ultra frais laitiers. *Economie rurale*, 245-246, 16-23

COMBRIS P., 1996, Mangeurs et aliments : que nous apprend l'analyse économique? *In* Giachetti I. (coord.), *Identités des mangeurs et images des aliments*. Cnerna-Cnrs, ed. Polytechnica, 91-122

COX, A., 1999, Power, Value and Supply Chain Management, *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 4, n°4, pp. 167-175

DE FONTGUYON G., GIRAUD-HERAUD 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

DAVID P.A., GREENSTEIN S., 1990, The economics of compatibility standard : an introduction to recent research. In *Economics of Innovation and New technology*, vol.1, 1-2

DUBUISSON-QUELLIER S., 2003, Confiance et qualité des produits alimentaires : une approche par la sociologie des relations marchandes. *Sociologie du travail*, dossier spécial « Agriculture et Alimentation », coordonné par P.B. Joly et C. Paradeise, (à paraître)

EYMARD-DUVERNAY F., 1995, La négociation de la qualité. *In* F. Nicolas & E. Valceschini E. (eds.) *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, INRA-Economica, 39-48

FABRE J.M., BARALON Ph., 2001, Tout contrôler de la graine à la fourchette?. *La Recherche*, numéro spécial "Le risque alimentaire", 339, 19-23

FERRIER D., 1998, Le droit des relations entre producteurs et grands distributeurs de produits alimentaires. *Economie rurale*, 245-246, 84-88

FILSER J.-M., 1998, Evolutions et stratégies dans la distribution alimentaire. Les apports des sciences de gestion. *Economie rurale*, 245-246, 9-13

GAIGNETTE A., NIEDDU M., 2000, Coopératives : la fin d'une forme institutionnelle? *Economie rurale*, 260, 110-125

GALLIANO D., 2000, Changements organisationnels et dynamiques territoriales : le cas des groupes français de l'agro-alimentaire. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 457-487

GIRAUD-HERAUD E., SOLER L.-G., STEINMETZ S., TANGUY H., 1998, La régulation interprofessionnelle est-elle fondée économiquement? Parties 1 et 2. *Bulletin de l'OIV*, 71, 1060-1073 et 1074-1084

GIRAUD-HERAUD E., TANGUY H., SOLER L.G., 2002, Concurrence internationale dans le secteur viticole : quel avenir au modèle d'appellation d'origine contrôlée? *INRA Sciences Sociales*, juillet, n° 5-6/01

HANNIN H., CODRON J.M., THOYER S., 2000, l'Office international de la vigne et du vin et l'Organisation mondiale de Commerce : les enjeux de la mondialisation du secteur viti-vinicole. Cahiers d'Économie et de Sociologie rurales, 2e et 3e trimestre, n° 55-56, 111-138

HEILBRUNN B., 1997, Marque. *In* Y. Simon & P. Joffre (eds.) *Encyclopédie de gestion*. Economica, Paris, 3 tomes, 1972-2007

HOBBS J., COONEY A., FULTON M., 2000, Value Chains in the Agri-food sector. Working Paper; College of Agriculture, University of Saskatchewan

JACQUEMIN A, 1985, *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*. Economica/Cabay, Paris, France, 191 p

JARRIGE F., 1998, Ancienne institution, nouveaux enjeux : la coopération agricole aujourd'hui, réflexions sur le cas des coopératives vinicoles du Midi. *In* G. Miclet, L. Siriex, S. Thoyer (eds) *Agriculture et alimentations en France : en quête de nouvelles légitimités*. Economica, 49-104

JARRIGE F., TOUZARD J-M., 2002, Les mutations de l'organisation coopérative à travers l'évolution de ses règles. *Revue internationale de l'économie sociale*, 280, 36-47

JESUS OLIVEIRA SANTOS A.M., RASTOIN J.L., 2001, Globalisation du marché du vin et stratégies d'entreprise. *Economie rurale*, 264-265, 16-34

KAPFERER J. N, 1998, *Les marques : Capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 575 p

KNOEBER C. R., 2000, Les contrats de production dans l'agriculture américaine. Une caractérisation de la recherche empirique actuelle. *Economie rurale*, 259, 3-15

LACOMBE Ph. (ed), 2002, *L'agriculture à la recherche de ses futurs.* Editions de l'Aube/Datar, Paris

LAGRANGE L, VALCESCHINI E (eds), 2000, Les signes officiels de qualité : efficacité, politique et gouvernance. *Economie Rurale*, 258

LAZZARINI S., CHADDAD F., COOK M, 2001, Integrating Supply Chain and Network Analyses : the Study of Netchains, *Journal on Chain and Network Science*, volume 1, n° 1, 7-22

MAHÉ L, 2001, *Politique agricole. Un modèle européen.* Presses de Sciences Politiques, Paris

MARETTE S., CRESPI J., SCHIAVINA A., 1999, The Role of Common Labelling in a Context of Asymetric Information. *European Review of Agricultural Economics*, 26, 167-178

MAZÉ A., 2002, Retailers'Branding Strategies : Contract Design, Organisational Change and Learning. *Journal on Chain and Network Science*, vol. 2, 1, 33-45

MÉNARD C., 2000, Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : l'économie néo-institutionnelle, *Economie Rurale*, n° 255-256, janvier-Avril, 186-196

MOATI Ph., 2002, Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs ». *Revue d'Economie Industrielle*

MOATI Ph., 2001, *L'avenir de la grande distribution.* Editions Odile Jacob, Paris

MORMONT M., VAN HUYLENBROECK G. (eds.), 2001, *A la recherche de la qualité. Analyses socioéconomiques sur les nouvelles filières agro-alimentaires.* Les Editions de l'Université de Liège

NEFUSSI J., 1999, Filières agro-alimentaires : filières de produits ou filières de services? in *Demeter 2000*, 9-70, Armand Colin

NORTH D., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge, Cambridge University Press

PECQUEUR B., 2001, Qualité des biens et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, *Economie rurale*, 261, 37-49

PERRIER-CORNET P., SYLVANDER B., 2000, Firmes, coordination et territorialité. Une lecture économique de la diversité des filières d'appellation d'origine. *Economie rurale*, 258, 79-89

RAYNAUD E., 2001, La gouvernance des Labels avicoles : efficacité transactionnelle et politique de la concurrence. *Economie et Sociologie Rurales*, 2/01, 71-93

RAVIX J.T., ROMANI P.M., 1996, Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle. *Revue d'Economie Industrielle*, 75

RAYNAUD E, VALCESCHINI E., 1999, Réglementation de la concurrence et coordination inter-entreprises : le cas d'une marque collective, le label rouge. *In* Bardelli, P., Froehlicher, T., Vendemini, S. (éds.), *Connivences d'acteurs, contrats, coopération et métamorphose des organisations.* Presses Universitaires de Nancy, 83-201

RAYNAUD E., SAUVÉE L., 2000, Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance, *Economie Rurale*, juillet-Août, pp. 101-112

RAYNAUD E., VALCESCHINI E., 1998, Competition regulation against quality policy : the "label rouge" in the french poultry industry. *In* F. ARFINI and C. MORA (eds) *Typical and traditional products : rural effects and agro-industrial problems.* Proceedings of the 52nd Seminar, Parma, June 19-21, 529-546

RAYNAUD E., SAUVÉE L, VALCESCHINI E., 2002, Quality Enforcement Mechanisms and the Governance of Supply Chains in the European Agrofood sector, Communication à *l'International Society for New Institutional Economics*, Cambridge, MIT, 27-29 septembre

REY P., TIROLE J., 2000, *Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs.* Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique. La Documentation Française, Paris. http ://www.ladocfrancaise.gouv.fr/BRP/014000048/0000.pdf

REY P., 1997, Impact des accords verticaux entre producteurs et distributeurs. *Revue Française d'Economie*, vol. XII (2), 3-56

RUFFIEUX B.., VIRUEGA J. L., VALCESCHINI E., 1998, Crédibilité et valeur économique des repères de qualité : traçabilité et marques dans le secteur de la viande bovine. In *L'avenir à long terme du secteur de la viande bovine.* 56e Séminaire AEEA-INRA, Paris, 26 & 27 février, 227-236

RUFFIEUX B., VALCESCHINI E., 1996, Biens d'origine et compétence des consommateurs : les enjeux de la normalisation dans l'agro-alimentaire. *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial « Normalisation et organisation de l'industrie : approches pluridisciplinaires », 75, 133-146

RUFFIO P., GUILLOUZO R., PERROT P., 2001, Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire. *Economie rurale*, 264-265, 76-87

SAIVES A.-L., LAMBERT A., 2001, Territorialisation et organisation des IAA : l'exemple du processus d'approvisionnement, Note de recherche. *Economie rurale*, 264-265, 104-109

SANS P., COQUART D., 1998, Grande distribution alimentaire et changements organisationnels. Le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine. *Economie rurale*, 245-246, 111-118

SAUVÉE L., 2000, Managing a Brand in the Tomato Sector : Authority and Enforcement Mechanisms in a Collective Organization. *Acta Horticulturae*, special issue 'Managing the Quality Chain' n° 536, september, pp 537-545

SAUVÉE L., 2002, Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance. In *Actes de la 5e conference 'Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry'*, Noordwijk aan Zee, Pays-Bas, 7-8 juin, pp 673-684

Sciences de la Société, 2002, Les figures sociales du client. 56, numéro thématique

SPORLEDER T.L., GOLDSMITH P.D., 2001, Alternative Firm Strategies for Signaling Quality in the Food System, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 49, n° 4

SYLVANDER B, 1995, Conventions de qualité, concurrence et coopération. Cas du « label rouge » dans la filière volailles. *In* Allaire G et Boyer R (eds) *La grande transformation de l'agriculture. Lectures conventionnalistes et régulationnistes.* Inra-Economica, Paris, France, 73-96

TEIL G, 2001, La production du jugement esthétique sur les vins par la critique vinicole. *Sociologie du travail*, 43, 67-89

TORNY D., 1998, La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses. *Politix*, 44, 4e trimestre, 51-75

TORRE A., 2002, Les AOC sont-elles des Clubs? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles. *Revue d'Economie Industrielle*, n° 100, 39-62

TRINQUECOSTE J.F., 1997, Marketing stratégique. *In* Y. Simon et P. Joffre (eds) *Encyclopédie de gestion*. Tome II, Economica, 1949-1971

VALCESCHINI E., MAZÉ A., 2000, La politique de la qualité agro-alimentaire dans le contexte international, *Economie rurale*, 258, 30-41

VALCESCHINI E. 2001, Les transformations d'un modèle contractuel centralisé. L'interprofession des légumes transformés en France. *Economie et Sociologie Rurales*, n° 2, pp 13-32

VALCESCHINI E., TORRE A., 2002, Politique de la qualité et valorisation des terroirs. *In* J.P. Sylvestre ed. *Agriculteurs, ruraux et citadins : les mutations des campagnes françaises*. Educagri-Cndp Bourgogne, 273-290

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

WILLIAMSON O.E., 1996, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press