



HAL
open science

Choix interorganisationnels dans les réseaux agroalimentaires. De la coordination à la structuration.

Loïc Sauvée

► **To cite this version:**

Loïc Sauvée. Choix interorganisationnels dans les réseaux agroalimentaires. De la coordination à la structuration.. Editions Universitaires Européennes. 2010, 978-6131536014. hal-04281040

HAL Id: hal-04281040

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04281040>

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.

Loïc Sauvée. *Choix interorganisationnels dans les réseaux agroalimentaires. De la coordination à la structuration*. Editions Universitaires Européennes. 2010,

Choix interorganisationnels dans les réseaux agroalimentaires.

De la coordination à la structuration.

Loïc SAUVÉE

Unité de recherche PICAR-T

Institut polytechnique LaSalle Beauvais

France

Avant propos

"Choices among governance forms will have to be made based on a joint assessment of setup costs, ongoing governance costs, and potential opportunity costs, resulting from a potential mismatch between the nature of the situation at hand and the features of the selected governance mechanisms.

Clearly, the firms make governance choices based on a variety of criteria, and in a given situation, the efficiency line of reasoning must be considered jointly with strategic issues, such as a desire to deter market entry or achieve product differentiation".

J. B. Heide

Journal of Marketing, 1994, 58 : 82-83

Les filières agroalimentaires offrent un terrain d'investigation privilégié au chercheur en sciences de gestion s'intéressant à la question de la coordination interorganisationnelle. Sous l'effet des influences conjointes de l'environnement institutionnel, du changement dans les habitudes alimentaires et des caractéristiques des structures agro-industrielles, les stratégies relationnelles des acteurs s'y déploient dans de multiples directions. Les mouvements multiformes d'intégration verticale, de contractualisation, d'alliances... placent le choix interorganisationnel au centre d'un questionnement managérial. Depuis notre thèse de doctorat consacrée aux stratégies des groupes industriels dans les filières avicoles, notre intérêt pour ce terrain d'investigation ne s'est pas démenti.

Nous avons, à l'issue de ce doctorat, placé l'approche williamsonienne centrée sur l'arbitrage organisationnel lié aux caractéristiques des transactions au centre de nos préoccupations. Dans le sillage de cette approche théorique, la mobilisation de recherches dans le domaine du marketing interorganisationnel et du management stratégique nous a permis de questionner et d'enrichir ce cadre d'analyse initial.

Plus spécifiquement, c'est la question du contenu stratégique de la coordination et de son lien avec le choix interorganisationnel que nous avons cherché à approfondir. Cette

question nous a notamment conduit à considérer la dimension stratégique de la coordination et le process du choix organisationnel comme étant complémentaire à l'analyse en termes de caractéristiques des transactions. Depuis quelques années, notre démarche cherche à prolonger cet axe dans le cadre des réseaux stratégiques agroalimentaires, en prenant notamment appui sur le concept de *gouvernance*. Nous sommes ainsi en mesure de questionner la logique de constitution du réseau dans sa dimension institutionnelle et stratégique, et d'en éclairer la formation.

Notre volonté, dans ce document, est de mettre en lumière l'axe directeur de ce parcours et de montrer sa fécondité lorsque nous le confrontons à des questions managériales concrètes, comme la gestion des marques communes et collectives ou le pilotage de contrats d'approvisionnement. Cet axe directeur peut se résumer comme suit : nous avons cherché à mettre en problématique le *choix interorganisationnel dans le contexte d'interdépendance stratégique des filières agroalimentaires*, et plus particulièrement dans le contexte de ce que nous nommons le «réseau stratégique». Ce faisant nous mettons en évidence la nécessité d'une démarche analytique associant, dans un cadre unifié, les dimensions structurelle et stratégique de la relation interorganisationnelle. Puis nous appliquons ce cadre analytique à certaines questions spécifiques de gestion interorganisationnelle.

1

Introduction**Coordination et choix organisationnel en agroalimentaire**

"In some cases the move towards centralization in vertical marketing systems has resulted in vertical integration. In other cases, the independence of individual system members has been retained, though it has been severely curtailed. Such system members have yielded some of their traditional decisions and activities to a 'system leader' - a firm or a group of firms at another level which make a whole range of decisions pertaining to the vertical marketing system as a whole "

M. Etgar

Journal of Marketing Research, 1976, 13 : 12

Cette introduction s'articule en deux parties. Dans une première partie, après avoir retracé quelques travaux dans la lignée desquels nous nous situons, nous précisons certains acquis et enjeux de notre démarche appliquée à la coordination agroalimentaire (1-1). Une seconde partie détaille le contenu et la spécificité de notre problématique, en relation notamment avec la notion de gouvernance de réseau (1-2).

1-1 Acquis et enjeux des approches analytiques de la coordination agroalimentaire

Nous souhaitons inscrire nos travaux dans une riche tradition de recherche sur la gestion interorganisationnelle en agroalimentaire, et mettre en exergue certains auteurs qui ont servi de point d'ancrage fort à notre parcours de chercheur (1-1-1). Puis nous mettons en évidence ce qui fonde notre motivation à placer l'accent de nos recherches sur une perspective *relationnelle* de la coordination, compte tenu notamment des spécificités du secteur agroalimentaire (1-1-2).

1-1-1 Une tradition de recherches empiriques et l'émergence progressive du *supply chain management*

Nos recherches en sciences de gestion appliquées aux questions de coordination interentreprises s'inscrivent dans une riche tradition ([11]*). A la suite de premières approches centrées sur une vision globale du secteur agroalimentaire¹, Mighell et Jones (1963) tentent une exploration approfondie, dans un cadre empirique précis (les filières avicoles), du choix de mécanismes de coordination interentreprise assurant une efficacité de la chaîne et une répartition équitable du risque entre les acteurs. Un peu plus tard, Goldberg (1968) étend l'analyse à plusieurs filières et systématise pour la première fois une approche en termes de *supply chain management*. A sa suite, Etgar (1976) et Brown (1984) inaugurent les démarches analytiques approfondies de ce qu'ils nomment les 'canaux administrés'. Ces auteurs mettent ainsi en avant les caractéristiques managériales de canaux ou de chaînes verticales de transactions (*vertical marketing systems*). Pour Brown par exemple "le canal administré comporte deux caractéristiques le rapprochant de la firme : le leader du canal est susceptible d'imposer ses décisions à l'ensemble de la chaîne et utilise un processus décisionnel séquentiel (lui permettant de ne pas s'appuyer sur un contrat devant spécifier toutes les contingences possibles), et les autres membres du canal ajustent leur comportement" (Brown, 1984:264).

En France, dans la lignée de l'économie industrielle, la notion de filière appliquée au secteur agroalimentaire permet d'affiner cette vision systémique, le plus souvent dans une visée descriptive². Dans cette mouvance, l'étude des relations interentreprises devient un objet de recherche privilégié. Les recherches sur les contrats, les institutions, les conventions connaissent un essor significatif³. Ces travaux contribuent à mettre en évidence le caractère multidimensionnel de la coordination et à montrer la mutation d'une économie agricole où un encadrement institutionnel rigide laisse la place à l'action des acteurs. Ainsi, Valceschini (1993, 1994) et Sylvander (1995, 1997) montrent l'impact de stratégies de coordination sur le devenir des relations entre agriculteurs et transformateurs ou entre les filières agricoles et leur environnement institutionnel. La dimension qualitative de l'économie agricole et son impact sur la coordination interentreprise est également abordée⁴. Quelques travaux⁵ s'intéressent

* La numérotation entre crochets renvoie à nos textes cités dans la première partie, dont la liste figure dans les références bibliographiques.

¹ Voir par exemple les travaux de Davis & Goldberg (1957).

² Lauret & Perez (1992).

³ Allaire & Boyer (1995)

⁴ Nicolas & Valceschini (1995), Rastoin & Vissac-Charles (1999).

⁵ Brousseau & Codron (1998); Tanguy, Soler & Valceschini (1995).

plus spécifiquement à la dimension stratégique et organisationnelle du choix de formes de coordination⁶. Le lien avec le questionnement théorique des gestionnaires est ainsi créé.

Plus récemment, l'approche dite de *supply chain management (scm)*, dans la lignée de ces démarches centrées sur les modes de gestion de la coordination interentreprise, émerge progressivement comme champ de recherche autonome et va constituer un de nos points d'appui conceptuel ([3], [4], [15], [16]). Pour Beers *et al.* (1998) la *supply chain* doit être abordée "comme une entité autonome, entité nécessitant d'être gérée comme un tout de manière à assurer une meilleure valeur ajoutée au client avec des revenus améliorés et des coûts plus faibles, tout en satisfaisant une variété de contraintes légales" (Beers *et al.* 1998:295). Pour Fearne (1996) l'approche *scm* "cherche à rompre les barrières qui existent entre chaque maillon de la *supply chain* de manière à atteindre un niveau de service plus élevé et des économies substantielles sur les coûts " (Fearne, 1996:3). Ainsi, par les applications aux secteurs agricoles et alimentaires, de nombreux travaux de recherche en sciences de gestion vont enrichir le champ de la réflexion ⁷.

1-1-2 Spécificités de la coordination dans les filières agroalimentaires et intérêt d'une perspective relationnelle

Plusieurs phénomènes conjoints expliquent selon nous l'intérêt et les enjeux de ces démarches pour les secteurs agricoles et agroalimentaires ([12], [13], [14]). Comme le souligne Zylbersztajn (1996), cette question de la coordination interentreprise pose en effet des problèmes particulièrement difficiles aux gestionnaires pour trois séries de raisons intrinsèques au secteur : l'insuffisance du système de prix comme mécanisme de coordination, les interdépendances liées à la qualité des produits, la complexité organisationnelle de filières mettant en relation des maillons fortement atomisés à d'autres plus concentrés⁸.

A ces données intrinsèques il convient aussi d'ajouter deux séries de phénomènes plus extérieurs au secteur : le poids de l'environnement institutionnel et l'impact des technologies de l'information sur les relations interfirmes⁹. Boehlje et Schrader (1998) et nos travaux avec ces auteurs ([1]) caractérisent ce changement structurel par une nouvelle donne fondamentale

⁶ Perez (1989).

⁷ Voir notamment les proceedings des conférences '*Chain Management in Agribusiness and the Food Industries*' de 1994, 1996, 1998, 2000 et 2002, organisées par l'université de Wageningen (Pays-Bas).

⁸ Comme le montre les études de filières agroalimentaires dans Malassis (1979) et Marion (1986).

⁹ Voir Streeter & al. (1991).

: le déclin de la forme marchande dans les relations verticales, et l'essor concomitant de diverses formes de relations contractuelles, d'alliances ou d'intégration. Ce n'est pas seulement le nombre de relations interfirmes qui diminue (moins de marchés spot) mais surtout leur nature qui se transforme. L'interdépendance accrue entre les acteurs pose ainsi des questions d'arbitrage organisationnel, comme la place du prix dans les mécanismes d'incitation, la répartition du risque et de la rente, les mécanismes de contrôle ou le mode de pilotage des actions collectives ([1]).

L'application de l'approche *supply chain management* aux secteurs agroalimentaires s'effectue logiquement en cohérence avec ces spécificités structurelles et stratégiques. Le choix des entreprises agroalimentaires en matière de relations amont et aval est en effet fortement conditionné par des caractéristiques d'environnement (nature de la concurrence, poids des institutions), de produit (incertitude qualitative et interdépendance dans la définition de la qualité des produits), et de structure (degré de concentration très variable d'un stade de la filière à un autre).

Ces spécificités fortes soulignent l'intérêt d'une approche de la gestion dans les filières agroalimentaires dans une perspective relationnelle. Centrée initialement sur la transaction, la gestion interentreprise considère la *relation d'entreprise* comme unité de base de l'analyse¹⁰. Nous caractérisons cette perspective relationnelle par deux éléments : la prise en compte d'un ensemble de transactions et l'élargissement à la relation interorganisationnelle.

- *De la transaction à l'ensemble de transactions.* Un des thèmes récurrents des recherches sur les filières agroalimentaires est celui de l'interdépendance des transactions. Dans le domaine de la gestion de la qualité des produits agroalimentaires par exemple, l'impact de plusieurs agents économiquement indépendants sur la définition de la qualité rend nécessaire la prise en compte simultanée de plusieurs niveaux transactionnels. Cette interdépendance se rencontre également pour les questions d'organisation logistique ou des systèmes d'information.

- *De la relation transactionnelle à la relation interorganisationnelle.* La transaction pure n'implique le plus souvent que deux entreprises sur un horizon temporel relativement court (un transfert de bien, un contre transfert monétaire). La relation d'échange lato sensu implique au contraire des entreprises et des organisations (par exemple des organismes

certificateurs ou des interprofessions) qui, bien que ne participant pas directement aux échanges, n'en influencent pas moins le déroulement. Les formes de l'interaction entre ces organisations sont multiples. Dans tous les cas, le calcul sur cette relation ne s'effectue pas exclusivement sur la transaction interentreprise mais aussi sur des mécanismes métatransactionnels nécessitant la prise en compte d'un horizon temporel long.

Nous affirmons donc clairement la nécessité d'une analyse centrée sur la relation interorganisationnelle : relation d'interdépendances multiples entre organisations autonomes, où l'échange n'est pas réductible à la transaction. Nous verrons que le concept williamsonien de gouvernance, réapproprié par la littérature managériale, a servi de fil conducteur théorique à nos recherches sur l'interorganisationnel. En effet, un des apports majeurs de la recherche managériale repose sur la prise en compte simultanée de la transaction et de l'interorganisation, ce qui a permis de renouveler l'utilisation du concept de gouvernance.

1-2 Problématique de recherche

Nous montrons tout d'abord en quoi -et à quelles conditions- le concept de gouvernance, hérité de l'économie des coûts de transaction, peut constituer un fil directeur de notre démarche. Nous établissons ainsi un lien entre la gouvernance comme structure (dans son sens williamsonien) et la gouvernance relationnelle, c'est à dire lorsque est prise en compte la stratégie des acteurs (1-2-1). Dans un second temps nous montrons pourquoi cette approche duale structure/process peut être riche d'enseignements. Nous entendons ainsi mettre l'accent sur la complémentarité de deux niveaux d'analyse et montrer la pertinence de cette approche, lorsque le résultat (la structure) et la façon dont il s'établit (le process) doivent être associés. Une situation managériale concrète, la gestion d'une marque commune par un réseau d'acteurs, servira d'illustration à notre propos (1-2-2).

1-2-1 Le concept de gouvernance : une lecture institutionnelle de la coordination

¹⁰ Gulati & Singh (1998).

Au delà de leur diversité, un certain nombre de travaux de recherche en gestion place le concept de gouvernance¹¹ au centre de leur démarche analytique¹². Selon Heide (1994), le concept de gouvernance tel qu'il est utilisé en marketing se situe à la confluence de trois champs théoriques : l'économie néo-institutionnelle (Williamson, 1985), le droit contractuel (Macneil, 1980) et la théorie des organisations (Pfeffer et Salancik, 1978). Heide (1994) définit la gouvernance comme "un phénomène multidimensionnel incluant la mise en place, le suivi, la maintenance et l'arrêt des relations entre un ensemble d'entreprises" (Heide, 1994:72). Heide insiste sur la dualité inhérente au concept : selon lui, la gouvernance "va inclure des éléments d'établissement et de structuration de la relation d'échange, *et dans le même temps*¹³ des aspects de mise en application et de contrôle" (Heide, 1994:72). Pour Heide ces deux termes ne peuvent être séparés car ils sont partie prenante d'une même rationalité organisationnelle.

Grâce à cette lecture élargie de la gouvernance, propre notamment aux travaux de marketing interorganisationnel¹⁴, la compréhension du phénomène interorganisationnel s'éclaire selon nous, sur le plan analytique, pour deux raisons essentielles.

(i) La gouvernance, ou matrice institutionnelle encadrant les transactions (Williamson, 1996), correspond dans les faits au contenu de l'arrangement institutionnel. C'est donc le design de cet arrangement qui est au centre de la démarche : répartition des droits de propriété, clauses contractuelles, mécanismes sociaux ou normes dans certains cas. Comme le souligne Heide (1994), l'architecture institutionnelle de la coordination permet, sinon d'en épuiser la complexité, tout au moins d'en comprendre une part essentielle. Ce sont donc les catégories de variables soumises au choix des acteurs que la notion de gouvernance met en évidence ([17]).

(ii) Dans le même temps, la gouvernance est un process, c'est à dire une construction progressive émanant du jeu des acteurs¹⁵. Par exemple, une volonté explicite de collaboration entre deux firmes s'inscrit dans le temps et peut se renforcer si les conditions ou les comportements observables par les partenaires à l'échange sont émis. C'est donc la prise de décision et au final l'allocation des droits de décisions que la notion de gouvernance permet

¹¹ Définie par Williamson comme "la matrice institutionnelle à l'intérieur de laquelle l'intégrité (la totalité) d'une transaction est décidée" (Williamson, 1996:378).

¹² Voir par exemple, pour le secteur agro-alimentaire, Beers & al. (1998), Foss (1996), Hobbs (1996), Ménard (1996), Ricks & al. (1999), Sporleder (1999), Zuurbier & Hagelaar (2000), Zylbersztajn (1996).

¹³ Souligné par nous.

¹⁴ Outre Heide, nous pouvons citer également Achrol (1997), Ghosh & John (1999), Iacobucci (1996).

¹⁵ Sur l'importance de cette dimension du process, voir Trienekens (1999), Zaheer & Venkatraman (1995).

d'appréhender. Ainsi, le concept de gouvernance fournit un cadre pour l'analyse du choix interorganisationnel des acteurs et de leurs calculs stratégiques de plus ou moins long terme ([15], [21]). Cette dualité structure/process constitue un axe fort de notre travail.

1-2-2 Dualité structure/process, choix organisationnel et réseau stratégique

Nos travaux de recherche conduisent donc à s'inscrire d'emblée dans une dualité structure/process et à rendre compte de la complémentarité entre deux niveaux d'analyse :

- l'approche en statique comparative des formes organisationnelles hybrides doit nous permettre d'affiner la nature des relations hybrides et leur logique de constitution. Il convient notamment de repérer la diversité des formes hybrides et leurs caractéristiques. Nous serons ainsi amenés à préciser le contenu de la notion même de forme hybride en relation avec les objectifs de coordination. Lorsque des objectifs de coordination sont finalisés, la forme hybride aboutit à la constitution de réseaux. C'est donc la finalité stratégique des formes hybrides qui permettra d'affiner le contenu relativement générique du concept. Le réseau constitue en quelque sorte l'espace stratégique où s'inscrivent les décisions organisationnelles ([7], [8], [9]).

- Le réseau d'entreprises est le résultat d'une construction progressive, dynamique et interactive. Il apparaît ainsi comme la résultante d'un calcul associant les caractéristiques des transactions et les objectifs stratégiques de coordination. La compréhension de cet arbitrage organisationnel doit placer au premier plan de l'analyse la dimension liée au process. En effet, plus que le résultat du choix en tant que tel, notre analyse cherche à élucider les composantes de l'arbitrage organisationnel et à reconstituer ex post la logique décisionnelle des agents ([21], [23]).

La démonstration de cette nécessaire complémentarité analytique entre ces deux niveaux d'approche constituera l'axe directeur de notre mémoire. Cette complémentarité est justifiée par le fait que le résultat et la façon dont il émerge ne peuvent être totalement séparés en tant qu'objet analytique. Le contenu final d'un objectif de coordination est indéterminé car résultante d'un calcul complexe. En revanche, la façon dont les acteurs définissent les moyens pour arriver à cet objectif peut être l'objet d'un savoir théorique.

Ainsi notre démarche de recherche s'intéresse simultanément aux formes hybrides en agroalimentaire et à la façon dont sont construites les stratégies des acteurs. Au final la forme

organisationnelle hybride comme structure et la logique des décisions interorganisationnelles expliquant son émergence se trouvent intimement liées.

L'exemple de la gestion des marques communes montre bien cette complémentarité entre la nature de la forme organisationnelle hybride et le contenu stratégique de la collaboration ([5], [6], [17]). La création d'une marque commune suppose la mise en commun d'une partie des actifs : dans les secteurs agricoles, il s'agit souvent des actifs de contrôle ou de capital de marque. Les acteurs, autonomes juridiquement, se retrouvent dans une situation d'interdépendance car ces actifs communs sont à la fois source de coûts (communs) et de rente générée par la marque. La forme hybride ainsi constituée ne pourra se maintenir dans le temps - en supposant acquise la réussite d'une stratégie de différenciation verticale - que si elle parvient à mettre en place des mécanismes de pilotage, des mécanismes de protection et de maintien de ce capital commun de marque. Le design institutionnel du réseau est ainsi au cœur de sa réussite stratégique. L'arbitrage sur les choix organisationnels est la résultante d'un calcul complexe, associant minimisation des coûts d'organisation, création de valeur, (re)distribution partielle ou totale de rente collective ou individuelle, procédure de contrôle. Le calcul interorganisationnel des acteurs engagés dans cette stratégie commune aboutit progressivement à une structuration en réseau stratégique muni d'un (ou plusieurs) pilote(s) et d'un ensemble de relations interorganisationnelles. Structuration du réseau et choix organisationnel vont de pair car ils sont au centre d'une même logique, celle du calcul stratégique. L'ambition de ce mémoire est de montrer que nos recherches permettent d'éclairer ce choix interorganisationnel entre acteurs en situation d'interdépendance stratégique ([19], [20]).

Encadré 1

Logique d'ensemble et positionnement du programme de recherche

A partir d'une recherche sur les formes de coordination en agroalimentaire et les structures de gouvernance hybrides encadrant les transactions situées à plusieurs stades de la filière, nous nous sommes progressivement interrogés sur les conditions d'émergence de réseaux d'organisations vus comme des ensembles de relations stables et finalisées par des stratégies collectives. Nous replaçons ainsi la relation interorganisationnelle dans un contexte stratégique donné.

Dans la lignée de cette première approche, nous avons cherché à approfondir la compréhension du choix organisationnel en contexte stratégique. Pour ce faire nous intégrons deux perspectives appliquées au réseau :

- une perspective transactionnelle, axée sur le design de l'arrangement institutionnel per se,*
- une perspective dynamique et stratégique mettant en évidence l'influence de l'objectif de la coordination sur le choix interorganisationnel au sein d'un réseau donné.*

Les dimensions structurelle et stratégique apparaissent ainsi comme complémentaires et indissociables. Ce faisant, c'est la logique même de constitution du réseau en tant que gouvernance - dans le sens d'une matrice institutionnelle encadrant des relations d'échanges - qui s'éclaire. A partir de situations managériales concrètes (marques collectives, marques communes, contrats d'approvisionnement, partenariats distributeurs/fournisseurs) nous proposons au final un cadre d'analyse du choix interorganisationnel entre acteurs en situation d'interdépendance stratégique.

2

De la forme hybride au réseau agroalimentaire : une approche structurelle

"The hybrid form of organization is not a loose amalgam of market and hierarchy but possesses its own discipline rationale. More generally, the logic of each form of governance -market, hybrid, hierarchy- is revealed by the dimensionalization and explication of governance herein developed."

O. E. Williamson

Administrative Science Quarterly, 1991, 36 : 294

Avec Williamson l'étude des formes hybrides investit un domaine de recherche privilégié en agroalimentaire, du fait essentiellement de la diversité des formes organisationnelles de ces secteurs. Après avoir précisé les fondements conceptuels de cette notion de forme hybride en économie des coûts de transaction (2-1), nous détaillons nos questionnements de recherche sur la coordination interentreprise, notamment dans leurs applications aux filières avicole, porcine et fruits et légumes (2-2). Ces premières recherches montrent la pertinence mais aussi les limites de nos démarches centrées sur les structures hybrides étudiées en tant que telles, et nous conduisent à donner une acception plus précise au concept, focalisée sur le réseau d'entreprises (2-3).

2-1 La forme hybride : caractérisation conceptuelle et principe d'efficience

Nous préciserons dans un premier temps le contenu conceptuel de la notion de forme hybride, en relation avec les particularités de la coordination interentreprise, moyen pour nous de dégager le socle théorique majeur à la base de notre démarche (2-1-1). Des travaux complémentaires consacrés notamment à la notion d'autorité au sein des formes hybrides permettent de dégager un lien constitutif entre formes hybrides et réseaux d'entreprises du point de vue de la gouvernance (2-1-2). Enfin nous proposons un état des lieux rapide des recherches, notamment au sein de notre laboratoire INRA-SADAPT, consacrées aux formes

hybrides agroalimentaires et à leur méthodologie d'étude, point de départ de notre réflexion (2-1-3).

2-1-1 Emergence du concept

Traditionnellement centrée sur les deux formes polaires que sont le marché et la hiérarchie, l'économie des coûts de transaction s'efforce progressivement d'inclure dans l'analyse des formes intermédiaires sans pour autant en apporter une définition *a contrario*, du type ni hiérarchie, ni marché ([13]). Williamson (1991) développe et approfondit l'analyse "structurale discrète", c'est à dire l'approche comparative des formes d'organisation basée sur leurs attributs distinctifs. Les trois formes génériques de la gouvernance acquièrent ainsi un statut conceptuel renouvelé qui les distinguent sans ambiguïté du point de vue de leur rationalité propre.

Quel principe actif peut permettre de discriminer et de différencier ces trois formes génériques ? Selon Williamson (1991), c'est l'alignement entre d'une part les caractéristiques des transactions et d'autre part les coûts et compétences propres à chaque structure de gouvernance (dans le sens d'une économie sur les coûts de transaction) qui explique le choix final d'une forme de gouvernance au détriment d'une autre (Williamson, 1991:277).

Le principe actif du choix étant formulé, Williamson cherche à définir précisément les dimensions propres à caractériser plus formellement ces structures de gouvernance génériques. Il distingue ainsi deux dimensions clés : les attributs de la performance et les instruments (ou mécanismes).

Les attributs de la performance peuvent se résumer par leur capacité adaptative aux changements dans l'environnement. Williamson affirme que le problème central posé par l'organisation économique *lato sensu* est un problème d'adaptation. Mais cette notion d'adaptation recouvre en fait, de manière sous jacente, la question de la coordination intra ou interfirme. En effet, Williamson considère que deux catégories d'adaptation se posent aux entreprises :

- l'adaptation de type A (pour autonomie), où les problèmes de coordination sont relativement simples à résoudre, et où le système des prix suffit à ajuster les acteurs,

- l'adaptation de type C (pour coopération), lorsque les conditions environnementales ne permettent plus une coordination par le seul recours à la variable prix. Dans ce cas d'autres mécanismes de coordination seront nécessaires et plus appropriés.

Les instruments (ou mécanismes) ne sont définis par Williamson que par deux de leurs caractéristiques fondamentales : le degré d'incitation et le degré de contrôle. Ce couple incitation/contrôle n'aura pas la même efficacité selon que les agents auront à résoudre des problèmes d'adaptation (et de coordination) de type A ou C. En d'autres termes, à un problème de coordination plus ou moins complexe doivent correspondre des mécanismes d'incitation et de contrôle spécifiques. Williamson définit ainsi le choix d'une forme de gouvernance optimale comme étant la résultante d'un alignement optimal entre des problèmes de coordination et des instruments (ou mécanismes) de coordination. Les trois formes génériques diffèrent donc par leur (plus ou moins grande) capacité à résoudre ces problèmes de coordination (Williamson parle alors de compétences spécifiques à chacune des formes) ([13]).

A partir de cette analyse structurale discrète, il devient ainsi possible de définir positivement la structure de gouvernance hybride. La forme hybride apparaît comme une structure de gouvernance minimisant les coûts de transaction dans un contexte où les problèmes de coordination sont ambivalents (à la fois de type A et de type C), dans une association qui ne rend aucune des deux formes polaires, marché et hiérarchie, plus efficaces.

Cette caractéristique de l'ambivalence nous semble cruciale : elle explique pourquoi, dans certains contextes qui restent à préciser, le recours *simultané* à des mécanismes de coordination de nature distincte apparaît comme une solution organisationnelle optimale. Pour Williamson, la forme hybride va à la fois "préserver l'autonomie", ce qui facilite l'adaptation de type A, tout en permettant une coordination administrative par des contrats de long terme pour faciliter l'adaptation de type C. Au total, cette conceptualisation de la forme hybride comme forme spécifique permet de lui conférer un contenu organisationnel et des caractéristiques distinctives.

2-1-2 Approfondissements théoriques : la notion d'autorité

A la suite de Williamson, Ménard (1997) cherche à approfondir la nature des formes hybrides et à clarifier ce contenu conceptuel encore flou. Pour Ménard, les formes hybrides "désignent une classe de "structure de gouvernance" qui assurent le pilotage des transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des entités autonomes, sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée (...). Ainsi, la dépendance commande une continuité des relations et exige des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché, sans pourtant qu'il y ait constitution d'une entité économiquement et juridiquement autonome" (Ménard, 1997:742).

Le caractère ambivalent de la forme hybride se retrouve dans la notion de pilotage ou de 'gouvernement'. Ce pilotage n'est ni centralisé (par la hiérarchie), ni totalement décentralisé (comme dans la forme marché), mais doit au contraire combiner des éléments de contrôle centralisé et d'autonomie des parties. Ménard introduit le concept d'autorité pour rendre compte de ce mode de pilotage spécifique, notion distincte de la relation hiérarchique comme de la relation par les prix. L'autorité se définit comme "la délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous classe de leur domaine d'action". Ainsi, "une entité *i* a de l'autorité sur une entité *j* lorsque *j* consent à transférer *ex ante* la capacité de décider à *i* sur une classe d'actions *A* tout en maintenant des droits de propriétés eu égard aux effets de cette action" (Ménard, 1997:746).

Les modalités d'exercice de cette autorité sont fortement variables d'une forme hybride à l'autre. Un des domaines de recherche possible consiste en un repérage plus fin de ces modalités. Ménard (1997) en distingue quatre:

- l'influence, due le plus souvent à une situation privilégiée par rapport à l'environnement ou dans une chaîne de transaction,
- la confiance, lorsque l'incertitude radicale empêche ou freine toute formalisation contractuelle,
- le leadership, lorsque la relation d'autorité s'ajuste à une relation de dépendance explicite (liée par exemple à des aspects financiers ou techniques),
- enfin l'institution *ad hoc* qui correspond à la création d'une institution instaurant un ordre dans les relations entre participants.

A partir de cette notion d'autorité, il devient possible de caractériser plus finement les mécanismes d'incitation et de contrôle propres aux formes hybrides. Un certain nombre de travaux appliqués aux secteurs agricoles et agroalimentaires permettront d'illustrer la diversité de ces mécanismes.

2-1-3 Formes hybrides dans les secteurs agroalimentaires

L'étude des formes hybrides trouve un terrain d'application privilégié en agroalimentaire. C'est probablement parce que ces secteurs offrent une palette exceptionnellement riche de diverses formes d'organisations. La complexité de la structuration technico-économique des filières, le poids de l'environnement institutionnel, les caractéristiques qualitatives du bien agricole et alimentaire sont sans doute quelques-uns des facteurs explicatifs de cet état de fait.

Initiées dans le début des années 1990 avec les travaux sur les contrats agricoles,¹⁶ nos recherches empiriques ([7]) élaborées dans le laboratoire INRA-SADAPT nous ont permis d'approfondir la compréhension des modes d'organisation agroalimentaires dans deux directions :

- dans un premier temps par l'étude des contrats agricoles du point de vue de leur mise en œuvre. L'objectif de ces recherches était de comprendre l'articulation entre le contenu du contrat et son environnement organisationnel.

- dans un second temps par l'étude des formes hybrides en tant que formes d'organisation complexes encadrant un ensemble de transactions. Des recherches¹⁷ basées sur une analyse comparative d'études de cas a mis en évidence la diversité organisationnelle des formes hybrides.

A la suite de Yin (1994), cette démarche méthodologique de l'étude de cas permet de tester à la manière d'une expérimentation la validité d'hypothèses scientifiques. Comme le souligne Yin, "la méthode de généralisation des résultats est une généralisation analytique dans laquelle la théorie est utilisée comme une matrice pour comparer les études de cas" (Yin, 1994:31). Les premiers apports de ces recherches concernent essentiellement le lien entre les formes hybrides et la nature de la coordination interentreprise.

¹⁶ Voir par exemple Valceschini (1995).

¹⁷ Voir notamment Raynaud (1997) et Mazé (2000).

2-2 Coordination et formes organisationnelles en agroalimentaire : premiers apports

A partir de ces présupposés théoriques et de leurs premières applications aux secteurs agroalimentaires, notre travail teste la validité de la notion à partir de la diversité du matériel empirique. Nous aborderons ce questionnement en suivant trois axes qui trouvent échos dans quelques-uns de nos travaux : l'analyse des formes de coordination (2-2-1), l'étude des relations distributeurs/fournisseurs (2-2-2), et l'approche organisationnelle (2-2-3).

2-2-1 L'analyse des formes de coordination

La notion de forme de coordination constitue en quelque sorte une approche exogène de la notion de forme hybride. Cette notion s'intéresse à la façon dont les entreprises "coordonnent le plan d'unités économiques élémentaires" (Ménard, 1990:118) soit au niveau d'un même stade de production, soit entre deux stades successifs.

On s'intéresse alors à la totalité du phénomène : lorsqu'il s'agit de filières agroalimentaires, la forme de coordination implique un ensemble parfois vaste de transactions élémentaires. Ce qui importe ici est de saisir le phénomène dans toute son ampleur et toute sa complexité. Nos travaux sur la filière pomme de terre de conservation constituent une première illustration de cette démarche. Nous avons mis en évidence l'émergence de nouvelles formes de coordination dans le cadre des politiques d'approvisionnement de la grande distribution ([25]).

Le point de départ de cette évolution naît d'une transformation des caractéristiques des transactions au niveau du marché final de la pomme de terre. D'un produit basique, largement indifférencié, le marché évolue vers une segmentation accrue des produits, notamment en terme variétal. Mais, dans le même temps, la pression concurrentielle entre les enseignes reste forte et le maintien du statut de produit d'appel de la pomme de terre implique une recherche constante d'économie de coûts. Compte tenu des caractéristiques du produit (pondéreux et d'un prix de vente faible), les firmes de la grande distribution recherchent avant tout l'efficience logistique.

Au-delà des divergences de stratégies entre les enseignes, cette évolution du marché fait naître deux types de contraintes dans les relations avec les fournisseurs :

- au niveau logistique : la création de produits spécifiques se couple avec la recherche - classique pour de nombreux produits - d'un effet volume. Ainsi, la coordination logistique devra permettre de concentrer l'offre et d'atteindre un volume critique, tout en maintenant la diversité des produits ([12]),

- au niveau marketing : l'engagement dans les marques de distributeurs incite les entreprises de grande distribution à limiter l'incertitude sur les produits et à mettre en place des mécanismes de contrôle des approvisionnements. Selon les enseignes, ces mécanismes passent d'une politique contractuelle (mise en place de contrat de production) à une démarche complète de contrôle de la production, par l'intermédiaire notamment de chartes de qualité ([16]).

La conséquence de ces contraintes est une modification profonde de la structuration des fournisseurs qui se regroupent en pôle de compétences complémentaires selon une double logique de complémentarité de produits et de régions.

L'intérêt majeur de ces approches centrées sur les formes de coordination est qu'elles permettent de faire porter l'analyse sur la globalité des fonctions (marketing, logistique, production) indépendamment de la nature des acteurs impliqués (Paché et Des Garets, 1997). Nous pensons en effet que le lien entre les évolutions des transactions d'aval induit des modifications profondes vers l'amont, jusque dans les configurations productives et marchandes.

Une approche similaire de comparaison de formes de coordination est conduite entre les filières porcines américaines et européennes ([1]), ce qui a permis de mettre en évidence une évolution de ces filières vers des formes de coordination coopérative : diminution des liens marchands purs et progression de formes hybrides (contrat ou alliance verticale) voire, dans certains cas, de l'intégration verticale.

Les filières porcines fournissent également une illustration du passage d'un besoin de coordination simple à une coordination complexe. C'est notamment la demande par les consommateurs de garanties sur la qualité sanitaire des produits qui renforce l'incertitude sur les transactions. Nous suggérons que l'arbitrage sur les risques encourus par les acteurs joue un rôle déterminant dans la redéfinition des formes de coordination. Ces risques déterminants dans le choix des mécanismes de coordination sont de trois types :

- les risques liés aux prix des intrants ou des produits finaux : les stratégies de contractualisation d'amont ou d'aval limitent les fluctuations des prix propres aux marchés spot,

- les risques liés aux spécificités des quantités et des qualités demandées : la capacité à coordonner au plus juste les besoins réels aura un impact sur le taux d'utilisation des équipements donc sur les coûts finaux de production. De même la recherche de produits spécifiques rend la satisfaction de la demande plus sensible aux disponibilités en produit.

- les risques liés à l'environnement et à la santé : ces risques présentent la particularité d'être difficilement imputables à une partie.

Ces premières interrogations sur les formes de coordination en agroalimentaire nous ont permis de saisir le lien entre coordination complexe et réponses en termes de formes hybrides, essentiellement sous une forme contractuelle. Des travaux complémentaires ont cherché à explorer plus complètement la nature même de ces formes hybrides.

2-2-2 Stratégie interorganisationnelle et formes hybrides : l'étude des relations distributeurs/fournisseurs

L'étude des formes hybrides peut aussi se faire en centrant l'analyse sur les relations entre une entreprise donnée et ses fournisseurs. Un ensemble de relations bilatérales, qui chacune prise isolément constitue une transaction élémentaire, est le point de départ de l'analyse. Cette démarche est rendue pertinente par l'existence simultanée d'une multiplicité de relations d'approvisionnement pour une seule et même entreprise, diversité dont l'analyse comparative essaie de rendre compte.

Le terrain de recherche est celui des filières des fruits et légumes frais ([15], [16]), et plus particulièrement des relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Deux types d'hétérogénéité organisationnelle sont observés : entre enseignes, et pour une même enseigne, entre ses fournisseurs.

Pourtant, plutôt que de s'intéresser à cette diversité donnée, nous avons cherché à comprendre la construction des formes hybrides telles qu'elles nous apparaissaient, non pas comme un ensemble (une ou plusieurs formes de coordination), mais du point de vue d'un acteur de la chaîne de transaction. Autrement dit, nous appliquons la démarche d'analyse à la constitution de forme hybride comme résultante de stratégies délibérées d'un ou plusieurs acteurs. L'application à des stratégies d'approvisionnement pour des produits basiques (pomme, tomate) avait pour objectif de diminuer le poids des facteurs exogènes susceptibles d'influer sur les choix interorganisationnels.

Cette démarche nous a permis un premier élargissement du cadre conceptuel de l'économie des coûts de transaction vers la prise en compte d'autres facteurs. Ainsi l'existence d'une diversité organisationnelle, qui semblait a priori difficilement explicable par le seul recours aux caractéristiques de transactions, trouvait une nouvelle piste d'explication possible. En axant l'analyse plus sur la dynamique de constitution que sur la statique comparative, il devenait possible d'intégrer dans la démarche le comportement des acteurs.

En fait, les caractéristiques des transactions, par exemple l'incertitude, ne sont plus traitées indépendamment de leur contexte mais eu égard aux stratégies et aux objectifs de la coordination ([13]). Autrement dit il nous apparaît difficile, à ce moment, de faire abstraction du contenu réel assigné à telle ou telle forme de coordination lorsque sont étudiées les caractéristiques des transactions. En d'autres termes, l'importance de ces caractéristiques n'est pas une donnée absolue mais dépend du contexte stratégique.

Dans le secteur des fruits et légumes, deux grands types de stratégies d'approvisionnement de la grande distribution en tomates et pommes émergent :

- le premier mode de gestion met l'accent sur un calcul de moyen terme et recherche le développement de relations interfirmes plus fortes,
- le second mode est proche du marché pur. L'incertitude sur la qualité des produits est élevée et rien n'est fait, au niveau de la centrale d'achat, pour réduire cette incertitude sur la qualité. C'est plutôt le recours à de multiples fournisseurs qui permet de gérer au mieux cette incertitude sur la qualité, en changeant constamment de source d'approvisionnement.

Ces stratégies d'approvisionnement distinctes se retrouvent dans une démarche comparative menée entre trois pays, la France, les USA, les Pays-Bas ([25]). En plaçant les acteurs dans des contextes institutionnels et technologiques sensiblement différents, la démarche apportait un facteur d'hétérogénéité supplémentaire.

Néanmoins, cette approche de stratégies d'approvisionnement dans des contextes nationaux hétérogènes montre l'impact fort des environnements institutionnels nationaux, par les ressources qu'ils peuvent fournir aux acteurs. Ces ressources concernent essentiellement, dans le domaine agroalimentaire, les droits de propriétés bien définis mis à la disposition des acteurs économiques. C'est par exemple le cas des produits d'appellation d'origine contrôlée ou des produits biologiques.

2-2-3 L'approche organisationnelle : la forme hybride comme objet autonome

L'approche organisationnelle privilégie une organisation donnée en tant que telle, c'est à dire dont les contours se définissent sans difficulté méthodologique majeure, et consiste à en étudier les mécanismes de coordination. La mise en évidence de ces caractéristiques organisationnelles passe le plus souvent par une démarche comparative, permettant d'en faire ressortir les invariants et le cas échéant les déterminants des disparités entre deux ou plusieurs formes organisationnelles.

Cette démarche a notamment été appliquée lors de nos travaux sur deux formes organisationnelles dans le secteur de la tomate fraîche en Bretagne ([3], [4]). Le choix d'un même produit et d'une même région avait pour but de réduire les variables exogènes (aspects technologiques, environnement marchand, environnement naturel...) susceptibles d'induire des variations dans les choix organisationnels. Ainsi il devenait possible de comparer la genèse et le fonctionnement de deux formes organisationnelles du point de vue interne, et d'en saisir la logique.

L'objet 'forme d'organisation' étudié était d'un côté le groupe de coopératives Savéol, de l'autre le groupement de producteurs et son marché au cadran. L'encadré 2 en résume brièvement les caractéristiques.

Encadré 2

Formes organisationnelles dans le secteur de la tomate fraîche

Savéol

Savéol est constitué d'une centaine de producteurs indépendants de tomates. Ces producteurs sont regroupés en quatre coopératives qui assurent le transport, le tri et le conditionnement des produits. Deux de ces coopératives se sont constituées en un GIE pour la recherche et la fourniture d'intrants à destination des serristes. Par ailleurs ces quatre coopératives sont les actionnaires principaux d'une société de type SICA-GIE, la SMO (Société Maraîchère de l'Ouest). La SMO est en charge du suivi agronomique et du contrôle des producteurs, ainsi que de la promotion et de la vente des produits. Les relations établies avec les transporteurs sont des relations contractuelles de long terme. Savéol a également constitué des clubs sous la forme GIE avec certains grossistes du MIN de Rungis. Savéol présente la particularité organisationnelle d'une spécialisation forte sur la tomate et d'une intégration de la fonction d'expédition.

Le marché au cadran

Les deux groupements de producteurs en charge du marché au cadran sont constitués d'un grand nombre de producteurs indépendants, pour la plupart non spécialisés dans la tomate. La structure du cadran est directement gérée par ces groupements. Cette structure permet un regroupement physique de l'offre et une confrontation avec des expéditeurs accrédités par les groupements sur la base de spécifications. L'expéditeur s'engage en effet à une présence régulière et doit fournir des garanties sur sa solvabilité. Une forme d'enchère dégressive permet l'établissement des transactions. Par ailleurs les fonctions de transport en amont (de la production vers le marché au cadran) sont totalement sous traitées et effectuées par des agents indépendants. La structure du cadran offre l'exemple d'un marché organisé autour de groupements de producteurs, avec peu de spécialisation et des relations marchandes encadrées avec les expéditeurs.

Un des acquis de cette recherche comparative est essentiellement une meilleure compréhension des éléments constitutifs d'une forme hybride. Résumons ces éléments en trois points.

(i) *L'existence d'un ou plusieurs pilotes, défini comme le dépositaire d'un certain niveau de prises de décision pour le compte d'autres acteurs.* Cet enchevêtrement de décisions interdépendantes est particulièrement net au sein du groupe Savéol : le producteur individuel est bien le dépositaire des décisions propres à son entreprise (au premier chef l'investissement dans un outil de production particulièrement onéreux, la serre), mais dans le même temps certaines décisions de production sont le fait de l'entreprise filiale des coopératives. A noter qu'à cet égard la coopérative est un niveau intermédiaire car elle apparaît comme ayant autorité sur le producteur individuel et dans le même temps soumise aux décisions de la filiale commune.

Nous mettons ainsi en évidence deux éléments distinctifs de la forme hybride :

- l'existence d'une instance, l'autorité, perçue à la fois comme principe et comme structure repérable,
- la structure institutionnelle de cette instance, qui peut être simple (un seul niveau de délégation) ou multiple (deux niveaux de délégation, voire davantage).

Pourtant, dans le même temps, l'étude du cadran montre une réalité moins tranchée. Les groupements de producteurs jouent effectivement un rôle de gestionnaire du marché au cadran, mais leur autorité est sensiblement moins affirmée vis-à-vis des expéditeurs. Le groupement apparaît plutôt comme un énonciateur de règles à suivre mais n'influence pas (ou peu) le jeu normal du marché. Il nous semble donc qu'à ce stade de la réflexion, autorité comme principe et autorité comme structure institutionnelle ne vont pas forcément de pair.

(ii) *La nature des liens constitutifs de la forme hybride.* Ceux-ci ne sont pas réductibles à des relations contractuelles. Ces liens peuvent être financiers, contractuels simples, contractuels et coopératifs, sociaux. Cette extrême diversité qui fonde la forme hybride apparaît d'emblée comme une difficulté méthodologique majeure, et ce pour deux raisons. Elle rend le repérage de la forme hybride sur la base de ces relations comme aléatoire ou en tout cas difficile. Cette diversité pose aussi problème à l'analyste cherchant à comparer et à décrypter leur contenu et leur fonctionnement en tant que mécanismes d'incitation ou de contrôle.

(iii) *La compréhension de la logique interne, non pas de constitution, mais de fonctionnement propre à ces deux formes organisationnelles.* Nous émettons notamment l'hypothèse d'une existence simultanée de formes organisationnelles distinctes dans leurs objectifs stratégiques mais également efficaces du point de vue organisationnel. Situés sur des marchés identiques, Savéol et les groupements de producteurs vendant sur le marché au cadran ont chacun la capacité à remplir leurs objectifs stratégiques tout en ayant des modes d'organisation distincts. Cette observation empirique conduit à une première interrogation sur le statut de la notion d'efficacité organisationnelle et de son lien avec la stratégie.

2-3 De l'approche structurelle au réseau stratégique

Nos premiers travaux de recherche nous ont permis de tester la pertinence du concept de forme hybride dans le secteur agroalimentaire. Ce faisant nous avons mis en évidence l'intérêt d'une nouvelle acception de la notion centrée sur une dimension stratégique. Cette redéfinition du concept de forme hybride prend appui sur un élargissement du principe actif de minimisation des coûts de transaction (2-3-1). Dans un deuxième temps nous mettons en évidence les éléments qui selon nous constituent la gouvernance de réseau (2-3-2). Enfin nous initions notre réflexion sur la logique de constitution des réseaux d'entreprises et sur le principe actif de l'arbitrage organisationnel (2-3-3).

2-3-1 Apports et limites d'une statique comparative de la coordination agroalimentaire

Williamson a défini son approche des formes organisationnelles comme une analyse structurelle discrète, c'est à dire comme une catégorisation exclusive de formes organisationnelles types, non réductibles les unes aux autres. Nos travaux sur les formes hybrides permettent, selon nous, d'affiner cette typologie en prenant en compte la diversité structurelle de ces formes hybrides. Une première catégorisation ([13]) a permis de définir deux axes de différenciation :

- un axe centré sur les mécanismes,
- un axe centré sur la répartition des droits de propriétés.

Au-delà de la diversité de nos approches méthodologiques, il est possible d'en dessiner les contours communs. En explorant plusieurs pistes - organisation autonome, relation

interfirme liée à une transaction, formes globales de coordination - le statut même de la forme hybride s'éclaire. Il va nous conduire à redéfinir ce que nous entendons par forme hybride et à lui donner un contenu plus spécifique, plus restreint, mais nécessaire à qui souhaite en comprendre plus complètement les caractéristiques et le fonctionnement.

La difficulté méthodologique majeure de l'étude de la forme hybride tient au fait qu'elle n'est ni une relation pure entre deux entités séparées légalement (le marché), ni une organisation clairement identifiée par un statut juridiquement bien défini (la firme unifiée). Dès que l'on centre l'analyse sur les formes de coordination et ses déterminants, le principe actif de choix d'un mode de coordination au détriment d'un autre ne semble pas pouvoir se faire que par un arbitrage sur la minimisation des coûts de transaction. Cette critique ([13]) reprend les arguments de Zajac et Olsen (1993). Selon ces auteurs, l'économie des coûts de transaction est "essentiellement une analyse d'une seule partie de la minimisation des coûts" (Zajac et Olsen, 1993:132). La notion d'interdépendance entre les parties engagées dans l'échange est négligée. Pour ce faire, une analyse uniquement structurale n'est pas suffisante car elle ne prend pas complètement en compte des processus de choix et la question de l'intertemporalité, c'est à dire de l'interdépendance entre les acteurs évoluant avec le temps et construisant leurs relations de manière interactive.

Point de départ d'une approche renouvelée de l'analyse des formes de coordination, il convient de développer précisément ces arguments. Par l'accent mis sur la décision de faire ou de faire faire pour une firme donnée, l'analyse tend à se focaliser sur l'arbitrage d'une seule firme, au détriment de l'interaction possible entre deux ou plusieurs firmes. Zajac et Olsen considèrent en effet que cette décision ne peut être dissociée des autres. L'interdépendance des parties est telle que le choix interorganisationnel sera en quelque sorte surdéterminé par cette interaction.

C'est le cas notamment des décisions jointes en marketing (mise en place d'une joint venture par exemple) qui peuvent, à terme, déboucher sur de véritables stratégies interorganisationnelles. Mais, à l'inverse, une décision jointe peut aussi se faire a minima, c'est à dire avec la volonté de ne pas nuire, directement ou indirectement, à la bonne marche des affaires. Il convient donc de s'interroger sur les préférences et les motivations des parties prenantes à l'échange. La compréhension d'une relation interentreprise suppose donc également l'exploration des possibilités de collaboration explicite.

D'autre part Zajac et Olsen considèrent que la 'transformation fondamentale' williamsonienne, c'est à dire le fait que la spécificité des actifs à l'échange modifie radicalement les conditions de l'échange, ne peut pas être étudiée que comme "une simple comparaison de propriétés structurales ex ante et ex post" (Zajac et Olsen, 1993:137).

Ces auteurs soulignent ainsi ce qui constitue, selon nous, un des enjeux majeurs de l'étude des formes hybrides : la perception de leur constitution et de leurs choix interorganisationnels. Au niveau méthodologique, il convient d'articuler l'objet étudié et son mode de constitution, c'est à dire la logique qui préside à son émergence. L'arbitrage sur les ressources spécifiques nécessaires à telle ou telle stratégie et sur le mode de contrôle de ces ressources s'avère être l'élément clé de l'analyse.

2-3-2 Eléments constitutifs de la forme hybride comme réseau

Nous proposons donc dans les faits une vision de la forme hybride qui se construit comme organisation autonome, comme réseau d'entreprises, par opposition à la vision classique de l'économie des coûts de transaction, où la structure de gouvernance hybride est une matrice institutionnelle encadrant la transaction construite en dehors de toute finalité stratégique. La vision classique se heurte à des difficultés méthodologiques lorsque l'on s'intéresse aux formes concrètes d'organisation.

Dans la perspective ouverte par Jarillo (1988) et Powell (1990), le réseau se définit avant tout comme un ensemble structuré et finalisé. Tout comme l'organisation hiérarchique, le réseau ne doit son identité qu'à une forme de centralisation des droits et des processus de décisions. Mais, à la différence de l'organisation intégrée, le caractère collectif de certaines décisions associe sous diverses formes des acteurs autonomes. La forme hybride se distingue donc par son lien, même indirect, à un centre dont il conviendra d'éclairer le statut. La notion de réseau stratégique met en avant la logique stratégique de l'émergence du pilote et du choix des relations interorganisationnelles. Cette conception du réseau se retrouve notamment dans Jarillo (1988), et Håkansson et Johanson (1993). Dans le secteur agroalimentaire, Zylbersztajn (1996) et Sporleder (1992, 1999) développent une conception similaire : c'est l'objectif stratégique élaboré par un ensemble d'entreprises qui explique l'émergence et la permanence de liens organisationnels.

A partir de l'exemple de Savéol ([17]), nous avons approfondi cette notion de forme hybride comme réseau en mettant l'accent sur deux éléments. Le premier a trait à une meilleure compréhension de ce qu'est la notion d'autorité collective au sein du réseau agroalimentaire ; le second s'intéresse aux relations interorganisationnelles entre les partenaires membres du réseau.

L'autorité se définit comme un mode de pilotage spécifique des transactions. Ce mode de pilotage combine des éléments de centralisation et des éléments d'autonomie. Appliqué à une transaction isolée le repérage de l'autorité ne pose pas de difficultés majeures : deux entités indépendantes juridiquement peuvent établir un lien d'autorité pour une partie de leurs actions (par exemple une relation de sous-traitance). Pour un ensemble de transactions le long d'une chaîne de production, une multitude de relations d'autorité est susceptible de coexister. Pourtant, l'idée d'un 'élément centralisateur'¹⁸ dans la relation d'autorité conduit à réduire cette complexité inhérente à la chaîne de transactions. Ainsi, dans le cadre du groupe Savéol, la joint venture créée par les coopératives joue ce rôle. Cette notion de centre du réseau constitue ainsi un point d'ancrage fort pour l'analyse des formes hybrides ([17]). Dans le cadre d'un réseau, nous mettons ainsi en évidence la différence entre principe d'autorité et structure formelle d'autorité. Si le principe d'autorité semble inhérent au réseau, l'architecture de la structure formelle d'autorité apparaît au contraire comme fortement variable. Cette architecture est plus ou moins complexe et peut comporter un ou plusieurs niveaux de délégation.

Le deuxième élément constitutif du réseau est la relation interorganisationnelle. Dans le cadre de Savéol, nous analysons les mécanismes d'incitation et de contrôle mis en œuvre au niveau collectif. Nous prolongeons notamment une première grille de lecture des relations interentreprises mettant en avant les caractéristiques informationnelles de l'échange ([13]). La programmabilité (la capacité à rendre les tâches des agents plus ou moins observables), et la séparabilité (la capacité à identifier l'agent ayant réalisé l'effort) explique l'émergence d'un système d'information au sein du réseau.

C'est donc vers une lecture du réseau comme structure de gouvernance multiple que nous nous orienterons. Initiée par de nombreux travaux empiriques sur les réseaux stratégiques agroalimentaires¹⁹, notre démarche place la dimension stratégique au centre de

¹⁸ La question de l'élément centralisateur dans un réseau est présente chez de nombreux auteurs, par exemple Powell (1990), Campbell & Wilson (1996), Baden-Fuller & Lorenzoni (1995), Paché (1996).

¹⁹ Voir par exemple Amanor-Boadu & *al.* (1993); Coaldrake & *al.* (1995); Hobbs & *al.* (2000).

l'analyse. Cette dimension permet de comprendre plus complètement comment s'effectuent les arbitrages organisationnels.

2-3-3 Objectifs stratégiques et réseau d'entreprises

Munis d'une définition plus restrictive de la forme hybride, interrogeons-nous sur le principe d'efficacité susceptible d'en expliquer la formation. L'approche de l'économie des coûts de transaction place le critère de remédiabilité (*'remediableness'*) comme un principe clé du choix des formes organisationnelles. Avec la notion de remédiabilité, l'efficacité organisationnelle n'est pas donnée dans l'absolu mais uniquement par rapport à des formes concrètement réalisables à un moment donné, c'est à dire à environnement institutionnel constant. En l'absence de normes organisationnelles préétablies, deux éléments sont susceptibles d'expliquer la logique des choix organisationnels :

- l'existence de régularités organisationnelles liées à l'alignement entre caractéristiques des transactions et formes de gouvernance, phénomène qui peut être observé et mesuré.
- l'existence d'une sélection concurrentielle dite 'semi-faible', tendant à ne maintenir que les formes efficaces économiquement et pouvant résister au jeu de la concurrence.

La notion de remédiabilité pose comme principe actif du choix organisationnel la recherche de l'efficacité (dans le sens d'une économie maximale input/output) tant qu'aucune alternative faisable ne pourra être décrite et mise en place avec des gains nets.

Pourtant, dans le cadre de stratégies interorganisationnelles, le principe de choix des formes de gouvernance doit aussi rendre compte du contenu stratégique de ces choix. Nous allons donc chercher à élargir l'analyse dans le sens d'une plus grande prise en compte de cette logique. Cet élargissement de l'objet de recherche se situe dans la perspective ouverte par Ring et Van de Ven (1992, 1994) sur les comportements coopératifs. Pour ces auteurs, la relation interorganisationnelle doit s'appréhender dans son contenu stratégique²⁰. Pour ce faire, ils suggèrent de relâcher l'hypothèse d'opportunisme au profit d'une hypothèse de loyauté (*'trustworthiness'*) permettant :

- de définir la façon dont les firmes construisent leur coopération,
- d'explorer les bénéfices de cette coopération dans le moyen et long terme.

²⁰ Cette démarche centrée sur le contenu stratégique du réseau est développée par Ebers (1997), Grandori & Soda (1995), Gulati, Nohria & Zaheer (2000).

Ainsi l'élargissement de notre champ de recherche correspond à un constat et à une intuition. Le constat, c'est la difficulté à appréhender la structure de gouvernance hybride indépendamment de ce qui l'a fait émerger ou de ce qui peut permettre d'expliquer son émergence. L'intuition de recherche repose sur une compréhension des formes d'organisation à partir du mouvement et de la dynamique des choix interorganisationnels. L'analyse de la forme hybride va donc se faire en relation à un principe d'arbitrage organisationnel. L'objectif premier d'une telle analyse est de mieux saisir les objectifs stratégiques de la coordination.

3

Objectifs stratégiques et choix interorganisationnels dans les réseaux agroalimentaires

"The important distinction we want to make is that governance set-up costs involve an initial, up-front investment which creates the safeguard, which in turn influences the ongoing transaction costs (i.e. bargaining, monitoring costs) in the exchange relationships".

J. H. Dyer

Strategic Management Journal, 1997, 18 : 537

Parti d'une analyse comparative des formes organisationnelles hybrides, nous mettons en évidence la nécessité et l'intérêt d'un élargissement de l'analyse structurelle (3-1). Puis nous faisons le point sur les acquis de nos recherches sur quelques réseaux agroalimentaires et la définition de leur gouvernance (3-2). Enfin nous prolongeons la réflexion en tentant de généraliser certains de nos résultats, notamment sur le cadre d'analyse et sur les principes actifs du choix interorganisationnel dans les réseaux. Nous parvenons ainsi à éclairer les mécanismes de l'arbitrage interorganisationnel dans le cadre de l'action stratégique collective (3-3).

3-1 L'enrichissement du modèle transactionnel

Nous avons observé que le principe d'efficacité williamsonien place la question de la minimisation des coûts de transaction au centre de l'arbitrage organisationnel. Nous chercherons, dans un premier temps, à préciser le contenu et l'originalité des apports de chercheurs en sciences de gestion qui ont enrichi ce principe d'efficacité (3-1-1). Le modèle transactionnel est également questionné sur l'hypothèse d'opportunisme des acteurs. L'observation du terrain, notamment agroalimentaire, oblige à reconsidérer cette hypothèse et à inclure dans l'analyse les constructions délibérées d'espaces d'échanges normalisés (3-1-2). La compréhension de cette construction nécessite également un élargissement de l'horizon temporel de l'arbitrage organisationnel et la prise en compte du processus conduisant à la coopération (3-1-3).

3-1-1 Un principe conjoint de minimisation des coûts et de maximisation de la valeur

Avec les travaux de Ghosh et John (1999), l'étude de la gouvernance relationnelle cherche à prendre en compte de manière plus complète le modèle de base de l'économie des coûts de transaction en élargissant certains de ses présupposés. Leur objectif, clairement affirmé, est d'aborder les décisions de marketing stratégique dans le cadre de réseaux stratégiques. Ainsi, dans leur approche, la forme de gouvernance n'est plus seulement alignée avec les caractéristiques des transactions dans une optique de minimisation des coûts (de transaction), mais aussi avec l'objectif de maximiser la valeur jointe²¹.

Deux éléments mis en évidence par ses auteurs ont été déterminants pour notre étude des réseaux agroalimentaires ([18], [19]) : le premier a trait à la création de valeur, le second à la répartition (*'value claim'*) de cette valeur entre les agents concernés. Pour Ghosh et John, la création de valeur est inhérente aux stratégies de coopération interfirmes. Ils considèrent que lorsque deux firmes entrent dans une relation d'échange, elles auront toutes les deux intérêt à investir dans des actifs assurant la valeur jointe maximum, indépendamment du fait que ces investissements sont spécifiquement liés à cette transaction. Ainsi, les parties "sont motivées pour concevoir des formes de gouvernance qui possèdent des sauvegardes suffisantes pour protéger ces investissements vulnérables, de manière à atteindre au plus près la maximisation de la valeur jointe" (Ghosh et John, 1999:134).

La question de la répartition de la valeur est plus complexe. Comme le rappellent les auteurs, "les entreprises, dans le réseau stratégique, demeurent centrées sur leur intérêt direct, aussi elles ne mettront en place des activités associées à une plus grande valeur jointe que si et seulement si leur part respective de la valeur jointe excède leurs profits antérieurs" (Ghosh et John, 1999:133). Ces entreprises chercheront donc à augmenter leur pouvoir de négociation ex post, pouvoir qui détermine la part du gain perçu. Les auteurs considèrent que trois attributs critiques des transactions permettent de mesurer ce pouvoir de négociation : la nature de la spécificité des actifs, les problèmes d'adaptation, et des problèmes de mesure de la performance. En cohérence avec l'approche williamsonienne, trois formes génériques de gouvernance sont définies à partir de leurs propriétés distinctives. Ainsi la gouvernance de réseau a pour aspect unique sa dépendance aux investissements mutuels spécifiques au réseau,

²¹ Des applications de cette démarche aux secteurs agroalimentaires se trouvent chez Van Heck & Zuurbier (1989), Hobbs (1996).

associée à des normes implicites assurant la sauvegarde et la répartition de la valeur créée. La gouvernance de réseau se distingue notamment par ses propriétés médianes :

- les incitations à créer de la valeur sont plus fortes que la hiérarchie mais plus limitées que le marché,

- les propriétés de protection de la valeur sont plus fortes que le marché mais plus faibles que la hiérarchie.

Cette perspective fournit les premiers éléments d'une grille d'analyse des réseaux agroalimentaires, en se focalisant sur l'étude des mécanismes de création, de protection et de répartition de la valeur.

3-1-2 L'accent mis sur les mécanismes non contractuels

Les recherches sur les mécanismes non contractuels de coordination autorisent une nouvelle perspective sur la question de l'opportunisme ([15]). En effet, l'opportunisme fait partie des hypothèses de base de la théorie des coûts de transaction. Certains auteurs remettent en cause cette vision et s'efforcent de montrer que les acteurs vont rendre endogène cette contrainte d'opportunisme 'ambient' dans leurs choix. Ainsi Jones, Hesterly et Borgatti (1997) par leur démarche, définissent la gouvernance de réseau comme "un ensemble sélectionné, persistant et structuré d'entreprises autonomes engagées dans la production de produits ou services basée sur des contrats implicites et sans limite de durée. L'objectif est l'adaptation aux contingences de l'environnement, à la coordination et à la sauvegarde des échanges. Ces contrats sont socialement - et non pas légalement - contraignants" (Jones *et al.* 1997:914).

Pour ces auteurs, le passage d'une approche dyadique (la relation bilatérale) à une approche s'intéressant à un ensemble de relations multilatérales nécessite un élargissement des présupposés de l'économie des coûts de transaction dans le sens d'une prise en compte des mécanismes sociaux. En effet, compte tenu de la complexité d'un ensemble de relations multilatérales, la question des comportements opportunistes ne peut plus trouver de résolution strictement interindividuelle.

Ces mécanismes sociaux à l'œuvre sont de quatre types :

- l'accès restreint aux échanges : cet accès restreint permet de sélectionner ex ante les membres du réseau sur la base de leurs compétences, de leur statut, de leur réputation passée. Ainsi les coûts de la coordination s'en trouvent réduits, surtout lors d'échanges complexes,

- la macroculture : c'est "un système de valeurs largement partagées (...) guidant l'action et créant des modèles de comportements parmi des entités indépendantes" (Jones *et al.* 1997, 929),

- les sanctions collectives : pour fonctionner, le réseau doit également disposer de mécanismes de contrôle social. Il s'agit le plus souvent d'actions collectives vis à vis d'un participant ne suivant pas les règles admises (ostracisme, sabotage, exclusion totale...). Ces sanctions agissent comme une sauvegarde des échanges,

- la réputation : la réputation permet de réduire l'incertitude sur les parties, en relayant sur le long terme les informations sur les comportements passés.

Ces travaux mettent en lumière la nécessité d'une approche élargie des mécanismes de coordination. Dans les filières agroalimentaires, ces mécanismes traditionnels sont souvent complétés par des conventions de qualité²² ayant pour but de résoudre les problèmes d'incertitude radicale sur la qualité des produits. L'analyse en termes de conventions montre l'importance de l'élaboration de règles socio-économiques fixant la définition des produits, voire la répartition de la valeur entre les acteurs d'une filière donnée, avec le rôle souvent crucial joué par les interprofessions. Nos approches sont avant tout centrées sur les normes internes aux réseaux : néanmoins la spécificité du secteur agroalimentaire, avec le poids important de l'environnement institutionnel, nécessite cette prise en compte de mécanismes sectoriels de coordination.

3-1-3 La relation interorganisationnelle comme process

La question du choix interorganisationnel suppose un élargissement de l'horizon temporel de l'arbitrage. Ce changement de perspective est sous-jacent à de nombreux travaux de management stratégique²³ concernant les réseaux et plus généralement les relations

²² La convention de qualité est définie par Eymard-Duvernay (1989) comme "un mode de définition de la qualité" (Eymard-Duvernay, 1989:331). Les applications au secteur agro-alimentaire sont nombreuses : voir notamment Sylvander (1997); Valceschini (1993); Nicolas & Valceschini (1995).

²³ Voir notamment les travaux précurseurs de Dwyer & Oh (1988), ainsi que ceux de Zaheer & Venkatraman (1995) et de Fenneteau & Guibert (1997) sur les antécédents de la confiance.

clients/fournisseurs. C'est sans doute Dyer (1997) qui pousse le plus loin la réflexion sur ce point.

Dyer s'intéresse aux coûts de la mise en place de la gouvernance relationnelle, ce qui le conduit à mettre l'accent sur les process et sur la façon dont les acteurs conduisent leurs décisions. Pour Dyer, les coûts de la mise en œuvre de la gouvernance sont à prendre en compte en tant que tels (c'est à dire comme une dépense effective) "parce qu'ils influencent les coûts de fonctionnement (ex post), comme par exemple les coûts de renégociation et de pilotage de la relation d'échange" (Dyer, 1997:537).

Or, pour Dyer, tous ces systèmes ne sont pas équivalents de ce point de vue : le choix d'une forme de gouvernance influence en retour la recherche de valeur et les comportements de recherche de valeur. Ce présupposé permet ainsi d'aborder la question du design des formes de gouvernance d'une manière dynamique, en s'appuyant notamment sur la crédibilité de la promesse d'une entreprise de se comporter de manière coopérative.

Selon Dyer, trois éléments sont susceptibles d'améliorer cette crédibilité :

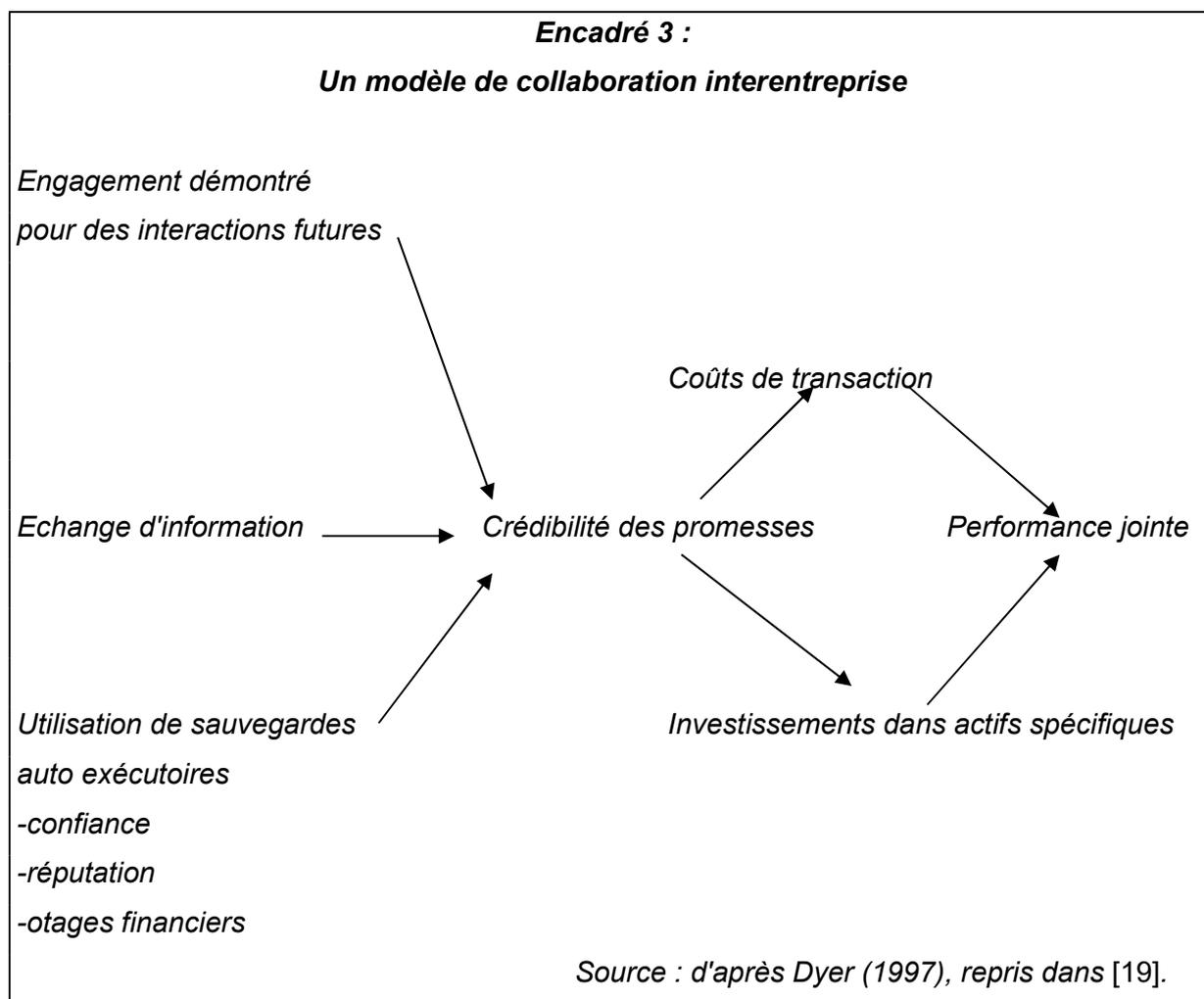
- l'engagement dans la relation par un comportement coopératif patent,
- l'échange d'information,
- l'emploi de sauvegardes auto exécutoires.

Ces comportements jouent l'effet de signaux renforçant la perception d'une promesse de coopération par le partenaire.

En retour, si ce type de comportement est observé, les coûts de transaction à l'échange s'en trouvent réduits et la probabilité d'un investissement spécifique accroissant la valeur jointe augmente (voir encadré 3).

La démarche de Dyer illustre bien les enjeux d'une recherche centrée sur le process : parce que le choix interorganisationnel est lié à un calcul de moyen ou de long terme et à un arbitrage sur les comportements et la rationalité des agents, la compréhension de ces choix ne pourra se faire qu'au niveau du process. Tel comportement pourra induire tel autre comportement et enclencher ainsi une sorte de 'cercle vertueux de la collaboration par l'échange'. Cet accent mis sur le process et sur le développement dynamique du choix interorganisationnel permet d'orienter l'analyse des réseaux agroalimentaires vers une dimension absente des démarches de statique comparative : l'interaction temporelle entre comportements individuels. La gouvernance de réseau résulte ainsi d'un ensemble de calculs stratégiques incrémentaux. Comprendre, à un moment donné, la construction d'une forme

organisationnelle pourra difficilement se faire sans la prise en compte de cette dimension interactive et dynamique.



3-2 La gouvernance dans les réseaux agroalimentaires

Nous aborderons le détail de nos acquis et résultats sur la gouvernance de réseaux agroalimentaires à partir de trois thèmes. Le premier thème abordé est celui de la création de valeur et son lien avec le design organisationnel (3-2-1). Puis nous traitons de la question de la protection de cette valeur grâce aux mécanismes de sauvegardes (3-2-2). Enfin nous détaillons nos résultats sur la définition du pilote stratégique et de son rôle dans la prise de décisions collectives (3-2-3).

3-2-1 Création de valeur et design organisationnel

L'objectif de création de valeur jointe est une première étape dans la compréhension de la dynamique interorganisationnelle. Nos recherches dans ce domaine mettent notamment en évidence que les acteurs engagés dans des relations d'échanges simples peuvent, progressivement, développer une vision plus complexe de leur collaboration. La complémentarité et la spécialisation de leurs actifs peuvent être source de valeur. Certaines pratiques managériales sont analysées dans cette perspective.

(i) *Marques collectives et design organisationnel.* Dans le cadre d'une marque collective, la valeur jointe est à rechercher dans la valeur finale de la marque, pour les clients directs (grossistes, distributeurs) et pour les consommateurs finaux. Elle se traduit le plus souvent par un premium de prix lié à un caractère distinctif du produit ou du service. Le groupe Savéol montre que la répartition des actifs peut être un facteur clé de construction de la spécificité de marque. Le positionnement de la marque comme produit sans pesticides s'est fait grâce à un investissement dans la fourniture d'intrants compatibles avec les contraintes de la lutte biologique et intégrée. Aussi, le groupe a développé un GIE commun à deux coopératives, ce qui constitue une compétence partagée s'expliquant par la volonté de bénéficier d'économies d'échelle sur un actif spécifique ([17]).

(ii) *Partenariat et configuration organisationnelle des relations fournisseurs-distributeurs.* Nos recherches sur ces relations dans le cadre de l'approvisionnement en fruits et légumes conduisent à décomposer le processus de construction de valeur. La configuration organisationnelle de cette relation ne peut se comprendre que dans un contexte de stratégie interorganisationnelle. Ainsi, d'un côté la grande distribution renforce son intégration logistique par des investissements dans des plates-formes régionales. En retour, ces investissements logistiques induisent une réorganisation de l'amont. La chaîne de valeur logistique s'en trouve radicalement transformée : le maillon des grossistes aura tendance, pour certains produits basiques et pondéreux comme la pomme, la tomate, la pomme de terre, à disparaître au profit des distributeurs et des expéditeurs. Au-delà d'une simple minimisation des coûts logistiques, la création de valeur jointe peut aussi se faire par la différenciation des produits. Cette différenciation nécessite des investissements spécifiques, tant du point de vue

des distributeurs (moyens de contrôle) que des fournisseurs (mise en place de cahier des charges) ([12], [13]).

(iii) *Gestion de contrats d'approvisionnement.* Les contrats d'approvisionnement constituent un troisième exemple de configuration organisationnelle permettant la création de valeur jointe. A partir de l'exemple de l'industrie avicole, nous voyons que la question de la complémentarité des actifs dans la chaîne de transactions va permettre de créer une valeur par minimisation des coûts totaux dans la chaîne ([12], [13]). De même, l'exemple de Bonduelle (et de sa marque Cassegrain) montre que la recherche de valeur se fait par minimisation des coûts de contrôle et par le développement de schémas d'incitation originaux. Pour Bonduelle, le contrat d'approvisionnement est un contrat type passé directement avec l'organisation de producteurs. Ce contrat type est relayé par des contrats d'adhésion bilatéraux entre les producteurs individuels et leur groupement de producteurs. Les contrôles au champ, qui permettent notamment de créer la valeur spécifique de la marque Cassegrain, sont effectués directement par Bonduelle. Le contrat d'approvisionnement de Bonduelle se caractérise ainsi par toute une configuration institutionnelle de contrats bi et multilatéraux passés entre des entreprises individuelles ou collectives ([7], [8]).

Sans s'interroger a priori sur l'origine de ces stratégies ou sur le degré de choix des acteurs impliqués, nous constatons que la stratégie interorganisationnelle ne peut être facilement séparée du design des arrangements interorganisationnels per se. Deux types de stratégie interorganisationnelle de création de valeur jointe semblent ainsi possibles :

- une recherche de complémentarité d'actifs dans une chaîne de transactions : les acteurs engagés dans des relations d'échanges peuvent ainsi avoir intérêt à se spécialiser sur une activité spécifique, dans le but notamment d'endogénéiser les économies d'échelle ou de champ. Ce faisant ils renforcent la spécificité de leurs actifs et modifient la configuration productive de leurs clients et/ou fournisseurs. La formation du réseau agroalimentaire s'accompagne alors d'une réorganisation productive.

- une recherche de compétence jointe : les acteurs s'engagent dans la création ex nihilo de compétences spécifiques développées en commun. Dans les secteurs agroalimentaires, l'exemple le plus significatif d'investissements collectifs pour une recherche de valeur jointe est l'investissement dans les actifs de contrôle susceptibles de renforcer (ou de supporter) la réputation de la marque.

Pourtant, une stratégie interorganisationnelle ne pourra fonctionner dans le long terme que si la question de la répartition et de sauvegarde de la rente interorganisationnelle est résolue. Dans un environnement concurrentiel et incertain, cette création de rente ne peut en effet être que transitoire et constamment remise en cause, soit par le comportement des acteurs, soit par les choix stratégiques des concurrents.

3-2-2 Les mécanismes de sauvegarde de la valeur jointe

L'étude du design organisationnel fournit une clé pour comprendre la configuration des actifs dans une chaîne de transactions. Nous avons vu qu'à la suite des travaux de Dyer notamment, la compréhension du choix interorganisationnel pose la question du maintien, dans le long terme, de cette valeur jointe.

Les mécanismes de sauvegarde susceptibles de maintenir la valeur sont multiples. A la suite de Heide (1994), Stinchcombe (1990), Brousseau et Fares (2000), nous avons choisi de grouper ces mécanismes en deux catégories : le système d'incitation-contrôle et le système d'arbitrage (cf encadré 4). L'étude détaillée de réseaux agroalimentaires permet de mettre en évidence le contenu réel de ces mécanismes. Dans une démarche comparative, nous en synthétiserons les principaux résultats pour trois réseaux : Savéol, les relations industrie avicole / aviculteurs, Bonduelle-Cassegrain.

(i) *Savéol*. Dans le cas de Savéol, l'objectif de valeur jointe repose sur la création de la marque, dont le contenu qualitatif (homogénéité dans le temps et dans l'espace, conditions de production spécifiques, qualité visuelle et innovation sur de nouveaux produits) est clairement défini. Le producteur individuel est à la fois incité et contrôlé de manière à atteindre ce niveau qualitatif requis. Le système d'incitation repose avant tout sur un système de prix interne liant qualité individuelle et prix perçu par le producteur. En effet, le prix de marché s'établit selon les critères de qualité correspondant à une grille de normalisation (catégories officielles exogènes au groupe) ou selon le type de produit (avec ou sans marque, en vrac, en grappe). Le statut de créancier résiduel du producteur est donc complet et concrètement assuré par un système de traçabilité des produits, de la production jusqu'à la vente aux clients ([17]).

Le système de contrôle ex ante et ex post est plus complexe. Il repose sur plusieurs éléments complémentaires :

- un contrôle total de certains intrants (fourniture d'intrants biologiques par un GIE appartenant à deux coopératives) et partiel sur d'autres (semences) ;

- le suivi technique des producteurs par des salariés de la SMO pour les caractéristiques non directement observables (teneur en pesticides) ;
- une association d'autocontrôle et de contrôle par les coopératives pour la qualité visuelle des produits.

D'autres mécanismes, plus difficiles à mettre en évidence, jouent également un rôle de sauvegarde de la rente : il s'agit des mécanismes sociaux. Lorsque la complexité du réseau s'accroît ou que les autres mécanismes sont moins efficaces, la réputation des acteurs et la sélection ex ante permet de réduire les risques d'opportunisme en créant des normes sociales et en sélectionnant les partenaires sur la compétence.

Les mécanismes d'arbitrage portent sur la gestion des risques et la résolution des conflits. En l'absence de contrats complets, la sauvegarde de la valeur jointe ne pourra se faire que s'il existe un dispositif institutionnel garantissant le maintien de cette rente face à des situations d'incertitude radicale. Nous suggérons alors que ce dispositif institutionnel joue autant par sa capacité à effectivement résoudre un conflit que comme signal renforçant la confiance dans le système ([17]).

(ii) *Les relations industrie avicole/aviculteurs*. L'exemple des relations entre l'industrie avicole et les aviculteurs aux Etats-Unis montre un système original d'incitation/contrôle des producteurs indépendants. Le design contractuel entre un aviculteur et l'industriel (en l'occurrence un transformateur de volailles) ne peut être compris sans faire référence à la totalité des autres relations bilatérales, en l'occurrence plusieurs dizaines de contrats dans le cas étudié. Deux éléments sont nécessaires pour comprendre la nature du design contractuel et la gouvernance qui lui est associée : le mécanisme de détermination des prix et la répartition des risques ([12], [13]).

- Le mécanisme de détermination des prix. La fixation du prix des produits vendus par les éleveurs s'effectue par l'intermédiaire du système dit du "tournoi". L'éleveur est payé sur la base d'un paiement fixe par kg de poulet produit, plus ou moins un élément variable calculé d'après la performance technique relative de cet éleveur par rapport à une population d'éleveurs déterminée au hasard. L'intérêt de ce système de rémunération est que le coût de collecte des informations, indicateurs de l'observabilité de l'effort, est faible. Les livraisons (poussins, aliments) sont connues du transformateur, et le calcul d'un classement relatif est également aisé. De plus ce système est auto-exécutoire : l'incitation à la performance est forte et automatique. Enfin le risque d'opportunisme est limité car l'information quant au tournoi (et notamment la connaissance des autres participants à ce tournoi) n'est connue que du

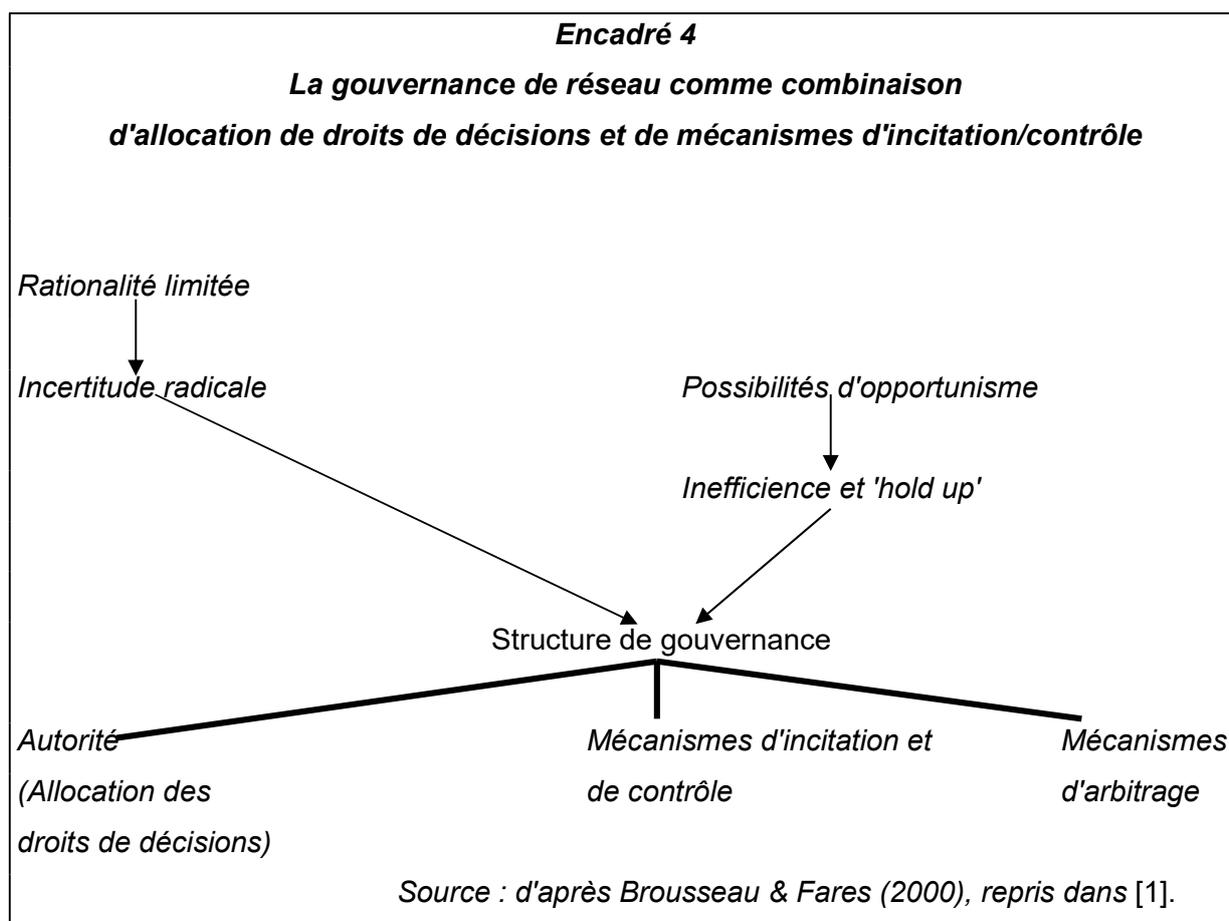
transformateur. Le transformateur n'a a priori aucun intérêt à falsifier les données car tous les types de classements sont pour lui équivalents financièrement.

- La répartition du risque. La durée du contrat (un an avec tacite reconduction sauf si le niveau de performance technique est sensiblement plus bas qu'une moyenne annuelle) permet de répartir le risque de rupture du contrat entre l'éleveur et le transformateur. Le mécanisme incitatif de détermination des prix ne peut fonctionner sans une claire répartition des risques encourus. L'éleveur accepte de supporter les risques liés à son comportement direct, mais pas ceux imputables à l'environnement extérieur (choc climatique par exemple).

(iii) *Cassegrain*. Le cas Cassegrain fournit une troisième illustration de mécanisme de sauvegarde de la valeur jointe. Le contrat d'approvisionnement repose sur un système complexe d'institutions collectives, de règles et de contrôles privés. Le système d'incitation/contrôle de Cassegrain s'appuie avant tout sur les spécifications ex ante du mode de production et sur le contrôle permanent, par les salariés de Bonduelle, de la conduite de la culture. La rémunération des agriculteurs s'effectue dans le cadre d'une négociation entre le groupement de producteurs, représentant des producteurs, et l'entreprise Bonduelle, au sein d'une Commission Mixte. Cette négociation aboutit à la définition d'une recette forfaitaire à l'hectare apparaissant comme faiblement incitative à l'effort pour un producteur individuel ([7], [19], [20]).

La définition d'un système d'incitation et de contrôle au sein du réseau est sans doute un des éléments clés du design institutionnel : au-delà de l'extrême diversité des mécanismes, il est possible de s'interroger sur la relation unissant incitation et contrôle. L'objectif du mécanisme d'incitation est d'associer l'effort à un certain type de rémunération. Nous avons, par nos recherches, essentiellement exploré deux types d'effort, qualité des produits et performance technique. De la même façon, la rémunération incitative peut être effectuée par le moyen du système de prix de marché ou par d'autres systèmes de redistribution de rentes. Sur la base des études de cas du projet FAIR ([7]), une caractéristique fondamentale du système d'incitation du réseau est sa capacité à associer les mécanismes collectifs et les mécanismes individuels. Une relation existe aussi entre les mécanismes d'incitation et les mécanismes de contrôle. Ces derniers peuvent soit permettre au mécanisme d'incitation de fonctionner en lui apportant les informations nécessaires (rôle complémentaire donc), soit pallier l'insuffisance de mécanismes d'incitation en renforçant l'observation directe.

L'arbitrage organisationnel s'effectue donc sur les coûts d'un ensemble de mécanismes d'incitation et de contrôle.



3-2-3 Le pilote stratégique et la question de l'allocation des droits de décisions

Ces questions de l'action collective et de son pilotage sont relativement peu étudiées dans la littérature managériale²⁴. Lorenzoni et Baden-Fuller (1995) examinent néanmoins, dans leur article sur les réseaux stratégiques, quelques dimensions critiques de ce qu'ils dénomment le 'centre stratégique' et sa relation aux partenaires du réseau. Ils mettent notamment en évidence le rôle clé de l'échange d'information et d'idées autour de ce qui fonde la stratégie collective du réseau. Alors que dans un réseau classique ces échanges sont limités ou nuls, le réseau stratégique est perçu comme une forme élevée de l'alliance, où le centre stratégique a la volonté consciente d'influencer et de modeler les stratégies des partenaires, et d'obtenir en retour des partenaires des idées et des influences.

Le pilote stratégique aura ainsi la "perception de gouverner tout un système" (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995:157). Par sa capacité à associer un ensemble de partenaires

²⁴ A l'exception de Astley (1984), Iacobucci (1996), Lorenzoni & Baden-Fuller (1995).

autour d'une stratégie commune, le pilote évite l'alternative contrôle ou autonomie. Ainsi, "la plupart des organisations oscillent entre la volonté d'avoir beaucoup de créativité et peu de discipline ou trop de discipline et pas assez de créativité. Grâce à leur attitude inhabituelle vis-à-vis de la structure et de la stratégie, les pilotes stratégiques atteignent des positions de leadership sur les plans technologique et marketing tout en maintenant des processus de prise de décision rapides." (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995:161).

Ces auteurs soulignent une deuxième dimension propre au pilote stratégique : sa capacité à développer un sens de la confiance et de la réciprocité. En effet, les formes contractuelles ne sont généralement appropriées que lorsque les comportements des partenaires sont faciles à décrire et relativement stables. Dès que ces comportements sont (ou devraient être) créatifs ou instables, la capacité de mise en œuvre de solutions contractuelles est beaucoup plus limitée. D'où l'idée d'un mécanisme basé sur la réciprocité : chaque partenaire s'engage à remplir son rôle, et même à aller au-delà s'il en est capable. En échange le pilote redistribue des récompenses ou avantages. Ce système généralisé d'échanges ou de promesses d'échanges futurs est complémentaire à un climat de confiance, liant ainsi pilote et partenaires dans un intérêt commun ([19]).

Le repérage de la diversité organisationnelle des modes de pilotage mis en œuvre par les acteurs s'est fait grâce au projet FAIR ([7], [8] ; voir encadré 5). L'analyse de ces modes de pilotage suppose d'en mettre à jour la diversité institutionnelle selon deux plans :

- tout d'abord la *nature du pilote*. Sur la base d'études de cas, il a été possible de distinguer un certain nombre de possibilités de ce que nous appellerons par la suite la configuration institutionnelle de l'allocation des droits de décisions. Le pilote peut être a priori de trois types : une firme appartenant au réseau mais sans lien institutionnel direct avec ses membres, une entreprise commune à plusieurs membres du réseau, ou un système de double pilote interne et externe.

- puis la *nature des décisions à caractère collectif* prises par ce pilote. Par la nature des décisions nous faisons référence à leur contenu : décisions de contrôle (direct ou délégué), de supervision (décisions stratégiques engageant le réseau), d'incitations indirectes (redistribution de rentes et de récompenses diverses). Autrement dit, nous nous intéressons aux décisions pour lesquelles le pouvoir discrétionnaire du pilote est clairement identifié.

Encadré 5

Projet FAIR : Stratégies de qualité et organisations des producteurs dans le secteur agroalimentaire européen 1999-2001

Equipes participantes :

INRA-SADAPT & ISAB, France (coordinateur) ; Université de Giessen, Allemagne ; Université Panteion, Grèce ; Université de Piacenza, Italie ; Université de Wageningen, Pays-Bas ; Université Pompeu Fabra, Espagne ; Université de Reading, Royaume Uni.

Objectifs :

Les objectifs du projet sont :

- d'identifier, de comparer et d'expliquer les modes d'organisation mis en place par les agents économiques dans les filières agroalimentaires pour piloter différents signaux de qualité,*
- d'évaluer les conséquences de ces formes d'organisation sur le fonctionnement de la concurrence et sur la crédibilité de l'information transmise aux consommateurs.*

Méthodologie :

Le travail de recherche est basé sur des études de cas avec un questionnaire commun comprenant :

- une description historique du signal et de son propriétaire,*
- une description de la nature et du type de signal de qualité : date de création, attributs aux distributeurs et consommateurs, spécification de qualité, investissement marketing,*
- une description des acteurs économiques impliqués dans la filière : technologie, nombre...*
- les performances économiques et commerciales du signal de qualité : parts de marché, tendances de consommation, tendances de prix, réputation,*
- les caractéristiques du contrôle de la qualité : fréquence, coût, contrôle interne ou par tierce partie...*
- les caractéristiques des contrats et du mode de pilotage du signe dans la filière : type de contrat, parties prenantes, contenu du contrat, allocation des décisions en matière de prix, volume, qualité.*

Dans le cadre de ce projet, nous avons été amenés à formuler l'hypothèse suivante : le pilotage centralise (ou tend à centraliser) les décisions que nous qualifions de 'stratégiques', c'est à dire dont l'impact sur la valeur de la collaboration (ou de la rente inter-organisationnelle) est le plus fort. Cette hypothèse est corroborée par notre approche comparative de deux réseaux : Savéol et Cassegrain ([18], [19]). Dans ces deux études de cas, le pilote est clairement identifié.

Dans le cas de Savéol, les droits de décisions, par le jeu des délégations entre les producteurs individuels et les coopératives, puis entre les coopératives et leur filiale commune, sont centralisés par la société filiale des coopératives. La notion de réciprocité développée par Lorenzoni et Baden-Fuller prend appui sur une structure formelle de mutualisation des droits de propriétés.

Le cas Cassegrain montre au contraire un degré de centralisation fort des décisions à caractère collectif par le transformateur. Seule existe une structure collective de négociation entre l'entreprise et le groupement de producteurs (négociant pour le compte des producteurs individuels). L'essentiel de cette négociation concerne les prix des produits. Contrairement à Savéol, la réciprocité n'est pas basée sur une structure formelle, ni sur un engagement autre que celui défini par le contrat.

La question de la redistribution d'une récompense vient compléter notre hypothèse d'une centralisation par le pilote stratégique des décisions cruciales pour la création de la rente. Pour que la réciprocité fonctionne, un contre échange doit avoir lieu entre le pilote et les partenaires. Ce pilote doit donc disposer d'un levier, d'un moyen monétaire. Dans le cas de Savéol, c'est la redistribution par la SMO d'un premium de prix pour les produits à la marque du groupe qui permet de compléter le système. Dans le cas de Cassegrain le prix négocié est sans relation avec le prix du produit vendu sur le marché final et il est défini ex ante.

Nos travaux sur le pilote de réseau permettent d'éclairer le lien entre nature des décisions, allocation de ces décisions et rôle du pilote par rapport aux partenaires. Nous mettons en évidence un élément discriminant du réseau stratégique sous la forme d'une réciprocité plus ou moins aboutie entre un pilote et ses partenaires. Des recherches complémentaires viseront à analyser plus précisément le contenu que peut prendre cette réciprocité.

3-3 Gouvernance de réseau et choix interorganisationnels : un cadre d'analyse

Nous avons, à partir de ces premiers acquis et résultats, prolongé notre réflexion sur la question du choix interorganisationnel. Tout d'abord nous posons certains présupposés pour la construction d'une grille d'analyse (3-3-1), puis nous proposons un cadre intégratif du choix organisationnel (3-3-2), avant de nous interroger sur les principes actifs susceptibles d'expliquer les arbitrages des acteurs (3-3-3).

3-3-1 Présupposés pour une grille d'analyse des choix interorganisationnels

L'interprétation de la gouvernance de réseau comme la résultante d'un ensemble de choix délibérés pose indirectement la question de l'enchaînement des décisions et de leurs déterminants respectifs. Plusieurs auteurs soulignent l'importance du séquençage décisionnel, c'est à dire d'une décomposition du process décisionnel en étapes distinctes.

Ghosh et John par exemple proposent un "processus de décisions par étapes" (Ghosh et John, 1999:142). Ils considèrent que l'ordre des décisions organisationnelles au sein du réseau est indéterminé et importe peu. Par contre le choix des variables susceptibles d'un arbitrage sur les coûts et sur la valeur sera crucial. L'originalité de cette approche repose sur un traitement particulier des variables influençant les choix organisationnels. Ces variables ne sont plus traitées comme exogènes au processus de choix mais sont au contraire endogènes à ce processus de choix. Ghosh et John montrent bien que ce changement de perspective permet un traitement plus réaliste de cette question du choix.

Selon eux, trois éléments repris de l'économie des coûts de transaction, déterminent ce choix. Le premier concerne la sécurisation des actifs spécifiques. La faiblesse des approches traditionnelles consacrées à cette question de la sauvegarde des actifs provient du fait que, selon Ghosh et John (1999), l'approche ne compare pas un ensemble d'alternatives de gouvernance. Au contraire, le choix du type d'investissement spécifique est traité comme exogène. Or, comme le soulignent les auteurs, rien n'implique que les actifs spécifiques générant une valeur supérieure soient systématiquement internalisés. Le second point concerne l'adaptation à l'incertitude. De la même façon, Ghosh et John considèrent que la valeur créée n'est pas indépendante des choix effectués quant aux tâches retenues. Ainsi, leur modèle "rend endogène l'incertitude émanant des choix stratégiques" (Ghosh et John, 1999:134). Le troisième point a trait aux difficultés liées aux mesures de la performance. De

la même façon, "les firmes choisissent un niveau donné de difficulté dans la mesure de la performance qui maximise la valeur, étant donné leur choix stratégique de produit et de marché" (Ghosh et John, 1999:135).

Pour effectivement saisir cette question de la protection et de la maximisation de la valeur jointe, le choix de la forme de gouvernance doit intégrer ex ante l'arbitrage sur ces déterminants, sinon "la création de valeur sera affectée négativement" (Ghosh et John, 1999:133).

Les travaux de Carson *et al.* (1999) sur le design des arrangements institutionnels nous ont également permis d'éclairer cette question du choix interorganisationnel. Dans leur article, ces auteurs distinguent trois étapes clés dans leur cadre d'analyse du design des arrangements institutionnels. Leur séquençage des décisions est basé sur l'idée que le design institutionnel passe du plus simple au plus complexe. "Quand elle est faisable, la contractualisation pose moins de problèmes au design des arrangements institutionnels parce qu'elle utilise un support légal précis. La propriété est plus complexe que la contractualisation car elle s'appuie sur un support légal plus vague. Enfin, les éléments sociaux sont encore plus complexes à mettre en place car ils dépendent peu de l'environnement institutionnel et presque entièrement des normes" (Carson *et al.*, 1999:121).

Ainsi les choix s'opèrent hiérarchiquement selon ces trois niveaux : contrats, droits de propriété, normes. Le séquençage de ces auteurs cherche donc à reproduire le comportement décisionnel des acteurs, qui s'effectue à partir d'un arbitrage coût/efficacité pour chacun des trois niveaux.

3-3-2 Le choix interorganisationnel : un cadre intégratif

Dans la lignée des travaux de Ghosh et John (1999) et Carson *et al.* (1999), nous reprenons l'idée cruciale d'un séquençage en deux niveaux étudiés séparément : la répartition des droits de propriété et le design contractuel²⁵. Dans nos applications aux secteurs agroalimentaires, nous avons cherché à appliquer ces présupposés théoriques à la définition d'un cadre d'analyse opérationnel pour les praticiens de la gestion. Nous en développerons les principaux acquis pour deux exemples, les relations verticales entre producteurs avicoles et transformateurs, et le pilotage d'une marque collective.

(i) Choix interorganisationnel dans les relations industrie avicole/aviculteurs ([12], [13])

Dans une première recherche consacrée à l'industrie avicole américaine, nous avons ainsi proposé un modèle de choix interorganisationnel en deux étapes : production et échange. La première étape concerne les choix de répartition des actifs le long de la chaîne de transaction. Pour un état donné de la nature, les agents sont déjà spécialisés, ce qui reflète les possibilités d'économies d'échelle à chaque stade, ou d'intégration verticale entre stades successifs. Néanmoins, les choix stratégiques de coordination peuvent conduire à une modification du degré de spécificité des actifs. Les acteurs sont en effet susceptibles de renforcer ou de diminuer cette spécificité par des investissements dans des systèmes d'informations (par exemple dans la traçabilité des produits). Ces investissements vont modifier cette spécificité sans agir sur la répartition des droits de propriété. L'analyse du choix organisationnel doit donc prendre en compte les modifications du degré de spécificité des actifs à l'échange. A la suite d'autres travaux sur ce thème²⁶, nous avons souligné le lien entre la spécificité des actifs et l'émergence de formes d'autorité dans le réseau. La seconde étape se focalise sur la relation d'échange. L'arbitrage sur le design contractuel reprend la notion clé d'observabilité des comportements. Nous suggérons notamment qu'au-delà de l'arbitrage sur le rapport coût/efficacité, c'est l'équilibre entre contrôle accru et flexibilité (et donc adaptation aux évolutions de marché) qui peut être déterminant. Le contexte concurrentiel permet d'appréhender l'importance de cette flexibilité stratégique (voir encadré 6).

²⁵ Cette séparation est également proposée par James (2000), et Brousseau & Fares (2000).

²⁶ Voir notamment Amanor-Boadu & al. (1993) et Coaldrake & al. (1995).

Encadré 6		
Un modèle de séquençage des choix organisationnels :		
Les relations industrie avicole/aviculteurs		
	<i>Objectifs</i>	<i>Variables</i>
<i>Première étape production</i>	<input type="checkbox"/> Répartition des actifs dans la filière <input type="checkbox"/> Emergence de relation d'autorité <input type="checkbox"/> Objectif stratégique de la coordination	<input type="checkbox"/> Variables économiques (économies d'échelle et de champ) <input type="checkbox"/> Situation relative de la spécificité des actifs <input type="checkbox"/> Contenu de la coopération
<i>Deuxième étape échange</i>	<input type="checkbox"/> Analyse des mécanismes de contrôle et d'incitation <input type="checkbox"/> Description des relations d'agence	<input type="checkbox"/> Caractéristiques des transactions <input type="checkbox"/> Nature de l'incertitude
<i>d'après Sauvée (1998:57) ([12], [13])</i>		

(ii) Gestion de marques collectives

La gestion des marques collectives permet également d'approfondir cette question du design de la gouvernance. Nous avons proposé un modèle de choix basé sur une distinction claire entre variables exogènes et variables endogènes ([5], [6]). Les variables exogènes recouvrent l'ensemble des contraintes environnementales influençant les décisions des acteurs mais sur lesquelles ceux-ci n'ont pas ou peu d'influence. Il s'agit d'une part des caractéristiques de l'environnement concurrentiel (taux de croissance et structure du marché, part de marché relative) et d'autre part de l'environnement institutionnel (essentiellement les ressources et contraintes juridiques de cet environnement). Les variables endogènes déterminent les choix organisationnels susceptibles d'un arbitrage direct par les acteurs.

Nous avons distingué deux étapes dans la construction d'un pilotage de marque collective : la définition d'un pouvoir discrétionnaire et le design des mécanismes interorganisationnels. Sur la base du projet FAIR ([7], et [8] pour une présentation synthétique), nous montrons que les déterminants expliquant l'émergence d'un pouvoir discrétionnaire sont multiples. Dans les secteurs agroalimentaires, ce pouvoir est parfois défini d'emblée par les contraintes de l'environnement institutionnel. Dans le cadre de produits labellisés ou de produits d'appellation d'origine contrôlée par exemple, l'autorité publique impose la création d'une tierce partie en charge de certaines décisions, généralement le contrôle de conformité des produits avec un cahier des charges. Le pouvoir discrétionnaire peut aussi naître de la volonté des acteurs de coopérer : les acteurs vont créer ex nihilo une firme pivot dont le rôle est proche de celui du franchiseur dans un réseau de franchise. Enfin, un troisième type d'émergence du pouvoir peut advenir lorsqu'un agent dans la chaîne, du fait de sa situation dans la filière (par exemple le contact avec les clients), son antériorité dans le secteur ou sa taille relative, se définit lui-même comme pilote et centralise certains droits de décisions.

Nous proposons ([6], [24]) un cadre d'analyse du choix des mécanismes de gouvernance en trois classes : supervision, incitation/contrôle, arbitrage. Ce mode de lecture nous a permis de classer les décisions clés dans le cadre d'une action collective. Cette représentation conceptuelle est importante sur le plan méthodologique : elle a facilité la comparaison des études de cas du projet FAIR et a permis la mise en évidence de déterminants dans le choix des mécanismes. Appliquée à la gestion des marques collectives ([21], [22]), cette démarche fournit des recommandations sur les pratiques de gestion optimales. Nous avons formulé des hypothèses sur le lien entre mécanismes d'incitation et positionnement stratégique des marques collectives. Ainsi, lorsque l'objectif essentiel des acteurs est de minimiser les coûts pour un niveau qualité standard des produits, le schéma d'incitation retenu est basé sur la performance technique (grâce par exemple à une grille liant le prix à un ratio du type output/input). Lorsque l'objectif est la segmentation du marché en niveaux de qualité (du standard minimum au haut de gamme), le schéma d'incitation privilégié est une grille prix/qualité visuelle ([21], [22]).

3-3-3 Les principes actifs du choix interorganisationnel : efficience et efficacité

Dans le cadre de l'économie des coûts de transaction, le principe actif expliquant le choix organisationnel est la *remédiabilité* : une forme organisationnelle est dite efficace si

aucune autre forme ne peut être réalisée sans un gain net. C'est donc un standard interne de minimisation des coûts d'organisation fondé sur la recherche d'une économie de moyens qui est retenu.

Pourtant Heide (1994), à la suite de Pfeffer et Salancik (1978), souligne la faiblesse d'une argumentation exclusivement basée sur la recherche de l'efficacité²⁷. En effet ce critère ne renseigne en rien sur la capacité d'une forme d'organisation donnée, quel que soit par ailleurs son niveau d'efficacité, à satisfaire une demande particulière. La notion d'efficacité, définie par Pfeffer et Salancik (1978) comme une "évaluation externe de ce que l'organisation effectue pour satisfaire une demande", doit permettre de compléter l'analyse. Si la notion d'efficacité correspond au principe actif de remédiabilité, on perçoit bien l'intérêt qu'il peut y avoir à s'interroger sur cette notion complémentaire d'efficacité. L'efficacité fournit une évaluation des objectifs stratégiques de la coordination interorganisationnelle : c'est la capacité d'un réseau stratégique à atteindre (et satisfaire) une demande particulière qui pourra expliquer sa pérennité en tant qu'organisation.

Nous suggérons d'aborder cette question de la relation entre efficacité, efficacité et gouvernance de réseau de manière globale à partir d'une application à deux réseaux stratégiques stylisés²⁸, ([21]). La gouvernance de réseau doit permettre de résoudre conjointement la recherche de l'efficacité et de l'efficacité si ce réseau veut se maintenir sur un marché. Nous suggérons qu'efficacité et efficacité peuvent constituer un cadre d'analyse cohérent de l'optimalité organisationnelle. Le principe actif de design d'une gouvernance de réseau doit donc répondre simultanément à deux exigences :

- la recherche de *l'efficacité*, correspondant à l'alignement williamsonien entre aléas contractuels et formes de gouvernance. Une démarche de statique comparative permet de remplir la condition d'une forme organisationnelle répondant au principe de remédiabilité. Il s'agit donc d'un arbitrage coût/efficacité de formes de gouvernance,

- la recherche de *l'efficacité* permet de comprendre comment une forme de gouvernance répond à un objectif de maximisation de la valeur souhaitée par l'externe de l'organisation, par exemple la valeur d'un produit pour le client final.

Nous proposons alors de lier ces deux notions d'efficacité et d'efficacité en considérant les sources de la quasi-rente. En effet, au sein du réseau, la source de cette quasi-

²⁷ Sur cette question de l'efficacité, voir Wenerfelt (1994) et Nickerson (1997).

²⁸ L'union de coopératives avec filiale commune et la firme privée avec contrats centralisés par une organisation de producteurs.

rente provient conjointement d'une minimisation des coûts d'organisation *et* d'une création de valeur. La forme de gouvernance retenue doit maximiser et protéger dans le long terme cette quasi-rente si l'organisation veut se maintenir. Nous mettons ainsi en évidence que le design de la gouvernance dans les réseaux stratégiques agroalimentaires est déterminé par sa capacité à dégager et protéger cette rente ([21]).

4

Conclusion

Bilan et perspectives de recherche

"The parties are motivated to devise governance forms that possess sufficient safeguard to secure valuable but vulnerable investments in order to get as close as possible to joint value maximization"

M. Ghosh & G. John

Journal of Marketing, 1999, 63 : 134

Deux parties structurent cette conclusion. Tout d'abord, nous revenons sur certains acquis méthodologiques nés d'une confrontation de démarches conceptuelles avec la réalité du terrain des entreprises agroalimentaires (4-1). Puis nous traçons la perspective générale et des pistes de recherche pour les années à venir (4-2).

4-1 Les acquis d'un questionnement sur les réseaux agroalimentaires

Fortement intégrées dans la réalité agroalimentaire, nos recherches sur la gouvernance relationnelle et la constitution des réseaux ont néanmoins voulu s'inscrire le plus complètement possible dans des problématiques transversales, intéressant toutes formes d'organisation et mises en évidence dans la littérature managériale. Nous revenons sur deux axes clés de nos recherches : le questionnement sur le choix (et l'arbitrage) organisationnel (4-1-1) et la logique de constitution du réseau d'entreprises (4-1-2).

4-1-1 Choix interorganisationnels en agroalimentaire

Un souci constant de notre démarche a été de lire et d'interpréter l'interorganisation comme une structure institutionnelle de production et d'échange. En concordance forte avec l'approche de la nouvelle économie institutionnelle, ce parti pris méthodologique se doit d'être explicite. L'organisation, tout comme l'interorganisation, ne saurait se réduire à sa forme institutionnelle. Pourtant, nous avons pu voir que cette forme institutionnelle constitue ce que

Williamson appelle un 'ordre privé'. Le succès de cette démarche appliquée aux sciences de gestion, et notamment au marketing interorganisationnel²⁹, montre sa validité conceptuelle. Il devient en effet possible de s'interroger scientifiquement et dans une démarche comparative sur le pourquoi de la diversité organisationnelle à partir d'une trame commune. Nous sommes ainsi restés fidèles à une grille de lecture relativement simple, où répartition des droits de propriété, allocation des droits de décisions et contenu des contrats (système de paiement et définition de la qualité) servent de fils conducteurs.

L'insuffisance du principe de minimisation des coûts de transaction nous a amené à étendre le questionnement sur la nature des arbitrages effectués par les acteurs. En matière interorganisationnelle, la résultante d'un choix ne semble pas pouvoir être réduit aisément à ce principe de minimisation des coûts. Les chercheurs en gestion s'intéressant aux réseaux élargissent leur démarche et donnent un contenu conceptuel fort à la relation interorganisationnelle. Notre intuition était que la compréhension de ces choix ne pouvait se faire sans la mise en perspective temporelle des ressorts de ces choix. Cet arbitrage est notamment dépendant du comportement plus ou moins coopératifs des acteurs. Tel choix n'a de sens que comme résultante d'un calcul stratégique qui tend à se renforcer dans le temps. Ainsi l'analyse glisse progressivement vers une étude du processus incrémental de choix arbitrant sur des variables données. Nous avons cherché à maintenir la posture suivante : ne pas inférer du bien fondé de tel ou tel choix, mais plutôt analyser a posteriori ces choix, pour tenter d'en comprendre la rationalisation.

4-1-2 La constitution des réseaux agroalimentaires : quelle logique ?

Parti d'une approche centrée sur les formes hybrides, nous avons validé la notion de 'réseau comme structure de gouvernance multiple'. Pourtant, l'abandon de la transaction comme unité de base de l'analyse pose de redoutables problèmes méthodologiques. Il reste en effet à définir un 'externe' et un 'interne' au réseau, comme il est possible de le faire avec l'organisation unifiée. A la suite de Pfeffer et Salancik, nous avons ainsi différencié deux principes actifs d'arbitrage sur les choix grâce aux notions d'efficacité et d'efficacités. L'efficacité pose la question de la minimisation des coûts d'organisation, avec l'hypothèse forte d'un alignement entre aléas contractuels et choix de formes de gouvernance. Mais dans

²⁹ L'influence forte de la NEI sur le champ du marketing interorganisationnel est corroborée par les *surveys* de Anderson (1996) et Rindfleisch & Heide (1997).

le même temps, le réseau doit se construire par rapport à l'externe. La notion d'efficacité questionne le contenu des objectifs stratégiques du réseau et permet de valider la pertinence de son positionnement stratégique. Les contours d'une gouvernance de réseau se substituent ainsi aux frontières de l'entreprise. L'intérêt de cette approche est corroboré par nos analyses de la gouvernance de certains réseaux agroalimentaires. Nous parvenons ainsi à lier les deux facettes de la gouvernance et de son design : efficacité *interne* et efficacité *externe*. La logique de constitution du réseau est, en quelque sorte, ambivalente. Pour reprendre les termes de Heide (1994) placés en épigraphe, les choix d'une forme de gouvernance sont basés "sur une variété de critères, et dans une situation donnée, le raisonnement centré sur l'efficacité doit être considéré conjointement avec les questions stratégiques".

4-2 Thématiques et projets de recherche

Le programme de recherches sur l'interorganisationnel en agroalimentaire laisse disponible de nombreuses opportunités d'approfondissement : nous allons préciser les contours de deux axes possibles pour des recherches futures, dont certaines sont d'ailleurs en cours. Ils concernent successivement la question du mécanisme de prise de décision dans le cadre de l'action collective (4-2-1) et le lien entre la définition du pilote stratégique et les mécanismes d'incitation/contrôle dans les réseaux agroalimentaires (4-2-2). Nous entendons ainsi, au travers de ces deux axes, contribuer à une meilleure compréhension des *pratiques de gestion interorganisationnelle en agroalimentaire*. Cette thématique résume notre positionnement général pour les années à venir et constitue la ligne fédératrice de nos projets de recherche (cf. encadré 7 pour une présentation détaillée).

4-2-1 Réseaux et décisions collectives

Les filières agroalimentaires sont le lieu d'une multitude d'actions collectives s'expliquant notamment par le caractère atomisé des structures industrielles. Ces actions prennent appui sur des réseaux formels d'entreprises ou sur des collectifs plus larges d'acteurs autonomes. Dans tous les cas ces pratiques managériales posent question au théoricien par la dichotomie existant entre décisions individuelles et décisions collectives. A partir de nos recherches sur les marques collectives, deux voies d'investigation nous semblent possibles. La première a trait à la définition d'un pôle discrétionnaire, la seconde à la ligne de partage entre décisions collectives et décisions individuelles.

Le principe d'autorité peut prendre appui sur une multitude d'architectures décisionnelles, de la plus formelle (la configuration des droits de propriété) à la plus informelle (l'influence par le jeu d'un pouvoir de négociation voire de relations de confiance). Existe-t-il une corrélation entre le mode d'exercice de ce pouvoir discrétionnaire au sein de réseau et le type de décision collective assumé par ce pilote ? Ou au contraire tous types de décisions collectives sont-ils possibles et sans lien direct avec la nature de ce pouvoir ? Le matériel empirique collecté grâce au projet FAIR servira de base à cette recherche (cf encadré 7, projet 2).

La seconde voie d'investigation pose une question cruciale à la pratique du management de réseau : sur quelles bases définir le principe de délégation des décisions pour aboutir à des actions collectives ? Dans le cas de formes simples de réseau (joint venture entre deux entreprises par exemple), cette question est triviale puisque la délégation s'effectue directement entre les parties. Lorsque la complexité du réseau éloigne les partenaires du pilote, sa résolution est plus difficile. Ce questionnement est à relier au principe de choix des mécanismes de gouvernance : un mécanisme de gouvernance donné ne peut contraindre un comportement individuel à suivre une décision collective que sous certaines conditions de faisabilité et d'efficacité. Nous émettons donc une hypothèse de co-détermination entre le principe de délégation des décisions et le choix des mécanismes de gouvernance.

Ce premier axe cherche donc à prolonger notre réflexion sur les modes de gestion dans les réseaux stratégiques, c'est à dire lorsque le choix des formes de gouvernance est fortement influencé par le caractère collectif des orientations stratégiques.

4-2-2 Pilotes, incitations et contrôles

Le pilote stratégique, une fois repéré, dispose de tout un ensemble de mécanismes pour contraindre ou inciter les partenaires du réseau à suivre certains comportements. Les moyens de contrôle ex post et ex ante et la redistribution de la quasi rente apparaissent comme fréquemment employés, comme le montrent plusieurs études de cas du projet FAIR. En revanche le lien entre la nature du pilote, par exemple sa situation dans la chaîne de transactions ou sa position institutionnelle par rapport aux partenaires, et l'utilisation de tel ou tel mécanisme, est peu exploré. Nous avons émis l'hypothèse qu'une logique associant nature du pilotage et type de mécanisme était susceptible d'exister. L'autonomie du pilote (situation hors filière, absence de liens institutionnels directs avec la filière...) renforcerait le recours aux moyens de contrôle. A l'inverse, son implication forte dans le réseau pourrait créer les

conditions d'une réciprocité, dont nous avons vu le rôle décisif pour le bon fonctionnement du mécanisme de redistribution de la quasi rente. Ce deuxième axe cherche ainsi à approfondir la question des déterminants des modes de gestion interorganisationnelle.

Encadré 7

Terrains d'application pour projets de recherche futurs

□ *Projet "Safe and high quality food supply chains", réseau thématique d'actions concertées.*

L'objectif de ce projet est de construire un réseau thématique de connaissances sur les relations interorganisationnelles transfrontalières. Mobilisant dix partenaires européens (sous le pilotage de l'Agri Chain Competence Center, Pays-Bas), ce réseau thématique aura pour but de développer des recherches multidisciplinaires sur la gestion du risque et l'intégration de systèmes d'assurance qualité entre partenaires de la filière situés dans des contextes nationaux différents. Ce travail est piloté par Jacques Trienekens (Wageningen University and Research Center, Pays-Bas), avec la participation de diverses institutions : Imperial College (Royaume-Uni), Université de Bonn (Allemagne), Danish Institute of Agricultural and Fishery Economics (Danemark), Université d'Helsinki (Finlande), Université polytechnique de Madrid (Espagne), Sociedade Portuguesa de Inovação (Portugal), Central Food Research Institute (Hongrie), Food Research Center (Slovaquie), ISAB (France).

□ *Projet de l'UMR SADAPT sur la gouvernance des réseaux agroalimentaires*

Dans la lignée du projet FAIR, l'objectif de ce programme de recherche est de prolonger la réflexion initiée sur les réseaux agroalimentaires. A partir du matériel empirique des 42 études de cas, l'objectif est de tester plus formellement le lien entre gouvernance du réseau et stratégies de qualité. Nous avons vu en effet que la définition des formes de gouvernance dans les réseaux agroalimentaire est fortement dépendant de leur dimension stratégique. L'accent sera mis sur trois types de réseaux : unions de coopératives, entreprises privées et organisations de filière.

Piloté par Egizio Valceschini (directeur de l'unité INRA SADAPT), les membres de l'UMR directement impliqués dans le projet sont Marianne Le Bail, Armelle Mazé, Emmanuel Raynaud, Loïc Sauvée. Des collaborations au niveau européen sont également envisagées, notamment avec Kostas Karantininis (KVL, Copenhague) et Benito Arrunada (Pompeu Fabra, Barcelone).

Encadré 7 (suite)**Terrains d'application pour projets de recherche futurs**

□ *Projet ISAB de création d'un centre de ressources sur les pratiques de gestion interorganisationnelle en agroalimentaire*

Au sein de l'ISAB, le département STIM (Sciences Transversales de l'Ingénieur et Management) lance la création d'un centre de ressources sur les pratiques de la gestion des relations interorganisationnelles dans les secteurs agricoles, agroalimentaires et agro-industriels. Sous l'impulsion de Valérie Leroux, responsable du département STIM à l'ISAB, ce projet a pour finalité la création d'un pôle de compétence sur ce thème.

Ce pôle de ressources cherchera à combiner plusieurs types de données. Nous entendons assurer la mise en place d'une base de données construite à partir d'études de cas, en synergie avec des travaux d'étudiants. En complément une enquête annuelle visera à identifier les pratiques des entreprises et leurs évolutions en matière de gestion de relations avec leurs clients, leurs fournisseurs ou certains types de partenaires. Deux thématiques ont été identifiées : les systèmes de gestion de la traçabilité dans les filières agroalimentaires (exemples des filières viande bovine et des filières meunerie-boulangerie), et la gestion partagée de la recherche appliquée (génétique, innovation-produit). Un pôle de ressources documentaires (articles et working papers, centrale d'études de cas, sites internet, ouvrages etc.) viendra compléter le dispositif.

Références bibliographiques

A-En lien direct avec nos travaux

- [1] Boehlje, M., L. Sauvée, L. F. Schrader (1996) "Cooperative Coordination in the Pork/Hog Subsector" in *Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food Business*, J.H. Trienekens & P.J.P. Zuurbier (eds.) Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, May, pp 279-291.
- [2] Mazé, A, S. Polin, E. Raynaud, L. Sauvée, E. Valceschini (2001) "Quality Signals and Governance Structures within Agri-food Chains", Communication to 78th EAAE seminar, Copenhagen, June 15-16.
- [3] Philippe, F., L. Sauvée (1996) "Savéol and the Breton Auction Market : The Efficiency of Two Ways of Vertical Coordination in the Fresh Tomato Sector" in *Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food Business*, J.H. Trienekens & P.J.P. Zuurbier (eds.) Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, May, pp 430-445.
- [4] Philippe F., L. Sauvée (1999) "Coordination Efficiency: Proposals for a Framework An Illustration with the French Fresh Tomato Sector" in *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, G. Galizzi and L.Venturini (eds), Physica Verlag, pp 579-596.
- [5] Raynaud, E., L. Sauvée, (2000a) "Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance" *Economie Rurale*, Juillet-Août, pp. 101-112.
- [6] Raynaud, E., L. Sauvée (2000b) "Common Labelling and Producer Organizations: a Transaction-Cost Economics Approach", in *The Socio-economics of Origin Labelled Products in Agri-food Supply Chains: Spatial, Institutional and Co-ordination Aspects*, B. Sylvander, D. Barjolle, F. Arfini (Eds), n°17-2, pp133-142.
- [7] Raynaud, E., L. Sauvée, E. Valceschini (2002a) "Organizational Forms and Quality Strategies in the European Agrofood Sectors : General Synthesis", Rapport pour la Commission Européenne, projet FAIR PL 98-4404.
- [8] Raynaud, E., L. Sauvée, E. Valceschini (2002b) "Governance of Agri-food Chains as a Vector of Credibility for Quality Signalization in Europe" Paper to be presented at the 10th EAAE Congress, Zaragoza, Spain, August 28-31, 16 p.

- [9] Raynaud, E., L. Sauvée, E. Valceschini (2002c) "The Governance of Supply Chains in the European Agri-food sectors: Reputation vs. Official Certification" Paper to be presented at the annual conference of ISNIE, September 27-29, Cambridge, Massachusetts.
- [10] Raynaud, E., L. Sauvée, E. Valceschini (2002d) "Marques et relations interentreprises dans les filières agro-alimentaires : analyse par les structures de gouvernance" Texte présenté au colloque PESOR, "Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles", Sceaux, Faculté Jean-Monnet, Université de Paris-Sud, 26 et 27 septembre.
- [11] Sauvée, L. (1994) Vertical Coordination in Agribusiness: Concepts, Theories and Applications, Bulletin n° 694, Office of Agricultural Research Programs, Purdue University, Indiana, September.
- [12] Sauvée, L. (1997) "Coordination Verticale dans l'Industrie Avicole : Une Perspective Institutionnelle" *Actes et Communications INRA-ESR n°14*, septembre, pp 185-205.
- [13] Sauvée, L. (1998a) "Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness" in *The Industrialization of Agriculture. Vertical Coordination in the U.S. Food System*. pp. 27-71 J.S. Royer et R.T. Rogers (eds.), Ashgate, U.K.
- [14] Sauvée, L. (1998b) "Coordination Verticale en Agro-alimentaire : Apports des Approches Institutionnalistes" *Recherche en distribution alimentaire Cahier spécial n°7*, Série Notes et Documents n°106, INRA-ESR Montpellier, pp 25-29.
- [15] Sauvée, L. (1998c) "Compétences, coûts de transaction et structures de gouvernance. L'exemple des rapports fournisseurs/grande distribution pour la pomme et la tomate" Communication présentée à l'Ecole-chercheurs INRA-ESR en économie des formes organisationnelles, 5 et 6 mars, 25p.
- [16] Sauvée, L. (1998d) "Le Secteur de la Pomme de Terre et la Grande Distribution : de Nouvelles Formes de Coordination" in Actes du colloque Tome 1 pp. 93-105, Série Notes et Documents n° 107 INRA-ESR.
- [17] 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.
- [18] Sauvée, L. (2001a) "Collective Brand Governance and the Design of Interorganizational Relationships", Texte présenté à la 30ème conférence EMAC, 8-11 mai, Bergen, Norvège.
- [19] Sauvée, L. (2001b) "Strategic Interdependence in Networks : A Governance Perspective", Texte présenté à la 17ème conférence IMP, 8-11 septembre, Oslo, Norvège.

- [20] Sauvée, L. (2001c) "Strategic Interdependence and Governance: Empirical Evidence with Two Agri-Food Networks in the Fresh and Processed Vegetable Sectors in France", Proceedings of the Third International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management, Ribeirao Preto, Brésil, 24-26 Octobre, pp 34-51.
- [21] Sauvée, L. (2002a) "Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance" Communication présentée à la 5ème conférence '*Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*', Noordwijk aan Zee, Pays-Bas, 7-8 juin, pp 673-684.
- [22] Sauvée, L. (2002b) "La gestion d'une marque commune : allocation des droits de décision, systèmes de contrôle et mécanismes d'incitation dans un réseau d'entreprises", texte soumis à *Finance Contrôle Stratégie*.
- [23] Sauvée, L. (2002c) "Discretionary Device in Supply Chains: Analyzing Interorganizational Management Practices" Communication to the 2nd International Conference on Co-operation and Competition, Växjö, Sweden, 19-21 september.
- [24] Sauvée, L., E. Raynaud (2002) "The Management of Collective Brands in Agrifood Chains", texte soumis à *Supply Chain Management*.
- [25] Sauvée, L., P.J.P. Zuurbier (1998) "Supply Chain Management in the Tomato and the Apple Sectors in the USA, the Netherlands and France" in *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, G. W. Ziggers, J. Trienekens, P.J.P. Zuurbier (Eds), Ede, Pays Bas, pp 113-127.

B- Autres références

Achrol R.S. (1997) "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25 n°1 pp 56-71.

Allaire, G., R. Boyer (Eds.) (1995) *La grande transformation de l'agriculture : lectures conventionnalistes et régulationnistes*. Editions INRA-Economica.

Amanor-Boadu, V., L. Cousineau, N. Le Roc'h, L.J. Martin, P. Paguaga, L.F. Schrader (1993) "Alternatives Business Linkages: The Case of the Poultry Industry", Working Paper 10-93, George Morris Center, University of Guelph, June, 123p.

Anderson, E. (1996) "Transaction Cost Analysis and Marketing" in *Transaction Cost Economics and Beyond* John Groenwegen (ed.) Kluwer publishing, pp 65-84.

Anderson, J.C., H. Håkansson, J. Johanson (1994) "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, vol. 58, october, pp 1-15.

Astley, W. (1984) "Toward an Appreciation of Collective Strategy" *Academy of Management Review*, vol 9, pp 526-535.

Beers, G., A. Beulens, J. Van Dalen (1998) "Chain Science as an Emerging Discipline", in G.W. Ziggers, J. H. Trienekens, P.J.P. Zuurbier (eds) *Proceeding of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, Management Studies Group, Wageningen Agricultural University, May, pp. 295-308.

Bradach, J.L., R.G. Eccles (1989) "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp 97-118.

Brousseau, E. (1995) "De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination" *Cahiers Français*, La documentation Française, n° 272, juillet-septembre, pp 54-63.

Brousseau, E., J.M. Codron (1998) "La complémentarité entre formes de gouvernance. Le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre saison" *Economie Rurale*, mai-août, pp 75-83.

Brousseau E., M. Fares (2000) "Incomplete Contracts and Governance Structures: Are Incomplete Contract Theory and New Institutional Economics Substitutes or Complements" in *Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from the New Institutional Economics*, C. Ménard (Ed.) Edward Elgar, pp 399-421.

Brown, W.B. (1984) "Firm-like Behavior in Markets. The Administered Channel", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp 263-276.

Brown, J.R., C.S. Dev, D-J Lee (2000) "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms", *Journal of Marketing*, vol. 64, april, pp. 51-65.

Bucklin L.P., S. Sengupta (1993) "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, april, vol. 57, pp 32-46.

Campbell, A.J., D.T. Wilson (1996) "Managed Networks. Creating Strategic Advantage", in Iacobucci, D. (ed.), *Networks in Marketing*, pp 125-143.

Carson, S.J., T.M. Devinney, G.R. Dowling, G. John (1999) "Understanding Institutional Designs Within Marketing Value Systems", *Journal of Marketing*, vol. 63, special issue, pp. 115-130.

Carter, M, M. Casson, V. Suneja (Eds) (1998) *The Economics of Marketing*, The International Library of Critical Writings in Economics, Edward Elgar.

Coaldrake, K.F., S.T. Sonka, D. Sudharsan, F.W. Winter (1995) *New Industries and Strategic Alliances in Agriculture: Concepts and Cases*, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign: Stipes.

Davis, J. H., R.A. Goldberg (1957) *A Concept of Agribusiness* Harvard Business School, Boston, 136 p.

Downey, W.D. (1996) "The Challenge of Food and Agri Products Supply Chains", in *Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agri- and Food Business*, J.H. Trienekens & P.J.P. Zuurbier (eds.) Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, May, pp 3-13.

Dwyer, F.R., S.Oh (1988) "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategy", *Journal of Marketing*, vol.52, April, pp. 21-34.

Dyer, J.H. (1997) "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transactional Value", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp 535-556.

Dyer, J.H., H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 660-679.

Ebers, M. (Ed.) (1997) *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford, Oxford University Press.

Etgar, M. (1976) "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing System" *Journal of Marketing Research*, vol. 13, February, pp 12-24.

Eymard-Duvernay, F. (1989) "Conventions de qualité et formes de coordination" *Revue Economique*, n°2, mars, pp 329-359.

Fearne, A. (1996) Editorial Note, *Supply Chain Management*, Vol. 1, n° 1, pp 3-4.

Fenneteau, H., N. Guibert (1997) "Trust in Buyer-Seller Relationships: Towards a Dynamic Classification of the Antecedents" Communication to 13th IMP Conference, Lyon, 4-6 september, 31 p.

Foss K. (1996) "Transaction Costs and Technological Development : the Case of the Danish Fruit and Vegetable Industry", *Research Policy*, vol.25, pp 531-547

Ghosh, M., G. John (1999) "Governance Value Analysis and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, vol. 63, special issue, pp. 131-145.

Goldberg, R.A. (1968) *Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean and Florida Oranges Economies*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 256 p.

Grandori, A., G. Soda (1995) "Inter-firms Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies*, vol.16, n°2, pp. 183-214.

Gulati, R. (1998) "Alliances and Networks" *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp 293-317.

Gulati, R., H. Singh (1998) "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances" *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp 781-814.

Gulati, R., N. Nohria, A. Zaheer (2000) "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp 203-215.

Håkansson, H., J. Johanson (1993) "The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies", in G. Grabher, *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Networks*, London: Routledge, pp 35-51.

Håkansson, H., I. Snehota (1989) "No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, vol.4, pp 187-200.

Heide, J.B. (1994) "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, January, pp. 71-85.

Heide, J. B., G. John (1992) "Do Norms Matter in Marketing Relationships ?" *Journal of Marketing*, vol. 56, April, pp. 32-44.

Hobbs J.E. (1996) "A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management", *Supply Chain Management*, vol.1, n°2, pp 15-27.

Hobbs, J.E., A. Conney, M. Fulton (2000) "Value Chains in the Agri-Food Sector", Specialized Livestock Market Group, College of Agriculture, Department of Agricultural Economics.

Hughes, D. (1994) *Breaking with Traditions: Building Partnerships and Alliances in the European Food Industry*, Wye, UK: Wye College Press.

Iacobucci, D. (ed.) (1996) *Networks in Marketing*, Thousand Oaks: Sage.

James, H.S. (2000) "Separating Contract from Governance", *Managerial and Decision Economics*, vol. 21, pp. 83-88.

Jarillo, C. (1988) "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°1, pp.31-41.

Johanson, J., L. G. Mattsson (1992) "Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework", in B. Axelsson and G. Easton (eds), *Industrial Networks - A New View of Reality*, Routledge, London, pp 205-217.

Jones, C., J. Hesterly, S.P. Borgatti (1997) "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms" *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 911-945.

Knoeber C. R. (1996) "Agricultural Contract: A Survey" Working Paper North Carolina State University, 29 p.

Lafontaine, F., E. Raynaud (2000) "Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise : compléments ou substituts?" *Revue d'Economie Industrielle*, n° 92, pp 255-276.

Lauret, F., R. Perez (1992) "Méso-analyse et économie agroalimentaire" *Economies et Sociétés*, Série Développement agroalimentaire, AG n° 21, juin, pp 99-118.

Lazzarini, S.G., F.R. Chaddad, M.L. Cook (2001) "Integrating Supply Chain and Network Analyses: The Study of Netchains" *Journal on Chain and Network Science*, vol. 1, n°1, pp 7-22.

Lorenzoni G., C. Baden-Fuller (1995) "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, vol. 37, n°3, spring, pp 146-163.

Macneil, I.R. (1980) *The New Social Contract*, New Haven, CT:Yale University Press.

Madhok, A., S. B. Tallman (1998) "Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, vol.9, n°3, May-June, pp 326-339.

Mahoney, J. (1992) "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp 559-584.

Malassis, L. (1979) *Economie agroalimentaire* Cujas, Paris.

Marion, B.W. (ed.) (1986) *The Organization and Performance of the US Food System*, Lexington: D.C. Heath and Co.

Martinez, S.W. (1999) "Vertical Coordination in the Pork and Broiler Industries: Implications for Pork and Chickens Products" Economic Research Service, USDA, Agricultural Economics Report # 777.

Masten, S.E. (ed.) (1996) *Case Studies in Contracting and Organization*, Oxford: Oxford University Press.

Mazé, A. (2000) "Le choix des contrats à l'épreuve de la qualité. Une analyse des mécanismes de gouvernance dans le secteur de la viande bovine". Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, 303 p.

Ménard, C. (1990) *L'économie des organisations*, La Découverte, coll. Repères.

Ménard C. (1996) "Of Hybrids, Clusters, and Other Strange Forms...", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol.152, pp 154-183.

Ménard, C. (1997) "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, vol. 48, n°3, mai, pp 741-750.

Ménard, C. (Ed.) (2000) *Institutions, Contracts and Organizations : Perspectives from the New Institutional Economics*, Edward Elgar.

Ménard C. (2000a) "Enforcement Procedures and Governance Structures: What relationship?" in *Institutions, Contracts and Organizations: perspectives from the New Institutional Economics*, C. Ménard (ed.) Edward Elgar

Ménard, C. (2000b) "Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire : l'économie institutionnelle" *Economie Rurale*, janvier-avril, pp 186-196.

Mighell, R.L., L.A. Jones (1963) *Vertical Coordination in Agriculture*, USDA-ERS, Agricultural Economic Report n°19, February.

Nickerson, J.A. (1997) "Toward an Economizing Theory of Strategy", Washington University, working paper Olin 97-07, 41 p.

Nicolas, F., E. Valceschini. (eds) (1995) *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, Paris : INRA-Economica.

Nohria, N., R.G. Eccles (eds) (1992) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*, Boston: Harvard Business School Press.

Oliver, C. (1990) "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp 241-265.

Oliver, A.L., M. Ebers (1998) "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configuration in the Study of Inter-organizational Relationships", *Organization Studies*, vol.19, n°4, pp 549-583.

Oxley J.E. (1997) "Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 13, n. 2, pp. 387-409.

Paché, G. (1996) "L'entreprise en réseau entre mythes et réalités" *Gestion 2000*, n°1, janvier-février, pp. 33-50.

Paché, G., V. Des Garets (1997) "Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution" *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n° 2, pp 61-82.

Park, S.H. (1996) "Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanisms for Network Control", *Organization Studies*, vol; 17, n°5, pp 795-824.

Perez, R. (1989) "Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires" *Economies et Sociétés, Progrès et agriculture*, n° 20, Juillet, pp9-26.

Peterson, H.C., A. Wysocki (1998) "Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum", Department of Agricultural Economics, Michigan State University, East Lansing, Staff Paper # 98-16.

Pfeffer, J., G.R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Powell, W.W. (1990) "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization", in B.M. Staw, L.L. Cummings (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp 295-336, JAI press.

Rastoin, J L., V. Vissac-Charles (1999) "Le groupe stratégique des entreprises de terroirs" *Revue Internationale PME*, pp 171-192.

Raynaud, E. (1997) "Propriété et exploitation partagée d'une marque commerciale: aléas contractuels et ordre privé", Thèse pour le doctorat en sciences économiques, université de Paris I Panthéon-Sorbonne, 312 p.

Raynaud, E. (1999) "The Contractual Design of Governance Structure to Manage Shared Brand Name", 3rd conference of the ISNIE, Washington D.C., september 16-18, 28p.

Raynaud, E., E. Valceschini (1999) "Réglementation de la concurrence et coordination inter-entreprises: le cas d'une marque collective, le label rouge" in T. Froehlicher et S. Vendemini, *Connivence d'acteurs, contrats, coopération inter-entreprises et métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy.

Ricks D., T. Woods, J. Stern (1999) "Improving Vertical Coordination of Agricultural Industries Through Supply Chain Management", Staff paper 99-56, October, 22p.

Rindfleisch, A., J. Heide (1997) "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications", *Journal of Marketing*, vol. 61, October, 30-54.

Ring, P.S., A.H., Van De Ven (1992) "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 483-498.

Ring, P.S., A.H., Van De Ven (1994) "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 90-118.

Soler, L.G., H. Tanguy, E. Valceschini (1995) "Problèmes de planification, systèmes de gestion et organisation interne de la firme", *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, n° 37, pp 201-225.

Sporleder, T.L. (1992) "Managerial Economics of Vertically Coordinated Agricultural Firms", North Central Regional Research Project NC 194, Occasional Paper n°40, Ohio State University.

Sporleder, T.L. (1999) "Vertical Networks within the Global Food System with Emphasis on the Role of Trust" Communication à la conférence de *l'International Food and Agribusiness Management Association*, Florence, Italy, June, 17 p.

Stern, L.W., T Reve (1980) "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis" *Journal of Marketing*, vol. 44, (summer), pp 52-64.

Stinchcombe, A.L. (1990) *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley.

Streeter, D.H., S.T. Sonka, M.A. Hudson (1991) "Information Technology, Coordination, and Competitiveness in the Food and Agribusiness Sector" *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 73, pp 1465-1471.

Stump, R.L., J. Heide (1996) "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationship", *Journal of Marketing Research*, vol. 33, november, pp. 431-441.

Sylvander, B. (1997) "Le rôle de la certification dans le changement de régime de coordination : l'agriculture biologique, du réseau à l'industrie", *Revue d'Economie Industrielle*, 2ème trimestre, n°80, pp 47-66.

Sylvander, B., D. Barjolle, F. Arfini (eds) (2000) "The Socio-economics of Origin Labelled Products in Agri-food Supply Chains: Spatial, Institutionnal and Co-ordination Aspects", *Actes et Communications*, n° 17-1 et 17-2, INRA-ESR.

Trienekens, J. (1999) *Management of Processes in Chains. A Research Framework*, PhD thesis, Wageningen Agricultural University, 173 p.

Valceschini, E. (1993) "Conventions économiques et mutations de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés", *Economie Rurale*, novembre-décembre, pp 19-26.

Valceschini, E. (1994) "Stratégies de qualité et conventions économiques. L'apprentissage d'un marché de clientèle par une coopérative céréalière", *Etudes et recherches sur les Systèmes agraires et le développement*, vol. 28, pp 101-113.

Valceschini, E. (1995) "Contrat, coordination et institutions. Problématiques et méthodologies de l'économie rurale" in G. Allaire, R. Boyer (eds), pp 241-258.

Van Heck, E., P.J.P. Zuurbier (1989) *Towards the Explanation of the Development of Value Added Chains*, Faculty of Economics, Wageningen Agricultural University

Wenerfelt, B. (1994) "An Efficiency Criterion for Marketing Design", *Journal of Marketing Research*, vol.31, November, pp. 462-470.

Westgren, R.E. (1999) "Delivering Food Safety, Food Quality, and Sustainable Production Practices: The Label Rouge Poultry System in France" *American Journal of Agricultural Economics*, December, pp. 1107-1111.

Westgren, R.E (2000) "'The 3 Rs of Strategic Alliance Formation: Resources, Rents, and (Property) Rights" Paper presented to Annual Research Conference of the Food and Agricultural Marketing Policy Section of the American Agricultural Economics Association, January 13-14, Orlando, Florida, 24 p.

Williamson O.E (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O.E. (1991) "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives" *Administrative Science Quarterly*, vol 36, n°2, pp. 269-292.

Williamson O.E. (1996) *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Williamson, O.E. (1999) "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1087-1108.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage.

Zaheer, A., N. Venkatraman (1995) "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.

Zajac, E.J., C.P. Olsen (1993) "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies", *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 131-145.

Zuurbier, P.J.P., J.L.F. Hagelaar (2000) "On Designing Governance Structures for Supply Chains", in *Proceedings of the 4th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, J.H Trienekens & P.J.P. Zuurbier (eds.) Management Studies Group, Wageningen University, May, pp 455-465.

Zylbersztajn, D. (1996) "Governance Structures and Agribusiness Coordination: a Transaction-cost economics Based Approach", in R.A. Goldberg (ed.) *Research in Domestic and International Agribusiness Management*, vol. 12, pp 245-310.

Zylbersztajn D, E.M.M.Q. Farina (1998) "Agri-systems Management. Recent Developments and Applicability of the Concept", in *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, G.W. Ziggers, J. Trienekens, P.J.P. Zuurbier (Eds), Management Studies Group, Wageningen Agricultural University, pp 19-30.

Zylbersztajn, D., E.M.M.Q. Farina (1999) "Strictly coordinated Food Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm" *International Food and Agribusiness Review*, Vol. 2, n°2, pp. 249-265.