



HAL
open science

Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance

Emmanuel Raynaud, Loïc Sauvée, Egizio Valceschini

► **To cite this version:**

Emmanuel Raynaud, Loïc Sauvée, Egizio Valceschini. Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance. *Economies et Sociétés. Série AG Systèmes agroalimentaires*, 2005, 39, pp.837-854. <hal-04364214>

HAL Id: hal-04364214

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04364214v1>

Submitted on 26 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.



HAL Authorization

Raynaud, E., Sauvée, L., & Valceschini, E. (2005). Marques et organisation des filières agroalimentaires : une analyse par la gouvernance. *Économies et Sociétés. Systèmes Agroalimentaires (AG)*, 39(527), 837-854.

Marques et organisation des filières agroalimentaires :
une analyse par la gouvernance*
(Brands and organization of food chains:
a governance perspective)

Emmanuel Raynaud,
UMR SADAPT (INRA/INAPG) & centre ATOM (Université de Paris 1)
INRA SADAPT, 16 rue Claude Bernard, 75231, Paris cedex 05
eraynaud@inapg.inra.fr

Loïc Sauvée (auteur correspondant),
ISAB, Département STIM
Rue Pierre Waguët, 60026 Beauvais cedex
loic.sauvee@isab.fr

Egizio Valceschini
UMR SADAPT (INRA/INAPG)
INRA SADAPT, 16 rue Claude Bernard, 75231, Paris cedex 05
valcesch@inapg.inra.fr

Résumé

L'expansion des marques commerciales dans les filières agroalimentaires s'accompagne de la mise en place de nouvelles relations entre les différents stades de ces filières. L'objectif de cet article est de proposer une grille d'analyse de ces formes d'organisation basé sur le cadre de l'économie des coûts de transaction. A partir de l'identification d'un ensemble de caractéristiques de relations interentreprises, nous établissons une typologie des modes de gouvernance. Cette typologie permet d'explorer le lien entre exploitation d'une marque commerciale et modes de gouvernance des transactions dans la filière. Notre analyse se base sur l'étude approfondie de trois marques commerciales et des relations interentreprises afférentes.

Mots clés : marques, agroalimentaire, gouvernance bilatérale, relations interentreprises, typologie.

Abstract:

The development of brands in agricultural and food sectors necessitates the implementation of business relationships at various levels of the food chains. The aim of this paper is to propose an analytical framework, rooted in transaction-cost economics, to explore this question. Firstly we propose an identification of the characteristics of business interrelationships that allows the building of a typology of governance structures. Secondly this typology is applied to various cases of brands connected to different modes of governance of transactions in the chain. The research is based on an in-depth qualitative analysis of three brands and chain organization in the French agricultural and food sectors.

Keywords: brands, food and agricultural sectors, bilateral governance, business relationships, typology.

* Nous remercions les rapporteurs pour leurs commentaires qui ont permis d'améliorer significativement une première version de l'article.

I- Introduction

La qualité des produits et les signes de qualité ont aujourd'hui acquis une importance considérable dans les filières agroalimentaires. De nombreux facteurs, tant externes qu'internes, expliquent cette tendance. En Europe, la régulation des produits agricoles offre des possibilités de signes officiels basés sur la dénomination d'origine¹. Mais ce sont aussi les orientations stratégiques des acteurs eux mêmes, dans un contexte de crises alimentaires à répétition, qui expliquent le développement de marques de producteurs et/ou de distributeurs. En effet, pour de nombreux produits agroalimentaires, les titulaires de signes de qualité cherchent à améliorer l'information du consommateur lorsque ce dernier est confronté à une incertitude sur la qualité [Caswell et Mojduszka, (1996)].

Dans la lignée de l'économie des coûts de transaction, plusieurs travaux ont analysé la question de l'organisation des filières en relation avec la qualité des produits [Ménard, (1996), Hobbs et Young, (2000), Caswell et al. (2000), Furquim de Azevedo et al. (2003), Fernandez-Barcala et al. (2002)]. Le titulaire d'une marque commerciale engage sa réputation auprès des consommateurs mais cette réputation dépend bien souvent du comportement de nombreux agents dans la filière. En d'autres termes, la réussite commerciale d'une stratégie de différenciation par la marque repose aussi sur la forme de gouvernance des transactions dans les filières.

Se situant dans cette lignée théorique, l'objectif de cet article est de prolonger la réflexion en s'intéressant à l'adéquation entre gouvernance des transactions et signalisation de la qualité. En particulier, nous étudions la correspondance existant entre les attributs des produits et/ou du processus de production mis en avant auprès des consommateurs et la gouvernance des transactions dans les filières. Nous développons l'hypothèse selon laquelle le titulaire d'une marque commerciale a intérêt à fortement contrôler les transactions (et donc les acteurs) qui sont importantes par rapport aux attributs signalés. Cette analyse se base sur les résultats provenant de trois études de cas pour lesquelles nous avons identifié les attributs qui sont au cœur de l'image du signe de qualité².

¹ Il existe aujourd'hui quatre certifications officielles de qualité : l'Appellation d'Origine Contrôlée, le Label Rouge, le logo Agriculture Biologique, le Certificat de conformité de Produit. La mention « Montagne » est depuis plusieurs années en discussion, sa légalité est notamment contestée par les autorités européennes.

² Ces études de cas proviennent d'un projet Européen de type FAIR (*Quality strategies and producers organization in the European agrofood sectors*) coordonné par l'INRA SADAPT. Lors de ce projet, nous avons collecté un total de 42 études de cas (voir Raynaud, Sauvée et Valceschini, (2002) pour une présentation plus détaillée des données disponibles).

L'article est organisé de la manière suivante. Dans une première partie, nous exposons notre cadre d'analyse qui lie stratégie de qualité et gouvernance des transactions (II). Enfin, nous étudions l'alignement entre attributs signalés et formes d'organisation des transactions à partir de l'étude de trois cas dans différents secteurs agroalimentaires (III).

II- Quelle gouvernance des transactions pour les stratégies de qualité ?

Dans cette section, nous commençons par analyser le lien entre stratégies de qualité et modes de gouvernance (II.1). Le problème de la crédibilité des signes de qualité et des risques contractuels afférents y est central. Nous présentons ensuite l'analyse de la gouvernance des transactions dans les filières (II.2).

II.1- Réputation et risques contractuels

Les entreprises du secteur agroalimentaire ont généralisé dans les années 1980 les stratégies de différenciation par la signalisation de la qualité en développant leurs marques et/ou en s'appuyant sur des marques collectives et autres certifications officielles. Dans tous les cas, la signalisation des produits vise à établir une relation particulière, privilégiée et pérenne avec le client en suscitant la confiance³. En matière d'information sur les produits et de signalisation de la qualité, deux éléments sont déterminants [Sauvée et Valceschini, (2003)]. Le premier élément est celui de la pertinence, où se joue la captation de l'intérêt des consommateurs. C'est le problème du choix des caractéristiques pertinentes à signaler eu égard à l'attente et à la perception des consommateurs. Deuxièmement, le problème n'est pas seulement de fournir des produits ou des services adaptés à tel ou tel segment de clients complété par de l'information pertinente. Il est aussi de garantir que l'information sur le produit est en conformité avec la définition énoncée et les engagements contenus, explicitement ou implicitement, dans le signal de qualité. C'est l'enjeu de la crédibilité. La réputation et/ou la certification par tierce partie sont des supports de cette crédibilité. De ce point de vue, le mécanisme de réputation est un puissant mécanisme d'incitation [voir Klein et Leffler, (1981), Shapiro, (1983)]. Plus la réputation de la marque est grande, plus le préjudice sera élevé en cas de comportements opportunistes du titulaire : perte de parts de marché, mais aussi perte de rentabilité des investissements spécifiques consentis pour promouvoir et signaler la marque.

³ Voir aussi la littérature en gestion sur les marques commerciales (par exemple [Heilbrunn, 1997] et [Kapferer, 1995]).

Mais, dans la majorité des secteurs agroalimentaires, la qualité du produit final dépend aussi des acteurs situés à différents stades des filières⁴. La rentabilité des investissements spécifiques dans la promotion des produits est ainsi susceptible d'être réduite par le comportement opportuniste de ces fournisseurs ou distributeurs [(Williamson, (1991)]. Dans le même temps, l'incertitude sur la qualité des produits intermédiaires doit aussi être réduite afin que le signe de qualité joue pleinement son rôle d'indicateur d'un niveau de qualité homogène et régulier [Barzel (1982), Furquim de Azevedo et Dos Santos Silva, (2003)]. Le contrôle de cette qualité est alors stratégique pour, en matière commerciale, se prémunir d'une détérioration de sa propre réputation et, en matière juridique, se garantir contre une responsabilité pénale. Ainsi des modalités de contrôle et de mesure de la qualité à différents niveaux des filières devront être mis en œuvre. Les modes de gouvernance des transactions devraient évoluer alors dans le sens d'une plus grande intégration contractuelle, qui peut, potentiellement, aller jusqu'à l'intégration verticale totale [Ménard, (1996), Fernandez-Barcala et al. (2002)]. En particulier, les différentes transactions dans les filières qui sont essentielles pour maintenir la réputation des produits devraient être relativement plus contrôlées que les autres par le titulaire de la réputation. La prochaine section décrit la manière dont nous étudions la gouvernance des transactions.

II.2- La gouvernance dans les filières : une maquette type

Pour avancer dans la description des modes de gouvernance, nous commençons par proposer une « maquette » des transactions dans une filière type. A cette maquette nous appliquerons ensuite une typologie des structures de gouvernance, point de départ de notre analyse comparative de la gouvernance dans les filières. Nous définissons ici une filière comme l'ensemble des stades successifs par lesquels circule un produit agricole avant d'être vendu sous un signal de qualité. Ces différents stades sont autant de transactions intermédiaires. Pour faciliter la comparaison de nos différentes études de cas, nous avons décomposé chaque filière à partir de cinq principales transactions. Toutes les transactions ne sont pas forcément présentes pour toutes les filières considérées. Pour chacune de ces transactions, nous étudions la structure de gouvernance :

- Transactions entre les producteurs agricoles et leurs fournisseurs : **T1**
- Transactions entre les producteurs agricoles et les premiers transformateurs : **T2**
- Transactions entre la première et la seconde transformation : **T3**

⁴ Par exemple, un distributeur avec une marque propre qui délègue à un fabricant la production des produits.

- Transactions entre la dernière transformation et les grossistes : **T4**
- Transactions entre les grossistes (ou la dernière transformation) et les détaillants (commerces traditionnels ou chaînes d'hypermarchés/supermarchés) : **T5**

Une grande diversité de modes de coordination verticale a été constatée dans les filières agroalimentaires allant du marché spot à l'intégration verticale en passant par toute une série d'arrangements contractuels intermédiaires [Sans et de Fontguyon (1999), Peterson et al. (2001)]. Un effort de mise en ordre de cette diversité a été proposé par la théorie des coûts de transaction à travers l'identification de grandes familles de structures de gouvernance [Williamson, (1991), Ménard, (2003)]. Poursuivant cet effort, nous proposons une typologie plus fine prenant en compte la grande diversité organisationnelle des filières agroalimentaires⁵. Cette typologie ne prétend pas avoir un caractère universel mais résulte plutôt d'un effort de description et de classement de la diversité des modes d'organisation que nous avons pu observer. Six critères ont été retenus :

- La nature des relations interentreprises : relations totalement impersonnelles ou au contraire liées par une dimension interpersonnelle (l'identité des parties compte).
- L'existence ou non de restriction sur le choix des partenaires : l'échange est soumis à un processus de sélection, par exemple sur la taille, la compétence, la réputation, qui restreint l'accès à cet échange, et modifie donc la nature de la relation.
- Le degré, plus ou moins poussé, de formalisation. Façon dont sont notifiées les caractéristiques de l'échange : contrats écrits ou au contraire uniquement par oral.
- La durée des relations verticales. Echange furtif du marché spot, durée variable du contrat, relation longue de l'intégration verticale etc....
- Le mode d'exécution des promesses : Le mode d'exécution fait référence aux mécanismes garantissant que ces promesses seront bien tenues : l'environnement légal, l'engagement du nom de l'entreprise concernée (réputation), la présence d'organismes tiers (certification).
- La présence, ou non, de participations financières. On distingue les cas où la participation financière est totale (intégration financière) de ceux où elle est partielle (exemple des joint-ventures).

Le tableau suivant montre la correspondance entre notre typologie et celle de Williamson.

⁵ Notamment au travers du projet FAIR précédemment cité.

Tableau 1 : Typologie des structures de gouvernance bilatérales

Structures de gouvernance						
Typologie TCE	Marché		Forme hybride			Hiéarchie
Typologie détaillée	Marché spot (S)	Relations long terme (S+)	Relations long terme + qualification partenaires (S++)	Contrat bilatéral écrit (C)	Participation financière (JV)	Intégration verticale (IV)
Critère						
Relations impersonnelles	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Restrictions ex ante sur le choix des partenaires	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Formalisation	Non	Non	Oui/Non	Oui	Oui	Oui
Durée	Court	Long	Variable	Variable	Long	Long
Exécutabilité	Voie légale	Réputation	Certification/voie légale	Réputation/voie légale	Voie légale	Commandement
Participation financière	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
Degré de coordination (ou de contrôle) vertical(e)	→					

Trois séries de commentaires peuvent être fait sur cette typologie. Premièrement, elle décrit et ordonne les différentes structures de gouvernance bilatérales, du marché spot à l'intégration verticale. Deuxièmement, la gouvernance relationnelle avec partenaires qualifiés est introduite pour tenir compte des éventuelles restrictions dans le choix des partenaires⁶. Troisièmement, ces structures de gouvernance bilatérales ne sont pas exclusives les unes des autres. Plusieurs structures de gouvernance bilatérales peuvent être utilisées simultanément pour une même transaction.

III- Analyse comparative de trois marques et de la gouvernance des transactions afférentes

Dans cette section, nous appliquons notre cadre d'analyse à trois exemples. Dans un premier temps, nous présentons ces cas et caractérisons les principaux éléments de la stratégie de différenciation à l'origine de l'image de marque du signe de qualité (III-1), puis nous

⁶ C'est par exemple le cas des syndicats d'appellation dans les AOC où les transactions possibles sont celles entre acteurs faisant partie de l'AOC. On peut aussi penser aux relations avec la grande distribution, qui impose plus ou moins implicitement un volume de transactions minimum.

analysons les modes de gouvernance encadrant les transactions (III-2). Enfin, nous explicitons plus particulièrement les modalités d'incitation et de contrôle de la qualité (III-3).

III-1 Signes de qualité et attributs signalés

Notre analyse est centrée sur trois études de cas de marques dont la réputation est établie à un niveau national, même si l'ancienneté de ces stratégies de qualité peut différer : *Saveol* dans le secteur de la tomate fraîche, *Cassegrain* dans le secteur des légumes transformés et *Carrefour* dans le secteur de la viande bovine fraîche. L'intérêt du choix de ces trois filières provient de la position différente du titulaire de la marque dans la filière. Dans la première filière, ce sont les producteurs agricoles qui, collectivement à travers des coopératives, possèdent la marque. Dans le deuxième cas, il s'agit d'un transformateur tandis que dans le dernier cas le distributeur possède le signal de qualité. Dans tous les cas, les entreprises cherchent à mettre en œuvre une segmentation de l'offre par différenciation verticale par la qualité dans des marchés où cette segmentation était faible. Commençons par détailler les principales caractéristiques de ces marques et des organisations afférentes.

Saveol est une marque de tomate créée en 1981. Cette marque est leader du marché français de tomates fraîches. Elle est soutenue par une organisation qui regroupe trois coopératives constituées de producteurs sous serres. Les coopératives ont pour rôle essentiel le suivi technique, le tri, la collecte et le conditionnement des produits. Ces coopératives sont actionnaires d'une entreprise titulaire de la marque Saveol. Cette filiale est en charge de la vente et de la stratégie marketing (promotion, publicité, positionnement de la marque), ainsi que des opérations de contrôle du respect du cahier des charges par les producteurs. Deux des coopératives sont également actionnaires d'une entreprise de fourniture d'intrants spécifiques pour la production biologique et intégrée à destination des producteurs.

La marque Saveol met principalement en avant deux attributs. Premièrement, elle cherche à développer une image de produit sans pesticides. Pour cela, le groupe Saveol a mis en place un programme restrictif dans l'usage des intrants pour les producteurs. Deuxièmement, la marque a aussi une image d'un produit haut de gamme, avec une qualité visuelle constante et homogène. Trois types d'acteurs ont ainsi une influence forte sur la qualité du produit final : l'entreprise fournisseurs d'intrants, les producteurs agricoles, et les coopératives. Les agents responsables de la distribution n'influencent pas directement cette qualité, mais peuvent avoir un impact important dans son maintien (par exemple au travers de la manipulation physique des produits).

Cassegrain est une marque de légumes en conserve créée dans les années 60 et rachetée par le groupe Bonduelle en 1989. Cette marque bénéficie d'une image forte de produit haut de gamme, avec une qualité organoleptique supérieure. Cette image dépend essentiellement de la qualité de la matière première agricole, qualité fortement influencée par les opérations culturales et la récolte. Un suivi et un contrôle permanent des producteurs sont ainsi couplés avec une coordination optimale entre le stade végétatif atteint par les légumes au moment de la récolte et la transformation en conserve.

L'organisation de l'approvisionnement est structurée autour de l'usine de transformation, totalement dédiée à cette marque. Son fournisseur exclusif est une organisation de producteurs regroupant plusieurs centaines de producteurs individuels. Dans cette filière, l'influence majeure sur la qualité des produits vient des producteurs agricoles. Les autres attributs de la marque dépendent essentiellement des activités du transformateur (conditionnement, recette de fabrication, logo...). Etant non périssable, le produit n'est pas ou très peu affecté par les autres agents dans la filière (en particulier les distributeurs).

La 'filière qualité Carrefour' (FQC) pour la viande bovine est plus récente. Initiée au début des années 1990, elle connaît un nouveau développement après 1996 avec la crise engendrée par l'ESB. Les produits FQC bénéficiant d'une certification officielle, la certification de conformité de produits (non utilisée comme signe de qualité par Carrefour), le contrôle de la qualité s'effectue par l'intermédiaire d'organismes certificateurs agréés.

Les caractéristiques des produits vendus sous le logo FQC et communiqués aux consommateurs portent essentiellement sur la qualité gustative de la viande (la tendreté) et sur l'origine des animaux (animaux nés et élevés en France) obtenue grâce à la traçabilité des produits tout au long de la filière. La communication sur l'origine renvoie directement à des questions de sécurité sanitaire, préoccupation importante des consommateurs suite à la crise de l'ESB⁷.

L'organisation de la FQC s'appuie avant tout sur le rôle reconnu (et impulsé par Carrefour) des associations d'éleveurs dans la négociation des prix, dans l'agrégation des lots individuels hétérogènes et dans l'organisation du contrôle de la conformité des produits.

⁷ Comme nous l'a justement fait remarqué un des rapporteurs, Carrefour ne fait pas explicitement référence à la sécurité sanitaire dans sa communication car il n'en a pas légalement le droit. Par contre l'origine des animaux comme mécanisme de réduction des risques sanitaires est mise en avant. Sans et de Fontguyon [1999] note ainsi que « *Pour les consommateurs, l'origine géographique devient ainsi un critère clé et une garantie systématiquement intégrée dans les stratégies de démarcation par la qualité* » (p. 179).

Le tableau suivant résume les différents attributs qui sont à l'origine de la différenciation de la qualité dans les trois cas considérés.

Tableau 2 : Attributs à l'origine de la segmentation par la qualité

	FQC Carrefour	Saveol	Cassegrain
Date création de la marque	1992	1981	1961
Attributs signalés	- Origine - Qualité organoleptique (tendreté)	- Qualité visuelle (homogénéité, constance) et organoleptique - Protection biologique intégrée	Qualité organoleptique
Mode de qualification	Cahier des charges sur élevage et transformation	Cahier des charges sur semences et mode de production	Cahier des charges sur matières premières

IV-2 La gouvernance des transactions dans les filières considérées

Nous commençons par décrire la gouvernance des transactions pour chaque cas. Pour ce faire, nous utilisons à la fois notre maquette de la chaîne de transactions et notre typologie des structures de gouvernance. La description est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Gouvernance des transactions dans les filières considérées

Transactions	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5
Marques					
Saveol	S/VI	JV	0	S+	S+
Cassegrain	S/VI	C	0	S	S+
FQC	S	C	0	0	C

0 = stade (et transaction) inexistant

La gouvernance des différentes transactions est à mettre en parallèle avec les attributs signalés au consommateur. Dans le cas de Saveol, il s'agit des qualités visuelles et organoleptiques ainsi que le mode de production. Les producteurs agricoles sont donc au cœur de la qualité finale. Ils sont aussi au cœur de la gouvernance du système, les différentes coopératives du groupe contrôlant la firme qui est légalement titulaire de la marque. De même les intrants, élément central de la lutte biologique intégrée, sont produits en interne par le groupe et les agriculteurs ont l'obligation de se fournir auprès du groupe. Les relations avec la distribution sont par contre organisées sous la forme de contrats relationnels. Les manipulations physiques des produits au cours des opérations de transport et de distribution pouvant dégrader la qualité visuelle des tomates, il s'agit d'un maillon faible pour le maintien de la qualité.

Dans le cas de la marque Cassegrain, c'est la qualité organoleptique du produit fini qui est à la base de la stratégie de différenciation. Le degré de contrôle par le transformateur a nécessité le recours à des contrats avec coordination forte. En plus de contrats écrits passés entre les agriculteurs et le transformateur, ce dernier a mis en place une organisation intermédiaire, une association des agriculteurs fournisseurs de la marque. Les décisions sur la définition des plans de récoltes (choix des dates pour les opérations culturales importantes), sur les prix (basés sur le calcul d'une recette forfaitaire à l'hectare) sont négociées entre des représentants de Bonduelle et des membres de cette association. Comme pour Saveol, l'un des intrants essentiel (en l'occurrence les semences) pour la qualité finale est directement fourni par le transformateur aux agriculteurs.

La filière de qualité Carrefour est la plus récente mais sa mise en œuvre a considérablement modifié la gouvernance des transactions dans cette filière⁸. Le signe de qualité se distingue par l'importance accordée aux attributs organoleptique et de traçabilité. Ces différents attributs rendent les stades de l'élevage et de l'abattage essentiels pour assurer l'origine et la traçabilité des animaux et garantir la qualité au consommateur. Le cahier des charges développé par Carrefour est implémenté aux travers de contrats avec les agriculteurs et les abattoirs. Il s'agit là en l'occurrence d'une innovation organisationnelle avec la mise en place de contrats tripartites regroupant à chaque fois Carrefour, une association d'éleveurs et un abattoir. Les associations d'éleveurs ne jouent pas de rôle dans la transformation des produits mais ont une action importante dans la constitution des lots (nombre de têtes, régularité en terme de qualité). Un des éléments significatifs de cette filière qualité est l'implication croissante de Carrefour dans l'amont de la filière. Le contrat tripartite élaboré par Carrefour donne à ce dernier un droit de regard sur les relations entre éleveurs et abattoirs.

Deux résultats généraux émergent de cette présentation de la gouvernance des transactions. D'une part, lorsque qu'un acteur investit dans la réputation de sa marque, il va chercher à protéger son investissement en contrôlant étroitement les stades influençant la qualité finale (voir les tableaux 2 et 3). Cela se traduit par la mise en place de contrats écrits, voire parfois par le recours à l'intégration verticale au détriment du marché spot. D'autre part, la qualité des produits finaux dépendent fortement de la qualité de la matière première, matière première qui

⁸ Voir [Sans et de Fontguyon, (1999)], et [Mazé, (2002)] pour des analyses plus détaillées de la filière Carrefour.

est souvent hétérogène. La sélection, le tri, et l'agrégation en lots de qualité homogène deviennent alors des variables majeures pour réduire l'incertitude sur la qualité, ce qui entraîne nécessairement des coûts de mesure de la qualité [Barzel, (1982)]. Une organisation collective des acteurs les plus atomisés, en l'occurrence les producteurs agricoles, est mise en œuvre pour limiter ces coûts de mesure de la qualité. C'est bien sûr le cas pour Saveol mais aussi dans les deux autres exemples, sous des modalités différentes⁹.

IV-3 Les modalités de gouvernance : mécanismes d'incitation à la qualité et de contrôle

Afin de compléter la description de la gouvernance des transactions dans les filières considérées, nous décrivons plus précisément dans le tableau suivant les types de mécanismes d'incitation et de contrôle qui sont utilisés dans les différentes filières.

Tableau 4 : Mécanismes d'incitation et de contrôle

	Mécanismes d'incitation	Mécanismes de contrôle
Saveol	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des agriculteurs en fonction de la qualité (qualité visuelle) • Allocation centralisée de quotas de production par agriculteurs pour différents segments de produits • Possibilité d'exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Contrôle des process par coopératives • Autocontrôle par les adhérents
Cassegrain	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des agriculteurs d'après niveau de performance technique • Allocation centralisée de quotas de production par agriculteurs pour différents segments de produits • Possibilité d'exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Sélection des agriculteurs • Contrôle de la qualité à la livraison
Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de marché plus marge pour éleveurs et abattoirs • Possibilité d'exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Contrôle des process par organisme certificateur

Toutes les études de cas combinent mécanismes d'incitation et mécanismes de contrôle : ceux-ci apparaissent donc comme des moyens complémentaires pour contraindre les partenaires aux échanges à adopter un comportement souhaité [Huet et al. (1999)].

Au niveau de la qualité, ce contrôle peut avoir lieu *ex ante*, au travers de modalités de sélection des partenaires potentiels pour intégrer la filière, et/ou *ex post* sous la forme d'un contrôle de la qualité finale des produits et du respect du cahier des charges. Contrairement aux deux autres cas, Carrefour a recours à une certification externe pour assurer la qualité le

⁹ L'incitation des distributeurs et/ou transformateurs à favoriser le regroupement de leurs fournisseurs est *a priori* surprenante. Le titulaire de la marque aurait tout intérêt à maintenir une offre agricole éclatée pour faire jouer la concurrence en prix entre fournisseurs [voir Holmström et Roberts, (1998) pour un questionnement similaire]. Il semble que la réduction du pouvoir de monopsonne soit plus que compensée par les gains en terme d'efficacité technique et de réduction de l'incertitude sur la qualité de l'approvisionnement.

long de la filière. Un différentiel d'expérience peut expliquer cette différence. Saveol et Cassegrain bénéficient d'un fort effet d'expérience sur la définition et le contenu du cahier des charges, sur les procédures de contrôle des partenaires, etc., autant d'éléments contribuant à minimiser l'incertitude sur les transactions. Carrefour n'a mis en place son dispositif organisationnel que récemment dans une filière où elle n'avait pas de connaissances particulièrement stabilisées [Mazé, (2002)]. Le recours à une certification officielle peut venir compenser ce déficit initial de connaissances¹⁰.

Par rapport aux modalités d'incitation, la littérature sur les mécanismes d'incitations dans les relations verticales distingue deux principaux types de mécanismes [Lafontaine et Raynaud (2000)]. Le premier passe essentiellement par la détermination de la formule de paiement des fournisseurs (contrat incitatif) à partir de variables observables par les parties et un tiers. Le deuxième repose sur l'existence d'une rente définie comme le gain supplémentaire qu'un acteur peut espérer par rapport à sa meilleure alternative extérieure. L'origine de cette rente provient de l'accroissement de la propension à payer des consommateurs pour les produits vendus sous les marques considérées (par rapport au prix de marché). Sa valeur pour un membre des filières est à la fois dépendante des conditions externes (le prix payé aux acteurs ne peut pas être complètement déconnecté des prix de marché) mais aussi des modalités de partage mises en place par le titulaire de la marque.

Dans le cas de Carrefour, c'est le premier type de mécanisme qui domine. Le mode de fixation des prix s'apparente à une formule de type *cost plus* où les acteurs sont payés le prix de marché plus une marge permettant de rémunérer les coûts de production supplémentaires¹¹. La négociation entre Carrefour et les autres membres de la filière va essentiellement porter sur le niveau de la marge. Dans les deux autres cas, le mode de fixation des prix est plus centralisé et se rapproche du deuxième mécanisme d'incitation. Il dépend moins directement du prix de marché ; de plus il est aussi fonction de comportements discrétionnaires d'une autorité centrale (l'entreprise Savéol dans le cas du même nom et la commission mixte producteurs/Bonduelle dans le cas de Cassegrain). Elle a en particulier l'autorité pour décider de l'allocation des segments de produits les plus rémunérateurs entre les différents producteurs, répartissant de ce fait la rente entre les différentes parties. Le cas de Saveol est

¹⁰ Ce recours à la certification pour une entreprise avec une notoriété déjà bien établie peut aussi provenir de l'existence d'une crise sanitaire majeure (en l'occurrence l'ESB) ayant provoqué une forte réduction de la demande pour ce type de produit. Les deux autres cas considérés n'ont pas connu ce type de crise de confiance.

¹¹ Voir [de Fontguyon et al. (2003)] pour une analyse plus détaillée des modalités de fixation du prix dans les filières Carrefour.

exemplaire d'une gestion assez centralisée du partage de la rente. En fonction de ses prévisions de ventes pour différents segments de produits (vendus à des prix variables selon le produit)¹², Saveol décide à la fois de la répartition de la production totale entre les différents segments de produits mais surtout de la répartition des quantités à produire entre les membres pour le segment le plus rémunérateur (tomates en grappe). Cette répartition n'est pas forcément directement liée à des mesures objectives de la qualité pour les différents membres. Des considérations d'équité rentrent aussi en compte dans la répartition. L'existence de cette rente combinée à la possibilité de non renouvellement de la relation (donc l'accès à des rentes futures) par le titulaire de la marque est un puissant mécanisme d'incitation¹³. Cette possibilité d'exclusion est à la discrétion du titulaire de la marque, ce qui pose évidemment le problème d'un éventuel comportement opportuniste de sa part. Ce problème reste cependant limitée par le désir de conserver une bonne réputation et par l'existence, d'organisation des fournisseurs qui peuvent à la fois rapidement transmettre de l'information sur le comportement du titulaire et, si nécessaire, réagir collectivement (par exemple sous la forme d'un boycott).

V- Conclusion

L'expansion de marques commerciales agroalimentaires s'accompagne de la mise en place d'une grande diversité de relations interentreprises entre les différents stades de ces filières. Notre objectif était de proposer une grille d'analyse reprenant, tout en l'affinant, la typologie de l'économie des coûts de transaction, avec comme finalité l'exploration du lien entre stratégie de qualité et modes de gouvernance. L'application de notre grille d'analyse permet de caractériser de manière comparative la diversité observée dans trois études de cas. Nous avons ainsi mis en évidence une certaine convergence organisationnelle, avec le recours à des modes de gouvernance relativement plus centralisés pour piloter les transactions centrales par rapport à la qualité des produits finaux. Cette convergence s'explique par le besoin, pour le titulaire de la marque, de maîtriser les comportements et les actions des partenaires de la filière (en amont ou en aval) susceptibles d'influencer les attributs signalés du produit final.

Néanmoins, s'il existe une convergence organisationnelle, d'autres éléments non pris en compte dans notre analyse sont susceptibles d'influencer la nature des formes

¹² Ainsi, le prix de vente des tomates en grappes est supérieur à celui des autres types de tomates.

¹³ Voir [Klein, (1996)] pour une théorie générale et [Lafontaine et Raynaud, (2000)] pour une application similaire dans les réseaux de franchise.

organisationnelles observées. En particulier, les produits étudiés ne sont pas réductibles les uns aux autres et le fait technique pèse sur la nature et l'importance des risques contractuels. La tomate est un produit frais, périssable, dont la qualité est susceptible d'être affectée durant les activités de transport et de distribution, alors que le légume en conserve est stable et qualitativement peu évolutif. La viande bovine fraîche occuperait de ce point de vue une situation médiane. Ce degré d'incertitude technique est un premier facteur explicatif de la diversité organisationnelle. La situation du titulaire de la marque dans la filière peut également expliquer les variations dans les modes de contrôle des agents. En fonction des attributs signalés et des stades de la filières les plus importants pour la qualité finale, le titulaire de la marque doit contrôler, parfois apprendre à contrôler, des stades du process de production loin de son cœur de métier. Il est par exemple *a priori* plus facile pour une entreprise comme Savéol de maîtriser la production biologique intégrée dans la production de tomates sous serres que pour une GMS qui désirerait segmenter son offre de tomate en créant une filière avec des caractéristiques identiques à la production Savéol. Enfin, nous avons implicitement raisonné en considérant que tous les cas se trouvent dans le même cadre réglementaire et institutionnel. Un approfondissement de cette question devrait explicitement tenir compte des éventuelles différences en termes d'environnements institutionnels plus localisés (par exemple au niveau régional et/ou sectoriel). Un travail en cours sur un plus grand nombre d'études de cas à l'échelon européen permettra de tester plus complètement la pertinence de cette première analyse.

Bibliographie

- BARZEL Y. [1982], "Measurement Costs and the Organization of Market", *Journal of Law & Economics*, vol. XXV, p. 27-48.
- CASWELL J.A., BREDHAL, M. E., HOOKER, N.H. [2000], "How Quality Management Metasystems are Affecting the Food Industry", *Review of Agricultural Economics*, vol. 20(2), p. 547-557.
- CASWELL J.A., MOJDUSZKA E. M. [1996], "Using Informational Labeling to Influence the Market for Quality in Food Products", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 78(5), p. 1248-1253.
- FONTGUYON de G., GIRAUD-HERAUD E., ROUACHED L., L.G. SOLER [2003], "Qualité des produits alimentaires et marques de filières", *Sociologie du travail*, vol. 45(1), p. 77-94.
- FURQUIM DE AZEVEDO P.F., DOS SANTOS SILVA, V.L. [2003], "Food Franchising and Backward Coordination: An Empirical Analysis of Brazilian Firms", *Journal of Chain and Network Science*, vol.3 (1), p. 33-44.
- FERNANDEZ BARCALA M., GONZALES-DIAZ M., ARRUNADA B. [2002], "Quality Assurance Mechanisms in the Agrifood Sector: the Meat Sector Case", à paraître dans *International Journal of Technology Management*.
- HEILBRUNN B. [1997]: "Marque", dans Y. Simon et P. Joffre (eds.), *Encyclopédie de Gestion*, deuxième édition, p. 1972-2007.
- HOBBS J.E., YOUNG, L.M. [2000], "Closer Vertical Coordination in Agrifood Supply Chains: A Conceptual Model and Some Preliminary Evidence", *Supply Chain Management*, vol. 5(3), p. 131-142.
- HOMSTROM, B., ROBERTS, J. [1998], "The Boundaries of the Firm Revisited", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12(4), p. 73-94.
- HUET B., LIGON, E., WOLF, S. et WU S. [1999], "Incentive Instruments in Fruit and Vegetable Contracts: Input Control, Monitoring, Measuring, and Price Risk", *Review of Agricultural Economics*, vol. 21(2), p. 374-389.
- KAPFERER J.N. [1995], *Les marques, capital de l'entreprise. Les chemins de la reconquête*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- KLEIN B. [1996], "Why Hold-up Occur? The Self Enforcing Range of Contractual Relationships", *Economic Inquiry*, vol. XXXIV, p. 444-463.

KLEIN B., LEFFLER K. [1981], "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 89(4), p. 615-641.

LAFONTAINE F., RAYNAUD, E. [2000], "Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise : compléments ou substituts ?", *Revue d'Economie Industrielle*, n. 92, p. 255-276.

MAZÉ A. [2002], "Retailers' Branding Strategies: Contract Design, Organizational Change and Learning", *Journal on Chain and Network Science*, vol. 2, p. 33-45.

MÉNARD C. [1996], "Of Clusters, Hybrids and Other Strange Forms", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152, p. 154-183.

MÉNARD C. [2003], "The Economics of Hybrid Organization", à paraître dans le *Journal of Institutional and Theoretical Economics*.

PETERSON C.H., WYOSOCKI, A, S. HARSH [2001], "Strategic Choice along the Vertical Coordination Continuum", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 4, p. 149-166.

RAYNAUD E., SAUVÉE L., VALCESCHINI E. [2002], "Quality Enforcement Mechanisms and the Governance of the Supply Chains in the European Agrofood Sectors", working paper.

SAUVÉE L., VALCESCHINI E. [2003], «Agroalimentaire : la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs», *DEMETER 2004*, Armand Colin, septembre.

SANS P., FONTGUYON de G. [1999], « Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides : les effets de la « crise de la vache folle » sur la filière viande bovine », *Science de la Société*, vol. 46, p. 173-190.

SHAPIRO C. [1983], "Premium for High Quality Products as a Return to Reputation", *Quarterly Journal of Economics*, vol. XCVIII(4), 659-679.

WILLIAMSON O.E. [1991], "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36(2), 269-296.

Tableau 1
Typologie des structures de gouvernance bilatérales

Structures de gouvernance						
Typologie TCE	Marché		Forme hybride			Hierarchie
<i>Typologie détaillée</i>	Marché spot S	Relations long terme S+	Relations long terme + qualification partenaires S++	Contrat bilatéral écrit C	Participation financière JV	Intégration verticale IV
Critère						
Relations impersonnelles	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Restrictions ex ante sur le choix des partenaires	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Formalisation	Non	Non	Oui/Non	Oui	Oui	Oui
Durée	Court	Long	Court	Variable	Long	Long
Exécutabilité	Voie légale	Réputation	Certification/voie légale	Réputation/voie légale	Voie légale	Commandement
Participation financière	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
Degré de coordination (ou de contrôle) vertical(e)	→					

Tableau 2 : Attributs à l'origine de la qualité

	Filière qualité viande bovine Carrefour	Saveol	Cassegrain
Date création de la marque	1990	1981	1961
Attributs signalés	- Origine - Sécurité alimentaire - Tendreté	- Qualité visuelle (homogénéité, constance) et organoleptique - Protection biologique intégrée	- Qualité organoleptique
Mode de qualification	Cahier des charges sur production et transformation	Cahier des charges sur semences et mode de production	Cahier des charges sur matières premières

Tableau 3 : Gouvernance des transactions dans les filières considérées

Gouvernance Marques	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5
Saveol	S/VI	JV	0	S+	S+
Cassegrain	S/VI	C	0	S	S+
FQC	S	C	0	0	C

0 signifie pas de transactions à ce stade

Tableau 4 : Mécanismes d'incitation et de contrôle

	Mécanismes d'incitation	Mécanismes de contrôle
Saveol	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des agriculteurs fonction de la qualité (qualité visuelle) • Allocation centralisée des quotas de production par agriculteurs pour différents segments de produits • Possibilité d'exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Contrôle des process par coopératives • Autocontrôle par les adhérents
Cassegrain	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des agriculteurs d'après niveau de performance technique • Allocation centralisée de quotas de production par agriculteurs pour différents segments de produits • Possibilité d'exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Sélection des agriculteurs • Contrôle de la qualité à la livraison
Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Prix de marché plus marge pour éleveurs et abattoirs • Possibilité d'exclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Contrôle des process par organisme certificateur