



HAL
open science

Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance

Emmanuel Raynaud, Loïc Sauvée

► **To cite this version:**

Emmanuel Raynaud, Loïc Sauvée. Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Economie Rurale*, 2000, 258 (1), pp.101-112. 10.3406/ecoru.2000.5197. hal-04373021

HAL Id: hal-04373021

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04373021>

Submitted on 5 Jan 2024

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.

Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance

M. Emmanuel Raynaud, M Loïc Sauvée

Résumé

Dans les secteurs agricole et agroalimentaire, les acteurs développent fréquemment des signes collectifs de qualité. L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse de ces signes collectifs vus comme actifs dont la propriété est partagée. À partir du cadre d'analyse proposé par l'économie des coûts de transaction, nous étudions les déterminants des choix d'organisation des producteurs qui utilisent un signe commun de qualité. Nous mettons en évidence l'importance des aléas contractuels dans le choix des structures de gouvernance. Nous étudions ensuite les différents mécanismes qui constituent la gouvernance des signaux communs de qualité en les illustrant par des exemples des secteurs agricole et agro-alimentaire.

Abstract

ENG: Common Labelling! Mechanisms of Gouvernance! Hybrid Forms! Contractual Hazards! Producess organization!

Citer ce document / Cite this document :

Raynaud Emmanuel, Sauvée Loïc. Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. In: Économie rurale. N°258, 2000. Les signes officiels de qualité. Efficacité, politique et gouvernance. pp. 101-112;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5197>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2000_num_258_1_5197

Fichier pdf généré le 26/03/2019

Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance

Dans les secteurs agricole et agro-alimentaire, les acteurs développent fréquemment des signes collectifs de qualité. Certains sont privés, comme les marques collectives possédées par une organisation de producteurs; d'autres sont publics car ils sont mis en place et garantis par l'État et peuvent ensuite être utilisés par les acteurs privés (logo label rouge, Appellation d'origine contrôlée...). On peut aussi considérer une catégorie mixte associant signe officiel et signe privé (par exemple le label rouge poulets de Loué).

L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse des signes collectifs de qualité vus comme actifs économiques dont l'utilisation et/ou la propriété sont partagées entre plusieurs producteurs juridiquement autonomes. Cette perspective implique une analyse des relations contractuelles qui définissent les règles d'usage de l'actif commun et les contraintes que s'imposent les producteurs. Pour ce faire, nous mobiliserons le cadre théorique de l'économie des coûts de transaction, en particulier les travaux de Williamson sur l'analyse du choix et du fonctionnement des structures de gouvernance¹ qui encadrent les relations inter-firmes (Williamson, 1996, 1985). Appliqué au cas des signes communs de qualité, ce cadre d'analyse nous permettra d'appréhender la

gouvernance de ces signes comme l'ensemble des mécanismes de coordination et d'incitation mis en place pour en piloter l'exploitation. Notre analyse théorique sera illustrée par des exemples dans différentes filières agro-alimentaires.

L'article est organisé en deux sections. Dans un premier temps, nous étudions les éléments permettant d'expliquer le choix d'une stratégie collective de qualité ainsi que les éléments mobilisés dans l'analyse économique pour expliquer la création d'un signal de qualité. Dans un second temps, nous définissons le cadre d'analyse théorique retenu pour l'étude des modes d'organisation des producteurs impliqués dans la création et l'utilisation des signaux communs de qualité. Nous mettons en évidence le rôle clé joué par les aléas contractuels dans le choix des structures de gouvernance. Nous identifions ensuite les différents mécanismes de gouvernance. Enfin nous détaillons ces mécanismes en les illustrant à partir de cas concrets.

1. Williamson définit la structure de gouvernance comme «la matrice institutionnelle à l'intérieur de laquelle l'intégrité (la totalité) d'une transaction est décidée» (Williamson, 1996, p. 378).

Signes collectifs de qualité

Cette section précise les motivations économiques à l'origine de la création de signes communs de qualité. Elle expose aussi com-

ment l'économie industrielle, en particulier les travaux consacrés aux problèmes des asymétries d'information, interprète la création

de signe de qualité par les producteurs en terme de signal de qualité.

1. Pourquoi des signes collectifs de qualité?

Il existe en France de nombreux signes collectifs de qualité dans les secteurs agricoles et agro-alimentaire. L'importance de ces signes collectifs peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Certains de ces facteurs sont d'avantage liés aux décisions des pouvoirs publics, d'autres dépendent plutôt de l'évolution de la stratégie des acteurs et des structures de marché.

Les facteurs liés aux pouvoirs publics peuvent avoir plusieurs origines. Il peut s'agir d'une politique essayant de dynamiser un secteur ou une filière particulière. Ainsi la naissance du label rouge avicole dans les années soixante est avant tout issue de la volonté des pouvoirs publics de (re) crédibiliser un marché en crise par une démarche collective, actions a priori hors de portée des marques individuelles d'entreprises en raison de la structure du marché à l'époque. La puissance publique peut aussi chercher à protéger certains terroirs, par exemple pour des questions d'aménagement du territoire et de développement rural, par la création de signes officiels comme les Appellations d'Origine. Enfin les instances publiques cherchent également à créer des signes officiels lorsqu'une délimitation incomplète ou trop vague des droits de propriété risque d'empêcher un marché de se constituer (appellation produits fermiers, éco-labels, etc.). Ainsi initié par les pouvoirs publics, le signe collectif peut être conçu comme un outil mis à la disposition des acteurs pour des objectifs de développement, rural, économique, etc. L'État intervient alors essentiellement comme créateur de droits par rapport à ces signes officiels.

Parallèlement à ces facteurs institutionnels, les stratégies des acteurs peuvent aussi être à l'origine de signes collectifs. Nous ne détaillerons pas l'intérêt qu'il y a à adopter une

politique de différenciation des produits (horizontale et/ou verticale) dans un environnement de marché marqué par une concurrence forte. Au-delà des avantages en terme de différenciation, l'intérêt majeur du caractère collectif d'un signe de qualité est l'existence d'économies d'échelle pour la constitution et la promotion de ce signe. Le coût de création d'un signe de qualité est faiblement lié à la taille du marché. Par contre, les bénéfices sont proportionnels à cette taille. Il existe une taille minimum efficace pour la promotion des produits (Alchian et Woodward, 1987; Rosen, 1996). S'il est trop coûteux pour un producteur individuel d'investir dans la création d'un signal de qualité (par exemple une marque commerciale nécessitant une campagne nationale de promotion), partager ce coût entre plusieurs producteurs permet d'exploiter les économies d'échelle rendant ainsi la coopération source de valeur². Ainsi, c'est souvent la petite taille des entreprises d'un secteur par rapport à leur marché qui explique le recours à des stratégies collectives de qualité. Dans le contexte concurrentiel actuel, caractérisé à la fois par le développement des marques d'industriels (plus généralement de grands groupes de production et/ou de distribution) et la recherche de différenciation horizontale et/ou verticale des produits, le signe collectif apparaît comme l'une des seules possibilités de différenciation pour des entreprises de petite taille.

2. Du signe au signal de qualité

Asymétrie d'information sur la qualité des biens

Il existe de nombreux biens pour lesquels la qualité n'est pas complètement identifiable avant l'achat. Ce problème de mesure de la qualité est étudié comme une asymétrie d'information sur la qualité des produits. Cette asymétrie d'information pose à la fois des

2. Par exemple, ce principe d'économie d'échelle par rapport à la promotion des produits est à la base du développement des réseaux de franchise.

problèmes de sélection adverse et d'aléa moral (Stiglitz, 1987).

Lorsque le consommateur est confronté à une offre hétérogène de biens de différentes qualités supposées exogènes mais sur lesquelles il ne dispose pas d'informations, il s'agit d'un problème de sélection adverse. Un résultat, devenu classique, est de montrer que lorsqu'il existe un problème de sélection adverse, le marché peut disparaître même en présence de gains à l'échange (Akerlof, 1970).

Lorsque le producteur peut choisir le niveau de qualité de son bien, il y a un problème d'aléa moral sur le choix de la qualité. Si la relation entre un producteur et les acheteurs est répétée, l'achat à une période peut apporter des informations sur la qualité des biens dans le futur. Néanmoins, si le producteur peut faire varier son niveau de qualité au cours du temps, il existe à chaque période une incertitude sur la qualité des produits (Tirole, 1988). Si le producteur a fourni un bien de bonne qualité à la première période, il doit être incité à produire une qualité élevée dans les périodes futures.

Information des consommateurs et signal de qualité

L'analyse économique, en particulier les travaux sur l'économie de l'information, montre que sur un marché caractérisé par une asymétrie d'information sur la qualité des biens, un des moyens de restaurer l'efficacité de la coordination marchande est la création de signaux de qualité. Dans cette approche, les signes collectifs de qualité sont alors naturellement interprétés comme des signaux que les producteurs envoient afin de réduire l'asymétrie d'information sur la qualité de leurs produits. Le signal de qualité réduit cette asymétrie s'il permet de faire apparaître les différences de qualité des produits qui sont proposés aux acheteurs. On passe alors d'un marché où l'offre est indifférenciée en qualité à un marché où les produits sont identifiés.

Dans une relation répétée avec aléa moral sur l'effort de qualité d'un producteur, la

création d'un signal de qualité est aussi étudiée comme jouant le rôle de garantie sur l'homogénéité et la régularité de la qualité³. En réduisant l'incertitude sur la qualité des biens, le signal de qualité réduit les coûts de recherche et de mesure de la qualité des consommateurs. Néanmoins, la création d'un signal de qualité pose le problème de sa crédibilité. La crédibilité d'un signal de qualité est définie comme le respect des engagements (parfois implicites) faits à travers le signal d'un niveau donné de qualité. La création d'un signal de qualité doit atténuer le problème *ex ante* de la sélection adverse. Le respect de la crédibilité du signal de qualité pose un problème *ex post* d'aléa moral. Ce problème est particulièrement aigu pour un signal commun de qualité dans la mesure où le problème d'incitation se pose pour l'ensemble des producteurs participant à la production.

L'économie industrielle standard s'intéresse essentiellement aux conséquences de l'introduction de signaux de qualité sur le fonctionnement des marchés: unicité ou multiplicité des équilibres, caractère séparateur ou non de ces équilibres, niveau des prix assurant la crédibilité du signal. Elle s'est largement concentrée sur des signaux de qualité individuels, c'est-à-dire des signaux qui sont possédés par une firme. Seuls quelques travaux récents ont porté sur des signaux de qualité collectifs (par exemple Linnemer et Perrot, 1997, Marette *et ali.*, 1998). Dans ces travaux, les modalités de gestion de ces signaux communs entre les producteurs ne sont pas étudiées. Le mode d'organisation mis en place par les producteurs est souvent considéré comme une boîte noire.

C'est à un regard sensiblement différent que nous invite la Nouvelle Économie Institutionnelle, en particulier l'économie des coûts de transaction. Il s'agit d'expliquer le choix,

3. Cela est très clairement affirmé par Barzel (1982) avec l'exemple d'un producteur de conserves possédant une marque: «*la réputation du producteur de conserves, ou sa marque commerciale, sert à garantir que le bien est et restera uniformément bon*» (p. 36).

par les acteurs économiques, des modes d'organisation qui pilotent leurs relations⁴. Appliqués à l'étude des signaux communs de qualité, ces travaux se concentrent donc sur la question de l'organisation des producteurs. Un signal commun de qualité est alors moins

considéré dans sa dimension de signal que comme un actif économique dont la propriété et/ou l'utilisation est partagée. Les modalités de gestion de cet actif sont alors étudiées, ce qui nécessite d'approfondir la logique des choix organisationnels.

La gouvernance des signes collectifs de qualité

En considérant que les modes d'organisation appartiennent au domaine du choix des acteurs économiques, l'économie des coûts de transaction explique la logique de ces choix, *i.e.* les éléments les contraignant ainsi que les critères permettant d'évaluer l'efficacité des différentes options. Cette efficacité, dont nous verrons qu'elle s'apprécie de manière relative, renvoie aux différents éléments qui composent une structure de gouvernance.

1. Le choix des structures de gouvernance

Les contraintes sur les choix organisationnels

Les choix organisationnels que peuvent faire les producteurs pour piloter leur coopération sont contraints par plusieurs éléments. On peut distinguer deux types de contraintes.

Un premier type de contraintes est lié aux hypothèses comportementales que l'on prête aux acteurs économiques. La première hypothèse retenue par la théorie des coûts de transaction est celle de rationalité limitée des agents. Par rapport aux choix contractuels, cette hypothèse implique que la rédaction d'un contrat complet n'est pas une alternative possible (Williamson, 1985). Cela met en évidence l'importance des mécanismes de décisions *ex post* c'est-à-dire durant le déroulement des relations.

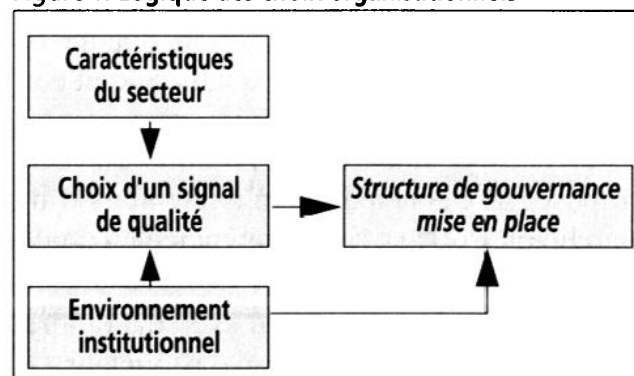
4. Une présentation synthétique de ces travaux est, par exemple, proposée dans les ouvrages de Brousseau (1993), Carlton et Perloff (1998), Milgrom et Roberts (1997).

La deuxième hypothèse comportementale qui est adoptée est celle d'opportunisme éventuel des agents. Cette hypothèse implique que les contrats (incomplets) doivent contenir un ensemble de mécanismes permettant de limiter la manifestation des comportements opportunistes et de protéger la rente créée par l'action collective.

Un deuxième type de contraintes porte plutôt sur l'environnement des acteurs. Il est alors supposé que l'environnement institutionnel influence aussi les choix organisationnels des acteurs (North, 1990). Par environnement institutionnel on entend l'ensemble des «règles du jeu» dans lesquelles les acteurs décident de l'organisation à mettre en place (droit des contrats, réglementation particulière sur la qualité, etc.). Cet environnement va influencer les coûts relatifs des différents modes d'organisation, parfois en interdisant certains, et donc influencer les arbitrages des acteurs.

La figure 1 reproduit la logique des choix organisationnels par les acteurs économiques en fonction des différentes variables et paramètres pouvant affecter ces choix.

Figure 1. Logique des choix organisationnels



Les caractéristiques du secteur d'activité considéré (taille du marché, degré de concentration, intensité de la concurrence, etc.) incitent à la création d'un signal de qualité individuel ou collectif. De même, l'environnement institutionnel (réglementation de la qualité, droit des contrats, etc.) influence le type de signal qui sera mis en place. Le choix d'un signal de qualité va déterminer la conception de la structure de gouvernance qui sera mise en place.

Aléas contractuels et choix des structures de gouvernance

Nous venons de voir qu'en fonction de l'environnement économique et institutionnel caractérisant un secteur donné, les acteurs ont à effectuer des choix stratégiques concernant leur politique de différenciation des produits. Les choix stratégiques sur la qualité des produits peuvent conduire à la création de signaux de qualité, individuels pour les entreprises les plus importantes du secteur, ou collectifs pour les autres. Des gains sont attendus de ces politiques de différenciation (verticale ou horizontale). Néanmoins, si une stratégie collective de qualité est source de valeur pour les producteurs impliqués, elle est aussi une source potentielle de conflits. Chaque producteur peut être incité à s'approprier une large partie de la valeur qui est créée au détriment des autres au travers de comportements opportunistes. Ces comportements opportunistes sont à la base d'aléas contractuels entre les parties impliquées⁵.

Dans le cas d'une stratégie commune de qualité aboutissant à la création d'un signal de qualité, il existe un problème lié à la nature de bien public de ce signal. La réputation

du signal est une réputation partagée par l'ensemble des producteurs exploitant le signal commun (Tirole, 1996). Chaque producteur est alors incité à se comporter en passager clandestin par rapport à la réputation collective, en ne respectant pas les règles de production permettant d'obtenir la qualité escomptée. Cette incitation résulte du statut de créancier résiduel des producteurs individuels. Chaque producteur est incité à maximiser son profit, parfois au détriment du signal commun. Ce type de comportement individuel engendre des effets externes entre producteurs: le profit individuel qu'un producteur s'attend à recevoir de sa participation dépend de son comportement mais aussi du comportement des autres exploitants. Chaque producteur est donc potentiellement dans une situation d'insécurité par rapport aux gains qu'il pourra se procurer (Lafontaine et Raynaud, 2000).

L'hypothèse proposée par l'économie des coûts de transaction est que les modes d'organisation mis en place sont des réponses aux aléas contractuels anticipés par les agents. On s'attend donc à ce que les producteurs, conscients des gains et des aléas attachés à une stratégie collective de signalisation, mettent en place un mode d'organisation permettant d'obtenir les gains nets maximums.

Une représentation heuristique des choix organisationnels en fonction des aléas contractuels est proposée par Williamson (1985) et permet d'introduire la notion de «clauses de sauvegardes», *i.e.* l'ensemble des mécanismes permettant de réduire les aléas contractuels entre les producteurs. On peut représenter une structure de gouvernance par un triplet: $C(p, h, s)$, où C (.) représente la structure de gouvernance choisie, p le prix, h le degré d'aléa contractuel et s les clauses de sauvegarde. La prédiction théorique est qu'il existe une covariation entre les variables h et s . Lorsque des aléas contractuels sont anticipés ($h > 0$), la structure de gouvernance va contenir des clauses de sauvegardes ($s > 0$). Cette prédiction se traduit par un changement dans le mode de gouvernance le plus efficace

5. Plusieurs types d'aléas sont possibles en fonction de la nature et de l'objet de la transaction. Le plus connu est le problème du «hold-up» où l'incomplétude contractuelle et la perspective de comportements opportunistes n'incitent pas les agents à investir dans des actifs spécifiques (Klein *et ali.*, 1978). Voir Williamson (1996, p. 14) pour une recension plus complète et une description des différents types d'aléas contractuels dans les relations inter-firmes.

pour encadrer une relation où les gains mais aussi les aléas anticipés sont importants. Plus ces aléas sont élevés, plus la gouvernance par le marché entraîne des coûts de transaction relativement plus élevés que ceux attachés à d'autres modes de gouvernance (voir She-lanski et Klein, 1995, pour une revue de la littérature empirique ayant testé l'alignement entre structures de gouvernance et caractéristiques des transactions).

2 Le pilotage des signes collectifs de qualité

Trois grandes « classes » de structure de gouvernance

Même s'il existe une grande variété de structures de gouvernance dans une économie de marché, une typologie en plusieurs classes de structures de gouvernance a été proposée (Williamson, 1996). Le tableau 1 recense les principales dimensions qui permettent de discriminer ces différentes classes⁶. Établie initialement par Williamson à partir d'un axe binaire Marché/Hiérarchie, cette typologie a progressivement évolué pour tenir compte de l'ensemble des relations contractuelles, appelées formes hybrides, se situant entre les deux modes polaires⁷. Les éléments de cette typologie proviennent directement des hypothèses comportementales énoncées précédemment.

Trois éléments permettent de distinguer les différents modes de gouvernance. Le premier élément est l'intensité et la nature des clauses de sauvegarde. Dans le cas du marché, c'est la concurrence qui est la principale clause de sauvegarde. Les agents peuvent, sans perte de valeur, changer de partenaires. Dans les

6. Il est néanmoins nécessaire de préciser que, en plus de la diversité identifiée entre ces différentes classes, il existe une diversité supplémentaire à l'intérieur de chacune de ces classes.

7. Les formes hybrides sont « des relations contractuelles de long terme qui préservent l'autonomie des parties mais qui, par rapport au Marché, fournissent des sauvegardes supplémentaires spécifiques à la transaction » (Williamson, 1996, p. 378).

Tableau 1. Trois classes de structures de gouvernance

Attributs	Structures de gouvernance		
	Marché	Hybrides	Hiérarchie
Clauses de sauvegarde	0	+	++
Règlement des conflits	Tribunaux	Arbitrage	Interne
Type de contrat	Classique	Néo-classique	Subordination

++ : fort, +: moyen, 0: faible

Adaptée d'après Williamson, 1996.

deux autres formes, les mécanismes de protection résultent d'une construction intentionnelle. Des modalités différentes de gestion des conflits forment le deuxième élément⁸. La gouvernance du marché favorise le recours aux tribunaux pour faire exécuter un contrat. L'arbitrage est la forme dominante dans les formes hybrides. À la suite d'un certain nombre de juristes, Williamson (1985) argumente sur la limite des tribunaux pour régler les conflits dans des relations de long terme. Les juges peuvent ne pas posséder toute l'information et/ou la compétence nécessaire pour traiter un conflit. Dans le cas de la gouvernance unifiée (intégration verticale), c'est le supérieur hiérarchique qui tranchera en dernier ressort un conflit entre deux employés ou deux unités d'une même firme. Le troisième élément permettant de distinguer les différents modes de gouvernance est le type de contrat. Établie à partir des travaux du juriste Macneil (1978), cette typologie des contrats se caractérise par un degré d'incomplétude croissant du marché vers la hiérarchie. Dans les contrats néo-classiques caractérisant la gouvernance hybride, il s'agit moins de préciser les différentes actions à entreprendre dans les différents états de la nature que de définir la manière dont les décisions seront ultérieurement prises.

Pour la gouvernance des signaux communs de qualité, le choix d'une classe de structure de gouvernance se fait, *a priori*, entre la gouvernance de Marché et les formes hybrides. Si une stratégie collective implique une coo-

8. La possibilité de conflits est une conséquence directe des hypothèses comportementales mobilisées.

pération entre des producteurs juridiquement autonomes, la gouvernance hiérarchique est exclue⁹. Dans les faits, quelques études empiriques ont montré que les relations entre producteurs impliqués dans un signal commun de qualité sont pilotées par des formes hybrides (Ménard, 1996, 1997, Raynaud, 1997).

La gouvernance hybride comme combinaison de différents mécanismes

Une structure de gouvernance cherche à établir un ordre entre les parties pour réaliser et partager les gains mutuels d'un échange ou d'une coopération¹⁰. La première manifesta-

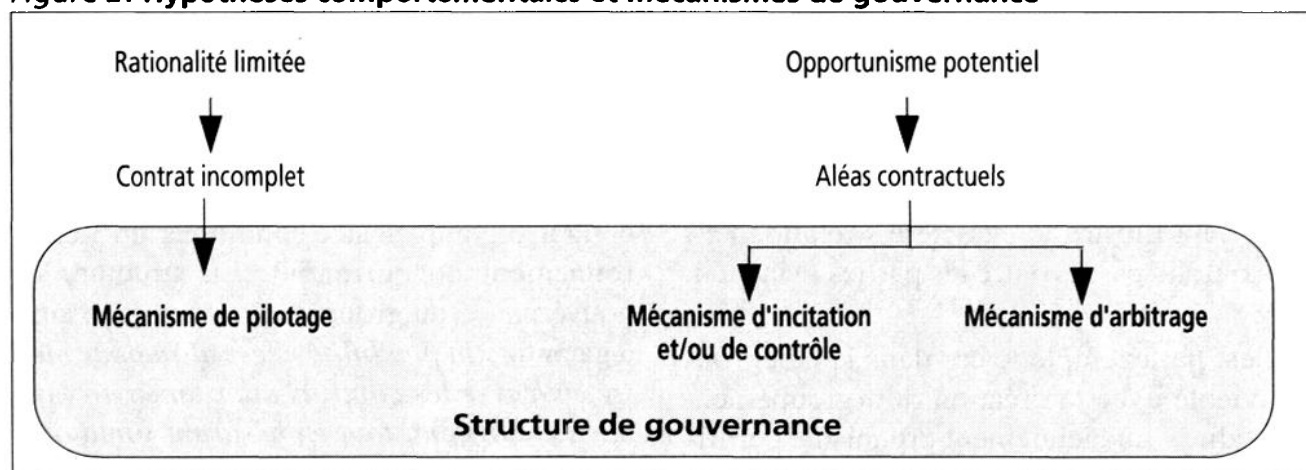
9. Elle renvoie à une intégration verticale et/ou latérale des producteurs impliqués dans l'usage du signal collectif de qualité.

10. Selon Williamson (1996), «la gouvernance est le moyen par lequel l'ordre est accompli dans une relation dans laquelle le conflit potentiel menace d'annuler ou de contrarier les opportunités de réaliser des gains mutuels» (p. 12)

tion de cet ordre est un contrat, ou un ensemble de contrats, où les parties fixent certaines obligations réciproques et s'engagent à les respecter. Si les contrats sont incomplets, toutes les obligations ne sont pas précisées *ex ante*. Plusieurs mécanismes complémentaires sont alors nécessaires, en particulier (i) des procédures pour combler les vides du contrat initial, (ii) des mécanismes de surveillance pour s'assurer de la bonne exécution des engagements initiaux afin de réaliser les gains de l'échange ou de la coopération, (iii) des procédures de gestion des conflits. La figure suivante (adaptée de Brousseau et Fares, 1998) reproduit les différents mécanismes qui composent une structure de gouvernance hybride.

Comme le montre la figure 2, ces différents mécanismes de gouvernance sont la conséquence directe des hypothèses comportementales de la théorie des coûts de transaction.

Figure 2. Hypothèses comportementales et mécanismes de gouvernance



3. Gouvernance de signes collectifs dans les secteurs agricole et agroalimentaire

Cette section va illustrer les différents types de mécanismes de gouvernance des formes hybrides à travers des exemples sur les signes communs de qualité. Il s'agit pour l'essentiel de travaux dans le secteur avicole, en particulier le label rouge (Raynaud et Valceschini,

1999) et le secteur avicole américain (Sauvée, 1998), le secteur des légumes frais (Philippe et Sauvée, 1999) et le secteur de la meunerie (Raynaud, 1997).

Les mécanismes de pilotage

Nous commençons par l'étude des mécanismes de pilotage. En raison de l'incomplétude des contrats, un certain nombre de décisions

seront à prendre durant le déroulement de la relation: modification d'un cahier des charges attaché au signal de qualité, investissements dans la promotion des produits, modification de la structure de gouvernance, etc. En raison de la nature même de l'organisation mise en place pour piloter ces coopérations, les droits de propriété de chaque producteur restent distincts. Chaque producteur ayant participé à la création du signal commun de qualité en est propriétaire. La propriété de cet actif est donc une propriété partagée et chaque producteur possède les droits résiduels de contrôle à la fois sur ses actifs propres mais aussi sur l'actif collectivement possédé (Hart, 1995).

Ce partage de la propriété de l'actif implique la mise en place d'un mécanisme de prise de décision, mécanisme dans lequel chaque producteur est impliqué directement ou représenté. Cela va concrètement se traduire par la création d'une assemblée des producteurs qui est déterminée *ex ante*, au moment de la négociation de la coopération (Ménard, 1997). Cette assemblée possède le droit formel de prendre les décisions concernant le fonctionnement interne et l'évolution de la coopération. Les contrats précisent moins l'ensemble des décisions qui devront être prises que l'allocation des droits de décision, de l'autorité, entre les différentes parties ou un tiers; cela illustre le caractère «relationnel» des contrats passés entre les parties (Macneil, 1978).

C'est par exemple le cas dans le label rouge avicole avec la création du «groupement de qualité» (anciennement organisme certificateur) qui est une assemblée des co-propriétaires du label. À l'intérieur de ces groupements, chaque ensemble de producteurs est représenté au sein du conseil d'administration de ces groupements (éleveurs, accoueurs, abattoirs, etc.). La marque Saveol dans le secteur de la tomate fraîche est aussi une bonne illustration des mécanismes de décision présents dans les formes hybrides. À la base, le groupe Saveol implique plus de cent producteurs de tomates. Les producteurs sont

eux mêmes organisés en quatre coopératives. Ces coopératives sont les principaux actionnaires d'un GIE, la SMO (Société maraîchère de l'Ouest) chargée de la commercialisation des produits. Deux des coopératives sont également actionnaires d'un autre GIE, la société La Croix, dont le rôle consiste à assurer la fourniture de produits et services de protection biologique et intégrée (Philippe et Sauvée, 1999).

Les mécanismes de décision du groupe Saveol reposent, fondamentalement, sur une structure de délégation à deux niveaux: le premier niveau se situe entre les producteurs et les coopératives dont ils sont adhérents, le second entre les coopératives et la SMO. Mais ces deux niveaux sont imbriqués et unifiés par le fait que ce sont les producteurs qui, par le jeu des délégations, sont au cœur de tous les systèmes de décisions. Sur d'autres aspects de la transaction, comme la définition de l'augmentation des surfaces et la répartition en segment de produits (notamment la clé de répartition entre tomates en grappes et tomates vrac), la délégation de l'autorité à la SMO apparaît clairement. Le conseil d'administration de la SMO, représentant les coopératives, confronte estimations quantitatives et qualitatives du marché et demande des producteurs. La décision finale est transmise aux producteurs: elle permet l'ajustement du contrat incomplet aux conditions de l'environnement concurrentiel. La structure de gouvernance du groupe Saveol cherche ainsi à garantir «*la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre les contrats dans un environnement changeant, tout en assurant simultanément la sécurité aux partenaires du contrat, continuellement vulnérables aux risques d'opportunisme*» (Ménard, 1998). La reconnaissance de ces autorités collectives permet de contraindre efficacement les comportements opportunistes des producteurs. L'observabilité de ces producteurs et de leurs produits assure l'efficacité du mécanisme.

Ce système d'organisation de la prise de décision se retrouve aussi dans d'autres marques collectives. Raynaud (1997) a étudié le

système Flamie qui est une marque collective de farine et de pain utilisée par un ensemble de meuniers et d'artisans boulangers¹¹. Les meuniers sont organisés en réseau de franchise. La particularité de ce réseau est que le franchiseur a été créé par les meuniers, qui sont actionnaires de son capital social, et qui ont la position de franchisés dans le réseau (Raynaud, 1997). Les membres du conseil d'administration du franchiseur sont les meuniers franchisés utilisateurs de la marque.

Au-delà de la diversité des modalités internes de fonctionnement de ces différentes assemblées, il est intéressant de constater que la création d'un signal commun de qualité par un ensemble de producteurs juridiquement autonomes s'accompagne toujours de la création concomitante d'un ordre privé entre ces producteurs qui se traduit concrètement par l'existence d'une instance collective de décision (Ménard, 1997, Williamson, 1996).

Les mécanismes d'incitation et de contrôle

En plus des mécanismes de décision qui permettent l'adaptation de l'organisation en place, des mécanismes d'incitation et de contrôle sont tout aussi nécessaires pour garantir la qualité des produits finaux et éviter les comportements de passager clandestin. Certaines des clauses contractuelles auront alors explicitement pour fonction d'inciter les producteurs individuels à fournir une qualité élevée en jouant sur les paiements accordés aux producteurs. Un paiement conditionnel à la qualité en est un exemple.

Dans l'exemple du groupe Saveol, le mécanisme d'incitation mis en place par le groupe Saveol est largement auto exécutoire: un système complet de traçabilité permet de lier directement le profit d'un producteur individuel et son effort individuel. L'incitation provient dans ce cas du statut de créancier résiduel des producteurs individuels. Il existe aussi un contrôle de la qualité des produits.

Le contrôle de la qualité visuelle des produits s'effectue tout au long de la chaîne de transaction parallèlement par les producteurs individuels et par les employés des coopératives. Dans le même temps, un autre moyen de contrôler la variabilité qualitative des produits, et de réduire les coûts de mesure de cette qualité (à la fois dans le temps et d'un producteur à l'autre), est la définition et l'adoption *ex ante* de pratiques culturelles et d'intrants particuliers (un cahier des charges de protection biologique et intégrée)¹². La vente sous marque est conditionnée par l'adhésion (volontaire) du producteur à la Charte Qualité. Le mécanisme d'incitation repose à la fois sur l'adoption volontaire d'un schéma global de pratiques culturelles et de procédures de contrôle (sur les process et sur les produits). D'un autre côté, la non adhésion à cette charte n'empêche pas le producteur de vendre ses produits — sans marque — à sa coopérative. Cette démarche permet ainsi de maintenir une flexibilité dans les choix de production.

Un autre type de mécanisme d'incitation est l'existence d'un flux de rentes liées à l'adoption d'un signe commun de qualité (Klein, 1995, Lafontaine et Raynaud, 2000). Ces rentes proviennent d'un différentiel de prix positif pour le(s) produit(s) final (aux) vendus sous le signe de qualité et/ou des clauses contractuelles entre le titulaire du signe et les producteurs impliqués dans la production (Raynaud et Valceschini, 1999). C'est par exemple le cas dans certains labels rouges avicoles où, en plus d'un différentiel de prix du produit final important, il existe des clauses de non concurrence entre les différents abattoirs d'un même label. En réduisant la concurrence entre membres d'un même label, ces clauses restrictives créent une rente. L'aspect important de ce mécanisme d'incitation est qu'il repose de manière décisive sur le fait que (i) les producteurs sont activement contrôlés par le titulaire du

11. Pour des raisons de confidentialité, la marque Flamie est un nom fictif.

12. Voir Foss (1996) pour un exemple similaire sur cette question.

signe et, (ii) la détection d'un comportement opportuniste peut se traduire par l'exclusion du système et par la perte de la rente (Klein, 1995, Tirole, 1996). C'est par exemple, ce mécanisme de « peur de perte de la rente » qui est à l'œuvre dans le système de meuniers et artisans boulangers Flamie (Raynaud, 1997). Le contrat de franchise prévoit l'existence d'une exclusivité territoriale pour chaque meunier, sauf pour ceux situés dans la région Île de France, ainsi que la possibilité légale pour le franchiseur de rompre le contrat. De manière intéressante, on constate d'ailleurs que la majorité des tensions entre meuniers du réseau se situe en Île de France, c'est-à-dire dans la région où la rente liée à l'appartenance au réseau est la plus faible.

Les mécanismes d'arbitrage

Un dernier mécanisme important dans la gouvernance d'un signal de qualité porte sur la gestion des conflits éventuels entre les différents participants. On peut conjecturer qu'en raison de l'incomplétude des contrats pilotant les relations de coopération et des comportements opportunistes potentiels des producteurs individuels, des litiges vont apparaître entre des acteurs qui ont tous des droits de propriété sur l'actif considéré. Des acteurs prévoyants vont donc mettre en place des modalités de traitement de ces litiges. Le recours à un tribunal est une des modalités possibles. Dans sa typologie des structures de gouvernance, Williamson (1996) considère que cette option ne sera utilisée qu'en dernier

ressort. Les formes hybrides se caractérisent par des modalités de gestion interne des conflits.

L'étude de la gouvernance de la marque collective Flamie est à cet égard exemplaire. Au sein du groupement de meuniers organisé en réseau de franchise, il existe un comité chargé de la gestion des litiges pouvant survenir entre différents meuniers franchisés du réseau (le « comité d'éthique »). Ce comité composé d'un ensemble de cinq meuniers du groupement joue le rôle de « tribunal interne » pour la résolution des litiges entre deux ou plusieurs meuniers. Ce comité ne possède pas de pouvoir coercitif légal mais agit plutôt comme un arbitre. L'avantage de recourir d'abord à ce système est double : d'une part, la connaissance plus fine dont disposent les acteurs impliqués dans le système et d'autre part, la plus grande rapidité dans le traitement du litige. En dernier ressort, lorsque le litige n'a pu être réglé, le conseil d'administration du groupement à la possibilité de faire appel au tribunal.

De la même manière dans le groupement Saveol, le rôle d'arbitrage dans les situations de litiges est dévolu aux deux niveaux de la structure de délégation, coopérative et SMO. On retrouve dans les deux cas, la possibilité d'un traitement interne d'un litige avant que ce dernier ne soit porté devant les tribunaux. L'analyse de Williamson suggère qu'il existe des considérations en terme d'efficacité derrière cette construction organisationnelle.

Conclusion

La conception du signe collectif de qualité comme actif dont la propriété est partagée nous a permis de développer un cadre d'analyse des structures de gouvernance pilotant ces signes collectifs. Ce cadre d'analyse s'inspire des travaux de l'économie des coûts de transaction. L'identification et l'atténuation de toutes les formes d'aléas contractuels liées au pilotage du signe sont au centre de l'analyse. Dans cette optique, la recherche de

l'efficacité organisationnelle, c'est-à-dire de la minimisation des coûts d'organisation, constitue le principe actif du choix des structures de gouvernance. La constitution de formes hybrides que sont les organisations collectives de producteurs peut constituer une réponse à cette recherche d'efficacité.

Bien que les concepts de l'économie des coûts de transaction soient utiles pour étudier les modalités de coordination nécessaires au

pilote des signes communs de qualité, elle possède une limite méthodologique importante. La théorie et ses applications dans d'autres secteurs industriels se sont essentiellement concentrées sur la gouvernance d'une transaction particulière. Or l'étude des signes communs de qualité montre que la qualité du produit final se construit tout au long d'une chaîne de transactions imbriquées. Les modalités de gouvernance ne portent donc pas uniquement sur une transaction mais sur un système de transactions. Des analyses complémentaires sont nécessaires pour améliorer notre connaissance des structures de gouvernance collectives. Malgré cette faiblesse, l'intérêt de cette théorie est d'expliquer les modes d'organisation comme étant la recherche, par les acteurs impliqués, d'une organisation efficace de leurs transactions. Cette

perspective a des conséquences sur la manière dont on juge la raison d'être de ces formes organisationnelles hybrides. En particulier la question de la compatibilité des organisations collectives avec le droit de la concurrence se trouve ainsi réévaluée. Loin de contraindre le libre jeu de la concurrence, ces organisations collectives résultent plutôt, selon nous, d'une recherche de l'efficacité dans un contexte concurrentiel.

Emmanuel RAYNAUD • INRA-SAD Île de France
et Centre ATOM (Université de Paris I)

Loïc SAUVÉE • ISA Beauvais

Une première version de ce papier a été présentée au colloque «Signes officiels de qualité et développement agricole» (SFER-INRA-ENITA Clermont-Ferrand). Nous remercions les participants ainsi que Jean-Pierre Huiban, Geneviève Teil, André Torre et deux rapporteurs anonymes pour leurs remarques qui ont amélioré la présentation de cet article.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akerlof G. *The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism*. Quarterly Journal of Economics, 1970, vol. 84, p. 488-500.
- Alchian A., Woodward S. *Reflections on the Theory of the Firm*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1987, vol. 143, p. 110-136.
- Barzel Y. *Measurement Cost and the Organization of Markets*. Journal of Law and Economics, 1982, vol. 25, p. 27-48.
- Brousseau E. *L'économie des contrats*. PUF, Paris, 1993.
- Brousseau E., Fares M. *Contrats incomplets et structures de gouvernance*. Working paper ATOM, 1998, Université de Paris I.
- Carlton D.W., Perloff J.-M. *Économie industrielle*. De Boeck Université, 1998.
- Foss K. *Transaction Costs and Technological Development: the Case of the Danish Fruit and Vegetable Industry*. Research Policy, 1996, vol. 25, p. 531-547.
- Hart O. *Firms, Contracts and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford, 1995.
- Klein B., Crawford R.G., Alchian, A. *Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process*. Journal of Law and Economics, 1978, vol. 21, p. 297-326.
- Klein B. *The Economics of Franchise Contracts*. Journal of Corporate Finance, 1995, vol. 2, n° 1-2, p. 9-37.
- Lafontaine F., Raynaud E. *Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanisme incitatif dans les contrats de franchise: compléments ou substituts?* Revue d'économie industrielle, numéro spécial, «The Economics of Contracts in Prospect and Retrospect», 2000 (à paraître).
- Linnemer L., Perrot A. *Une analyse économique des «signes de qualité»: labels collectifs et certification de produits*. Document de travail CREST, 1997, n° 9732.
- Macneil I. *Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law*.

- Northwestern University Law Review, 1978, vol. 47, p. 697-816.
- Marette S., Crespi J., Schiavina A. *The Role of Common Labeling in a Context of Asymmetric Information*. Working Paper INRA-ESR Grignon, n° 98/2, 1998.
- Ménard C. *On Clusters, Hybrids and Other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1996, vol. 152, p. 154-183.
- Ménard C. *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides*. Rcvuc Économique, 1997, vol. 48, p. 741-750.
- Ménard C. *The Enforcement of Contractual Arrangements*. Working paper 98-09, 1998, ATOM-Université de Paris 1, 30 p.
- Milgrom P., Roberts J. *Économie, organisation et management*. De Boeck Université, 1997.
- North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge university press, 1990.
- Philippe F., Sauvée L. *Coordination Efficiency: Proposal for a Framework; An Illustration with the French Fresh Tomato Sector*. In Vertical Relationships and Coordination in the Food System, G. Galizzi, L. Venturini (eds) Physica Verlag, 1999, p. 579-596.
- Raynaud E. *Propriété et exploitation partagée d'une marque commerciale: aléas contractuels et ordre privé*. Thèse de Sciences économiques, Université de Paris I, 1997, 312 p.
- Raynaud E., Valceschini E. *Réglementation de la concurrence et coordination inter-entreprises: le cas d'une marque collective, le «label rouge»*. Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations, T. Froehlicher, S. Vendemini (eds), Presse Universitaire de Nancy, 1999, p. 183-201.
- Rosen S. *Institutional Transformation: Supply or Demand?* Journal of Institutional and Theoretical Economics, 1996, vol. 152, p. 275-286.
- Sauvée L. *Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness*. The industrialization of agriculture. Vertical coordination in the U.S. food system, 1998, p. 27-71 J.-S. Royer et R.T. Rogers (dir.), Ashgate (ed.) 346 p.
- Shelanski H.A., Klein P.G. *Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment*. Journal of Law, Economics and Organization, 1995, vol. 7, p. 335-361.
- Stiglitz J.E. *The Cause and Consequences of the Dependence of Quality on Price*. Journal of Economic Literature, 1987, vol. 25, p. 1-48.
- Tirole J. *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press, Cambridge, États-Unis, 1988.
- Tirole J. *A Theory of Collective Reputation (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)*. Review of Economics Studies, 1996, vol. 63, p. 1-22.
- Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. Free Press, New York, 1985.
- Williamson O.E. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, 1996.