

UNIVERSITÉ TOULOUSE I

QUALITÉ ET ENVIRONNEMENT :

**INNOVATION DE PRODUIT ET DYNAMIQUE
ORGANISATIONNELLE DANS L'ALIMENTAIRE.**

Thèse pour obtenir le Doctorat d'Économie
présentée par

Anne GLANDIÈRES

Sous la direction de Monsieur Alain ALCOUFFE
et Madame Christiane ALCOUFFE,
professeurs à l'Université Toulouse I

Membres du Jury :

Monsieur Jacques IGALENS, professeur à l'IAE, président du jury.

Monsieur Alain ALCOUFFE, professeur à l'UT1 - LIRHE

Madame Christiane ALCOUFFE, professeur à l'UT1 - ESUG

Madame Sylvie FERRARI, MCF à l'U. La Réunion, rapporteur

Monsieur Christian PONCET, MCF à l'U. Montpellier 1, rapporteur

11 juillet 2005

A la mémoire d'Anne-Marie VELA

Amie de toujours dont les encouragements répétés
ont été comme une lumière conduisant au terme de ce travail

A Sarah

Pour donner le goût de la persévérance
A ma petite princesse

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Alain Alcouffe pour son encadrement, ainsi que Madame Christiane Alcouffe. Leurs encouragements répétés, leurs conseils et leur persévérance à me faciliter l'achèvement de cette thèse ont eu raison de mes entraves. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance, le témoignage de toute mon affection et mes très sincères remerciements.

Je souhaite aussi remercier l'ensemble des membres du laboratoire d'économie de l'INRA de Toulouse. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma reconnaissance pour l'accueil, l'amabilité, les échanges et les moyens offerts pendant trois années pour conduire ce travail.

J'adresse enfin mes chaleureux remerciements à mes parents et à tous ceux qui me sont chers, pour leurs encouragements répétés et leur appui.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
<u>PREMIÈRE PARTIE : PRODUCTION DE LA QUALITÉ ET CERTIFICATION POUR LES PRODUITS DE QUALITÉ RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT.</u>	45
INTRODUCTION : LA CONCEPTION DE LA QUALITÉ DANS LA THÉORIE ÉCONOMIQUE	47
CHAPITRE I : LES CONDITIONS DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE AUX PRODUITS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT	68
SECTION 1 : LE COMIPY: UNE STRATÉGIE MARCHANDE INCAPABLE DE VALORISER LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE DES PQRE.....	68
I.1.A. Caractéristiques du secteur des fruits et légumes	69
I.1.B. Faisabilité technique d'une démarche de qualité en fruits au stade de la production.....	74
I.1.C. Présentation d'une stratégie de valorisation de produits de qualité respectueux de l'environnement : l'exemple du Comipy.....	81
SECTION 2 : ANALYSE THÉORIQUE DES CONDITIONS DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE: LA NÉCESSITÉ DE FAVORISER LA COORDINATION ENTRE LES AGENTS DANS LA CONSTRUCTION D'UNE DÉFINITION COMMUNE.....	94
I.2.A. Des contrats aux coûts de transaction : approches théoriques de la coordination.....	95
I.2.B. Pertinence du concept de convention pour une approche économique de la qualité.....	105
CHAPITRE II : COORDINATION RÉUSSIE DES AGENTS ÉCONOMIQUES AUTOUR DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE DES PQRE.	114

SECTION 1 : LE COVAPI, UNE ORGANISATION STRUCTURÉE PAR DES CONVENTIONS. ..	114
II.1.A. Présentation de la démarche	115
II.1.B. Analyse des relations entre les agents autour de la qualité des produits : origine et construction des critères de la qualité pour les PQRE.....	129
II.1.C. Comparaison avec d'autres exemples empiriques pour dégager les conditions nécessaires de la qualité	135
SECTION 2 : CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES FAVORISANT LA COORDINATION DES AGENTS AUTOUR DE LA QUALITÉ À L'INTÉRIEUR DE L'ORGANISATION.	144
II.2.A. Schéma global d'une démarche qualité pour des produits de qualité respectueux de l'environnement	145
II.2.B. Importance de la notion de confiance dans la construction des repères communs.	153
II.2.C. Choix de la certification de produit pour les PQRE	158
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.	164
<u>SECONDE PARTIE : ADOPTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE ET ÉVOLUTION DES STRUCTURES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DES PQRE</u>	<u>167</u>
INTRODUCTION	168
CHAPITRE III : LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE, FACTEUR DE DYNAMIQUE DES ENTREPRISES.	176
SECTION 1 : LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE, GÉNÉRATEUR D'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL ET COLLECTIF.....	178
III.1.A. Les mécanismes en œuvre dans le processus d'apprentissage.....	179
III.1.B. L'apprentissage comme facteur de dynamique des entreprises : une traduction économique	180
III.1.C. Considérer les PQRE comme une technologie émergente	181
III.1.D. L'adoption du changement technologique par les agriculteurs.....	184
III.1.E. Principes théoriques de l'apprentissage collectif dans l'analyse du changement technologique au sein des entreprises.....	187
SECTION 2 : CONSÉQUENCES DE L'ADOPTION DE L'INNOVATION TECHNIQUE POUR LES ENTREPRISES.	191
III.2.A. Inscription du changement technologique et de l'innovation dans le champ de l'analyse économique	192
III.2.B. Analyse du processus d'innovation de produit pour les PQRE.....	201
CHAPITRE IV : ÉMERGENCE D'ORGANISATIONS NOUVELLES POUR LA COMMERCIALISATION DES PQRE	209
SECTION 1 : TRANSFORMATION DES RELATIONS ENTRE ENTREPRISES SOUS L'EFFET DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE LIÉE AUX PQRE.	217

IV.1.A. Effets de la mise en œuvre d'une production de qualité respectant l'environnement sur l'organisation du Comipy	217
IV.1.B. Exemple d'une entreprise de collecte-stockage engagée dans une démarche de production et de commercialisation de PQRE.....	220
SECTION 2 : MISE EN ÉVIDENCE DES MUTATIONS ORGANISATIONNELLES GÉNÉRÉES PAR LE CHOIX DE PRODUIRE ET COMMERCIALISER DES PQRE DANS LE SECTEUR DES PRODUITS FRAIS.	230
IV.2. L'exemple de Carrefour et du Covapi : une alliance qui dure	231
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE.....	239
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	<u>240</u>
<u>ANNEXE 1 : LA PREMIÈRE RÉFORME DE LA PAC, CADRE D'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL.</u>	<u>255</u>
<u>ANNEXE 2 : GRILLES D'ENTRETIENS UTILISÉES.....</u>	<u>259</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>262</u>
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	<u>278</u>
<u>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</u>	<u>284</u>

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs années l'actualité nous rappelle singulièrement que les activités humaines entraînent des dommages souvent irréparables sur l'environnement (catastrophes écologiques, pollutions des eaux, de l'air, accumulation de déchets toxiques, disparition d'espèces, déforestation...). Cette succession de problèmes environnementaux force le constat qu'une gestion prédatrice et non respectueuse du renouvellement des ressources naturelles est une mauvaise gestion.

Elle a conduit en 1987 la Commission mondiale sur l'environnement et le développement à proposer l'expression de « développement soutenable » pour éveiller la conscience du public et focaliser l'attention sur la nécessité de mieux gérer notre environnement¹. Le *développement soutenable* ou développement durable est défini comme un développement qui satisfait les besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.

Un tel objectif est particulièrement séduisant car il englobe à la fois les aspects économiques, sociaux et écologiques du développement. Pourtant, cette définition multidimensionnelle génère une certaine confusion et ne facilite pas son application concrète à l'échelle des différents états de la planète. Le « Sommet de la Terre » à Rio en 1992 en a été le témoin, superbe manifestation de cette montée de la conscience écologique à travers le monde mais aussi faiblesse des engagements des gouvernements dans des actions efficaces de réduction des effets négatifs des activités humaines sur l'environnement.

Ces questions nous obligent ainsi à réfléchir sur les rapports que l'homme entretient avec la nature, et qui, dans nos sociétés industrialisées, ont souvent évolué vers la tendance cartésienne à nous rendre « maîtres et possesseurs de la nature ». Pourtant dans l'imaginaire collectif, la nature reste le symbole de la pondération et de la sagesse, une sorte de modèle à imiter dans les entreprises humaines pour réaliser l'harmonie.

Dans ce débat nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement *aux relations qu'entretiennent l'agriculture et l'environnement*, dont la grande complexité ne suffit pas à

¹ Commission BRUNTLAND G., rapport « Notre avenir à tous », 1987, p. 43.

masquer l'étroite dépendance de la production agricole et alimentaire à l'égard du milieu naturel.

A l'origine la terre était la mère nourricière, dispensatrice de vie et de mort, mais dès sa sédentarisation, l'homme a cherché peu à peu à dompter son environnement naturel à des fins de production pour assurer sa survie. Depuis, les pratiques productives de l'homme répondent à des logiques économiques. Or les économistes n'ont jamais appréhendé les milieux « naturels » que du seul point de vue de leur utilité. Aussi la nature est considérée comme un ensemble de ressources potentielles, renouvelables ou non, plus ou moins disponibles, plus ou moins exploitables.

Approches économiques du développement soutenable

En s'appuyant sur les travaux de FAUCHEUX (1993, 1996), nous souhaitons présenter les différentes analyses économiques du développement soutenable que nous avons pu recenser, en mettant l'accent sur la façon dont les modèles économiques intègrent l'environnement.

L'analyse économique générale présente une approche en terme de croissance soutenable qui est possible si et seulement si l'accroissement du bien-être des générations présentes n'entraîne pas une réduction du bien-être des générations futures. Différents modèles de croissance ont été élaborés où certaines variables environnementales (stock de ressources naturelles, pollution) sont intégrées dans des fonctions d'utilité collective ou des fonctions de production. La substituabilité entre les arguments de la fonction d'utilité (biens de consommation et biens d'environnement) et ceux de la fonction de production (capital technique et capital naturel) suppose que ceux-ci soient équivalents. La préoccupation environnementale n'est donc introduite que de façon très formelle.

Le mécanisme régulateur du marché doit assurer le meilleur usage possible des ressources et de l'environnement et réduit la valeur que cette théorie accorde au critère de soutenabilité écologique. Aucune contrainte de reproduction de l'environnement n'est imposée à l'analyse économique néo-classique. Pour les problèmes de pollution par exemple, les modèles de croissance soutenable supposent que le stock croissant de pollution peut être compensé par une dotation supplémentaire en stock de capital (possibilités de recyclage...) et préconisent le recours à la prise en compte des effets externes pour déterminer un niveau optimal de pollution. Ce dernier est atteint lorsque le coût marginal de réduction d'une pollution émise est égal au coût marginal des dommages causés par cette pollution.

Mais ce niveau d'émission est-il bien compatible avec les capacités d'assimilation de l'environnement ?

On constate qu'aucun critère de soutenabilité écologique n'est intégré dans l'analyse néo-classique de la croissance soutenable, qui reste très proche de la théorie de la croissance où seuls sont rares le capital et le travail. Par contre, elle intègre des critères de soutenabilité économique tels que le degré de substituabilité entre le capital technique et les ressources naturelles, l'importance du progrès technique et les prix.

En opposition et en réaction à cette conception, l'approche « écocentrique », surtout présente aux États-Unis, souligne le fait que la nature doit être préservée pour elle-même et non pour satisfaire le bien-être des générations futures. La nature n'est pas une réserve infinie de ressources et l'homme est seulement un élément parmi d'autres au sein d'un système plus englobant. Une illustration nous en est donnée dans les travaux de LOVELOCK relatifs à l'hypothèse Gaïa². « En écartant toute considération économique et sociale, cette approche appréhende la soutenabilité du développement au travers des seuls critères écologiques » (FAUCHEUX et al, 1993, p71).

Cette vision s'avère tout aussi réductionniste que la précédente surtout quand elle prétend définir des politiques économiques en fonction des simples considérations écologiques.

Une troisième approche tente de mettre l'accent sur la préservation de l'environnement en l'articulant avec les exigences de la croissance économique. C'est la démarche de l'école de Londres autour de PEARCE et de ses collègues³, qui remet en cause les raisonnements de l'analyse néo-classique vis à vis de l'environnement. Pour cela, ils considèrent qu'il n'est pas toujours possible de substituer du capital technique au capital naturel. En effet, les ressources naturelles peuvent assurer différentes fonctions (inputs de matière ou d'énergie, fonction de services nécessaire au système économique, assimilation des déchets...) mais surtout elles sont sujettes à des irréversibilités dans la mesure où elles ne sont pas produites mais seulement diminuées, ce qui les distingue des autres facteurs de production.

Dans leurs modèles de développement soutenable, les auteurs intègrent une contrainte écologique forte car ils fixent un seuil minimum de qualité de l'environnement, en dessous duquel l'activité du système socio-économique n'est plus possible. Pour cela, ils considèrent trois catégories de contraintes écologiques qui encadrent la fonction d'utilité: la première exprime le fait que l'utilisation des ressources naturelles renouvelables ne doit pas excéder leur taux de renouvellement, la seconde, que les ressources épuisables soient extraites à un taux permettant leur remplacement par des ressources renouvelables, et la troisième, que les émissions de déchets soient inférieures à la capacité d'assimilation du milieu.

² LOVELOCK J., 1990.

³ PEARCE D., 1992.

Ainsi des contraintes de conservation de l'environnement, qui sont définies de manière exogène, sont intégrées au raisonnement économique. Le problème qui se pose alors est celui de l'évaluation de ces contraintes, en termes physiques homogènes. Devant la difficulté de la tâche, les tenants de l'école de Londres sont revenus à une évaluation monétaire du stock de capital naturel malgré le caractère réductionniste de cette procédure. Ce sont alors des critères économiques qui évaluent les exigences environnementales, en réduisant ainsi leur caractère multidimensionnel.

Une autre approche du développement soutenable émerge à la fin des années 80 avec l'école de l'économie écologique. Comme le souligne l'un des chefs de file, « pour atteindre la soutenabilité, nous devons développer une économie écologique qui aille au-delà des disciplines économiques et écologiques conventionnelles pour aller dans le sens d'une véritable synthèse intégrée » (COSTANZA 1991, p83). Pour cela, les tenants de cette école s'efforcent de recourir de façon complémentaire à des évaluations économiques et énergétiques⁴.

L'articulation des deux catégories d'objectifs peut se faire ainsi: le progrès technique peut contrecarrer les pénuries de ressources naturelles, en réduire la consommation par une amélioration des rendements ou même lutter contre la pollution. Concernant les élasticités de substitution entre les ressources naturelles et les autres facteurs de production, plusieurs conditions seront nécessaires car certaines fonctions écologiques n'ont pas de substitut. Enfin, les prix des biens et services environnementaux doivent coïncider avec leur valeur sociale que l'on détermine par des méthodes de révélation des préférences.

Enfin nous rencontrons l'approche « régulationniste » de l'environnement, développée par (LIPIETZ, 1995) qui met l'accent sur le fait que l'environnement suppose une économie orientée par l'éthique et les décisions publiques. Il suppose une dynamique économique fondée sur la reproduction sociale et inscrite dans la reproduction écologique, et surtout une économie qui s'inscrit dans le long terme, voire le très long terme.

Cette présentation succincte des différents points de vue de l'interface économie/environnement/société nous a paru importante pour saisir la complexité de la modélisation décisionnelle, qui sert ensuite de base à des politiques de soutenabilité, et a révélé l'importance de la compatibilité des aspects économiques et écologiques, pour satisfaire une croissance économique sur le long terme. C'est ainsi que les problèmes

⁴ Pour une typologie approfondie des diverses méthodes d'évaluation énergétique voir FAUCHEUX S. et PILLET G., 1993.

d'environnement et leurs conséquences pour l'action gouvernementale relèvent du domaine de l'analyse économique et de la prise de décisions.

Les interactions agriculture / environnement: pour un modèle d'agriculture durable ?

Ces considérations vont nous être utiles pour appréhender les interactions agriculture/environnement dans le sens d'une agriculture durable. Cette notion d'agriculture durable (ou soutenable) recouvre l'idée d'une agriculture qui pérennise à long terme l'ensemble des moyens de production (fertilité des sols, travail des hommes, revenu). Dans l'idéal elle serait une agriculture respectueuse de l'environnement, préservant les ressources, maintenant le potentiel de production pour les générations futures et ne détruisant pas les autres espèces, tout en étant rentable pour les agriculteurs et praticable à long terme, permettant une alimentation suffisante et de qualité à toutes les populations, équitable au niveau social et humain et socialement acceptable.

Les formes d'agriculture durable correspondent à des pratiques et des techniques de gestion qui maintiennent l'intégrité écologique au niveau de l'exploitation agricole et à l'extérieur. Elles sont obligatoirement adaptées à chaque site et souples, tout en préservant la biodiversité, l'agrément des paysages et les autres biens publics n'ayant pas encore de valeur commerciale. Par contre, elles doivent être rentables pour les agriculteurs dans le long terme ainsi que pour la société.

Sur le plan historique, les relations entre l'agriculture et l'environnement n'ont pas toujours respecté ces objectifs de pérennité et se sont rapidement transformées en relations de pouvoir de l'homme sur la nature entraînant des effets négatifs. Avec l'introduction du progrès technique dans l'agriculture, l'homme a pris conscience qu'il pouvait dominer la nature. Ainsi dans les années soixante, les agriculteurs ont tenté de s'affranchir de la contrainte du lien à la terre en la considérant comme un « outil de travail » et un facteur de production⁵ au même titre que le travail ou le capital. Pourtant, l'environnement naturel n'est pas une marchandise comme une autre, et il doit plutôt être considéré comme un patrimoine dont l'entretien semble vital pour la pérennité même de l'activité agricole.

Les impacts des activités agricoles sur l'environnement concernent essentiellement la gestion des ressources naturelles (eau, sol, air), la protection du paysage et le maintien de la biodiversité. Les problèmes écologiques dont est accusée l'agriculture moderne⁶ sont dûs

⁵ En économie un facteur de production permet la création de valeur qui a un support matériel mais ne se confond pas avec lui.

⁶ Certaines formes d'agriculture ancienne (surpâturage, déforestation sur le pourtour méditerranéen) ainsi que des techniques agricoles traditionnelles (culture sur brûlis) ont eu des impacts très négatifs sur l'environnement.

principalement à l'usage des engrais et des produits phytosanitaires dans les cultures, et à des pratiques intensives en élevage. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des risques environnementaux potentiels liés à l'activité agricole qui affectent les ressources naturelles au niveau mondial.

Tableau 1 : Les risques environnementaux d'origine agricole

activités agricoles	les sols	les eaux	la faune et la flore	l'air
mise en culture, déforestation	érosion, lessivage	pollution physique, inondations	perte d'espèces par destruction d'habitats	émission de gaz à effet de serre (CO ₂ , CH ₄)
culture	épuisement, dégradation des qualités physiques			CH ₄ (rizières humides)
élevage	érosion (surpâturage)	eutrophisation (lessivage des nitrates et des phosphates des déjections)	toxicité des nitrates des déjections, écotoxicité du cuivre (lisier de porc)	CH ₄ (ruminants) NH ₃
nouvelles races et variétés			diminution de la biodiversité	
motorisation, chauffage des serres et élevages	compaction par engins lourds			contribution (faible) à l'effet de serre
travail du sol	dégradation des qualités physiques		baisse d'activité de la faune du sol	
fertilisation * azote * phosphore * boues d'épuration	dispersion de métaux lourds	eutrophisation par nitrates eutrophisation des eaux douces pollution par métaux lourds	toxicité par le cadmium associé aux engrais phosphatés écotoxicité des métaux lourds	émissions de N ₂ O, NH ₃
lutte chimique	dispersion de molécules de synthèse stables	pollution chimique	perte d'espèces par empoisonnement écotoxicité évolution induite	pollution chimique (accidents, épandage)
remembrement	érosion		perte d'espèces	
irrigation	salinisation (désertification)	épuisement des ressources en eau, salinisation		

Source : d'après *Courrier de la planète*, Solagral, 1991.

Certaines perturbations ont des effets réversibles, les dommages pouvant être corrigés, alors que, dans d'autres cas, les effets sont pratiquement irréversibles. La conjonction du développement technique et de l'évolution de la sélection des espèces a favorisé la spécialisation de régions entières et la dissociation entre l'élevage et les productions végétales, entraînant une modification de la fertilité des sols et l'appauvrissement pour certaines espèces⁷.

De plus, certaines pratiques peuvent présenter des menaces sur la santé humaine (problèmes de résidus dans les produits alimentaires⁸ à des doses pouvant devenir toxiques, de pollution des eaux potables...). Le problème vient du fait que les sources de pollution agricole sont le plus souvent diffuses et difficiles à maîtriser. En fait, c'est la logique même des systèmes de culture productivistes qui est en jeu, car elle se focalise sur la recherche du rendement maximum et de la meilleure marge brute. « La clef de voûte de cette cohérence, ce sont les produits phytosanitaires » (MEYNARD, GIRARDIN, 1992).

La très forte dépendance de la production agricole vis-à-vis des produits phytosanitaires a favorisé la pression des maladies sur les cultures. Les pratiques de sur-fertilisation relevant surtout de stratégies d'assurance pour obtenir un haut rendement, ont généré des pollutions, de même que la surconsommation d'insecticides et de fongicides.

Prise en compte de la demande sociale

L'accumulation d'effets néfastes des pratiques agricoles sur l'environnement et de pollutions souvent irréversibles à court terme a conduit à une prise de conscience et à un changement d'esprit considérable de l'opinion publique. L'agriculture a perdu de son importance pour le consommateur comme fournisseur de produits alimentaires, par contre elle demeure la gérante d'un espace rural ouvert et la physionomie de la campagne devient un critère de jugement de la raison d'être ou non de tel ou tel type d'agriculture. L'environnement, la terre, les animaux ne sont plus la propriété exclusive des agriculteurs, rejoignant ainsi l'idée que le patrimoine naturel est un bien de société qui justifie en soi sa sauvegarde.

C'est un nouvel élément qui a surgi dans le débat agriculture/environnement car le poids de l'opinion publique est devenu rapidement incontournable pour les agriculteurs. En effet, l'agriculture a toujours véhiculé de fortes références morales et éthiques (rôle majeur

⁷ Pour une analyse détaillée voir REBOUL C., 1989.

⁸ Pour un développement plus détaillé voir ANPP, 1989 et De CORMIS L., 1991.

dans l'alimentation des hommes et l'entretien de la nature) auprès de l'opinion, mais sa modernisation accélérée a contribué à creuser l'écart entre cette représentation de l'opinion et l'image que les agriculteurs donnaient d'eux-mêmes, des entrepreneurs à l'affût de l'innovation technique et de l'augmentation de la productivité.

C'est une sorte de crise morale que traverse la profession agricole, qui supporte la responsabilité de la surproduction et des pollutions, ainsi que la légitimité de son usage du territoire. L'expression de la demande sociale va se traduire par des exigences nouvelles vis à vis des pratiques des agriculteurs, en faveur d'une qualité sanitaire plus grande des produits (absence de résidus de pesticides, produits propres). Cela conduit aussi à une inflexion des politiques agricoles avec l'introduction de mesures incitatives appelées mesures agri-environnementales (MAE), visant à conduire le plus grand nombre d'agriculteurs à se préoccuper de la préservation des ressources naturelles.

Les enquêtes annuelles du CREDOC révèlent depuis 15 ans que la connaissance des questions environnementales a sensiblement progressé dans la population française tout en restant difficile à mesurer, et l'on constate une forte attente d'information pour tout ce qui se rapporte à l'environnement. Les attentes en terme de préservation des ressources naturelles l'emportent largement aujourd'hui dans la population en particulier vis à vis du sujet sensible de la pollution de l'eau. Les associations de consommateurs vont faire pression notamment sur les institutions pour donner à leurs exigences une forme réglementaire.

L'innovation technologique comme réponse à la contrainte environnementale ?

Ainsi l'apparition des problèmes de pollution d'origine agricole ne peut être dissociée du développement technologique. Cela suscite alors de nombreuses interrogations:

- Est-il possible de trouver une nouvelle configuration de la technologie qui soit plus respectueuse de l'environnement naturel?
- L'innovation technique peut-elle venir au secours des dégâts causés par l'agriculture intensive?
- Le modèle productiviste va-t-il intégrer certains aspects environnementaux sans de profondes modifications?
- Ou bien va-t-on assister à la mise en oeuvre d'un nouveau modèle de production plus respectueux de l'environnement, avec l'objectif d'une agriculture durable, mais qui implique la modification de la trajectoire technologique?

Toutes ces questions nous rappellent que l'utilisation de la technologie n'est pas neutre, et qu'il semble judicieux de trouver une solution venant du progrès technique aux problèmes d'externalités négatives générées par la mauvaise utilisation de la technologie

précédente. Une externalité désigne, en économie, des facteurs coûts ou bénéfiques qui ne sont pas pris en considération dans l'évaluation des prix des biens et services. Elle peut être positive ou négative. La pollution de l'environnement est un exemple soulignant l'importance des externalités dont on ne peut espérer que la fixation des prix par le marché les résolve de façon optimale.

De plus, la pratique d'une agriculture « écologiquement viable » et peu polluante peut être concrètement envisagée. Des technologies moins polluantes, déjà disponibles ou à l'étude permettraient en effet de remédier aux problèmes d'environnement les plus pressants.

Dans ce secteur, « la modification des pratiques et techniques en vigueur peut entraîner des avantages environnementaux appréciables, tandis que les solutions inédites apportées aux systèmes de production peuvent contribuer à assainir le milieu naturel et non pas seulement à réduire au minimum les incidences préjudiciables » (OCDE,1995b). Nous nous plaçons ainsi volontairement dans la logique de modifier les procédés de production et refusons de considérer les solutions de lutte contre la pollution en bout de chaîne (ex : usines de traitement du lisier, dénitrification des eaux...) qui sont insuffisantes pour limiter les conséquences néfastes de l'activité agricole sur l'environnement.

Pour les productions respectueuses de l'environnement, il s'agit véritablement d'un *changement technologique*⁹ qui permet aux agriculteurs de produire autant avec une quantité moindre d'intrants pour préserver les ressources naturelles épuisables. On assiste à une amélioration de l'état des connaissances propre à modifier les possibilités de production. A titre d'exemple, une meilleure connaissance du cycle de vie des organismes nuisibles des cultures¹⁰ et de leurs prédateurs naturels a permis de mettre au point des techniques de *lutte biologique*¹¹, qui sont d'une utilisation plus complexe que celle des pesticides chimiques.

Toute évolution technologique se caractérise en général par trois éléments interdépendants que nous retrouvons dans l'adoption de ces pratiques: un élément de recherche-développement, qui crée et applique des connaissances, un élément d'adoption et de diffusion, qui relève des entreprises et des consommateurs choisissant d'adopter les innovations, et enfin un élément institutionnel qui détermine le contexte économique, juridique et politique des deux précédents.

⁹ La technologie se définit comme un stock de techniques disponibles ou un état de connaissances concernant la relation entre des intrants et une production déterminée. La technique par contre est une méthode simple de production utilisant une conjugaison précise d'intrants en vue d'une production donnée. (OCDE, 1994).

¹⁰ Les pertes dues aux insectes, aux pathogènes et aux mauvaises herbes correspondent à 35% de la production agricole et si l'on y rajoute les pertes après récolte causés par les microorganismes, les insectes et les rongeurs, l'estimation est de 45% de pertes totales dues aux organismes nuisibles (SILVY C., 1992).

¹¹ La lutte biologique est considérée comme l'utilisation d'organismes vivants pour en contrôler d'autres nuisibles. C'est une solution qui existe depuis 1890 (VINCENT C. et CODERRE D.,1992).

Ce changement technologique apparaît comme une réponse à la contrainte environnementale, car le milieu naturel impose des limites au fonctionnement du système économique et l'affaiblissement des ressources naturelles exerce des pressions sur l'activité agricole. Il se caractérise comme un *processus de réaction et d'adaptation des systèmes de production au nouveau contexte* et il est issu d'une innovation conduisant à une meilleure pratique technique.

Dans le cas des productions respectueuses de l'environnement, on assiste à l'émergence d'un nouveau *paradigme technico-économique*¹² qui se traduit par des changements dans les techniques de production utilisées mais aussi par des modifications de l'environnement institutionnel et social. Cela se manifeste à travers la mise en place de politiques d'incitation à l'adoption de telles pratiques et d'autre part à l'aménagement d'un espace de reconnaissance officielle de ces nouveaux produits parmi les produits alimentaires de qualité.

Comme le suggèrent BENHAÏM et SCHEMBRI, dans leur analyse des orientations stratégiques du changement technique en réaction à la contrainte environnementale, le rôle des institutions devrait être de mettre en place un environnement favorable à la sélection d'une trajectoire technologique acceptable pour l'environnement naturel et l'économie (BENHAÏM, SCHEMBRI, 1995). Il est vrai que la technologie a des effets qui dépendent non seulement de ses propriétés intrinsèques mais aussi du contexte économique et des modes de gestion dans lesquels elle s'inscrit.

Définition des produits respectueux de l'environnement

Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons plus particulièrement aux entreprises qui privilégient des productions agricoles mobilisant des techniques moins polluantes et qui favorisent ainsi la production d'aliments¹³ plus respectueux de l'environnement en réponse aux attentes de l'opinion publique. Il nous paraît intéressant de noter que cette dénomination « respectueux de l'environnement », qui est passée dans le langage courant lorsqu'on aborde ce sujet, revêt une connotation quasi philosophique, le respect étant un « sentiment spécial qui porte à accorder à quelqu'un une considération

¹² FREEMAN M., 1988 : « C'est la nature des mécanismes d'interaction entre ce qui relève de la technique et ce qui relève de l'organisation qui caractérise un système institutionnel d'innovation et qui sert de fondement à chaque paradigme technico-économique ».

¹³ Il est bien entendu que nous ne prenons pas en considération le caractère biodégradable de l'emballage des produits, avec la notion d'écolabel et de produits verts, dont l'importance pourrait faire l'objet d'un travail considérable.

admirative, en raison de la valeur qu'on lui reconnaît, et à se conduire avec lui avec réserve et retenue, par une contrainte acceptée », (définition du petit Robert).

Il existe déjà une grande diversité de systèmes agricoles écologiquement viables. Un recensement a été réalisé lors d'un séminaire de l'OCDE en 1994 au cours duquel les participants ont avancé le terme de *nouveau paradigme* en reconnaissant que l'information, la technologie, l'équipement et les capacités de gestion constitueraient le fondement des pratiques agricoles futures, qui devront tenir compte de l'impact sur l'environnement et la santé (OCDE,1994). Nous présentons ainsi quelques définitions pour mieux se repérer dans ces différentes dénominations :

Tableau 2 : Définitions comparatives de différentes pratiques agricoles

<p style="text-align: center;">LUTTE CHIMIQUE INTENSIVE</p> <p>Interventions empiriques ou systématiques effectuées selon une périodicité préétablie (calendrier de traitement).</p>
<p style="text-align: center;">LUTTE RAISONNÉE</p> <p>Phase d'approche de la lutte intégrée consistant en un aménagement progressif de la lutte chimique grâce à l'utilisation des seuils de tolérance économique et à l'emploi raisonné de produits spécifiques ou peu polyvalents. (Source : OILB-SROP, 1973).</p>
<p style="text-align: center;">LUTTE INTÉGRÉE</p> <p>Système de lutte aménagée qui, compte tenu du milieu particulier et de la dynamique des populations des espèces considérées, utilise toutes les techniques et méthodes appropriées de façon aussi compatible que possible en vue de maintenir les populations d'organismes nuisibles à des niveaux où ils ne causent pas de dommages économiques. (Source :FAO, 1972).</p>
<p style="text-align: center;">LUTTE BIOLOGIQUE</p> <p>Utilisation d'organismes vivants ou de leurs produits pour empêcher ou réduire les pertes ou dommages causés par des organismes nuisibles. (Source : OILB-SROP, 1971).</p>
<p style="text-align: center;">PROTECTION INTÉGRÉE</p> <p>Système de lutte contre les organismes nuisibles qui utilise un ensemble de méthodes satisfaisant les exigences à la fois économiques, écologiques et toxicologiques, en réservant la priorité à la mise en oeuvre délibérée des éléments naturels de limitation et en respectant les seuils de tolérance. (Source : OILB-SROP, 1973).</p>
<p style="text-align: center;">PRODUCTION AGRICOLE INTÉGRÉE</p> <p>Système de production mettant en oeuvre un ensemble de techniques culturelles satisfaisant à la fois les exigences écologiques, économiques et toxicologiques, en vue d'obtenir une récolte qualitativement optimale. (Source : OILB-SROP, 1980).</p>
<p style="text-align: center;">PRODUCTION INTÉGRÉE (exploitation agricole intégrée)</p> <p>Système agricole de production d'aliments et des autres produits de haute qualité qui utilise des ressources et des mécanismes de régulation naturels pour remplacer des apports dommageables à l'environnement et qui assure à long terme une agriculture viable. (Source : OILB-SROP, 1993).</p>

Ainsi, nous pouvons délimiter de la plus façon la plus précise possible, ce que nous nommerons par la suite une *production agricole plus respectueuse de l'environnement*. Nous restreignons volontairement le champ aux techniques agricoles qui s'efforcent de réduire les pollutions liées à l'emploi des engrais et des pesticides, doublement nocifs pour le milieu et la santé humaine.

Comme le souligne HANSEN à la suite de plusieurs autres auteurs, « la stratégie habituellement liée à la notion de soutenabilité en agriculture est la réduction ou l'élimination de l'emploi de produits chimiques, en particulier les fertilisants et les pesticides »¹⁴.

Ainsi, en fonction du degré d'avancement dans la maîtrise des techniques de protection phytosanitaire, nous pouvons présenter une typologie de systèmes d'exploitation (cf tableau ci-contre).

Devant la diversité des formes actuelles d'agriculture se définissant comme respectant l'environnement nous avons choisi deux formes d'agriculture qui font l'objet d'une définition officielle: l'agriculture biologique et l'agriculture intégrée.

L'**agriculture biologique** se définit comme un système de gestion de l'exploitation agricole impliquant des restrictions importantes en matière de fertilisants et de pesticides car elle n'utilise pas de produits chimiques de synthèse¹⁵. Cette méthode de production repose sur des pratiques culturales variées, préconise l'emploi d'une fertilisation organique pour améliorer la structure du sol, et a le souci de préserver l'environnement.

L'**agriculture intégrée** est définie comme un « système d'exploitation agricole qui intègre les ressources naturelles et les mécanismes de régulation dans les activités de l'exploitation, afin de parvenir à la plus importante diminution possible en apports d'intrants. Il assure une production durable d'aliments et autres produits, de haute qualité, par l'utilisation préférentielle de technologies respectueuses de l'environnement, et élimine ou réduit les sources éventuelles de la pollution de l'environnement générées par l'agriculture ». (OILB/SROP, 1993). Ainsi, les denrées produites selon les règles strictes de la production intégrée reflètent des paramètres mesurables intrinsèques et extrinsèques de qualité, mais aussi l'évaluation écologique des processus de production.

L'intérêt de ces deux formes d'agriculture réside surtout dans le fait qu'il s'agit d'approches radicalement différentes de l'exploitation agricole par rapport aux méthodes

¹⁴HANSEN J. W., 1995, p. 123.

¹⁵Textes officiels français: décret n°81-227 du 10 mars 1981 et loi n°1202 du 30 décembre 1988.

classiques. Elles prennent en compte de façon globale (systémique) les facteurs écologiques, humains mais aussi économiques de l'agriculture à la différence de l'agriculture productiviste qui se limitait aux seuls facteurs économiques. Elles reposent sur la régulation de l'écosystème, sur l'importance du bien-être des animaux et sur la préservation des ressources naturelles. L'unité de mise en oeuvre est l'exploitation agricole.

Appliquées avec succès depuis longtemps, la culture biologique et la culture intégrée à faible niveau d'intrants ont montré qu'elles permettaient d'obtenir des rendements acceptables et une qualité satisfaisante. Par contre, elles supposent une gestion à forte intensité d'information et de technologie, qui vont nécessiter de la part des agriculteurs un effort d'apprentissage et un investissement important en formation.

Ces productions sont-elles rentables économiquement ?

La réalité économique rattrape vite la réalité agronomique. Pour que la transition vers une agriculture durable soit effective, il faut prendre en compte la nécessité de maintenir un secteur agricole économiquement efficient et efficace, qui puisse réagir à l'évolution des préférences des consommateurs, tout en assurant cette mission de préservation des ressources naturelles.

Les agriculteurs vont opter pour des solutions techniques plus écologiques en fonction de divers facteurs: les cours du marché, les préférences des consommateurs, les politiques agricoles et d'environnement, les informations disponibles sur les nouvelles pratiques et les possibilités techniques, et bien sûr les contraintes qui pèsent sur les ressources naturelles au niveau des exploitations (pullulation de ravageurs, résistance d'insectes aux pesticides, etc).

De nouvelles interrogations surgissent alors, pouvant ralentir la diffusion de ces pratiques:

- De telles démarches de production sont-elles viables économiquement ?
- Quelles sont les répercussions du changement technologique sur les coûts et la rentabilité des exploitations agricoles ?
- Est-ce rentable pour le producteur et, après lui, pour les entreprises agro-alimentaires qui s'engagent dans cette nouvelle filière ?

Les avantages découlant du changement de pratique agricole sont conditionnés par deux facteurs:

les gains de productivité imputables au changement technologique,

le nombre d'unités de production qui adoptent la technologie nouvelle (pour nos deux formes d'agriculture il reste encore faible¹⁶).

Le problème majeur du changement technologique pour nos produits de qualité respectueux de l'environnement c'est qu'il *n'est pas générateur de maximisation de rendement* à la différence de l'adoption du changement technologique classique dans l'agriculture productiviste. Il a pour effet de diminuer l'utilisation des intrants mais il augmente les temps de travaux par hectare (supplément d'observation et de surveillance des cultures et des animaux).

Quelques études comparatives des systèmes de production conventionnelle/ intégrée/ biologique sont disponibles¹⁷, en nombre insuffisant, mais qui nous permettent de souligner les orientations globales quant aux résultats économiques généraux de ces différents systèmes. La culture intégrée diffère peu du système conventionnel pour le total des recettes commerciales. Les rendements sont généralement plus faibles (de l'ordre de 20 à 35%) mais les comparaisons varient suivant les cultures. Les temps de travaux sont en moyenne de 20 à 30% supérieurs en production intégrée et biologique ce qui entraîne souvent une charge supplémentaire en main d'œuvre.

Malgré cela, l'économie réalisée sur l'achat des pesticides et des engrais conduit à un revenu net moins défavorable pour l'agriculture intégrée et biologique que pour l'agriculture conventionnelle. La marge brute/hectare est supérieure. Enfin, la production biologique assure des recettes importantes, essentiellement liées au prix de vente plus élevé des produits.

Les indicateurs écologiques (qualité du sol, de l'eau, d'économie d'énergie, de l'impact sur la faune et la flore) sont par contre tous défavorables au système conventionnel au profit des deux autres systèmes.

Le changement technique entraîne ainsi un *changement d'allocation des gains de productivité*. La productivité du travail diminue mais celle des ressources s'améliore ainsi que la productivité des consommations intermédiaires.

Comme on peut le voir pour les produits biologiques, ils ne sont plus fondés sur le rendement à la production mais sur les produits, avec une augmentation de leur valeur ajoutée, axés sur des marchés de consommation très fragmentés. (C'est un fonctionnement de type demand-push).

¹⁶ Voir données statistiques p. 28.

¹⁷ Voir VIAUX P., RIEU C., 1995.

La répartition des avantages entre les producteurs et les consommateurs va dépendre de la manière dont le changement technologique se répercute sur le prix du produit et sur les quantités consommées et produites. Pour être rentables ces productions vont devoir trouver une plus-value commerciale sur le marché.

Comment les valoriser sur le marché ?

Pour les productions respectueuses de l'environnement, la question essentielle va être de savoir *comment passer de l'opportunité technologique à une activité innovante*. En d'autres termes, le changement technologique à la production peut-il se traduire par une innovation de produit sur le marché?

Ces considérations amènent aussitôt une autre question : est-il possible de valoriser sur le marché des produits présentant cette spécificité ?

Les sous-secteurs agro-alimentaires en aval vont chercher à s'approprier les avantages de la nouvelle technologie utilisée à l'amont. Il s'agit souvent pour ces entreprises de conserver des parts de marché sur un marché alimentaire stagnant, en poursuivant des stratégies de différenciation des produits ou de réduction des coûts. Les changements rapides de la demande de produits alimentaires sont l'un des principaux problèmes que doivent affronter ces entreprises. La flexibilité de l'offre va être une réponse possible et l'accent mis sur la *spécificité des produits* va faciliter leur *différenciation*.

L'indicateur déterminant dans l'adoption de ces pratiques productives va être le prix de vente des produits, qui va sécuriser les adopteurs potentiels par rapport à l'augmentation du risque d'une baisse de rendement. Le large éventail des prix va influencer sur le choix du système de production par l'exploitant. Mais que représente le prix des produits agricoles? Les coûts liés à la production?

Les cours actuels sont souvent faussés et ne prennent pas en compte les coûts écologiques de la production. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce phénomène:

- la distorsion des prix provoquée par l'action des pouvoirs publics à travers les politiques agricoles et commerciales de soutien des prix des produits agricoles.
- la sous-estimation des ressources d'environnement qui, il est vrai, ne sont pas toujours faciles à mesurer sur le marché (productivité des sols, diversité biologique) ou qui bénéficient d'aides financières des pouvoirs publics (cas de l'irrigation).
- la non-comptabilisation des externalités dans la valeur marchande des produits: il n'est pas tenu compte des externalités liées à la production, aussi bien positives (protection d'habitats naturels) que négatives (pollution de l'eau). Pourtant, la dégradation des ressources naturelles a un effet direct sur les coûts économiques liés à la production alimentaire.

Les structures des prix actuels des facteurs de production agricole ne contraignent pas les agriculteurs à tenir compte des conséquences sur la rentabilité à long terme de leurs pratiques agricoles lorsqu'ils utilisent intensivement les facteurs de production. La défaillance des mécanismes du marché est évidente.

Mais les signaux du marché traduisent aussi les *préférences des consommateurs* qui s'orientent vers des produits « plus propres », même si l'évolution de cette nouvelle demande reste difficile à mesurer.

Des enquêtes de consommation mettent en évidence cette préoccupation environnementale qui règne chez les consommateurs lors de leurs achats alimentaires.¹⁸ Ils sont prêts à acheter plus cher des produits issus de méthodes respectant l'environnement (processus du *willingness to pay*) mais exigent en plus des produits sans résidus de pesticides¹⁹.

De plus, ils affichent une nette préférence pour des produits de qualité, l'apparence étant un critère important et une des meilleures garanties de qualité à leurs yeux car directement perceptible. Le goût des produits occupe la seconde place, suivi de près par les arguments en faveur de la santé. En bref, ils souhaitent trouver des produits *beaux, bons et sains, dont les méthodes de production respectent l'environnement*.

L'importance économique de ces produits est encore modeste sur le marché de l'alimentaire (estimée à 0,4% de part de marché pour les produits alimentaires biologiques en 1996 en France²⁰, elle dépasserait 1% en 1997). Mais l'intérêt marqué de la grande distribution à leur encontre, tant en France que dans le reste de l'Europe²¹, associé au doublement du nombre d'entreprises certifiées en agriculture biologique entre 1995 et 2000 en France, laisse présager un fort développement de ce créneau et souligne l'originalité et la difficulté de notre travail en pleine phase d'évolution du marché de l'alimentaire.

Les enquêtes disponibles révèlent que les produits biologiques bénéficient d'une bonne notoriété auprès des consommateurs. Un rapport de l'AFSSA²² en avril 2003 fait une synthèse des enquêtes de consommation et indique qu'en 2001, 41% des français connaissent le logo AB apposé sur les produits. Par contre, la production intégrée souffre d'une position intermédiaire entre l'agriculture conventionnelle, pouvant apparaître au grand public comme agriculture consommatrice de produits chimiques, et l'agriculture biologique dont la définition est plus claire (absence d'utilisation de produits chimiques de synthèse).

¹⁸ Les plus récentes utilisent la méthode de l'évaluation contingente, appropriée à l'estimation monétaire des préférences des consommateurs. L'information recueillie peut s'utiliser dans une analyse coût-bénéfice de l'offre d'un bien.

¹⁹ Cf. enquête de SIIKAMAKI, 1996 en Finlande et SYLVANDER, 1998, AFSSA, 2003 en France.

²⁰ Statistiques DGAL : 5 milliards de francs en 1996 et 12 milliards estimés en 1997.

²¹ Résultats d'enquêtes auprès de la grande distribution et consultation de revues spécialisées.

²² AFSSA, avril 2003, *Évaluation des risques et bénéfices nutritionnels et sanitaires des aliments issus de l'agriculture biologique*.

La communication au consommateur s'avère plus compliquée pour ces produits. Ils multiplient les obstacles d'identification par le consommateur, en couplant une fonction sociale (le respect de l'environnement) à la fonction alimentaire initiale de l'agriculture. La difficulté va résider dans la reconnaissance par le marché de cette référence à un système de valeurs. L'obtention d'une plus-value ne pourra être justifiée sous le seul prétexte du mode de production. Il va falloir y associer un service supplémentaire aisément reconnaissable par le consommateur.

Pour pénétrer le marché de l'alimentaire, ces produits vont se positionner d'abord sur des créneaux ou des micro-marchés (stratégie de niche) et vont nécessiter un investissement marketing important pour se faire reconnaître des consommateurs, avant d'espérer la diffusion de masse.

Importance de la notion de qualité pour la valorisation de ces produits

Au cours des enquêtes menées pendant la thèse, nous avons constaté que les productions biologiques et intégrées se devaient de répondre aux exigences des industries agro-alimentaires mais aussi des consommateurs en matière de qualité des produits, pour justifier le différentiel de prix habituellement pratiqué par rapport aux produits de l'agriculture conventionnelle. La référence au mode de production plus respectueux de l'environnement n'est pas un argument suffisamment pertinent pour les consommateurs, pour expliquer la plus-value, même pour les produits biologiques, car ce sont les arguments de santé et de goût qui sont avancés en priorité²³ dans leur choix.

Pour tenir compte de ce nouvel élément, nous avons défini le concept de *produits de qualité respectueux de l'environnement* (PQRE) qui élargit la définition précédente en incorporant la notion d'une qualité intrinsèque au produit. Ces productions vont constituer une première réponse adaptative des entreprises agro-alimentaires au changement de leur environnement, tel que nous l'avons présenté précédemment.

Dans le domaine agro-alimentaire, nous trouvons deux représentations de la qualité qui prédominent : d'une part, la qualité désigne un niveau de performance supérieur (produit haut de gamme). Elle représente une particularité, une rareté du produit. Cela correspond au domaine des signes distinctifs de qualité (labels, appellations...).

D'autre part, la qualité désigne la propriété d'un produit, permettant son identification (critères technologiques)²⁴.

²³ SYLVANDER B., 1993.

²⁴ Pour des exemples voir NICOLAS F. et VALCESCHINI E., 1995.

Pourtant ces deux notions de qualité restent centrées sur le produit. Un élargissement de cette conception nous est donné par l'AFNOR où la qualité est désignée comme "*l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et/ou implicites*"²⁵. Cette définition rapporte la qualité à la fonction plus qu'au produit et induit de nouveaux modes de gestion de la qualité au sein de l'entreprise. Ainsi, la préoccupation de la qualité se déplace du produit vers le client et vers l'entreprise.

En tenant compte des caractéristiques des produits agro-alimentaires (irrégularité et hétérogénéité de la matière vivante, périssabilité, nature biochimique), MAINGUY distingue des qualités connues et visibles relevant de la satisfaction et du service, et des qualités nouvelles et invisibles relatives à la santé et à la sécurité. La diversité des perceptions sur les différentes dimensions de la qualité (hygiénique, nutritionnelle, organoleptique et d'usage) interdit de considérer le marché et le consommateur comme un ensemble homogène. Le consommateur est l'arbitre de la qualité et le marché va se segmenter en fonction des différentes représentations de la qualité des groupes de consommateurs.

L'objectif pour les entreprises va être de garantir la conformité du produit aux spécifications de la demande. En réponse à cette préoccupation on observe la multiplication de systèmes de certification de produits dans presque tous les pays européens, avec une importance économique plus ou moins forte suivant les pays, mais qui traduit la nécessaire adaptation du système agro-alimentaire français aux principes de la garantie de qualité et du contrôle par des organismes tiers, héritage du système industriel classique²⁶.

Cette montée en puissance de la normalisation et d'une démarche qualité globale dans le domaine des industries agro-alimentaires est un phénomène apparu dans les années quatre-vingt. Le principal artisan de cette démarche est l'International Standardisation Organisation qui a impulsé la mise en place d'un *mécanisme de confiance dans la relation client-fournisseur*. Les normes ISO relatives à la qualité (ISO 9001, 9002, 9003, 9004) cohabitent selon la volonté de l'entreprise de s'investir dans la démarche et suivant son créneau de marché. Elles sont le moyen pour les entreprises agro-alimentaires de certifier leur système qualité et de le faire connaître à leurs partenaires commerciaux. Mais pour ce faire, ce secteur a dû adapter les normes à ses propres caractéristiques.

²⁵ Norme ISO 8402.

²⁶ Rapport ministériel CREYSSEL, *La certification des systèmes d'assurance qualité dans le domaine agro-alimentaire*, 1989, complété par le rapport BRUNE, *La certification, clé d'un nouvel essor économique*, 1993.

Ainsi le concept de qualité « normalisée » se décline selon plusieurs formulations: contrôle qualité, maîtrise de la qualité, assurance et certification qualité, gestion de la qualité et qualité totale²⁷.

Rapidement, la maîtrise de la qualité des produits est devenue incontournable dans ce secteur car elle représente un double intérêt pour les entreprises, managérial et marketing²⁸.

Le premier aspect constitue un moyen pour la firme d'augmenter sa productivité globale et sa rentabilité par l'élimination des défauts. Sa mise en oeuvre implique tous les niveaux de l'entreprise et va *affecter l'organisation dans son ensemble en faisant évoluer sa configuration et son mode de fonctionnement*.

Le second aspect est un élément indispensable de conquête et de défense de marché. En effet, la qualité suppose une *prise en compte des besoins du consommateur* et une capacité de réponse à ses besoins. On essaie donc de faire aller de pair une analyse en termes d'offre (productivité) et de demande (marketing). Dans un tel environnement, l'absence de qualité devient un argument de non-vente. Ainsi la question de la qualité est réellement stratégique pour une entreprise.

C'est pourquoi les PQRE vont s'insérer dans cette logique qualitative de production et se placer sur le marché des produits de qualité particulière, qu'une étude européenne chiffrait à plus de 7% (AND,1991). Leur qualité spécifique est liée aux méthodes de production qui prennent en compte le respect de l'environnement, en limitant les dommages occasionnés par les activités agricoles (pollutions, éradication de la faune et de la flore auxiliaire, etc...).

Rôle clé du niveau institutionnel

Comme nous l'avons souligné à chaque étape de cette introduction, l'action des pouvoirs publics est déterminante dans ce secteur. Les politiques de soutien à l'agriculture influencent le rythme et l'orientation du changement technologique et des pratiques agricoles, par les effets qu'elles exercent sur les prix des produits et des intrants comme sur les décisions prises par les producteurs.

L'omni-présence de la *régulation publique* agit à différents niveaux, soit par la fixation de contraintes à la production (quotas de production, prix agricoles fixés à Bruxelles)

²⁷ Les grands principes d'une démarche d'assurance qualité sont la maîtrise assurant la constance du produit, l'analyse des risques et le suivi d'un guide de bonnes pratiques, la traçabilité du produit.

²⁸ MULTON J. L., 1994.

par le biais des politiques agricoles nationale et européenne, par l'application de contrôles de type hygiénique et sanitaire ou de politiques de qualité des produits, soit en intervenant sur l'activité de transformation par une régulation de la concurrence, des aides à la modernisation, la fixation de mesures utilisées pour réglementer la qualité des produits, etc. La régulation publique agit aussi sur la régulation de la demande par le biais des politiques macro-économiques.

L'un des principaux obstacles à l'adoption de pratiques et de techniques agricoles plus durables tient surtout au faible niveau des incitations financières offertes aux agriculteurs et aux modalités de leur acheminement. Cela est d'autant plus important pendant la période de conversion de leur système productif, où les différences de rendement sont les plus lourdes à supporter, car les stratégies commerciales de valorisation des produits ne sont pas encore engagées.

En influant sur les signaux émis par les prix, les politiques d'aide à l'agriculture gênent la circulation de l'information entre les préférences des consommateurs et la production²⁹.

Les préoccupations environnementales sont de plus en plus manifestes dans les textes réglementaires et sont prises en compte progressivement par les politiques économiques. Ainsi les orientations prises lors de la première réforme de la PAC³⁰ en 1992, font une place plus grande aux mesures d'harmonisation des relations agriculture / environnement. Pour l'agriculture, cela va prendre par exemple la forme d'un code de bonnes pratiques agricoles³¹ à respecter, d'un engagement dans une mesure agri-environnementale de protection des zones de captage des eaux ou d'une mise aux normes d'environnement des bâtiments d'élevage (gestion des effluents).

De même, en ce qui concerne la réglementation relative à la qualité des produits, les institutions agricoles vont définir des spécifications de qualité telles que le label rouge, l'appellation d'origine, le label montagne, l'agriculture biologique, et imposer un cadre réglementaire garantissant la sécurité et l'information du consommateur.

Dans le système ultra-concurrentiel de l'alimentaire, la qualité des produits est un argument de vente mais il faut d'abord la construire, la faire attester, et la faire reconnaître au consommateur (démarche de certification). L'évolution réglementaire européenne va laisser l'entreprise libre du choix des moyens mais va l'obliger à prouver son aptitude à fournir des produits conformes aux exigences essentielles de la législation européenne, celle-ci visant à assurer la protection de la santé publique, la défense du consommateur, la loyauté des

²⁹ Voir OCDE, 1995.

³⁰ Politique Agricole Commune.

³¹ JORF du 5/01/94 et règlement R 2078/92 du JOCE.

transactions commerciales, la protection de l'environnement, ainsi que la mise en oeuvre des contrôles publics pour vérifier le respect des exigences consensuelles.

Il va donc falloir introduire dans les référentiels des produits, des éléments de contrôle de la qualité, relatifs notamment à la traçabilité du produit, aux méthodes et aux fréquences de contrôle. A nouveau, les entreprises agro-alimentaires vont développer un processus de réaction-adaptation aux contraintes réglementaires de leur environnement, qui confirme le choix d'une démarche qualité pour la plupart d'entre elles.

L'analyse des causes déterminant le changement technique pour les produits de qualité respectant l'environnement

Dans un travail datant de 1987 relatif aux recherches et innovations en agriculture, DAUCE et BONNY avaient déjà mis en avant la nécessité d'investigations sur les conséquences économiques et sociales du progrès technique en agriculture. Ce bilan des changements techniques en agriculture mettait l'accent sur la nécessité de donner une place plus grande à la qualité des produits alimentaires et d'améliorer les pratiques agricoles afin qu'elles prennent mieux en compte leurs effets sur l'environnement.

C'est à cette même date que les gouvernements de l'OCDE s'engagent à mettre en oeuvre une réforme de leurs politiques agricoles. Un rapport de l'OCDE en 1995 examine les causes du changement intervenu dans la productivité totale des facteurs dans le secteur agricole. Il met l'accent sur le rôle des politiques gouvernementales, puis il détermine les liens entre les politiques agricoles, le progrès technologique et la structure de ce secteur.

De même, nous choisissons de présenter l'environnement de sélection de ce nouveau paradigme technico-économique en deux sections, la première abordant le cadre institutionnel (politique) d'émergence du nouveau référentiel, avec la présentation de la politique agricole commune, la seconde explicitant les caractéristiques du marché des PQRE et le contexte national de reconnaissance de la qualité des produits alimentaires.

Ceci va nous permettre de faire le point sur les causes externes (état de la demande) et institutionnelles qui favorisent le changement technologique à la production, mais aussi sur les causes internes (au stade de la production) souvent liées à des phénomènes de résistance aux nouvelles pratiques.

Le cadre institutionnel de la production de PQRE

Le secteur agricole et agro-alimentaire est marqué par l'omniprésence de la *régulation publique* qui agit, soit au niveau de la production (quotas de production, prix agricoles fixés à Bruxelles, contrôles sanitaires, qualité des produits) par le biais des politiques agricoles nationale et européenne, soit en intervenant sur l'activité de transformation par une régulation de la concurrence, des aides à la modernisation, etc.

La régulation publique agit aussi sur la régulation de la demande par le biais des politiques macro-économiques. Aussi, il nous a paru essentiel de connaître précisément le cadre institutionnel qui influence aussi fortement les activités de ce secteur afin de voir si les grandes orientations qu'il donne prennent en compte des technologies et des productions plus respectueuses de l'environnement.

La Politique Agricole Commune répond à la nécessité d'une prévision et d'une planification à long terme de l'agriculture des états membres de l'Union Européenne, dépassant la simple gestion des mesures d'urgence, car le problème agricole recouvre d'autres dimensions justifiant une intervention des pouvoirs publics pour préserver sur le long terme le développement des ressources agricoles et la stabilité du milieu rural. L'annexe 1 décrit parfaitement le fonctionnement de la PAC, la genèse de la réforme de 1992 et les perspectives de la nouvelle réforme de 2003.

Cette politique communautaire, privilégiant l'augmentation de la production agricole, a souvent fait obstacle à une agriculture plus respectueuse de l'environnement. Les incitations à surexploiter les ressources naturelles (par l'octroi d'aides financières à l'irrigation ou au drainage par exemple), la politique de prix ou les normes réglementant l'aspect des produits ne tenant pas compte des qualités nutritives, ont conduit les agriculteurs à traiter les cultures sans retenue, entraînant ainsi des effets négatifs sur l'environnement.

Le nouveau contexte économique induit par la première réforme de la PAC en 1992 devait inciter les agriculteurs à reconsidérer leur système de production, basé sur la suppression de toutes les limitations aux rendements par le progrès technique, qui leur avait permis une adaptation à la baisse progressive des prix agricoles pour coller aux cours mondiaux.

Pourtant, dès 1999, la réflexion d'une seconde réforme de la PAC est lancée. En effet une plus grande synergie doit être obtenue entre la politique des marchés agricoles, la politique structurelle insistant sur le développement rural, et le programme d'agro-environnement, assez ambitieux même s'il dispose encore de peu de moyens. La PAC prendrait alors des allures de politique rurale intégrée et justifierait mieux sa part du budget européen, jugée de plus en plus comme trop importante.

Ces perspectives nous permettent à juste titre d'envisager l'importance croissante dans l'avenir de méthodes de production plus respectueuses de l'environnement, et justifient notre intérêt pour ces pratiques, leur valorisation économique et leur diffusion. On connaît le rôle clé joué par les recommandations européennes à l'intention des états-membres, elles représentent les tendances lourdes des orientations agricoles décidées par chaque pays.

Aussi, ce choix de plus en plus marqué pour des pratiques agricoles prenant en compte l'environnement au sein des institutions agricoles européennes ne semble plus être un moyen à court terme de réduire les excédents de production, mais bien plutôt une orientation sur le long terme favorisant l'émergence d'un nouveau référentiel pour la production agricole.

Les caractéristiques du marché de produits alimentaires de qualité respectueux de l'environnement

En prolongement du changement technologique au niveau des pratiques productives, et donc des caractéristiques des produits et des évolutions réglementaires, nous devons nous interroger sur la validité d'un marché pour ces produits. Pour cela nous choisissons, dans un premier temps, de décrire rapidement le méso-système alimentaire tel qu'il se présente aujourd'hui en Europe car nous situons notre champ d'investigation à l'intérieur de cet ensemble. Puis nous détaillerons les caractéristiques de l'offre de PQRE et de la demande.

Le méso-système alimentaire

Le domaine couvert par la chaîne alimentaire est très large, allant de la production agricole jusqu'à la consommation alimentaire, les produits travaillés sont des produits vivants qui transitent tout au long de la chaîne et résultent d'un ensemble de caractéristiques qui se cumulent au fur et à mesure que la matière première évolue de l'amont vers l'aval. A cette complexité s'ajoute la diversité et la volatilité du marché de par la nature changeante de la consommation alimentaire et du contenu souvent imprécis de la demande des consommateurs.

Le méso-système alimentaire traduit l'organisation des activités de cette chaîne alimentaire et il est constitué par des couples d'oligopoles sectoriels ou multi-sectoriels. En amont les firmes et les groupes alimentaires occupent une position dominante dans la plupart des grands secteurs des industries alimentaires. En aval ce sont les grands groupes de distribution et leurs centrales d'achat qui jouent un rôle croissant sur les marchés alimentaires.

Les relations entre ces deux oligopoles vont dominer « l'arène stratégique »³² des méso-systèmes alimentaires. Mais il existe aussi d'autres acteurs de moindre importance qui vont se situer de part et d'autre de ces groupes dominants: on trouve d'abord les nombreuses PMI de l'agro-alimentaire, souvent performantes mais assez vulnérables, puis le réseau traditionnel de distribution qui reste une composante « domestique » de la relation d'achat, ensuite plus en marge, les producteurs et les consommateurs.

L'industrie alimentaire est un maillon important dans la chaîne entre l'agriculture et le consommateur et cette position lui confère une certaine spécificité, compte tenu de l'origine agricole de la matière première des entreprises, qui conjugue des contraintes techniques (aléas de la production au niveau des quantités et des qualités) et des caractéristiques socio-économiques (nombreuses exploitations)³³.

En plus des spécificités de l'approvisionnement, il convient de souligner les contraintes à l'aval, compte tenu du caractère biologique des produits alimentaires et des nombreuses dimensions (nutritionnelle, culturelle, affective) des besoins auxquels ils répondent.

Les facteurs de la production

Dans ce contexte, nous nous proposons d'expliquer les caractéristiques de l'offre de PQRE sur le marché, c'est-à-dire d'endogénéiser la structure de ce marché (ENCAOUA, 1989). Le point de départ est la motivation du producteur à produire selon de nouvelles pratiques qui impliquent une gestion du risque technique plus importante, compte tenu des exigences des cahiers des charges.

Un certain nombre de paramètres doivent être réunis pour faciliter sa décision : la rentabilité économique (coût de l'adoption des pratiques), la réglementation, la formation, l'encadrement technique, la qualité des produits, les préoccupations écologiques des agriculteurs et des consommateurs.

Dans le cas de l'agriculture biologique, hormis des considérations d'ordre idéologique attachées à ces pratiques, nous avons constaté la nécessité de créer un **climat de confiance** généré par différents facteurs positifs:

- sur le plan *politique* d'une part, avec des aides à la conversion et l'engagement des pouvoirs publics pour cette production.

³² PEREZ R., 1992.

³³ NEFUSSI J., 1989.

- l'*indicateur des marchés* qui va confirmer le fait que c'est un marché porteur.
- les *médias*, à travers la presse agricole, qui portent un jugement positif sur l'agriculture biologique.
- le *soutien technique* aux agriculteurs, avec une insuffisance de références technico-économiques.

D'autres paramètres entrent en jeu tels que

- la présence d'*autres agriculteurs biologiques* dans le voisinage du candidat au changement de pratiques.
- les *organismes certificateurs* qui sont une vitrine du sérieux et de la rigueur du mode de production biologique car ils réalisent des contrôles crédibles.
- la présence d'*organisations professionnelles* agricoles investies dans ce secteur.
- les *organismes de financement* qui ne sont plus aussi réservés qu'auparavant pour accompagner ce type de production.
- les *résultats économiques* qui confirment la viabilité de l'agriculture biologique.

Ces éléments valent aussi pour le passage à la production intégrée, mais la gestion du risque est moindre, car le recours aux produits phytosanitaires de synthèse n'est pas exclu comme en agriculture biologique.

L'effet du progrès technologique sur les facteurs de production dépend aussi des capacités de gestion des agriculteurs, car l'évolution technologique nécessite l'acquisition de compétences nouvelles en matière de gestion de la production, les achats auprès de sources non traditionnelles de ressources, l'acquisition de compétences pour traiter avec les acteurs de ce nouveau marché des produits et des intrants.

D'un point de vue statistique, l'agriculture intégrée n'est pratiquement pas mesurable, la production se limitant pour l'instant aux fruits et légumes, quelques expériences en grandes cultures à grande échelle n'ayant pour l'instant pas encore trouvé de valorisation commerciale³⁴.

Le tableau suivant résume par contre l'évolution du secteur biologique en France depuis la reconnaissance officielle :

³⁴ Nous avons étudié l'exemple de VALECO, groupement de céréaliers de la Marne, qui développent depuis plusieurs années des pratiques respectant l'environnement mais qui ne parviennent pas à valoriser commercialement leurs productions.

Tableau 3: Évolution du secteur de l'agriculture biologique (1993-2002)

FRANCE	1993	1996	1998	2000	2002
Nombre de Producteurs	3231	3854	6100	10500	11288
Nombre d'entreprises	451	800	1400	5000	5200

Source: Observatoire National de l'Agriculture biologique.

Ces chiffres confirment le dynamisme de ce secteur, notamment après l'affaire de la « vache folle » en 1996, par l'évolution du nombre d'exploitations agricoles mais surtout d'entreprises investies dans les produits biologiques. La majorité sont des petites entreprises. En 1994 on en dénombrait 58% ayant moins de 10 salariés, et moins de 10% en avaient plus de 50). On distingue des entreprises artisanales, des PME mais aussi quelques grands groupes de l'agro-alimentaire (Lactalis, Sodiaal, Nutrition et Santé, Gastronom, Distriborg).

La distribution des produits biologiques reste imprégnée du fort mouvement idéologique qui animait les pionniers, favorisant une relation directe producteur-consommateur. Depuis 1997 les grandes surfaces ont investi durablement ce créneau en France, après de multiples tentatives dès le début des années 1990. En 2000 la distribution des produits biologiques se répartit ainsi :

- Les Biocoops³⁵ et les magasins spécialisés = 36% de parts de marché.
- La grande distribution (hypers et supermarchés) = 47% de part de marché.
- La vente directe et à la ferme = 17% de part de marché.

La distribution est le maillon essentiel de la filière puisqu'il donne sa cohérence à tout l'effort entrepris par l'amont agricole pour apporter aux consommateurs un produit sain et biologique. Son organisation reflète l'histoire de l'agriculture biologique et reste imprégnée du fort mouvement idéologique qui animait les pionniers.

A l'interface entre les entreprises de l'amont et les détaillants, nous devons souligner le quasi-monopole d'une entreprise comme distributeur spécialisé en produits biologiques pour le commerce de détail. Cette société a racheté progressivement les réseaux Bonneterre et La Vie Claire pour devenir le fournisseur incontournable des magasins spécialisés.

La constitution d'une société de distribution, Domaines de la Nature, issue d'un groupe d'entreprises ayant regroupé leurs fichiers clients, n'a pas réussi à déstabiliser ce monopole. Cette société est retombée dernièrement dans le giron de la Société La Vie, constituée en 1996 par Mr SCHERRER, ancien président de l'Association Nationale des Industries Alimentaires, et spécialisée dans la distribution de produits biologiques en grande distribution.

Le constat global est que, sur le marché bien particulier des PQRE, *l'offre reste inférieure à la demande*, chose assez exceptionnelle en alimentaire pour mériter notre

³⁵ Coopératives de consommateurs biologiques.

attention. Cela laisse augurer un fort potentiel de conversion dans ce domaine et de croissance des parts de marché. Un indicateur de l'intérêt de ce marché peut être la présence de l'ensemble des enseignes de la grande distribution qui se sont investies dans leur commercialisation, comme nous allons maintenant le souligner.

Les facteurs de la consommation

Nous sommes depuis plusieurs années dans une situation de saturation de la demande alimentaire (augmentation de 0,5% par an³⁶). Les préférences des consommateurs vont jouer un rôle déterminant dans la viabilité du marché des PQRE. Pour appréhender plus précisément la demande des consommateurs nous avons tenté de réunir quelques résultats extraits de nombreuses enquêtes de consommation ayant trait à des produits ou des opinions proches de notre thème.

Nous avons constaté que l'alimentation est un fait social et que les conditions de la consommation sont liées à un modèle socio-culturel, mais que le pouvoir d'achat reste déterminant (importance du prix des produits). Dans les recherches en marketing une importante littérature est consacrée au comportement d'achat du consommateur et à ses motivations, analysée notamment par (PANIGYRAKIS, 1989) et (DUBOIS,1990). L'unité de décision, le processus d'achat et les facteurs explicatifs sont les trois dimensions de l'analyse du comportement du consommateur. On distingue un niveau individuel, un niveau interpersonnel et un niveau socio-culturel dans les niveaux d'explication du comportement d'achat. En économie la notion de consommation va être plutôt utilisée pour approcher l'alimentation des ménages. Le consommateur a un comportement de choix sous deux contraintes, les prix des produits et le revenu disponible.

L'enquête annuelle « Conditions de vie et aspirations des français » du CREDOC révélait en 1990 que 63,1% des personnes interrogées étaient prêtes à payer plus cher des produits d'agriculture et d'élevage plus naturel. En 1994 cette enquête concluait que les produits conçus avec une préoccupation du respect de l'environnement (avant, pendant et après consommation) connaissaient un réel engouement auprès des consommateurs. Mais il est clair que la sensibilité à l'environnement dépend des caractéristiques socio-économiques ou socio-culturelles des individus interrogés.

En 1995 la même enquête nous confirme que 10% des personnes interrogées achètent régulièrement des produits biologiques et 21% en achètent occasionnellement. Parmi les questions relatives aux garanties de qualité attendues par la population lors de l'achat de

³⁶ MALASSIS L., 1986.

produits alimentaires le label de qualité représente 53% des réponses alors que les produits biologiques ne sont une garantie que pour 7% des personnes.

Depuis deux ans la question s'est précisée et l'on note un infléchissement favorable du niveau de réponses positives entre 1996 et 1997 avec une progression de plus de 11% de l'achat des produits biologiques.

Question CREDOC: Pour contribuer à préserver l'environnement, au cours des 12 derniers mois, avez-vous acheté des produits de l'agriculture biologique?

Tableau 4 : Évolution des réponses à l'enquête CREDOC sur la consommation de produits biologiques (1996-1997)

	Début 1996	Début 1997
Achat régulier	10%	12%
Rarement	19%	28%
Jamais	71%	60%

Source : Babayou P., Racaud T., Renault C., Volatier J.-L. : « Crise de l'immatériel et nouveaux comportements alimentaires des Français », *Cahiers de la recherche*, n° C113, CREDOC, juillet 1998.

D'autres enquêtes plus générales sur l'alimentaire (BVA, IPSOS) mesurent les tendances nettes du marché et confirment que les consommateurs demandent des produits sûrs, de grande qualité et respectueux de l'environnement.

Concernant la consommation des produits biologiques, une première enquête nationale en 1993³⁷ montre que près de 15% des consommateurs ont acheté un produit biologique dans les 4 semaines précédant l'enquête. 1/3 des consommateurs de produits bio associent leur acte d'achat à un acte social (cela va dans le sens de leurs idées) et au fait que ces produits respectent l'environnement. Par contre, dans les sources de garantie de qualité d'un produit biologique la mention « sans résidu de pesticide » arrive en tête bien avant le logo AB ou les mentions officielles. Ce résultat est intéressant pour confirmer un marché potentiel pour les produits intégrés.

Nous n'avons trouvé qu'une seule étude de consommation sur les produits intégrés, recensée par le CFCE (comité français du commerce extérieur). Elle concerne les fruits et légumes frais et a été réalisée en 1994 dans 4 pays européens. Elle nous révèle que le consommateur ne s'intéresse plus uniquement au seul prix des fruits et légumes, il revendique des critères de qualité précis concernant l'aspect, la fraîcheur, la qualité gustative et la qualité sanitaire. L'aspect est le critère majeur. Le conditionnement a une importance décisive par son côté pratique, protecteur, facile à éliminer et support de communication.

La qualité gustative devient une exigence fréquente des centrales d'achat britanniques. En plus des souhaits sur les garanties des produits consommés, les Fruits et Légumes doivent être sains c'est à dire sans résidus et avec un mode de production ne nuisant pas à l'environnement.

³⁷ SYLVANDER B., 1993.

Le motif d'achat du consommateur suisse ou allemand est passé d'une alimentation "bonne pour sa santé" à un engagement moins personnel qu'est "la protection de l'environnement", soient des qualités idéologiques. Ces qualités environnementales et sociales influencent l'acte d'achat vers un produit plaisir.

Les garanties sanitaires sur les résidus de pesticides sont un argument commercial en Suisse, beaucoup moins en Allemagne et pas du tout au Royaume-Uni où cela reste pourtant un critère de sélection des fournisseurs.

C'est ainsi que la commercialisation des fruits et légumes issus de production intégrée est difficile et cela pour plusieurs raisons:

- leur définition ne correspond pas à l'image habituelle des fruits et légumes. Pour le consommateur ce n'est pas vraiment une garantie.
- leur positionnement dans les magasins pose le problème de la confrontation et de la discrimination des gammes (produits standards/ produits biologiques/produits intégrés).
- l'obtention d'une plus-value ne peut être justifiée sous ce prétexte s'il n'y a pas un service rendu.
- la production intégrée n'est pas un argument de forme mais plutôt de fond.
- la production intégrée peut être un argument d'ouverture de marchés auprès des distributeurs désireux de fournir des garanties « sanitaires » aux consommateurs. Faute de plus-value c'est à un système de partenariat fournisseurs-distributeurs qu'elle peut aboutir.

Une étude allemande en 1991 sur les « Nouveaux circuits de distribution et l'élasticité du marché pour les produits provenant de l'agriculture écologique en Europe du Nord »³⁸ constatait qu'« il ne fait pas de doute que la protection de l'environnement, le souci d'une alimentation saine, la fraîcheur et le goût des produits marqueront d'une manière déterminante l'évolution future du commerce de l'alimentation ». Il est clair que le moteur du développement du marché des PQRE est le changement des modèles de consommation.

La synthèse des différentes études de consommation réalisée par l'AFSSA en 2003 fait ressortir deux préoccupations fortes des consommateurs qui limitent leurs achats de produits biologiques.

Le premier frein, devenant d'année en année plus fort, est *le prix* des produits biologiques jugé trop cher par comparaison avec les produits classiques.

³⁸ KARST Ch., THIMM C., 1991.

Les consommateurs sont prêts à accepter un surprix de 30% en moyenne. Au-delà on ne touche que les consommateurs convaincus et quelques occasionnels.

En dessous, on touche l'ensemble des consommateurs si on y associe une bonne communication, mais à condition que l'offre puisse suivre.

Ce différentiel de prix par rapport aux produits classiques s'explique par la baisse de rendement liée aux pratiques culturales, aux coûts de production incluant les besoins supplémentaires en main d'œuvre, et aux faibles volumes augmentant les frais de logistique.

Le second frein est leur *disponibilité* dans les lieux d'achat habituels des consommateurs. Jusqu'à présent, il fallait une bonne dose de motivation pour manger bio et accepter de rechercher les boutiques spécialisées qui vendent ces produits.

L'augmentation du nombre de points de vente de type supérette et de type grande surface (supermarché ou hypermarché) va permettre de diminuer l'importance de ce facteur et laisse augurer un développement de ce marché.

Des questions générales à l'objet de la recherche

Ce travail préliminaire de description du contexte de notre recherche et des questions qui s'y rattachent nous a paru essentiel pour pouvoir appréhender la complexité du système³⁹ que l'on étudie. Cette notion de système nous est utile pour illustrer les interactions fortes qui existent entre tous les facteurs décrits précédemment, compte tenu de l'interdépendance des phénomènes économiques et sociaux, associés au développement de ces produits.

Nous constatons en effet que différents domaines des sciences sociales peuvent être impliqués dans l'explication des questions soulevées précédemment, qui couvrent plusieurs champs de recherche. La gestion pour aborder la notion de qualité, la stratégie dès que l'on s'intéresse au choix des entreprises, le management dans la réussite d'une démarche d'assurance qualité, le marketing pour la promotion des produits sur le marché, l'économie dans la confrontation offre/demande et la rentabilité de la démarche, où l'on peut distinguer des questions intéressant davantage l'économie rurale et d'autres l'économie agro-alimentaire, l'économie politique et le droit dans la prise en compte des institutions, des contraintes juridiques et des politiques sectorielles proposées, en plus du domaine plus technique de l'agronomie et des disciplines qui s'y rapportent.

La situation économique observée est complexe car elle prend en compte l'accès à des technologies nouvelles qui vont soulever de nombreux problèmes d'ajustement, des

³⁹ Un système est défini comme un ensemble d'éléments en interactions fortes selon von BERTALANFFY L., 1960.

compétences, des savoir nouveaux, ce qui suppose une approche différente de l'approche marchande d'allocation des ressources. Mais cette complexité va servir de point de départ à la démarche nous permettant d'appréhender les problèmes en dégagant leur « simplicité ».

La problématique, hypothèses et méthodes

Ainsi, nous allons utiliser les points d'ancrage proposés par les théories économiques pour analyser et expliquer cette situation, au travers de la problématique que l'on a construite et des hypothèses qui sous-tendent notre thèse.

Nous avons choisi de centrer nos préoccupations sur les entreprises ou les organisations qui produisent, transforment et mettent en marché des produits de qualité respectueux de l'environnement.

Pour que l'enjeu du développement soutenable ne soit pas une chimère, il va être essentiel que les entités économiques adoptent ses principes et participent ainsi à son essor. Dans le cas de l'agriculture durable, l'influence des entreprises en aval de la production va être déterminante pour favoriser son développement au niveau des fermes.

C'est pourquoi l'essentiel de notre analyse va porter sur les organisations qui sont à la charnière entre la production agricole et la distribution alimentaire et qui vont intégrer le changement technologique à la production, dans un choix stratégique d'innovation de produit de façon à pouvoir appréhender les nouveaux modèles de consommation.

Dès lors, certaines questions se sont révélées plus appropriées au cadre d'analyse de l'économie industrielle, dont la problématique traditionnelle concerne essentiellement l'analyse du comportement individuel des entreprises, l'analyse des relations entre les firmes, et l'analyse des relations des firmes à leurs marchés. Ce sont les irrégularités, les crises, les tensions génératrices de changement qui vont avoir plus d'importance que les régularités pour expliquer la dynamique des entreprises et des industries⁴⁰.

Le contexte dans lequel se situent nos entreprises de l'agro-alimentaire, caractérisé par la saturation de la consommation alimentaire avec un renouvellement de la demande et le changement du modèle productif agricole, correspond tout à fait à ce cas de figure. Une connaissance empirique approfondie du processus de changement en oeuvre va confirmer l'importance des questions d'organisation des entreprises, de la coordination des agents autour de la qualité des nouveaux produits et des phénomènes d'apprentissage liés au régime transitoire de changement de technologie.

⁴⁰ « L'exigence centrale de l'économie industrielle est d'arriver à appréhender la dynamique de transformation, au sein de laquelle les ruptures et déséquilibres provoqués par les actions des agents, confrontés à celles d'autres agents, jouent un rôle central ». De BANDT L., 1988.

Notre questionnaire va s'articuler autour de trois préoccupations majeures:

- l'innovation de produit, faisant suite à la prise en compte de l'environnement dans les pratiques agricoles impliquant un changement technologique,
- la qualité spécifique des produits alimentaires qui en résultent, nécessitant un accord des agents sur sa définition,
- l'organisation, qui va être le lieu de stockage des connaissances, et où va se dérouler le processus d'innovation et de promotion des produits.

Nous allons donc considérer l'influence de l'adoption du changement technologique sur l'organisation des firmes dans le cas des produits de qualité respectueux de l'environnement.

De quelle manière le choix de produire et de commercialiser des produits présentant ces spécificités a-t-il un effet sur l'organisation des entreprises? Comment cela va-t-il se traduire ?

En d'autres termes, l'innovation technique va-t-elle se traduire par une innovation organisationnelle ?

Ceci implique de « rentrer dans l'entreprise » pour observer les conséquences du changement technologique à la production et l'adoption de démarches de qualité, en terme de modification de la structure interne et de phénomènes d'apprentissage individuel et collectif induits par le changement technologique.

C'est à ce niveau que nous avons constaté la place prépondérante occupée par la notion de qualité, qui joue un rôle très important dans la valorisation sur le marché du changement technologique réalisé en amont. Aussi, il nous a paru essentiel de ne pas négliger cette composante dans notre questionnaire, car c'est un point réellement stratégique dans le secteur agro-alimentaire.

La qualité spécifique des PQRE va-t-elle déterminer de nouvelles formes de coordination entre les agents économiques?

Nous avons formulé quelques hypothèses pouvant répondre à cette problématique.

La **première hypothèse** suppose que la production et la commercialisation de PQRE vont entraîner une modification dans les relations qu'entretient l'organisation avec son environnement, car elles induisent un accroissement des incertitudes liées aux conséquences du changement technologique (baisse du rendement, augmentation des pertes, marché peu organisé) et au changement de spécification de la qualité.

Une **seconde hypothèse** va supposer que l'innovation de produit et la construction d'une nouvelle convention autour de ce produit, qui prend en compte la qualité et l'environnement, implique une évolution de la structure interne de l'organisation. Elle induit une dynamique organisationnelle qui ne peut s'appréhender qu'en tenant compte des logiques d'action des agents économiques.

Ainsi, au niveau des entreprises, nous allons examiner si la stratégie de qualité s'inscrit dans une démarche plus générale de recherche d'un avantage compétitif et quelle incidence elle va avoir sur la structure interne.

La spécificité des PQRE va affecter l'organisation interne des entreprises qui vont choisir de produire et de commercialiser ces produits, mais va aussi marquer les relations des organisations productives avec leur environnement (conditions de production, modalités de la concurrence, types de marchés visés, leur accessibilité) car ces produits ne font pas l'objet d'une définition précise (caractère innovant).

En effet, les PQRE ne sont pas des produits de qualité standard. Leur qualité ressort de façon particulière, que nous tâcherons de montrer à travers les exemples empiriques. Ils font référence à un système de valeurs car ils rajoutent une fonction sociale (le caractère plus respectueux de l'environnement) à la fonction alimentaire des produits agricoles, ce qui ne va pas être sans conséquences sur leur commercialisation. Enfin, ils concentrent sur eux tous les problèmes de qualité en faisant intervenir en plus d'autres valeurs, telles que la notion de confiance entre les acteurs de la transaction.

On se trouve ainsi dans une situation de construction de repères communs de la qualité pour ces produits, qui doivent être suffisamment généraux pour faciliter leur reconnaissance par les agents au cours de l'échange et par les consommateurs sur le marché.

Dans un premier temps, nous allons faire appel aux travaux en économie de la qualité, pour trouver des outils facilitant notre analyse des différentes expériences empiriques que nous avons observées. Force est de constater que la qualité n'est une préoccupation des économistes que depuis quelques années, malgré une réalité matérielle historique de ce concept. GOMEZ en a fait une analyse historique approfondie en 1994.

La perspective historique est détaillée en trois parties: à partir de 1900, la qualité est affaire d'organisation, c'est le taylorisme où la régulation se fait par l'offre et la production. Après 1940, c'est l'avènement du client-roi, c'est le fordisme avec la standardisation des produits mais aussi la naissance du marketing. Après 1970 c'est l'ère de la qualité totale, le client-roi s'insère dans la firme, l'individu occupe une place prépondérante, c'est la crise du

fordisme. L'auteur établit ainsi un parallèle entre un référentiel de qualité et la généralisation d'un modèle de croissance.

Pendant longtemps, le courant théorique dominant a ignoré l'importance de ce facteur stratégique sur la coordination industrielle, en le considérant comme une donnée exogène à l'échange. Même le courant de « l'industrial organization », dominé par le tryptique « structures, comportements, performances », définit l'industrie par ses produits supposés homogènes, où la qualité est éliminée du jeu concurrentiel et n'est pas une variable d'action⁴¹.

Nous retrouvons cette attitude dans la mesure des produits et productivités des statistiques et de la comptabilité nationale.

Une revue de l'introduction de la qualité dans la théorie économique va nous permettre de dégager le rôle clé de *l'information détenue par les agents sur les caractéristiques d'un produit*. Dans le cas d'un produit de qualité, elle va présenter une spécificité qui conduit la théorie standard à aborder la question de la qualité essentiellement en terme de disponibilité d'information sur le produit par les agents au cours de l'échange. Or l'information sur la qualité n'est pas toujours exogène mais peut apparaître dans le système économique par des actions d'échange et de création.

On se rapproche alors des processus d'apprentissage. L'appropriabilité de l'information va exiger la mise en oeuvre de ressources cognitives. De plus, elle n'est pas gratuite car souvent son traitement mobilise des moyens et de l'énergie, et demande du temps. L'organisation va être un lieu de valorisation de la diversité de l'information sur la qualité des produits et des moyens de sa transformation, en terme d'aptitude ou de compétence.

C'est le *modèle de représentation des comportements économiques collectifs* servant de socle à l'économie de la qualité qui va retenir notre attention. Nous tenterons de centrer l'analyse sur les mécanismes de coordination des agents autour des produits de qualité respectueux de l'environnement qui nécessitent un accord sur leur définition. Un nouveau type d'interdépendance entre agents sur le marché va se créer autour de la détermination de la qualité de ces nouveaux produits.

Trois voies d'approche théorique caractérisent ces mécanismes, ce sont la théorie de l'agence et des incitations, la théorie des coûts de transaction et la théorie des conventions. Elles se différencient par des hypothèses analytiques diverses, concernant la rationalité des agents, l'avenir ou la nature de l'économie, mais elles relèvent toutes de l'individualisme méthodologique pour expliquer l'organisation du système économique, les individus étant

⁴¹ Voir de BANDT L., *Qualité et performances industrielles*, 1995.

fortement conscients de leurs interdépendances. Ces théories des contrats proposent des outils analytiques permettant de percevoir comment les comportements intentionnels des agents structurent l'organisation d'un système économique. A la lumière de nos études de cas empiriques, nous argumenterons le choix de la théorie nous paraissant la plus pertinente dans l'analyse des PQRE.

D'autre part, il va être particulièrement intéressant d'observer si certaines caractéristiques organisationnelles vont permettre aux entreprises de s'adapter aux changements d'environnement, notamment dans notre cas la technologie (production respectant l'environnement) et les marchés (exigence de qualité).

Les entreprises agro-alimentaires sont ancrées dans des systèmes institutionnels et culturels dont la transformation est souvent hors de portée de la "main visible" des acteurs de l'entreprise. Notre propos est plutôt de prendre en considération la coordination organisationnelle dans un schéma dynamique. Pour cela, la notion d'apprentissage va faciliter notre compréhension des dynamiques en cours au sein de l'organisation. Elle met l'accent sur la confusion, l'incertitude des objectifs et des représentations.

Cette analyse des transformations internes des organisations sous l'effet des apprentissages individuels et collectifs nécessités par l'acquisition des nouvelles techniques, favorise l'émergence de nouvelles formes organisationnelles où interviennent de façon forte les notions de coopération, de partenariat ou d'alliance stratégique.

Dans le cas des PQRE, nous développerons ces notions à partir de l'analyse de deux études de cas. Pour reprendre la terminologie employée par l'économie transactionnelle, nous observerons quelle forme hybride se rencontre fréquemment dans les relations inter-entreprises autour de ces produits. L'une d'elles est la forme réseau, qui est un mode d'organisation grâce auquel les firmes qui le constituent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible de favoriser l'apparition d'externalités dynamiques et de complémentarités sur le plan des compétences.

L'essentiel va reposer surtout sur l'analyse de la relation de coopération entre les entreprises et de l'incidence de cette relation sur le mode d'organisation de chaque entreprise et des relations avec les autres entreprises.

Nous remarquons toutefois que la coopération n'existe que fondée sur un commun accord entre les entreprises ou les individus.

Méthodologie

« La première tâche de la science économique moderne consiste à décrire, à analyser, à expliquer et à mettre en corrélation les évolutions de la production, de l'emploi, du prix et des phénomènes analogues ». Cette introduction de SAMUELSON⁴² donne la mesure de l'articulation d'une méthodologie basée sur une observation empirique de la réalité économique permettant de dégager un modèle systématisé.

Notre thèse s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre une entreprise de l'agro-alimentaire, filiale d'un groupe agricole coopératif, et un laboratoire de recherche sur l'économie de la qualité à l'INRA. Aussi les souhaits qu'exprimait l'entreprise de rendre opérationnel ce travail de recherche, se sont traduits par une orientation appliquée importante dans la thèse, tout en combinant les connaissances théoriques appropriées pour l'analyse du sujet. Ceci a conduit à de fréquents réajustements du sujet de la thèse au cours de la première année, afin de privilégier une problématique pertinente face aux problèmes présentés par l'entreprise.

Compte tenu du caractère novateur encore attaché à ces pratiques agricoles au début de ce travail (1994) et de la faible prise en compte de ces productions par les institutions agricoles nationales, il a été très difficile d'obtenir des statistiques précises sur le nombre d'opérateurs pour les productions respectueuses de l'environnement, des volumes produits et échangés sur les marchés, des distributeurs impliqués dans leur commercialisation. Cela n'a fait qu'ajouter des difficultés à notre travail.

Cette lacune nous a conduit à procéder par enquêtes directes, à partir d'un guide d'entretien semi-directif auprès d'entreprises agro-alimentaires françaises qui présentent des modes d'organisation différents avec comme finalité commune de commercialiser des PQRE. Quelques exemples européens ont été rapidement observés pour confirmer l'intérêt général porté à ces produits (production fruitière intégrée en Italie, distribution de production intégrée en Suisse, évolution du marché des produits biologiques au Danemark et en Allemagne).

Les techniques de production intégrée sont nettement plus avancées pour les productions végétales, aussi nous présenterons surtout des études de cas dans le secteur des fruits et légumes ou des céréales. En production biologique, toutes les filières étant représentées, il sera plus facile de compléter les enquêtes par quelques exemples de production animale.

Pour les enquêtes directes, une grille d'entretien a été élaborée qui porte sur l'analyse, la plus précise possible, des relations « internes et externes » que l'entreprise entretient avec son environnement et de la façon dont elle qualifie ses produits (voir annexe 2).

⁴² SAMUELSON, 1991, p. 16-17.

Une première série de questions, relatives à l'entreprise, concernent sa structure, ses centres de décision, la nature de ses relations avec l'amont agricole (contrat, adhésion, autre), les critères de choix des fournisseurs de matières premières, l'établissement du prix des produits, ses relations avec l'aval (clients, distribution, consommation), avec la concurrence, avec la recherche, avec les institutions du secteur.

L'accent est porté en particulier sur l'origine de la démarche de production et de commercialisation de PQRE, la construction des accords (cahier des charges, politique commerciale) les principaux problèmes rencontrés et la façon dont ils ont été surmontés.

La mise en oeuvre n'est pas allée sans obstacles. Sur le terrain, la recherche d'informations s'est heurtée de multiples fois à des refus, notamment pour les questions économiques portant sur les chiffres d'affaire ou les marges, ou sur certains aspects jugés plus stratégiques par les interlocuteurs. Aussi la qualité des données est fortement altérée par ces multiples difficultés et les informations restent quelquefois assez globales.

De plus, le recueil des informations rassemble les représentations des agents interrogés, des justifications qu'ils donnent de leurs actions et des représentations de leurs relations avec leur environnement économique. La distance entre le discours donné et la réalité est plus ou moins grande suivant le degré de confiance que l'interlocuteur a bien voulu nous accorder.

Quelques interview d'agriculteurs ayant adopté de nouvelles pratiques de production en respect pour l'environnement ont été particulièrement instructives. De même des enquêtes auprès des clients directs (les distributeurs) nous ont apporté un éclairage supplémentaire sur leurs attentes en terme de qualité des produits et leur façon de promouvoir les produits respectueux de l'environnement.

La difficulté de ce travail est précisément de se situer à la période de transition entre deux modèles productifs en agriculture, mais cela nous permet aussi de mieux suivre les étapes du processus d'adoption du progrès technique et d'innovation de produit.

Le nouveau modèle productif semble répondre à une logique de qualité, avec la prise en compte d'une demande diversifiée, d'opportunités liées aux transformations des fonctions de l'espace rural, des rapports avec l'environnement et d'objectifs d'aménagement du territoire.

Pour connaître plus précisément la demande des consommateurs, nous avons recensé les enquêtes de consommation ayant trait de près ou de loin à nos produits et nos préoccupations. Un obstacle supplémentaire est apparu pour obtenir les résultats des enquêtes les plus intéressantes, car les plus précises et les plus récentes. En effet, elles sont le plus

souvent confidentielles car exécutées par les grands organismes de sondage ou les cabinets spécialisés (BVA, IFOP) pour des entreprises ou des distributeurs.

La sélection des entreprises et des organisations enquêtées peut se justifier sur la base de leurs différences organisationnelles et de la place qu'elles occupent à différents niveaux de la filière.

Le Covapi est une association de producteurs d'envergure nationale qui commercialise des fruits certifiés de production intégrée, le Comipy est un comité économique régional qui développe un programme de promotion et de valorisation de la production fruitière intégrée, MIGROS est une entreprise de distribution commercialisant des produits intégrés selon un programme spécifique Migros-Sano, enfin deux démarches régionales dans le Trentin et le Haut-Adige (Italie du Nord) mettent en valeur la production fruitière intégrée.

Plan de la thèse

L'articulation de l'argumentaire de notre problématique va se faire en deux parties: un premier volet est consacré à l'analyse de la production de la qualité. Nous définissons deux espaces d'élaboration de la qualité: celui de la production et celui des échanges par le jeu des coordinations entre les agents économiques. Cela nous permet de constater combien la qualité peut être un principe organisateur dans ces 2 espaces. De plus, nos PQRE présentant une qualité spécifique, révèlent encore plus ce processus.

La seconde partie s'attache à mettre en évidence la dynamique de changement progressif à l'intérieur des organisations sous l'influence de l'innovation de produit. L'accent est mis en particulier sur la dynamique interne générée par des processus d'apprentissage, et sur la dynamique externe avec l'émergence possible de nouvelles formes organisationnelles issues des relations de coopération entre les entreprises nécessitées par les PQRE.

PREMIÈRE PARTIE :
PRODUCTION DE LA QUALITÉ ET CERTIFICATION
POUR LES PRODUITS DE QUALITÉ
RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT.

La théorie économique traite fondamentalement du problème de la *coordination* entre les acteurs individuels et collectifs, des conditions et des conséquences des différentes formes de cette coordination. Dans cette partie, nous allons étudier plus spécifiquement la coordination des agents économiques autour de la qualité des produits alimentaires qui présentent en plus des particularités liées à leur mode de production.

En effet, la qualité est devenue la préoccupation majeure du secteur agricole et agro-alimentaire dès la fin des années 1980. L'industrie agro-alimentaire connaît une inflexion sensible dans son évolution depuis 1980 car nous sommes passés d'une économie de la sécurité alimentaire (après guerre) à une économie de surplus (stagnation de la consommation alimentaire).

Ce recentrage des entreprises sur la qualité des produits accompagne un véritable changement de logique productive. Il s'agit d'adapter les produits à la configuration nouvelle de la demande, aux exigences normatives et à l'évolution des modes de consommation. « La qualité devient un moyen d'adapter la production à la différenciation de la demande et des marchés » (LETABLIER, 1993).

Le cadre d'analyse de l'économie standard postule que les acheteurs sont seuls juges de la qualité, qu'ils évaluent en référence à l'utilité qu'elle leur procure. La démarche individualiste conduit à supposer qu'il y a autant d'étalons de qualité que de consommateurs. De ce fait, la reconnaissance de la diversité des biens a constitué un problème en économie avant que CHAMBERLIN ne montre en 1933, avec le concept de concurrence monopolistique, des situations où les vendeurs sont concurrents tout en bénéficiant d'avantages liés à une position de monopole du fait de la spécificité des produits.

Mais la qualité des produits génère des problèmes d'asymétrie d'information entre les agents lors de l'échange, qui vont compliquer la situation. AKERLOF⁴³ suggère alors que la solution à ces problèmes passe par des institutions limitant les effets de l'incertitude sur la qualité ou bien par la mobilisation de connaissances locales, produites par la proximité des échangistes.

C'est ainsi que la diffusion d'un produit de qualité va reposer sur deux types de mécanismes:

- d'une part des institutions collectives qui établissent des règles de qualité et se donnent les moyens du respect de ces règles. C'est une approche réglementaire qui garantit la

⁴³ AKERLOF G. A., 1971.

qualité du produit, en témoignant de la capacité des institutions à édicter et à faire respecter des règles de qualité en cohérence avec l'intérêt général.

- d'autre part, la reconnaissance de formes de liens locaux entre agents et la proximité des acteurs lors de l'échange permettent la communication, l'expression de désaccords, la négociation (EYMARD-DUVERNAY, 1989).

Ces notions, appréhendées lors de la prise en compte de la qualité des produits, remettent en cause la vision classique de la coordination des agents économiques par le marché car elles font appel à des processus plus complexes. Elles favorisent l'apparition de nouvelles formes de coordination, que nous allons tenter d'analyser à partir d'exemples de productions de qualité respectueuses de l'environnement.

La démarche présentée dans le premier chapitre nous permettra de mettre en évidence les conditions nécessaires à la reconnaissance de la qualité spécifique de ces produits et révélera l'importance de la coordination entre les agents autour de la qualité.

Le second chapitre présentera un exemple de coordination réussie pour la valorisation marchande de PQRE et mettra l'accent sur les diverses contraintes institutionnelles entourant cette coordination.

Introduction : La conception de la qualité dans la théorie économique.

La théorie économique a longtemps ignoré le concept de qualité. Dans la théorie de l'équilibre général, les consommateurs choisissent les produits qui maximisent leur utilité par rapport aux contraintes de budget. Ils sont supposés bien informés sur le marché et agissent de façon rationnelle. Le noyau dur de la théorie standard (TS) repose en effet sur ces axiomes⁴⁴:

- il existe des individus libres et autonomes (individualisme méthodologique).
- ils sont rationnels de manière substantive (principe de rationalité de la TS).
- la maximisation de leur utilité constitue leur fonction de comportement.
- le marché est la meilleure forme de coordination, celle qui conduit à l'efficience optimale au sens de PARETO.

C'est un modèle d'échange marchand qui établit une coordination entre les acteurs sans faire référence aux relations subjectives pouvant entrer en jeu lors de l'échange. De plus, la firme et le client sont génériques. Sur ce marché walrasien, les raisons individuelles s'accordent grâce au mécanisme des prix. Il n'y a jamais d'échange direct entre les agents, c'est le commissaire-priseur qui annonce les prix.

⁴⁴ GUERRIEN B., 1991.

Malgré sa puissance de coordination sociale, ce modèle a été souvent critiqué car on peut rencontrer des situations dans lesquelles le système des prix ne suffit pas pour expliquer l'attribution d'une allocation efficace des ressources. ARROW (1985) par exemple, donne trois raisons aux échecs du marché⁴⁵ parmi lesquelles l'existence d'incertitudes.

Notre recherche s'inscrit dans ce cas de figure, car nous nous intéressons en priorité aux situations dans lesquelles se rencontre une incertitude sur la qualité des produits. L'analyse d'exemples de commercialisation de PQRE va nous permettre de dégager les conditions qui paraissent nécessaires au fonctionnement du marché.

En effet, sur le marché walrasien les produits ne sont pas tous homogènes et ils vont se distinguer par des qualités différentes. Comment les agents justifient-ils leur préférence qualitative? Ils vont devoir réaliser une coordination sur la base de *deux indéterminations simultanées, le prix et la qualité*, les PQRE rajoutant en plus une définition complexe mal comprise des acheteurs car relative à leur mode de production.

Dans la théorie économique standard, la qualité devient ainsi un problème particulier de maximisation sous contrainte budgétaire. Elle occupe une position exogène car elle est considérée comme une donnée a priori, externe à l'échange d'un bien entre agents économiques, elle ne se révèle souvent qu'après l'achat, on ne sait pas d'où elle vient ni comment elle se constitue. Sa définition va constituer un point sensible de la coordination par le marché. Les comportements des agents vont favoriser la construction d'une mesure commune de la qualité. Mais la seule solution compatible avec le modèle consiste à postuler que la qualité se révèle comme le prix, par le jeu du marché.

Devant la difficulté de la théorie standard à répondre à la question de la définition de la qualité, d'autres approches se sont emparées du sujet. Ainsi les études sur la qualité et l'identification des produits ont été développées par les disciplines de gestion de l'entreprise, le marketing, le management mais en restant éloignées des théories économiques qui s'attardaient à formaliser des lois générales réglant les échanges marchands et les rapports sociaux.

Ces disciplines intègrent des techniques de mesure de la fiabilité avec un ensemble de procédures visant à rapprocher le producteur du désir fluctuant du client. Mais la distance entre ces approches et les théories économiques et sociales est restée longtemps importante. Nous ne souhaitons pas développer ici ces approches, mais nous voulons souligner que depuis quelques années la tendance s'est renversée.

⁴⁵ « indivisibilities, inappropriability and uncertainty » (ARROW K., 1985a, p. 109).

Les études sur la qualité des biens et des services, et les règles encadrant les transactions marchandes sont au coeur des discussions sur les nouvelles formes d'organisation productives et les méthodes de management qui les entourent, ainsi que dans les développements théoriques récents en économie.

En effet, il convient de s'intéresser aux conséquences d'une incertitude qualitative sur l'équilibre du marché. Cette introduction de l'incertitude sur la qualité des biens ou de situations qui font intervenir des critères non marchands, va orienter le cadre d'analyse du marché vers la prise en compte de nouvelles formes de coordination.

A : La différenciation des produits

Une première tentative d'introduction de la qualité dans le cadre de la théorie économique est réalisée par CHAMBERLIN avec la notion de différenciation de produit, à la base de la théorie de la concurrence monopolistique (1933).

Un marché en concurrence parfaite est défini par 4 conditions dont la réalisation garantit l'isolement stratégique des agents:

- le nombre de vendeurs et d'acheteurs est très élevé. Donc pas d'influence sur le prix.
- l'absence de barrières à l'entrée sur le marché, libre entrée des agents.
- l'échange concerne un bien homogène. Les biens sont parfaitement substituables entre eux.
- tous les agents économiques disposent d'une information parfaite sur les prix pratiqués. C'est le cas par exemple du marché de certains produits agricoles.

Ce sont HOTELLING (1929) et CHAMBERLIN (1933) qui ont mis l'accent sur le non respect de l'hypothèse d'homogénéité du produit. HOTELLING offre une analyse de la concurrence spatiale à laquelle se livrent les vendeurs, choisissant à la fois la localisation de leur point de vente et le prix de vente du produit.

En opposition, la concurrence imparfaite ou monopolistique existe dans la plupart des entreprises. La firme exerce sur ses prix un certain contrôle (variable selon qu'il existe des produits de substitution plus ou moins similaires, et selon la concurrence). Les vendeurs de produits identiques sont peu nombreux mais il peut y avoir de nombreux vendeurs de produits presque similaires. (GABSZEWICZ, 1994).

Dans certaines situations, la concurrence entre vendeurs est mise en défaut par manque de définition précise du produit. CHAMBERLIN est le premier économiste à mettre l'accent sur ce qui a pour effet de singulariser les produits. « Les produits sont fatalement différenciés car rien n'établit qu'ils sont homogènes ». Il utilise le mot "produit" dans un sens

général qui inclut sa qualité, son emballage, son emplacement de vente et les services du vendeur. Il attache beaucoup d'importance à **la qualité comme facteur de différenciation**⁴⁶. Il a introduit la notion de connaissance imparfaite du produit par l'acheteur et donc la nécessité de posséder une information sur le produit au moment de l'échange.

Sur un marché de concurrence, il détermine quatre variables mutuellement dépendantes qui vont jouer un rôle dans la compétition entre entreprises: ce sont le prix, la quantité, le produit et la publicité, tout en établissant la corrélation positive que faisaient les consommateurs entre la qualité du produit et son prix⁴⁷.

Sur la base des travaux de CHAMBERLIN, LANCASTER (1975) propose une approche théorique plus riche du comportement des consommateurs et argumente la notion de différenciation des produits pour expliquer le choix des consommateurs: les biens sont considérés comme des faisceaux de **caractéristiques pertinentes** c'est à dire des propriétés objectives, et les préférences des consommateurs pour telle ou telle caractéristique vont déterminer leur choix parmi la diversité de produits.

Mais il fait d'une grille universelle de qualités *pures* le principe de justification des choix des acteurs. Par contre, il fournit ainsi un cadre pour analyser de façon pertinente l'ensemble des pratiques grâce auxquelles les entreprises s'attachent à améliorer l'information sur les caractéristiques des produits en direct des consommateurs.

Le cadre de la différenciation des produits accorde une grande importance à divers aspects liés d'une part à la demande (nature de la différenciation des biens, distribution des préférences des acheteurs potentiels) et d'autre part à la concurrence pour l'introduction de nouveaux produits. On distingue alors deux types de différenciation⁴⁸.

La *différenciation horizontale* renvoie à la variété des produits, les produits sont vendus au même prix, les préférences des consommateurs font la différence par rapport aux caractéristiques du produit. La *différenciation verticale* concerne la qualité des produits vendus au même prix, évaluée de façon unanime par les consommateurs, la différenciation se faisant sur une caractéristique de la demande des consommateurs que l'on peut classer. Cela renvoie à l'importance des externalités de demande précédemment évoquées.

⁴⁶ D'autres formes de différenciation sont possibles, par le marketing (importance des dépenses publicitaires) ou par la répartition spatiale des produits (dispersion géographique des consommateurs).

⁴⁷ On retrouve trois des 4 P du marketing (prix, produit, promotion, place sur le rayon).

⁴⁸ NEVEN D., THISSE J.-F., 1989.

Dans notre secteur agro-alimentaire, l'instauration de signes de qualité a participé à la différenciation de l'offre de biens et a favorisé une segmentation des marchés en fonction des préférences des consommateurs.

Comme le souligne ENCAOUA⁴⁹, de cette manière, «l'analyse économique se rapproche de préoccupations essentielles dans le domaine des stratégies d'entreprises telles que la segmentation des marchés, l'innovation et la création d'avantages stratégiques pour échapper aux impasses concurrentielles ».

Sur le marché des produits alimentaires, les classifications, les signes, les marques ou les normes sont autant de modes de qualification des produits qui encadrent les transactions marchandes. Elles vont être considérées par la TS comme des règles faussant le jeu du marché et empêchant l'allocation optimale des ressources. Cette analyse est très réductrice car elle ne permet des comparaisons qu'entre produits génériques. Elle ignore l'importance de la publicité, de la marque et des différentes formes d'organisation de la distribution comme moyens de mieux informer le consommateur.

Certains apports récents de la théorie économique de la firme et des marchés contribuent à dépasser ce cadre trop restrictif, en s'appuyant sur la prise en compte de quatre phénomènes explicatifs des comportements économiques⁵⁰. Cela concerne:

- l'existence d'importantes imperfections de l'information dont disposent les partenaires du jeu économique,
- le caractère limité de la rationalité décisionnelle des agents susceptibles de donner naissance à des comportements opportunistes,
- l'importance accrue de variables autres que le prix dans l'explication du comportement des consommateurs,
- le rôle stratégique de certains actifs dans l'explication de nombreux comportements concurrentiels.

Bien entendu, cela remet en question les hypothèses fondamentales de la TS et affecte en profondeur le cadre d'analyse des relations marchandes, avec d'une part la prise en compte de défauts d'information et d'autre part la nécessité de définir la qualité des produits.

B : Problème de l'incertitude générée par la qualité :

La question de la qualité renvoie aux procédures de coordination entre les agents en situation d'incertitude ainsi qu'aux modalités de la définition des produits par les acteurs durant l'échange.

⁴⁹ ENCAOUA D., 1989.

⁵⁰ GLAIS M., 1992, p. 124.

Sur un marché où règne une incertitude quant à la qualité du produit, on peut assister à un blocage de la logique de marché. Le prix n'arrive pas à représenter à la fois une indication sur la qualité et sur la rareté relative des produits échangés.

Ainsi le produit, dont la définition et la qualité sont antérieures à l'acte commercial, va devoir porter la solution de ce « paradoxe ». Il est alors « le résultat d'un processus social de différenciation ». (ORLEAN, 1985).

Le concept d'incertitude

L'incertitude inhérente à l'action économique a toujours été au centre des analyses théoriques. Sa définition a déjà fait l'objet d'explications dans d'autres domaines scientifiques tels que la physique, où HEISENBERG décrit des relations d'incertitude non mesurable appelées aussi principe d'indétermination⁵¹. Il écrit alors une fonction de probabilité qui représente la connaissance de la situation expérimentale et qui tient compte de la connaissance incomplète que l'on peut en avoir. En rapportant cette attitude aux produits alimentaires, si l'on s'intéresse surtout à l'une des caractéristiques du produit, la détermination des autres ne sera pas très précise.

Selon MENARD⁵², « entendue comme le caractère non prédictible d'une large classe de phénomènes, l'incertitude se loge au coeur même du processus de décision, en tant que celui-ci caractérise le comportement humain et le distingue radicalement de la nature ».

C'est KNIGHT (1921) qui, par une critique approfondie de l'omniscience du marché parfait, a posé le premier les marques d'une construction théorique de l'incertitude rencontrée par les agents économiques. Les marchés sont des structures d'anticipation des décisions de production et d'investissement mais ils présentent tous des fluctuations de la demande (les quantités, les caractéristiques des produits). Aussi dans ces conditions, l'incertitude de toute décision va être liée aux anticipations des agents vis à vis de ces fluctuations. La coordination par le marché va seulement limiter l'incertitude naturelle (selon THEVENOT, 1989) liée aux désirs particuliers des agents pour s'approprier les biens.

KNIGHT définit alors l'incertitude en opposition au risque, le risque étant lié à une situation où l'incertitude est mesurable, l'incertitude désignant une incertitude non mesurable. « « We may use the term of « risk » to designate measurable uncertainty and the term « uncertainty » for unmeasurable uncertainty (...) The practical difference between the two categories risk and uncertainty is that in the former, the distribution of the outcome in a group

⁵¹ « On ne pouvait fixer la position et la vitesse d'un électron simultanément avec une précision élevée », HEISENBERG W., 1971.

⁵² MENARD C., 1989, p. 783.

of instances is known (either through calculation a priori or from statistics of past experience) while in the case of uncertainty this is not true, the reason being in general that is impossible to form a group of instances, because the situation dealt with is in a high degree unique » (KNIGHT). Cette distinction conduit à deux attitudes opposées que nous allons détailler.

Pour le premier courant, l'incertitude ne tient pas compte de l'information sur l'ensemble des états de nature possibles mais sur celui qui se réalisera: « Incertitude veut dire que nous ne disposons pas d'une description complète du monde. Nous considérons que la réalité est l'un ou l'autre des éléments d'un ensemble d'états. Notre incertitude tient à notre ignorance de l'état qui se réalise⁵³ ».

L'incertitude est un aléa plus ou moins prévisible. On peut l'appréhender comme un phénomène probabilisable.

La prise de décision en univers risqué ne change pas le principe de rationalité substantielle de la théorie standard. Le sujet demeure omniscient dans le cadre des contraintes imposées par l'accès à l'information pertinente, son anticipation relève de la connaissance des alternatives de la décision et d'une évaluation du risque associé à chacune d'elles. L'incertitude est ainsi une donnée exogène et naturelle de l'activité des agents économiques. Son traitement va supposer de distinguer le processus de décision de celui de l'action.

Le second courant regroupe de nombreux auteurs pour lesquels l'incertitude est identifiée à la complexité et de ce fait non réductible à une loi de probabilité. A la suite de KNIGHT, ils s'accordent sur l'assertion qui « définit un événement incertain comme un événement qui ne trouve pas, dans la série des observations passées, d'équivalents. Pour cette raison, on ne peut lui associer de probabilité objective au sens où, ne pouvant construire un ensemble d'événements représentatifs de l'aléa qu'il constitue, on ne saurait calculer de fréquence statistique qui nous permettrait d'en mesurer la plausibilité⁵⁴ ».

Cette définition de l'incertitude intègre l'émergence du fait nouveau: « la nouveauté est au coeur de la notion d'incertitude⁵⁵ », c'est la présence du nouveau qui rend la quantification probabiliste inopérante.

L'incertitude rend l'activité prévisionnelle fortement liée à la subjectivité des acteurs, entraînant l'apparition de comportements tels que la foi, l'espérance, la surprise, le doute.

Selon KNIGHT et KEYNES⁵⁶ ces éléments subjectifs s'expriment dans le degré de crédibilité que chaque agent associe aux évaluations prévisionnelles qu'il forme. Ils estiment

⁵³ ARROW K., 1974, p. 36.

⁵⁴ ORLEAN A., 1989, p. 245.

⁵⁵ ORLEAN A., 1987, p. 154.

⁵⁶ KEYNES J. M., 1936, chap. 12.

que le comportement en environnement incertain met en jeu l'évaluation d'une probabilité d'une part, et un degré de confiance dans les méthodes d'évaluation⁵⁷ d'autre part. Ils proposent comme gestion possible de l'incertitude, la notion de *consolidation* permettant selon (KNIGHT, 1921) de classer des choses identiques (événements répétitifs, similarités de comportements), ou la notion d'*imitation* : en situation d'incertitude les groupes ont des comportements mimétiques. L'imitation constitue la rationalité ultime à laquelle ont recours les agents quand ils ne savent rien. (KEYNES, 1936).

THEVENOT retient la notion d'incertitude critique, qui porte en particulier sur la définition des biens, plus proche de nos préoccupations. Pour lui « l'incertitude sur les biens n'est pas de l'ordre de l'incertitude marchande réglée par les prix, elle est plus profonde et dénature l'épreuve du marché⁵⁸ ». Il prend l'exemple de l'incertitude relative à la qualité d'un bien pour illustrer cette notion d'incertitude critique.

A sa suite nous allons développer la notion d'asymétrie d'information qui recouvre des situations mettant en jeu ce type d'incertitude et qui repose sur la structure d'information des agents.

C : L'existence d'une asymétrie d'information sur la qualité des produits

La théorie des incitations, qui connaît depuis plusieurs années un essor considérable, analyse plus particulièrement les situations d'information asymétrique. De manière générique, un problème d'incitation met en présence deux agents économiques, appelés « le mandant » et « le mandataire » ou encore « le principal » et « l'agent ». On parle aussi de théorie de l'agence. (PERROT A., 1992).

On constate que les agents sont généralement dans la situation où l'un d'entre eux dispose d'un avantage informationnel: un ou plusieurs paramètres qui influencent sur le résultat de la transaction et le bien-être du principal lui sont cachés.

Ainsi, la qualité met en évidence une **asymétrie d'information sur le produit** car elle n'est pas forcément inscrite dans le bien et ne peut se révéler qu'après l'achat. C'est typiquement le cas des produits alimentaires qui sont considérés comme des « experience goods », la révélation de la qualité n'étant acquise le plus souvent qu'au cours d'achats répétés. NELSON distingue en effet trois types de biens :

- les « search goods » (les consommateurs évaluent parfaitement la qualité avant l'achat du bien),

⁵⁷ ORLEAN A., 1991, *ibid.*, p. 157.

⁵⁸ THEVENOT L., 1989.

- les « experience goods » (la qualité n'est observée qu'après l'achat du bien),
- les « credence goods » (les consommateurs ne peuvent jamais évaluer la qualité).

L'exemple du marché des voitures d'occasion d'AKERLOF illustre le blocage de la logique du marché walrasien dans le cas où plusieurs niveaux de qualité co-existent et que les échangistes ne disposent pas de la même information sur la qualité des biens. C'est un marché sur lequel les acheteurs ne connaissent pas la qualité du produit alors que les vendeurs la connaissent. Les bonnes et les mauvaises voitures sont vendues presque au même prix. On se rapproche de la loi de Gresham selon laquelle les mauvais biens tendent à chasser les bons parce qu'une seule indication, le prix, doit mesurer deux paramètres, la qualité et l'offre de biens.

On est en situation de sélection adverse. La sélection adverse apparaît lorsque l'agent dispose d'un avantage informationnel concernant une variable exogène, c'est-à-dire qui ne relève pas d'un choix de sa part. De même, STIGLITZ⁵⁹ souligne l'irréalisme de l'hypothèse d'information parfaite sur la qualité des biens considérés comme tous homogènes de la théorie standard.

Quand les biens sont hétérogènes, on ne peut plus définir la qualité indépendamment du mouvement des échanges. Pour rétablir la fonction du marché, STIGLITZ propose la nécessité d'un *accord préalable concernant la définition des produits* soumis aux échanges.

AKERLOF démontre de son côté l'intérêt de la nature des formes institutionnelles capables de remédier à l'incertitude qualitative (intermédiaires, garanties, marques) et d'ouvrir à la prise en compte de ce que ARROW appelle les « institutions invisibles » comme la *confiance*, la *crédibilité* ou la *réputation* car, dans son modèle, l'incertitude qualitative interdit tout échange, la qualité étant intrinsèque aux objets.

Pour sa part, STIGLITZ introduit aussi la notion de réputation pour fournir de l'information sur la qualité. Les entreprises ont intérêt à produire des biens de qualité sinon elles risquent la perte de leur réputation⁶⁰. Il passe en revue les autres mécanismes véhiculant de l'information: la révélation de la qualité par l'entreprise à ses clients, la certification, les garanties, le prix, la publicité. Ces signaux sont des actions prises par les vendeurs pour informer les acheteurs avant leur achat de la qualité des produits vendus.

⁵⁹ STIGLITZ J., 1987.

⁶⁰ STIGLITZ J., 1989.

Le recours à des signaux pour réduire l'incertitude qualitative

Pour diminuer l'incertitude qualitative le recours à des signaux permettant d'acquérir de l'information va être particulièrement précieux.

Le *prix* sert le plus souvent de signal ou de critère de choix sur un marché de biens hétérogènes. C'est l'indicateur qui guide tous les agents sur le marché. Mais il reste pauvre en information et son efficacité repose sur l'existence de consommateurs déjà informés. Dans ces conditions, le niveau de qualité peut-il être corrélé au prix?

Dans le modèle d'AKERLOF, la qualité offerte est fonction du prix, a priori pour un prix donné les demandeurs s'attendent à trouver un certain niveau de qualité. Mais la dépendance de la qualité au prix met en évidence une inefficience dans le fonctionnement logique du marché.

WOLINSKY⁶¹ tente de formaliser l'idée communément admise qu'un prix élevé pour un bien d'expérience est un signal de qualité supérieure.

La stratégie du consommateur va impliquer une phase de recherche pour faire son choix, qui va être conditionnée par ses attentes en matière de qualité. A un prix donné il espère obtenir une certaine qualité. Pour la firme qui produit les biens, il vaudra mieux offrir un niveau de qualité correspondant à ce qu'espèrent les consommateurs. Si le niveau est moindre le risque est grand de perdre le consommateur qui se détournera du produit et ne renouvellera pas son achat.

Dans ce modèle, c'est l'existence de consommateurs informés qui garantit l'efficacité du prix comme signal de qualité. Pour d'autres auteurs (TIROLE, 1988), un prix bas peut devenir garant d'une qualité minimale.

La *marque* est un moyen couramment utilisé par les entreprises pour transmettre des informations aux consommateurs. Elle va favoriser la *réputation* de l'entreprise, qui peut être un signal de qualité. Les gestionnaires considèrent la marque comme un contrat implicite liant à long terme un fabricant à ses clients. C'est ainsi un vecteur privilégié d'information et de communication.

La *publicité* peut aussi être un vecteur d'information, qui va indiquer souvent la présence de coûts spécifiques de vente. CHAMBERLIN la voyait comme un instrument de différenciation des produits.

⁶¹ WOLINSKY, « Price as signals of product quality », 1983.

L'intervention d'un *intermédiaire*, grâce auquel les acheteurs peuvent obtenir de l'information sur la qualité d'un produit et qui a le statut d'expert. Sa présence permet de diminuer les coûts de recherche pour les consommateurs.

L'intermédiaire a réalisé un investissement préalable pour acquérir la connaissance nécessaire pour distinguer les qualités des produits. Aussi il a intérêt à maintenir sa réputation auprès des acheteurs qui lui font confiance et il sert de garantie de qualité. Pourtant, sa présence entraîne un prix moyen plus élevé de la transaction mais aussi une qualité du produit plus grande. Cela s'apparente à une prime de prix.

Les *garanties* prenant la forme de *labels communs de qualité* : ils signalent aux consommateurs un certain nombre de caractéristiques objectives, pour qu'ils puissent établir leurs préférences. Leurs principaux effets sont de réduire le coût de la recherche des caractéristiques et de mieux informer le marché.

De façon réglementaire, l'usage des labels en agro-alimentaire repose sur trois principes :

- *le volontariat* car l'initiation de la certification n'est jamais imposée au groupement de producteurs ;
- *l'objectivité* car la qualité spécifique doit pouvoir être mesurée par des critères consignés dans un cahier des charges ;
- *le contrôle par un tiers* indépendant et compétent.

Comme nous venons de le voir, l'étude de la qualité des produits repose beaucoup sur la notion d'**information** détenue par les agents économiques, sa nature et sa spécificité. Dans l'agro-alimentaire, l'investissement dans des marques ou des labels représente un travail préalable à la constitution de références communes qui autoriseront à parler d'information. On peut déjà remarquer la différence de nature entre des informations reposant sur la notoriété d'un logo, des mesures d'un laboratoire, de l'appellation d'origine attachée à un terroir ou à un savoir-faire ancestral.

Certains dispositifs permettent de réduire et de concentrer la quantité d'information pour évaluer la qualité des produits. C'est le processus de standardisation des produits avec en particulier, la création de standards de qualité, qui se rapproche de l'idée de normalisation, de plus en plus présente dans le secteur agro-alimentaire. Aussi leur présentation nous a paru incontournable dans le cadre de ce travail.

D : Standardisation et qualité des produits

« Toute transaction est caractérisée par des problèmes d'incertitude sur la qualité des biens et d'asymétrie d'information »⁶². C'est ainsi que FORAY établit que de tels phénomènes sont à l'origine des coûts de transaction, car l'information sur la qualité est difficile et coûteuse à obtenir, et il va falloir élaborer des dispositifs pour établir la coordination. L'acheteur ne possède pas les informations suffisantes sur le produit pour évaluer son achat en fonction de ses ressources, de sa fonction d'utilité et de ses préférences pour le risque.

Pour réduire ces coûts, on peut avoir recours à des dispositifs institutionnels tels que l'inspection du produit, la continuité des liens, la confiance et les effets de réputation. Ces conditions permettent d'éviter de recourir à un processus de standardisation de la qualité, qui réduit la quantité d'information nécessaire pour décrire et contrôler les processus de production et de consommation. Pourtant les mécanismes de réputation ou d'inspection peuvent s'avérer insuffisants, quand le produit est devenu trop complexe, que la physionomie des marchés a évolué, ou que certains problèmes rendent la complémentarité et la compatibilité des produits difficiles.

L'évolution de la structure des marchés est un élément important car il recouvre l'évolution des dimensions physiques et temporelles des marchés, compliquant les possibilités de contrôle de la qualité par l'intermédiaire de coordinations marchandes locales. Pour les produits biologiques, nous étions dans ce cadre de coordinations marchandes locales car le mode de distribution dominant pour ces produits permettait de favoriser ce contrôle par le consommateur (vente directe du producteur au consommateur, réseau de magasins spécialisés). Le passage à la distribution en grandes surfaces transforme radicalement ce système.

C'est alors qu'apparaissent les *standards de qualité*, correspondant à un certain niveau de complexité industrielle. Leur fonction essentielle est de favoriser la détermination des biens dans le but de gérer la complexité. Ils facilitent alors la « réduction des problèmes d'asymétrie d'information et d'incertitude sur la qualité, dans un régime industriel de production et d'échange »⁶³. Nous nous proposons dans ce paragraphe de rendre compte du rôle du standard de qualité dans la coordination des agents autour de produits de qualité.

La définition générale du standard nous est donnée par DAVID et GREENSTEIN (1990) : « Un standard est un ensemble de spécifications techniques auquel adhère un

⁶² FORAY D., 1993, p. 89.

⁶³ *Ibid.*, p. 88.

producteur, soit tacitement, soit au terme d'un processus formel de standardisation volontaire, soit dans le respect d'une décision de l'autorité publique ».

Les standards peuvent avoir plusieurs fonctions: une fonction de référence pour réduire les coûts de transaction, une fonction de compatibilité pour faciliter la coordination, et une fonction de seuil minimal et de limite en vue de garantir un niveau d'efficience. On les caractérise ainsi par cette *propriété de coordination* qui leur est propre. On va s'attacher aux standards portant plutôt sur la spécification des processus et des caractéristiques techniques des produits⁶⁴.

L'établissement d'un standard de référence va renforcer la coordination industrielle mais souligne aussi l'évolution du système productif. En effet, le standard repose sur un niveau élevé de complexité technologique (instruments de mesure de la qualité plus fins, procédures de contrôle de la qualité) ainsi que sur la création d'institutions ad hoc (association promulguant les normes et délivrant les certificats de conformité par exemple).

Dans le cas des produits agricoles et alimentaires de qualité, la législation française⁶⁵ prévoit la certification des produits par tierce partie ou organisme certificateur. Les pouvoirs publics se sont dotés pour cela d'une Commission nationale des labels et des certifications des produits (CNLC) parallèlement à une association, le COFRAC, chargée de l'accréditation des organismes certificateurs selon les normes de la série EN 45000 (cf. *infra* p.163). Cette organisation a été rendue nécessaire par la complexité des produits alimentaires, qui rendait difficile l'inspection fondée uniquement sur le coup d'œil et l'expérience.

Avec le standard de qualité, le produit est identifié, ses qualités et ses performances sont certaines et leur évolution prévisible. Son adoption va permettre de réduire les coûts d'acquisition d'information sur les produits de qualité. En effet, la standardisation permet de concentrer et de trier l'information essentielle sur les procédés et les produits. Elle constitue alors « un support d'information permettant de repérer un bien dans un espace de caractéristiques et d'établir des seuils de qualité minimum ».

Les standards de référence forment une base commune sur laquelle s'appuient ensuite les variétés des produits en fonction de leur qualité spécifique. C'est le socle sur lequel peut

⁶⁴ Les autres types de standards portent sur la spécification des performances et des services.

⁶⁵ Loi n°94-2 du 3 janvier 1994 relative à la reconnaissance de qualité des produits agricoles et alimentaires. Elle concerne la certification des quatre signes officiels de qualité, qui porte sur des caractéristiques essentielles: un document technique, un contrôle par tierce partie, l'implication des pouvoirs publics, l'association des professionnels et des consommateurs dans les instances nationales consultatives, l'apposition sur l'étiquetage des produits d'une marque collective, d'un vocabulaire réservé ou de l'indication de caractéristiques particulières.(APCA, *La qualité alimentaire*, 1994).

s'ériger la différenciation des produits selon une qualité particulière. En effet, le standard de qualité est un bien informationnel que FORAY caractérise de « non rival » dans la mesure où il s'apparente à un bien public (il est établi dans le cadre d'un processus volontaire de standardisation) même s'il n'est pas toujours également disponible pour tous.

Les domaines d'application des standards de qualité sont d'une part le marché final, où ils facilitent la coordination entre les consommateurs et les vendeurs, et d'autre part le système industriel où ils occupent une place clé dans la dynamique de spécialisation de l'offre.

Dans le secteur agro-alimentaire, le choix des entreprises de développer des produits de qualité va augmenter les phénomènes de concurrence. Certaines d'entre elles vont adopter une stratégie de positionnement sur des segments de marché réservés aux produits de qualité.

Dans le cas des PQRE l'apparition de standards communs va se faire sous la pression des externalités technologiques. Dans l'introduction, nous avons rappelé les nombreuses possibilités techniques pouvant prétendre au terme de « pratiques respectueuses de l'environnement ». Cela s'est traduit dans la réalité par une diversité de cahiers des charges faisant référence à l'agriculture intégrée, chacun suivant des degrés divers, et réclamant auprès du Ministère de l'agriculture une reconnaissance officielle.

Cette confusion a conduit les organisations professionnelles et les institutions nationales à constituer un groupe de travail associant l'ensemble des acteurs, pour élaborer un référentiel technique qui serve de base à l'emploi du terme « agriculture intégrée ». Ainsi la nécessité d'un standard de référence s'est imposée dans la mesure où il n'existe pas en France de définition précise ou de réglementation du terme agriculture intégrée, comme elle existe pour l'agriculture biologique. Cela a conduit au décret d'avril 2002⁶⁶ relatif à l'agriculture raisonnée.

La standardisation est un moyen de réduire la quantité d'information nécessaire pour évaluer la qualité du produit. Mais d'autres dispositifs que nous allons rapidement aborder, ont une fonction similaire. Il s'agit des processus de normalisation et des normes de qualité.

E : Normalisation et qualité des produits

Il est facile de relier la normalisation et la qualité dans la mesure où la définition même de la qualité fait l'objet d'une norme⁶⁷ : « la qualité est l'ensemble des propriétés et

⁶⁶ JORF, 26 avril 2003.

⁶⁷ Il s'agit de l'ISO 8402. Cette définition correspond plutôt à la notion anglo-saxonne de la qualité, en terme de satisfaction des besoins, la conception des pays latins étant liée à l'excellence et à la spécificité.

caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

Les normes constituent le référentiel de qualité du modèle industriel, établi généralement au terme d'un accord sur une forme d'évaluation. Selon la définition AFNOR, « la normalisation est une démarche originale qui vise à clarifier les échanges en fixant les *règles du jeu* en matière technique et à les faciliter en établissant des conventions de cohérence ».

Elles sont alors le résultat d'accords sur une définition de la qualité qui permet les échanges. Cet accord est l'aboutissement d'un processus de négociation et de concertation entre des agents qui s'investissent dans la construction du référentiel⁶⁸ de qualité et l'identification de celle-ci par la certification.

Un groupe de réflexion stratégique pour la normalisation dans l'agro-alimentaire, mis en place en France en 1990, définit la norme comme « un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des lignes directrices ou des spécifications techniques, dont l'observation n'est pas obligatoire, élaborée par un organisme reconnu, dans un cadre faisant intervenir l'accord de toutes les parties concernées, destinée à une application répétitive et continue et visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble⁶⁹ ». Les domaines où elle s'applique sont aussi divers que les définitions de produits en vue d'une certification, les méthodes d'analyses, les guides de bonnes pratiques ou les référentiels pour l'assurance qualité.

On peut dire que les normes sont le résultat d'une coopération, d'un investissement dans un outil collectif. C'est une sorte de langage commun entre les agents. En principe leur adoption est volontaire.

La normalisation est un phénomène récent dans l'agro-alimentaire. L'approche européenne remonte à 1985 et prévoyait que chaque état-membre statue sur la composition et la dénomination des produits, celle-ci n'étant plus communautaire. Un système de régulation volontaire a été mis en place pour limiter les dérives d'une telle évolution. Il repose sur la *normalisation* et la *certification* qui permettent de construire la qualité et de la faire reconnaître par des signes de qualité clairement perçus par les clients ou les consommateurs. De cette façon, la normalisation n'est qu'un instrument au service des opérateurs économiques.

⁶⁸ Un référentiel est la combinaison d'une forme de production, d'organisation et d'une « norme » instituée qui confère sa cohérence à l'ensemble.

⁶⁹ LAMBERT J.-L., 1987, p. 255.

Dans le domaine agro-alimentaire nous pouvons classer les objectifs de la normalisation selon 4 catégories:

- *l'harmonisation*, notamment dans le cadre européen et international pour faciliter le développement de la certification.

- *l'organisation*, car elles contribuent à optimiser les coûts par la simplification des cahiers des charges.

- *la différenciation*, la certification apportant au consommateur un outil de différenciation supplémentaire des produits, tout en offrant une garantie d'indépendance et de compétence. De plus, la certification d'entreprise basée sur les normes de l'assurance qualité, peut servir de différenciation pour les autres opérateurs économiques (clients, distributeurs, exportateur...).

- *le maintien et le développement de la qualité*, par la fixation de seuils minima de qualité.

Mais il est difficile de ne pas évoquer les normes relatives à l'assurance qualité qui occupent désormais une place importante dans le domaine des industries agro-alimentaires sous la montée en puissance de la normalisation. Le principal artisan de cette démarche est l'International Standardisation Organisation qui a impulsé la mise en place d'un mécanisme de confiance client-fournisseur. Les normes ISO relatives à la qualité (ISO 9001, 9002, 9003, 9004) cohabitent selon la volonté de l'entreprise de s'investir dans la démarche et suivant son créneau de marché.

Elles sont le moyen pour les entreprises agro-alimentaires de certifier leur système qualité et de le faire connaître à leurs partenaires commerciaux. En effet, la normalisation de type ISO accélère la sélection des fournisseurs en vue de la coopération et favorise la redéfinition des relations et les attentes réciproques entre les agents économiques. Elle tend à réduire les coûts de contrôle traditionnels et permet aux partenaires de concentrer leurs efforts sur les points spécifiques de leur coopération.

Cela fait une quinzaine d'années que ce secteur s'approprie ces normes, issues du système industriel classique, pour les adapter à ses caractéristiques.

F : Autres approches théoriques de la qualité

Ce tour d'horizon témoigne du fait que l'étude de la qualité est une préoccupation très actuelle dans notre domaine, et ce, quelque soit le paradigme retenu. La prise en compte de cette variable par la théorie néoclassique a participé à son renouvellement, même si elle ramène le problème de la qualité des produits à des problèmes d'information.

Cette approche nous semble présenter un caractère limité car elle s'intéresse peu aux opérations nécessaires pour constituer l'information sur la qualité du produit. Nous avons constaté les difficultés d'introduire dans le fonctionnement du marché des principes d'évaluation qui lui sont étrangers. Cela conduit soit à des situations de blocage où le marché peut disparaître, soit à des situations mixtes qui rentrent mal dans le cadre marchand. Il apparaît alors que la détermination de la qualité modifie les mécanismes classiques du marché.

Un nouveau type d'interdépendance se crée entre les agents qui n'apparaît pas sur le marché walrasien où il a lieu *ex ante*. Les transactions entre agents ne portent plus sur des fragments d'information mais s'étendent à des éléments de rationalité et à des compétences. L'appréhension de telles interactions, faisant intervenir des notions comme la confiance, est pratiquement impossible par le biais du marché.

Les modalités d'organisation des échanges par des règles destinées à réduire l'incertitude sur la qualité diffèrent fondamentalement. Pour AKERLOF, ce sont des institutions imposées aux agents, pour STIGLITZ ce sont des contrats entre individus au cours de l'échange.

« Les travaux d'AKERLOF et STIGLITZ établissent le rôle décisif que joue l'hypothèse d'objectivité des marchandises, c'est à dire l'exclusion de tout lien entre qualité des biens et actions des individus » (ORLEAN, 1985). ORLEAN met ainsi en évidence la difficulté de la théorie standard à rendre compte de la *nature sociale de la construction de la qualité*. Pour lui *la définition de la qualité est indissociable des relations entre les individus au moment de l'échange*.

L'économie de la qualité constitue aussi un champ d'étude fécond pour les économistes hétérodoxes qui vont apporter un éclairage différent à l'étude de cette notion, en incluant certains éléments des sciences sociales pour faciliter l'analyse de l'élaboration de la définition de la qualité.

Ces approches proposent d'abord de changer l'hypothèse de rationalité substantive de la TS et s'appuient sur les travaux de SIMON⁷⁰, qui a introduit le premier la notion de rationalité procédurale. Ce principe de rationalité remet en cause le caractère « omniscient » du choix rationnel du modèle néo-classique et s'intéresse aux procédures de prise de décision en tenant compte des problèmes de traitement de l'incertitude de l'information imparfaite, des limites des capacités de calcul des agents rendant difficile la détermination de l'action optimale, et des difficultés liées à des situations d'interdépendance stratégique où les agents

⁷⁰ SIMON H. A., 1979.

ne peuvent anticiper la conséquence de leurs actes. Cette approche par la rationalité procédurale conduit à l'étude des processus de prise de décision en situation complexe, les modalités de la prise de décision ayant une influence sur la décision elle-même.

L'économie des conventions propose un modèle d'analyse original des comportements collectifs autour de la qualité et des consensus qui s'en déduisent sous forme de conventions. Selon EYMARD-DUVERNAY (1989) cette approche "analyse la confrontation entre formes de coordination reposant sur des principes d'évaluation de la qualité différents".

L'approche de la qualité par les conventions va permettre de porter l'attention sur le cadre des relations entre les personnes et favoriser ainsi l'introduction de la dynamique organisationnelle dans l'analyse, à la différence d'une approche en terme de différenciation de produit qui souligne l'absence d'étude de l'organisation interne des entreprises. La notion de standard y est envisagée à partir de conventions de qualité qui explorent le problème de la négociation de la qualité et donc de la construction des standards au travers des réseaux d'acteurs.

La spécificité de l'économie des conventions repose sur son objet. Elle se propose « d'analyser la manière dont les marchés sont organisés pour pouvoir fonctionner et d'analyser les interactions non marchandes qui structurent les organisations et leur permettent d'affronter les situations de marché»(RALLET, 1993).

Mais surtout, elle veut proposer « une matrice théorique générale des mécanismes de coordination incluant le marchand et le non marchand, les prix et les règles, selon des pondérations qui spécifient les formes organisées de ces mécanismes. Ainsi peut-on décrire un continuum allant de la coordination par les prix (marché) à la coordination par le principe d'autorité (organisation) en passant par des formes intermédiaires de coordination que la littérature énonce sous les appellations variées de réseaux, coopération, alliance...⁷¹ ».

Dans la théorie des conventions, une place particulière est faite aux objets qui jouent un rôle important dans la coordination entre les acteurs. Ils sont qualifiés au cours de l'action par les acteurs. Dans l'étude de démarches de qualité, nous retrouverons fréquemment l'importance de certains objets dans la définition, la mesure ou le contrôle de la qualité.

G : L'analyse de filière, cadre peu adapté à l'étude de la qualité des produits

L'analyse de filière est un cadre conceptuel permettant de représenter l'insertion de l'agriculture dans un système d'échanges de plus en plus complexe. Elle tente de décrire les

⁷¹ RALLET A., 1993.

conditions de fonctionnement des marchés, c'est à dire des espaces économiques et sociaux où se négocient les procédures de la qualité. Est-elle un bon cadre pour l'étude de la qualité des produits agricoles et alimentaires?

PERROUX nous donne une définition pertinente de la filière: ce sont des unités actives exerçant des relations asymétriques, d'influence ou de domination sur d'autres activités économiques.

L'idée de base est que la filière s'établit comme une suite nécessaire d'états intermédiaires d'un bien ou d'un service. Cette approche est utile pour cerner la dimension technique de cette suite d'opérations conduisant d'une matière première à un produit fini ainsi qu'à l'analyse des stratégies des agents économiques où la filière peut servir de référence pour analyser les stratégies d'entreprises.

On peut approcher une définition de la filière en repérant trois éléments constitutifs déterminants selon MORVAN (1985):

- une *succession d'opérations de transformations* dissociables, séparables et liées entre elles par des enchaînements de techniques et de technologies: il s'agit d'un espace de technologies susceptibles de se modifier et fonction de l'état des connaissances scientifiques dominantes et des modalités d'organisation des relations de travail.

- un *ensemble de relations commerciales et financières* qui s'établissent entre tous les stades de la transformation. Ces flux d'échanges amont-aval constituent un espace de relations orientées par les techniques ou les marchés dont les contraintes conditionnent plus ou moins les échanges.

- un *ensemble d'actions économiques* qui président à la mise en valeur des moyens de production et qui participent à définir un espace de stratégies.

Considérée d'un point de vue statique comme une suite d'enchaînements où les interdépendances technologiques et fonctionnelles entre les éléments paraissent évidentes, elle est perçue d'un point de vue dynamique comme un processus où les modalités d'entraînement peuvent se modifier, principalement du fait du jeu d'agents situés à l'intérieur de la filière ou par des pressions venues de l'extérieur.

Par contre, « les analyses de filière privilégient souvent une conception mécaniste et fonctionnelle de la coordination, qui serait principalement soumise aux contraintes et aux enchaînements techniques entre les différents stades d'élaboration d'un produit » (VALCESCHINI, 1993, p76).

Cela exclut alors les autres modes d'articulation entre les acteurs de l'amont et de l'aval. Les filières sont alors définies en référence à un produit, mais elles évacuent les problèmes relatifs aux négociations, parfois même aux conflits tournant autour de la définition du produit et de

sa qualité, qui n'est pas toujours assimilable et réductible à un objet ou une batterie de critères technologiques. Sinon, comment expliquer que les acteurs négocient longtemps la grille de qualification d'un produit?

Cette vision structuraliste de la filière semble limiter la compréhension des stratégies des acteurs dans leurs actions ou leurs réactions par rapport au fonctionnement de la filière dans le cas de produits dont la qualité est mal définie. Nous ne retiendrons pas ce cadre pour l'étude des PQRE.



Cette présentation introductive montre que la prise en compte de la notion de qualité permet de questionner le coeur même de l'analyse économique. L'opération de qualification des PQRE va conduire à reconsidérer la notion d'information en la situant dans la perspective d'une coordination des activités.

Nous allons nous attacher maintenant à développer dans un premier chapitre les **conditions d'élaboration de la qualité spécifique aux PQRE**, à partir d'études de cas qui vont mettre en évidence les difficultés de réussir la coordination entre les agents économiques autour de la qualité spécifique. Cela nous conduira à explorer les approches théoriques de la coordination pour dégager des éléments d'analyse.

Dans un second chapitre nous présenterons un exemple réussi de coordination des agents autour de la qualité spécifique, qui met en jeu d'autres contraintes, institutionnelles et organisationnelles.

Au fil des lectures, nous avons constaté qu'il n'existe pas d'économie de la qualité réellement constituée. Il n'y a pas de théorie expliquant le choix des critères de qualité. La qualité est considérée comme un slogan, sésame des mutations organisationnelles des entreprises mais qui n'explique pas les changements, ou bien comme une évidence, à savoir une adéquation à une norme ou aux exigences du client. Dans ce cas, il s'agit plutôt d'une technique de gestion.

Devant cette situation, certains auteurs ont entrepris de construire une économie de la qualité afin de fournir un système de représentation cohérent de l'émergence, de la logique et

des mutations des règles socio-économiques qui fondent les critères de la qualité⁷². Nous allons nous appuyer sur leurs travaux, en particulier sur ceux de GOMEZ (1994).

Selon GOMEZ, l'économie de la qualité peut se construire en trois étapes:

- ce dont la qualité rend compte ou son aspect fonctionnel. Comment s'articule la représentation de la qualité des produits avec les autres éléments de l'organisation de la production et de l'échange. En un mot à quoi elle sert.

- comment se construit un niveau commun de qualité: c'est l'aspect organique, la logique de l'élaboration: pourquoi telle norme ou telle exigence est acceptée.

- comment elle évolue: quelles sont les modifications de la qualité sur le marché ou dans les organisations.

⁷² EYMARD-DUVERNAY F., 1989, GOMEZ J.-Y., 1994.

CHAPITRE I : LES CONDITIONS DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE AUX PRODUITS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Dans ce chapitre, nous nous efforcerons de définir les conditions nécessaires à la reconnaissance d'une qualité spécifique aux produits respectueux de l'environnement (PQRE). Pour cela nous allons, dans une première section, présenter l'étude d'une organisation ayant mis en place une démarche de qualité pour ses produits issus de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement. L'expérience commerciale de valorisation de la spécificité des produits n'a pas réussi. Cela nous permettra de mettre en évidence les lieux où se définit la qualité du produit et sa spécificité, ainsi que les lieux de coordination entre les agents où se construit l'entente commune sur cette qualité, en essayant dans ce cas de dégager les facteurs de blocage.

Dans une seconde section, nous ferons appel aux différents outils fournis par la théorie économique pour appréhender un tel problème afin d'en dégager certains, se révélant plus pertinents pour analyser la particularité des PQRE.

Section 1 : Le Comipy: une stratégie marchande incapable de valoriser la qualité spécifique des PQRE.

C'est dans le domaine des productions fruitières que le concept de production intégrée est le plus élaboré et a connu la progression la plus rapide en Europe en terme de développement. C'est pourquoi il nous a été beaucoup plus facile d'enquêter des organisations dans ce secteur. Des avancées en productions légumières se sont aussi manifestées ces dernières années (SAVEOL par exemple) et le nouveau challenge technique concerne les productions céréalières.

Dans un premier temps, nous avons jugé essentiel de présenter au préalable les caractéristiques du secteur des fruits et légumes, puis de détailler les conditions techniques nécessaires à la réussite d'une démarche de qualité pour les fruits au stade de la production.

Cela nous aidera à comprendre la démarche menée par le Comipy pour valoriser des fruits de qualité plus respectueux de l'environnement.

I.1.A. Caractéristiques du secteur des fruits et légumes

A-1 : Généralités

Au niveau européen, le secteur des fruits et légumes, qui fait l'objet d'une Organisation Commune de Marché, se distingue des autres secteurs de l'agro-alimentaire par la multiplicité et la diversité des produits qu'il couvre, par le caractère périssable de la plupart de ces produits (nécessité de mise en marché rapide, stockage limité), par une forte orientation vers le marché et par une décentralisation assez marquée de la régulation du marché, qui est en grande partie confiée aux groupements de producteurs.

C'est un marché de masse difficile à segmenter, où les produits sont de faible valeur ajoutée, souvent banalisés et où l'on ne trouve que peu de marques.

Une autre caractéristique spécifique de ce secteur est son grand besoin en main d'oeuvre (forte intensité en travail) et le rôle qu'il joue ainsi pour l'emploi rural dans les zones de production.

Un espace de concurrence à l'échelle européenne:

Le secteur des Fruits et Légumes frais est marqué par l'internationalisation des productions, tant au niveau communautaire que sur le plan mondial. Sur le marché de 420 millions de consommateurs que constitue l'Union Européenne, les concurrences inter-régionales vont s'affronter, pour satisfaire un consommateur de plus en plus exigeant et difficile à cerner. Les modèles de consommation varient fortement d'une région à l'autre et au sein d'une même région.

Bien qu'il y ait de grands bassins de production, notamment pour les fruits, qui se sont confirmés au fil du temps, la distribution géographique de cette production n'a jamais été complètement figée. Le développement des infrastructures de transport, les progrès techniques au niveau de la production, du conditionnement, du stockage et du transport ont favorisé l'émergence de "nouvelles" régions de production parfois plus compétitives que les traditionnelles. On parle ainsi de délocalisation de la production avec de fortes concurrences entre bassins de production.

Au cours des trois dernières décennies, la grande distribution (GMS) a exercé une influence de plus en plus forte sur l'évolution de la structure traditionnelle de la filière. Les centrales d'achat des groupes de distributeurs ont contribué à concentrer la demande et à

développer des circuits "hors marchés physiques", par rapport aux Marchés d'Intérêts Nationaux de consommation.

Elles ont trouvé dans les coopératives et groupements de producteurs, des partenaires capables de répondre à la demande. Parallèlement, cela a accentué la concentration de l'offre, avec l'apparition d'oligopoles dans certaines régions. Ce pouvoir de marché des GMS s'est traduit par des exigences fortes sur les fournisseurs : d'abord sur les prix, puis sur le pré-emballage et pour finir sur les qualités.

Enfin, l'apparition de nouveaux types de transport, de stockage et les changements profonds intervenus dans la logistique modifient les avantages concurrentiels des régions productrices, car c'est la gestion et la maîtrise de ces paramètres qui vont déterminer leur maintien sur le marché européen plutôt que des conditions climatiques favorables.

A-2 : Structure composite du secteur

Ce secteur reste marqué par la coexistence et la combinaison de divers systèmes de culture, de formes de commercialisation et de modes de régulation de la filière.

Les circuits courts de type producteur-consommateur, producteur-détaillant ou restaurateur jouent un rôle important dans les zones péri-urbaines ou touristiques. Ils permettent une bonne valorisation des productions de qualité.

Les circuits de marché physiques constitués de négociants spécialisés en fruits et légumes, débouchent sur les marchés de détail et les boutiques spécialisées.

Les circuits intégrés hors marchés associent souvent un maillon amont de production-expédition et un maillon aval constitués de supermarchés ou de plate-formes qui les approvisionnent, reliés entre eux par des accords commerciaux. Ces circuits intégrés tiennent une place importante dans les échanges à grande distance et entre gros opérateurs car ils sont l'outil d'une programmation de l'activité.

A-3 : Description de la filière arboricole

Les exemples que nous allons étudier concernent plus particulièrement l'arboriculture. Aussi nous nous attacherons à présenter la filière arboricole, telle qu'elle nous est apparue dans les entreprises analysées.

Premier maillon de la filière, le **producteur** est souvent hautement spécialisé en arboriculture et son entreprise vit de la valorisation d'une faible gamme de produits, ce qui augmente sa vulnérabilité. L'arboriculteur est progressivement tenu de respecter un cahier des charges qui comprend des rubriques techniques, des recommandations sur le mode de production et des

critères de qualité dont il devra tenir compte à la récolte. Ainsi il pourra satisfaire la première opération lui ouvrant les portes de la première et de la deuxième mise en marché: l'agrégage.

L'agrégage représente l'ensemble des opérations visant à vérifier qu'un produit est conforme à un cahier des charges. Cette opération prend une dimension nouvelle dans le marché européen marqué par de fortes concurrences, car elle est utilisée de façon stratégique par les opérateurs pour différencier leurs produits sur le marché.

On compte plusieurs agrégages à chaque stade de la filière: l'agrégage post-récolte qui a lieu au verger, l'agrégage matières premières à la réception des produits à la station de conditionnement, l'agrégage "juge de paix" ou "fabrication" à l'issue des chaînes de tri-calibrage et l'agrégage départ station lors de l'expédition du produit. Un dernier agrégage a lieu lors du départ de la plate-forme d'éclatement.

Les intermédiaires que sont les **stations fruitières** ou les expéditeurs assurent également le tri-calibrage-conditionnement des produits pour la deuxième mise en marché et sont les fournisseurs de la grande distribution par l'intermédiaire de bureaux d'achat, de centrales et de plate-formes d'éclatement.(cf schéma en annexe). Ils sont spécialisés en fruits et légumes et sont aussi assez sensibles et dépendants des aléas du marché.

Le poids des GMS qui dominent la distribution va peser sur les fournisseurs qui vont supporter les contraintes qu'elle enregistre telles que la nécessité de planifier l'approvisionnement des magasins en quantités, qualités et produits homogènes pour des gammes de produits et de services donnés, et à maintenir des prix compétitifs, tout en essayant de différencier le produit par des marques propres.

Plusieurs orientations stratégiques sont alors possibles:

- l'intégration d'une partie de la filière, essentiellement les approvisionnements. Les centrales d'achat maîtrisent ainsi la fonction logistique et commerciale, formalisant leurs relations avec les fournisseurs par des conventions de type industriel (négociations standardisées, cahiers des charges..).

- la mise en place d'accords inter-firmes au niveau national ou international.

- le développement de différenciations par la qualité du service, de l'assortiment et du produit lui-même.

A-4 : Modes de régulation de la filière

L'analyse de cette filière nous permet de constater que le système de commercialisation est soumis à deux logiques qui se combinent tout en étant opposées. (CODRON,1996).

Une première logique de marché permet d'établir des prix en confrontation permanente des offres et des demandes, en situation concurrentielle. Ceci implique une normalisation assez rigoureuse et les producteurs doivent ajuster leurs ventes selon les signaux du marché, qui sont marqués par des crises temporaires de surproduction ou de pénurie.

La seconde logique est fondée sur l'organisation et vise à stabiliser les prix, sélectionner les produits et réguler les situations de crise. En France, elle prend une dimension collective avec les groupements de producteurs qui appliquent des mesures de mise en ordre des marchés. Cela concerne la gestion de l'offre et le contrôle de la qualité ainsi que la stimulation de la consommation.

L'état joue un rôle régulateur important à travers la politique d'aides à la modernisation de la filière, à la promotion des produits, en plus de l'information statistique sur les échanges commerciaux, la consommation, des services de recherche et de formation. Il élabore les réglementations sur les produits, les pratiques de la production et du commerce et les fait respecter par le contrôle de la qualité et des entreprises. Ainsi la filière est sous l'influence de trois grands régulateurs que sont le marché, l'organisation et l'état.

A-5 : Stratégies de valorisation de la qualité par la grande distribution

La grande distribution a un pouvoir considérable dans cette filière où sa situation, à l'interface entre la consommation et la production lui permet de définir ce que sont supposées être les attentes des consommateurs. Ce pouvoir est renforcé par l'atomisation et l'inorganisation de la production face à la concentration croissante de la distribution (MONTIGAUD, 1992).

Après la période de production de masse où la concurrence s'exerçait essentiellement sur les prix, la notion de qualité des produits est apparue, pouvant justifier un prix plus cher. La concurrence s'est alors déplacée et a permis au rayon fruits et légumes de prendre une importance plus stratégique, pouvant concourir à donner à l'enseigne une image de qualité.

La mise en oeuvre d'une démarche qualité va nécessiter la définition claire d'une politique de qualité, des objectifs opérationnels à atteindre et des moyens à mettre en oeuvre. Pour cela la grande distribution s'appuie sur plusieurs outils stratégiques qui vont lui permettre de sélectionner ses fournisseurs:

- le cahier des charges, l'agrégation, la logistique et le merchandising.

* La définition du **cahier des charges** par produit: Il spécifie la définition du produit, les normes de présentation des fruits, les règles d'emballage, les normes de qualité gustative, éventuellement les choix variétaux et les conditions de livraison.

* **L'agrégation** vérifie que les produits fournis sont conformes au cahier des charges édité par la centrale d'achats. Cela permet ainsi à l'acheteur de pouvoir faire le prix, dans le souci de ne pas acheter plus cher que le concurrent à qualité égale.

* La **logistique** est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité de produit à l'endroit et au moment où une demande existe. C'est donc un outil de pilotage des flux physiques sur une filière par les flux d'information pour satisfaire l'approvisionnement des distributeurs. Le transport froid, la pré-réfrigération et les flux tendus sans attentes et sans ruptures seront privilégiés.

Dans la filière traditionnelle, les produits étaient dirigés sur un entrepôt ou livrés directement aux magasins ou aux détaillants par les fournisseurs grâce aux expéditeurs et aux grossistes.

Le schéma logistique moderne a développé le concept de *plate-forme* qui est un local réceptionnant des marchandises en transit rapide, dont la destination est déjà affectée à leur arrivée sur le site. Pour améliorer la productivité, les principes de massification et l'effet de réseau (camion rempli à l'aller et au retour) sont devenus incontournables au dépens des formes traditionnelles de distribution des fruits et légumes.

Les informations entre les différents opérateurs sont véhiculées par voie informatique grâce à des outils permettant de suivre en temps réel l'acheminement des marchandises. Ainsi les réactions sont immédiatement perçues par les opérateurs grâce aux boucles de rétroaction garantissant la gestion immédiate des problèmes et l'adaptation du fournisseur aux nouvelles exigences de la distribution.

* Le **merchandising**, concerne l'ensemble des techniques de gestion utilisées sur le lieu de vente par le distributeur ou le fournisseur pour optimiser la rentabilité financière des linéaires.

Après le choix de la marge optimum, il faut choisir également l'emplacement, l'espace le plus judicieux et les produits les plus pertinents (assortiment): "les bons produits au bon moment, aux bons endroits".

Cela peut prendre la forme de promotions sur les prix, d'animations en rayon, de disposition des produits sur les linéaires, d'informations aux consommateurs.

* La **formation**: la politique de qualité passe nécessairement par une motivation du personnel. Or très peu d'enseignes investissent dans la formation. Le problème est particulièrement important pour le rayon des fruits et légumes où le personnel n'est pas sensibilisé aux problèmes spécifiques de ces produits. De plus c'est un rayon réputé pour avoir une rotation très rapide du personnel.

En conclusion de cette présentation, nous observons qu'en fruits et légumes, il faut tenir compte des aléas de la production, que l'on est face à un marché de masse difficile à segmenter, à faible valeur unitaire, sur une filière assez longue, où le marketing est peu présent⁷³ et le produit encore banalisé.

La qualité en fruits et légumes va reposer sur 4 dimensions du produit qui doit être beau, bon, sain et sûr. Les stratégies de marque ou de certification qui vont émerger vont permettre aux entreprises de bien définir leur produit et de le rendre plus distinct des produits de masse pour faire face à la concurrence.

I.1.B. Faisabilité technique d'une démarche de qualité en fruits au stade de la production

Certains critères techniques doivent être respectés pour que le fruit soit de qualité supérieure, régulière, contrôlée c'est-à-dire qu'il réponde à un cahier des charges à la production, qu'un manuel de qualité en station respecte un calibrage en catégorie Extra ou I, une qualité gustative précisée et qu'un cahier des charges à l'expédition mette en valeur toutes ses qualités.

B-1 : Critères agronomiques et technologiques

Nous allons décrire les différents facteurs qui interviennent sur la qualité visuelle et la qualité gustative du fruit.

* Facteurs agissant sur la qualité visuelle:

Ce sont essentiellement des critères agronomiques qui vont influencer la qualité visuelle, avec le choix des variétés, la conduite du verger en fonction du potentiel pédo-climatique de la parcelle, la conduite de l'éclaircissage pour obtenir des beaux calibres, etc.

* Facteurs agissant sur la qualité gustative:

⁷³ Moins de 0,2 % du chiffre d'affaires du secteur fruits et légumes est destiné à la publicité. (*Les Marchés*, 31/10/94).

Une enquête IFOP réalisée en 1985 met en évidence la dégradation de la qualité gustative des fruits, qui découle de l'application de pratiques défavorables (cueillette trop précoce, variétés mal adaptées, fort rendement des vergers). Après avoir déterminé ainsi l'une des causes principales de la régression de la consommation des fruits, les professionnels ont sensibilisé les organismes de recherche à trouver des moyens techniques efficaces d'amélioration et de détermination de la qualité gustative des fruits.

En réponse aux demandes des arboriculteurs, les recherches du Cemagref (centre d'expérimentation et de machinisme agricole du génie rural des eaux et forêts) d'Aix en Provence se sont ainsi orientées selon 3 axes:

connaître les bases physiologiques de la qualité organoleptique des fruits et mettre au point des méthodes simples d'analyse pour l'apprécier.

- étudier l'influence des techniques culturales sur la qualité.

proposer des moyens pour que le fruit puisse offrir au consommateur les mêmes garanties gustatives qu'un produit industriel.

On peut mesurer la qualité gustative à partir de critères analytiques simples et facilement mesurables:- la teneur en sucres

- l'acidité

- la relation "sucres/acidité".

La mesure de la fermeté se fait avec un pénétromètre. Elle indique le niveau de maturité d'un fruit. La teneur en sucre se mesure grâce au test colorimétrique à l'iode qui matérialise la présence de l'amidon et son stade d'évolution dans le fruit.

Les analyses de l'acidité et des sucres sont faites sur le jus, dont on mesure l'indice réfractométrique avec un réfractomètre manuel qui nous permet d'estimer la teneur en sucres. l'acidité étant mesurée au pH mètre. L'agriculteur peut ainsi estimer facilement la qualité gustative de ses produits avec l'aide d'un pénétromètre et d'un réfractomètre.

Nous prendrons l'exemple de la pomme qui est le fruit le mieux étudié, en précisant les critères qui vont agir sur la qualité gustative, suivant que l'on se situe au champ ou au cours de la conservation.

- au champ:

Le rendement est un critère déterminant sur la qualité gustative, de forts rendements étant associés le plus souvent à une qualité médiocre et une fermeté plutôt faible.

L'équilibre de l'arbre joue un rôle essentiel que l'on peut améliorer par une taille appropriée et une bonne conduite du verger. La faible vigueur de l'arbre est souvent corrélée à une forte qualité gustative.

La fertilisation azotée nuit à la qualité gustative quand elle est excessive. On constate par contre l'effet positif du phosphore, du potassium et des ions calcium sur la fermeté des fruits.

La date de cueillette enfin, est le critère final qui va garantir au champ la meilleure qualité gustative. Elle est déterminée à la suite de tests de maturité.

- *au cours de la conservation* : Le stockage des fruits va être plus ou moins long suivant leur destination finale et les demandes du marché. Les tests de maturité vont devoir tenir compte de ce paramètre lié à la commercialisation et non plus à l'agronomie.

La période de conservation en chambre froide va avoir des effets différents selon le stade de maturité des fruits et va affecter plus particulièrement leur fermeté et leur teneur en sucre.

Le premier critère favorisant le maintien de la qualité gustative du fruit lors de son passage en chambre froide concerne la rapidité de la mise au froid après la cueillette. Elle doit se situer entre 24h et 48h au maximum, d'où la nécessité d'une parfaite organisation entre le chantier de récolte et la station fruitière.

L'équipement en chambres froides en Atmosphère Contrôlée permet d'améliorer le maintien de la fermeté et de l'acidité des fruits.

Le remplissage des chambres froides doit s'accompagner d'une baisse rapide de la température à l'intérieur, qui ne doit pas dépasser 3 jours.

Enfin, pour un stockage long, l'idéal est un équipement en chambre froide en Ultra Low Oxygène car une baisse de la teneur en oxygène va ralentir la physiologie du fruit et donc son évolution vers un état de maturité supérieur. Les qualités organoleptiques ainsi que la fermeté et la couleur des fruits sont mieux préservées.

La surveillance des taux d'oxygène et de gaz carbonique des chambres froides est particulièrement recommandée quand on se préoccupe de qualité gustative.

On comprend mieux ainsi l'importance de l'équipement de conservation des stations fruitières et de leur bonne gestion.

* Autres conditions organisationnelles:

La **traçabilité des produits** est une exigence de plus en plus incontournable dans les démarches de qualité. Assurer la traçabilité c'est pouvoir identifier le produit depuis la

parcelle jusqu'au consommateur final. Elle permet d'identifier très vite le maillon défectueux dans une chaîne de mise en marché.

La **logistique** doit aussi être parfaitement maîtrisée avec un développement de la notion de juste à temps exigée par certains clients. Une meilleure connaissance des coûts logistiques permettrait de réaliser des économies intéressantes sur de tels produits où les marges sont très faibles.

Enfin le **contrôle des opérations** par un organisme certificateur tiers ou par auto-contrôle complète de plus en plus une démarche qualité et sécurise considérablement les clients sur les caractéristiques annoncées du produit.

B-2 : Contraintes institutionnelles

Dans un registre différent des contraintes du marché, on peut observer la confluence de contraintes institutionnelles qui vont pousser les acteurs vers une meilleure maîtrise de la qualité.

Nous retiendrons pour le secteur des fruits et légumes deux textes réglementaires récents qui sont en France le code de la consommation (juillet 1993), et en Europe, la directive relative à l'hygiène des denrées alimentaires (juin 1993).

Le code de la consommation fait porter la responsabilité de la conformité du produit au premier opérateur qui assure la mise sur le marché: « les produits doivent répondre aux prescriptions en vigueur relatives à la sécurité et à la santé des personnes, à la loyauté commerciale et à la protection des consommateurs».

La directive européenne recommande aux entreprises de respecter un guide des bonnes pratiques d'hygiène dans les locaux mais aussi dans l'équipement de transport et aux autres installations en contact avec les produits alimentaires.

Des outils de maîtrise de la qualité sont à la portée des entreprises du secteur pour satisfaire ces nouvelles exigences. C'est le cas de l'Assurance Qualité qui est un ensemble de procédures permettant de s'assurer qu'un produit va satisfaire aux exigences exprimées.

Sur l'aspect plus spécifique de l'hygiène, la méthode HACCP (ou analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise) est mieux adaptée.

De plus, pour l'utilisation de signes officiels de qualité européens, la France oblige les opérateurs à prouver la traçabilité de leur produit, en plus du contrôle par un organisme tiers. L'intérêt de cette opération est multiple car ainsi les entreprises peuvent garantir la conformité de leur produit au cahier des charges et faciliter la fidélisation de leur clientèle et la négociation avec de nouveaux acheteurs.

B-3 : Modalités d'adoption par les agriculteurs

Pour les agriculteurs, l'adoption d'une innovation technique telle que la production biologique ou intégrée bouscule leurs pratiques précédentes généralement intensives. Les nouvelles méthodes nécessitent un **apprentissage** et de nombreuses journées de formation pour apprendre à reconnaître la faune auxiliaire du verger, à utiliser les pièges à insectes, à cueillir les fruits à maturité.

Il faut **changer les routines** précédentes et cela demande du temps. Pour cela un encadrement technique sérieux est nécessaire les premières années, et quand la démarche de certification est choisie, l'agriculteur doit se familiariser avec les contraintes de traçabilité physique et administrative, et d'auto-contrôle.

Pour des agriculteurs ayant pratiqué l'agriculture classique, le passage à la production biologique ou intégrée représente un « changement culturel » car on change d'échelle de valeur dans la perception du produit mais aussi de marché. Pour réussir ce passage, il s'agit de bien analyser la situation de départ pour éviter des surprises trop désagréables. Comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction, le choix de pratiques agricoles respectant l'environnement fait prendre des risques plus importants au producteur, et le manque de références techniques ne facilite pas l'engagement. Les aides financières existantes sont souvent trop insignifiantes pour présenter une réelle incitation au changement de pratique.

La réussite repose la plupart du temps sur une bonne analyse des possibilités de l'exploitation ou des parcelles, du choix du matériel végétal et de l'appui technique (et humain) qui peut être apporté tout au long d'une campagne de production.

Les principaux problèmes techniques se rencontrent essentiellement pendant la phase de conversion. Cela concerne essentiellement l'éclaircissage, qui est gourmand en main d'oeuvre, la fertilisation organique plus difficile à maîtriser, le désherbage, nécessaire sinon le rendement chute de moitié, les maladies et les ravageurs à surveiller de près; «en bio il vaut mieux prévenir que guérir ».

L'arboriculture biologique demeure une production délicate techniquement. Elle nécessite à la fois l'utilisation de techniques spécifiques à des ravageurs et maladies, et la mise en oeuvre d'une conduite globale du verger où chacun des travaux s'intègre dans un objectif à long terme. On se trouve en situation de monoculture sur les parcelles, donc pas de rotation et une production plutôt intensive pas toujours facile à maîtriser. Nous allons d'abord faire le point sur les critères généraux à surveiller avant de lister les problèmes par espèces plantées.

* L'*éclaircissage manuel* est exigeant en main d'oeuvre, mais lorsqu'il est bien fait, il permet de bons résultats sur les calibres de fruits à la récolte. Cela diminue les problèmes d'alternance naturelle de la production selon les années généralement difficiles à résoudre suivant les variétés plantées.

* La *fertilisation organique*: en agriculture biologique la stratégie consiste à fertiliser le sol qui nourrit directement la plante. Nous avons constaté que les arboriculteurs n'attachent pas toujours assez d'importance à une bonne fertilisation, ce qui a des conséquences sur le rendement.

* Le *désherbage intercepts* est très important pour éviter des chutes de rendement pouvant atteindre 50%.

* Les *maladies* ne sont pas toujours faciles à maîtriser si on les a laissés s'installer. L'influence de la taille et de la fertilisation est forte dans la limitation des maladies.

* Les *ravageurs* sont difficiles à contenir suivant les espèces. Heureusement, les progrès en lutte biologique améliorent les possibilités de lutte.

L'arboriculture biologique impose un professionnalisme de l'agriculteur qui doit savoir reconnaître la faune de ses vergers pour intervenir très tôt, le plus souvent possible car le nombre de produits autorisés est très limité. Aussi il faut se fixer un seuil acceptable de perte (10 à 15% en général).

Économiquement, le retour sur investissement est plus long en bio (2 à 3 ans de plus qu'en arboriculture conventionnelle). Le critère majeur dépend du choix variétal qui est fait et qui déterminera la réussite future de la production (variétés résistantes, fruits de bonne qualité gustative).

B-4 : Modalités d'adoption par les entreprises

La maîtrise de la qualité au niveau des stations fruitières va consister en la mise en place de contrôles et d'auto-contrôles en cours de cycle du produit pour vérifier la bonne correspondance du produit aux exigences spécifiées dans le cahier des charges.

Différents outils sont à la disposition des entreprises pour réussir cette démarche mais tous impliquent une augmentation des contraintes.

L'Assurance Qualité est l'un des outils de maîtrise de la qualité. C'est un ensemble d'actions préétablies et systématiques, permettant de s'assurer qu'un produit ou qu'un service va satisfaire aux exigences exprimées relatives à la qualité.

Ses principes, conformes aux normes internationales (ISO 9000) peuvent se synthétiser en quatre points:

- analyse et description des besoins du client, comme de tout ce qui contribue à la qualité des produits ou services,
- planification de ce qu'il convient de faire,
- mesure de la conformité des actions aux objectifs et mise en place de mesures correctives pour améliorer en permanence la performance,
- garder une trace de ce qui est essentiel.

Pour simplifier, la méthodologie va consister à écrire les actions qui doivent être faites, faire les actions qu'on a écrit devoir faire, vérifier que l'on a bien fait les actions que l'on a écrit devoir faire, et enfin conserver des traces écrites des actions faites et des contrôles de ces actions. Cet ensemble de procédures est consigné dans le Manuel Qualité.

La méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ou analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise, est une méthode permettant d'identifier et d'évaluer les dangers associés aux différents stades du processus de production d'une denrée alimentaire, de définir les moyens nécessaires à leur maîtrise, et de s'assurer que ces moyens sont mis en oeuvre de façon effective et efficace.

Il s'agit donc d'une autre approche organisée et systématique qui construit et améliore l'assurance de la qualité des denrées alimentaires. Cette méthode vise à promouvoir le développement de l'assurance qualité dans les entreprises de l'agro-alimentaire en mettant l'accent sur les aspects relatifs à l'hygiène des produits. Bien que ce ne soit pas une panacée, un consensus international s'est établi sur le fait que le HACCP constitue la manière la plus pertinente de répondre à l'exigence d'un haut niveau de sécurité de l'alimentation.

Ces deux approches présentent un certain nombre d'avantages car elles sont structurées et progressives, d'application pluri-disciplinaire, participatives et responsabilisantes par le travail en groupe qu'elles impliquent, tout en restant spécifiques à une entreprise, une chaîne de fabrication, un procédé ou un produit (MULTON, 1994).

Elles ont également en commun le fait que leur adoption nécessite souvent une réorganisation de la structure de l'entreprise pour la rédaction des procédures et leur mise en pratique (désignation d'un responsable qualité, modification de la division du travail pour respecter les conditions techniques décrites précédemment, choix des investissements et des équipements).

Cela donne naissance au système qualité, qui représente l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour

mettre en oeuvre la gestion de la qualité. A nouveau, la formation du personnel va jouer un rôle clé dans la réussite de l'opération.

Les efforts des entreprises vont porter essentiellement sur la qualité de l'agrégé, la traçabilité et le maintien de la qualité des produits. Mais là encore, le passage à une démarche d'assurance qualité nécessite souvent d'importants investissements pour moderniser les structures et les rendre compatibles aux nouvelles normes d'hygiène. Cela se traduit par des phénomènes de concentration entre stations pour justifier l'effort financier de modernisation sur une seule unité.

Cette présentation préalable des différentes étapes permettant l'obtention de fruits de qualité qui respectent l'environnement, met en évidence *l'importance des objets techniques impliqués dans cette définition de la qualité* ainsi que celle de la formation et de la période d'apprentissage des opérateurs aux nouvelles techniques.

« On décrétait que les produits étaient automatiquement bons si les normes étaient respectées. Or je ne cesse de répéter que les normes ne sont jamais parfaites. L'expérience vient pallier les insuffisances des normes » (ISHIKAWA, 1990).

I.1.C. Présentation d'une stratégie de valorisation de produits de qualité respectueux de l'environnement : l'exemple du Comipy

Le Comipy est une organisation un peu différente d'une entreprise ordinaire, que nous avons choisi d'enquêter car elle a développé depuis bientôt 10 ans une réflexion sur la production de fruits de qualité, associée à l'application de techniques de protection intégrée dans les vergers.

Le point de départ d'un questionnement en faveur d'une recherche sur l'amélioration de la qualité vient souvent des contraintes imposées par le marché. Dans le cas du Comipy, les difficultés commerciales des années 1980 ont révélé la qualité irrégulière et hétérogène des produits de la région, associée à une mise en marché erratique et atomisée. Il fallait donc réagir pour maintenir la production fruitière dans la région Midi-Pyrénées⁷⁴.

De surcroît un grave problème technique, apparu avec la manifestation de résistances d'acariens aux produits de traitement, a déclenché l'intérêt du comité pour les méthodes de l'agriculture intégrée. Les arboriculteurs avaient atteint les limites d'une protection chimique

⁷⁴ En Midi-Pyrénées, la production de fruits et légumes représentait en 1996 700 000 tonnes, dont 350 000 tonnes organisée en groupements de producteurs adhérents au Comipy. Cela concernait 7 000 agriculteurs sur près de 20 000 hectares.

systematique et étaient désarmés devant l'ampleur des phénomènes de résistance des insectes ravageurs. C'est ainsi qu'a été entreprise une réflexion pour surmonter les handicaps structurels régionaux (climatologie, image floue de la région, diversité des productions, position géographique enclavée, dispersion des centres de conditionnement) et maintenir les produits sur le marché.

C-1 : Structure du Comipy

Le Comipy (ou comité économique agricole régional des fruits et légumes) est une structure professionnelle institutionnelle, qui a pour mission d'orienter la production régionale vers le marché, de contrôler la qualité et d'assurer la publi-promotion des fruits. Il fédère 19 groupements de producteurs qui représentent 70 stations fruitières collectives et 464 stations privées.

Chaque station est autonome en matière de réception et de conditionnement des fruits mais peut être associée avec d'autres stations sous une forme coopérative, SICA ou société anonyme pour la commercialisation des produits, pour des raisons de masse critique dans la satisfaction de certains marchés, de proximité géographique ou de production similaire. Cette organisation révèle les problèmes de coordination de l'ensemble des agents qui vont se poser dans la construction d'une démarche de qualité.

La structure souple du Comipy repose sur 7 personnes ayant une mission bien précise, coordonnées par un directeur. Elle comprend une section marketing et communication, une section qualité et conformité des produits, des sections par produits, un service informatique et de comptabilité. Les orientations prises sont décidées par le Conseil d'Administration qui est composé en majorité de professionnels, représentant chaque groupement de producteurs adhérent.

Origine de la démarche qualité

Ce sont les arboriculteurs membres du Conseil d'administration qui ont suscité, au milieu des années 1980, une étude prospective auprès d'un cabinet conseil en vue d'explorer les différentes stratégies possibles pour assurer le maintien de la production fruitière dans la région. De nombreux constats s'étaient imposés aux producteurs de la région, que nous avons déjà mentionné: la qualité irrégulière et hétérogène des produits, une mise en marché erratique et trop atomisée, des difficultés commerciales pour écouler les fruits.

Par ailleurs, la région jouissait d'une mauvaise image sur le plan national, comme région "qui produit pour le retrait" (vergers à haut rendement, pommes de mauvaise qualité).

Le Comipy est alors chargé d'élaborer un programme de promotion sur le marché français d'une marque collective pour favoriser les ventes des fruits et légumes de qualité supérieure de Midi-Pyrénées avec l'aide du cabinet conseil. Les raisons invoquées pour justifier cette stratégie sont diverses :

- se différencier sur un marché de concurrence.
- mieux répondre aux besoins des acheteurs, notamment en ayant des produits de qualité plus régulière (sur les plans visuel, gustatif, sanitaire, de la conservation) et en pouvant offrir des services (publi-promotion, information).
- favoriser une base de travail commune à toutes les entreprises fruitières de la région.

Il en résulte l'idée de proposer un produit régional, de qualité garantie, en quantités importantes, identifié par une marque Plaisirs de Cocagne, pour le marché français.

Parallèlement un voyage d'étude en Italie en 1988, incite les arboriculteurs à utiliser les méthodes de la protection intégrée dans leur région. Ils élaborent ensuite un programme régional, avec l'appui de différents organismes techniques, pour favoriser la vulgarisation des techniques de l'agriculture intégrée et financer des expérimentations.

L'objectif du Comipy devient alors **d'utiliser la protection intégrée comme spécificité** pour se démarquer des autres régions sur le plan commercial.

C.2 : Construction de la démarche Plaisirs de Cocagne

Une marque collective « Plaisirs de Cocagne » est mise en place en 1988. Ses objectifs sont de distinguer les produits de qualité supérieure (catégorie Extra et teneur en sucre minimale), de créer une dynamique au sein de la filière pour entraîner les différents opérateurs vers une plus grande qualité et d'atteindre rapidement un volume de 50000 tonnes sous cette marque.

Différentes structures départementales et régionales sont associées à la démarche Plaisirs de Cocagne (Chambres d'agriculture, service régional de la protection des végétaux (SRPV), centre d'expérimentation sur les fruits et légumes (CEFEL), techniciens des différentes stations fruitières) et le Comipy joue un rôle coordonnateur très important.

**** Les lieux de production de la qualité:***

1) Au verger :

C'est d'abord dans les vergers que va se déterminer la qualité spécifique du produit. Aussi la démarche de qualité va tenter d'impliquer tous les arboriculteurs de la région.

La production de fruits de qualité selon des méthodes de protection intégrée va nécessiter un engagement important de l'arboriculteur et un soutien technique efficace pendant les premières années de mise en oeuvre.

Les relations entre l'agriculteur et le technicien qui passe sur l'exploitation vont prendre une autre dimension car le producteur se retrouve dans la situation où il apprend les nouvelles techniques au fur et à mesure de l'observation de son verger et des campagnes qui se succèdent. L'appui et les conseils du technicien vont être beaucoup plus importants qu'ils ne l'étaient jusqu'alors et, aux différentes étapes de la production des fruits, il sera davantage sollicité.

Les premiers agriculteurs à s'être engagés dans cette démarche sont ceux qui rencontraient les plus gros problèmes de résistance aux produits de traitement sur leur exploitation, mais aussi les plus entreprenants et notamment les jeunes agriculteurs. Les arboriculteurs les plus âgés et ceux ayant une petite surface n'ont pas été intéressés tout de suite. En 1991 deux grandes journées régionales sur la protection intégrée ont permis de sensibiliser un plus grand nombre de producteurs à la démarche.

** La rédaction d'un cahier des charges à la production.*

C'est le premier travail qui va matérialiser la définition de la qualité des produits qui porteront la marque Plaisirs de Cocagne. Cela consiste à rédiger un guide où vont se trouver consignées l'ensemble des recommandations techniques permettant de parvenir à l'obtention de fruits de qualité spécifique. Cela concerne notamment la récolte au bon stade de maturité pour préserver un potentiel optimal de qualité gustative⁷⁵ ainsi qu'une série de recommandations pour l'application des techniques de protection intégrée des vergers⁷⁶.

Le premier cahier des charges, rédigé en 1989, s'est largement inspiré du modèle italien. Il a nécessité la création d'un groupe de travail dénommé coordination technique fruitière pour sa rédaction.

** La coordination technique fruitière*

Plaisirs de Cocagne doit sa réussite au niveau de la production, à l'existence d'une coordination technique fruitière régionale très efficace sur le terrain. Elle se compose de l'ensemble des techniciens arboriculture des chambres d'agriculture, des ingénieurs de la société régionale de protection des végétaux (SRPV), des techniciens des organisations de

⁷⁵ Pratique du test amidon, mesure du taux de sucre et de la fermeté, date de récolte conseillée par le réseau maturité. La variabilité de la qualité des fruits est maîtrisée à l'échelle du bassin de collecte grâce aux réseaux de parcelles tests surveillés par les techniciens.

⁷⁶ Piégeage sexuel, choix de produits respectant les insectes auxiliaires présents, alternance des produits, notations sur un cahier cultural.

producteurs et des stations fruitières, des ingénieurs du CEFEL (centre d'expérimentation fruits et légumes) et du personnel du Comipy.

Cette coordination a animé un travail commun sur la rédaction du cahier des charges Producteur, et surtout elle s'est investie depuis 1988 sur la vulgarisation et la diffusion des techniques de protection intégrée des vergers. Des recherches ont été entreprises en partenariat entre les différents organismes pour répondre à des questions précises venant du terrain (mieux connaître les insectes auxiliaires typiquement régionaux par exemple) et faciliter la transmission de ces connaissances aux arboriculteurs (publications spécifiques).

Actuellement, les champs de recherche sont orientés depuis 1992 sur les facteurs influençant la qualité gustative des fruits. La forte cohésion qui existe entre les membres de cette coordination et leurs travaux de recherche place ainsi Midi-Pyrénées comme la région fruitière de référence pour la protection intégrée en France.

Cette organisation s'est formée dans le but de favoriser la production de fruits de qualité et de promouvoir les techniques d'arboriculture plus respectueuses de l'environnement que sont les méthodes de protection intégrée.

** Les engagements des producteurs.*

Pour distinguer les arboriculteurs qui s'engageaient dans la démarche Plaisirs de Cocagne des autres, le Comipy a choisi d'élaborer une procédure d'engagement individuelle des producteurs. Ainsi ils s'engagent en début d'année à suivre un guide du producteur, autre nom du cahier des charges.

Pour la protection intégrée du verger, les produits phytosanitaires recommandés sont contenus dans la liste verte du cahier des charges, répartis suivant les périodes de l'année. Ils sont choisis en fonction de leur efficacité biologique et de leur toxicité sur les auxiliaires. Conformément à la règle de l'alternance des matières actives, le cahier des charges comporte aussi une liste orange de produits tolérés, à n'utiliser qu'en cas de problème phytosanitaire majeur. Tout produit non mentionné sur la liste est interdit.

Cet engagement régit également les relations du producteur avec le technicien de terrain. Au cours de la campagne culturale, l'agriculteur reçoit au moins 4 visites d'un technicien agréé par le Comipy sur ses vergers, qui le conseille sur les méthodes de protection intégrée et le choix des produits en fonction de ses résultats de piégeage d'insectes.

Toutes les opérations dans le verger sont consignées, en principe, dans un cahier cultural proposé par le Comipy et présenté au technicien lors des visites.

Une lettre d'engagement co-signée par l'agriculteur et par son conseiller technique officialise le respect du cahier des charges Plaisirs de Cocagne et agréé l'agriculteur pour l'année.

Une liste de techniciens agréés pour la pratique de la protection intégrée regroupe 23 agents de différents organismes, tous adhérents à la coordination technique régionale.

Des entretiens semi-directifs avec quelques arboriculteurs (7 producteurs du sud de la France), engagés dans la démarche nous ont permis d'apprécier l'importance de la maîtrise des savoir-faire et surtout de leur motivation pour démarrer les pratiques d'agriculture intégrée. Elles se révèlent en effet plus exigeantes en temps d'observation et en main d'œuvre pour la récolte, et plus contraignantes pour le risque supérieur qu'elles entraînent.

Mais les premiers essais en protection raisonnée ayant donné des résultats spectaculaires, notamment pour le psylle du poirier et l'araignée rouge en pommier, la protection intégrée est devenue une méthode incontournable de gestion des vergers: "on est incapable de s'en passer".

En effet, des avantages immédiats sont perçus: financiers d'abord, car des économies sont réalisées sur les charges par hectare, écologiques ensuite car les vergers retrouvent un équilibre de la population d'insectes et pour certains parasites on assiste même à des disparitions.

Pourtant, les agriculteurs interrogés ne sont pas des philanthropes: « Le prix de revient est encore lié au tonnage et le critère de rentabilité numéro un, c'est le rendement. En dessous de 60 tonnes/ha, on perd de l'argent ».

Dans une large majorité, ils sont rémunérés suivant la qualité visuelle, quelquefois gustative, mais jamais pour la qualité sanitaire. La hausse de leur revenu dépend de leur effort à produire des fruits de catégorie Extra ou I qui peuvent recevoir la marque Plaisirs de Cocagne.

On comprend qu'il y ait encore d'autres efforts techniques à faire pour maîtriser la production intégrée, qui conduit souvent à une baisse du rendement (% de pertes plus élevé) mais le principal facteur de développement va être sa valorisation économique, qui va servir de levier pour assurer le développement de ces pratiques.

Cette première étape dans la démarche de qualité spécifique met en évidence le manque d'expérience dans une telle opération de l'ensemble des protagonistes. La limite est floue entre les mesures obligatoires et les mesures conseillées dans le cahier des charges. L'absence de contrôle n'incite pas toujours à la rigueur. De plus, les producteurs doivent appliquer un cahier des charges pour lequel ils n'ont pas participé à l'élaboration.

2) Dans les stations fruitières :

Le second lieu de production de la qualité se situe au niveau des entreprises en aval des exploitations agricoles. Là aussi un **cahier des charges « expédition »** est rédigé par la coordination technique pour les stations fruitières, qui tient compte de la variété, des dates de mise en marché, de la qualité sanitaire (protection intégrée des vergers), de l'aspect extérieur des fruits selon les normes européennes, du calibre, des indices de qualité gustative, du conditionnement et de l'emballage.

C'est une façon d'harmoniser les pratiques de chacune des 450 stations fruitières régionales pour parvenir à un produit aux caractéristiques communes portant la marque Plaisirs de Cognac.

** Les engagements des entreprises*

Les entreprises engagées dans la démarche Plaisirs de Cognac ont démarré pour la plupart une démarche qualité sous l'impulsion du Comipy. En effet, le Comipy exige plusieurs conditions pour agréer une entreprise :

- 1) l'entreprise doit être conventionnée pour l'auto-contrôle par le service régional de la répression des fraudes.
- 2) l'entreprise doit formaliser son travail dans un manuel qualité en détaillant les procédures d'agrément à l'entrée et à la sortie.
- 3) une personne doit être désignée comme responsable qualité dans l'entreprise, sa mission consistant à vérifier l'agrément.

Dans l'application, nous avons constaté sur plusieurs années une participation frileuse des stations à la démarche régionale, car elle se rajoute à leurs stratégies commerciales individuelles. C'est le Comipy qui les a amené à une démarche d'assurance qualité pour la plupart, ce qui augmente les contraintes notamment dans la rédaction des procédures. Toutes les stations n'adhèrent pas, car elles se retrouvent ensuite en concurrence sur les marchés, où elles n'appliquent pas forcément le même prix de vente pour les produits Plaisirs de Cognac, signe qui se superpose à leurs marques d'entreprise.

Leur diversité en terme de volumes traités, d'équipements, de clientèle différente rend difficile l'homogénéisation des produits sous signe régional et les niveaux de contrôle sont différents⁷⁷.

⁷⁷ A titre d'exemple l'une des entreprises réalise un contrôle sur tous les lots, un lot représentant des fruits issus de la même parcelle, du même porte-greffe, de la même variété et du même jour de cueille. Dans une autre entreprise un lot va représenter 3 jours de cueille. La traçabilité est différente.

* Le système de contrôle de la qualité spécifique

En 1992 et 1993, le Comipy comprend que le processus de normalisation et de certification devient impératif pour les produits sous marque régionale Plaisirs de Cocagne et à plus long terme stratégique. Il choisit alors d'entreprendre une démarche de certification de conformité du produit et engage un travail de fond avec un organisme certificateur pour refaire un cahier des charges et définir un plan de contrôle.

Un audit des différents opérateurs révèle les points faibles de chaque maillon de la filière qui bloqueraient le passage à la certification. Le Comipy choisit alors de tester le cahier des charges Plaisirs de Cocagne et de réaliser des auto-contrôles pendant quelques années, avant d'engager la procédure de certification, qui excluerait juridiquement les membres non conformes. C'est pourquoi un plan de contrôle a été mis en place pour la campagne 1994/95 dans le but de favoriser l'obtention de produits de qualité conformes aux cahiers des charges régionaux.

Ce plan définit les points critiques devant faire l'objet de vérifications systématiques pour chaque opération (production, récolte, station, distribution) et le contrôle est réalisé par le responsable Qualité du Comipy. Celui-ci examine l'application du cahier des charges et vérifie la tenue du cahier culturel des arboriculteurs engagés dans la démarche selon un échantillon de 5% des producteurs. Le contrôle se fait au moment de la récolte.

Le responsable Qualité du Comipy contrôle ensuite toutes les stations qui sont engagées dans la démarche, en vérifiant la présence du responsable qualité, la formation des agréateurs, le manuel qualité, les fiches d'agrèage et les fiches d'enregistrement des expéditions Plaisirs de Cocagne.

Des contrôles magasins au stade distribution sont également prévus. En cas de "non conformité" l'opérateur est tenu de mettre rapidement en place des actions correctives ou de renoncer à l'utilisation de la signature commune.

Le respect de la procédure de contrôle de la qualité des fruits dans laquelle s'est engagé le Comipy met en évidence, en plus d'une logique interne d'extension du marché, une volonté de *dynamiser et de réorganiser la production par une amélioration de la qualification des agriculteurs et de leur savoir-faire.*

* La commercialisation des produits

La section marketing du Comipy a commencé dès 1992 à mettre en avant les techniques de protection intégrée réalisées dans les vergers, pour sensibiliser les acheteurs à ces pratiques contraignantes. Pour cela, différents supports ont été utilisés, tels que des films d'information, des affiches, des mailings expliquant les caractéristiques du cahier des charges et argumentant les qualités des produits. Un investissement important en publi-promotion a été engagé en plus d'une formation spécifique des agents commerciaux pour "faire passer le message" i.e expliquer ce qu'est la protection intégrée.

Mais le message est-il trop complexe, comporte-t-il trop d'informations techniques ? Le fait est que les réponses sont timides chez les acheteurs car le concept de produit intégré leur paraît trop ambigu et impossible à valoriser commercialement. Ils refusent d'attribuer une valeur supplémentaire au produit et de le payer plus cher uniquement sur cet argument relatif à la production.

Par contre, l'année suivante ils précisent leur demande pour des produits de bonne qualité sanitaire (absence de pesticides), prétendant satisfaire ainsi les nouvelles exigences des consommateurs, mais tout en étant d'une qualité gustative supérieure.

Les efforts antérieurs du syndicat sur la qualité gustative des produits, valorisés par la marque "Plaisirs de Cocagne" sont ainsi reconnus, et dès 1994 un cahier des charges "Production Intégrée" pour la pomme associe l'utilisation des méthodes de l'agriculture intégrée et les exigences de qualité gustative sur le produit final.

Du côté des producteurs et des stations fruitières, le bilan des premières années d'application du cahier des charges Plaisirs de Cocagne est plutôt mitigé avec un trop faible volume de production en produits signés Plaisirs de Cocagne.

Sur le plan de la qualité, la production régionale se classe globalement suivant 3 types:

- une qualité identifiée "haut de gamme" représentée par seulement 15000 tonnes de fruits Plaisirs de Cocagne et 160000 tonnes exportées.
- une qualité standard de 200000 tonnes.
- un bas de gamme d'environ 30000 tonnes.

Le Comipy décide d'une réorientation stratégique de la démarche. Son rôle initial était de faire connaître la région Midi-Pyrénées, aussi le changement va permettre d'orienter 60% du volume de production de la région sous la marque Plaisirs de Cocagne.

Les nouveaux objectifs sont alors « d'offrir tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation, une garantie fiable, des produits d'un bon standard de qualité, en quantité importante, identifiés par une signature commune "Plaisirs de Cocagne" ».

Le but est de parvenir à commercialiser 60% de la production régionale sous la marque commune. Les points forts de cette réorientation vont être :

- l'ouverture sur les marchés étrangers
- un nouvel organigramme pour le Comipy et la mise en place d'une commission marketing
- un allègement du cahier des charges pour s'adapter aux conditions climatiques régionales et augmenter les volumes.(Elargissement à la catégorie Extra et I).
- la mise en place de la signature commune
- l'étude de la mise en place d'une certification produit
- davantage de transparence à l'amont entre les stations et les producteurs
- un manuel de qualité des entreprises.

Une évolution du cahier des charges est décidée. Elle va consister à baisser les critères gustatifs pour s'adapter aux conditions climatiques de la région et permettre une augmentation de la masse critique. Cela va avoir une incidence directe à la production (augmentation des volumes en Plaisirs de Cocagne) mais surtout auprès des distributeurs, en terme négatif car il n'est jamais très commercial de diminuer les critères de qualité sur un produit supposé haut de gamme.

Le signe de qualité va également évoluer. Il passe initialement d'une marque collective régionale "Plaisirs de Cocagne", qui a réussi à s'imposer comme marque commerciale par rapport à la marque d'entreprise malgré une certaine confusion à l'aval (notamment sur les prix), à une signature commune qui doit s'associer à la marque d'entreprise comme marque commerciale. Elle permet ainsi à l'entreprise de communiquer sur sa marque propre, et la responsabilise quant à l'utilisation d'un signe de qualité collectif.

* Analyse de la démarche de qualification des produits Plaisirs de Cocagne

Dans ce processus de création d'un nouveau produit de qualité plus respectueux de l'environnement, nous pouvons dégager deux étapes :

- la construction d'un accord sur la qualité du produit
- la mise à l'épreuve de cet accord sur le marché ;

La première étape, suivant bien sûr la réflexion préalable d'innovation de produit que nous avons évoqué dans la description précédente de la démarche Plaisirs de Cocagne, concerne surtout l'organisation dans ses composantes internes. Elle permet de *fonder l'évaluation de la qualité des produits* identifiés Plaisirs de Cocagne.

Celle-ci va reposer sur le respect d'un ensemble de normes et en particulier sur la soumission à un cahier des charges, qui va conférer sa distinction au PQRE.

La justification de la qualité spécifique de ces produits va conduire à la production de *preuves contrôlables*, qui vont concerner les analyses de résidus sur fruits, les tests de qualité gustative et les procédures d'auto-contrôle du respect du cahier des charges.

Nous constatons ensuite la *matérialisation de l'accord sur la qualité* qui prend la forme d'un contrat. Celui-ci est le résultat d'une négociation sur la définition de la qualité du produit (présence de sous-groupes de travail dans les sections par produit).

Le producteur signe un engagement à respecter le cahier des charges, qui représente la mise en forme de l'accord et qui fixe les engagements mutuels avec le Comipy. Cette contractualisation vise à fidéliser les agriculteurs et à accroître la qualité globale de leurs livraisons.

Les stations s'engagent également sur l'année, à suivre la démarche qualité consignée aussi dans un cahier des charges appelé le Manuel Qualité.

Cette étape de construction de l'accord sur la qualité est aussi l'étape où se définissent les règles et où se négocie le niveau des contraintes. Il faut bien se rendre compte que *cette définition des règles dépend du niveau de différenciation des produits* (lié à l'état de la concurrence) *et du poids respectif des groupes d'agents engagés dans la négociation*.

Elle va permettre au niveau de l'organisation, la définition d'un savoir commun qui participe à la structuration interne, et qui s'est élaboré dans la caractérisation des conditions particulières de production.

La seconde étape est relative à la mise à l'épreuve de l'accord sur la qualité. Elle concerne surtout l'organisation dans ses dimensions « externes » tournées vers le marché et les autres agents économiques. En effet la qualification d'un produit ne découle pas uniquement de ses caractéristiques intrinsèques mais aussi du rapport social qui en est le support.

Pour valider cette définition du PQRE Plaisirs de Cocagne, et lui donner un sens plus général, le produit devra subir l'épreuve de réalité⁷⁸. La vente de PQRE va forcer l'organisation à changer de marché, d'une certaine manière, même si les partenaires commerciaux restent les mêmes. C'est l'insertion dans un mode de concurrence fondé sur la qualité et non sur le prix et le coût.

Les clients vont participer à leur tour à la négociation sur la définition de la qualité et manifester leur approbation ou leur désaccord.

⁷⁸ Au sens de SALAIS R., STORPER M., 1994.

** Les différents problèmes de la démarche du Comipy*

La présentation rapide de la démarche révèle plusieurs éléments ayant conduit à l'échec commercial, dans la tentative de valorisation de la qualité spécifique des fruits Plaisirs de Cocagne attachée au mode de production.

Nous avons dégagé tout d'abord l'aspect concernant la **motivation des différents agents à s'impliquer dans la démarche**, dans la mesure où ils s'engagent de façon contractuelle mais trop faiblement incitative.

Pour l'agriculteur, la motivation à pratiquer la protection intégrée doit venir d'un intérêt personnel car il n'y a pas de différence de paiement pour la qualité gustative et les techniques productives. Son revenu dépend toujours de la qualité visuelle de ses produits et les efforts liés au changement de pratique ne sont pas récompensés. L'accord sur la qualité des produits, matérialisé par l'engagement, ne garantit pas l'assurance d'une plus-value. Toutefois quelques avantages sont tirés de la diminution d'intrants, de la tenue d'un cahier cultural et du passage régulier d'un technicien dans les vergers.

Les stations fruitières sont amenées à la démarche d'assurance qualité par le Comipy. Cela signifie pour elles une augmentation des contraintes pour écrire les procédures, aussi toutes n'adhèrent pas car cela remet en cause leurs choix d'investissements et d'équipement. Elles sont conscientes de la nécessité d'assurer la traçabilité de leurs produits mais elles n'ont aucune incitation économique à le faire. De plus, elles sont très différentes sur le plan des capacités de conservation, d'agrégation, de suivi des lots, de mesure de la qualité gustative. Cela met en évidence une hétérogénéité dans la qualité des fruits Plaisirs de Cocagne, malgré un cahier des charges commun.

Sur le plan commercial, le nombre important de marques d'entreprises gêne la marque collective régionale à plusieurs niveaux: cela enlève des volumes de production en Plaisirs de Cocagne et donc alourdit les charges de contrôles et de publi-promotion, amortis sur de trop faibles volumes ; cela multiplie les cahiers des charges par produit des entreprises ; cela donne une image atomisée face à la distribution alors que l'objectif de Plaisirs de Cocagne était plutôt de fédérer la production pour donner une image cohérente de la qualité de la région.

Les acheteurs (distributeurs) sont, quant à eux, très intéressés par les marques d'entreprise car ils entretiennent des relations suivies avec leurs fournisseurs, la plupart ne travaillant plus sur appel d'offre. Leurs relations s'établissent toujours sur la base d'un cahier des charges spécifique par client. Il va concerner la qualité gustative, le degré de maturité, de plus en plus le respect de l'environnement ; en effet depuis deux ou trois ans les distributeurs se montrent soucieux des problèmes de résidus de pesticides.

Pour eux, la qualité est représentée par des lots homogènes, des fruits cueillis à maturité, bien présentés, et un produit conforme aux normes et au cahier des charges. C'est pourquoi ils sont très réceptifs pour une démarche de certification de produit qui représente une sécurité supplémentaire dans l'achat. Ils introduisent également la notion de qualité du service, c'est à dire toutes les prestations accompagnant le produit (délai des commandes, animation des rayons, certification des stations).

Le second élément qui a généré des problèmes dans la démarche, concerne la **participation des différents groupes d'agents économiques à la construction de l'accord sur la qualité**. Il est fortement relié au premier. En effet, nous avons constaté que les différentes étapes suivies pour l'élaboration du PQRE et pour la définition de sa qualité ont surtout été le travail des membres du conseil d'administration et de l'équipe technique du Comipy et de la coordination technique fruitière, les agents économiques ayant insuffisamment pris part à l'élaboration des cahiers des charges et des différentes procédures.

Un troisième élément, en relation avec le précédent, concerne le **manque de coordination commerciale** entre les différentes structures membres de l'organisation pour commercialiser les produits Plaisirs de Cocagne. Il vient de l'absence d'implication des différentes entreprises dans la démarche collective et de l'absence d'un directeur commercial unique dont la fonction serait de centraliser les offres et les demandes en Plaisirs de Cocagne, comme cela existe dans d'autres régions fruitières.

De plus, sur le plan marketing, le changement d'orientation consistant à diminuer les niveaux de qualité du cahier des charges pour augmenter les volumes a porté un coup terrible à l'image des produits Plaisirs de Cocagne. La stratégie de volume est bien incompatible avec une stratégie de qualité telle qu'elle était élaborée initialement.

Malgré cela, cette démarche de qualité régionale reste une gageure dans le sens où elle tente de maîtriser la variabilité de la qualité des produits à l'échelle d'un bassin de production régional, pour des produits fortement sensibles aux conditions agro-climatiques et aux pratiques techniques des agriculteurs.

Le choix de la qualité associée à la méthode de production respectant l'environnement a entraîné des transformations dans les dispositifs de coordination soutenant les différentes activités de l'organisation. Cela a contraint le Comipy de revoir complètement son organigramme pour assurer une meilleure cohérence dans les relations entre les différents partenaires techniques, financiers, professionnels ou commerciaux.

En conséquence, il semble que la qualité soit une variable de décision stratégique dans les relations commerciales et qu'elle serve aussi de principe de management organisationnel au sein de l'organisation économique qui fait le choix de différencier ainsi ses produits.

Par contre, l'organisation régionale s'est avérée incapable de valoriser commercialement l'effort des producteurs dans l'application de techniques plus respectueuses de l'environnement. La définition de la qualité spécifique des produits signés Plaisirs de Cognac n'a pas fait l'objet d'un consensus avec les partenaires commerciaux.

Dans la section suivante, nous allons présenter les éléments de la théorie économique qui participent à la compréhension des relations de coordination des agents économiques, en choisissant des outils permettant d'appréhender la prise en compte de la qualité spécifique de nos PQRE.

Section 2 : Analyse théorique des conditions de la qualité spécifique: la nécessité de favoriser la coordination entre les agents dans la construction d'une définition commune.

Nous venons de voir la difficulté d'une organisation à élaborer une définition de la qualité spécifique d'un produit qui soit compréhensible par tous les partenaires. Le problème concerne la *genèse de l'accord autour de la définition de la qualité*.

Nous choisissons maintenant d'aborder les différentes façons proposées par les économistes pour expliquer la manière dont les agents coordonnent leurs activités, en nous focalisant plus particulièrement sur les relations d'échange de produits, appelées aussi transactions.

En économie trois modes principaux de coordination des agents coexistent: il s'agit du marché, des contrats et de l'intégration verticale.

Le **marché** recouvre toutes les situations où le prix reste le mécanisme principal de coordination des agents, dont les liens formels sont inexistantes ou ténus. Il s'applique parfaitement aux transactions mettant en jeu des produits standards et interchangeables.

La notion de **contrat** s'est développée dans l'analyse économique moderne pour pallier les manques des analyses traditionnelles du marché. Elle désigne des accords ex-ante inter-individuels qu'ils soient écrits ou non, implicites ou explicites. Le contrat se réalise dans

des situations où le marché serait particulièrement inefficace (cas de risque moral ou d'information asymétrique). Il a pour fonction de limiter l'incertitude concernant le comportement des partenaires. Il va être utilisé dans les transactions portant sur des produits non standards, ayant des caractéristiques particulières.

L'**intégration verticale** est le degré maximum de la coordination verticale où l'un des agents réalise lui-même l'opération qu'il demandait précédemment à l'autre agent. Elle concerne des produits très spécifiques.

Pour diminuer l'incertitude générée par la qualité, les organisations productives et leurs clients vont avoir recours à une officialisation de leur relation par l'intermédiaire de contrats ou de règles à établir.

I.2.A. Des contrats aux coûts de transaction : approches théoriques de la coordination

Les analyses économiques des contrats cherchent à déterminer les modalités d'émergence des règles qui régulent les systèmes sociaux et analysent la nature de ces règles. Elles concernent aussi les contrats "sociaux" plus ou moins explicites entre agents. FAVEREAU utilise à ce titre le terme de théorie standard étendue pour décrire la transformation de la théorie économique traditionnelle, qui s'étend aux domaines de l'organisation, de l'institution et des normes sociales, pour les « endogénéiser sous la forme d'un arrangement contractuel optimal entre deux ou plusieurs individus⁷⁹ ». La théorie des contrats⁸⁰ désigne les modèles d'incitation et d'agence et les approches néo-institutionnalistes de WILLIAMSON.

A la suite de BROUSSEAU (1993), nous pouvons attribuer trois fonctions principales aux contrats, qui se révèlent des moyens permettant aux contractants

- de réussir leur coordination,
- d'assurer l'exécution des engagements,
- de partager la quasi-rente générée.

L'économie des contrats se caractérise par trois courants théoriques qui se dégagent d'une critique du mode de coordination classique par le marché (BROUSSEAU, 1993) :

⁷⁹ FAVEREAU O., 1989 b.

⁸⁰ L'appellation de théorie des contrats est riche d'ambiguïtés. Elle est juste si l'on admet que les contrats concernent l'étude des formes de coordination entre agents. Mais le risque est grand de diluer ainsi cette notion au point de lui retirer toute signification.

la théorie de l'agence, qui s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination se posant entre un principal et un agent dans des situations d'information asymétrique. L'agent peut choisir entre plusieurs possibilités de comportement, son action affecte le bien-être des deux parties, et les actions entreprises par l'agent sont difficilement observables par le principal.

la théorie néo-institutionnelle des coûts de transaction, qui ne se réduit pas à l'étude des seules relations d'agence. C'est une théorie des contrats et des organisations entre agents économiques éprouvant un intérêt à coopérer ou échanger. Le contrat est alors une structure de régulation articulant des procédures de contrôle, un mécanisme de direction et un système d'incitations au respect des termes du contrat.

la théorie des conventions se voulant l'approche la plus globale possible des problèmes d'organisation économique. En 1969, LEWIS a défini les conventions comme des régularités de comportements que l'on peut observer de la part de l'ensemble des individus d'une population donnée lorsqu'ils sont confrontés à un problème particulier.

Aux approches fondées sur des rapports purement rationnels stratégiques, elle oppose l'idée qu'il y a coopération, entente ou communication entre les partenaires de la relation économique. Un monde de non-coopération, purement marchand ne pourrait faire face à certaines situations rencontrées dans la vie économique telles que l'incomplétude des contrats, l'indétermination des équilibres ou la spécularité de la relation stratégique. Les auteurs de ce courant insistent sur la nécessité de repères de communication (le point focal de SCHELLING⁸¹) ou d'un capital cognitif commun, mécanisme complémentaire d'institution du lien commun.

Malgré leurs divergences, ces trois approches des contrats convergent sur plusieurs points. * Elles constituent des modes d'appréhension de plus en plus globaux des mécanismes inter-individuels de coordination.

* Elles relèvent toutes de l'individualisme méthodologique, qui stipule que tout phénomène n'est applicable qu'à partir du moment où l'on postule qu'il est le résultat de décisions individuelles. Le global est alors assimilé à une somme d'actions individuelles, et la société n'apparaît que dans les relations que l'échange tisse entre des individus réputés autonomes et agissant indépendamment les uns des autres.

* Elles définissent l'organisation comme le résultat des comportements individuels des agents économiques. Les individus sont conscients de leurs interdépendances et ils

⁸¹ SCHELLING définit ainsi un point focal: dans les problèmes de pure coordination, une solution émerge en raison de certaines qualités (proéminence, unicité, simplicité, symétrie). C'est un repère collectivement reconnu. L'exemple le plus souvent cité est la convention liée à la conduite à droite, ou des feux tricolores. Par contre la seule connaissance mutuelle n'est pas suffisante pour assurer la coopération.

coordonnent leurs actions de façon consciente en ne recourant pas au seul mécanisme des prix ne pouvant résumer toute l'information nécessaire à l'échange.

* La plupart du temps, les contrats résultent de l'imperfection de l'environnement informationnel et de la rationalité limitée des agents.

Cette hypothèse de rationalité limitée suppose que les agents ne disposent pas d'un savoir complet sur toutes les alternatives qui s'offrent à eux, notamment en terme de conséquence de leur choix. Elle s'oppose à la notion de rationalité substantielle qui conduit les agents à faire des choix individuellement et socialement optimaux. Il y a alors cohérence entre l'intentionnalité des décisions et leur résultat, du fait de la capacité des individus à envisager tous les paramètres de la décision. La théorie de l'agence (ou théorie des incitations) s'appuie sur cette hypothèse alors que les deux autres théories postulent une limite cognitive des individus.

A.1 : La théorie de l'agence

La relation d'agence se définit comme un contrat par lequel une personne, le principal, engage un agent pour exécuter une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Elle s'appuie sur une hypothèse de rationalité substantive, chaque partie cherchant à maximiser son utilité, et elle anticipe rationnellement l'effet d'une relation d'agence sur ses résultats futurs. De cette manière, la théorie de l'agence étudie les problèmes d'information imparfaite (relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents).

Compte tenu des problèmes d'asymétrie d'information entre le principal et l'agent, la théorie de l'agence se focalise sur la manière de construire un système d'incitation et de surveillance des actions de l'agent, afin qu'elles ne nuisent pas aux intérêts du principal. Cela conduit à des coûts d'agence supportés par les deux parties. Ces coûts recouvrent trois éléments⁸² :

- les dépenses de surveillance et d'incitation engagées par le principal pour orienter le comportement de l'agent (système d'intéressement par exemple) ;
- les coûts d'obligation qui sont supportés par l'agent et représentent les dépenses qu'il peut engager pour pouvoir garantir qu'il ne fera pas certaines actions pouvant léser le principal ;
- la perte résiduelle correspondant à l'écart entre le résultat de l'action de l'agent et ce qu'aurait pu être la maximisation effective du bien-être du principal.

⁸² Cf. CORIAT B., WEINSTEIN O., 1995.

Le meilleur contrat est donc celui qui minimise les coûts d'agence. Mais la focalisation sur des échanges individuels propre à cette théorie, néglige le fait que les contrats sont généralement inclus dans un système transactionnel plus vaste, fait de relations de pouvoir et de domination entre les agents.

La notion de sélection adverse et de risque moral contenue dans la théorie des incitations peut conduire à des situations de référence appelées « optimum de premier rang » et « optimum de second rang ». L'optimum de premier rang correspond au cas où, en l'absence d'asymétrie d'information, on fait payer aux assurés une prime correspondant à leur niveau de risque observable. Dans le cas de nos PQRE, on pourrait envisager la situation où l'on rémunère les producteurs sur la qualité observable de leurs produits.

L'optimum de second rang correspond à la situation où l'on intègre des pénalités et où l'on ne garantit plus l'assurance totale. Dans le cas des PQRE cela pourrait correspondre à une rémunération des produits sur la qualité analysée techniquement mais dont la totalité des produits ne correspond pas forcément à la qualité engagée dans le contrat initial (tri sélectif selon la qualité).

Aussi il n'y a pas une garantie que la totalité des produits sera rémunérée selon la qualité maximale. Les pénalités peuvent correspondre au pourcentage de mauvais produits.

Bien entendu, la théorie positive de l'agence se propose de donner les bases d'une théorie générale des formes organisationnelles, en considérant les organisations comme des noeuds de contrats entre les détenteurs de facteurs de production et leurs clients (JENSEN et MECKLING, 1976). La théorie s'intéresse alors aux relations contractuelles entre les partenaires au sein d'activités de production et fournit une méthode d'analyse pour les expliquer. Les exemples les plus courants concernent les contrats de distribution sélective ou de franchisage dans le cadre de relations fabricant-distributeur.

Nous pouvons discerner à ce stade des limites à cette approche contractualiste, dans la mesure où elle s'appuie sur des principes d'optimisation du calcul économique. Les ensembles de choix possibles sont donnés de telle sorte que la question reste celle de la sélection du meilleur choix, les agents étant toujours à la frontière d'efficacité de leurs ensembles de choix. L'organisation n'est alors pas autre chose qu'un arrangement contractuel optimal entre des agents individuels substantiellement rationnels.

De plus, dans ce référentiel théorique, les relations de long terme entre les agents sont rattachées aux mécanismes incitatifs, seuls garants de la stabilité. Cependant cette approche occulte les éléments plus spontanés d'une pérennité des relations de coordination, tels que la

confiance, la bonne foi, la réputation, la loyauté ; L'intérêt porté aux problèmes de sélection adverse, de risque moral et d'opportunisme reste fort et entraîne un traitement dynamique restrictif ne tenant qu'aux seuls mécanismes incitatifs.

A.2 : La théorie des coûts de transaction

L'origine de cette théorie est attribuée à COASE avec son article fondateur de 1937. Dans sa réflexion sur la structure interne de l'entreprise et sur sa raison d'être comme mode de coordination, il est conduit à poser la question de l'émergence de la firme dont il justifie l'existence indépendamment du marché. L'entreprise est une structure qui permet de réduire les coûts de transaction liés à l'utilisation du mécanisme des prix. Il s'agit principalement des coûts attachés à la négociation des contrats et des coûts de recours au marché (recherche d'information sur les prix).

WILLIAMSON (1985) reprend cette notion de coût de transaction et poursuit l'intuition de COASE en élaborant un modèle théorique qui place la transaction comme unité fondamentale de l'analyse économique. Il affirme qu'on peut ainsi déterminer les raisons conduisant à un mode donné d'organisation. Il repère l'existence de **plusieurs formes organisationnelles possibles dont le but est de réduire les coûts de transaction**. Ce sont le marché, la hiérarchie et les formes intermédiaires (ou hybrides) qui incluent les accords de coopération. La firme et le marché constituent des modes discrets de coordination qui organisent conjointement les transactions.

De cette manière, il souhaite expliquer les conditions favorables à la coopération des agents dans un contexte d'information imparfaite. **Les paramètres primordiaux de l'analyse sont le coût de la transaction, le contexte de la transaction et le type de transaction.**

Les coûts de transaction sont les coûts résultant du fonctionnement du système économique. On peut distinguer deux types de coûts:

- les coûts *ex ante* décrits par COASE, qui correspondent aux coûts liés à la recherche d'information, à la mise en oeuvre de la relation, et au contrôle des réalisations par rapport aux spécifications des transactions.

- les coûts *ex post* relatifs à la mise en oeuvre de la transaction, pour garantir son bon déroulement. Ce sont les coûts liés à la structure de contrôle qui veille à l'exécution des contrats, les coûts de renégociation d'un contrat et les coûts d'opportunité représentés par l'immobilisation d'actifs garantissant le respect des règles du contrat.

Le contexte de la transaction est fondamental pour la formation du coût de l'échange. L'apport majeur de WILLIAMSON vient de sa tentative d'intégrer des modèles économiques et des modèles comportementaux pour construire sa théorie, qui tient compte de l'influence

des facteurs humains et des facteurs de l'environnement. Son modèle s'appuie sur une série d'hypothèses comportementales, en ce qui concerne la rationalité des agents et leur opportunisme.

De même, est observée la nature économique des transactions favorisant le choix de la forme institutionnelle. Certains critères sont inspirés de doctrines juridiques fondant les arrangements institutionnels.

- les hypothèses comportementales.

WILLIAMSON emprunte à SIMON des éléments psycho-sociologiques pour élargir les hypothèses du modèle néo-classique en proposant deux hypothèses comportementales.

La première décrit le principe de rationalité limitée, affecté au fonctionnement des agents dans les situations économiques qu'ils rencontrent. La rationalité et la recherche de l'efficacité restent le fondement de la compréhension des comportements et des organisations. Mais elle est reformulée dans la lignée de SIMON. Elle peut se décrire comme une limite cognitive des individus, qui implique la simplification des problèmes de décision, du fait des difficultés de l'individu pour accumuler l'information et à l'organiser à des fins de traitement.

De cette façon, WILLIAMSON conçoit des agents rationnels qui poursuivent leur intérêt individuel en maximisant leur utilité et en minimisant leurs coûts, mais sont limités dans la formulation et la résolution de problèmes complexes.

Ainsi les contrats qui vont s'établir entre agents seront forcément incomplets car ils ne pourront déterminer l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de la transaction. C'est pourquoi les conditions du déroulement ex post d'une relation contractuelle prennent autant d'importance.

La seconde hypothèse comportementale concerne l'opportunisme des agents. L'individu recherche son propre intérêt en priorité, lors d'une transaction. **L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent**, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions. C'est généralement dans des situations d'asymétrie d'information (par exemple sur la qualité d'un produit ou sur les aléas de sa production) que se présentent ces comportements opportunistes, alliant tricherie, manquement aux engagements, ou déformation d'information.

A la suite de CORIAT et WEINSTEIN (1995), on peut distinguer l'opportunisme ex ante, quand il y a tricherie avant passation du contrat, qui conduit au problème de sélection adverse, et l'opportunisme ex post, qui se présente quand il y a tricherie pendant l'exécution du contrat, conduisant au problème de risque moral.

Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction (coût de négociation et de supervision).

- la nature des transactions

Dans la théorie des coûts de transaction, les paramètres primordiaux de l'analyse sont les coûts de la transaction, le contexte et le type de la transaction. Si les biens échangés par contrat ne sont pas standards, par opposition aux transactions de marchés, les parties doivent effectuer des investissements spécifiques à ces transactions.

WILLIAMSON propose **trois caractéristiques permettant de différencier les transactions** : le besoin de support spécifique pour leur réalisation (on parle alors de spécificité des actifs engagés), le degré d'incertitude et la fréquence de renouvellement. Leurs effets se conjuguent et génèrent des coûts de transaction.

Les actifs correspondent aux investissements durables nécessaires pour réaliser une transaction. WILLIAMSON en distingue quatre types : la localisation, les actifs physiques, les actifs humains, les autres investissements ou actifs dédiés.

La spécificité de ces actifs est fonction du degré avec lequel ils peuvent être utilisés pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de valeur.

Dans tous les cas, elle change radicalement la nature des relations entre agents. « La transaction ne peut plus être ni anonyme ni purement instantanée; il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties⁸³ ». Cela aura une influence sur la forme contractuelle choisie.

La fréquence de la relation est importante dès que la transaction nécessite un investissement spécifique. Celui-ci incite à la mise en place d'une forme organisationnelle spécialisée mais cela a un coût qui se justifiera si la transaction est importante et qu'elle se répète.

L'incertitude qui est prise en compte par WILLIAMSON est une incertitude non probabilisable. Elle concerne le comportement des agents, soit l'incertitude liée au fait que chaque agent agit à partir de conjectures sur le comportement des autres, avec le risque d'opportunisme qui va contrarier la relation en cas d'actifs spécifiques.

Cela permet de mesurer la difficulté de rédiger un contrat complet. Les coûts de transaction vont varier directement avec le besoin de s'adapter à des événements imprévus tenant à la spécificité des actifs. Si les actifs sont standards, l'opportunisme peut se manifester plus facilement à moindre frais.

⁸³ WILLIAMSON O. E., 1985, p. 52.

- le choix de la forme institutionnelle

Une fois posées les bases micro-analytiques de sa théorie, WILLIAMSON s'attache à expliquer la diversité des formes d'organisation. Il définit trois formes juridiques de contrat : le contrat classique, support de la transaction de marché ponctuelle, le contrat néo-classique recourant à l'arbitrage d'un tiers, et le contrat personnalisé.

Le contrat classique est établi dans un contexte de faible incertitude et les relations entre les contractants sont impersonnelles et ponctuelles.

Le contrat néo-classique caractérise une relation de long terme où les agents sont interdépendants et où l'incertitude est plus grande. Il permet de faire face aux imprévus grâce à l'arbitrage d'une tierce partie. Il est toujours incomplet et implique un certain degré de confiance entre les parties.

Le contrat personnalisé correspond à l'organisation hiérarchique interne de la firme. En cas de litige les parties s'appuient sur la hiérarchie, qui dote ce contrat d'une capacité d'adaptation plus grande que les précédents.

En combinant les trois dimensions de la transaction, WILLIAMSON va dégager les structures de gouvernance qui régulent le mieux les différentes situations contractuelles. Il propose comme arrangements institutionnels (« governance structures ») des relations inter-individuelles, le marché, la hiérarchie et les formes hybrides de gouvernance. Les organisations pallient ainsi les défaillances des individus, matérialisées par des contrats incomplets. **Le choix d'un arrangement institutionnel sera fonction de son efficacité à minimiser les coûts de transaction et de production.**

A l'origine de ses travaux, WILLIAMSON place l'organisation aux antipodes du marché, mais l'évolution depuis 1985 et notamment l'article de 1991 marquent une reconnaissance de formes hybrides intermédiaires de coordination économique. De nombreux auteurs ont souligné l'existence de rapports contractuels différents des rapports purement marchands ou de l'intégration totale, un certain nombre d'accords de coopération se situant entre ces deux extrêmes.

WILLIAMSON définit ces formes intermédiaires comme incluant « des modes variés de contrats de long terme, des relations commerciales réciproques et des contrats de franchise ». Elles se caractérisent par « des incitations plus ou moins fortes, un degré modéré d'instruments de contrôle, fournissant des adaptations plus ou moins fortes, et fonctionnant sur une base semi-légaliste de régime contractuel⁸⁴ ».

⁸⁴ WILLIAMSON O. E., 1991.

A-3 : Application aux produits de qualité respectueux de l'environnement

Les théories de l'agence et des coûts de transaction définissent un concept de coût de coordination que les agents chercheraient à minimiser. Mais il est difficile de le mesurer dès lors que le système des prix est imparfait et que les caractéristiques de l'univers économique dans l'état idéal sont difficilement imaginables par les acteurs. Plutôt que de postuler que les contractants minimisent les coûts de coordination, il vaudrait mieux considérer qu'ils cherchent à maximiser d'un point de vue individuel le rapport performance/coût des arrangements contractuels et que le résultat ne coïncide pas forcément avec l'intérêt général.

De même, l'existence de ressources dédiées à la transaction est admise comme allant de soi, sans qu'on ait une véritable explication de leur origine. Ne pourrait-on pas imaginer, à la suite de BROUSSEAU (1993) que l'un des objectifs de la coordination pourrait être d'organiser la création de ressources de manière efficace et non simplement en favoriser l'échange.

Notre problématique concerne de nouvelles caractéristiques des processus de production ayant trait au respect de l'environnement. Cela nécessite le recours à des ressources spécifiques dans le sens où « elles n'existent que par leur participation à ces processus de production particuliers dont elles sont la manière d'être⁸⁵ ».

Les PQRE qui nous préoccupent, véhiculent, en plus de la qualité, une information spécifique liée à leur mode de production, qui s'avère difficile à valoriser sur le marché (le message en direction des consommateurs n'est pas toujours simple⁸⁶). Ils font référence à un système de valeurs, ce qui n'est pas sans conséquences sur leur commercialisation. **La nécessité d'une objectivation de la qualité, c'est à dire d'une évaluation des perceptions de la qualité par rapport à des critères mesurables va s'imposer.** La coordination marchande va alors rendre compte des difficultés d'assemblage des nombreux facteurs nécessaires à l'obtention du produit final et à sa définition.

Nous avons pu constater, à travers les exemples empiriques, que la définition du PQRE est issue d'un processus social de construction qui s'effectue sur une échelle de temps historique. En effet, l'accord sur la qualité n'est pas intemporel mais subit une renégociation

⁸⁵ GAFFARD J.-L., 1990c, p. 333.

⁸⁶ Pour les produits de l'agriculture biologique il peut se résumer par ni...ni...pour ni engrais chimiques, ni pesticides. Mais pour les produits de l'agriculture intégrée ce n'est pas aussi simple d'expliquer le raisonnement des doses d'intrants aux consommateurs.

permanente, dans un processus de relation continu, en fonction des besoins du client et des contraintes des producteurs qui peuvent changer.

Il faut ainsi prendre en compte la durée et la dynamique de la coordination, ce que parvient difficilement à faire l'économie des coûts de transaction qui se révèle une analyse plutôt figée des coordinations, ou la théorie de l'agence trop centrée sur des relations inter-individuelles.

Pourtant, l'adoption d'une perspective dynamique modifie la probabilité et les modalités de manifestation de l'opportunisme. Les mécanismes de surveillance, de répression et d'incitation qui sont imaginés pour prévenir l'opportunisme sont peu nécessaires dans la mesure où les relations entre agents s'inscrivent dans la durée. Cela donne une dimension nouvelle au problème d'asymétrie informationnelle.

L'introduction de la dynamique permet également de prendre en considération les schémas d'incitation avec report temporel des récompenses. La réputation a des répercussions sur la propension des agents à traiter entre eux et sur la nature de leur comportement.

Enfin, le traitement des questions sur la qualité des produits, uniquement en terme d'information paraît insuffisant car on doit pouvoir analyser les situations où, même dotés de toutes les informations disponibles, les agents ne pourraient parvenir à un accord général sur la définition de la qualité.

Pour étudier la stabilité de la relation de coordination, il convient toutefois de prendre en compte les **phénomènes de pouvoir** attachés aux différents poids des agents et des statuts des entreprises qui y participent. Ce sont des éléments qui interviennent dans la pratique de la coopération. Mais la théorie de l'agence se refuse à toute idée de hiérarchie ou de rapport de pouvoir entre les agents et ne prend pas en compte les possibilités d'inégalité dans la position des agents, même pour leur dotations initiales de facteurs⁸⁷.

Les individus améliorent leur information et acquièrent une expérience commune dans la coordination par un phénomène d'interdépendance croissante. L'expérience ainsi acquise constitue bien un savoir collectif. Le renforcement de la spécialisation réciproque explique la stabilité des coalitions. Les agents perçoivent ainsi l'intérêt d'un comportement coopératif.

Selon FAVEREAU, l'intégration des modes d'allocation des ressources autres que le marché dans la ligne du cadre standard, s'opère de façon réductrice à travers la contractualisation des règles ou des institutions qui les régissent. L'objet central de

⁸⁷ Cf. CORIAT B., WEINSTEIN O., 1995, p. 103.

l'économie se déplace alors vers le contrat (FAVEREAU, 1989b) qui régit les relations au sein d'une firme ou entre entreprises, les relations entre individus étant nécessairement intentionnelles.

L'école des conventions cherche à élargir cette approche en posant que :

- les relations entre individus peuvent prendre un caractère inintentionnel et collectif (DUPUY et al, 1989),
- les états du monde ne sont pas nécessairement probabilisables ou envisageables ex ante,
- les contrats sont nécessairement incomplets,
- les coûts de transaction ou les actifs spécifiques déforment le cadre d'analyse standard et posent la question de sa cohérence.

Nous allons maintenant approfondir le concept de convention pour dégager l'intérêt qu'il peut présenter dans notre analyse des PQRE.

I.2.B. Pertinence du concept de convention pour une approche économique de la qualité

Révélee grâce à un numéro spécial de la Revue Économique en 1989, l'économie des conventions⁸⁸ s'intéresse au thème de la coordination de l'action et avance l'idée que l'accord qui s'établit entre des individus ne se conçoit pas sans un cadre commun constitutif.

Cette école tente de remédier à l'hypothèse néo-classique qui considère que les relations d'échange et les contrats marchands s'établissent entre des personnes affranchies de toute référence extérieure.

Pour comprendre les phénomènes de coordination, les auteurs soulignent l'émergence de règles communes constatées comme un phénomène économique à part entière. Ces règles cadrent les décisions des acteurs en leur offrant des procédures préétablies de résolution de problèmes, que les auteurs appellent conventions.

Ce cadre commun de l'action (ou convention) va permettre d'explicitier ce qui rend possible la coordination des actions réciproques des agents économiques, et « d'analyser comment sont constitués les repères communs et les ressources partagées qui leur permettent d'agir de façon interdépendante sans engendrer de problèmes de coordination » (RALLET, 1993).

⁸⁸ L'économie des conventions est plus un programme de recherche qu'une théorie achevée, comme s'empressent de le souligner ses auteurs.

L'objectif de l'économie des conventions va donc être de construire un cadre théorique « permettant d'aborder la question générale de la coordination collective des actions individuelles » (ORLÉAN, 1995), les mécanismes d'échange ne relevant pas exclusivement de la logique concurrentielle. Le point de départ est la résolution d'un problème de coordination. L'enjeu est bien de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser.

Elle s'intéresse alors à l'élaboration des règles socio-économiques et à leur changement, en s'interrogeant sur les déterminants du comportement des acteurs et de la régulation de leurs activités.

L'un des problèmes de ce courant est d'apporter un « individualisme méthodologique renouvelé » (ROSE, 1990). Il n'oppose pas l'individu à son contexte social mais cherche à les intégrer tous les deux dans un même modèle de représentation des coordinations : « il est impossible de séparer aussi bien contextuellement que pratiquement l'individu et le système de règles dans lequel il évolue » (GOMEZ, 1994). Par conséquent, « l'accord entre des individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive » (DUPUY et al, 1989).

Mais la définition de la convention varie suivant les auteurs. Nous nous proposons dans un premier temps de revenir aux textes fondateurs de cette notion pour mieux comprendre son utilisation.

B-1 : La convention selon LEWIS : le « commun knowledge ».

On doit à David K.LEWIS l'introduction de la notion de convention pour rendre compte de la résolution de problèmes de coordination entre plusieurs agents. Pour lui, une régularité R dans l'action constitue une convention dans une population P si et seulement si, au sein de P, elle obéit aux 5 conditions de LEWIS:

chacun se conforme à la convention.

chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.

chacun préfère une conformité générale à moins que générale.

il existe au moins une autre régularité alternative.

ces 4 conditions sont « commun knowledge ».

Une convention est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle se substitue alors au calcul individuel en s'appuyant sur une connaissance commune.

La régularité définie comme récurrence d'une situation, est fondée sur l'existence d'intérêts personnels, de croyances et de préférences partagées, et d'un savoir commun mobilisé par l'ensemble des participants à la coordination. La spécularité illimitée est synonyme d'ordre et de stabilité⁸⁹.

Deux critiques peuvent être énoncées à l'adresse de cette conception de la convention. D'une part, la notion de connaissance commune exclut toute idée d'incertitude ou d'imprévu. Les individus ont une connaissance parfaite de leurs préférences, de la situation de l'action et des actions des autres. La rationalité de l'agent est telle qu'elle peut lui permettre de prédire l'action des autres et de construire la sienne en fonction de cette connaissance. Mais cette notion de savoir réciproque est incompatible avec le moindre doute sur l'une des conditions de la convention.

D'autre part, cette notion postule l'infinitude de l'esprit humain avec la vision d'un individu hyper-rationnel peu conforme à la réalité.

B-2 : La convention selon KEYNES : le mimétisme.

Dans le chapitre XIII de la Théorie Générale, KEYNES présente la convention comme une méthode qui règle l'activité prévisionnelle. Il utilise le jeu métaphorique du concours de photo pour présenter sa logique. Pour jouer gagnant, il faut « deviner mieux que la foule ce que la foule va faire ». On demande à des joueurs de classer par ordre de préférence un ensemble donné d'objets. Le gagnant est celui dont les préférences sont les plus proches des préférences moyennes exprimées par l'ensemble des concurrents.

« Sans repères communs pour coordonner leurs actions, les joueurs se perdent dans les miroirs que leur tendent les autres ». Cette forme particulière de spécularité illimitée que constitue l'imitation généralisée débouche sur l'objectivation et l'extériorisation d'un ordre collectif « conventionnel ». La convention annule alors la spécularité en incarnant un environnement social stable et incontestable.

⁸⁹ DUPUY J.-P., 1989 a, p. 371.

ORLÉAN⁹⁰ nous livre ainsi sa lecture du texte de KEYNES qui montre que dans une situation d'incertitude radicale, non probabilisable, la seule conduite rationnelle est d'imiter les autres.

A partir de ces deux approches, nous constatons que la convention définit un cadre d'interaction entre des agents, auxquels elle fournit un contexte relativement stable qui énonce des normes de comportement et fournit des repères pour anticiper l'action des autres. De cette manière, elle réduit l'incertitude liée aux comportements des agents et celle inhérente à la complexité des contextes de l'action.

La convention existe parce que les agents choisissent tous au même moment et qu'ils doivent tenir compte du choix des autres. L'incertitude inhibe leur capacité à faire des calculs, et ils s'en exemptent en se conformant à une procédure. Les individus choisissent d'accepter ce cadre et contribuent ainsi à le maintenir. La convention évolue ainsi en fonction des choix des agents.

Il suffit qu'il existe une information partagée sur la généralisation récursive d'un comportement dans une situation d'incertitude pour rendre possible une convention. (GOMEZ, 1994). A la différence d'un contrat qui s'établit de façon préalable à l'action, la convention est une construction de mise en cohérence des actions des individus, mais elle est aussi un cadre dans lequel prendront place ces actions.

Ainsi les agents disposent d'un savoir commun, leurs actions peuvent s'appuyer sur un stock de ressources partagées, comprenant des savoirs et des savoir-faire, des règles et des normes, des critères d'évaluation et des repères de qualification. Dans la coordination entre les agents, la mise en oeuvre répétée d'une convention va entraîner la création de routines et d'habitudes, et la coordination sera efficace car elle va reposer sur des principes communs mémorisés par les acteurs, leur permettant ainsi de prévoir le comportement d'autrui.

Tout à fait consciente des limites de l'apport des travaux conventionnalistes, notamment en ce qui concerne l'imprécision de leur positionnement théorique liée à la mobilisation mesurée de divers courants, la diversité des définitions de la convention suivant les auteurs, ou les nombreuses questions laissées sans réponse quant à la genèse des règles, la régulation des conventions, ou les modalités de leur transformation (ROSE, 1990), nous avons malgré tout été séduite par la rupture qu'elle proposait vis à vis de deux des postulats de base de la théorie néo-classique.

⁹⁰ ORLÉAN A., 1986.

Elle se positionne ainsi comme une théorie non standard, fondée sur la rationalité des agents qui est limitée (information imparfaite et/ou capacité de calcul limitée) et procédurale (dans l'impossibilité d'optimiser *ex ante* le résultat de leur décision, les agents cherchent à mettre en œuvre les procédures qui les conduiront aux décisions les moins mauvaises). En se focalisant sur la résolution de problèmes de coordination, elle nous intéresse tout particulièrement pour analyser les situations d'échange de PQRE, la convention se définissant comme « l'opération par laquelle une multiplicité dispersée est mise en cohérence pour pouvoir fonctionner » (RALLET, 1993).

En accord avec l'hétérogénéité des agents, l'analyse des problèmes de coordination est intrinsèquement dynamique car elle tient compte de la constitution, de la durée et de la disparition de la convention. De plus, certains auteurs ont étudié plus en détail les conventions de qualité des produits, question qui nous préoccupe au premier chef.

B-3 : Les conventions de qualité

C'est EYMARD-DUVERNAY qui a proposé la première définition de la convention de qualité, comme un processus de coordination entre producteurs et demandeurs, où l'accord sur la qualité du produit se construit dans le même temps que le produit se fabrique⁹¹. La qualité est ainsi construite par les agents. Ses travaux l'ont amené à mettre en évidence deux voies possibles pour l'émergence d'un accord sur la qualité:

"l'introduction d'institutions collectives qui établissent des règles de qualité et se donnent les moyens du respect de ces règles;

la reconnaissance de formes de liens locaux entre acteurs, la proximité des acteurs permettant la communication, l'expression de désaccords, la négociation".

En confrontant les modes de coordination fondés sur des notions de l'ordre de la valeur (honnêteté, confiance, réputation, éthique) proposés par BOLTANSKI et THEVENOT⁹² à ses observations de différents modes de définition de la qualité, il définit ainsi trois modèles d'entreprise où va dominer une forme conventionnelle:

la convention **domestique**, qui se caractérise par des ressources spécifiques dans l'entreprise, un produit spécifique, souvent à haute valeur ajoutée. Elle est basée sur l'accumulation de l'expérience et la réputation. C'est le modèle « organisation réputée ».

la convention **industrielle**, qui se définit par un jugement de qualité basé sur des mesures techniques et des standards, amenant les entreprises à se spécialiser dans le

⁹¹ EYMARD-DUVERNAY F., 1989, p. 349.

⁹² BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991.

procès le plus efficace. Le marché est absent, le prix va se calculer sur le coût de production. C'est le modèle « organisation qualifiée ».

la convention **marchande**, où la qualité résulte du fonctionnement du marché, le but de l'entreprise étant de réduire les coûts fixes et les investissements spécifiques. L'entreprise est anonyme. C'est le modèle « marché de produits ».

Il met aussi l'accent sur les opérations de mise en forme nécessaires pour régler la relation qui s'établit entre deux agents, soumis à l'incertitude sur la qualité des produits. Ces opérations représentent un investissement qu'il dénomme, à la suite de THÉVENOT, un investissement de forme. Ces investissements de forme vont faciliter les relations entre les personnes pour les rendre quasi automatiques sans négociation, du fait de l'existence de règles, d'institutions ou de formes conventionnelles préalables. De cette façon, ils permettent d'augmenter la visibilité des produits et de diminuer le rôle des ressources personnelles dans l'échange.

Selon une approche un peu différente, mais en prenant appui sur la même référence des « cités » de BOLTANSKI et THÉVENOT, SALAIS propose quatre mondes possibles de production (SALAIS, STORPER, 1994) permettant de rendre compte de la diversité des produits et de leurs caractéristiques singulières qui les distinguent.

Pour SALAIS, « la convention est un ensemble de cohérence pour réussir l'épreuve de la réalité » c'est à dire la production finale et l'acceptation d'un produit final par un demandeur. Il est vrai que la qualité résulte d'un compromis entre:

- la réglementation imposée par les pouvoirs publics
- ce qui est recherché par le consommateur
- ce qui est choisi et proposé par le fabricant.

Dans le secteur agro-alimentaire, la qualité est intimement liée à l'utilisation du produit. Aussi, SALAIS propose une grille d'analyse pour identifier les différents modes de coordination à partir du traitement de l'incertitude. Il s'intéresse à la particularité du produit et il considère que ce sont les acteurs économiques eux-mêmes qui font le produit et non les forces exogènes habituellement considérées (technologie, marché), rejoignant ainsi l'analyse de EYMARD-DUVERNAY.

Avec STORPER, il définit quatre types de coordination et de « mondes de production », chaque monde étant centré sur un type de produit. Les mondes de production sont définis comme un monde conventionnel et un monde d'objets, qualifiés différemment selon les mondes possibles. Les conventions sont donc engendrées par les acteurs eux-mêmes dans les situations dont ils font l'expérience. Changer de produit c'est changer de monde de production.

Ces quatre types de coordination se caractérisent par une cohérence interne, une incertitude constitutive, une qualité de produit, une convention et des objets. Ils se rapprochent ainsi des conventions de qualité proposées par EYMARD-DUVERNAY. La lecture de la grille se fait selon les traitements différents de l'incertitude dans le croisement des exigences des producteurs et des demandeurs.

Quand le produit s'adresse à un grand nombre de consommateurs, on parle de **produit générique**. Dans le cas où le producteur fait correspondre à chaque demande un produit précis, le produit est « **dédié** » et le client a une influence sur lui.

Si l'outil de production est peu spécifique et généralisable, on obtient des produits **standards**. Par contre s'il présente une forte spécificité et un caractère peu comparable, on parlera de produits **spécialisés**.

Schéma 1 : Les quatre types de conventions selon les mondes de production

	Produits spécialisés	Produits standards		Le DEMANDEUR
PRODUITS DÉDIÉS	<i>Monde de production interpersonnel</i>	<i>Monde de production marchand</i>	INCERTITUDE	
PRODUITS GÉNÉRIQUES	<i>Monde de production immatériel</i>	<i>Monde de production industriel</i>	PRÉVISIBILITÉ	
	Le PRODUCTEUR			

Source : Salais et Storper, 1994.

L'illustration ci-dessus nous permet de voir comment se définissent les quatre mondes de production suivant le croisement des incertitudes sur l'offre et la demande.

Ainsi le monde marchand est le monde des produits standards, dédiés à un acheteur particulier. La concurrence se fait sur le prix et la qualité.

Le monde industriel est celui de la production de masse (standard) pour des demandeurs anonymes (générique). La concurrence se fait uniquement sur le prix.

Le monde immatériel est celui de la création de nouveaux produits, spécialisés mais qui sont d'usage générique. La concurrence va se faire sur la rapidité d'apprentissage.

Enfin le monde interpersonnel où la production spécialisée correspond à une demande bien spécifique, le produit est dédié. La concurrence se fait sur la qualité entre les produits.

Pour les PQRE, nous avons vu combien les attentes des consommateurs peuvent manquer de précision. Pour que le produit soit adapté à la demande, l'entreprise va s'appuyer sur une représentation plus ou moins stylisée de l'acheteur final, tout en étant plus attentif aux désirs du client direct qu'est le distributeur. C'est avec lui que va se faire l'accord sur la qualité du produit.

L'intérêt de cette approche va être pour nous de différencier les expériences de production de PQRE selon la variable « technologie » (que l'on nommera procès) et la variable « marché » proposée par la grille de SALAIS.

La convention va permettre de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser. Dans les situations de définition de la qualité, nous sommes en présence de diverses ressources : marchandes, organisationnelles, institutionnelles ou éthique. La question va être de savoir comment elles vont s'agencer. L'observation constate le plus souvent que la coordination s'établit grâce à l'appui de règles. De même, l'économie des conventions constitue aussi un cadre permettant de s'intéresser aux mécanismes institutionnels qui conduisent à redéfinir l'usage des actifs intervenant dans la coordination, voire d'en produire de nouveaux.

Comme le souligne DODIER (1991), « un intérêt du modèle des conventions consiste à prendre acte de ce que les personnes doivent s'appuyer sur des objets pour faire valoir la validité de leurs arguments. Seul l'appui sur un monde commun, et donc sur l'objectivité de ce qui existe entre les personnes permet à celles-ci de montrer que leurs prétentions ne sont pas pur arbitraire, mais qu'elles sont prêtes à s'incliner devant une réalité qui vaut pour tous ».

La notion d'objet nous permet d'identifier autour de quelles ressources se construit la coordination des actions individuelles. Qualifier un objet consiste à mettre en évidence la façon dont il constitue une ressource pour l'action de l'individu.

BOISARD et LETABLIER (1987) montrent qu'il existe pour un produit plusieurs logiques d'assemblage des ressources. Dans leur analyse des productions de fromages AOC à travers la

France, chaque modèle de production fromagère représente l'agencement des ressources qualifiées, mobilisées dans la fonction de production.

Qu'est-ce qui distingue une convention d'un contrat, d'une norme ou d'une règle ?

Dans le cas du contrat, la différence porte sur les préférences conditionnelles des agents pour la conformité. Chaque agent préfère que tout le monde se conforme à ce qui est spécifié par le contrat. Dans le cas de la convention, chaque agent préfère que tout le monde se conforme à la régularité de comportement qu'elle représente, plutôt qu'une conformité générale à laquelle il ferait exception.

Cet éclaircissement des théories économiques sur la question de la coordination nous conduit à sélectionner certains outils plus appropriés à l'analyse des PQRE.

Dans le second chapitre nous allons les mettre « à l'épreuve de la réalité ».

CHAPITRE II : COORDINATION RÉUSSIE

DES AGENTS ÉCONOMIQUES

AUTOUR DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE DES PQRE.

L'exemple du Comipy (qui se reproduit de façon sensiblement similaire en Belgique, Suisse et Allemagne pour la production intégrée) développé dans le premier chapitre nous a permis de mettre en évidence la nécessité de dépasser une approche de la qualité dérivant de considérations essentiellement techniques.

L'accord sur la qualité n'est pas intemporel mais subit une renégociation permanente, dans un processus de relation continue, en fonction des besoins du client et des contraintes du fournisseur qui changent. Il faut ainsi prendre en compte **la durée et la dynamique de la coordination**, dont nous avons pu mesurer l'importance dans la description des modalités d'élaboration du cahier des charges et de ses conséquences sur l'organisation interne de l'entreprise.

Parmi les théories économiques analysant les problèmes de coordination des agents, la théorie des conventions nous a semblé la plus appropriée pour tenir compte de ce facteur temps ainsi que des éléments de distinction de la qualité des produits.

Dans ce second chapitre nous allons tenter d'utiliser ces éléments théoriques que nous appliquerons à différents exemples de production et de commercialisation de PQRE.

Nous allons décrire en préalable l'exemple d'une valorisation économique réussie de PQRE par une organisation de producteurs.

Section 1 : Le Covapi, une organisation structurée par des conventions.

Le Covapi est une organisation indépendante de producteurs, qui a proposé sur le marché français les premiers fruits certifiés en production intégrée. La mise en place d'une stratégie commerciale collective leur a permis de mieux valoriser leur production et de sensibiliser la grande distribution aux contraintes techniques de la production intégrée.

II.1.A. Présentation de la démarche

Petit rappel historique

L'histoire du Covapi en France est attachée à une équipe d'agriculteurs pionniers qui partagent une approche similaire de la protection des vergers. Ils se retrouvent dans les années 1970 pour échanger leurs expériences techniques deux ou trois fois par an avec leurs techniciens respectifs.

Mr MANGUIN est présent dès l'origine, car il est très curieux de faire évoluer sur son exploitation les techniques de production pour améliorer la prise en compte de l'environnement. En effet dès 1970, cet agriculteur d'Avignon en collaboration avec Mr MILAIRE, chercheur à l'INRA, entreprend une visite en Suisse où se développent des techniques de production agricole limitant l'emploi de produits chimiques.

Il collabore ensuite avec l'INRA d'Avignon, à des recherches portant sur les techniques de lutte intégrée et entreprend également une recherche technique sur la qualité gustative des fruits avec les services agricoles du Vaucluse puis le CEMAGREF.

Dans le même temps, Messieurs GENDRIER et REBOULET, ingénieurs de l'ACTA, démarrent un programme de recherche sur les effets secondaires des produits phytosanitaires sur la faune auxiliaire des vergers. Ainsi se crée une dynamique de recherche et d'expérimentation autour de la notion de production fruitière intégrée.

Le 16 janvier 1979 est constitué le Comité Français de Développement et de Valorisation de la Production Intégrée (ou Covapi) en parallèle du comité international, dont Mr MANGUIN devient le président . Il va favoriser la production intégrée et la qualité gustative des fruits. Son objectif est de promouvoir le développement de la production fruitière intégrée et de valoriser les fruits issus de ce mode de culture, ses règles de fonctionnement étant conformes aux recommandations de l'OILB.

Pour les producteurs adhérents de l'association, il s'agit de « faire son métier dans son éthique ». D'une quarantaine d'adhérents en 1979, leur nombre passe rapidement à 80 puis 100 au début des années 90, répartis sur l'ensemble du territoire.

Le Covapi devient alors le terrain d'expérimentation des différents instituts de recherche travaillant sur ce sujet. Il y a un véritable engouement des organismes de développement agricole pour cette production mais qui retombe vite car ils ne parviennent pas à valoriser les productions.

A-1 : Structure organisationnelle du Covapi:

Elle se présente sous la forme d'un réseau de producteurs indépendants ou regroupés en coopératives répartis dans toutes les régions fruitières de France. La forme juridique qui est choisie est l'association de type loi 1901.

Évolution

En 1992, la décision d'adopter la certification de conformité pour leurs produits a conduit les adhérents à rechercher les compétences d'une agence de conseil en marketing. Leur première recommandation s'est traduite par la création d'une organisation mieux structurée, à partir des « techniques de maillage », terme de management signifiant que les agriculteurs étaient ainsi liés entre eux par une même convention et pouvaient construire quelque chose ensemble (la certification de produit) avec comme finalité de pérenniser leur action dans le futur. Le choix de la convention discutée avec les partenaires s'est fait naturellement car il semblait difficile d'organiser l'association autour de choix coercitifs compte tenu de l'histoire commune des acteurs.

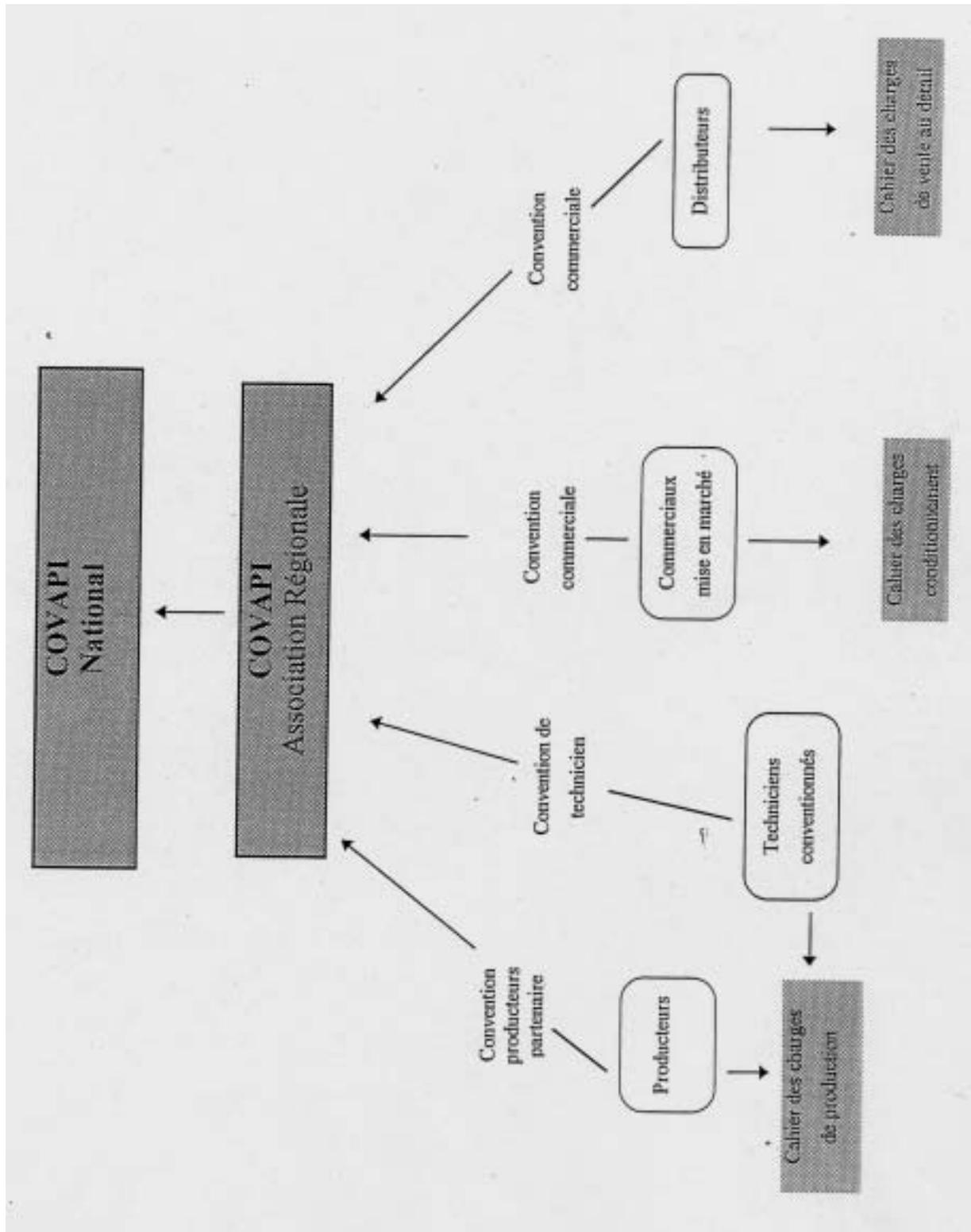
Les producteurs adhérents à l'association nationale sont issus des principales régions fruitières de France. Le nombre toujours croissant d'adhérents rend très vite nécessaire la structuration en neuf associations régionales servant de relais dans les régions (Aquitaine, Rhône-Alpes, PACA, Languedoc-Roussillon, Pays de la Loire, Centre, Ile de France, Alsace, Midi-Pyrénées). Elles regroupent les producteurs conventionnés indépendants ou liés à des stations de conditionnement et des opérateurs commerciaux également conventionnés, en assurant une meilleure coordination et communication des agriculteurs sur une même région dans le souci de maintenir la cohérence de l'ensemble.

Le rôle de l'association nationale est de coordonner les différentes associations régionales autour des objectifs communs, et de prendre les décisions qui s'imposent pour les réaliser.

Mission des associations régionales :

Les associations régionales élisent un président et un conseil d'administration et s'attachent les services d'un technicien régional pour tous les problèmes techniques liés au respect du cahier des charges à la production. Trois membres par région siègent aux réunions nationales. Elles sont les relais locaux de l'association nationale et elles ont un rôle de proposition fort, tant pour les aspects techniques d'adaptation du cahier des charges, que pour les questions d'organisation.

Schéma 2 : Organisation du COVAPI



Source : COVAPI

De plus, elles reçoivent les demandes d'adhésion qui sont ensuite examinées au niveau national et elles transmettent chaque semaine le niveau des stocks de fruits au Covapi national. Les assemblées générales en région permettent de préparer les campagnes de commercialisation suivant la saison et de faire le bilan de la campagne précédente ainsi que le point sur les différents problèmes rencontrés par les agriculteurs. Une importance toute particulière est attachée à l'estimation des prévisions de récolte qui servira à planifier les flux de produits commercialisés. Le président régional participe à la négociation périodique des prix.

Les propositions de l'association nationale sont discutées dans les réunions régionales et les adhérents émettent des avis qui sont transmis à l'échelon national par les membres représentants.

Depuis trois ans existe une commission commerciale nationale qui regroupe un administrateur commercial nommé par chaque conseil d'administration des associations régionales. Elle est chargée d'élaborer la politique commerciale du Covapi et d'optimiser les résultats de la certification de conformité. Elle propose un plan d'action qu'elle coordonne et dont elle contrôle l'application.

Le centre de décision

La règle d'or est de maintenir **la plus grande transparence d'information entre les adhérents** sur l'ensemble du territoire et d'obtenir le plus large consensus pour les décisions nationales.

Le pouvoir de décision est donc réparti parmi les représentants des 9 régions mais en situation de décision nationale rapide le choix final revient souvent au président du Covapi et à 2 ou 3 autres personnes du conseil d'administration.

Ainsi le président occupe une position clé car c'est lui qui incarne véritablement le pouvoir de décision. La personnalité de Mr MANGUIN, président depuis l'origine a permis de rassembler tous les agriculteurs adhérents car il a su s'attirer la confiance et le respect de tous.

Particularités de la structure

La figure ci-contre décrit la structure du système du Covapi où chaque relation entre acteur est inscrite dans le cadre d'une convention.

La circulation de l'information entre les membres est particulièrement importante et les membres attachent beaucoup d'importance à maintenir la transparence dans les relations afin d'éviter la concurrence interne. Tout ceci permet d'assurer une plus grande cohérence de l'ensemble à l'échelon national.

Faiblesses de cette structure

Nous pouvons souligner les limites de faire reposer pendant si longtemps sur le président les décisions importantes, compte tenu du volontariat de cette démarche et du risque d'éclatement de l'association si le successeur n'a pas le même souci de fédérer les membres. La fragilité du Covapi est liée à sa **forme juridique**, le statut d'association n'étant pas le mieux adapté pour favoriser la promotion et la valorisation des produits des adhérents. Pour remédier à ce problème, le cabinet conseil a suggéré au Covapi de constituer une société anonyme responsable de l'exploitation commerciale, qui rendrait la structure plus crédible pour la différencier des objectifs initiaux de l'association. Cette évolution va se concrétiser en 1997.

Toutefois, les producteurs sont eux-mêmes les animateurs de l'association et ce sont le plus souvent toujours les mêmes personnes qui s'impliquent dans la gestion des affaires communes, ce qui ne facilite pas la mobilisation de l'ensemble des membres, n'étant pas liés économiquement à l'association par la règle de l'apport total (règle appliquée dans les coopératives).

Jusqu'à présent, tous les agriculteurs adhérents se connaissaient entre eux mais le succès de la démarche entraîne une croissance de l'association qu'il va falloir apprendre à gérer.

A-2 : Caractéristiques de l'engagement des producteurs et des techniciens:

Le souci du Covapi est d'attirer des agriculteurs dans une **démarche volontaire de production intégrée de qualité** tout en respectant l'environnement du verger. L'agriculteur adhère d'abord au Covapi pour profiter de la dynamique de l'association en matière de conseils et d'avancées techniques en production fruitière intégrée.

Les pionniers n'avaient pas d'intérêt économique dans la création du groupe. Leur motivation principale était de ne plus faire de la lutte chimique dans leurs vergers. Les causes de cet engagement étaient multiples: pour les uns cela résultait de problèmes personnels de santé à la suite de l'utilisation de produits phytosanitaires, ou bien de problèmes de résistance des parasites aux produits sur leur verger, les amenant à considérer les limites de la lutte chimique, ou pour d'autres encore l'envie de sortir du cadre technique étroit de la protection chimique pour retrouver une certaine autonomie dans leur travail en verger.

Une enquête réalisée par le CEMAGREF en 1985 (FADY, MORIN, 1985) révèle que la motivation essentielle invoquée par 90% des exploitants pratiquant la lutte raisonnée est la **réduction du coût de la protection phytosanitaire**, même s'ils n'en apprécient pas toujours

l'importance relative. Les motivations écologiques sont aussi invoquées telles que le respect de l'équilibre faunistique et le souci de laisser moins de résidus de pesticides sur les fruits.

L'engagement implique une réorganisation du travail au verger pour pouvoir estimer convenablement les prévisions de récolte, veiller à fournir une production homogène avec un bon niveau de qualité.

La caractéristique principale de l'engagement repose presque toujours sur l'existence d'une démarche personnelle de l'agriculteur vers la production intégrée. Cela marque la présence d'une **dimension culturelle dans l'engagement** au Covapi, allant souvent de pair avec un solide niveau de formation.

De plus, l'ancienneté de leur relation a permis aux membres d'instaurer entre eux de véritables relations de confiance. Au Covapi « on n'est pas un adhérent, on est un acteur qui construit par son action ».

En entrant dans l'association, le producteur volontaire s'engage par une **convention producteur-partenaire** à produire selon les règles du cahier des charges, à ne pas diffuser les règles en dehors du groupe, à ne pas commercialiser sans marque Covapi des fruits certifiés et à mettre sur le marché des lots conformes au cahier des charges.

La convention producteur-partenaire permet au Covapi de satisfaire ses deux responsabilités, d'une part la mise en application de la certification, avec 2 audits par an chez les producteurs, d'autre part la traçabilité des produits depuis la parcelle.

S'il choisit la certification de son exploitation, l'agriculteur bénéficie de l'organisation commerciale des produits certifiés. Pour cela il n'est pas exigé d'apport total de la production. De plus dans les exploitations engagées, il n'y a souvent qu'une partie de la récolte qui est certifiée Covapi (50% en moyenne). En contrepartie le Covapi ne s'engage pas à vendre tous ses produits.

Ainsi l'agriculteur reste **maître de ses choix commerciaux** et doit garder sa clientèle, excepté pour les produits certifiés pour lesquels certaines règles de vente doivent être respectées (cf organisation commerciale).

Depuis 1993 avec l'entrée en certification, les agriculteurs souhaitant commercialiser leurs fruits dans le circuit du Covapi doivent d'abord faire la preuve qu'ils sont capables de respecter le cahier des charges, d'assurer la traçabilité de leur production certifiée jusqu'au point de vente.

Différentes occasions leur sont offertes pour les responsabiliser par rapport à leur production et à son suivi jusqu'au consommateur (animation sur un rayon de magasin par exemple).

L'agriculteur verse une cotisation à l'hectare à l'association nationale et régionale et paye en plus une redevance sur les kilos de produits certifiés.

En 1993, 48 producteurs étaient certifiés puis 124 en 1994 pour dépasser 200 en 1995.

Les nouveaux adhérents font l'objet d'une cooptation par les producteurs. La demande se faisant au niveau des régions, ils sont généralement connus des adhérents locaux qui reconnaissent leur engagement en production intégrée.

Les barrières à l'entrée sont la certification, avec un premier audit de Qualité France, puis le fonctionnement pendant une année avec le Covapi qui peut révéler des comportements opportunistes du nouveau candidat entraînant alors son exclusion.

Engagement des techniciens: dans chaque région la présence d'un technicien qui encadre les agriculteurs est obligatoire. Cette nécessité est apparue lors du passage à la certification de conformité, cela n'existait pas auparavant.

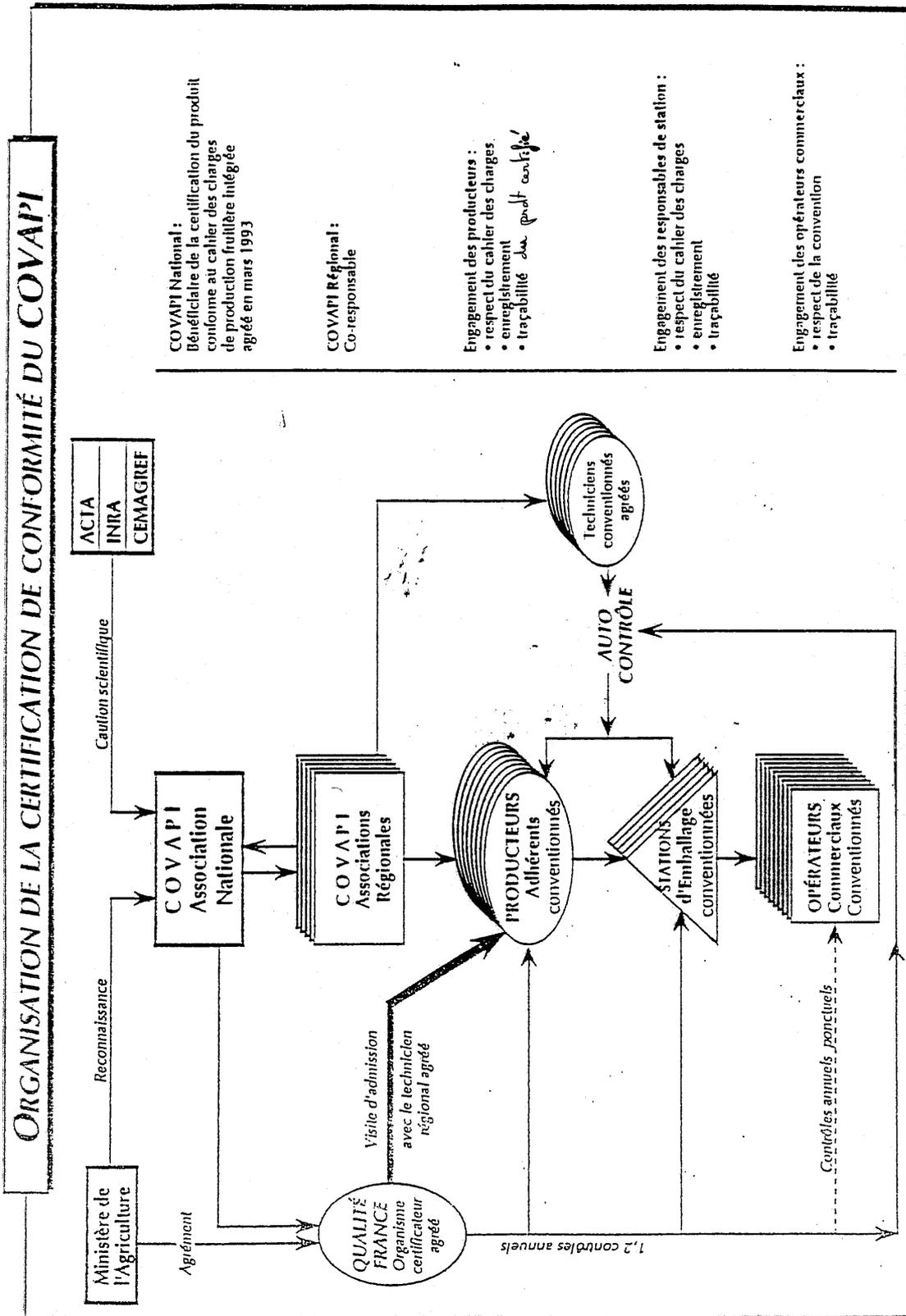
Le technicien, qui peut être d'une coopérative ou d'un organisme de développement, signe une convention avec le Covapi impliquant le contrôle de l'application du cahier des charges par les producteurs et l'aide technique. Il vérifie le cahier parcellaire, et en cas de non respect du cahier des charges il peut bloquer la production d'un arboriculteur, émettre des réserves ou faire des prélèvements pour analyse. C'est une forme d'auto-contrôle interne à l'association, qui veille par la convention à ce que le technicien ne puisse pas tirer profit du cahier des charges.

A-3 : Valorisation de la production intégrée

Dès l'origine, les agriculteurs adhérents du Covapi ont souhaité valoriser commercialement l'effort technique qu'ils réalisaient dans leur verger, compte tenu des différences de rendement et de l'augmentation du risque lié à cette technique de production « quand on amène un fruit à maturité il y a beaucoup plus de déchet ».

Après une longue période d'élaboration et d'expérimentation, le concept de production intégrée apparaît aujourd'hui en phase avec les attentes des consommateurs sur les marchés européens. Aussi la technologie de production peut avoir d'importantes conséquences sur le terrain de la stratégie de valorisation des produits.

Schéma 3 : Démarche de certification des produits du COVAPI



Source : COVAPI

Contraintes institutionnelles

Devant l'absence d'un statut juridique clair pour commercialiser la production intégrée, la DGCCRF a autorisé le Covapi à utiliser une marque informative avec un message simple sur les produits, entre 1979 et 1993.

La démarche nationale de l'association ne convenait pas à l'application d'un des signes de qualité alors possibles tels que le label ou l'appellation d'origine.

Mais l'introduction de la certification de conformité de produit dès 1988 dans la loi d'orientation agricole, suivie par les débats européens sur les signes de reconnaissance de la qualité conclus par deux règlements du Conseil en juillet 1992, ont conduit le Covapi à faire une demande d'homologation de certification de conformité en déposant le cahier des charges existant auprès de la Commission Nationale des Labels et de la Certification de Produits. La rédaction du cahier des charges s'étant faite sous l'encadrement scientifique de l'ACTA, l'INRA, et de la Protection des végétaux, celui-ci a été validé avec très peu de modifications le 1er mars 1993.

Le choix de la certification des produits

La certification de conformité de produit paraissait une démarche très compliquée et plutôt contraignante pour les arboriculteurs mais elle présentait certains avantages qui ont finalement réuni l'approbation de tous.

La voie de la certification représentait pour le Covapi un atout supplémentaire comme gage de sérieux notamment dans l'argumentation de la qualité des produits auprès des clients. De plus la démarche de certification et l'application des procédures permettaient d'harmoniser les pratiques des adhérents sur l'ensemble du territoire.

Après le choix d'un organisme certificateur, il a fallu suivre la procédure pour son homologation au contrôle de la production fruitière intégrée du Covapi, obtenue le 15 mars 1993. L'organisme certificateur réalise les audits en vue de l'admission des producteurs et des stations de stockage et de conditionnement, ainsi que les contrôles qui ont lieu à tous les niveaux de la filière, en production, en station et en magasin pour vérifier notamment la conformité de la qualité et des étiquetages.

Caractéristiques des produits du Covapi

Les caractéristiques certifiées des fruits sont la limitation raisonnée de l'emploi des produits de traitement, l'absence de traitement chimique après récolte et un seuil de qualité

gustative garanti par une teneur en sucre. Les agriculteurs veulent ainsi répondre aux attentes des consommateurs en produisant des fruits bons et sains.

Mais le **principal problème reste la construction des normes d'évaluation de la qualité**, tant pour la qualité sanitaire que gustative. Aussi depuis l'origine, le Covapi entretient des contacts permanents avec des centres de recherche agronomique tels que l'INRA, le CEMAGREF ou l'ACTA. Grâce à la motivation et au dynamisme technique de ses adhérents il a contribué à améliorer les techniques de production intégrée des fruits et la connaissance de la qualité gustative et des méthodes d'analyses pour ces produits.

Le résultat de la construction de la spécificité technique du produit est matérialisé par la panoplie d'annexes par espèce au cahier des charges.

Il traduit les exigences à respecter à la production, les critères de qualité visuelle et hygiénique, et définit les critères de qualité gustative.

Ces **garanties d'ordre technologique** posent encore des problèmes d'instrumentation pour les produits frais. C'est le cas de l'échantillonnage par exemple, qui est réalisé manuellement sur un nombre de fruits défini par lot, mais qui n'assure pourtant jamais l'homogénéité parfaite du lot (faut-il prendre 20 fruits, 50 fruits?), ou bien le contrôle de la teneur en sucre qui impose de définir des échelles de mesure et d'établir des scores qui n'existent pas encore pour de nombreux produits.

En certifiant les critères de qualité gustative du produit, les producteurs engagent leur responsabilité, c'est une garantie de qualité. Par la certification de conformité ils assurent aussi la traçabilité des lots, c'est une garantie d'origine.

A-4 :Orientations marketing et commerciale pour les produits

La production fruitière intégrée n'a pas de reconnaissance bien définie sur le marché des fruits et légumes, aussi il a fallu inventer un nouveau marché pour les produits du Covapi. Pour cela le choix a été fait de déplacer les barrières de la concurrence en ne se positionnant plus comme un fournisseur vendeur de produits, même de qualité spécifique, mais comme le promoteur d'une méthode de mise en marché.

La formulation d'une stratégie marketing élaborée autour de ces produits de qualité spécifique s'est imposée pour valoriser les produits issus de l'agriculture intégrée. Le faible poids économique du Covapi dans le secteur des fruits et légumes les a contraint à une telle démarche pour adapter en leur faveur les règles de concurrence du marché et parvenir ainsi à résister à la concurrence des bas niveaux de prix. Le marché de la qualité n'étant pas structuré

actuellement dans ce secteur, il est apparu plus judicieux de mettre l'accent sur le système global de production et de mise en marché plutôt que simplement sur le produit.

Une enseigne de la grande distribution, avec son slogan « goût, fraîcheur, santé », entend promouvoir des produits qui font maintenant partie intégrante de la stratégie alimentaire des produits frais. Le Covapi propose alors à ce distributeur des produits correspondant technologiquement à ce concept, grâce à la maîtrise du savoir-faire des arboriculteurs certifiés. L'enjeu va être de faire accepter le concept marketing par cette enseigne et d'établir un partenariat commercial.

Orientations stratégiques

Le concept de mise en marché des produits est le pivot central de la stratégie du Covapi et répond à un positionnement sur un axe stratégique de qualité globale.

Ainsi elle cherche à apporter un « plus » au consommateur en garantissant un taux de sucre, un produit sain, qui se traduit directement par un « plus » de valeur ajoutée, constituant un avantage concurrentiel intéressant.

Pour garder la cohérence de la stratégie de qualité, le marketing mix est conçu dans la filière, et chaque entreprise est impliquée, en argumentant son offre et en suivant l'évolution du marché. Le Covapi a élaboré une « stratégie de coeur de rayon » à l'intention des grandes surfaces, que nous allons expliciter.

Orientations marketing

* Les caractéristiques du produit, parfaitement définies, sont consignées dans le cahier des charges et certifiées par Qualité France.

* La vente en rayon se fait uniquement dans les emballages d'origine. Chaque lot est identifié par son numéro de lot, son code producteur et sa date d'expédition. Un stick Covapi est apposé sur chaque fruit et le logo de certification est visible pour les consommateurs. Les contrôles aux différents stades assurent ainsi la traçabilité du produit depuis la parcelle jusqu'au rayon.

* La gamme de produits proposée est large et couvre 14 fruits y compris les petits fruits. L'approvisionnement est régulier mais jamais surabondant, c'est la rareté régulière suffisante qui prévaut.

* La valorisation du produit tient compte de la segmentation du marché. Les produits du Covapi se positionnent selon une stratégie de niche. La démarche qualitative vise les segments de haut de gamme.

Le prix du produit est supérieur aux autres fruits, en moyenne de l'ordre de 10 à 30% de plus pour le consommateur.

*L'organisation logistique est centrée essentiellement sur le maintien du meilleur niveau qualitatif. Le travail du Covapi ne s'arrête pas à la livraison.

La communication est faite sur le rayon. Les produits Covapi sont vendus ensemble sur un stand au centre du rayon Fruits et légumes qui se repère par des frontons en couleur, des panonceaux d'information. Des tracts informatifs sont à la disposition des consommateurs: ils fournissent des informations sur la philosophie de la production intégrée et ses méthodes et mettent en avant la qualité globale - gustative et sanitaire- du produit ainsi que le sérieux du travail des producteurs :

« La production fruitière intégrée, la production de demain »

« Les fruits Covapi synonymes de saveur et de qualité »

« Les producteurs mettent en oeuvre les techniques de culture les plus appropriées pour obtenir des fruits de qualité »

« Des fruits bons, des fruits sains ».

Il est intéressant de constater que c'est sur de tels marchés de niche que l'on met le plus souvent en avant la référence à la valeur des produits (cas similaire pour les produits biologiques), amenant les consommateurs à estimer la qualité des produits par leur jugement. Le Covapi entend créer ainsi un nouvel univers de qualité dans ce rayon et amener des consommateurs à racheter des fruits en grande surface alors qu'ils ne le faisaient plus pour des questions de non qualité et d'absence de goût.

Jusqu'à présent, les producteurs ont toujours communiqué sur **le qualificatif technique du produit** bien que ce soit une opération très difficile. Les qualités de production « propre » sont très difficiles à valoriser et la communication sur le côté « sain » du produit se heurte à la réglementation française qui interdit de valoriser les avantages du produit sur la santé humaine.

De plus, l'utilisation de la marque Covapi ne semble pas très bien indiquée, un concept plus proche du produit étant plus parlant pour le consommateur.

Le partenariat avec une enseigne de la grande distribution a obligé le Covapi à se positionner clairement pour rester maître de sa communication et garder ainsi son indépendance: l'enseigne voulait créer une marque ombrelle et inclure les produits Covapi.

Outre la nécessité de trouver un concept plus communiquant que « Covapi », le principal problème concerne l'absence de moyens suffisants affectés à la communication.

Les animations sur le rayon : Cette action traduit le souci de déplacer la force de vente au niveau du rayon le plus proche des consommateurs finals et ainsi de leur faire connaître le produit.

Des personnes salariées du Covapi assurent la promotion des produits sur le rayon (une à deux personnes suivant la taille du rayon). Elles assistent la vente des produits fragiles (cerises) et organisent des dégustations tout en répondant aux questions des clients. La présence de personnel sur le rayon permet de contrôler les prix affichés, les marges appliquées, de réagir rapidement en cas de problème, de mieux connaître les réactions de la clientèle. Un rapport journalier est rédigé qui donne lieu à discussion avec le chef de rayon et le mandataire du Covapi. C'est une forme d'autocontrôle qui facilite l'adaptation des producteurs à l'évolution de la consommation.

L'accent est mis également sur la formation des agents de la grande surface pour la manutention des fruits certifiés car ce sont des produits fragiles nécessitant des précautions pour préserver la qualité compte tenu de leur seuil de maturité. Une formation active des acheteurs et des chefs de rayon à la connaissance du produit est également incluse dans le cahier des charges. Cela peut se traduire par des visites des unités de production et de conditionnement.

C'est une véritable stratégie de filière avec un management de la qualité jusqu'au consommateur qui est ainsi construite, la différenciation du produit Covapi est globale car elle est soutenue par le concept de mise en marché qui l'entoure.

Orientations commerciales

Le Covapi a conçu l'organisation commerciale avec l'aide de l'agence conseil. Il était ainsi mieux armé pour affronter les grandes surfaces, principal canal de distribution dans ce secteur.

La démarche d'entreprise consiste à **associer le producteur, le distributeur et le consommateur dans la même dynamique de production de qualité**. Le producteur travaille en direct avec le distributeur. Ainsi il espère établir des relations de partenariat dans lesquelles le pouvoir n'est plus uniquement l'apanage du distributeur.

Pour les fruits et légumes frais, les facteurs de pouvoir déterminant la définition de la qualité sont détenus par les exigences du consommateur et la domination des entreprises de l'aval de la filière sur la production.

Pour renverser cet état de fait, le Covapi a choisi de contractualiser ses relations commerciales en demandant au partenaire d'accepter ses exigences (il garde ainsi le pouvoir de décision). « C'est une véritable révolution culturelle » confie un acheteur de Carrefour

signifiant ainsi le changement opéré dans les relations habituelles avec les fournisseurs qui prévalent dans la grande distribution pour ces produits, les achats se faisant au coup par coup, jamais sous contrat, ou par ordinateur.

Le distributeur partenaire s'engage à vendre en exclusivité des fruits Covapi dans la catégorie certifiée (ex: on ne trouve pas deux Golden de même calibre en Covapi et en standard sur le rayon). Il accepte le balisage particulier du rayon que propose le Covapi. Le Covapi impose des seuils de volume à réaliser sur le rayon pour entretenir la rareté. Quand il n'y a plus de fruits (saisonnalité) les livraisons s'arrêtent. Jusqu'à présent l'offre a toujours été inférieure à la demande, nous ne pouvons pas préjuger de ce qui se produirait si la balance s'inversait.

Le distributeur doit accepter un animateur sur le rayon, qui réalise de la vente servie dans certains cas, au détriment du libre-service, assure la communication et note tout ce qui se passe en rayon.

Côté prix le Covapi compte sur des marges raisonnables du distributeur. Il propose une marge maxima de 30%, et pour les promotions il ne tolère qu'un effort partagé. Le partenaire est généralement satisfait car il réalise des marges intéressantes avec les produits de qualité et de bonnes économies sur les invendus.

Le Covapi tient à garder des relations directes avec les magasins et refuse l'amalgame avec les plate-formes du distributeur, toujours dans le souci de rechercher la meilleure garantie de fraîcheur et de traçabilité en veillant aux gains de productivité possibles.

En cas de non respect de certaines clauses du contrat par le distributeur, le Covapi arrête toute livraison au magasin. Par exemple le mandataire du Covapi a cessé de travailler avec un magasin qui faisait des stocks de pomme qu'il jugeait trop importants. La qualité du produit pouvait en souffrir. La reprise des approvisionnements ne s'est opérée qu'après une renégociation des engagements du magasin.

Le Covapi lutte fermement pour maintenir une marge de liberté dans ses relations avec la grande distribution, dans le souci de maintenir la cohérence de la démarche.

Ainsi nous constatons que la notion de trade marketing semble parfaitement développée par le Covapi pour ses produits dont la qualité est à la fois valorisée et différenciée.

A-5 : La commercialisation

La première année de certification, les volumes commercialisés ne dépassaient pas 180 tonnes. Une enseigne de la grande distribution s'est engagée en faisant un test dans 4 magasins de la région parisienne où les premiers fruits certifiés ont été commercialisés en juillet 1993.

Le test a révélé une modification du comportement des consommateurs sur ce rayon avec l'apparition d'une nouvelle clientèle intéressée par ces produits.

La signature de la **convention commerciale** entre la direction nationale de l'enseigne et le Covapi a permis de continuer l'expérience sur 15 magasins en 1994, puis 20 magasins début 1995 sur l'ensemble de la France. Nous avons ainsi pour 1994 une moyenne de 165 tonnes commercialisées par magasin et 245 tonnes en 1995.

Les relations commerciales font l'objet d'un engagement entre les producteurs, la direction nationale et le magasin.

Tableau 5 : Volume de production certifiée commercialisée (tous produits)

1993	1994	1995	1996	2000
180 t	2500 t	4900 t	6500 t	7000 t

Source : Données Covapi

Organisation de la commercialisation

L'organisation commerciale repose sur 3 metteurs en marché, appelés mandataires du Covapi, pour les zones de consommation (Sud-Ouest, région parisienne et Sud-Est). L'un est l'agent commercial d'une exploitation agricole, l'autre est grossiste à Rungis, le troisième est une coopérative. Ils sont reliés au Covapi par une convention commerciale qui précise la contribution du mandataire par rapport au Covapi.

C'est une mission de prestataire de services commerciaux, dans laquelle la plus grande vigilance doit être apportée à propos de la traçabilité du produit depuis les stations de regroupement jusqu'au distributeur. Cela a permis des créations de poste pour assurer le contrôle de la qualité.

Les mandataires reçoivent les commandes des magasins et les répartissent aux producteurs. Le Covapi exige une relation directe avec les magasins. Le mandataire assure la fonction de plate-forme en quelque sorte et de filtrage des produits. Mais ce n'est pas le cas dans toutes les régions, la relation du mandataire avec les personnes de la distribution joue un rôle primordial où la notion de confiance revêt une certaine importance.

Chaque région réalise un auto-arbitrage entre les différents producteurs pour assurer les livraisons de produits par l'intermédiaire d'une même personne qui devient l'interlocuteur privilégié du mandataire.

Conditions de commercialisation des produits certifiés

La vente de fruits certifiés nécessite l'établissement d'une convention commerciale avec le Covapi. Dans l'organisation de la certification les opérateurs commerciaux sont conventionnés, c'est-à-dire qu'ils doivent s'engager à respecter la convention commerciale du Covapi et maintenir la traçabilité des produits jusqu'à l'étalage pour définir une véritable chaîne de la qualité.

Fixation du prix

Le prix des fruits est déterminé au cours d'une réunion téléphonique bi-hebdomadaire qui réunit les trois mandataires, un représentant de chaque région de production avec quelques agriculteurs et tous les chefs régionaux de la grande surface.

Le prix départ mandataire est fixé par les agriculteurs pour l'ensemble des fruits en fonction du cours des produits standards. Les décisions sont nationales.

« Nous visons à établir un prix raisonnable pour le consommateur et rémunérateur pour le producteur »

Le prix du produit permet de couvrir le coût de la certification, le coût logistique jusqu'au magasin, l'animation sur le rayon et la promotion du produit.

La facturation est réalisée en direct avec les magasins, la logistique utilisée est celle de l'enseigne, aussi le tonnage réalisé est pris en compte par la plateforme qui assure alors le paiement.

Perception des produits par les distributeurs

Pour les chefs de rayon des magasins, les produits Covapi représentent une garantie de qualité gustative et de sérieux dans l'approvisionnement.

La certification offre une garantie supplémentaire sur la qualité sanitaire et sur les taux de sucre des fruits, il n'y a pas de déception du consommateur.

On observe déjà une fidélisation de la clientèle, depuis 1994 les volumes ont doublés par endroit, ailleurs c'est le chiffre d'affaire qui a fortement progressé. En effet, les produits Covapi sont un peu plus chers mais la différence est compensée par une meilleure qualité gustative et la réduction des pertes en magasin. Le différentiel de prix s'explique aussi pour ces produits par le moindre rendement obtenu avec cette méthode de culture. On peut considérer les produits Covapi comme les produits de luxe du rayon.

Côté approvisionnement, les volumes commandés ont été toujours satisfaits. Il n'y a jamais eu de retour de palettes. Les commandes sont passées le jour A pour le jour B et les prévisions A pour C. Dans ce rayon les responsables sont tenus de réaliser 60% de leurs approvisionnements par la plateforme, le reste étant fourni en direct des producteurs. Un autre

avantage des produits Covapi c'est le fait que le chef d'achat du rayon s'adresse toujours à un seul interlocuteur, le mandataire.

Évolution

Dans un premier temps, pour familiariser les producteurs et les clients aux contraintes de la certification, le Covapi a choisi d'adopter une stratégie de partenariat avec une enseigne. Mais actuellement les volumes certifiés augmentent et le Covapi se prépare à la concurrence en diversifiant les marchés vers d'autres enseignes intéressées par les produits intégrés certifiés.

Le succès de leur partenariat avec une enseigne nationale a accru les concurrences fortes qui existent dans la grande distribution attribuant ainsi aux produits du Covapi un attrait particulier qui les rend incontournables pour toute enseigne voulant développer une politique de qualité sur le rayon fruits et légumes.

En veillant à maintenir à tout prix son indépendance et en imposant ses conditions, l'association a gardé un pouvoir fort dans la négociation avec la distribution et fait jouer à son profit les rivalités de concurrence entre les enseignes nationales.

Conclusion

Plus qu'une véritable puissance de promotion, le Covapi apparaît comme un groupe d'agriculteurs performants dans la maîtrise de leur système de production, qui ont développé un savoir-faire en commun.

Pour rester compétitifs et affirmer leur spécificité, les membres du Covapi ont adopté la démarche officielle de certification de conformité de produits. Ils ont choisi de maintenir cette identification de la valeur de leurs produits tout au long de la filière, grâce à une stratégie marketing reposant sur un concept élaboré de mise en marché.

Cette exigence de certification leur a permis de rester un interlocuteur écouté par la grande distribution et d'établir une relation de partenariat avec une enseigne basée sur une confiance réciproque.

II.1.B. Analyse des relations entre les agents autour de la qualité des produits : origine et construction des critères de la qualité pour les PQRE

Nous avons réalisé l'analyse des conventions de qualité qui structurent l'organisation du Covapi à l'aide de la grille que propose GOMEZ. Pour cet auteur, la qualité s'élabore selon deux espaces: celui des échanges et du rapport client/fournisseur (le marché) d'une part, et celui de la production et du rapport salarié/employeur (l'entreprise) d'autre part.

Il suppose qu'il existe alors 2 types de conventions: l'une étant le consensus entre le client et son fournisseur qu'on appellera convention de qualification car elle pose le problème de savoir qui est qualifié pour définir le bon niveau de qualité, l'autre, appelée convention d'effort, portant sur le consensus entre les salariés participant à la production de la qualité.

Cette approche est intéressante car elle n'est pas uniquement centrée sur le produit, en faisant une place importante au rôle des acteurs au cours de l'échange. La production de la qualité va se construire par l'implication des acteurs, relativement à la convention de qualification et de la convention d'effort permettant de justifier leur effort individuel.

La **convention de qualification** sert de support de coordination des comportements des agents sur un marché, en établissant la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre.

Son énoncé va préciser ce que l'on entend par compétence d'un professionnel par rapport à celle d'un client, c'est-à-dire les termes de l'échange. Il va contenir un principe commun, une distinction et une sanction.

Par exemple, la réglementation va être l'énoncé délivré par la puissance publique, elle réduit la possibilité d'interpréter la convention en normalisant son contenu. C'est le cas des normes ISO qui délimitent la qualification. Ce n'est pas la norme qui fait la qualité. Elle permet seulement de préciser l'énoncé de la convention de qualification.

Le dispositif de cette convention décrit les possibilités offertes aux agents d'éprouver la qualification professionnelle dans les relations d'échange. Trois critères permettent sa description: le nombre de contacts clients-professionnels, le degré de standardisation ou de spécification des contrats, la tolérance de négociations entre professionnels et clients.

C'est ainsi que l'on peut désigner deux types extrêmes de conventions de qualification: l'une de complexité maximum, l'autre de complexité minimum.

- Le *marché délégation* de complexité maximum: c'est le professionnel qui est maître de la qualité, le principe commun est la confiance, le client ignore et se confie, la sanction se traduisant par la fidélité ou la rupture (exemple d'un marché d'avocats, KARPIK,1989).

- Le *marché compétition* ; c'est l'exemple de la grande distribution. La concurrence est exposée comme le moteur des choix. Le client est maître de la qualité.

Dans ce cas, le principe commun va être de satisfaire les attentes et les besoins du client. La sanction du marché est le prix, les délais de réponse.

La qualité interroge aussi le fonctionnement interne d'une entreprise. Pour comprendre la performance qualitative des entreprises, GOMEZ va essayer de savoir qu'est-ce qui détermine le niveau d'effort d'un salarié au travail et de quelle façon l'ensemble des efforts individuels s'ajustent pour composer un niveau acceptable de qualité. Pour cela, il fait le postulat d'une **convention d'effort** caractéristique de chaque entreprise, qui permet d'en expliquer la cohérence qualitative.

L'effort représente l'implication du salarié, l'intensité de force de travail qu'il choisit de dépenser pour le compte de l'entreprise.

Une convention d'effort se définit alors comme une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'effort communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente des problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe.

La notion de convention d'effort articule l'autonomie des salariés et l'existence du travail collectif. C'est une procédure collective implicite.

On trouve aussi deux types extrêmes de conventions d'effort: la *firme communautaire*, de complexité maximum et la *firme marchande* de complexité minimum.

Dans la première, l'entreprise est maître de la qualité de la production. Elle définit les normes d'évaluation de l'effort et le degré de liberté de l'employé est minimum. Le principe commun est l'appartenance au clan, la distinction est l'employé membre d'une famille, les sanctions sont la fidélité ou la grève.

Dans la seconde, l'employé doit interpréter l'effort en fonction des indications faibles émises par la convention. Le principe commun est le profit, la distinction se fait sur l'employé, la firme est une mise en commun de moyens, la sanction se fait sur le profit ou l'improductivité.

B-1 : Application de la grille d'analyse de GOMEZ au système Qualité du COVAPI

Dans le cas du Covapi, nous allons préciser pour chaque convention ce qu'elle est, à quoi elle sert, ce qu'elle résout comme situation d'incertitude.

Ainsi nous définirons son énoncé, soit l'ensemble des signaux d'appartenance à la convention, émis pour définir les conditions d'adoption, et son dispositif matériel décrivant la manière dont est véhiculée l'information entre les adopteurs.

La convention producteur-partenaire

C'est une convention avec un haut degré de complexité et un énoncé riche.

Énoncé: cette convention affirme la relation qui existe entre chaque producteur qui souhaite adhérer à l'association et le Covapi. Elle sert à resserrer les liens entre ces deux partenaires pour favoriser une coordination commerciale et elle résout les problèmes posés par la dispersion géographique des producteurs, leur hétérogénéité, leurs habitudes respectives de travail.

Chaque producteur est responsable de la qualité de son produit jusqu'à sa vente. Pour un producteur, l'adoption de cette convention va lui permettre d'entrer dans l'association et de profiter des services techniques et commerciaux proposés. C'est le principe commun.

Les adhérents sont tous arboriculteurs et sont considérés de la même façon, indépendamment des considérations de chiffre d'affaires, de taille ou de savoir-faire technique. C'est la distinction de la convention.

Chaque adhérent accepte les conditions de la convention qui sont tout d'abord d'appliquer le cahier des charges de production, d'accepter le contrôle et la certification de son exploitation par l'organisme certificateur choisi par l'association, et de commercialiser les produits certifiés par le biais de l'association, pour bénéficier des prix négociés au niveau du COVAPI national.

Nous trouvons ensuite deux types de sanctions: l'une positive: on devient membre du COVAPI par le choix d'une adhésion volontaire aux principes de l'association. Cela permet de profiter de l'encadrement technique pour les pratiques culturales, et des prix différenciés par la stratégie commerciale de l'association. L'autre négative: la non-adhésion exclut de profiter des bénéfices de la convention. Il n'y a pas encore de formalisation de sanctions à l'encontre de membres ayant dérogé aux règles de la convention.

Les agriculteurs adhérents font partie d'une association régionale qui facilite les échanges sur une même région de production. Ainsi aucun adhérent n'est isolé par rapport aux autres. Il reconnaît les autres adhérents de la convention car eux aussi respectent le cahier des charges et acceptent la certification.

Concernant le degré de standardisation de cette convention, les informations transmises entre les membres portent surtout sur les problèmes techniques rencontrés dans les vergers, les problèmes de qualité des fruits et les problèmes commerciaux (cours des fruits, ajustement des volumes...). Elles sont transmises oralement lors de rencontres organisées (réunions régionales) ou informelles.

La tolérance à la négociation est surtout active chez les producteurs travaillant en coopérative. La convention tolère les relations contractuelles entre les adhérents d'une même coopérative.

La convention de technicien

Elle relie le technicien de chaque région à l'association.

Le but de son énoncé est de faciliter l'encadrement technique de chaque adhérent, en fidélisant un technicien auprès de chaque région fruitière. Cela permet d'éviter l'isolement technique d'un adhérent.

Chaque technicien acceptant de devenir le technicien de l'association prend en charge le suivi des arboriculteurs sur sa région, assure le conseil technique et contrôle la bonne application du cahier des charges. En cas d'irrégularité, il a pour mission d'informer le producteur et de faciliter son changement de pratique. Pour être adhérent, il faut connaître les techniques de l'arboriculture intégrée.

La sanction survient si le technicien n'accomplit pas sa tâche, notamment dans le contrôle des pratiques des producteurs. Cela est repéré si le producteur reçoit un avertissement pour non conformité au cahier des charges par l'organisme certificateur.

Les adhérents ont peu de contacts entre eux excepté pendant les journées techniques de formation, ou en cas de problème technique inopiné sur leur secteur. Les informations échangées sont surtout de nature technique.

L'existence de contacts entre les techniciens et les contrôleurs de l'organisme certificateur révèle la tolérance à la négociation.

La convention commerciale avec les metteurs en marché

Elle est réalisée entre l'association et les trois metteurs en marché (ou mandataires). Elle est complexe, son énoncé est riche.

Cette convention permet d'organiser l'approvisionnement des clients en produits de l'association ainsi que l'ensemble des échanges entre les producteurs et les clients.

Le mandataire se voit ainsi confier la commercialisation des produits COVAPI. Il met en oeuvre la politique commerciale de l'association, il assure la coordination, l'agrèage et l'expédition des fruits pour le compte de l'association régionale. C'est lui qui centralise la facturation de ses ventes et qui assure le suivi commercial en magasin, en vente assistée ou servie dont le COVAPI lui confie l'approvisionnement.

Chaque metteur en marché respecte le cahier des charges pour le conditionnement et choisit d'être l'interlocuteur unique sur une zone géographique délimitée, entre le client et les stations fruitières. Il élabore le plan de vente avec les magasins, la prévision des approvisionnements et la prise des commandes. C'est le principe commun.

Trois metteurs en marché ont été sélectionnés sur la base de leur bonne connaissance de la grande distribution et de l'antériorité de leurs relations avec de tels partenaires commerciaux.

La sanction négative vient d'un problème majeur avec un client par exemple.

Les contacts sont très fréquents entre les adhérents en haute saison (mai à octobre). Les informations communiquées concernent les prix, les volumes échangés, les niveaux de qualité, les problèmes éventuels rencontrés avec les clients. Les contacts sont réalisés le plus souvent par téléphone ou par fax.

Exemple: Le prix des fruits est déterminé au cours d'une réunion téléphonique bi-hebdomadaire qui réunit les trois mandataires, un représentant de chaque région de production avec quelques agriculteurs et tous les chefs régionaux de la grande surface cliente. Le prix départ mandataire est fixé par les agriculteurs pour l'ensemble des fruits en fonction du cours des produits standards. Les décisions sont nationales.

Tolérance à la négociation: exemple de l'initiative d'une association régionale pour intéresser de nouveaux clients.

La convention commerciale entre les clients et l'association

C'est une convention complexe avec un énoncé riche.

Le but de cette convention est d'associer l'ensemble des producteurs de l'association, le distributeur et le consommateur dans la même dynamique de production de qualité. L'objectif est de définir et organiser la commercialisation des produits COVAPI avec l'enseigne commerciale CARREFOUR qui a manifesté la volonté de vendre des produits mûrs, sains, ayant du goût, à un prix compétitif. Pour atteindre les objectifs de qualité recherchés en commun, il convient d'assurer tous les soins nécessaires à la commercialisation.

Le distributeur voulant commercialiser des produits COVAPI s'engage à respecter un cahier des charges de vente au détail. Il accepte certaines exigences de l'association concernant la présence d'un animateur sur le rayon, le balisage informationnel choisi par le COVAPI, etc...

Une seule enseigne de la grande distribution a accepté la convention avec le COVAPI sur le territoire national.

Si un magasin ne respecte pas les règles de la convention il peut en être exclu. Cela se traduit aussi par l'arrêt des livraisons de marchandises au magasin.

Les relations sont quotidiennes pour passer les commandes par téléphone entre les chefs de rayon des magasins et le mandataire régional.

II.1.C. Comparaison avec d'autres exemples empiriques pour dégager les conditions nécessaires de la qualité

La réussite de la valorisation commerciale de la qualité spécifique des productions des membres du COVAPI est-elle uniquement liée à la structuration des coordinations entre les agents par un système de conventions, ou bien peut-on trouver d'autres éléments d'explication ? La comparaison avec d'autres exemples va nous aider à dégager les conditions nécessaires à l'émergence d'une démarche de valorisation réussie de la qualité spécifique d'un PQRE.

C-1 : La démarche d'un distributeur suisse: les produits Migros-Sano

Petit rappel historique

La conception de cette entreprise étonnante revient à Gottlieb DUTTWEILER qui réalise en 1925 son rêve de rapprocher le producteur et le consommateur, pour favoriser des prix bas, par la réalisation d'une société anonyme de distribution qui commercialise quelques produits alimentaires jusqu'à 40% moins cher. Migros est donc ce pont qui devient en 1941 une fédération de coopératives appartenant aux coopérateurs actionnaires qui représentent en 1995 plus de 1,5 million de coopérateurs soit ¼ de la population suisse.

Dès l'origine les valeurs sociales, culturelles et écologiques sont affichées et font toujours partie des grandes préoccupations de l'entreprise: d'abord, le réseau de distribution avec plus de 560 succursales et 80 camions-magasins contribue à l'approvisionnement de la population même dans les zones reculées. Ensuite 1% du chiffre d'affaires est affecté chaque année à des actions culturelles, sociales et de politique économique.

Ce « pour cent culturel » est une constante obligation que s'impose l'entreprise dans le but de favoriser l'épanouissement des individus. Ainsi les écoles-clubs sont devenues le premier organisme de formation pour adultes en Suisse. La santé publique est une préoccupation constante qui se traduit par l'absence d'alcool ou de tabac dans les magasins Migros depuis 1983.

Dans les années 1970, l'effort en faveur de la protection de l'environnement s'est accentué et fait maintenant partie intégrante de la détermination des objectifs de l'entreprise.

Chaque décision prise prend en compte les aspects écologiques impliqués, ce qui se traduit par le choix du rail dans l'organisation logistique (60% des transports), l'utilisation de caisses réutilisables et d'emballages recyclables, l'économie d'énergie dans les nouvelles succursales grâce aux techniques de construction modernes, les bilans écologiques d'évaluation des produits et des emballages.

Structure de l'entreprise

La communauté Migros se constitue de 12 coopératives régionales réunies au sein de la Fédération des coopératives Migros (FCM). Le modèle de l'organisation est celui d'une démocratie à trois niveaux: la votation générale, l'assemblée des délégués et l'administration.

Les coopérateurs constituent l'organe suprême de la FCM. Par *la votation générale* ils élisent les organes de leur coopérative et de la FCM. Ils peuvent aussi s'exprimer sur les comptes annuels de leur coopérative régionale et donner leur avis lors de consultations.

L'assemblée des délégués représente le « parlement » de Migros et se compose de 113 membres (1 président, 100 délégués élus parmi les membres des comités coopératifs et 12 représentants des administrations régionales). Elle tranche sur les aspects fondamentaux de la politique économique et les modifications de statuts, adopte les comptes annuels de la FCM et décide de l'utilisation du résultat net.

L'administration FCM compte une trentaine de personnes élues par la votation générale, qui fixent les objectifs de la politique commerciale de la FCM et de la communauté. Elle prend les grandes décisions stratégiques et d'innovation. Cinq membres constituent la délégation de l'administration (le plus souvent les chefs de département) qui gère les affaires de la FCM au plan opérationnel et coordonne les activités communautaires.

La FCM est un centre de services commun aux coopératives qui organisent le commerce de détail. Elle achète la marchandise (tout ou partie suivant les groupes), s'occupe des productions propres à Migros, coordonne les fonctions centrales de logistique et d'informatique et gère les finances de la communauté. Toutes les entreprises de productions et de services de Migros lui appartiennent. Elle se divise en 5 départements: Coordination, affaires culturelles et sociales (1), Marketing (2), Logistique et Informatique (3), Industrie (4), Finances (5).

Le défi de l'environnement: En 1974 la fédération des 12 coopératives prend en compte le désir de 91% des coopérateurs de réaliser un effort supplémentaire en faveur de l'environnement. La stratégie de Migros est d'anticiper les problèmes d'intérêt général, de répondre aux inquiétudes du citoyen pour maintenir son image de marque positive. A la fin des années 60 les préoccupations du consommateur en matière d'environnement étaient la plupart du temps reliées à la qualité (usage des pesticides, impact de certaines pratiques agricoles sur l'environnement).

Aussi Migros a dû faire face à ce problème en tant que détaillant de produits alimentaires.

1) Comment contribuer au développement de la production agricole en respectant au maximum les ressources naturelles (sol, eau, faune, flore) avec une qualité des produits externe et interne (résidus)?

2) Comment développer une ligne de produits crédible pour le consommateur, perceptible par les clients et donnant un avantage par rapport à la concurrence?

Les questions posées par les consommateurs adhérents, ont trouvé une réponse dans l'élaboration du programme Migros-Sano.

Aujourd'hui l'engagement de Migros dans les problèmes d'environnement est apprécié par une grande partie de la population suisse, et au sein de l'entreprise les activités prenant en compte l'environnement sont considérées comme une chance par l'administration plutôt que comme une contrainte.

Le programme Migros-Sano en matière de production agricole

Migros a défini son programme Migros-SANO de promotion des méthodes naturelles de culture et d'élevage à développer, basé sur le respect du sol et de l'environnement, par l'utilisation des techniques de lutte intégrée, d'apport de substances nutritives adapté aux besoins du sol, de préférence pour les cultures de plein champ, et une utilisation limitée des pesticides et herbicides.

Les constats à l'origine de la construction du programme

Plusieurs constats ont permis d'élaborer le programme stratégique Migros-Sano. D'une part, les contrôles en laboratoire n'arrivaient plus à satisfaire les besoins du distributeur: dans le cas de fruits et légumes consommés frais, les résultats du laboratoire sont trop tardifs et partiels compte tenu des nombreuses molécules chimiques utilisées en traitement. Il faut donc prendre le problème dès l'origine, et se doter d'un système de vulgarisation et d'éducation des producteurs sur le terrain permettant de réduire l'utilisation des produits chimiques.

D'autre part, les détaillants étant responsables du produit vendu, il fallait une stratégie amont pour mener à bien un programme indépendant qui corresponde aux besoins de Migros et à ses objectifs. Enfin sur le plan agronomique, pour avoir des produits de grande qualité, il convenait d'avoir des plantes saines et donc des sols fertiles. Ainsi le sol est devenu le point de départ de la démarche.

Engagement des producteurs

Il prend la forme d'un contrat oral entre Migros et les agriculteurs. Près de 2000 producteurs ont un contrat d'exclusivité avec M-SANO qui met à leur disposition une

vingtaine d'agronomes pour le conseil et 50 personnes chargées du contrôle de leur production. Une grille de prix est fixée en début de saison et permet de clarifier les échanges entre Migros et les agriculteurs.

Cahier des charges

Les normes de qualité de l'Union suisse du légume servent de base référentielle. La lutte biologique est le principe de base pour les traitements contre les maladies.

Un cahier des charges détaillé est rédigé pour chaque produit.

Contrôles et analyses

Les contrôles sont faits en cours de culture et à la réception, au hasard sur le quai.

Les principes de la production intégrée amènent l'agriculteur à bien connaître les potentiels agronomiques de son exploitation. Il a recours régulièrement à des analyses de sol (le sol nourrissant la plante). Une analyse simplifiée est réalisée tous les ans et une analyse très complète tous les trois ou quatre ans sur chaque parcelle.

Les analyses de produits permettent de vérifier les teneurs en résidus, en métaux lourds et en nitrates. Trente matières actives sont recherchées.

Gamme de produits

Les produits commercialisés sont d'abord les fruits et légumes avec 25% pomme de terre, 60% carottes et pommes, mais aussi des produits laitiers, de la viande, des céréales et du pain. Le différentiel de prix pour les produits signés Migros-Sano est de 10% pour le lait, 15% pour la viande et il n'y a pas de différence pour les fruits et légumes.

En 1989 cela concernait 1800 producteurs sur 4700 ha et 16 agronomes pour les Fruits et Légumes.

Mode de commercialisation

La commercialisation s'effectue en vrac ou en préemballé, la différenciation se faisant par l'emballage.

Migros refuse "les coins écologiques" dans ses magasins. Le client doit choisir non pas en fonction de sa conscience mais de la confiance que lui inspire un étalage répondant aux impératifs écologiques. Il n'y a pas de surcoût sur ces produits pour des raisons d'ordre égalitaire (coûts de production variables suivant les régions), logistique (si les 40 à 60 légumes Migros-Sano sur les 300 références du rayon avaient un prix supérieur il faudrait augmenter la surface du linéaire). Les coûts élevés du programme profitent au produit par un suivi gratuit et une priorité à l'achat pour le producteur.

Une enquête interne Migros révèle que 30% de la clientèle est sensible au label Migros-Sano. Par contre celui-ci est mal perçu seul, il y a nécessité d'une explication. En 1988 une étude de marché montre qu'il faut accroître la notoriété du sigle car il y a un manque de communication pour un potentiel d'intérêt important par les consommateurs. De mai à octobre 1990 a lieu une grande campagne publicitaire pour promouvoir l'image de Migros-Sano avec un nouveau slogan "la production intégrée de Migros" lancé en même temps que le label Production Intégrée de FUS.

Les critères de réussite

Les consommateurs doivent être sensibilisés aux problèmes de l'environnement. Les produits doivent se différencier par des contrôles et un concept de production. Le concept d'information repose sur une production respectueuse de l'environnement et non sur la qualité supérieure des produits pour éviter la discrimination avec les produits traditionnels. 1/3 des consommateurs connaissent le sigle Migros-Sano et ont une idée du programme. La logistique de Migros va consister à conforter son image d'enseigne en gagnant la confiance des consommateurs.

C-2 : Dans le Haut-Adige : la démarche d'AGRIOS pour la pomme

La région du Sud-Tyrol en Italie se caractérise par une monoculture intensive de pommes (première région européenne de production), où le moindre espace disponible est planté de pommiers, repoussant la limite de culture jusqu'à 1000 m d'altitude. C'est pourquoi il nous a paru particulièrement intéressant d'étudier de quelle façon les organisations locales faisaient la promotion de leur production respectueuse de l'environnement. AGRIOS a été l'une d'elles et APOFRUT la seconde dans la région voisine du Trentin.

Situé à Lana au centre du Sud-Tyrol, AGRIOS est un groupe de travail pour la production fruitière intégrée. Ce sont des problèmes de résistance des parasites aux pesticides qui sont à l'origine de ce groupe, créé en décembre 1988 pour mettre en place le premier programme italien de production intégrée.

Structure organisationnelle

L'initiative de ce groupe repose sur une personne Mr OBERHOFER, qui l'a dirigé jusqu'en 1994 et a été l'artisan des premiers cahiers des charges en 1989. Le siège d'AGRIOS compte 16 personnes qui ont pour mission de développer les méthodes de production intégrée, de façon à faire évoluer le cahier des charges, dans l'optique d'obtenir

des quantités régulières de fruits de bonne qualité, de façon rentable, avec le moins possible d'intrants chimiques, tout en favorisant la protection de l'environnement et la santé humaine.

Toutes les organisations impliquées dans l'industrie fruitière régionale sont membres de AGRIOS. On trouve ainsi les autorités agricoles de la région, la station d'expérimentation, les services de conseil, l'Union des producteurs, toutes les stations fruitières et les grossistes privés. Cette diversité traduit la complexité des relations entre chaque entité et la nécessité d'un pouvoir de décision fort.

Le centre de décision pour toutes les questions techniques repose sur le président d'AGRIOS, qui est un agriculteur, et sur la directrice qui est chargée de favoriser le consensus lors de chaque problème posé. Par exemple, lors de notre visite les discussions les plus vives portaient sur le retrait ou le maintien dans le cahier des charges des traitements chimiques post-récolte, élément qui paraissait superflu pour certains dont la situation géographique et climatique leur permettait d'éviter les traitements, et essentiels pour d'autres dont la production nécessitait de tels traitements pour une longue conservation.

Les ressources d'AGRIOS proviennent pour 70% des coopératives qui payent ainsi les cotisations pour les agriculteurs engagés dans le programme, et pour 30% du gouvernement du Sud Tyrol qui finance le système de contrôle.

Organisation de la production

La région de production compte près de 9000 agriculteurs dont la production principale est la pomme, sur une surface moyenne de 2 ha. La majorité des agriculteurs livre sa production à l'une des 42 coopératives de la région. La moyenne d'âge est assez jeune, de plus la plupart des producteurs sont pluriactifs.

Motivation des producteurs

Les arboriculteurs souhaitant s'engager dans le programme AGRIOS notifient leur activité chaque début d'année. Ce sont ainsi plus de 80% d'entre eux qui conduisent leur verger en production intégrée.

Une étude réalisée par AGRIOS pour mieux cerner leur motivation met en avant leur souci d'adopter ce mode de culture:

- pour rester compétitifs dans le futur, sous la pression des stations fruitières qui sont plus proches des attentes du marché,
- par peur des phénomènes de résistance des parasites aux traitements chimiques,
- pour des motivations écologiques (prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement).
- par honnêteté envers les consommateurs,

- pour donner une image positive des agriculteurs.

Il en résulte un taux de participation au programme d'AGRIOS pour l'ensemble de la région qui va croissant depuis le début du programme, tel que le traduit le tableau ci-dessous:

Tableau 6 : Taux d'adhésion au programme d'Agrios

1989	1990	1992	1994
10%	77%	84%	80%

Source : Données AGRIOS.

Contrôle et certification

Les agriculteurs engagés doivent respecter le cahier des charges de l'AGRIOS et se soumettre aux contrôles et à la certification réalisés par l'Office régional de protection des plantes. A ces visites s'associent des analyses de résidus dans les feuilles et les fruits.

A l'issue de ces contrôles, certains agriculteurs peuvent avoir leur production exclue de la vente sous label.

Organisation commerciale

Les coopératives et les stations fruitières ont créé une structure qui s'occupe exclusivement de l'organisation commerciale et de la promotion des fruits de la région. Cette organisation permet une homogénéisation des exigences de qualité en relation avec les attentes du marché.

Valorisation de la production intégrée

Le Haut-Adige a choisi de communiquer sur le processus de production et AGRIOS a créé un label « d'indication de méthode de production »: tous les fruits de production intégrée sont repérés par un logo représentant les montagnes du Sud-Tyrol avec une coccinelle. D'importants moyens ont été alloués au développement marketing de ces produits par la région, et les résultats ne se sont pas fait attendre car la vente de production fruitière intégrée a dépassé la vente de production non identifiée par le logo.

C-3 : EURIAL et la production de lait biologique

Le marché du lait biologique a connu ces dernières années un essor considérable, mettant en évidence une aspiration certaine des consommateurs pour ce type de produit. Fin 1994 elle est estimée à 25 millions de litres en France mais elle progresse assez vite. C'est l'Ouest de la France qui est devenu la première région productrice creusant l'écart avec l'Est

dont la production était plus ancienne (Jura, Vosges). A titre d'exemple, en Pays de la Loire le volume atteint 5 Ml, en Bretagne 6 Ml avec une estimation à 12 Ml pour 1996, et en Normandie le volume est de 3 Ml.

La production est le fruit des producteurs-transformateurs à la ferme ou des industriels transformateurs.

En mars 1994, le groupe laitier EURIAL, basé en pays de la Loire, lance sur le marché de la grande distribution un lait UHT biologique dans la gamme Nactalia.

Quatre raisons sont à l'origine de cette expérience:

- les agriculteurs biologiques adhérents à la coopérative souhaitent valoriser leur production et sont à l'initiative du projet.

- le groupe EURIAL est en pleine démarche d'innovation et ce projet est en parfaite cohérence avec ses objectifs.

- le groupe prend conscience de la croissance régulière du marché des produits biologiques et du besoin de développer le système de commercialisation.

- l'aménagement de l'outil de transformation aux conditions de production biologiques représente de faibles investissements.

Structure de l'organisation productive

Un retour sur l'historique de la COLARENA est nécessaire pour comprendre sa structure actuelle.

La coopérative laitière de la région nantaise ou Colarena a été créée en mars 1964. En 1972 elle entre dans le groupe Sodima-Yoplait qui crée la marque Candia.

En 1987 la COLARENA se retire du groupe et crée sa propre marque Gusty, qui va devenir ensuite Nactalia.

C'est en 1988 que la Colarena fusionne avec deux autres coopératives LPI et l'UCAL pour créer la société européenne d'industrie alimentaire EURIAL qui concrétise la mise en commun de l'outil de transformation et de commercialisation des trois coopératives.

EURIAL regroupe ainsi 4700 producteurs sur 7 départements de collecte. En 1994, le groupe a transformé et commercialisé 600 millions de litres pour un chiffre d'affaires de 380 millions d'euros.

Relations avec les partenaires

En 1994 le groupe engage deux types d'accords:

- un accord industriel avec 3A pour optimiser le site de production.

- un accord commercial avec Poitouaine et Gervais Lait pour créer l'Alliance Gervais Lait Nactalia.

Cet accord a permis à EURIAL d'atteindre la taille nécessaire sur les marchés pour offrir une gamme de produits et garantir une sécurité d'approvisionnement à ses clients. En effet cette nouvelle Alliance représente 33% du marché du lait UHT soit 725 millions de litres. Elle se positionne ainsi comme la troisième force laitière nationale après Sodiaal avec 1,1 milliards de litres (marque Candia) et Lactalis avec 800 millions de litres (marque Lactel).

Stratégie de diversification

EURIAL a développé une politique de marques nationales telles que Nactalia et Grand Fermage. Le groupe a su s'adapter à la concurrence en développant une large gamme de produits, en transformant le conditionnement en Tetra brick par un conditionnement en bouteille et en étudiant les nouvelles possibilités de la brique SLIM. Le lait biologique est apparu comme une nouvelle voie de diversification.

Principales étapes menant au produit final

L'initiative de l'innovation revient aux producteurs biologiques adhérents à la Colarena. Ils incitent le groupe à s'intéresser au marché des produits biologiques. La première étape consiste à demander une étude à un bureau de conseil en marketing pour mieux appréhender ce nouveau secteur. En plus de la recherche d'un slogan marketing pour ces produits, l'étude prend en compte une enquête auprès des 3 principales laiteries de l'Ouest commercialisant des produits laitiers biologiques.

Celles-ci estiment que les marchés spécialisés en lait biologique sont insuffisants et qu'un développement de l'activité biologique ne s'envisage que par la vente en grande distribution. Ainsi des relations s'établissent avec des enseignes comme Leclerc ou Auchan. La conclusion de l'étude penche en faveur d'une diversification dans le secteur des produits biologiques car cela permet de répondre à la demande des producteurs, de rester en cohérence avec la politique de gamme du groupe, de se placer sur un marché porteur où il n'y a pour l'instant que peu de concurrents.

La seconde étape va permettre de *définir les caractéristiques du produit*. Le choix est porté sur du lait entier biologique, non standardisé en terme de qualité, traité UHT, dans une bouteille en plastique recyclable, portant le slogan « le lait comme quand vous étiez petit », vendu dans les grandes surfaces à un prix de 1.06 euros le litre, complétant ainsi la gamme Nactalia.

La troisième étape consiste à *évaluer le potentiel de production* car il n'y a que 4 agriculteurs certifiés en agriculture biologique dans la zone de collecte de la Colarena et 5 élevages en conversion.

En 1994 cela représente plus de 600 000 litres de lait et le potentiel est estimé à 1,78 million de litres pour 1996.

L'étape la plus délicate consiste à établir un contrat de livraison du lait bio avec les agriculteurs. La règle de l'apport total prévaut car tous les associés sont coopérateurs. Le producteur doit respecter les conditions de la certification bio.

La COLARENA s'engage à rémunérer le lait différemment aux agrobiologistes. La paye de base est identique à celle des autres producteurs et elle se cale sur les grilles de paiement à la qualité en vigueur.

Une majoration sur la qualité biologique, définie par l'entreprise, est ajoutée. Elle est de l'ordre de 3,5 centimes d'euros par litre et elle est suspendue en cas de défauts de qualité des apports répétés ou d'un dépassement du nombre de spores butyriques.

1994 est l'année de démarrage, aussi la rémunération des producteurs a reposé sur la nécessité qu'un volume supérieur à la moitié du litrage collecté ait été commercialisé en bio. Une prime de 0,3 centimes est alors distribuée. La coopérative propose aussi une gamme de services aux producteurs, avec notamment un suivi technique personnalisé, dans le cadre du service Développement.

C-4 : Mise en parallèle de ces différents exemples de production de PQRE

Ces trois exemples successifs ont en commun la nécessité d'apporter un appui technique renforcé aux agriculteurs, de rédiger un cahier des charges de façon collective en associant toutes les parties concernées, de mettre en place un investissement marketing important pour promouvoir les produits.

Section 2 : Contraintes institutionnelles favorisant la coordination des agents autour de la qualité à l'intérieur de l'organisation.

L'étude des opérations de qualification des PQRE conduit à reconsidérer la notion d'information, en la situant dans la perspective d'une coordination des représentations des agents au cours de l'échange, et de leurs actions. Les différentes procédures de marquage frayent des compromis entre la coordination marchande et les autres modes de coordination. Ce sont les investissements de forme, nécessaires pour établir les repères communs qu'exige la notion d'information.

Il est intéressant de rapporter la qualité à l'épreuve de qualification, c'est à dire aux moments critiques dans lesquels les repères de qualité sont mis en questionnement et suscitent des débats sur leur pertinence.

Dans le cas des organismes et des institutions de gestion de la qualité, ou des dispositifs plus locaux internes à l'entreprise, l'analyse des compromis est particulièrement utile pour mettre à jour les ambiguïtés attachées à la notion de qualité, mais aussi remarquer l'efficacité des articulations qu'elle permet. C'est d'autant plus vrai en ce qui concerne les PQRE dont la définition fait référence à des valeurs habituellement non utilisées pour les produits alimentaires, telles que le respect de l'environnement.

La stratégie de différenciation par la qualité apparaît alors comme un moyen de contourner le mode de coordination par les prix, grâce aux procédures de démarcation qui limitent la pression des prix exercée par la concurrence entre produits de qualité identique.

II.2.A. Schéma global d'une démarche qualité pour des produits de qualité respectueux de l'environnement

Les quelques exemples de production et de commercialisation de PQRE développés précédemment dans différents secteurs et contextes, vont nous permettre de tester la proposition d'un descriptif global des étapes nécessaires à la réussite d'une démarche de qualité pour les PQRE. Nous essayerons ainsi de vérifier si la réussite de la valorisation des PQRE est uniquement liée à la structuration des coordinations entre les agents par un système de conventions.

A-1 : Modèles d'entreprises en fonction de leur démarche Qualité

Nous prenons comme point de départ de notre analyse la grille définie précédemment de SALAIS, STORPER (1994) (cf p107). Elle va nous permettre de différencier selon certains critères les démarches observées, et de les positionner dans l'un des quatre mondes de production.

Nous retenons les axes du marché et de la technologie du modèle, mais nous choisissons d'introduire une variable supplémentaire se révélant pertinente pour les PQRE. Il s'agit de la **certification**, qui nous donne ainsi une dimension supplémentaire.

Nous allons détailler les indicateurs choisis pour repérer le positionnement des entreprises le long des axes.

Au niveau de la technologie et du procès de production:

L'indicateur qui nous a paru le plus pertinent est le **cahier des charges** que les agriculteurs respectent. Sur l'axe horizontal, la technologie évolue d'un état où elle est peu reproductible vers un état standard.

Nous pouvons classer les démarches de PQRE selon l'avancée technique de leurs pratiques, en faveur d'un plus grand respect de l'environnement. Ainsi, la production biologique se trouve à une extrémité de l'axe et correspond à la méthode de production la plus difficile à appliquer (donc la moins reproductible selon SALAIS). Tandis que la lutte raisonnée est à l'autre extrémité et correspond à la méthode de production standard pour des PQRE, qui est la plus simple d'application.

Pour différencier plus finement certaines démarches dont les cahiers des charges étaient très proches, nous avons fait intervenir en plus, les critères de qualité gustative imposés et la flexibilité du cahier des charges (évolution des exigences).

Ainsi le Comipy va se différencier des démarches italiennes car, même si leurs cahiers des charges à la production sont très voisins, il attache plus d'importance à la qualité gustative et a déjà fixé des indices à respecter.

Le Covapi a les critères de qualité gustative les plus exigeants du marché des fruits tandis que MIGROS contrôle ses fournisseurs sur la qualité gustative mais ne l'a pas encore clairement incluse dans son cahier des charges. Enfin pour le lait biologique, on s'en tient aux grilles de qualité actives dans ce secteur, en ce qui concerne les taux butyrique et protéique et le nombre de germes par litre.

Au niveau du marché:

Plusieurs indicateurs vont intervenir pour graduer cet axe des relations avec le marché. Salais le fait évoluer du produit générique vers le produit dédié, qui correspond à une attente précise du client.

Nous énumérons tout d'abord les indicateurs que nous ne retenons pas:

- Le type de client ne nous est pas apparu comme un indicateur pertinent car toutes les entreprises étudiées commercialisent leurs produits dans les GMS. Bien sûr d'autres modes de distribution sont aussi utilisés pour les PQRE mais ont pour l'instant peu d'influence sur le développement de ces produits.
- La marque commerciale n'a pas retenu notre attention car tous les produits en ont une, même s'ils sont certifiés.

- L'étendue de la gamme de produits ne nous a pas paru intéressante, car toutes les entreprises ont déjà une gamme élaborée et vaste de produits dans leur spécialité, seule MIGROS est en train d'élargir sa gamme.
- Le degré d'intégration de l'amont n'est pas pertinent dans notre étude car elle concerne des produits frais et dans tous les cas les producteurs ont déjà des relations contractuelles avec les entreprises (coopératives ou engagements dans un groupement).

Par contre la capacité de production (en volume) permet de différencier les produits génériques des produits dédiés.

Cette notion de **générique/dédié** fait aussitôt référence à la **segmentation des marchés**. Aussi, nous prendrons comme autre indicateur la bonne connaissance du segment visé de consommateurs qu'ont les entreprises, selon leur investissement en études de marché et en conseil marketing.

La **fixation du prix** serait un bon indicateur, mais dans notre étude elle est faussée par le prix très élevé des produits biologiques. Nous le conservons comme indicateur, excepté pour le lait biologique.

Au niveau de la certification:

Il nous semble important de prendre en compte un axe « institutionnel » dans notre analyse, en écho aux considérations de l'environnement des entreprises que nous avons présenté dans la première partie.

C'est pourquoi nous faisons intervenir le choix de la certification pour les PQRE (de produit ou d'entreprise) afin de visualiser la dynamique qui pousse vers la certification.

Dans notre étude, ce troisième axe pourrait se superposer à l'axe du marché car les entreprises ayant choisi la certification de produit et d'entreprise sont d'un côté de l'axe vertical et les entreprises n'ayant pas achevé leur réflexion dans ce sens sont de l'autre côté.

Le résultat du positionnement des entreprises sur notre grille ainsi délimitée appelle quelques commentaires.

Le Covapi se détache des autres entreprises d'abord parce qu'il n'a pas de très gros volumes, ce qui le rapproche des produits dédiés. C'est ce qui le différencie de MIGROS, car leurs exigences techniques sont très proches, ensuite parce que sa politique marketing est plus élaborée. Son exigence actuelle c'est de « rester maître du produit jusqu'au consommateur ». Il entretient ainsi son image, et son message axé principalement sur le mode de production est le mieux perçu par les consommateurs parmi toutes les expériences observées.

MIGROS se retrouve dans le monde immatériel de par sa position de fédération de consommateurs, et le programme Migros-Sano est une innovation qui résulte de la volonté de l'opinion suisse en faveur des PQRE.

Malgré tout, nous observons une difficulté à différencier le marché des PQRE des autres produits sur la base d'une qualification précise.

Dans les sections précédentes, nous avons étudié successivement le problème de la qualification des produits de qualité respectueux de l'environnement et de leur reconnaissance par le marché. Nous avons alors cherché des outils théoriques pour analyser les situations de coordination des acteurs économiques autour de la qualité, car cette absence de qualification nécessite un accord pour pouvoir réaliser « l'épreuve de réalité » c'est à dire la commercialisation.

Les formes de convention que nous avons pu définir, structurent les démarches de qualité observées car **elles organisent la construction d'une référence commune qui va servir d'outil d'évaluation de la qualité**. Nous avons principalement constaté que la décision de produire et commercialiser des PQRE va entraîner, dans chaque exemple rencontré, une évolution de la coordination des agents qui peut changer de forme.

Le Covapi par exemple, est un groupement de producteurs sous la forme d'un club qui échange des informations techniques : c'est une coordination domestique par la nature des relations entre les membres, et civique compte tenu des objectifs de l'association nationale.

Le passage à la certification des produits, à une augmentation des volumes à commercialiser en commun, va impliquer une réorganisation de la structure de l'association, la désignation de nouvelles compétences. Les procédures de certification vont favoriser une coordination industrielle et la stratégie commerciale va entraîner l'association dans une convention marchande avec ses clients.

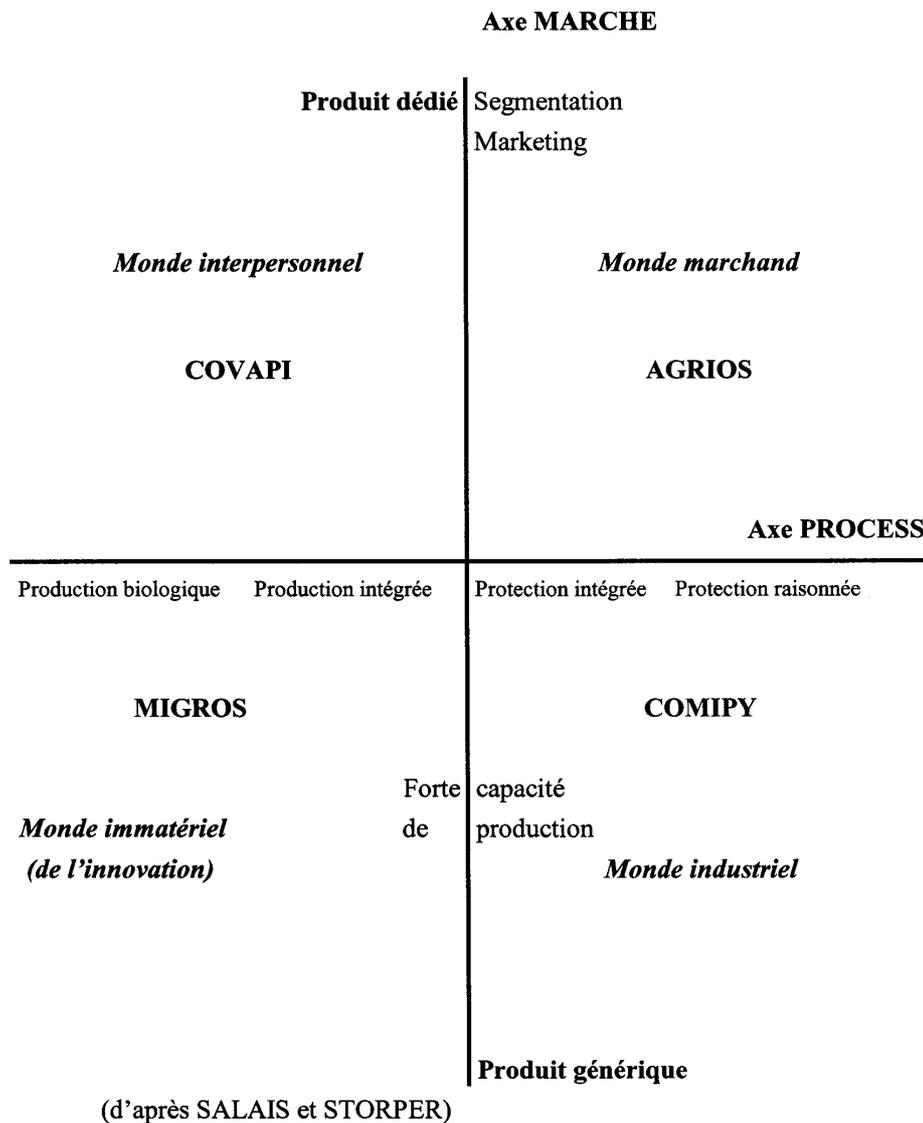
Le Comipy, par sa structure de syndicat orienté vers les exigences du marché, obéit à une convention civique/marchande.

La démarche qualité va renforcer les liens avec l'amont (la convention domestique avec les agriculteurs réapparât). Mais les démarches d'assurance qualité des stations et la nécessité de respecter un cahier des charges à la production vont orienter les agents vers une convention industrielle, toujours dominée par les exigences de l'aval (convention marchande).

MIGROS est au départ gouverné par une convention civique / marchande ((fédération de consommateurs /offrir les meilleurs prix). Le programme Migros-SANO va renforcer les

relations avec les agriculteurs (domestication des liens) tout en gardant une orientation fortement marchande.

Schéma 4 : Grille d'analyse selon les quatre mondes de production



Source : SALAIS et STORPER

AGRIOS réunit ses adhérents sous une convention civique, mais l'évolution de la production intégrée va favoriser le passage vers une plus grande prise en compte des besoins techniques des agriculteurs (renforcement d'une coordination domestique) et des exigences du marché très présentes dans les stations fruitières: entrée dans une coordination marchande.

EURIAL est une coopérative où la convention civique/marchande va dominer. Le passage à une production intégrée généralisée l'a obligé à renforcer la coordination domestique avec les producteurs, tout en étant fortement contraint par la convention marchande.

A-2 : Description du schéma global de la démarche qualité pour les PQRE

A partir des analyses des expériences décrites précédemment, nous avons dégagé un certain nombre de conditions à respecter pour mener à bien une démarche qualité pour des PQRE. Elles vont se classer selon des catégories

- techniques
- économiques
- organisationnelles
- institutionnelles

Le respect de ces conditions va permettre à l'organisation d'aboutir à un *accord* sur la définition des PQRE qui va subir l'épreuve du marché. A ce niveau, les discussions avec les clients des entreprises vont permettre sa généralisation jusqu'au distributeur. Le relais aux consommateurs n'est pas encore bien assuré pour les produits de l'agriculture intégrée alors que les produits biologiques sont mieux identifiés.

Les conditions techniques vont refléter les contraintes de sentier⁹³ de chaque entreprise et dans certains cas, elles vont être l'occasion de modifier les pratiques vers une plus grande efficacité et une meilleure rentabilité.

Les conditions économiques vont mettre en évidence les possibilités des PQRE de se placer sur le marché et de se différencier pour favoriser une plus-value.

Les conditions organisationnelles rendent compte de l'évolution des compétences des acteurs qu'implique la démarche qualité, et de la nécessité pour valider la démarche par l'ensemble des membres de l'entreprise d'un tiers expert extérieur à l'organisation.

Enfin les conditions institutionnelles sont incontournables pour les produits alimentaires et vont jouer un rôle structurant dans la démarche de PQRE.

⁹³ Au sens que donnent à cette expression DOSI G., TEECE D. ET WINTER S., 1990.

Les conditions techniques

La gestion technique de la production :

Générale :

- Encadrement technique rapproché des producteurs.
- Suivi des pratiques culturelles pendant le cycle de production.
- Mise en place d'un cahier des charges à la production.
- Possibilité de faire évoluer le cahier des charges et son niveau d'exigences.
- Mise en place de procédures de contrôle et de sanctions.
- Gestion des volumes de production, gestion des stocks.
- Instrumentation des critères de qualité.
- Gestion rigoureuse des problèmes de logistique (programmation des apports, économies à réaliser).

Spécifique:

- Choix d'une méthodologie d'assurance qualité.
- Rédaction des procédures, du manuel qualité.
- Mise aux normes d'hygiène des équipements.

Les conditions économiques:

A la production:

- Mise en valeur des avantages économiques du changement de pratiques.
- Rémunération de la qualité du produit avec une incitation à la qualité sanitaire.

Au niveau de l'entreprise:

- Valorisation marchande des PQRE (ratio volume/chiffre d'affaire en lien avec les coûts de production).

Les conditions organisationnelles:

- Évolution des qualifications des agents (producteurs, membres de l'entreprise, responsables de la distribution). La démarche qualité va générer de nouvelles fonctions.
- Intervention d'un tiers expert dans la phase de discussion de l'accord. (Bureau d'études, cabinet conseil en marketing, organisme certificateur...).
- Encadrement technique renforcé auprès des producteurs.
- Politique commerciale et définition de la stratégie marketing pour les PQRE.

Les conditions institutionnelles:

- Certification par un organisme tiers.
- Gestion de la traçabilité des produits.
- Relations institutionnelles aux différents niveaux du schéma de la qualité pour valider la démarche.
- Communication sur les produits en conformité avec la législation.

Compte tenu de leur importance, nous allons développer ces points dans la partie suivante, consacrée à l'analyse des contraintes institutionnelles participant à la coordination des agents.

Mais auparavant, il nous a semblé important de recenser les différentes raisons qui vont motiver les agriculteurs, premier maillon de la chaîne productive, à développer des stratégies « qualité » intégrant l'environnement comme composante particulière.

Elles peuvent se regrouper par grands thèmes:

- *sur le plan économique*: diminuer les coûts de la non-qualité, diminuer les coûts de production, rentabiliser les surcoûts liés à l'obtention de produits de bonne qualité.
 - *sur le plan écologique*: limiter les pollutions d'origine agricole, pour sauvegarder la qualité du sol et de l'eau qui sont leurs outils de travail.
 - *sur le plan commercial*: améliorer leur compétitivité dans une économie mondialisée.
 - *sur le plan marketing*: mieux répondre aux attentes des clients.
 - *pour des raisons de société*: mieux répondre aux attentes des consommateurs en matière de qualité gustative et sanitaire.
 - *sur le plan interprofessionnel*: rassurer les distributeurs sur la qualité de leurs produits.
- pour des raisons de *mobilisation professionnelle*: mobiliser les producteurs autour d'un objectif commun.

Nous retiendrons leur importance dans la motivation des producteurs lorsqu'ils abordent une démarche de qualité car cela conditionne surtout leur persévérance sur le moyen terme. Ces questions seront développées plus en détail dans la seconde partie.

Ces quatre séries d'éléments interdépendants et nécessaires du schéma descriptif pour assurer une valorisation des PQRE, s'appuient la plupart du temps sur des conventions entre les agents, comme nous avons pu le détailler pour le Covapi.

La commercialisation des PQRE va être le point de coordination des agents économiques où va se construire l'entente commune sur la qualité spécifique. Dans certaines expériences, la coordination autour de la qualité n'est pas parvenue à se faire, ce qui a entraîné l'absence de valorisation économique de la démarche de production.

Si toute amélioration de la qualité ou toute création de nouveaux services sont invisibles pour le client, les investissements ne sont plus associés aux avantages différentiels qui les justifient économiquement.

De plus, si le prix reste le même que les produits « standards », le profit de l'investisseur est plus faible et à terme peut conduire à son désintérêt pour les PQRE. C'est la limite d'un point

de vue qui ne s'intéresse à l'incertitude de la qualité que pour identifier ses effets sur la formation des prix ou sur la structuration du marché, alors qu'elle manifeste un mode de régulation distinct et concurrent de celui du prix.

Nous pouvons opérer la distinction marché-prix, où l'ajustement de l'offre et de la demande se fait par la variation des prix, du marché-jugement où l'offre se diversifie selon les qualités, le choix s'établissant en fonction du jugement des agents sur les produits.

Quand l'échange se définit pour des produits dont les qualités sont au moins partiellement incommensurables et par des acheteurs qui assignent la priorité à la qualité, le choix économique est plus fondé sur le jugement que sur la comparaison des prix. L'économie de la qualité varie selon l'organisation de la confiance et le critère du choix économique. Elle se trouve définie de façon inséparable par le jugement et la relation sociale.

Dans le cas de transactions portant sur des PQRE, nous avons pu constater lors des enquêtes, que les expériences de commercialisation réussies reposaient toutes sur l'établissement de **relations de moyen et long terme**, où l'importance de la confiance entre les vendeurs et leurs clients prenait une dimension significative. Ces exemples nous ont permis de révéler que **les conditions subjectives importent au moins autant que les conditions objectives de l'échange**.

L'identité des individus elle-même influence l'importance réelle des coûts de transaction. La compétence des protagonistes repose sur un savoir codifié, rationalisé et transmissible et sur des savoir-faire informels et personnels. Mais c'est la notion de confiance qui explique la force de la relation possible entre deux individus. Elle crée un droit, une attente de réciprocité. Elle permet une stabilisation dans le temps de la relation.

II.2.B. Importance de la notion de confiance dans la construction des repères communs.

La notion de confiance fait actuellement l'objet de considérations importantes dans la littérature économique, qui tente de lui donner une place plus clairement définie sans véritablement y parvenir.

Dès 1974, ARROW qualifie la confiance « d'institution invisible », au même titre que d'autres principes éthiques et moraux, et de « lubrifiant du système social ».

Sa réflexion a conduit à développer l'intérêt des économistes pour ces notions qui se retrouvent au cœur des débats sur la rationalité individuelle, l'émergence de la coopération ou le rôle des formes institutionnelles. Pourtant, si les économistes ne peuvent nier ni l'existence

ni l'importance de la confiance, ils l'analysent en relation aux principes fondamentaux de l'économie, et notamment le calcul des intérêts individuels.

Dans son article de 1995, ORLÉAN pose ainsi la question : « Procède-t-elle du calcul raisonné des intérêts réciproques, ou bien dessine-t-elle une modalité spécifique d'interaction liant directement les personnes entre elles par delà le calcul des intérêts? ». D'autres, comme WILLIAMSON (1993) l'analysent pour comprendre les raisons de l'échange et le pouvoir explicatif de la confiance.

La confiance recouvre plusieurs notions, explicites ou implicites que l'on peut classer selon leur degré de nécessité. Les engagements explicites sont le plus souvent écrits ou verbaux, c'est la confiance contractuelle, alors que les engagements implicites sont rendus manifestes par la participation du sujet à une action lui imposant des contraintes. C'est la confiance au sens fort, selon LIVET, qui définit entre ces deux catégories la confiance organisationnelle, qui repose sur des engagements implicites.

La confiance contractuelle exige des garanties (verbales ou écrites) entre les parties qui sont indécidables. Il existe une certaine réciprocité de l'engagement. De même dans la confiance au sens fort, aucun des agents n'exprime le besoin d'intentions de garanties. Par contre, en cas de manquement lors de la coordination, il faut prendre en charge une partie de l'action de l'autre.

La confiance organisationnelle, de son côté, s'appuie sur les interprétations conventionnelles. Mais elle repose sur « des engagements implicites et sur un apprentissage collectif d'engagements, qui se tissent dans les coordinations et les coopérations effectives dans les pratiques d'action⁹⁴ ».

Bien que les conventions ou les règles donnent quelques repères, il semble que les engagements implicites sont le ciment essentiel des entreprises et même des institutions.

« Les engagements implicites sont des engagements que nous rendons manifestes non pas par une déclaration, mais en participant à une coordination d'action qui nous impose des contraintes⁹⁵ ». Mais la contrainte seule ne peut pas fonder l'engagement.

Par contre, plus nous entrons dans des coordinations avec autrui qui nous imposent des restrictions, plus nous manifestons un engagement implicite, en contre partie des possibilités de se désengager. L'objectif sera alors de trouver un équilibre « raisonnable » entre les restrictions qui manifestent l'engagement, et les justifications qui donnent un sens

⁹⁴ LIVET P., p. 9.

⁹⁵ *Ibid.*

positif à ces restrictions. En effet l'engagement implicite ne tiendra que tant que ce bilan restera raisonnable.

A la suite d'ORLEAN, nous ne pensons pas que l'existence d'une complémentarité objective entre deux agents soit suffisante à la réussite de leur coopération. Il faut un ingrédient supplémentaire que l'on nomme confiance. Bien sûr, la première évaluation va porter sur la complémentarité des aptitudes ou des intérêts à coopérer. Mais la relation spécifique qui existe entre les agents, pouvant recouvrir un ensemble de déterminations, complexifie le problème tout en facilitant l'établissement d'un rapport de confiance. ORLEAN parle à ce propos de la « qualité intrinsèque » des agents.

La prise en compte de cette « logique de la confiance » peut conduire à des situations très différentes des simples considérations en terme d'opportunités de complémentarités.

D'autres auteurs ont consacré des articles à cette question de l'évaluation de la confiance. (KREPS) propose un jeu de la confiance formalisé par le schéma ci-dessous :

Schéma 5 : Le jeu de la confiance selon Kreps

		B	(0,0)
A	Ne fait pas confiance	B	Respecte A
		B	(5,5)
	Fait confiance	B	Triche
			(-5,10)

On s'aperçoit vite que pour que le jeu marche, il faut que A ait suffisamment confiance en B, sinon A ne s'engage pas dans la relation. Si la confiance fait défaut, aucune coopération ne semble possible. Ce schéma expose le problème général de la confiance nécessaire à la formation de liens sociaux. Dans la théorie économique, les agents A et B sont supposés parfaitement rationnels et ils maximisent donc leur utilité. La coopération apparaît comme la situation la plus intéressante, mais l'approche strictement horizontale de maximisation des utilités personnelles conduit ici à une impasse.

KREPS propose plusieurs solutions, la première étant le *contrat*. L'appareil judiciaire va servir de tierce partie dans la relation de coopération.

Les coûts de recours à la justice ne doivent cependant pas être trop élevés pour que A s'engage.

KREPS met à jour un second problème lié à la nature de la preuve qui établit que B a triché. Il propose la notion d'*observabilité* lorsque la tricherie est connue des deux protagonistes. La tierce partie impliquée n'a reçu alors que des preuves insuffisantes et, ne faisant pas partie de l'interaction, elle n'a pu l'observer véritablement. Pour qu'un tiers puisse reconnaître que B a

triché, il faut une preuve objectivable. KREPS l'appelle *vérifiabilité*. C'est alors une condition restrictive du contrat.

Une autre solution est envisagée par KREPS, c'est le *serment*. Il prend l'exemple de B qui utilise les services d'un tueur à gages auquel il ordonne: « si je n'honore pas la confiance de A, alors tu me tues; sinon tu ne fais rien ». Le rôle d'un tiers est à nouveau requis. Dans le cas du serment, il provient « de relations non marchandes dont l'efficacité économique se fait sentir précisément en ce qu'elles permettent une production aisée de la confiance ».

GRANOVETTER, à travers ses exemples pour expliquer « l'embeddedness » (ou encastrement des relations), démontrant les liens privilégiés unissant les membres des communautés chinoises exilées dans le Sud-Est asiatique, a démontré leur grande efficacité grâce aux relations de confiance puissantes et stables. Cela lui a permis également de mettre en évidence l'interaction entre les différents types de relations inter-individuelles, économiques et sociales pouvant cohabiter lors d'un échange.

Dans l'ordre marchand, y a-t-il une forme sociale permettant aussi l'établissement d'un climat de confiance?

C'est la troisième solution de KREPS, qui, en considérant un jeu de coopération répétée à durée aléatoire, fait intervenir le mécanisme de **la réputation**. Elle prend la valeur bonne si B n'a jamais triché; elle prend la valeur souillée si B a triché au moins une fois.

La définition de la réputation ne repose que sur l'observabilité de la tricherie puisqu'elle ne met en jeu que les agents présents dans l'interaction. Elle est acceptée intersubjectivement puis le cours de la relation assure sa validation. Elle repose sur l'hypothèse que tous les agents A sont capables d'observer les actions passées de B.

La réputation serait alors une solution à la question de la confiance, dans la mesure où le serment ne serait plus reconnu avec la même importance dans nos sociétés marchandes.

Nous constatons aisément que toutes les solutions du jeu de la confiance de KREPS suivent la même logique: **c'est par l'introduction d'un tiers extérieur, d'une médiation que se trouve garantie la confiance mutuelle**. Ce tiers n'obéit pas au calcul de l'intérêt. Un nouvel espace social est formé, qui n'est alors plus soumis à la logique des relations stratégiques et qui rend la confiance possible. Cette situation est évidente dans le cas du contrat ou du serment. Les institutions qui interviennent sont extérieures au monde marchand.

ORLÉAN va plus loin en ajoutant que dans les deux cas, l'institution a la nature d'une communauté, A et B appartiennent à la même communauté. A va analyser la nature de la

relation de B à une certaine communauté et à ses règles: est-il un membre fiable de cette communauté? Peut-on lui faire confiance?

C'est ainsi que pour lui, « si le rapport de complémentarité n'est pas une condition suffisante à la coopération et à l'émergence d'un ordre économique stable, c'est parce que demeure la question de l'appartenance à une communauté de croyances ».

HATCHUEL introduit quant à lui la notion de *prescripteur* pour désigner ce tiers, autre qu'un intermédiaire marchand, et dont l'apport est une condition de fonctionnement de l'échange. Le prescripteur est différent du commissaire-priseur walrassien qui intervient sur un marché pur et parfait. Il apparaît quand il y a incertitude (ou asymétrie d'information) et donc en cas de défaillance du marché.

WILLIAMSON propose d'élargir le champ d'observation en intégrant dans l'analyse de la transaction, l'ensemble de la structure économique et de l'appareillage institutionnel qui la composent. Une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme.

La confiance est la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, même en situation imprévue, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables.

GOMEZ soutient qu'il y a une raison fondamentale à l'incapacité du modèle de WILLIAMSON à prédire comment les transactions concrètes vont être conduites dans la réalité.

C'est parce que la confiance n'existe pas que l'une des parties envisage d'internaliser la transaction. La confiance semble être une donnée spécifique aux acteurs et à la transaction en cours. Elle détermine l'efficacité des transactions car elle est un mécanisme de coordination.

La définition la plus courante présente la confiance comme une anticipation d'un comportement acceptable que le partenaire, en qui la confiance est placée, se sent contraint d'adopter. On discerne aisément deux volets dans cette définition : l'approche morale de la confiance, et l'approche technique associée à la compétence.

La définition proposée par GOMEZ est donc de considérer la confiance comme la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportement acceptables. De cette façon, elle réduit les coûts de transaction.

En résumé, nous pouvons considérer que la confiance résulte d'une évaluation subjective et d'une perception personnelle d'un individu sur un autre. Ce n'est pas une marchandise et elle est spécifique à une transaction.

Dans un contexte concurrentiel, l'instauration de la confiance entre les agents économiques lors des transactions repose sur deux transformations radicales des principes de gestion de la qualité :

- la notion de contrôle est remplacée par celle de maîtrise continue et globale, l'idée de prévention l'emportant sur celle de correction.

- l'assurance qualité ne porte pas directement sur la marchandise mais sur les méthodes et procédés utilisés pour sa conception, sa fabrication, sa livraison, et sur les compétences techniques et les capacités organisationnelles du producteur.

Le rôle des procédures conventionnelles va être d'instaurer la confiance grâce à l'institution d'une norme sociale rendant impossible tout soupçon, parce qu'elle s'impose d'emblée à tous les agents. Nous allons maintenant étudier le cas plus précis des produits alimentaires à la lumière de ces propos.

II.2.C. Choix de la certification de produit pour les PQRE

Comme nous avons pu l'observer dans les différents exemples précédemment décrits, les entreprises engagées dans la production et la commercialisation de PQRE ont souvent recours à la certification de produit pour faciliter l'attestation de la spécificité des PQRE sur le marché auprès de leurs clients et des consommateurs.

C-1 : Le contexte institutionnel des produits alimentaires de qualité

Généralement pour les produits alimentaires, la qualité est issue d'un processus social de construction, régi par des dispositifs institutionnels spécifiques et des objectifs réglementaires.

Pour ce qui concerne les spécifications de produits, la France a développé depuis de nombreuses années, à côté des marques d'entreprises, des signes officiels de la qualité ayant leur propre spécificité. Le souci était de pouvoir donner aux consommateurs les moyens d'identifier la qualité des produits qui leur sont proposés, et aux entreprises les moyens de segmenter le marché en fonction des attentes diverses des consommateurs.

La gestion de la qualité des produits alimentaires passe ainsi par l'élaboration de normes de qualité hygiénique en particulier, mais aussi de signes officiels de qualité. Ils sont le reflet d'une évolution ayant conduit les agents économiques à rechercher des preuves de qualité des produits dans un cadre social, économique et politique donné.

Les signes de qualité officiels

Actuellement 4 signes de qualité permettent de reconnaître les caractéristiques particulières des produits alimentaires (loi n°94-2 du 3 janvier 1994). Nous présentons les signes français, qui trouvent leur correspondance dans les protections communautaires que sont l'AOP, l'IGP et l'attestation de spécificité (Règlements CEE n°2081/92 et 2082/92 du 14 juillet 1992).

L'AOP (appellation d'origine protégée) s'adresse à des produits dont les caractéristiques sont dues essentiellement ou exclusivement au milieu géographique et dont la production, la transformation et l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée.

L'IGP (indication géographique de provenance) s'adresse aux produits dont la réputation ou une autre caractéristique peut être attribuée à une origine géographique et dont la production et/ou la transformation et/ou l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée.

L'attestation de spécificité s'adresse aux produits qui se distinguent de produits similaires par des caractéristiques spécifiques, dues aux matières premières ou aux conditions de production.

En France nous trouvons comme signes officiels de qualité:

** le label rouge*

Créé en 1965, il permet d'identifier la qualité supérieure de produits alimentaires. Les produits sous Label Rouge font l'objet de contrôles approfondis par des organismes certificateurs agréés. Ils concernent plus de 30 000 agriculteurs et 2250 entreprises.

** l'appellation d'origine contrôlée*

Elle permet la valorisation de la typicité liée au terroir et au savoir-faire. La loi du 5 juillet 1990 a homogénéisé les procédures juridiques et ouvert l'appellation d'origine à l'ensemble des produits agricoles et alimentaires, le vin et dans une moindre mesure le fromage étant les produits phare des AOC.

** l'agriculture biologique*

C'est une expression exclusivement réservée aux produits agricoles élaborés selon un cahier des charges homologué et contrôlé par un organisme certificateur agréé par le Ministère de l'Agriculture.

** la certification de conformité*

Elle permet d'identifier les caractéristiques particulières de certains produits (ex : poulet certifié dont la croissance est de 65 jours et l'alimentation garantie sans OGM). Elle est aussi délivrée sous la responsabilité d'organismes certificateurs agréés par les pouvoirs publics.

Ces signes de qualité sont en fait des **systèmes de certification de produit** et ont en commun divers axes puisque :

- la démarche est d'initiative professionnelle et volontaire, et obligatoirement collective pour l'AOC et le label,
 - le produit se distingue du produit courant par une qualité ou des caractéristiques consignées dans un cahier des charges et allant au-delà du respect de la simple réglementation ou des normes obligatoires,
 - le produit fait l'objet d'un contrôle par tierce partie, effectué par un établissement public (INAO pour les AOC), ou par des organismes certificateurs agréés par arrêté ministériel pris sur la base du respect des dispositions de la norme EN 45011.
 - l'apposition de ce signe de qualité fait l'objet d'une autorisation préalable des pouvoirs publics (agrément des organismes certificateurs, homologation des cahiers des charges, reconnaissance de l'AOC) au terme d'une procédure associant les professionnels et les consommateurs.
- ils se concrétisent par un affichage sur les produits visible par le consommateur.

Le schéma ci-contre résume l'encadrement institutionnel des signes de qualité et le cheminement des procédures de leur attribution. Le tableau ci-dessous nous permet de mesurer l'importance acquise par ces signes de qualité en terme d'évolution de leur chiffre d'affaires.

Tableau 7 : Évolution du chiffre d'affaires des différents signes de qualité

Chiffre d'affaires (milliards de francs)	1995	1996	1997	2004 (milliard euros)
Label Rouge	5,4	6,2	7,8	0,986
Certification de conformité	3,5	7,5	11,6	1 (IGP)
Agriculture biologique	2,5	3	5	0,9

Source: DGAL.

Ce sont les deux derniers signes (CCP et AB) qui présentent la plus grande compatibilité avec la mise en valeur des qualités particulières de nos PQRE.

Le dispositif français des signes de qualité peut faire entrer la production intégrée suivant plusieurs voies:

- si le type de production est pris comme élément complémentaire d'un cahier des charges, il peut alors faire partie d'un cahier des charges d'AOC, de label ou de certification de conformité.

- par contre, si le type de production est l'élément majeur, seule la certification de conformité produit convient, mais cela reviendrait à mettre en évidence que les caractéristiques spécifiques du produit découlent des méthodes de production intégrée.

Rappelons que la certification de conformité atteste qu'une denrée alimentaire ou qu'un produit agricole non alimentaire et non transformé est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées portant, selon les cas, sur la fabrication, la transformation, le conditionnement et l'origine.

Les caractéristiques spécifiques du produit doivent reposer sur des critères objectifs, mesurables, significatifs et dont la traçabilité est établie, qui sont consignés dans une norme ou dans un référentiel technique (document contenant des spécificités de type normatif). La certification de conformité (CCP) a vocation de s'appuyer sur les normes de spécification de produit qui définissent sa composition du produit, sa terminologie, ses caractéristiques organoleptiques, physico-chimiques, éventuellement microbiologiques et le cas échéant, certaines règles de fabrication.

Les spécifications techniques ne peuvent pas s'assimiler à des caractéristiques relevant d'un autre système de reconnaissance de la qualité (agriculture biologique, AOC). La CCP ne saurait se confondre avec la certification d'assurance qualité qui touche l'entreprise, même si ces deux formes de certification sont complémentaires. Enfin la CCP ne peut pas reposer exclusivement sur le respect de bonnes pratiques de fabrication qui permettent seulement de satisfaire des exigences sanitaires ou hygiéniques applicables à tous les produits.

Dans le cas où le choix de la certification de conformité serait fait pour les PQRE, on constate que les contraintes d'utilisation que nous venons de lister vont compliquer l'établissement d'un référentiel prenant uniquement en compte les méthodes de production respectant l'environnement, car les pratiques de production intégrée sont assez voisines de celles de l'agriculture biologique. C'est alors que des critères spécifiques de qualité du produit vont intervenir. Dans l'une des expériences étudiées, le groupement de producteurs du Covapi a mis en avant une qualité gustative facilement contrôlable pour compléter les spécificités du mode de production des produits et favoriser la communication aux consommateurs sur la définition complexe des PQRE.

En 1994, la DGAL a initié la mise en place d'une plate-forme technique pour la production intégrée composée de l'ensemble des acteurs (professionnels, instituts techniques, de recherche, organismes de développement, institutions nationales). Elle avait en charge d'élaborer un référentiel technique national, pour expliciter les bases communes de la mise en

oeuvre de la production intégrée en l'absence d'une définition nationale. Cela permettait d'établir de façon concertée une conception nationale en la matière et de pouvoir l'afficher au niveau européen. De plus, la création d'une telle base de travail dans le domaine de la certification de conformité des denrées issues de la production intégrée, a abouti à la rédaction d'un référentiel technique. Celui-ci est devenu le socle de l'agriculture raisonnée, telle qu'elle a été officiellement lancée en France par le décret d'avril 2002.

Si le PQRE est un produit biologique, les choses sont beaucoup plus faciles pour sa reconnaissance officielle. La mention « agriculture biologique » est apposée sur le produit. La réglementation communautaire a harmonisé depuis 1991 ce mode de production ainsi que les moyens de son contrôle et de sa certification, ceci pour l'ensemble des productions végétales et presque toutes les productions animales.

Un produit « biologique » est défini comme un produit agricole ou une denrée alimentaire :

- résultant d'un mode de production exempt de produits chimiques de synthèse,
- appliquant des méthodes de travail fondées sur le recyclage des matières organiques naturelles et sur la rotation des cultures,
- respectant un plan de conversion des terres de deux ans avant ensemencement pour les cultures annuelles, de trois ans avant récolte pour les cultures pérennes,
- utilisant des moyens de lutte biologique,
- limitant l'emploi d'intrants et privilégiant les intrants naturels.

Après ce tour d'horizon des possibilités offertes aux PQRE de se placer sur le marché des produits de qualité, nous ne serons pas surpris de constater que les choix restreints de la CCP ou de la mention AB ne satisfassent pas toutes les entreprises, qui préfèrent alors opter pour une stratégie de marque commerciale propre.

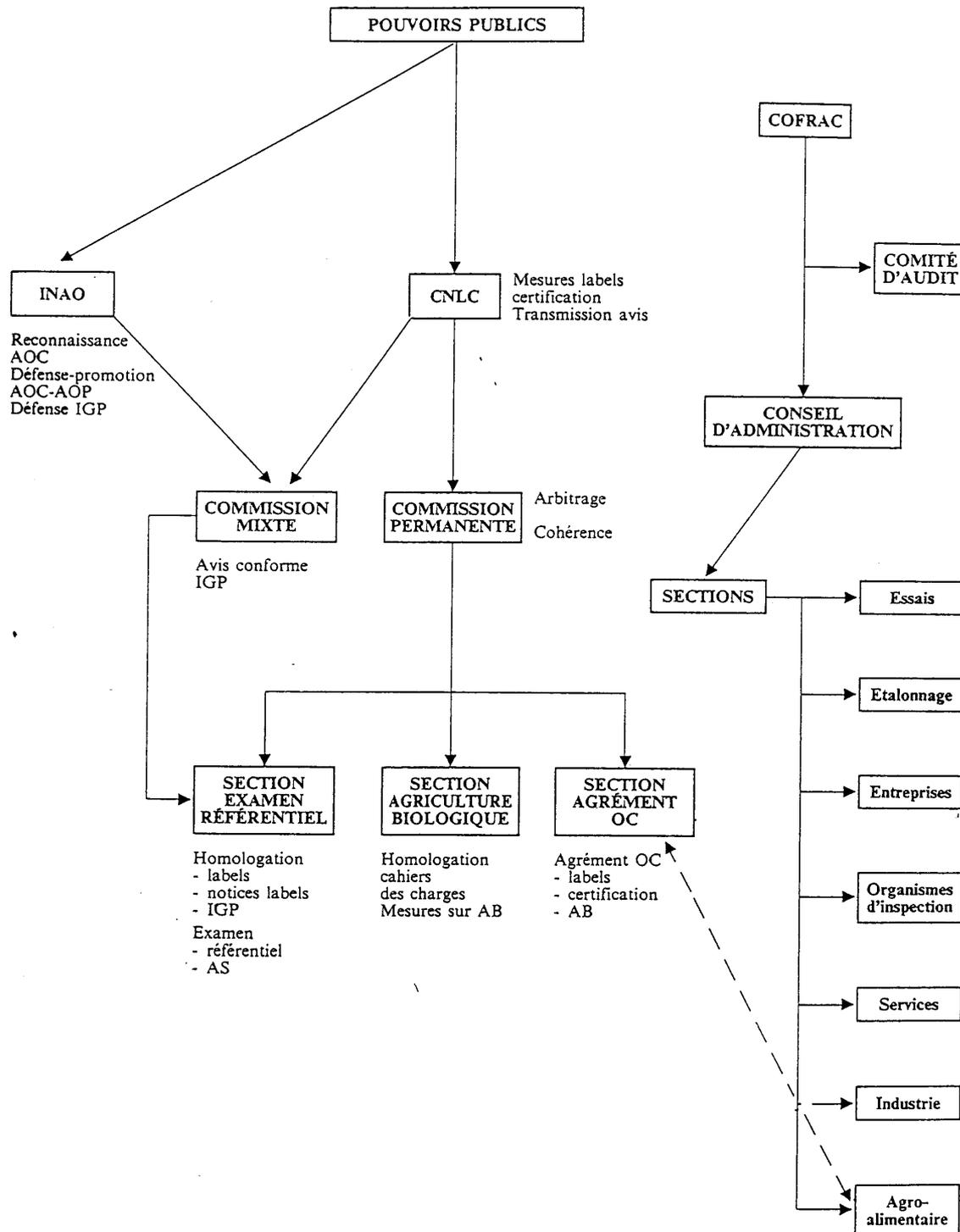
Pourtant les exemples précédemment développés nous permettent d'argumenter en faveur des entreprises ayant choisi un signe de qualité officiel, lesquelles sont toujours parvenues à valoriser commercialement la spécificité des PQRE, à la différence des stratégies de marque.

C-2 : La constitution d'un tiers expert

L'avantage certain d'un signe officiel de qualité par rapport à une marque d'entreprise consiste précisément à faire intervenir un tiers-expert, qui va juger de façon impartiale et indépendante de la spécificité des produits et apporter la preuve de l'allégation qualité du produit en accordant la certification. Ce tiers expert va favoriser la mise en place d'une relation de confiance lors de l'échange marchand concernant le produit. Mais pour cela, il

Descriptif 1 : Le fonctionnement de la certification pour les produits agro-alimentaires

Commission nationale des labels et des certifications des produits agricoles et alimentaires



convenait aussi que les agents économiques reconnaissent mutuellement et de façon équivalente, les qualités de ce tiers expert.

C'est l'apanage de l'Administration que d'assurer le contrôle du respect des règles essentielles du droit des consommateurs à la sécurité et à l'information. Aussi, elle va s'assurer de l'existence d'un système d'assurance qualité certifié chez les tiers experts (appelés le plus fréquemment organismes certificateurs) qui garantira la prise en compte des textes réglementaires. Le tiers expert endosse ainsi une responsabilité juridique non négligeable.

L'administration a décidé de délivrer un agrément annuel aux organismes certificateurs de produits alimentaires, en s'assurant du respect des normes et des référentiels pour lesquels des certificats sont délivrés, ainsi que de la pertinence des plans de contrôle prévus.

Elle corrobore chaque année par audit le maintien de l'agrément, après vérification du bon fonctionnement de l'activité de contrôle et de certification pour chaque OC.

Ce dispositif est complété par l'obligation pour les organismes certificateurs de satisfaire au respect des normes internationales garantissant la loyauté du fonctionnement de tous les étages du système et notamment les critères d'indépendance, d'impartialité, de compétence (norme EN 45011). En France c'est le COFRAC⁹⁶, organisme unique où toutes les parties sont représentées, qui délivre l'accréditation aux organismes certificateurs.

En effet, en matière de certification agro-alimentaire, il convient de répondre absolument à deux exigences qui sont :

- l'organisme certificateur doit être reconnu comme impartial, indépendant et compétent par une instance elle-même impartiale, indépendante et compétente. Ceci en vue de respecter la réglementation européenne (EN 45011) et internationale (ISO CEI, n°65). C'est le rôle de l'accréditation.

- l'organisme certificateur doit être reconnu pour l'efficacité de son plan de contrôle.

C'est l'objet de l'agrément décrit précédemment, qui est réalisé par la DGAL, dans le cadre de la section Agrément des organismes certificateurs de la Commission Nationale des Labels et de la Certification.

⁹⁶ Comité Français d'Accréditation.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.

Le changement de logique productive opéré ces vingt dernières années dans le secteur agro-alimentaire, qui concerne le renversement des relations entre l'offre et la demande, a conduit le marché à n'accepter que les productions qu'il souhaite. C'est ainsi qu'est apparue l'importance de la prise en compte de la qualité des produits au cours de l'échange, en réponse à une segmentation plus grande du marché (malgré la poursuite de la production de masse, toujours destinée à nourrir le plus grand nombre d'individus).

De même, le secteur agricole est le terrain d'expression d'un changement technologique caractérisé par un processus de réaction et d'adaptation des systèmes de production au nouveau contexte du marché concernant la prise en compte de l'environnement par les consommateurs. Ce changement technologique n'étant pas générateur de maximisation de rendement, les producteurs vont devoir mettre en avant la qualité spécifique de leurs produits, pour la valoriser sur le marché et assurer la pérennité de leur production.

Pour ces produits présentant une qualité spécifique, il va falloir réunir des conditions nécessaires à la reconnaissance de cette qualité. La question de la qualification des produits se pose alors, et conduit à reconsidérer la notion d'information des agents économiques, en la situant dans la perspective d'une coordination des activités.

L'information sur la qualité entre les agents va être rapportée à un support, qui met en évidence les investissements de forme nécessaires pour établir les repères communs qu'exige sa transmission et sa compréhension. La question de l'information est ainsi replacée dans la dynamique de sa confection plutôt que d'être traitée comme une donnée inégalement connue des agents.

Ceci nous permet d'abandonner la nécessaire objectivation du produit et de s'appuyer sur l'idée de construction d'une référence commune par les acteurs au cours de la négociation, qui va servir d'outil d'évaluation de la qualité.

C'est ce qu'EYMARD-DUVERNEY appelle une *convention de qualité* ou processus de coordination entre producteurs et acheteurs, où l'accord sur la qualité se construit en même temps que le produit. Dans la coordination entre les agents, la mise en oeuvre répétée d'une convention va entraîner la création de routines et d'habitudes et la coordination sera efficace

car elle va reposer sur des principes communs mémorisés par les agents, leur permettant ainsi de prévoir le comportement d'autrui.

La convention permet de comprendre la façon dont se génère une action collective et une logique commune entre les agents. Pour les produits de qualité respectueux de l'environnement, nous avons pu dégager quelques conditions nécessaires à la reconnaissance de la qualité spécifique.

L'exemple du Comipy nous illustre le stade de la construction d'un accord sur la qualité du produit et sa mise à l'épreuve sur le marché. C'est la genèse d'une convention de qualité, qui va nécessiter la production de preuves contrôlables (analyses, tests gustatifs). La réussite de la démarche doit tenir compte de la motivation des agents à adopter le changement technologique, de la participation des différents groupes d'agents à la construction de l'accord sur la qualité et de la coordination commerciale autour du produit.

Si ces éléments ne sont pas tous réunis, la valorisation commerciale des PQRE n'est pas réalisée, ce qui met en évidence la difficulté de parvenir à un accord sur la qualité sur les deux espaces de son élaboration, à la fois à la production et au cours de l'échange.

Dans le cas du COVAPI, la qualité est construite par les agents à la production, et lors de l'échange elle est connue des contractants. Cet exemple illustre bien la prise en compte de la durée et de la dynamique de la coordination, dont le maillage des relations transactionnelles repose sur un ensemble de conventions.

Selon SALAIS « les conventions permettent aux personnes impliquées dans une activité donnée de trouver une solution praticable à l'incertitude. Elles font engendrer dans le cours de l'action des attentes réciproques sur les compétences et les comportements des autres ». Ces régularités de comportement facilitent alors les interactions marchandes entre les individus car elles s'appuient sur des règles le plus souvent implicites, qui résument l'acquisition d'un savoir partagé entre les parties.

Les conventions de qualité vont de cette manière contenir l'expression détaillée de la qualité spécifique des PQRE établie entre les agents économiques. Elles contribuent aussi à mettre en évidence le rôle essentiel des objets dans la coordination.

Mais les différents exemples nous révèlent l'importance d'un autre facteur qui semble jouer un rôle prépondérant dans la réussite des opérations de valorisation de la qualité spécifique. C'est la tierce partie, qui assure le contrôle de la qualité et l'établissement de la

confiance dans la relation marchande. En effet, il ne faut pas perdre de vue que l'accord sur la qualité se construit dans la durée et qu'il va subir une renégociation permanente au cours des échanges commerciaux.

Les expériences de commercialisation réussies de PQRE concernent surtout des relations de longue durée qui reposent sur une confiance réciproque entre les acheteurs et les vendeurs. Cette confiance réciproque n'est pas uniquement fondée sur la réputation, mais trouve un support plus matériel de l'engagement de l'organisation, que représente par exemple l'investissement dans du matériel technique et l'établissement de normes d'organisation.

Cela nous amène à souligner le rôle fondamental de la certification pour asseoir cette confiance sur la qualité spécifique des PQRE et assurer cette position de tierce partie.

La comparaison de différents exemples de production de PQRE nous a conduit ainsi à proposer un schéma de développement pour ces produits, avec différentes conditions à respecter pour mettre en évidence leurs spécificités.

Cet accord sur la qualité spécifique, soumis à des renégociations régulières, va engendrer de la part des agents une capacité d'adaptation et une flexibilité rapide de leur système de production aux attentes du marché.

Cela va nécessiter des apprentissages individuels, pour s'adapter aux évolutions technologiques, et collectifs au sein des organisations économiques. L'organisation va en effet devenir le carrefour de valorisation de la diversité de l'information sur la qualité des produits et des moyens de sa transformation en terme d'aptitude ou de compétence.

Cette première partie nous a permis de mesurer combien la qualité demeure une variable de décision stratégique dans les relations commerciales. Nous pouvons toutefois ajouter que, dans la plupart des cas, la qualité joue aussi le rôle de principe de management organisationnel au sein de l'entreprise. La construction de la qualité se réalisant d'abord à l'intérieur des organisations, nous tenterons, dans la seconde partie, d'analyser plus finement ce niveau institutionnel afin de voir notamment quelles modifications la démarche de qualité va impliquer au sein des entreprises.

Quelles vont être les conséquences du changement technologique à la production et de la décision d'adoption de démarches de qualité sur la structure interne de l'entreprise d'une part, et sur ses relations avec son environnement économique d'autre part ?

SECONDE PARTIE :
ADOPTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE
ET ÉVOLUTION DES STRUCTURES
DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION
DES PQRE

Introduction

Dans la première partie de notre thèse, nous avons exposé la nécessité de la prise en compte de la qualité spécifique d'un PQRE, au cours d'une transaction, en nous focalisant surtout sur cet événement de coordination.

Au fil des exemples présentés, nous nous sommes rendus compte que cette limitation aux caractéristiques du produit semblait trop restrictive et ne nous permettait pas toujours de bien comprendre les rapports existants entre les différents agents économiques. D'autres facteurs, tels que la structure des entreprises et leurs liens commerciaux, la gestion de l'information en provenance de leur environnement, peuvent aussi influencer sur le résultat des négociations.

Aussi dans cette seconde partie, nous souhaitons élargir notre angle d'analyse pour observer les changements induits par la production de PQRE au niveau des organisations économiques. Toutefois dans cette introduction, nous tenons à rappeler les références méthodologiques préalables que nous avons choisie pour aborder ces questions.

A : Le changement technologique

Le changement technologique, représentant les méthodes de production plus respectueuses de l'environnement, va générer une rupture dans les routines⁹⁷ établies au niveau de la production agricole, ainsi que dans les entreprises agro-alimentaires.

Ceci nous amène tout naturellement à mettre l'accent sur une dimension fondamentale dans le processus de changement, à savoir l'*apprentissage*.

A la suite de CROZIER⁹⁸, nous considérons que l'apprentissage représente « l'acquisition de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives ». Pour les PQRE, l'apprentissage va concerner aussi bien les producteurs, que les entreprises engagées dans le conditionnement et la commercialisation de ces produits.

⁹⁷ Procédures de décision hiérarchisées.

⁹⁸ CROZIER M., 1977, p. 392.

A ce niveau, on peut considérer le changement technologique comme un phénomène *systémique*, dans la mesure où il concerne l'ensemble des organisations économiques de la filière alimentaire. CROZIER démontre que le changement est systémique lorsqu'il est contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique. Le changement est la transformation de ce système d'action au niveau de ses caractéristiques : il s'enrichit de fonctions nouvelles et de nouvelles compétences.

B : La notion de système

Le cadre général de l'analyse systémique fait de la notion d'*interaction* une donnée essentielle pour comprendre et décrire tout système d'action. Nous utiliserons ce cadre pour appréhender les organisations économiques intervenant dans la production et la commercialisation de PQRE.

La lecture des philosophes ou sociologues anciens nous enseigne plusieurs pistes conduisant à l'analyse de systèmes :

- l'idée que la réalité d'une situation à connaître est en mouvement par l'interaction, voire la contradiction d'une multitude de forces ou d'actions ;
- l'idée que la connaissance ne peut épuiser la complexité de cette réalité, prétendant la réduire à la simplicité de l'esprit de géométrie ;
- l'idée que le même objet peut être connu à travers différents modèles, selon les différents points de vue de ceux qui cherchent à l'expliquer.

Nous définissons le système comme un ensemble d'éléments, matériels ou non, qui dépendent réciproquement les uns des autres de façon à former un tout organisé.

CROZIER le présente tel « un ensemble organisé de processus liés entre eux par un ensemble d'interactions, à la fois assez cohérent et assez souple pour le rendre capable d'un certain degré d'autonomie ». Cette définition insiste sur le caractère dynamique d'un système.

Le biologiste François JACOB précise cette définition en posant que « tout système vivant est le résultat d'un certain équilibre entre les éléments d'une organisation ».

« La solidarité de ces éléments fait que chaque modification apportée en un point met en question l'ensemble des relations et produit tôt ou tard une organisation nouvelle. En isolant des systèmes de nature et de complexité différentes, on s'efforce d'en reconnaître les constituants et d'en justifier les relations⁹⁹ ».

⁹⁹ JACOB F., 1975.

Donnons un aperçu de la notion de système à travers des exemples illustrant sa diversité. L'organisme humain constitue un système physico-chimique parfait, qui représente un ensemble d'organes ayant des objectifs bien spécifiques, capables de fonctionner de façon organisée pour satisfaire l'objectif de survie du système général. De même, des réalités aussi différentes que la cellule végétale, l'atome, la société, la galaxie peuvent être conçues comme des systèmes.

Le système solaire est constitué d'un ensemble de planètes gravitant autour du soleil, chacune possédant ses propres caractéristiques mais dépendant des autres planètes pour les maintenir.

Dans le domaine qui nous préoccupe, le biotope d'un champ cultivé peut être considéré comme un système. Les cultures végétales, le sol qui les nourrit, la population d'insectes qui colonisent les cultures, les oiseaux vivant dans les haies autour du champ, les micro-organismes qui pullulent dans le sol sont en interaction les uns avec les autres et parviennent à former un ensemble cohérent permettant de produire des denrées agricoles.

Mais pour mieux comprendre la façon de formaliser un système, nous allons nous appuyer sur la notion de *structuralisme* qui servira de fil conducteur et nous entraînera de proche en proche jusqu'à l'explicitation définitive du système.

C : Le structuralisme

Les différentes formes de structuralisme reposent sur un dénominateur commun : la *structure*. PIAGET¹⁰⁰ définit la structure comme « un système de transformations, formant des réseaux plus ou moins complexes, qui comporte des lois en tant que système (par opposition aux propriétés des éléments) et qui se conserve ou s'enrichit par le jeu même de ses transformations, sans que celles-ci aboutissent en dehors de ses frontières ou fasse appel à des éléments extérieurs.

Une structure comprend notamment les trois caractères de *totalité*, de *transformation* et d'*autoréglage* ».

Le caractère de *totalité* est propre aux structures. En effet, une structure est un ensemble d'éléments interdépendants formant un système. Les parties sont subordonnées à des lois de composition qui caractérisent le tout (le système qui en résulte) et lui confèrent en tant que tel des propriétés d'ensemble, distinctes de celles des éléments. Ce sont donc les relations entre les éléments qui vont être essentielles.

¹⁰⁰ PIAGET J., 1968.

Le caractère de *transformation* est inhérent à la structure, dont l'activité structurante représente un système de transformation, temporelle ou intemporelle et la différence d'une quelconque forme statique. Ce caractère n'est pas incompatible avec une certaine stabilité des frontières de la structure : les transformations ne génèrent que des éléments appartenant toujours à la structure et conservant ses lois. C'est par exemple le cas dans la structure des groupes mathématiques, de l'addition de 2 nombres entiers qui donne un autre nombre entier.

Cela nous conduit à présenter le dernier caractère des structures qui est l'*autorégulation*. Cette opération permet la conservation des structures en assurant une régulation pour pallier aux changements venant des transformations. Une illustration nous en est donnée dans l'exemple de l'organisme humain, que PIAGET qualifie de « prototype des structures ». L'autorégulation de l'organisme est réalisée par l'homéostasie, grâce à des organes différenciés de régulation.

On peut distinguer deux paliers de régulation, l'un interne à la structure déjà construite, l'autre intervenant dans la construction de nouvelles structures englobant la structure de départ.

A ce stade de notre compréhension du fonctionnement d'un système et des structures qui le composent, nous devons élargir notre champ d'investigation aux aspects énergétiques et informationnels qui le composent. Cela nous conduit ainsi à aborder les notions définies par la thermodynamique et par la cybernétique.

D : Aspects thermodynamiques

La thermodynamique étudie les lois qui gouvernent les échanges d'énergie, en particulier les transformations de l'énergie calorifique en toute autre forme d'énergie. Elle nous enseigne qu'un système clos voit son énergie se dégrader spontanément selon la règle du second principe.

Tout système évolue donc vers des états définis par un moindre degré d'ordre et d'organisation, par une moindre hétérogénéité, conduisant à un accroissement nécessaire d'*entropie*. L'entropie mesure ainsi le degré de *désordre* du système. Plus elle est faible, plus le système est ordonné.

A l'inverse, un système ouvert, disposant d'une source d'énergie extérieure, peut évoluer spontanément vers des états d'organisation plus élevés. C'est exactement ce que SCHRODINGER soutenait en 1945, en affirmant « qu'un organisme ne maintient intacte son organisation qu'en se nourrissant, en absorbant de l'entropie négative ». C'est la négentropie, qui mesure alors le degré d'*ordre* du système.

C'est le cas des systèmes biologiques, qui jouent des possibilités thermodynamiques, de telle sorte que tout accroissement interne d'entropie soit compensé par le détour d'un phénomène externe, source d'entropie négative. Ils maintiennent ainsi leur organisation contre les causes de dissolution par le couplage de phénomènes thermodynamiques. C'est ainsi que la structure complexe de la matière vivante est maintenue grâce à l'apport d'énergie chimique fournie par les aliments.

Pour illustrer cette argumentation, François MEYER donne l'exemple de la diffusion entropique de l'énergie solaire qui permet aux végétaux de se constituer et de maintenir leur organisation. Les molécules de chlorophylle présentes au niveau des feuilles captent les photons, dont l'énergie active le processus de la photosynthèse pour fabriquer des glucides et des acides aminés directement assimilables par la plante. C'est le cas également des mécanismes métaboliques où la construction de matière vivante (anabolisme) se fait après destruction des molécules organisées, par catabolisme. Dans le système biologique, l'apport extérieur d'énergie explique les faits d'organisation. Nous en déduisons alors qu'un système organisé n'est pas un système clos.

L'apport extérieur au système peut prendre la forme d'une *information*. En théorie de l'information, la variable significative est liée à l'ordre que le système informationnel est capable d'introduire dans un état moins ordonné. L'information va générer de la négentropie, qui va jouer comme un mécanisme de régulation et provoquer un certain niveau d'organisation.

Nous pouvons conclure que la thermodynamique a permis d'appréhender la notion de système ouvert, qui facilite la compréhension des systèmes vivants. Ils sont considérés comme des systèmes dont l'existence et la structure dépendent d'une alimentation extérieure, non seulement matérielle et énergétique, mais aussi organisationnelle et informationnelle.

E : Aspects cybernétiques

L'objectif principal des formes vivantes est bien de maintenir leur structure organisée dans un milieu extérieur généralement moins ordonné. Nous constatons que la matière vivante, bien que soumise au second principe de la thermodynamique, évite la dissolution complète par un mécanisme de *régulation* activé grâce à un apport d'énergie extérieur.

Une rétroaction s'effectue par un effet de *feed-back* permettant de maintenir l'équilibre instable du système. Ces mécanismes régulateurs sont l'apanage de la cybernétique

qui peut s'appréhender comme la science des systèmes auto-régulés. Les effets de feed-back interviennent comme des mécanismes homéostatiques chargés de maintenir la permanence d'une certaine grandeur donnée contre les incidences aléatoires.

La cybernétique apporte ainsi de nouvelles possibilités d'analyse de la nature des systèmes organisés. Dans cette perspective, un système organisé peut s'assimiler à un nombre extrêmement grand d'éléments et une très grande complexité de dispositifs de feed-back.

LABORIT¹⁰¹ présente les deux types de mécanismes utilisés par la cybernétique: la régulation, dont l'effet est garanti par le feed-back contre les variations de ses facteurs ; le servo-mécanisme qui demeure sensible à ce qui peut affecter le feed-back et permet au régulateur de s'adapter à l'environnement.

Pour rester dans l'exemple des systèmes biologiques, le système nerveux est organisé de telle sorte que chaque niveau, ayant une finalité bien précise, est relié au niveau supérieur par une commande intervenant sur la boucle rétroactive, en une chaîne de servo-mécanismes.

Ce sont les moyens d'information existant entre les différents niveaux d'organisation qui sont le système de commande des servo-mécanismes. De cette façon, la théorie de l'information se relie directement à l'analyse du feed-back.

F : Le système et son environnement

L'analyse de systèmes oriente l'attention du chercheur vers les processus de communication et de circulation de l'information qui organisent l'autonomie d'un système, l'empêchent de se défaire en un désordre de pièces détachées. Elle insiste sur l'importance de la rétroaction, corollaire de l'interaction entre un système et son environnement.

En effet, un système ne peut être compris que par rapport à son environnement à l'égard duquel il a un certain degré d'autonomie. Ce degré d'autonomie correspond à l'autorégulation du système et il a pour condition une mémoire, c'est-à-dire un processus interne d'accumulation et de disponibilité des informations précédemment entrées dans le système.

Tout ce qui va gêner le fonctionnement d'un système organisé va être une source de déséquilibre. MEYER démontre que « le système biologique est comparable à une structure complexe en équilibre instable, douée des moyens propres à une constante rééquilibration ».

¹⁰¹ LABORIT H., 1987.

Cela confirme une certaine autonomie du système, capable de s'adapter au milieu qui l'entoure grâce à la régulation cybernétique.

Pour s'adapter à l'environnement et prévoir les variations à venir, il est nécessaire de bien connaître d'une part, la structure de cet environnement et son *dynamisme évolutif*, d'autre part la structure de l'effecteur dont l'action devra s'accommoder aux conditions changeantes venant de l'environnement.

L'analyse systémique propose des représentations du système organisation-environnement qui englobent et conditionnent les notions de plan et de stratégie. Les changements de configuration de l'environnement induisent des réactions du système considéré ou le conduisent à des actions anticipatrices.

Dans le cas des entreprises engagées dans la production de PQRE, la transformation évolutive va venir du changement technologique à la production, qui va faire évoluer le système. La perturbation engendrée par le progrès technique ne va-t-elle pas affecter la cohérence du système dans son ensemble ?

G : Évolution des structures d'un système

L'évolution de la vie a été régulée par rétroaction entre ses structures plus ordonnées et celles moins ordonnées de l'environnement matériel. Comme le souligne François JACOB, « l'évolution se traduit d'abord par un accroissement de complexité, lié à cette tendance à accroître les interactions de l'organisme et de son milieu ». Il décrit pour expliquer cela le cas des cellules composant les êtres vivants. Diversifier les cellules, les spécialiser, c'est libérer chacune des contraintes qu'impose la nécessité d'avoir à accomplir toutes les réactions de l'organisme. Pour se spécialiser, les cellules doivent communiquer entre elles.

Avec cette capacité à multiplier les échanges au cours de l'évolution, de nouveaux systèmes de communication s'installent et fonctionnent, non plus à l'intérieur de l'organisme, mais entre les organismes. C'est ainsi que s'établissent des réseaux de relations entre individus.

La transformation évolutive du système productif agricole va venir du changement technologique prenant en considération les variables d'environnement dans les pratiques productives ; pour les PQRE, c'est cette « perturbation » technique qui va faire évoluer le

système. Mais comme le soulignait François MEYER¹⁰² « le fait technique est nécessairement un fait social ».

En effet, les différentes composantes du système productif agricole vont devoir modifier leur comportement pour s'adapter au changement technique. Les nouvelles pratiques agricoles incluant une technologie plus respectueuse de l'environnement, vont être le support d'un processus d'apprentissage, ce qui permettra d'assurer leur transmission dans les meilleures conditions possibles.

Les agriculteurs vont acquérir de nouvelles structures comportementales, à travers des réunions de formation en groupe, des visites sur le terrain, l'imitation d'agriculteurs voisins qui maîtrisent déjà les nouvelles techniques. Ils intègrent de nouvelles informations qui vont augmenter leur connaissance et leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences pour faire évoluer leurs pratiques précédentes.

Le changement technologique inhérent à la production de PQRE va certes ébranler l'ordre établi du système productif agricole hérité des années 1970 et 80, mais va aussi avoir des répercussions sur les structures productives des entreprises agro-alimentaires engagées dans la valorisation de ces produits.

Cette seconde partie se propose précisément de mieux cerner les modalités du processus d'apprentissage mis en œuvre par les agents et d'observer les changements organisationnels que cela a engendré au sein des entreprises.

¹⁰² MEYER F., 1973.

CHAPITRE III :

LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE, FACTEUR DE DYNAMIQUE DES ENTREPRISES.

Les différents exemples présentés dans la première partie nous confirment que la fabrication de produits alimentaires de qualité respectueux de l'environnement (PQRE) implique un *changement technologique* au niveau des méthodes de production.

De plus, le secteur productif agricole est soumis à la pression sociale des consommateurs depuis plus d'une décennie, réclamant une plus grande prise en compte de l'environnement et de la sécurité des aliments. Aussi les producteurs mettant en œuvre des pratiques intensives, héritées des schémas de développement agricole des années 1970 et 1980, vont devoir réagir et s'adapter à cette nouvelle finalité.

L'efficacité des systèmes techniques agricoles mis au point et perfectionnés depuis une cinquantaine d'années ne correspondrait plus aussi parfaitement aux exigences des marchés et des sociétés. Ce désajustement s'exprime en particulier dans l'accroissement régulier des coûts de production agricole, le manque de flexibilité de l'offre agricole, les rigidités de fonctionnement entre l'agriculture et les industries alimentaires.

Deux types de réponse sont proposés, venant d'une part des espoirs engagés dans les biotechnologies, dont l'actualité nous témoigne la méfiance croissante des consommateurs (refus des OGM¹⁰³). D'autre part, le choix d'un autre modèle technique se fait jour pour retrouver un meilleur équilibre offre / demande en intégrant les préoccupations environnementales des consommateurs.

Dans le cas des PQRE on peut véritablement parler d'innovation technique au stade de la production, par l'adoption d'un changement technologique dans les pratiques des agriculteurs. Pour confirmer ce propos, nous nous appuyons sur la définition de l'innovation que nous donne GAFFARD¹⁰⁴ : « le processus d'innovation n'est rien d'autre que le processus d'adoption et de diffusion de techniques préétablies et maîtrisées. Il y a innovation

¹⁰³ OGM: organisme génétiquement modifié.

¹⁰⁴ GAFFARD J.-L., 1990a.

quand une nouvelle technique est adoptée». Précisons toutefois que « l'innovation est le processus par lequel de nouvelles formes de production et de consommation sont continuellement mises en œuvre ».

Mais ces changements ne sont pas spontanément adoptés par tous et l'on va découvrir dans ce chapitre, la nature des mécanismes en œuvre dans l'adoption des innovations techniques par les agriculteurs. Généralement, on distingue trois étapes du processus d'innovation technique : l'adaptation, l'adoption et la maîtrise.

Cela s'accompagne d'un besoin accru de formation aux nouvelles techniques, d'information sur les impacts de ces pratiques et leurs conséquences sur les facteurs de production des exploitations. Ces actions révèlent d'une part l'existence préalable d'une réelle **motivation** des producteurs pour réussir le changement, et d'autre part la nécessité d'acquérir de nouvelles connaissances pour diminuer la part d'incertitude liée au changement technologique.

Cet apprentissage individuel au stade de la production agricole reste la clé de la réussite de la production de PQRE, comme les exemples empiriques développés dans la première partie l'ont déjà montré et comme nous allons le présenter plus avant.

Dans la première section de ce chapitre, nous étudierons d'abord les mécanismes en jeu dans le processus d'apprentissage mis en œuvre par les agriculteurs pour adopter l'innovation technique.

Mais l'apprentissage lié au changement technique ne concerne pas uniquement les producteurs et l'on retrouve là une autre caractéristique des PQRE. Ceux-ci combinent en effet une qualité intrinsèque au produit à une qualité intégrant une partie des effets externes liés à la production (respect de l'environnement). Cette multi-dimensionnalité va concerner l'ensemble des opérateurs de la filière qui vont devoir assurer le maintien de cette qualité spécifique jusqu'aux consommateurs.

Les entreprises de la chaîne agro-alimentaire vont se trouver confrontées à des changements dans leur structure pour valoriser la qualité spécifique des PQRE. Il faut bien comprendre que la mise en œuvre réussie des processus d'innovation, dans le cas des PQRE, requiert de la part des entreprises qu'elles résolvent deux types de problème :

- l'un posé par les processus d'apprentissage (individuel et collectif),
- l'autre posé par l'existence de coûts irrécouvrables, qui sont toujours associés au processus d'innovation.

C'est le cœur du conflit potentiel entre les exigences, internes aux entreprises, de court terme et de long terme au regard de la rentabilité économique de l'opération de commercialisation de ces produits.

On va assister alors au sein des entreprises, à la définition de nouvelles compétences et à une évolution des qualifications des agents, dans la mise en place des démarches qualité liées aux impératifs de production de PQRE. On parle à ce moment-là **d'apprentissage organisationnel**, le changement de comportement affectant une grande partie de l'entreprise.

De plus, l'entreprise va s'efforcer d'organiser le processus de changement de manière à le rendre viable. Cela signifie donc de construire un ensemble relativement satisfaisant de complémentarités entre les facteurs internes et externes qui deviennent des ressources spécifiques du processus de transformation : on voit alors se profiler un nouveau système de production.

Nous tenterons dans ce troisième chapitre, de révéler les éléments nécessaires à la compréhension du processus d'apprentissage d'une entreprise, ainsi qu'à la façon dont elle fait évoluer les structures de ses savoirs antérieurs, telles que l'adoption de l'innovation technique liée aux PQRE le nécessite.

Le changement technologique va être un facteur déterminant de l'évolution économique du secteur agricole, mais il n'en est pas la condition suffisante. Si les structures de production l'adoptent, on peut penser qu'une suite logique de ces mécanismes devrait être une évolution des modèles de consommation alimentaires et du comportement des consommateurs vers une demande plus soutenue de PQRE.

Section 1 : Le changement technologique, générateur d'apprentissage individuel et collectif.

Les économistes étudiant les formes de coordination économique présentent un intérêt croissant pour la notion d'apprentissage. En effet, de nombreux travaux s'attachent à décrire et analyser l'apprentissage des firmes. Dans le schéma de développement de PQRE, nous avons pu repérer, dans la première partie, l'importance des acquisitions nouvelles suscitées par le changement technologique attaché à ces produits. Cela se traduisait par des investissements en terme d'apprentissage, tant au niveau individuel qu'au sein même des entreprises. Cette étape, indispensable dans la production de PQRE, nous a paru essentielle pour souligner aussi la spécificité de ces produits.

C'est pourquoi nous avons choisi d'accorder une place assez large à cette notion, dont nous allons décrire le mécanisme en préalable, en positionner l'usage en économie, pour ensuite développer les approches empiriques à partir des enquêtes sur la production de PQRE.

III.1.A. Les mécanismes en œuvre dans le processus d'apprentissage

On évoque le plus souvent la notion d'apprentissage dans les situations d'action où règnent la confusion, l'incertitude des représentations et des objectifs que les agents mobilisent dans leur pratique, et sur le caractère collectif de la formation de ces représentations. C'est la situation que rencontrent le plus souvent les agriculteurs désireux de quitter le modèle productif agricole général hérité des années 1970, et motivés par un changement technologique alliant production agricole et respect de l'environnement.

Pour faciliter notre compréhension de la notion d'apprentissage et des mécanismes mis en œuvre, nous nous appuyons sur les définitions qu'en donnent les sciences humaines et sociales afin d'analyser précisément les conditions habituellement nécessaires à cette acquisition.

Généralement, le comportement d'un organisme ou d'un individu se modifie en réponse à une stimulation du milieu appelée aussi stimulus inconditionnel. On différencie alors le *conditionnement*, pour lequel les comportements sont orientés vers un but propre au sujet, de l'*apprentissage* résultant des réactions aux variations du milieu.

Les comportements humains appartiennent à 3 catégories : les réflexes innés, les réflexes conditionnés résultant d'un apprentissage et les mouvements volontaires. Pour ce qui est des réflexes conditionnés, on fait référence à deux approches différentes :

- le conditionnement répondant Pavlovien, fondé sur la réponse à un stimulus. Il permet de mettre en évidence la capacité d'attention et la motivation qui sont des processus préalables à l'apprentissage. Il insiste également sur la généralisation et le renforcement des réponses conditionnées.

- le conditionnement opérant de SKINNER, qui est fondé sur l'action du sujet sur son environnement.

Les comportements acquis, puis motivés et volontaires sont sous-tendus par la *mémorisation* et l'*apprentissage*, désignant alors la capacité et les modalités d'acquisition de nouveaux comportements.

Ces éclairages mettent l'accent sur le changement de comportement d'un individu en situation nouvelle, où l'on va pouvoir conclure à l'existence d'un apprentissage par comparaison avec d'autres comportements d'individus soumis aux mêmes variations (J.F. Le NY). Ils soulignent aussi l'importance de la motivation préalable du sujet, sa capacité d'attention, son besoin d'exploration, sa curiosité qui vont avoir des effets sur la performance de l'apprentissage. Sans l'existence préalable d'une motivation, le conditionnement à des variations du milieu environnant et l'apprentissage du sujet vont s'en trouver ralentis.

Jean PIAGET a passé de longues années à étudier le processus d'apprentissage chez les jeunes enfants. Son objectif était de comprendre la façon dont s'acquièrent les structures logiques d'un sujet soumis à une expérimentation spécifique d'apprentissage. Un apprentissage quelconque consiste-t-il simplement à additionner de nouvelles acquisitions tirées de l'expérience ?

Chez l'enfant, l'apprentissage des structures logiques consiste en une construction de coordinations nouvelles par différenciation de coordinations antérieures. Cela s'établit selon un processus circulaire tel que pour apprendre une structure logique, il faut en utiliser d'autres qui y conduisent ou qui l'impliquent.

PIAGET conclut de ses travaux qu'il faut réserver le terme d'apprentissage à une acquisition en fonction de l'expérience mais faisant une large place au temps, et donc pas immédiate comme la perception ou la compréhension instantanée. Les acquisitions obtenues en fonction d'une induction ne seront donc pas appelées apprentissage.

Au sens le plus large, l'apprentissage est un processus adaptatif se déroulant dans le temps, en fonction des réponses données par le sujet à un ensemble de stimuli antérieurs et actuels. Il conduit la plupart du temps à la construction de relations nouvelles, mais « toute conduite d'apprentissage repose sur certaines relations d'ordre. Il n'est pas d'assimilation sans mise en relation. »

III.1.B. L'apprentissage comme facteur de dynamique des entreprises : une traduction économique

Dans une entreprise, la notion d'apprentissage est le processus par lequel un nouvel arrivant va comprendre, assimiler¹⁰⁵ le rôle qui lui est assigné, et parvenir à cette prévisibilité de comportement indispensable à la coordination organisationnelle.

¹⁰⁵ Assimiler est différent de copier ou exécuter des règles formelles.

L'apprentissage est un processus ouvert, non limité à un simple transfert de savoir à des fins de reproduction, mais contribuant à l'émergence d'un savoir construit.

Selon MIDLER, la notion d'apprentissage suppose une représentation de l'entreprise qui met l'accent sur l'expérience et les comportements de sujets, et donc à une vision interactive des fonctionnements au sein de l'organisation. Elle suggère pour cela une représentation cognitive de l'action individuelle et collective.

La théorie de l'apprentissage qui s'est imposée à la fin des années 1970, repose sur l'idée que l'expérience procurée par la seule répétition des activités, engendre le développement des connaissances, approfondit les compétences et permet d'améliorer les performances. Selon MORVAN¹⁰⁶, « la pratique est une forme de connaissance et une source de progrès ». C'est le « learning by doing ». L'application de cette théorie au domaine économique se fonde sur différents types d'explications empruntées en particulier aux analyses du comportement, ainsi que sur de nombreuses observations, lui permettant de proposer un éclairage spécifique sur les processus de développement des firmes et leurs stratégies.

Diverses études empiriques menées dans les années 1970 et 1980 ont permis de dégager des « courbes de progrès », qui traduisent l'amélioration croissante de l'efficacité d'un facteur de production dans le temps et mettent en relief l'existence d'un « progrès non incorporé¹⁰⁷ ». Mais leur signification est différente des fonctions de coût classiques qui ne sont pas reliées au temps. Les économies d'échelle sont liées aux évolutions de quantités produites par période, les économies d'apprentissage sont liées aux quantités dans le temps.

La courbe d'expérience est donc une illustration synthétique du comportement des coûts, qui va être utile pour améliorer leur gestion. L'expérience enrichit en permanence les capacités de l'ensemble des travailleurs et génère un processus de croissance pour utiliser au mieux les savoirs supplémentaires acquis. Cette théorie révèle ainsi la double fonctionnalité d'une organisation économique : celle-ci possède en effet une fonction d'*exploitation* et une fonction d'*apprentissage*.

III.1.C. Considérer les PQRE comme une technologie émergente

Dans notre champ de préoccupation centré sur le mécanisme d'adoption d'une nouvelle technologie, nous avons attaché une importance toute particulière aux travaux de

¹⁰⁶ MORVAN Y., 1985.

¹⁰⁷ Le progrès incorporé correspond à un changement de techniques lié à un investissement supplémentaire.

Françoise CHARBIT. En effet, elle a étudié la gestion des **technologies émergentes** en terme d'organisation et d'apprentissage. Ses analyses, plus proches du champ de recherche de la gestion que de l'économie, nous ont particulièrement intéressée car elles correspondent sur de nombreux points, aux phénomènes observés dans le changement de pratiques productives en agriculture vers un plus grand respect de l'environnement.

Il nous est apparu évident de parler d'une technologie émergente dans le cas des PQRE, qui est, bien sûr, encore en développement. Cela fait référence aux approches progressives, constatées à travers l'Europe, des pratiques de l'agriculture raisonnée jusqu'à la production biologique ou intégrée, mais qui semblent avoir un potentiel important pour devenir une technologie-clé du secteur agricole.

CHARBIT contribue à décrire les particularités des technologies émergentes. Elles possèdent une caractéristique dynamique et regroupent l'ensemble des produits, procédés ou applications possédant 3 propriétés:

- une grande incertitude technique
- une dynamique commerciale rapide
- un enjeu économique ou stratégique fort.

Le problème de la gestion des technologies émergentes renvoie à deux champs théoriques que sont la gestion de l'innovation et l'apprentissage organisationnel. L'innovation étudie l'entreprise comme un tout, en relation avec un environnement aux formes diverses. L'apprentissage appelle une vision cognitive de l'entreprise avec un mécanisme de création de nouvelles ressources.

Nous pouvons dire que nous sommes tout à fait dans le cadre d'une technologie émergente avec les PQRE. A titre d'exemple, c'est précisément la situation que l'on observe depuis une dizaine d'années sur les produits alimentaires biologiques au niveau national, mais aussi européen et même international.

En effet, les techniques de production biologique reposent sur un mode de fonctionnement complexe, où la rotation des cultures est un élément clé dans la cohérence du système. En excluant tout recours à des produits chimiques de synthèse, le respect du cahier des charges de la production biologique génère une forte incertitude technique pour l'agriculteur qui le met en œuvre.

Les recherches sur les méthodes de régulation des maladies et des prédateurs des cultures, privilégiant les molécules naturelles ou les organismes auxiliaires ne sont pas

suffisamment avancées dans toutes les productions pour apporter des réponses fiables aux problèmes rencontrés par les agriculteurs. Pour les organismes de recherche agronomique, il s'agit aussi de modifier la procédure classique d'analyse des problèmes techniques posés par la pratique de l'agriculture biologique, pour adopter une démarche d'approche globale cohérente avec la vision systémique de l'exploitation agricole.

En dix ans, l'essor du marché des produits biologiques a bouleversé les cadres traditionnels des marchés de l'alimentaire avec une croissance à 2 chiffres dans la plupart des pays européens, mettant en évidence une vraie tendance de consommation et non un simple effet de mode. Il s'est développé en Europe dès le milieu des années 1990, avec l'entrée de ces produits dans la gamme de la grande distribution. Après être resté longtemps le premier marché mondial pour ces produits, il montre toutefois quelques signes d'essoufflement, certains secteurs approchant la maturité (viande, produits laitiers).

En Europe ce sont 5,5 millions d'hectares qui sont cultivés en agriculture biologique. Les marchés les plus développés sont par ordre l'Allemagne, la Grande-Bretagne, l'Italie et la France, suivis ensuite par la Suisse, le Danemark, la Suède, l'Autriche et les Pays-Bas. Le taux de croissance moyen annuel est de 27,2%¹⁰⁸, avec des niveaux variables selon les pays, dépassant les 10 milliards d'euros selon les estimations 2003 du FIBL¹⁰⁹.

Cette demande du marché a favorisé l'intérêt de nombreuses entreprises pour la transformation et la commercialisation des produits biologiques, en faisant ainsi un enjeu stratégique dans les relations concurrentielles entre entreprises. L'extrême difficulté à obtenir des informations statistiques générales sur cette activité ou seulement le chiffre d'affaires réalisé en produits biologiques lors des interviews réalisées, dénote aussi d'un positionnement stratégique fort.

A l'échelon européen, la concurrence se joue entre pays avec des positionnements différents selon les ambitions des gouvernements respectifs pour assurer un développement de ce mode de production sur leur propre territoire. L'exemple le plus frappant est l'Italie, qui en quelques années est devenu le 3^e pays mondial et le 1^{er} pays européen en superficie consacrée à l'agriculture biologique (plus d'un million d'hectares et 8% de sa population agricole), de par la volonté des pouvoirs publics de combiner ce mode de production, soutenu financièrement par la PAC, à une politique d'aménagement du territoire dans l'Italie du Sud dont la production traditionnelle était très proche de la production biologique.

¹⁰⁸ YUSSEFI M., *Development and state of organic agriculture worldwide*, 2003.

¹⁰⁹ FIBL : Forschungsinstitut für biologischen Landbau (institut de recherche en agriculture biologique suisse).

III.1.D. L'adoption du changement technologique par les agriculteurs

Lorsque l'on aborde la mise en œuvre de nouvelles techniques par les agriculteurs, on parle de *pratique agricole*. Cela recouvre les manières d'agir concrètes des agriculteurs. Dans cette perspective, on ne dissocie pas le fait technique de l'opérateur.

La pratique procède donc d'un choix de l'agriculteur, d'une décision qu'il prend, compte tenu de ses objectifs et de sa situation propre. Il va être intéressant de comprendre comment s'opère le transfert de techniques nouvelles en agriculture.

Pour cela, il faudrait être capable d'évaluer les conséquences agronomiques des nouvelles pratiques. Ce sont par exemple des indicateurs tels que le rendement obtenu ou l'itinéraire technique suivi qui vont faciliter cette évaluation.

De plus, il est important de comprendre les conditions et les déterminants de la mise en œuvre des techniques par les agriculteurs.

Les pratiques agricoles nécessitent la mobilisation de différents facteurs de production (c'est le coût de mise en œuvre). Mais elles ne relèvent pas du seul domaine technique. Les pratiques économique, sociale, religieuse, interfèrent aussi beaucoup avec l'activité agricole. Il s'agit des autres composantes de l'environnement de production.

De son côté, la technique peut être décrite indépendamment de l'agriculteur qui la met en œuvre, alors qu'il n'en est pas de même pour les pratiques qui sont liées à l'opérateur et aux conditions dans lesquelles il exerce son métier. La technique est de l'ordre de la connaissance, la pratique est de l'ordre de l'action.

En agriculture, l'utilisation d'une technique nécessite la combinaison d'un ensemble de pratiques qui peuvent être différentes. L'innovation technique est partie intégrante du processus de production, dans le sens où il n'est pas figé mais en évolution pour s'adapter aux variations de l'environnement productif (aléas climatiques par exemple).

Son adoption par les agriculteurs n'est pas neutre et présente deux types de conséquences : économique d'une part, car elle va avoir des répercussions sur le travail, les coûts de production, les revenus ; d'autre part, elle va favoriser une exposition plus grande aux risques écologique et agronomique (en lien avec les conditions pédo-climatiques).

BOUSSARD souligne dans son analyse de l'économie agricole que le risque est un obstacle important à l'innovation. Avant de l'avoir pratiquée, l'agriculteur ignore quels seront

les résultats d'une technique. Il faudrait au préalable que les risques soient bien cernés pour diminuer les conséquences sur les exploitations.

Nous pouvons distinguer trois types d'innovations techniques en agriculture:

- les innovations ponctuelles, n'entraînant pas de modifications importantes du système de production.

- les innovations modificatives qui n'altèrent pas la structure de l'exploitation mais modifient le système de production (répartition différente du travail, affectation des moyens de production).

- les innovations transformatrices qui impliquent un changement important du système productif et des transformations structurelles.

Les PQRE peuvent se caractériser soit comme une innovation modificative, soit comme une innovation transformatrice, selon la situation initiale des exploitations agricoles qui l'adoptent. Le processus d'innovation technique comporte généralement trois étapes : l'*adaptation*, l'*adoption* et la *maîtrise*.

La phase d'adaptation va être déterminante. Elle doit être abordée de façon rigoureuse, car elle est très liée aux 2 conséquences précédemment mentionnées. De plus, une application partielle ou limitée n'est pas possible. Cela nécessite un travail très important depuis l'adaptation jusqu'à la maîtrise. Enfin, le rôle des conditions socio-économiques va être déterminant dans le processus de transfert du risque lié à l'adoption de la nouvelle technologie par l'agriculteur.

En effet, l'étude de la diffusion des innovations en agriculture se heurte aussi à deux conditions plus spécifiques, décrites par OSTY¹¹⁰, à savoir :

- l'exploitation agricole est un tout organisé qui ne répond pas à des critères simples et uniformes d'organisation.

- c'est à partir de la vision qu'ont les agriculteurs de leurs objectifs et de leur situation, qu'on peut comprendre leurs décisions et leurs besoins.

Concrètement, les modalités développées dans les différents exemples de production de PQRE étudiés, nous renseignent sur les « outils » à la disposition des agriculteurs pour réussir l'adoption du changement technologique. Nous avons pu relever, par exemple, la mise en place de modules de formation destinés aux agriculteurs pour accompagner leur projet d'amélioration de leurs connaissances et d'évolution de leurs pratiques vers une plus grande prise en compte de l'environnement.

¹¹⁰ OSTY P.-L., 1978.

Cela se traduit par 3 à 5 journées au cours desquelles l'agriculteur prend connaissance des différents aspects (bases techniques, spécificité) des cahiers des charges de PQRE, avec des visites d'exploitations ayant déjà adopté ces pratiques, l'échange avec les autres agriculteurs en questionnement comme lui. Il s'informe aussi sur l'organisation commerciale des produits, leur valorisation économique, le marché national, les attentes des consommateurs.

A l'issue de cette formation initiale, l'agriculteur perçoit alors la nécessité de réaliser un diagnostic préalable de l'ensemble de son unité de production pour concrétiser son projet. Ce diagnostic, conduit par un conseiller technique préalablement formé, permet de mesurer les capacités d'adaptation de l'exploitation donnée à l'innovation technique. Ensuite les phases d'adoption et de maîtrise par l'agriculteur peuvent être aussi encadrées par des formations complémentaires, pour favoriser l'acquisition des techniques.

Dans le cas de l'agriculture biologique, la réglementation européenne dénomme période de conversion (réglementairement fixée à 2 ans minimum) ces 2 phases. Des possibilités de parrainage avec des agriculteurs expérimentés, favorisant le transfert de savoir-faire, ou de suivi individuel annuel par un conseiller technique sont régulièrement proposées aux agriculteurs pour parfaire leur apprentissage des nouvelles pratiques.

De plus, dans un souci de diminuer le risque économique encouru par les agriculteurs pendant la phase de conversion (baisse des rendements des cultures, maîtrise imparfaite des techniques, valorisation économique aléatoire), les pouvoirs publics ont proposé des aides financières calculées au prorata des superficies cultivées et de la nature des cultures.

Le choix responsable et l'engagement sur une durée suffisamment longue (au moins 5 ans) vont marquer la phase de maîtrise du changement technologique par l'agriculteur. De même, la formation des agents de développement doit s'inscrire dans la durée, pour dispenser des conseils aptes à donner les moyens de maîtriser le changement technologique. Cela suppose une démarche pédagogique et un bon système d'information, en liaison avec les organismes de recherche car l'actualisation technique est nécessaire pour garantir la bonne maîtrise des PQRE.

Au stade de la production agricole, nous venons de balayer les principales conditions d'apprentissage des agriculteurs. Il convient maintenant de s'intéresser à l'apprentissage à l'échelle des entreprises de la filière des PQRE.

III.1.E. Principes théoriques de l'apprentissage collectif dans l'analyse du changement technologique au sein des entreprises

En situation de non maîtrise d'une nouvelle technologie, on peut observer des processus de transformation profonde des entreprises avec quelquefois une modification de leur structure (nouvelles qualifications, nouveaux savoir-faire, comportements différents...). De plus, les changements dans l'environnement des entreprises peuvent affecter aussi les orientations prises par les dirigeants.

MIDLER a analysé la question des modalités de transformation des processus de décision des entreprises en situation de mutation. Pour lui, la traduction par un changement d'organigramme, la mise en place d'un système de gestion de la qualité, une nouvelle gestion des ressources humaines, peut bouleverser les éléments composant la coordination de l'entreprise. Ce peut être le cas de celles qui s'engagent dans la valorisation des PQRE, car elles vont se trouver aussi dans une situation de changement : la spécificité des PQRE va contraindre l'entreprise à affronter un nouveau marché, de nouvelles modalités d'approvisionnement, des contraintes d'élaboration des produits différentes.

Comment peut-on prendre en compte les processus de changement affectant les entreprises ? Une première réponse est apportée sous la forme de nouveaux modèles de gestion, mais elle reste très insuffisante et partielle dans notre contexte, car elle ne parvient pas à expliquer les résistances au changement qui peuvent se rencontrer.

La maîtrise du changement technologique permettant d'obtenir des PQRE nécessite un apprentissage individuel (cf *infra*) mais aussi un apprentissage par les différentes composantes des entreprises en lien avec ces produits.

En économie, la notion d'apprentissage est ancienne. Dans le courant des années 1930, elle pose déjà la question de la possibilité d'un savoir collectif. Après 1950, SIMON suggère de transposer cette notion d'apprentissage aux entreprises. On emploie alors le terme d'apprentissage organisationnel, qui devient un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences.

Cela va avoir des conséquences sur la gestion des situations et sur les situations elles-mêmes. En effet, plusieurs membres de l'organisation sont impliqués dans la mise en œuvre d'une compétence nouvelle.

Certains auteurs considèrent que l'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir, même strictement individuel, modifie le comportement de l'entité. Cela met en évidence la dimension collective de l'organisation à travers la

circulation des idées ou la diffusion de pratiques, constitutives de compétences nouvelles, ainsi que dans la création de relations entre des compétences préexistantes.

Toutefois, la transformation des pratiques va être différente suivant que l'apprentissage concerne des opérations ou des projets. Pour une entreprise, l'apprentissage organisationnel va représenter la façon dont s'élaborent les savoir permettant d'atteindre les objectifs de production.

Françoise CHARUE estime pour sa part que « parler d'apprentissage suppose qu'il y ait capitalisation des savoir construits et non construction incessante de thèmes ad hoc ».

Sous le terme d'apprentissage organisationnel, on va observer des apprentissages individuels qui se manifestent dans le contexte de l'organisation. Deux auteurs, ARGYRIS et SCHÖN, ont centré leurs travaux sur l'apprentissage des individus, qui deviennent ensuite les acteurs de l'apprentissage organisationnel.

La conceptualisation de l'apprentissage collectif est plus délicate que celle de l'apprentissage individuel. Parmi les principaux chercheurs précurseurs sur ces questions, tels que CROZIER ou ARGYRIS et SCHÖN, une idée fondamentale semble être partagée qui consiste à dire que l'apprentissage comporte une part d'interprétation, voire d'invention qui conduit à un comportement prévisible, afin de rendre possible la coordination des actions (au sein de l'entreprise).

Le point de départ d'ARGYRIS ET SCHÖN pour étudier ce phénomène d'«organizational learning » est la notion de « theory in use » c'est à dire le savoir en action, ou plus précisément la connaissance réellement mobilisée dans l'action menée. Cette notion est opposée à celle de « l'espoused theory » qui est la théorie explicite, formulée par l'auteur des actes.

L'évolution des connaissances collectivisées présentes dans une entreprise, lors d'une action organisée, suppose une « theory in use » spécifique : la participation à l'entreprise engage l'individu dans un processus continu et permanent pour essayer de connaître l'organisation et de se connaître dans l'entreprise. C'est, par exemple, l'utilisation de cartes ou images forgées dans la confrontation aux autres membres, tels que l'organigramme, les programmes opérationnels pour l'année, etc.

Les auteurs modélisent les processus d'apprentissage comme une itération de la séquence action-évaluation-correction. «Pour que l'apprentissage organisationnel intervienne, il faut que les découvertes de ceux qui ont appris, leurs inventions, leurs évaluations soient inscrites dans la mémoire organisationnelle » de l'entreprise.

Ils distinguent plusieurs dimensions de l'apprentissage collectif :

- une dimension temporelle, par la date de l'acquisition de la connaissance nouvelle et par sa position par rapport au cycle de vie du produit.
- une dimension spatiale, le périmètre où s'opère l'apprentissage étant plus ou moins grand.
- une dimension organisationnelle.

Par exemple, il convient de connaître le nouveau système technique, de définir les rôles des agents en contact avec le produit, d'améliorer leur compétences, d'instrumenter le pilotage de ce processus et de ne pas négliger la mise en place d'un système d'incitation pour accélérer l'apprentissage.

CHARUE et MIDLER ont étudié l'évolution de la maîtrise technologique dans le cas de la robotisation des tôleries automobiles. Ils dégagent ainsi plusieurs caractéristiques communes aux cinq exemples de firmes qu'ils ont observé.

Ce sont en particulier, l'importance de la capitalisation des connaissances existantes pour accélérer le processus d'apprentissage, l'importance de l'expérience, le choix de la période à laquelle il est plus propice d'engager l'apprentissage, mais aussi la supériorité des choix organisationnels et techniques ouverts sur les schémas de pilotage d'entreprises très précis et fermés.

Ils concluent de leurs analyses que les modèles organisationnels et les itinéraires d'apprentissage sont différents d'une entreprise à une autre, car la performance d'une unité de production repose sur la compétence du collectif de production dans son ensemble. On est bien loin du *one best way* de TAYLOR.

Ces différentes réflexions permettent de formuler une définition plus précise de l'apprentissage organisationnel : c'est un processus social d'interactions individuelles qui a pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoir ou de savoir-faire. Les processus d'apprentissage peuvent être multiformes. Par contre, cette forme d'élaboration collective des savoir va permettre d'atteindre de nouveaux objectifs pour l'entreprise.

En conclusion de leurs observations, CHARUE et MIDLER remarquent que « la notion d'apprentissage organisationnel met l'accent sur les liens indissociables et complexes entre la formation des compétences individuelles et les choix d'organisation du travail. » On a d'une part, les processus qui font évoluer l'entreprise à partir des apprentissages individuels, par inscription dans la mémoire collective. Et d'autre part, les processus où l'entreprise développe les savoirs individuels qui s'ajustent mutuellement pour constituer une compétence

collective efficace. Les effets des choix d'organisation peuvent ainsi s'évaluer en tenant compte des apports qu'ils vont imprimer durablement dans les compétences des individus et les pratiques collectives.

Cette notion d'apprentissage organisationnel va relancer le débat sur la nature de la firme et les modes de coordination de l'activité productive selon une perspective novatrice. Avec cette notion, on ne peut plus considérer l'entreprise uniquement comme une boîte noire ou un nœud de contrats bilatéraux.

On s'approche ainsi de la conception de MELESE (1979), considérant le fonctionnement d'une entreprise comme un système. Un tel rapprochement entreprise/système permet de tester les considérants des systèmes sur les entreprises, pour confirmer la corrélation et faciliter l'analyse. Par exemple, la notion thermodynamique à l'origine du système ouvert considère les systèmes vivants comme des systèmes dont l'existence et la structure dépendent d'une alimentation extérieure, non seulement matérielle et énergétique mais aussi organisationnelle et informationnelle. De même, l'entreprise est constamment soumise à des flux d'information en provenance de son environnement.

Deux conséquences en découlent : d'une part, les lois d'organisation du vivant ne sont pas d'équilibre mais de déséquilibre, de dynamisme stabilisé.

D'autre part, l'intelligibilité du système doit être trouvée non seulement dans le système lui-même, mais aussi dans sa relation avec l'environnement, cette relation étant constitutive du système.

De la même manière, la tendance à accroître les interactions avec l'environnement productif ou de marché va générer un accroissement de complexité qui va favoriser l'évolution de l'entreprise. En effet pour les entreprises, l'analyse systémique propose des représentations du système organisation-environnement, qui englobent et conditionnent les notions de planification et de stratégie. Les changements de configuration de l'environnement induisent des réactions du système considéré ou le conduisent à des actions anticipatrices.

Mais souvent l'entreprise ne peut, par elle-même, faire ce travail de mise à plat, d'explicitation des normes sur lesquelles elle fonctionne. Il ne peut se faire que par un intervenant extérieur, qui va aider les membres de l'organisation à faire émerger les fondements implicites de leurs actions au nom et au sein de l'organisation.

Section 2 : Conséquences de l'adoption de l'innovation technique pour les entreprises.

A la base du processus d'innovation, il y a une contrainte d'ordre technique ou commerciale, qui impose à l'organisation économique de créer ou de renouveler un objet technique. C'est pour cette raison que le processus d'innovation est souvent vu comme séquentiel et soumis aux deux logiques, technologique et de marché.

Le changement technologique dont on observe la maîtrise dans le cas des PQRE, apparaît d'abord comme une réponse à une contrainte environnementale, car le milieu naturel va imposer des limites au fonctionnement du système agricole et économique. Notamment à cause des répercussions sur le bien-être des populations (pollution des nappes phréatiques par les pesticides et les engrais minéraux, contamination de certains aliments par exemple).

C'est alors qu'intervient aussi la nouvelle contrainte du marché, exprimée par les désirs des consommateurs d'acheter des produits plus sains et respectueux de l'environnement.

L'affaiblissement des ressources naturelles exerce aussi des pressions sur l'activité agricole (baisse des rendements des cultures, érosion des sols...). Cela va conduire à un *processus de réaction et d'adaptation des systèmes de production au nouveau contexte*, qui va intégrer une innovation technique conduisant à une meilleure pratique agronomique.

Les différents exemples analysés en première partie nous confirment que l'adoption de l'innovation technique va affecter plus ou moins directement l'ensemble des systèmes productifs de la filière agro-alimentaire, soulignant ainsi une spécificité des PQRE.

Des auteurs tels que BURNS et STALKER ont établi le lien entre capacité d'innovation et organisation. De même, WOODWARD en étudiant le couple structure/système de production, et LAWRENCE et LORSCH en étudiant le couple structure/marché, ont montré qu'il n'existait pas de forme d'entreprise ou d'organisation idéale: *il n'existe que des formes adaptées à leur environnement*. L'innovation n'est pas indépendante de l'environnement de l'entreprise et elle va avoir des effets sur son mode d'organisation interne.

Selon QUÉRÉ (1993) il s'agit de «construire dans un environnement incertain, une capacité innovatrice capable de proposer dans les délais pressentis par le client, une solution au problème posé ». Les solutions sont alors, la plupart du temps, la création de nouvelles

formes organisationnelles, résultant des mécanismes d'apprentissage organisationnel d'adaptation à la nouvelle technologie.

Mais au préalable, il convient de positionner l'analyse du processus d'innovation de produit et du changement technologique dans le champ de l'économie.

La plupart des analyses économiques étudient le comportement des entreprises après qu'elles aient effectué le choix technique, et elles montrent alors comment cela génère des mécanismes d'apprentissage, tout en paraissant considérer les agents comme de simples adopteurs. Nous nous attacherons à observer ces évolutions dans les exemples de PQRE précédemment décrits.

III.2.A. Inscription du changement technologique et de l'innovation dans le champ de l'analyse économique

Le changement technologique est un sujet extrêmement complexe qui prend une multitude de formes et de directions. L'une des approches va être l'information nécessaire pour réussir l'amélioration technique, qui peut être déduite des savoirs théoriques existants (ROSENBERG, 1994).

Le nouveau produit peut prendre sa forme particulière de produit d'échange entre les formes de produit déjà testées et leur coût, la singularité des goûts des consommateurs sur des marchés spécifiques ou parmi les caractéristiques physiques des technologies complémentaires. Il reflète aussi l'état des variables institutionnelles et économiques du moment, telles que les raretés relatives des inputs ou les prix, l'existence de technologies complémentaires, des séquences historiques particulières dans lesquelles innovation et adoption sont déjà arrivées, et les préférences des consommateurs, ainsi que les structures des firmes. Le changement technique est le résultat de tous ces facteurs.

Il prend souvent naissance dans des environnements incertains et avec très peu d'information pour les décideurs. Cela contraint leur capacité à prévoir les conséquences de l'évolution technique. Malgré ce constat, la plupart des modèles néoclassiques du changement technique sont réalisés en environnements très riches en information.

En théorie, les entreprises décident en information parfaite concernant les valeurs économiques des options technologiques disponibles, notion fortement réfutée par SCHUMPETER qui est persuadé que l'âge d'or de la concurrence parfaite est révolu. Il note que malgré cette absence, un progrès substantiel en économie du bien-être a été réalisé. Il réfute l'idée que l'économie tend vers un état stable et il prévoit un changement perpétuel de l'environnement économique.

Le concept de la concurrence parfaite est focalisé entièrement sur la compétition par le prix. Tandis que le processus schumpétérien de « destruction créatrice » est plus important que la compétition par le prix, et justifie certaines pratiques monopolistiques et la réalisation de profits.

A-1 : Différentes perceptions du changement technologique

L'économie se préoccupe surtout des activités de production, de distribution et de consommation dans un monde relativement statique. Pour intégrer le changement technologique ou environnemental, plusieurs voies sont possibles. Dès 1776, SMITH suivi ensuite de RICARDO, avait mis l'accent sur le caractère endogène du progrès technique. Ils voyaient le changement technique comme un moyen par lequel la part de revenu était déplacée en faveur des activités commerciales.

Les néo-classiques WALRAS et JEVONS se sont focalisés quant à eux, sur l'efficacité des combinaisons de facteurs de production et ont donc considéré le changement technique comme une externalité qui transforme la fonction de production.

Après les années 1950, les conceptions ont changé et de nombreuses approches du changement technique et structurel ont été développées, tant au niveau micro-économique que macro-économique. Celles-ci mettaient en évidence l'importance de l'information et la façon dont les firmes l'obtenaient, ainsi que l'hétérogénéité de leurs structures.

Le changement technologique signifie qu'une nouvelle technologie est apparue (de façon endogène ou exogène). Par contre, le changement technique est associé à l'application d'une nouvelle technologie à une entreprise ou un quelconque stade de production. Dans ce sens, le changement technique a toujours une nature endogène.

C'est l'hypothèse de la tradition schumpétérienne, qui estime que le processus de changement technologique ne devrait pas être considéré comme un phénomène externe affectant la voie du développement économique, mais comme un élément interne réel du processus de croissance économique. Le rôle-clé du processus d'endogénéisation du changement technique est celui d'initiatives de la part des entrepreneurs dans les phases spécifiquement schumpétériennes de l'innovation, où les inventions deviennent des innovations facilement diffusables.

De plus, l'organisation des entreprises à l'intérieur et entre les firmes apparaît comme un élément central de la production de changement technologique. Comme le soulignait

LORENZ dans son étude des processus d'apprentissage, « la modification d'une fonction dans le sens d'une adaptation ne peut se produire sans une modification correspondante de la structure sur laquelle elle repose ».

L'innovation va représenter la phase initiale de l'évolution technologique. Les procédés de production et les produits incorporent simultanément un certain degré de nouveauté mais ils doivent recevoir une sanction positive du marché. Elle s'accompagne alors de la conception d'un nouveau produit ou procédé, en visant par exemple à améliorer la qualité des produits. Cela peut aussi consister à ménager des créneaux sur le marché pour de nouveaux produits, qui capteraient une valeur supplémentaire qui leur est attribuée en raison de leurs effets bénéfiques pour l'environnement (cas de nos PQRE).

A-2 : L'innovation, concept de base de la dynamique schumpétérienne

L'économie classique tenait l'innovation pour extérieure au système. L'innovation appartenait à la catégorie des « catastrophes extérieures » au même titre que les tremblements de terre, qui ont une influence profonde sur l'économie mais ne font pas partie de la science économique.

La réflexion théorique la plus élaborée sur le rôle de l'innovation dans la croissance économique est le fait de l'économiste autrichien Joseph SCHUMPETER. Celui-ci s'efforce d'expliquer les mouvements cycliques de la production et des prix par l'apparition périodique de « grappes d'innovations ». Elles seraient à l'origine d'autant de révolutions industrielles, mais l'épuisement progressif des effets positifs engendrerait ensuite les crises et les phases de retournement du cycle.

La « Théorie du développement économique » débute sur l'affirmation que le problème central de l'économie n'est pas l'équilibre, mais le changement des structures.

Le théorème de SCHUMPETER pose l'innovateur comme le vrai sujet de l'économie. L'innovation, c'est-à-dire l'esprit d'entreprise qui transfère les ressources d'emplois usés et obsolètes vers des emplois neufs et productifs, est l'essence même de la science économique.

Pour SCHUMPETER, la nature du phénomène économique est dynamique et elle repose en particulier sur une *combinaison nouvelle des facteurs de la production*. Cela confère à l'entreprise un avantage compétitif par rapport à ses concurrents. Ainsi, il cristallise l'opposition statique-dynamique, en instaurant la trilogie invention-innovation-imitation. La

dynamique économique ainsi créée va tirer son originalité du fait qu'elle n'est pas commandée par des facteurs extérieurs et extra-économiques.

Le rôle central est joué par l'entrepreneur, défini comme une personne qui crée de nouvelles associations productives, celui qui voit comment répondre aux besoins insatisfaits ou perçoit de meilleurs moyens de faire. Tous les cas décrits ne sont pas des inventions, ce ne sont quelquefois que des applications nouvelles d'une technologie existante.

De cette façon, dans la définition schumpétérienne de l'innovation, l'action de l'entrepreneur et l'action d'inventer sont séparées. C'est le travail de l'entrepreneur que d'adapter l'invention et de l'introduire dans l'industrie. Le temps et l'habitude génèrent des automatismes dans le fonctionnement de l'économie, que l'entrepreneur doit rompre.

Il va se heurter à beaucoup de résistances pour faire accepter la combinaison productive, qu'il a formé non sans peine, par ses collaborateurs, ses clients et les consommateurs. Il rencontrera aussi les réactions des concurrents menacés par la nouveauté. Mais ses efforts sont récompensés par un gain de profit de l'innovateur, à condition que l'imitation ne soit pas immédiate.

L'analyse fine de plusieurs cas concrets permet à SCHUMPETER de dégager 5 catégories de combinaisons nouvelles des facteurs de production :

- La fabrication d'un bien nouveau, non encore familier à la clientèle considérée.
- L'introduction d'une méthode de production nouvelle, pratiquement inconnue dans la branche considérée.
- La conquête d'une nouvelle source de matières premières.
- La conquête d'un nouveau débouché, sur un marché qui n'a pas encore été pénétré par l'activité intéressée.
- La réalisation d'une nouvelle organisation de la production (par exemple créer un partenariat d'entreprises pour une activité ayant toujours fonctionné en libre concurrence).

Nous retrouvons dans les exemples de PQRE précédemment observés dans la première partie, un dosage de chacune de ces cinq catégories. Cela nous permet d'inscrire le processus de changement technologique des PQRE dans une perspective d'évolution dynamique de la production et de la commercialisation des produits alimentaires.

A-3 : Autres approches économiques du changement technique

Toutefois, nous complétons notre exploration de la théorie économique pour consolider ces premières intuitions. Compte tenu de l'abondance de la littérature économique consacrée au changement technique, nous retiendrons les approches nous paraissant les plus appropriées à notre secteur. Nous pouvons distinguer deux grands courants de pensée de l'analyse économique du changement technologique (GAFFARD,1990c).

Le premier courant, relatif à l'économie standard, repose sur une séparation stricte de la technologie et de l'économie. Le changement technologique y joue un rôle de contrainte externe dans les procédures d'optimisation lors des choix économiques, les techniques disponibles étant une donnée de l'environnement de décision.

Cela conduit à ne prendre en considération que les résultats d'une innovation, en faisant ainsi un phénomène exogène au processus de production de biens. Le processus d'innovation, que l'on peut définir comme l'utilisation, l'application et la transformation de connaissances scientifiques et techniques à la résolution de problèmes concrets, n'est alors plus qu'un processus d'adoption et de diffusion de techniques préétablies et complètement maîtrisées. Il y a innovation quand une nouvelle technique est adoptée.

Cette analyse correspond mal au changement technologique qui nous préoccupe, où l'état des techniques n'est pas figé (travail sur du matériel vivant) et évolue au fil de l'amélioration des connaissances par l'intermédiaire des organismes de recherche et des savoir-faire des agriculteurs, adopteurs de cette nouvelle technologie.

De plus, l'approche standard nous paraît très statique, car elle ne prend pas en compte la multiplicité des facteurs et des agents qui interviennent dans le processus d'innovation (l'initiative des individus, les avancées de la connaissance, la modification des prix relatifs, l'évolution de la structure de la demande), qui marquent pourtant la spécificité de l'élaboration de la technologie et son évolution possible.

En effet, les nouvelles techniques ne sont pas maîtrisées instantanément et peuvent subir des orientations liées aux contraintes économiques susceptibles de se manifester lors de leur application et de modifier le processus de changement.

Le second courant relève davantage d'une théorie économique dynamique. Le changement technologique y est pour partie endogène et procède de l'action des agents économiques. Il est induit principalement par des modifications des dotations relatives en ressources et par une évolution de la demande.

L'objectif est surtout de comprendre le processus de changement et non pas de se focaliser uniquement sur son résultat. La technologie apparaît comme le résultat du processus d'innovation et non comme une condition préalable à celui-ci (GAFFARD,1990a).

Ce point de vue nous convient mieux pour l'analyse des PQRE telle que nous l'avons conduite jusqu'à présent.

Une autre vision dans ce courant de pensée concerne la théorie évolutionniste, où la référence aux modèles biologiques tient une place centrale, comme son nom l'indique. L'innovation est considérée comme un processus par lequel est exploité un potentiel technologique donné, à partir duquel différentes trajectoires sont possibles, dont l'aboutissement est une technologie complètement constituée.

A-4 : L'approche évolutionniste de l'innovation

Dans la théorie évolutionniste, l'innovation nécessite l'utilisation d'information tirée d'expériences antérieures et de connaissances codifiées, ainsi que l'usage de capacités spécifiques non encore codifiées. C'est ce que NELSON et WINTER nomment la *base de connaissances*.

Dans leur ouvrage de référence de 1982, NELSON et WINTER tentent de construire une théorie générale du changement en économie et jettent les fondements de la théorie évolutionniste.

L'intérêt de la théorie évolutionniste vient de ce qu'elle tient compte de la dynamique des relations entre les agents économiques, qu'elle analyse les entreprises en situation d'incertitude, notamment quant au manque de connaissances sur les résultats et les coûts des différentes alternatives possibles du choix technologique.

De plus, elle accorde une grande importance aux phénomènes d'apprentissage et d'accumulation de connaissances qui vont déterminer l'appropriation de l'innovation technologique. Dans une représentation en termes de paradigme et de trajectoire technologique, l'entreprise est toujours contrainte dans ses actions futures par ce qu'elle a été capable de faire dans le passé. Elle met en oeuvre un processus d'amélioration et de diversification de sa base de connaissances.

Ainsi, cette théorie propose une manière d'endogénéiser la technologie dans l'économie, tout en accordant une place particulière aux institutions pouvant interférer dans le processus d'innovation. Endogénéiser une technologie revient à mettre en évidence les déterminants économiques de son développement.

Dans le cas des produits respectueux de l'environnement, nous avons décrit précédemment la façon dont les agriculteurs faisaient évoluer leur base de connaissances et s'appropriaient les nouvelles techniques de production. Il en est de même pour les entreprises commercialisant ces produits. On pourra s'attacher à décrire les différents facteurs ayant un impact sur leur valorisation économique et favorisant ainsi leur développement.

Plusieurs paramètres vont se compléter pour améliorer la plus-value économique sur les PQRE. On peut citer dans les objectifs à atteindre, par exemple :

- la bonne maîtrise des coûts de production, résultant de la technicité acquise par l'opérateur.
- la facilité de la mise en marché des produits,
- leur disponibilité et leur régularité sur le marché,
- le développement d'un marketing adapté, soulignant la qualité spécifique des PQRE
- la participation des distributeurs à la commercialisation des PQRE et leur motivation à les vendre (positionnement du produit sur l'espace de vente).
- la nécessité d'une bonne coordination de l'ensemble des agents de la filière favorisée par la circulation de l'information.

Le recensement de ces paramètres ne signifie pas qu'ils soient d'emblée adoptés par les entreprises, mais au fur et à mesure de leur engagement dans la production de PQRE, elles seront amenées à les satisfaire.

Dans la théorie évolutionniste, l'innovation implique la mise au point de modèles et de procédures spécifiques qui forment un *paradigme technologique*. DOSI le définit comme un « modèle de solutions de problèmes techno-économiques sélectionnés, basé sur des principes hautement sélectionnés, dérivés des sciences naturelles, conjointement avec des règles spécifiques conçues pour acquérir de nouvelles connaissances et les sauvegarder, autant que possible, contre une diffusion rapide aux concurrents » (DOSI,1988).

Cette notion de paradigme technologique a été développée par NELSON et WINTER (1982) à l'intérieur d'une perspective évolutionniste qui considère, à la suite des travaux de SIMON, que les décisions économiques sont prises à partir d'une rationalité limitée des agents. L'incertitude sur l'avenir est un élément majeur du contexte dans lequel les agents doivent prendre leurs décisions.

« L'hypothèse centrale des thèses évolutionnistes pose que l'entreprise se comporte comme un organisme biologique évoluant dans un environnement instable (concurrentiel) par adaptation à des événements perturbant le marché » souligne METCALFE (1990).

L'ensemble des décisions de routine qui évoluent au cours du temps selon l'expérience accumulée plutôt que selon le calcul d'optimisation rationnel absolu, constitue la base des prises de décision. On parle alors de rationalité procédurale.

L'étape suivante consiste dans le choix d'une *trajectoire technologique* qui dépend de considérations économiques, sociales ou institutionnelles. Le concept de trajectoire technologique exprime le caractère cumulatif et évolutionnaire du changement de la technologie au fur et à mesure de son utilisation.

Dans les travaux de DOSI, la rupture présentée par l'innovation technologique à l'intérieur des trajectoires technologiques existantes est contrôlée par le biais de la routinisation. L'apprentissage va ainsi déterminer l'appropriation de l'innovation technologique et créer le processus d'accumulation progressive favorable à l'innovateur.

Pourtant, le concept de paradigme nous semble peu tenir compte des comportements stratégiques des agents, en se posant comme un modèle figé, établi une fois pour toutes.

On constate souvent que les premiers développements d'une technologie ont lieu de manière décentralisée, quelques utilisateurs travaillant indépendamment à la mise au point d'un nouveau procédé, dans une situation d'incertitude très forte. Le consensus général n'est pas immédiat.

Ce qui est intéressant, c'est de comprendre quelles sont les raisons qui conduisent un agent à effectuer un choix technique, à anticiper l'existence d'un marché pour les nouveaux produits et un bénéfice économique grâce à l'innovation.

C'est seulement pendant la phase pré-paradigmatique, où différentes voies technologiques sont ouvertes, que DOSI montre que le choix dépend de la nature et de l'intérêt des institutions assurant la liaison entre les applications fondamentales et la recherche économique, de procédures d'essais-erreurs mises en oeuvre par les « entrepreneurs schumpétériens », ainsi que de critères de sélection des marchés et des besoins des premiers utilisateurs.

A-5 : L'approche de l'innovation centrée sur les rapports avec l'environnement productif

Une autre approche propose une conception plus radicale de l'innovation (AMENDOLA, GAFFARD, 1988). Elle la présente comme l'incorporation d'un progrès dans des équipements productifs, en relation avec une représentation précise du processus de production, différente de la conception du fait productif comme transformation de ressources

génériques (le capital, le travail) en biens finals, conçus pour satisfaire une demande qui reste extérieure à lui.

Cette approche aborde le processus d'innovation comme un réel changement *qualitatif* et pas seulement quantitatif, car elle fait référence au processus de production mettant en oeuvre des *ressources spécifiques*. Ces ressources ont de l'importance en raison de leurs caractéristiques et de leurs qualités, en liaison avec le processus de production. C'est le cas par exemple des ressources humaines mais aussi pourquoi pas, des attributs de respect de l'environnement des PQRE.

Le processus d'innovation, amorcé par des décisions d'explorer des voies nouvelles, va « permettre l'acquisition d'une expérience et un apprentissage qui vont donner lieu à l'apparition de nouvelles qualités, de nouvelles connaissances, d'une nouvelle capacité, rendant ainsi accessibles et traduisibles en termes économiques des résultats techniques et scientifiques déjà établis ou obtenus au cours du processus » (GAFFARD, 1990a).

Il va avoir pour résultat l'acquisition d'une capacité nouvelle ainsi qu'un enrichissement des ressources humaines, fruit de l'expérience acquise. L'éventail des choix possibles pour les processus productifs va s'élargir et la question du changement technologique ne va plus se poser comme dans la théorie évolutionniste par un choix de trajectoire technologique en fonction d'un critère précis, mais va consister à explorer de nouvelles solutions productives.

Cet angle de vue nous a semblé plus approprié pour l'analyse des mutations technologiques décidées par les agriculteurs.

Pour les entreprises du secteur, tant agricoles qu'agro-alimentaires, le choix de développer l'innovation des PQRE va relever d'une décision stratégique et d'un mécanisme de réaction et d'adaptation à l'évolution de leur environnement (augmentation des contraintes réglementaires vis à vis d'une plus grande prise en compte du respect de l'environnement).

Les individus vont acquérir de nouvelles compétences par des mécanismes d'apprentissage, et vont pouvoir faire évoluer leurs propres pratiques grâce à leur savoir-faire antérieur (constitution de la base de connaissances).

Dans le cas des PQRE, on assiste ainsi à l'émergence d'un paradigme technico-économique¹¹¹ au sens de FREEMAN : « C'est la nature des mécanismes d'interaction entre ce qui relève de la technique et ce qui relève de l'organisation, qui caractérise un système

¹¹¹ FREEMAN M., 1988.

institutionnel d'innovation et qui sert de fondement à chaque paradigme technico-économique ».

Cela se traduit par des changements dans les techniques de production utilisées, mais aussi par des modifications de l'environnement institutionnel et social. C'est le cas de la mise en place de politiques d'incitation à l'adoption de pratiques telles que nous les avons précédemment décrites. Mais aussi de l'aménagement d'un espace de reconnaissance officielle de ces nouveaux produits parmi les produits alimentaires de qualité.

III.2.B. Analyse du processus d'innovation de produit pour les PQRE

En considérant l'innovation comme la première introduction d'un nouveau produit ou procédé dans une économie, on peut opérer quelques distinctions entre les innovations. Nous trouvons par exemple :

- Les *innovations clés (ou génériques)* qui ont un large spectre d'effets. Elles ont une dimension systémique, signifiant qu'elles transforment l'ensemble du système technique. Ce sont par exemple le paradigme technologique de DOSI, la révolution technologique de FREEMAN et SOETE, le paradigme techno-économique de FREEMAN et PEREZ et le régime technologique de NELSON et WINTER.

- Les *innovations radicales* (ou innovations majeures) qui opèrent une transformation radicale des procédés et des produits. Ce sont des opérations spécifiques et discontinues au cours du temps.

- Les *innovations incrémentales* qui surviennent de façon plus ou moins continue et affectent la gamme des produits et les procédés de production.

Selon cette classification, les PQRE représentent une forme d'innovation clé car ils sont une réponse technologique aux doubles contraintes de l'environnement naturel et de la demande sociale sur les systèmes agronomiques de production.

B-1 : Les étapes de l'évolution technologique

Toute évolution technologique se caractérise en général par trois éléments interdépendants que nous retrouvons dans l'adoption des pratiques respectueuses de l'environnement :

- un **élément de recherche-développement**, qui crée et applique des connaissances,

- un **élément d'adoption et de diffusion**, qui relève des entreprises et des consommateurs choisissant d'adopter les innovations,
- un **élément institutionnel** qui détermine le contexte économique, juridique et politique des deux précédents.

En ce qui concerne l'agriculture biologique, l'histoire de ce mode de production nous renseigne sur la place encore faible du premier élément dans l'évolution des pratiques agronomiques. En effet, malgré des travaux spécifiques entrepris dès le milieu des années 1960¹¹², de la part de chercheurs préoccupés par les questions de réduction de l'utilisation des intrants chimiques en agriculture, encore trop peu d'informations techniques issues de ces travaux ont été intégrées dans les pratiques agricoles.

Une part d'explication tient au fait que les chercheurs poursuivant une thématique proche de l'agriculture biologique allaient à contre-courant des modèles productifs agricoles dominants. Leurs travaux n'étaient pas valorisés et leur carrière s'en trouvait affectée. Cette marginalisation limitait les possibilités de diffusion.

Un contournement de ces résistances a pu être trouvé par le développement de travaux liés aux méthodes de lutte biologique contre les ravageurs des cultures, qui ont servi à consolider la définition de la production intégrée. Indirectement, l'agriculture intégrée a profité aussi de ce premier élément de recherche-développement pour asseoir ses fondements.

A ce stade, il convient de souligner que la mise au point des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement a été largement relayée par les agriculteurs eux-mêmes, les pionniers s'organisant en groupes d'échange pour diffuser les informations. Les exemples du Covapi ou des groupes d'agriculteurs pratiquant la méthode Lemaire-Boucher en France à la fin des années 1960-1970 en sont de très bonnes illustrations.

Le deuxième élément d'adoption et de diffusion concerne la façon dont les entreprises et les consommateurs s'approprient les PQRE et favorisent leur croissance. Il faut attendre le milieu des années 1990 pour observer, en France, l'essor de l'intérêt des entreprises de l'agro-alimentaire pour les produits biologiques, dont l'objectif premier était de répondre à la demande insatisfaite des consommateurs et de leurs clients. Pour les entreprises agricoles, l'appropriation du mode de production biologique par les organismes de développement encadrant l'agriculture dès la fin des années 1980 a été un vecteur de diffusion de l'évolution technologique non négligeable.

¹¹² Commission des Communautés Européennes, 1975.

Pour ce qui concerne les produits de l'agriculture intégrée, nous avons déjà expliqué les difficultés d'adoption par les consommateurs (message compliqué). Par contre, l'intérêt marqué pour ces techniques des entreprises du secteur fruitier, plus particulièrement concerné, a largement contribué à la diffusion de cette innovation technologique à travers toute l'Europe.

Mais il a fallu l'intervention du troisième élément institutionnel pour réussir l'évolution technologique proposée par la recherche appliquée. Dans le cas de l'agriculture biologique, nous avons pu assister en France, dès 1998, à un engagement politique fort du Ministère de l'Agriculture. Cela s'est traduit par la mise en place d'un plan pluriannuel de développement, affichant une volonté de promouvoir ce mode de production (appelé fréquemment plan Riquois).

Sa déclinaison s'établissait autour de la coordination d'actions à conduire en matière de recherche, formation, expérimentation, renforcement des filières, accompagnement financier du développement, promotion des produits et renforcement des aides publiques (cf schéma page ci-après).

Cet élément institutionnel incitatif a permis effectivement de sensibiliser un nombre plus large d'agriculteurs aux techniques de l'agriculture biologique, favorisant le contexte d'adoption et de diffusion de ces pratiques. De même, les instituts techniques et de recherche appliquée ont intégré dans leur programme de travail, des thématiques issues des questions posées par les agriculteurs biologiques, pour résoudre les problèmes d'ajustement liés au changement technologique.

En effet, l'application de la réglementation européenne en agriculture biologique¹¹³, particulièrement complexe pour tenir compte au mieux des conditions agronomiques pouvant se rencontrer dans les 15 états-membres, pose souvent plus de questions techniques qu'elle n'en résout. Par exemple en arboriculture, l'absence d'utilisation de molécules chimiques va rendre plus délicate la gestion des problèmes phytosanitaires. De même, l'utilisation de molécules naturelles à l'excès (cuivre, pyrèthre ou roténone) peut conduire aussi à des impasses techniques, en viticulture notamment.

¹¹³ Règlement 2092/91 modifié.

Descriptif 2 : Le plan Riquois 1998-2002

Axe I		Axe I	
		Harmoniser et renforcer nos outils réglementaires et de contrôle notamment dans le cadre européen pour éviter les distorsions de concurrence et un nivellement par le bas.	
		D.G.A.L. (C.N.C.L.)	
Axe II		Axe III	
Valoriser nos atouts territoriaux par : * un accroissement des aides à la conversion afin de les rendre compétitives en montant et en durée avec celles des pays voisins, * un renforcement de l'aide au développement s'appuyant sur des références technico-économiques et environnementales fiables.		Renforcer nos filières en aidant une démarche partenariale les échelons régionaux et locaux : * à la structuration de l'offre, * à la contractualisation de la production en vue d'une mise en marche.- Ce qui oblige la pérennisation de l'observatoire économique et la mobilisation des offices de produits.	
D.E.R.F. - D.E.P.S.E.*		D.P.E.I (Offices)	
		Un engagement politique fort : P.P.D.P.A. - BIO 1998-2002. Reconquérir un leadership européen territorial (surface) et économique (part de marché).	
		Cabinet du ministre	
Axe IV		Axe V	
Promouvoir nos produits par : * une amélioration de la qualité, * une plus grande accessibilité, * une meilleure adaptation aux exigences des consommateurs, * une information plus efficace (communication spécifique et de proximité sur logo A.B.)		Consolider nos références technico-économiques et environnementales pour favoriser : * la conversion, * l'adaptation des exploitations et des filières à l'évolution des techniques, des exigences environnementales et de la demande des consommateurs. Cela suppose de s'appuyer sur l'appareil de formation, recherche, expérimentation et des liaisons fortes avec le « développement ».	
D.G.A.L. - Offices *		D.G.E.R. Instituts*	
		Axe VI	
		Coordonner et renforcer les aides publiques par un processus de concertation permanent associant amont et aval structures conventionnelles et spécifiques à l'agriculture biologique - professionnels et administration.	
		Agence Bio	

Source : RIQUOIS A., *Pour une Agriculture biologique au cœur de l'agriculture française. Proposition pour un Plan pluriannuel de développement.* Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 1997.

B-2 : Les PQRE : nouveau paradigme technologique ?

La consolidation d'un nouveau paradigme va tendre à l'élimination des paradigmes précédents existants dans cette activité et on approche alors l'idée d'*irréversibilité* du processus de changement technique. Est-on bien dans cette situation pour le nouveau paradigme technologique qui affecte l'agriculture et conduit aux PQRE?

On peut raisonnablement le penser si l'on tient compte de la progression récente des initiatives de l'agriculture raisonnée en France et dans quelques autres pays européens. De plus, les politiques agricoles s'orientent progressivement vers un nouveau schéma, éliminant le paradigme précédent du modèle agricole productiviste. Les réformes successives de la PAC engagées depuis 1992 affichent cette ambition mais paraissent empêtrées dans le tissu des relations internationales et leurs enjeux, notamment à l'OMC, ce qui ralentit la mise en pratique de ces considérants et l'envergure de leurs impacts positifs réels sur l'environnement.

C'est ainsi que le Conseil européen fixe les objectifs suivants dans sa stratégie d'intégration de l'environnement et du développement rural dans la PAC de 1999 : « L'intégration de l'environnement dans la PAC commence par la reconnaissance du fait qu'un niveau de base de bonnes pratiques agricoles qui dépende des conditions locales devrait être respecté dans toutes les zones agricoles de l'Union Européenne.

Le principe général veut que lorsque les agriculteurs fournissent à l'environnement des services qui vont au-delà du niveau de base de bonnes pratiques agricoles, ils devraient être rémunérés. Certaines méthodes de production agricole, par exemple l'agriculture biologique, l'agriculture intégrée et la méthode traditionnelle de culture à faible consommation intermédiaire ainsi que des modes de production locaux typiques combinent des effets environnementaux, sociaux et économiques positifs ».

Les accords de Luxembourg, en juin 2003, marquent une nouvelle étape dans le processus d'appropriation par la Commission européenne des objectifs de gestion durable de l'environnement et des systèmes ruraux ainsi que dans la rupture avec le modèle productiviste, dans le sens de système piloté par une logique d'offre de produits. La réforme de la PAC souhaite une meilleure prise en compte des intérêts des consommateurs et des contribuables car elle veut parvenir à une meilleure maîtrise budgétaire.

La demande comme moteur du changement

L'innovation technologique véhiculée par les PQRE concerne un processus de changement social complexe mais aussi de changement économique, impliquant la recherche

de nouvelles options productives et de nouvelles formes de consommation. Dans le cas des produits agro-alimentaires, la demande est une composante très importante de la détermination du nouveau paradigme technologique et souvent le facteur principal de sélection du domaine d'application de la trajectoire technologique, choisie progressivement par le marché.

Ainsi, bien que la concurrence entre trajectoires techniques soit un facteur-clé, les signaux en provenance du marché et portant sur l'acceptation des produits occupent une place prépondérante (voir FANFANI et al, 1991).

SCHMOOKLER introduit l'hypothèse de « demand pull » comme facteur explicatif. Effectivement, la taille du marché et sa croissance peuvent exercer une influence positive sur la propension à innover. Pour un niveau donné des opportunités à innover, l'incitation à affecter des ressources à leur découverte et à leur développement dépendra des incitations que les agents, motivés par l'intérêt, perçoivent en terme de bénéfices économiques attendus.

Par contre, le champ d'investigation ayant trait aux caractéristiques du produit n'avait pour lui pas beaucoup de signification, car elles n'entraînaient pas toujours une croissance du produit.

Les différentes crises alimentaires qui ont secoué l'opinion publique européenne entre 1996 et 2000 ont modifié cette affirmation, car on constate que les consommateurs sont de plus en plus exigeants quant aux informations sur les produits et les méthodes de production. La création et la maîtrise de l'information aux consommateurs constituent des variables essentielles de l'influence des choix des individus.

L'information et la signalisation des produits deviennent des gisements de valeur, de par le renouvellement régulier des produits et l'accroissement des gammes. On voit ainsi évoluer le marketing alimentaire, qui focalise l'attention que les consommateurs accordent au processus de production.

Peut-on parler pour autant de nouvelle forme de consommation? Il importe d'abord de bien connaître les comportements d'achat et les attitudes des consommateurs. Dans le cas des PQRE par exemple, différentes sources permettent d'approcher les consommations de produits biologiques en se basant sur les achats (panel IRI-SECODIP, AC/NIELSEN, enquêtes spécifiques). Ces travaux, même en nombre restreints, visent prioritairement une meilleure connaissance du marché des produits biologiques et de son évolution, mais permettent aussi d'identifier la nature et les niveaux d'achats de ces produits.

C'est ainsi que le sondage CSA/Agence Bio¹¹⁴ en novembre 2004 met en avant quatre motivations de consommer des produits biologiques: les bienfaits pour la santé (73% des sondés), la qualité et le goût (22,1%), les raisons éthiques, environnementales et de bien-être animal (46%) et enfin la sécurité sanitaire (40%). Ce sondage met en évidence une proportion de nouveaux consommateurs qui se sont orientés vers ce type de produits à la suite des différentes crises sanitaires ou sociales (vache folle, dioxine, débat sur les OGM). Dans ce sondage, 57% des Français considèrent que l'agriculture biologique répond de façon satisfaisante aux inquiétudes actuelles concernant la sécurité sanitaire. Parmi eux, 80% sont des consommateurs réguliers et 70% des consommateurs occasionnels.

Il décrit ensuite le nombre de consommateurs de produits biologiques et leur progression par rapport à l'année précédente (augmentation de 33% en 2003 à 42% en 2004), vers quels produits phares ils s'orientent, leurs lieux d'achat pour ces produits et la répartition géographique.

Les attentes des consommateurs étant mieux cernés, l'innovation générée par les nouvelles pratiques productives ne va pas se réduire à un moment particulier qui serait celui de l'installation de la nouveauté. Elle peut se percevoir selon la conception de (AMENDOLA, GAFFARD, 1988), comme une séquence d'évènements dont l'articulation dans le temps va être essentielle, quant à la nature et à la configuration du processus engagé. Avec les PQRE, on ne part plus de l'hypothèse que la technologie est parfaitement définie et spécifiée dès sa première apparition.

Au contraire, le contenu technologique initial sera développé et défini de manière précise dans le cadre du processus de changement. C'est le cas par exemple pour la production intégrée, dont les règles délimitant les pratiques productives sont définies de façon réglementaire dans plusieurs pays européens (Suisse, Allemagne par exemple) et sont régulièrement amenées à évoluer au fur et à mesure des progrès techniques acquis.

Pour AMENDOLA et GAFFARD, la conception de l'innovation est dissociée de la notion de paradigme technologique spécifique, car ils préfèrent une orientation en terme d'organisation qui implique d'inclure une interaction dynamique des agents avec l'environnement.

Ainsi, ils focalisent l'attention sur le fait que les innovations dépendent d'une transformation des rapports de l'entreprise avec son environnement. Pour les PQRE on constate l'intérêt d'un

¹¹⁴ consultable sur le site : agencebio.fr

nombre croissant d'entreprises à proposer ces produits dans leur gamme commerciale. Concrètement, la confrontation permanente avec l'incertitude du marché conduirait l'entreprise à mettre en œuvre un avantage concurrentiel, basé sur l'idée d'apprentissage, sur le plan organisationnel, par le capital humain de l'entreprise, des potentiels d'innovation plutôt que dans l'appropriation d'un paradigme technologique spécifique.

Le processus d'innovation coïncide alors avec l'intensité et la rapidité d'acquisition d'une technique supérieure (diffusion de l'innovation). La technologie est entendue comme la capacité d'un environnement donné à concevoir et faire exister des problèmes et des solutions productives, capacité qui dépend des ressources spécifiques qui sont l'expression de cet environnement. Par ressources spécifiques, nous entendons les ressources humaines qui sont dépositaires d'une histoire.

La rapidité avec laquelle les entreprises vont adopter l'innovation va dépendre des avantages qu'elles pensent retirer de l'adoption. La prise en considération des facteurs d'offre dans un tel processus et de l'interaction de ceux-ci avec les facteurs de demande, révèle l'existence d'une relation entre l'innovation induite et sa diffusion, et rompt avec l'image d'une innovation donnée dans un contexte inchangé. Le processus de diffusion de l'innovation va participer au changement d'une partie de l'économie. Dans le prochain chapitre, nous allons présenter les changements induits par l'adoption de PQRE au sein des entreprises et dans leurs relations avec leur environnement.

CHAPITRE IV :

ÉMERGENCE D'ORGANISATIONS NOUVELLES POUR LA COMMERCIALISATION DES PQRE

Le précédent chapitre a attiré notre attention sur l'importance des ressources humaines des entreprises (agricole et agro-alimentaire) qui ont fait le choix d'adopter le changement technologique relatif aux PQRE. Les processus d'apprentissage concernent les individus eux-mêmes mais aussi le collectif de l'entreprise.

Les travaux de LORENZ¹¹⁵ ayant trait au processus d'évolution des espèces animales et de la modification du comportement, nous apportent un éclairage tout à fait intéressant pour l'analyse des organisations économiques en situation de changement. Il affirme que la modification de la fonction productive pour s'adapter au nouveau contexte « ne peut se produire sans une modification correspondante de la structure sur laquelle elle repose ».

Si l'on reprend les hypothèses formulées dans l'introduction générale de la thèse, nos préoccupations tournaient autour de la façon dont la qualité spécifique des PQRE allait déterminer de nouvelles formes de coordination entre les agents économiques. Les constats que nous avons pu faire au cours de la phase d'enquête révèlent que les entreprises engagées dans la production et la valorisation de PQRE doivent résoudre différents problèmes, tant au niveau interne, avec l'organisation des compétences, la définition d'une stratégie marketing, qu'au niveau externe par le positionnement différencié des produits, la connaissance du nouveau marché.

Aussi, elles vont mettre en œuvre de nouvelles relations entre les entreprises pour améliorer leur niveau d'information et favoriser l'émergence de formes organisationnelles plus adaptées à la valorisation des PQRE ou du moins, plus efficaces à un moment donné. C'est pourquoi après l'étude de l'apprentissage organisationnel, traitée dans le chapitre trois, nous allons nous focaliser maintenant sur la mise en œuvre de ces relations nouvelles entre les

¹¹⁵ LORENZ K., 1990.

entreprises ayant adopté les PQRE. Nous observerons les formes d'organisation nouvelles mises en place en nous appuyant sur quelques exemples.

Toutefois, un retour sur la littérature théorique relative aux notions de rationalité des agents, de caractéristiques des entreprises et des relations inter-entreprises, nous semble un préalable nécessaire pour encadrer notre propos.

En effet, aborder la question du changement structurel à la suite d'une évolution technologique va supposer d'adopter trois déplacements vis à vis de la conception théorique classique, comme les exposent JOLY et ZUSKOVITCH (1995):

- La notion de rationalité absolue de l'agent omniscient fréquemment rencontrée dans la théorie économique cède la place à une rationalité adaptative et interactive d'acteurs.
- L'étude de systèmes en équilibre s'oriente vers des systèmes en déséquilibre car en mutation.
- On ne peut se limiter à l'analyse des problèmes stratégiques et des interactions concurrentielles pour la compréhension des phénomènes de création de technologie, car on doit donner plus d'importance aux phénomènes d'apprentissage collectif et aux modes de coordination.

A : Le principe de rationalité des agents produisant des PQRE

Dans la littérature économique, le principe de rationalité, qui consiste à rechercher la réalisation d'un objectif en utilisant au mieux les moyens dont on dispose, occupe un rôle central dans les analyses économiques. Se côtoient généralement deux formes de rationalité chez les agents économiques, qu'ils expriment dans leurs décisions d'action :

- La *rationalité substantive*, qui est la déclinaison du principe de maximisation du choix du consommateur en situation d'information parfaite, régit le comportement des agents sur un marché. Les agents et les phénomènes industriels sont séparés et individualisés. On peut procéder à des prédictions sur les choix des agents et les modéliser.
- A l'inverse, la *rationalité procédurale ou rationalité limitée* considère les agents comme insérés dans un système de structures, d'institutions ou de conventions, soumis à des lois autonomes et spécifiques. Le contexte flou dans lequel se trouve l'agent pour prendre sa décision l'oblige à tenir compte de multiples facteurs et à opter pour une attitude qui ne sera pas forcément maximisée. Le processus de décision devient un élément très important de celle-ci.

L'individu est conceptualisé en tant que participant à une entreprise. Il va être intéressant d'observer la relation entre l'environnement et le comportement interne de l'entreprise, qui va permettre de comprendre l'organisation. Cela passe par la mise en évidence de l'efficacité ou de l'inefficacité de l'entreprise. On constate vite que l'entreprise est un système très complexe, ouvert et faisant partie intégrante de son environnement, influencé par lui et l'influçant sans cesse, en un processus ininterrompu d'apports, de transformation et de résultats.

SIMON critique les approches qui s'appuient sur l'hypothèse de rationalité maximisatrice pour analyser les phénomènes organisationnels. "Les tentatives de la Nouvelle Economie Institutionnelle de rendre compte du comportement au sein des organisations, uniquement en termes d'agence, d'information asymétrique, de coûts de transaction, d'opportunisme et autres concepts issus de la théorie standard sont insuffisantes car elles ignorent des mécanismes organisationnels clés comme l'autorité, l'identification à l'organisation et les règles de coordination". Il rejoint en cela CROZIER et il considère que tout comportement humain a une grande composante de rationalité.

La thèse soutenue par SIMON consiste à énoncer que les entreprises et les structures organisées ont été conçues pour pallier aux défaillances des individus, lesquels ont des capacités humaines de compréhension et d'anticipation limitées face à la complexité et à l'incertitude. Il détermine ainsi deux limites à la rationalité humaine :

- l'environnement, qui peut être trop complexe pour être totalement appréhendé
- l'individu, qui le simplifie par ses représentations.

L'individu cherche alors une solution satisfaisant ses objectifs initiaux à défaut de pouvoir calculer un choix optimal. Il rejette ainsi le principe d'optimisation des choix rationnels, cher à la théorie néo-classique pour adopter celui de satisficing proposé par SIMON (1991).

De cette manière, la rationalité des agents n'est plus seulement substantive, car elle ne porte plus uniquement sur les résultats du processus de décision. Elle est qualifiée alors de procédurale. Les moyens pour atteindre les objectifs des agents et les résultats ne sont pas donnés a priori mais sont objets de recherche. La rationalité procédurale concerne les procédures de décision plutôt que les résultats de la décision.

Après les contributions de SIMON et de (CYERT et MARCH), la représentation de l'entreprise subit une mutation, elle prend la forme d'une firme composée de différents groupes qui sont dans l'obligation de coopérer, mais qui le font en s'efforçant de défendre leur intérêt propre. En convergence avec ces travaux, nous choisissons de reprendre la définition de l'entreprise formulée par (SIMON, 1991b) comme « ce qui stabilise et rend une

certaine prédictibilité aux comportements d'acteurs délocalisés et dotés d'une rationalité forcément limitée». Les organisations, et en particulier l'entreprise, ont été créées pour pallier aux défaillances de l'individu (limites des capacités humaines de compréhension et de calcul face à la complexité et à l'incertitude des situations économiques).

Une lecture des dynamiques des entreprises en terme de négociation suppose que les agents mettent facilement en relation leur pratique concrète et leur intérêt propre, le problème essentiel se situant dans la confrontation d'intérêts non convergents.

B : Les caractéristiques des entreprises

Les traits caractéristiques de l'entreprise néoclassique peuvent se décrire comme une firme « point » (sans épaisseur ni dimension) et comme une firme « automate » (un agent passif). L'entreprise est réduite à une boîte noire qui a une fonction de production et s'adapte mécaniquement à son environnement.

C'est COASE (1937) qui, le premier, établit l'existence des firmes dans la théorie économique. Son argumentation repose sur le constat que le recours au marché entraîne des coûts (coûts de découverte des prix adéquats, coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction). Il définit alors les bases d'une théorie transactionnelle de la firme.

Le postulat du modèle contractualiste affirme que les changements peuvent se comprendre comme des modifications des contrats entre les acteurs de l'échange. Ils assurent la définition du bon comportement attendu des agents. De toute façon, les marchés permettent l'échange libre entre contractants.

Mais ce modèle nous paraît surestimer l'opportunisme des individus dans l'entreprise, tout en sous-estimant le rôle des solidarités, des cultures d'entreprises.

De leur côté, COHENDET et LLERENA (1989) ont étudié les réactions des entreprises vis à vis des informations qu'elles recevaient de leur environnement. En effet, l'environnement économique se caractérise par un certain état de la demande, de la concurrence et de la technologie, et il va émettre des informations plus ou moins stables ou perturbées.

Leurs analyses leur ont permis de mettre en évidence la dépendance de la structure des entreprises vis à vis de la nature des informations qu'elles reçoivent de l'environnement.

Ils introduisent alors la notion de flexibilité, en distinguant la flexibilité statique, pour laquelle l'objectif dominant de productivité de l'entreprise n'est pas remis en cause par des

perturbations de l'environnement, de la flexibilité dynamique, qui est la capacité à réagir dans le temps aux variations de l'environnement. Cette adaptation devient alors un objectif dominant autour duquel s'articulent les autres objectifs de l'entreprise.

Par exemple dans le cas d'une démarche de qualité de produit, pour fournir le bon produit au bon moment sans défaut, il faut agir directement sur les différentes composantes de la qualité. C'est une forme d'endogénéisation de l'objectif de qualité.

Dans le cas d'une entreprise en bonne adéquation avec son environnement, le maintien de la cohérence de l'entreprise repose sur la référence à des procédures qui vont structurer l'analyse et l'action des agents de l'entreprise. On peut alors observer une évolution possible de la structure de l'entreprise et des dispositifs de communication et de concertation entre ses membres.

C : Présentation théorique des relations inter-entreprises

La question de la coordination de l'activité économique entre l'entreprise et le marché est au cœur de l'analyse néo-institutionnelle. En effet, depuis l'article fondateur de COASE en 1937 les deux formes principales d'organisation couramment énoncées en économie sont le marché et la firme. Pourtant, des relations inter-entreprises et des types de coopération inter-firmes co-existent dans l'espace entre ces deux formes.

RICHARDSON (1972) est le premier à remettre en cause cette dichotomie marché/hiérarchie, car il distingue des relations inter-entreprises basées sur des transactions de coopération, dont la complexité dépasse cette vision bipolaire. « L'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation - et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie - quant à leur conduite future ».

Les relations inter-firmes sont plus accentuées dans les cas où le produit présente des caractéristiques particulières, dont l'information n'est pas suffisamment connue de l'ensemble des parties au cours de l'échange. Les PQRE présentent cette particularité d'une définition complexe, dont les caractéristiques n'apparaissent pas spontanément aux clients.

En effet, la définition d'un produit est issue d'un processus social de construction qui s'effectue sur une échelle de temps historique, comme nous avons pu le détailler dans la première partie. La qualité du PQRE va être un élément particulier, qui va assurer la cohérence entre l'organisation interne de l'entreprise et les règles qui régissent ses relations avec son environnement économique (mode de vente, communication, marketing...). Mais

pour parvenir à une démarche de qualité cohérente, il est nécessaire d'engager un investissement, d'assumer un risque préalable.

De même, les entreprises vont multiplier leurs relations dans le cadre d'activités complémentaires pour une même production, en fonction de leurs compétences propres. On va distinguer les relations verticales, concernant des entreprises situées à un stade différent du processus de production, des relations horizontales, concernant des entreprises au même stade de production. Le secteur agroalimentaire est richement doté d'exemples variés de relations verticales organisées en filières du producteur jusqu'au consommateur, ou bien horizontales.

RICHARDSON dégage ensuite trois mécanismes de coordination de l'activité économique :

- la direction, plus spécifique à l'organisation de l'entreprise,
- le mécanisme des prix, qui est le lien des relations sur un marché,
- la planification ou le mode de coopération entre entreprises.

De son côté, AOKI complète cette analyse en mettant l'accent sur la durée de la coopération inter-entreprises. Pour lui, c'est la manière la plus efficace de générer une quasi-rente relationnelle. En effet, l'introduction de la durée dans la relation permet de concrétiser une coopération et de faire face aux situations d'information asymétrique et aux comportements opportunistes. De plus, cela favorise les processus continus d'apprentissage en rendant possible une information commune entre les entreprises, le plus souvent occultée dans les relations de marché classiques.

Le partenariat industriel est un mode de relation entre entreprises fondé sur des relations plus égalitaires, moins conflictuelles que les relations traditionnelles entre les firmes.

Dans les relations inter-entreprises, l'originalité consiste dans la prise en compte des particularités de l'objet échangé, qui n'est plus une simple marchandise et dont le prix ne résume pas à lui seul la transaction.

D : La théorie des organisations

La théorie de l'organisation va prendre en compte les relations entre participants dans une procédure de décision. Elle s'intéresse à la nature des systèmes d'information et des réseaux de communication établis entre les agents économiques qui permettent de structurer l'organisation. Cela place ainsi l'entreprise comme une alternative à la coordination habituelle qu'est le marché.

La connaissance des organisations passe effectivement par celle des règles sur la base desquelles elles fonctionnent : les contrats, les contraintes et les « dispositifs cognitifs collectifs » (FAVEREAU, 1989c).

L'économie des organisations pose la question de savoir

- pourquoi la majeure partie du commerce économique moderne est faite par des entreprises.
- quel rôle jouent les marchés dans la connexion des organisations.
- quel rôle jouent les marchés dans les relations entre entreprises et consommateurs.
- quel mécanisme maintient un équilibre fluide entre eux.

Mais c'est l'analyse des transformations et de la dynamique de l'organisation sous l'action de l'innovation de produit qui nous préoccupe. Aussi, il va être intéressant de rendre compte de la façon dont les stratégies et les choix de nouveaux produits vont affecter la structure des entreprises et ses relations avec l'environnement économique.

Dans le cas des PQRE, cela se caractérise par un régime d'information incertaine, lié à plusieurs facteurs : l'état de la demande pas toujours bien identifié et circonscrit, de la concurrence mal appréhendée par absence d'éléments statistiques comparatifs, de la technologie non parfaitement maîtrisée.

On peut penser que l'une des premières réaction des agents en environnement perturbé ou instable va être d'intégrer le cadre d'une forme d'organisation ou d'une entreprise pour réduire cette incertitude. Nous l'avons observé dans tous les exemples de PQRE, où les agriculteurs adopteurs de la nouvelle technologie se sont retrouvés en groupement de producteurs ou en associations, pour organiser la commercialisation de leurs produits et échanger sur les critères techniques de la production.

Plusieurs auteurs ont contribué à faire avancer la théorie économique dans la direction d'une meilleure connaissance des transformations des organisations, en développant des notions telles que l'innovation organisationnelle ou les processus d'apprentissage à l'intérieur des entreprises.

C'est le cas de CHANDLER, dont les thèmes fondamentaux des recherches ont trait à l'importance des innovations organisationnelles dans le développement du système industriel. Il a ainsi caractérisé l'entreprise moderne comme une institution complexe fondée sur une structure hiérarchique, et par le développement de divers exemples, a dégagé la constitution de deux formes organisationnelles types (forme U et forme M). Ainsi les liens entre choix stratégiques et structures organisationnelles sont au centre de ses réflexions.

Il définit les compétences organisationnelles comme des capacités à maîtriser et mettre en oeuvre des innovations dans les entreprises, historiquement datées, et qui se distinguent car elles ont su implanter de nouvelles routines, adaptées au marché et aux caractéristiques institutionnelles des nouveaux environnements concurrentiels.

WILLIAMSON de son côté, s'est focalisé aussi sur les différentes formes d'organisation. Il en déduit que généralement, le choix d'une structure organisationnelle répond avant tout à un critère d'efficacité ; sera choisi l'arrangement institutionnel qui minimise les coûts (coûts de transaction et coûts de production).

Dans l'économie des coûts de transaction, il se focalise surtout sur les conditions du déroulement ex post d'une relation contractuelle qui prennent une grande importance. Le degré d'adaptabilité d'une organisation et la manière dont elle gère un processus de décision et d'interaction entre les agents deviennent alors essentiels.

WILLIAMSON fait aussi intervenir la notion d'opportunisme dans les situations où existent des asymétries d'information entre les agents.

Si l'on tente de résumer l'apport de WILLIAMSON, « les transactions entre entreprises diffèrent dans leurs caractéristiques, mais sont associées à des structures de gouvernance qui diffèrent entre elles par leurs coûts et leurs compétences distinctives ».

La coopération entre entreprises est ainsi considérée comme un processus actif et instable qui permet à une relation de passer d'une forme hybride à la hiérarchie. Mais cela ne permet pas une étude en continu de la dynamique d'évolution des structures.

Enfin, dans l'approche évolutionniste de l'entreprise, les compétences organisationnelles sont définies comme des modèles d'interaction, des routines permettant aux firmes d'affronter les environnements instables grâce à la confrontation de standards efficaces. Elles sont définies en référence aux propriétés cognitives des individus.

De même, un paradigme technico-économique a un fort contenu organisationnel : il intègre de nouveaux concepts d'efficacité pour l'organisation de la production au niveau de l'entreprise. Cela signifie souvent un nouveau modèle d'organisation et de gestion de l'entreprise, qui peut aussi s'accompagner d'une restructuration des relations inter-branches.

La capacité d'une entreprise à répondre en termes organisationnels aux messages en provenance de la demande deviendrait alors un élément plus important à considérer en terme de compétitivité que le volume du chiffre d'affaires.

Section 1 : Transformation des relations entre entreprises sous l'effet de l'innovation technologique liée aux PQRE.

L'état de pleine concurrence s'impose comme la référence législative des relations entre agents économiques et prend la forme d'une structure de marché donnée, éventuellement associée à une technologie. Aussi, l'appropriation du changement technologique permettant la constitution de PQRE va confronter les entreprises innovatrices à des adaptations dans leur comportement sur le marché : cela peut être par exemple la mise en place de procédés de protection pour justifier des investissements réalisés ou bien l'établissement de relations nouvelles avec des entreprises déjà engagées sur le nouveau marché pour améliorer leur niveau d'information.

La structure d'une industrie est constituée d'un ensemble complexe de relations entre les entreprises, les unes en concurrence, les autres engagées dans des activités complémentaires, et qui sont susceptibles de nouer entre elles des alliances et des accords de coopération. Une entreprise qui innove va supporter des coûts sans pouvoir disposer rapidement des recettes correspondantes. La prise de risque est d'abord financière et cela va avoir des conséquences sur la position concurrentielle de l'entreprise sur le nouveau marché.

A la suite de (GAFFARD, QUERE, 2003), nous pouvons dire que « le processus d'innovation est un processus de développement de la technologie et de transformation des structures productives de l'économie, dont le point d'arrivée dépend des conditions de son déroulement. C'est un processus de recherche, d'expérimentation et d'apprentissage qui conduit à l'apparition de nouvelles structures productives. Il implique une rupture de la structure industrielle existante et des conditions de marché, suivie de leur recombinaison graduelle ».

Des modes spécifiques de coordination sont alors requis pour rétablir les équilibres rompus et assurer la viabilité des entreprises ayant adopté la nouvelle technologie.

Nous allons maintenant à partir d'exemples plus précis tenter de décrire ce processus dans le cas des PQRE générant des perturbations dans la logique productive classique du secteur agroalimentaire.

IV.1.A. Effets de la mise en œuvre d'une production de qualité respectant l'environnement sur l'organisation du Comipy

Comment l'appropriation du changement technologique par les entreprises peut-il avoir une influence sur leur structure interne ? En intégrant l'innovation technique dans leur processus de production, les entreprises vont déterminer son évolution et les conditions de son passage au stade commercial (cf *infra*). On peut alors observer deux types de modifications :

- des innovations organisationnelles, où l'on identifie des changements de structure de plus ou moins grande ampleur. Ils vont conditionner la faisabilité du développement de nouveaux produits ou la mise en œuvre de nouveaux procédés.
- des innovations intra-organisationnelles, qui interviennent à l'intérieur de l'entreprise, en affectant les règles et les tâches qui lient les membres qui la composent.

Selon MENARD (1995) « le passage d'un savoir technique à l'innovation exige la présence d'une structure organisationnelle adéquate, capable d'absorber l'invention ». Nous avons vu dans le chapitre précédent que le changement technologique ne devient innovation que s'il s'accompagne d'une modification des façons de faire. Dans le cas des PQRE, nous devrions observer le bouleversement de certaines routines et la reconfiguration de certains services au sein des entreprises.

Dans le cas du Comipy, le choix des PQRE, avec la sélection des techniques de l'agriculture intégrée et la mise en œuvre de la stratégie commerciale régionale, a eu pour effet d'entraîner une réorganisation dans la structure même du Comipy. L'organigramme a été revu avec une articulation des services autour des nouveaux objectifs du comité.

En effet, une *Commission de Coordination technique* a été mise en place pour faciliter la circulation de l'information technique et favoriser les apprentissages de la nouvelle technologie par l'ensemble des techniciens vergers des stations fruitières composant le Comipy. Cette commission coordonne tout le travail technique effectué par les différents organismes impliqués (Chambres d'agriculture, agents du SRPV¹¹⁶, etc.), en assurant l'animation, la diffusion interne et la formation des producteurs et des responsables Qualité de chaque station. De la qualité de son travail et de la cohésion du groupe ainsi constitué dépend principalement l'adoption du changement technologique en verger.

Ensuite, des *cercles de qualité* ont été créés. A vocation transversale, ils ont le souci de réunir chaque catégorie d'acteur parmi les producteurs, les techniciens et les agents des

¹¹⁶ Service Régional de la Protection des Végétaux.

stations fruitières, pour la rédaction des cahiers des charges « producteur » par produit. Ils sont le fondement commun de la coordination de l'ensemble des partenaires dans la démarche qui transcende les intérêts individuels. (C'est un mode de coordination civique). Toute la difficulté est alors de faire participer tous les agents en proportion égale.

Enfin, la définition du nouveau produit a conduit à la mise en place d'une *section Marketing* réunissant des producteurs des sections spécialisées par produit et un représentant de chaque groupement de producteurs adhérent au Comipy. Son rôle a été de définir la stratégie commerciale régionale, de travailler sur le cahier des charges de mise en marché des produits, d'organiser la communication externe et de contrôler la conformité des lots au cahier des charges (auto-contrôle et contrôle par des agents du Comipy).

Ces nouveaux dispositifs de coordination entre les différents membres du Comipy doivent permettre, dans une perspective de réactivité par rapport à l'aval, d'identifier rapidement les évolutions du marché et de les traduire en spécifications techniques opérationnelles pour l'ensemble des adhérents. Mais le grand nombre d'entreprises adhérentes n'a pas permis de les faire avancer chacune au même rythme dans le choix des PQRE.

Les modifications organisationnelles perceptibles au niveau du Comipy n'ont pas été équivalentes dans toutes les entreprises adhérentes. Aussi les stratégies individuelles ont repris le pas sur la stratégie collective. Autant la commission technique a parfaitement fonctionné, en assurant une transition de l'ensemble des producteurs vers les nouvelles techniques de PQRE, autant la commission marketing n'a pas réussi à mobiliser suffisamment les entreprises adhérentes, dont certaines n'ont joué l'action collective que de façon ponctuelle et pas toujours volontaire.

FORAY et GARROUSTE ont analysé les travaux ayant trait à la formulation des relations entre le changement technologique et la modification des formes productives, en essayant de rendre compte du rôle essentiel des changements technologiques. En situation de non-maîtrise d'une nouvelle technologie, on peut observer des processus de transformation profonde des organisations (nouvelles qualifications, nouveaux savoir-faire, comportements...).

Ils ont choisi de s'appuyer sur la théorie des systèmes autonomes développée par VARELA, pour expliquer leur conception du système productif. Cette théorie permet de définir une forme d'organisation économique, du point de vue du système de cohérence qu'elle

produit. « Un bien présente un ensemble de caractéristiques techniques qui ne correspondent pas d'emblée à un ensemble de caractéristiques de services ni de méthodes de production ».

Une entreprise va se distinguer de son environnement par un comportement autonome, lié à la création de cohérences internes entre ces 3 ensembles de caractéristiques, technique, de production et de service.

Les effets du changement technologique seront différents suivant que l'entreprise qui l'adopte sera déjà autonome dans son activité ou ne le sera pas.

C'est peut-être cette différence dans un comportement individualiste entre les entreprises adhérentes du Comipy qui a généré la difficile valorisation des PQRE. La cohérence entre toutes les caractéristiques des PQRE n'a pas pu s'établir de façon durable, les comportements individuels de chaque entreprise reprenant leur prépondérance au détriment de l'action collective. Quand on s'intéresse au fonctionnement du système productif, on s'aperçoit vite que sa cohérence repose souvent sur des phénomènes de spécialisation.

IV.1.B. Exemple d'une entreprise de collecte-stockage engagée dans une démarche de production et de commercialisation de PQRE.

L'entreprise A est une coopérative agricole de collecte, d'approvisionnement et de transformation implantée dans le Sud-Ouest, qui s'est constituée en 1992 par la fusion de 3 coopératives présentes sur un même secteur géographique. Elle est devenue en 2001 le premier collecteur national de blé de qualité avec 7000 ha en production, soient 43500 tonnes à destination de la meunerie française.

Compte tenu de sa modeste dimension par rapport à ses concurrents directs sur ce secteur (plus de 200 000 tonnes collectées), l'entreprise a choisi de se positionner, non pas sur des marchés traditionnels pour un organisme de collecte de céréales, mais plutôt sur des segments de marché porteurs de valeur ajoutée. C'est par exemple la mise en place et le développement d'une filière volailles, dont 70% des produits sont sous signe officiel de qualité.

C'est aussi la participation à une filière semences avec près de 2300 ha concernés et l'engagement fort dans la production de blé de qualité, en cours de reconnaissance par un signe officiel de qualité. Le slogan-devise de l'entreprise est d'ailleurs « la qualité est notre culture ». La qualité des relations humaines n'est pas en reste car l'entreprise s'efforce de rester proche des attentes de ses adhérents.

L'implantation de la coopérative dans un terroir très diversifié dont le climat favorise la culture de fruits et légumes l'a conduite à développer une activité Cultures spéciales. Elle concerne notamment l'arboriculture, car de nombreux adhérents se sont diversifiés dans la culture de la pomme, la viticulture avec une production de raisin de table sous signe officiel de qualité, et le maraîchage avec aussi la production de melon sous signe officiel. Ce service propose un service approvisionnement spécifique et un service technique, avec avertissements agricoles, bulletins météo, expérimentation et développement de nouvelles techniques.

Enfin, l'investissement dans les activités de transformation apparaît très tôt dans l'entreprise pour favoriser le plus possible le maintien de la valeur ajoutée. Ce sont donc une unité de floconnage des céréales secondaires et une provenderie au faîte de la modernité qui sont construites pour proposer des produits à destination de l'alimentation animale. Ainsi la maîtrise de la qualité des aliments est complète pour fournir la filière Volailles.

C'est dans la suite logique de cette démarche d'entreprise que se positionne la constitution d'une filière de production de PQRE. Le point de départ vient de la demande répétée de plusieurs adhérents, qui ont fait le choix de se convertir à l'agriculture biologique et qui exigent de leur coopérative un service de collecte adapté et une meilleure prise en compte de leur nouvelle production.

L'entreprise A se compose de 138 salariés permanents. L'équipe de direction est constituée de cinq personnes représentées par le directeur général, le directeur commercial, le directeur technique et les directeurs des services Approvisionnement et Volailles.

Dans un premier temps, les 24 membres du Conseil d'administration, qui est l'organe décisionnel de la coopérative, n'accordent pas beaucoup d'intérêt à cette demande de par sa marginalité en nombre d'agriculteurs et en volume.

Le contexte d'aides financières à la conversion pour ce mode de production (MAE mesures européennes agro-environnementales déterminant un montant par hectare) devient beaucoup plus favorable en France en 1999 avec la mise en place des Contrats Territoriaux d'Exploitation.

Une revalorisation conséquente des primes à la conversion par hectare de culture permet ainsi de mieux maîtriser la part de risque assumée par l'agriculteur pendant les premières années, liée au changement de pratique agronomique et de marché. Cela contribue à rassurer l'équipe de direction de la coopérative, dont l'hésitation à s'engager dans la constitution d'une filière spécifique Agriculture biologique est légitimée par les lourdeurs réglementaires de l'agriculture biologique, génératrices de surcoûts pour les entreprises.

B-1 : Les différentes étapes ayant conduit à l'intégration du changement technologique générateur de PQRE

Nous allons décrire les stades successifs franchis par l'entreprise A pour s'approprier le changement technologique des PQRE.

Les motivations de la constitution d'une filière agriculture biologique

C'est la combinaison de plusieurs facteurs qui a permis la constitution de la filière Agriculture biologique : ce mode de production a semblé être une réponse pertinente aux attentes en matière de sécurité alimentaire et de nouveau marché. De plus, située dans une zone agricole avec de nombreuses exploitations de petite taille, la coopérative a vu cette production comme une alternative pouvant contribuer au maintien des petites structures et assurer une meilleure résistance au phénomène d'agrandissement provoqué par la PAC. Enfin, se positionner sur un nouveau marché où la qualité des produits est recherchée correspondait bien à la politique de l'entreprise.

Pour finir, le contexte politique national et régional particulièrement favorable à l'essor de la production biologique a donné des indicateurs d'incitation suffisants pour engager l'entreprise dans cette filière : aides directes aux agriculteurs en conversion, appui financier aux investissements dans les exploitations, prise en charge dégressive sur 3 ans du coût de l'appui technique assuré par la coopérative aux producteurs, aide aux investissements spécifiques réalisés par l'entreprise dans le cadre de cette filière.

D'ailleurs, l'un des membres du conseil d'administration de l'entreprise a converti sa ferme à l'agriculture biologique, contribuant ainsi à jouer un rôle de levier important dans la décision de l'entreprise de s'engager dans cette filière des PQRE.

B-2 : Les modifications organisationnelles

L'engagement de l'entreprise A dans la production de PQRE a nécessité plusieurs mois de réflexion car il s'est accompagné d'une évolution de l'organisation et de la mise en place d'une politique d'investissements soutenue.

Sur la base de son fonctionnement traditionnel, l'entreprise a développé d'abord un service Approvisionnement spécifique bio, en référençant une gamme d'intrants dédiés. Le manque de repères techniques dans l'efficacité de tel ou tel produit autorisé par le cahier des charges AB a conduit le service Expérimentation à mettre en place des essais et des tests de

matière active ou d'intrants, pour pouvoir acquérir des nouvelles compétences dans le conseil des produits aux agriculteurs.

La présence d'une petite coopérative spécialisée dans la fourniture d'intrants bio, en difficulté financière et localisée dans la zone d'action de la coopérative, a poussé l'entreprise A à prendre des participations dans le capital de cette structure pour assurer sa survie et l'intégrer comme un service spécialisé dans l'entreprise.

Ensuite, elle a proposé un service d'appui technique spécifique pour les agriculteurs engagés dans les nouvelles pratiques. Cela s'est traduit par l'embauche d'un technicien ayant acquis une compétence dans le domaine de l'agriculture biologique et par la mise à disposition pour une partie de son temps du directeur technique, personnellement intéressé par ce mode de production.

Enfin, elle a affecté un silo de stockage (3000 t et 18 cellules) ainsi que des moyens logistiques exclusifs pour assurer la collecte des céréales biologiques. Il a fallu améliorer le site de collecte pour respecter les contraintes réglementaires d'hygiène et de traçabilité des produits (nouvel élévateur, nouveau séparateur, nettoyage complet de l'outil, électricité refaite). Il s'est avéré rapidement insuffisant, les prévisions de volumes étant dépassées par les réalisations. De plus, l'absence de traitement des productions biologiques pendant le stockage nécessite de nombreuses manipulations (transilage) pour éviter que les grains ne s'échauffent ou ne moisissent.

Aussi l'entreprise A a entrepris de construire un nouveau silo de grande capacité (9000 t), entièrement équipé de cellules de stockage des grains à refroidissement rapide, améliorant ainsi la qualité du stockage et limitant les risques de contamination par des mycotoxines. Un responsable de silo a été embauché pour assurer spécifiquement le suivi du stockage bio et la traçabilité totale depuis la parcelle de l'agriculteur pour chaque lot entrant dans la coopérative.

Sur le plan de la commercialisation des productions, l'entreprise A a intégré une union de coopératives pour la commercialisation des céréales et des oléoprotéagineux, afin de mieux maîtriser l'offre et de défendre les démarches qualité de l'entreprise.

La constitution de l'activité Agriculture biologique par l'entreprise a eu pour conséquence de détacher à mi-temps un agent du bureau commercial de l'union pour s'occuper spécifiquement des produits biologiques.

B-3 : Les étapes d'apprentissage individuel et collectif

Nous avons longuement fait état dans le précédent chapitre des efforts d'apprentissage individuels et collectifs générés par les PQRE. Comment cela s'est-il réalisé précisément dans l'entreprise A?

Différents publics sont concernés: d'une part, les membres administratifs de l'entreprise A, d'autre part, les membres professionnels, agriculteurs.

Pour le premier niveau administratif, la sensibilisation a d'abord été collective avec des réunions d'information de l'équipe de direction sur l'agriculture biologique, les aspects techniques, son marché, par des cadres régionaux et départementaux en charge du développement de l'agriculture biologique.

Puis il y a eu une appropriation individuelle du nouveau « concept » par plusieurs agents: par exemple, le directeur technique a voulu tester grandeur nature les conséquences agronomiques du changement de pratiques sur la ferme familiale en démarrant une conversion. Il a longuement discuté avec le conseiller agricole spécialisé en AB de son département et a profité de ses nombreuses recommandations. Cela lui a permis d'asseoir ses convictions et d'être ensuite le principal moteur de l'entreprise A pour l'engagement dans la filière agriculture biologique.

De même, le fait d'associer des approvisionnements spécifiques à la nouvelle production dans les achats de l'entreprise a peu à peu entraîné un changement dans les conseils des agents commerciaux. Après une première période de critiques, ils ont vérifié l'efficacité de certains produits non chimiques, qu'ils n'hésitent plus à proposer largement. Cela a conduit dans certains cas à dé-référencer des molécules chimiques au profit de produits plus naturels.

Le directeur général a sélectionné un technicien ayant obtenu une spécialisation en agriculture biologique dans son cursus pour assurer le conseil technique auprès des producteurs. De même, le choix du responsable de silo bio s'est porté sur une personne ayant déjà travaillé 2 ans dans un centre d'expérimentation en grandes cultures biologiques et donc bien au courant des problèmes techniques soulevés par ce type de production.

Dès que la décision de participer au développement de la filière des PQRE a été prise, il n'a pas hésité à engager des investissements conséquents pour cette nouvelle activité, malgré les faibles volumes de départ incompatibles avec les chiffres habituels d'amortissement pour de telles dépenses.

Pour accompagner le développement de cette nouvelle filière et sensibiliser le public des agriculteurs adhérents, l'entreprise A a mis en place cinq actions essentielles:

- Des réunions d'information sur le mode de production biologique, conçues selon un cycle d'initiation de 3 journées obligatoires, pour aider les agriculteurs dans leur réflexion pour une conversion à l'agriculture biologique. Sont ainsi abordées les questions générales du contrôle et de la certification, de l'organisation de la filière, du marché des produits biologiques et des techniques de production avec des visites d'exploitations expérimentées et en conversion. Ce cycle se conclut par une analyse globale individuelle d'exploitation avec un diagnostic agri-environnemental pour sécuriser la transition vers les nouvelles pratiques.
- Des réunions thématiques permettant d'approfondir des points clés des nouvelles techniques productives comme la fertilisation azotée des céréales, la lutte contre les adventices, la gestion des intercultures tout en favorisant l'échange entre anciens et nouveaux producteurs.
- Un suivi individuel des exploitations permettant d'aborder les problèmes spécifiques rencontrés par l'agriculteur chez lui, dans la mise en oeuvre des nouvelles pratiques.
- Un flash technique bio facilitant la diffusion d'informations collectives rapides. Par exemple, à des moments importants de l'évolution culturelle, le producteur est averti d'une nécessité de réaction à la décision.
- Une formation continue des membres du service Agriculture bio de l'entreprise A et leur participation aux actions de développement de ce mode de production à l'échelon départemental et régional.

C'est ainsi que s'est mis en place un réseau de fermes de références, le suivi de parcelles avec collecte de fiches culturales, l'adoption de protocoles communs à l'expérimentation, l'engagement dans la filière de production de semences bio.

Cette animation conduite sur plusieurs années consécutives a eu pour effet de faciliter l'apprentissage des nouvelles techniques par les agriculteurs de l'entreprise A. Ils sont maintenant une cinquantaine à livrer leur production à l'entreprise et près d'une centaine à bénéficier des conseils du service technique. Là encore, l'entreprise A essaie de rester fidèle à son objectif de proximité vis à vis de ses adhérents.

B-4 : Les modifications des liens avec l'environnement

L'engagement dans la filière des PQRE a eu aussi des répercussions sur les relations de l'entreprise A avec son environnement. Nous en avons repéré plusieurs sur différents plans: technique, administratif, concurrentiel et commercial.

Dans le cadre de l'appui technique aux adhérents en agriculture traditionnelle, l'entreprise A travaille généralement en collaboration avec les instituts techniques, les entreprises du secteur phytosanitaire, les établissements semenciers, le service technique des Chambres d'agriculture et de la Protection des végétaux.

Le choix d'engagement dans la production de PQRE va l'obliger à acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire, ce qui suppose de changer d'interlocuteurs dans la plupart des organismes partenaires orientés vers des méthodes productives conventionnelles.

Ainsi il va falloir repérer quels sont les agents intéressés par les PQRE et capables d'appuyer le service technique de l'entreprise dans sa démarche d'apprentissage à ces nouvelles méthodes productives. Ils deviennent ensuite des partenaires à part entière dans la démarche de l'entreprise car ils participent étroitement aux actions d'information et d'apprentissage proposée par la coopérative à ses adhérents.

L'entreprise s'aperçoit rapidement du moindre degré d'organisation de ce nouveau réseau, composé pour la plupart d'agents convaincus de l'intérêt de ce changement technologique pour l'agriculture.

L'existence d'un centre régional d'expérimentation en grandes cultures biologiques intéresse très vite les agents spécialisés de l'entreprise, qui décident d'en devenir membre. La participation au conseil scientifique du centre leur permet de mesurer l'ampleur des actions à conduire pour arriver à mieux maîtriser les risques liés aux nouvelles pratiques.

Sur le plan « administratif », l'entreprise A est déjà engagée dans plusieurs réseaux : la fédération régionale des coopératives, l'union nationale des coopératives d'approvisionnement FFCAT, la commission départementale d'orientation agricole (CDOA).

L'engagement dans la production de PQRE va modifier les implications dans ces réseaux et en rajouter de nouveaux. En effet, le caractère d'innovation technique des PQRE entraîne de la part de l'entreprise A qu'elle s'engage dans le soutien actif de ces produits au sein de ces différentes instances. En effet, elle doit veiller au développement de ce marché, ce qui lui permettra de pérenniser son investissement.

Par exemple, tout agriculteur désireux de s'engager dans la production de PQRE dépose un dossier de conversion à l'agriculture biologique qui lui permet de bénéficier d'aides financières à l'appui de ce projet. Chaque dossier est examiné par la CDOA et le représentant de l'entreprise A dans cette instance va modifier sa position précédente pour soutenir les dossiers relatifs aux PQRE.

Au niveau de la fédération régionale des coopératives, un groupe informel regroupant les coopératives engagées dans l'agriculture biologique s'est formé pour engager un débat interprofessionnel, conduisant à la création d'une association de préfiguration régionale où tous les intervenants de la filière se retrouvent : producteurs, entreprises de première transformation, de seconde transformation, distributeurs. L'entreprise A s'est investie dans cette association pour améliorer son niveau d'information sur le marché des produits biologiques et participer au développement de cette filière. C'est ainsi que depuis 2 ans elle négocie avec les autres organismes stockeurs une base identique des prix d'acompte payés aux producteurs sur la région.

De même, les spécificités des PQRE (moindres rendements, maîtrise technique imparfaite, variabilité qualitative plus grande, marchés inorganisés) ont conduit le groupe national FFCAT à créer une section Agriculture biologique pour aborder ces questions. L'entreprise A a désigné un représentant pour participer aux travaux de ce groupe, dont l'objectif est d'assurer la représentativité des coopératives dans les organisations nationales gestionnaires du développement de l'agriculture biologique et de favoriser la mise en place d'une instance interprofessionnelle, où les discussions sur la régulation du marché et l'amélioration de la qualité des PQRE occupent une place centrale.

Sur le plan de la concurrence entre entreprises, l'environnement de la coopérative est caractérisé par la présence de groupes coopératifs céréaliers influents qui lui disputent la moindre parcelle de territoire. Aussi, l'engagement dans la filière de PQRE peut apparaître comme une tentative de l'entreprise A de se démarquer de ses concurrents directs. Mais sur ce secteur de l'agriculture biologique, les autres groupes coopératifs ont intégré une Union, venant ainsi en soutien à une petite coopérative biologique régionale. Malgré la pression de la fédération régionale des coopératives, l'entreprise A a préféré ne pas rejoindre l'Union et garder son indépendance, ne souhaitant pas partager les avancées innovantes qui sont les siennes sur les niches de marché.

C'est certainement sur le plan commercial que les modifications des liens avec l'environnement ont été les plus grandes. La découverte du marché des céréales biologiques a été totale pour l'entreprise A, persuadée de se trouver face à un marché porteur, compte tenu des engagements politiques forts de soutien à cette filière.

Tableau 8 : Bilan céréalier bio simplifié pour l'U.E. en 2000 (unité :1000 t.)

	<i>Production</i>	<i>Import Export</i>	<i>Ressources totales</i>	<i>Meunerie</i>	<i>Aliment Bétail</i>
Allemagne	380,0	+ 20,0	400,0	208,0	192,0
Danemark (1)	100,0	+ 83,0	183,0	70,0	113,0
Espagne	61,2	- 37,7	23,5	4,2	19,3
France (2)	67,6	+ 47,6	115,2	45,9	69,3
Italie	544,9	- 100,0	449,9	335,9	109,0
Royaume-Uni	38,0	+ 160,0	198,0	78,5	119,5
Total U.E. à 15	1 650	+ 168	1 818	880	938

(1) : d'après Hamm 2002.

(2) : Onic 2002.

Source : Inra ESR, Rennes.

L'appareil de mesures statistiques étant très insuffisant pour l'agriculture biologique, l'ONIC (Office national interprofessionnel des céréales) a entrepris depuis 2000 de suivre plus précisément les flux de produits céréaliers bio. Ceci nous permet de constater quelques spécificités de ce secteur (tableaux ci-dessous) : la proportion de céréales utilisée pour l'alimentation animale est plus élevée que pour le secteur conventionnel, la demande en meunerie étant moins importante.

Tableau 9 : Bilan céréalier bio de la France entre 1998/99 et 2001/02 (bilans simplifiés en milliers de tonnes)

	<i>1998/1999</i>	<i>1999/2000</i>	<i>2000/2001</i>	<i>2001/2002</i>
Collecte ONIC	41,2	49,2	67,6	84,9
Utilisations :				
Fabricants aliments du bétail (Fab)	68,1	60,7	69,3	66,1
Meunerie	45,2	46,2	45,9	47,0
Total Utilisations (hors conso. Ferme)	113,3	106,9	115,2	113,1
Dépendance Utilisations/Collecte	72,1	57,2	47,6	28,2
Taux de dépendance (%)	63,6	53,5	41,3	24,9

Source : Inra ESR Rennes d'après Onic, documents diffusés entre 2000 et 2002.

En France, le bilan céréalier bio a été longtemps déficitaire, la production ne couvrant pas les besoins. Le développement depuis 1999 d'élevages de monogastriques a accentué les besoins vers l'alimentation animale. Les importations en provenance d'Italie et d'Espagne sont venues concurrencer les produits français sur le marché intérieur, générant une baisse des prix pour des niveaux de qualité toujours en hausse. Pourtant dans cette filière, les ajustements entre l'offre et la demande semblent encore difficiles à réaliser.

Avec la progression des surfaces de production à la suite du plan Riquois, la campagne 2002/2003 se révèle pour la première fois excédentaire. Le nombre restreint d'interlocuteurs transformateurs, souvent des PME artisanales, ne suffit pas à l'absorber. De nouvelles stratégies de stimulation de la demande par une meilleure communication sur les produits doivent se mettre en place ainsi qu'une amélioration des relations interprofessionnelles pratiquement inexistantes jusqu'alors, pour favoriser le développement de ce marché.

Dans ce contexte, la recherche d'informations sur ce nouveau marché va être déterminante pour l'entreprise A. Aussi elle a choisi de participer activement à toutes les réunions au niveau régional et national, regroupant les opérateurs de cette filière. C'est ainsi qu'elle envoie son directeur technique siéger à la section Agriculture biologique de la FFCAT et à la section Agriculture biologique de l'interprofession Intercéréales.

A travers l'exemple de l'entreprise A, nous avons pu passer en revue les principales modifications relationnelles de l'entreprise avec son environnement, engendrées par la production de PQRE. Au niveau de son organisation interne, elle a essayé de maintenir sa cohérence en intégrant les PQRE dans une forme d'organisation proche de son schéma fonctionnel. Nous avons pu constater que cela reposait beaucoup sur la qualité des hommes désignés à ces nouvelles fonctions.

MIDLER nous rappelle les principes mis en œuvre dans les situations de gestion qui favorisent l'efficacité des entreprises. L'efficacité est un principe relativement statique qui se traduit par la conjonction du principe de pertinence des actions et du principe de cohérence. L'entreprise suit un principe de cohérence à partir de son métier de base (sa spécificité). Elle peut faire appel à des complémentarités détenues par d'autres entreprises si elle n'a pas toute la spécificité requise pour l'élaboration d'un produit.

La compétence va s'appuyer alors sur des savoir et des savoir-faire. La stabilité de la nouvelle relation permet d'engager un apprentissage relationnel qui complète l'apprentissage au sein de l'organisation interne (cas de l'intégration de la coopérative d'approvisionnement par l'entreprise A).

La capacité organisationnelle des entreprises à générer une gamme de produits qui s'adapte aux demandes imprévisibles du marché et aux nouvelles technologies, constitue une dimension essentielle de leur efficacité.

Pour avoir une capacité de réaction rapide et d'adaptation permanente, la maîtrise de la qualité totale requiert des ressources techniques et humaines de l'entreprise pour qu'elles soient en mesure de répondre opportunément et efficacement à des situations inattendues. Elle suppose

donc une forme d'organisation qui suscite l'initiative et favorise l'accumulation de l'expérience acquise face à des situations nouvelles.

Les capacités d'adaptation des entreprises dépendent essentiellement du capital humain et des règles qui les composent. Le processus d'intégration de l'innovation technique et le développement d'un savoir-faire associé dépendent des qualifications des membres et de l'existence de structures assurant le transfert de savoir-faire grâce à un système adapté de communication. L'exemple de l'entreprise A est particulièrement illustratif à ce propos avec la création du bulletin technique d'information bio aux agriculteurs adhérents.

L'entreprise, animée par sa volonté de différencier son PQRE, peut être amenée, dans le développement de sa stratégie, à collaborer avec d'autres. Ceci dans le but de se sécuriser, d'augmenter sa valeur en réalisant des économies d'échelle et de rester autonome dans l'interdépendance.

Section 2 : Mise en évidence des mutations organisationnelles générées par le choix de produire et commercialiser des PQRE dans le secteur des produits frais.

Pour inscrire valablement le processus de changement technologique des PQRE dans une perspective d'évolution dynamique de la commercialisation et de la consommation des produits alimentaires, il nous est apparu indispensable d'analyser la façon dont la grande distribution se positionnait sur ce point. En effet, avec une part de 66%¹¹⁷ relevée pour la distribution alimentaire, la grande distribution dispose du meilleur poste d'observation des comportements des consommateurs.

Elle capte ainsi les informations nécessaires pour formuler les attentes et les critères de choix du consommateur. Ces dernières années, nous avons pu assister à une lente recomposition des standards de qualité par les stratégies de marque que les enseignes de la grande distribution ont développé (marques de distributeurs ou MDD, faisant l'objet de cahier des charges spécifiques décrivant les exigences à la production, à la transformation et au conditionnement du produit, certifiés par un organisme indépendant). Pour les producteurs, elles sont devenues des partenaires incontournables dans le commerce de leurs produits, avec un rapport de force souvent défavorable pour l'amont agricole, encore renforcé par les processus de rapprochement entre les groupes de distributeurs.

¹¹⁷ Source INSEE 2001 citée par BERGES-SENNOU F., 2003.

C'est pourquoi il nous a paru déterminant de connaître la position des principales enseignes vis à vis des PQRE, sachant que les cinq premiers groupes totalisent plus de 64% de la distribution alimentaire. Nous présentons la démarche et le choix d'une enseigne de la grande distribution en faveur de la qualité et de la préservation de l'environnement, au début de la mise en place des stratégies de marques propres ou marques de distributeurs.

IV.2. L'exemple de Carrefour et du Covapi : une alliance qui dure

La montée en puissance des préoccupations environnementales et l'accentuation des exigences de qualité des produits a conduit une enseigne française, Carrefour, à adopter une stratégie de coopération différente avec ses fournisseurs. En effet, ces considérations ont des conséquences sur les conditions d'exercice des activités commerciales, ne serait-ce qu'en terme de variation des coûts de production (mise aux normes environnementales des unités de production, application des règles d'assurance qualité, etc).

L'enseigne a donc pris l'initiative de créer un nouveau type de comportement permettant de renforcer les liens avec ses fournisseurs de façon à rendre les relations plus transparentes, plus confiantes et plus durables et permettre ainsi de présenter des produits de qualité aux consommateurs, fidèles à l'engagement de l'enseigne pour le respect de l'environnement, grâce à une parfaite connaissance des conditions de production et de la maîtrise des coûts générés à tous les stades de la filière.

Ce changement est le fruit d'une réflexion de fond chez Carrefour, visant à anticiper les problèmes d'intérêt général, et à répondre aux inquiétudes du consommateur afin de maintenir son image de marque positive dans l'univers de la distribution. Mais comment cela se traduit-il pour les produits alimentaires? Par une évolution des relations avec la production agricole chez Carrefour que nous allons illustrer avec un exemple de PQRE.

Pour tenir compte des contraintes qui pèsent sur les agriculteurs concernant la préservation de l'environnement, Carrefour a entrepris depuis quelques années de favoriser l'établissement de relations contractuelles avec les producteurs et leurs intermédiaires (coopératives, transformateurs...) plutôt que de persévérer dans la régulation marchande classique de type spot market telle qu'elle existe pour les produits frais. Pour cela, l'enseigne s'est appuyée sur la notion de filière qualité qu'elle avait précédemment élaboré.

1 : Le concept de filière qualité chez Carrefour

L'origine de cette démarche vient d'une réflexion sur l'évolution possible des relations existantes avec les producteurs vers une plus grande fidélité, assurant ainsi des volumes plus conséquents, tout en mettant l'accent sur les critères de qualité des produits dans le but de satisfaire trois priorités:

- la sécurité alimentaire
- le goût
- la préservation de l'environnement.

Les objectifs de cette démarche, qui intègre tous les maillons de la filière, sont, à travers l'établissement de ces partenariats, d'améliorer la qualité des produits agricoles¹¹⁸ tout en développant les volumes à la vente, grâce à une fidélisation des clients sur une qualité stable au cours du temps et des produits au prix du marché.

Les enjeux sont posés par l'enseigne en terme d'une impulsion pour un mode de commerce moderne, novateur et qui soit constructif à long terme pour l'agriculture sur le territoire national. L'intérêt va donc être de travailler avec les meilleurs agriculteurs afin de concevoir avec eux les produits alimentaires de demain, la préférence nationale étant de rigueur car l'enseigne souhaite participer au maintien d'une agriculture française forte.

Cette démarche filière qualité permet d'obtenir le maximum de garanties pour les consommateurs, en leur assurant de trouver des produits de qualité, d'origine garantie, au prix du marché. D'autre part, les produits issus des filières de qualité doivent être accessibles à l'ensemble de la clientèle et ne pas être seulement réservés à un segment de marché qui concernerait 10 ou 20% des clients.

Dans ce cadre peuvent coexister des produits sous label, des AOC ou des produits sous certification de conformité, dans la mesure où les règles définies par Carrefour sont respectées. Les signes de qualité ne sont que des moyens pour garantir le respect de certaines exigences et les mettre en avant aux yeux des clients. Les produits sous label sont traditionnellement associés à un coût économique plus élevé mais ce n'est pas une généralité, la certification de conformité rencontrant aussi ces problèmes de coût.

De plus, certains produits sous label ou certificat ne tiennent pas compte des exigences de Carrefour sur les aspects de goût, de santé et surtout d'environnement.

En résumé, les principales conditions pour ces produits sont :

- d'être des produits bons (ayant du goût), sains et frais
- d'être issus de pratiques plus respectueuses de l'environnement
- de présenter le maximum de garanties pour les consommateurs

¹¹⁸ Pour la filière viande par exemple il va s'agir d'abord d'homogénéiser la production.

- d'être vendus au prix du marché
- de favoriser la préférence nationale.

Pour garantir la fraîcheur, les circuits les plus courts vont être privilégiés (achat des magasins en direct aux producteurs, régionalisation des approvisionnements) avec une attention soutenue du respect de la chaîne du froid au niveau des maillons les plus faibles de la filière.

Pour garantir l'aspect santé, les producteurs devront utiliser le moins possible de conservateurs et d'additifs nocifs, évitant ainsi la présence de résidus dans les produits, et pour le respect de l'environnement ils devront donner l'assurance d'utiliser le moins possible de pesticides et d'engrais chimiques, toxiques pour les cultures.

La certification des produits s'avère alors indispensable pour justifier de la rigueur des pratiques à tous les stades et garantir la parole donnée aux clients. La démarche Filière Qualité s'appuie en priorité sur le contrôle par un tiers satisfaisant à la norme 45011.

En conséquence il va falloir trouver des produits bien identifiés, avec une assurance de traçabilité, des volumes conséquents, et dont le cahier des charges est rédigé en étroite collaboration avec les producteurs, permettant une transparence suffisante pour réduire les coûts inutiles. C'est un engagement de toute la filière, de la production jusqu'au client consommateur.

2 : Sélection des fournisseurs

Pour satisfaire ce projet, l'enseigne a développé un profil-type de fournisseur:

- * celui-ci doit être passionné par ses produits,
- * avoir la volonté de faire partager son enthousiasme aux consommateurs,
- * respecter déjà un cahier des charges Qualité à la production,
- * connaître les procédures de contrôle et de certification de type label ou certification de conformité sur le produit permettant de résoudre les exigences de qualité et de sécurité du distributeur.

Ainsi l'enseigne s'est dotée d'agents de développement, spécialistes de chaque métier du frais, qui ont pour mission de repérer les initiatives dans les régions, susceptibles de devenir des partenaires de la Filière Qualité.

Il s'agit le plus souvent de groupements de producteurs avec lesquels Carrefour entretenait déjà des relations marchandes. Un diagnostic des producteurs est réalisé avec une visite sur les exploitations agricoles, donnant lieu à une appréciation de différents critères. Il s'agit par exemple d'observer l'intérêt de l'agriculteur pour les questions d'environnement et

les moyens qu'il a mis en oeuvre dans ce but¹¹⁹, comprendre ses pratiques et surtout de tester sa motivation pour une démarche de qualité.

Cette proximité des relations a permis à Carrefour de se rapprocher des préoccupations des agriculteurs et de mesurer l'ampleur de certains problèmes techniques dès que l'on pratique des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement. Cet investissement relationnel entre les agriculteurs et le distributeur est essentiel pour faciliter l'élaboration d'une base d'évaluation commune de la qualité des produits. La discussion du prix ne vient que dans un second temps, lorsque les agents s'entendent sur le produit.

Les producteurs sont désireux d'avoir un engagement du distributeur sur un volume à un prix moyen au kilo établi pour l'année.

3 : Élaboration du cahier des charges

L'importance de ces relations sociales va être complétée par un support exprimé de la qualité, prenant la forme d'un cahier des charges. Son élaboration prend en moyenne une année car plusieurs étapes doivent être franchies. Il réunit des conditions techniques mais aussi économiques à respecter. Il est le fruit d'une concertation des agents et cristallise l'affrontement entre les contraintes sur la fonction de production et les pratiques des producteurs et les logiques d'action du distributeur.

Un constat de la situation initiale est réalisé au préalable. Ensuite tous les stades dans l'élaboration du produit final sont revus dans le sens d'une meilleure maîtrise des pratiques pour une plus grande qualité.

La priorité qu'accorde Carrefour aux problèmes d'environnement l'a fait aussi s'intéresser aux pratiques culturales, ou aux méthodes d'élevage, qui sont largement détaillées dans le cahier des charges se révélant ainsi comme un référentiel technique.

Mais il comporte d'autres clauses telles que l'obligation de traçabilité des produits par exemple. C'est une étape incontournable qui justifie souvent un travail commun entre les producteurs et le distributeur. Pour l'enseigne il s'agit d'une assurance indispensable dans la garantie de l'origine des produits.

Une analyse des prix et des coûts est consignée également dans le cahier des charges sur la base des résultats technico-économiques des exploitations spécialisées par produit.

La très grande transparence sur les coûts demandée aux producteurs autorise ainsi le calcul d'un prix de vente très proche des prix du marché mais permettant de rémunérer correctement les efforts des producteurs.

¹¹⁹ Cela tient par exemple à la gestion des effluents d'élevage, à la pratique d'une fertilisation raisonnée, etc.

Le cahier des charges ainsi adopté sera alors soumis au contrôle et à la certification par un organisme tiers. Cette condition est imposée à tous les partenaires pour s'assurer de l'exécution de leur engagement. Cet arbitrage par un tiers permet également de résoudre les litiges éventuels qui pourraient survenir lors de l'application de la charte.

4 : Engagements sur la charte

Une fois rédigé, le cahier des charges est co-signé par l'ensemble des parties (groupement de producteurs, intermédiaire s'il y a lieu et distributeur).

Nous pouvons qualifier de dynamiques les relations qui s'instaurent alors entre Carrefour et les producteurs. Le cahier des charges n'est pas figé mais évolutif, il va pouvoir s'adapter à l'évolution des technologies...et des mentalités.

En fonction de l'état des pratiques, Carrefour a prévu des plans de progrès pour amener les producteurs à adopter progressivement des pratiques respectueuses de l'environnement et à améliorer la qualité des produits.

L'échange d'informations entre partenaires va donc se faire toute l'année et pas uniquement à la date anniversaire de la signature de l'engagement.

L'originalité de la charte Filière Qualité Carrefour peut se résumer en différents points:

- elle définit un engagement sur le long terme pour favoriser les objectifs de qualité et de respect de l'environnement des produits.
- elle permet une transparence des coûts.
- elle facilite la circulation de l'information.
- elle définit un engagement sur des volumes.
- elle fixe le prix des produits échangés.
- elle possède un outil de sanction avec le contrôle et la certification.

Les relations Carrefour-Covapi

Appliquées avec succès depuis longtemps, les méthodes de production plus respectueuses de l'environnement telles que la culture biologique et la culture intégrée à faible niveau d'intrants ont montré qu'elles permettaient d'obtenir des rendements acceptables et une qualité satisfaisante. Par contre elles supposent une gestion à forte intensité d'information et de technologie, qui vont nécessiter de la part des agriculteurs un effort d'apprentissage et un investissement important en formation. D'autre part, il faut aussi tenir compte de l'augmentation du risque lié à ces techniques de production. De plus, l'engagement dans des pratiques plus respectueuses de l'environnement est généralement conclu pour plusieurs années (5 à 10 ans). C'est pourquoi les producteurs vont rechercher une valorisation

substantielle de leur production. Le marché n'étant pas la meilleure façon d'y parvenir, on voit apparaître de nouvelles formes de coordination pour ces produits.

La démarche Filière Qualité de Carrefour est un bon exemple de ces nouvelles relations avec l'amont agricole. Dans le secteur des produits frais nous avons étudié plus spécifiquement la production fruitière intégrée, développée principalement en France par une association de producteurs et commercialisée chez Carrefour selon un engagement contractuel.

Le Covapi est une organisation indépendante de producteurs qui a proposé sur le marché les premiers fruits certifiés en production intégrée. Ce groupe d'agriculteurs performants dans la maîtrise de leur système de production, a développé un savoir-faire commun. Dès l'origine, les agriculteurs adhérents ont souhaité valoriser commercialement l'effort technique qu'ils réalisaient dans leur verger, « quand on amène un fruit à maturité, il y a beaucoup plus de déchet ». La mise en place d'une stratégie commerciale collective leur a permis de mieux valoriser leur production et de sensibiliser la grande distribution aux contraintes techniques de la production intégrée.

Des conventions pour structurer les relations entre agents

La structure du Covapi présente la particularité d'avoir chaque relation entre acteur inscrite dans le cadre d'une convention. Nous trouvons ainsi une convention producteur-partenaire, une convention technicien et une convention commerciale avec les mandataires et avec le distributeur, que nous avons largement détaillé dans le chapitre II.

L'exigence de certification

Pour rester compétitifs et affirmer leur spécificité, les membres du Covapi ont adopté la certification de conformité de produits. Cela représentait un atout supplémentaire de sérieux dans l'argumentation de la qualité des produits auprès des clients. De plus la démarche de certification et l'application des procédures permettaient d'harmoniser les pratiques des adhérents sur l'ensemble du territoire.

Les caractéristiques certifiées des fruits sont la limitation raisonnée de l'emploi des produits de traitement, l'absence de traitement chimique après récolte et un seuil de qualité gustative garanti par une teneur en sucre. Les agriculteurs répondent ainsi aux attentes des consommateurs en produisant des fruits bons et sains.

Grâce à leur motivation et à leur dynamisme technique, ils ont contribué à améliorer les techniques de production intégrée des fruits, la connaissance de la qualité gustative et des

méthodes d'analyses pour ces produits. Cette exigence de certification leur a permis d'établir une relation de partenariat avec Carrefour basée sur une confiance réciproque.

Élaboration du cahier des charges

Ce travail de certification a nécessité l'élaboration d'un cahier des charges qui recense l'ensemble des critères que les producteurs s'engagent à respecter, en particulier les spécifications techniques de la production fruitière intégrée et les seuils d'acceptation de la qualité des fruits pour la certification (critères de qualité visuelle et hygiénique, qualité gustative). Le résultat en est la construction de la spécificité technique du produit.

Mais le principal problème à surmonter a été la construction des normes d'évaluation de la qualité, tant pour la qualité sanitaire que gustative. En effet, ces garanties d'ordre technologique posent encore des problèmes d'instrumentation pour les produits frais. C'est pourquoi le Covapi entretient des contacts permanents avec des centres de recherche agronomique tels que l'INRA, le CEMAGREF ou l'ACTA (association de coordination des techniques agricoles) pour la mise au point et l'évolution des critères d'évaluation. Cet investissement à la production doit donc trouver un écho favorable sur le marché sinon il risque de s'essouffler.

La convention marchande valorisant la production fruitière intégrée

Compte tenu des contraintes techniques des PQRE, la formulation d'une stratégie marketing spécifique s'est imposée pour les valoriser. Le faible poids économique du Covapi dans ce secteur des fruits et légumes les a contraint à une telle démarche pour adapter en leur faveur les règles de concurrence du marché et parvenir ainsi à résister à la concurrence des bas niveaux de prix.

Souhaitant contractualiser leurs relations avec la grande distribution pour la vente de leurs produits, ils ont rencontré chez Carrefour un interlocuteur intéressé par leur démarche. Les producteurs avaient déjà un cahier des charges contrôlé et des produits certifiés dont les caractéristiques correspondaient aux priorités de Carrefour. La coordination a pris corps dans la négociation sur les prix, ceux-ci devant tenir compte des efforts de qualité dans le cadre de la certification, et dans la rédaction d'une charte magasin complétant la convention commerciale.

Le distributeur voulant commercialiser des produits certifiés Covapi s'engage à respecter un cahier des charges de vente au détail et accepte certaines exigences de

l'association (présence d'un animateur sur le rayon, balisage informationnel spécifique, etc). Si un magasin ne respecte pas les règles de la convention, il peut en être exclu.

Ainsi dans les relations entre Carrefour et les producteurs, la qualité est l'objet d'une construction socio-économique. Les coûts y sont construits et décortiqués en même temps que la convention commerciale est élaborée.

Cet investissement dans l'établissement de normes d'organisation par le biais des conventions sert de support à la confiance qui s'établit entre les acheteurs et les arboriculteurs. Le cahier des charges, support de la convention commerciale, est un objet de construction et d'évaluation de la qualité qui permet de rendre visibles les principes de coordination et favorise l'incitation à respecter l'engagement réciproque.

Ces 3 illustrations empiriques successives nous permettent de constater que le développement des PQRE va nécessiter une bonne maîtrise de l'acte commercial pour être assuré. Celui-ci va comporter plusieurs phases de vérification des caractéristiques de ces produits :

- Il faudra faire converger les attentes des partenaires de la transaction vers une définition commune des attributs de croyance c'est à dire la sélection des critères environnementaux qui permettent de définir le PQRE.
- Il pourra y avoir mise en place de procédures de vérification des caractéristiques préalablement définies
- Cela peut passer par la mise en place d'un signalement efficace (raccourci informationnel de type marque).

Le dernier exemple conforte l'hypothèse de modification des relations commerciales habituelles quand on s'attache aux PQRE. La promotion de contrats commerciaux de long terme est de nature à favoriser les investissements à forte valeur ajoutée et la promotion de produits de qualité. Elle sera d'autant plus pertinente que les PQRE font intervenir dans leur définition des critères non marchands qui rendent plus difficile leur appréciation dans une logique de marché.

Le Comipy ne positionne les PQRE que sur des repères marchands et c'est l'échec dans leur valorisation. Le Covapi inclut des repères domestiques, à travers la qualité gustative et réussit à transmettre ainsi le message spécifique du mode de production.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

L'ampleur et la croissance du marché des PQRE donnent lieu à une vive concurrence, sur le double plan de la différenciation des produits et de la réduction des coûts, ce qui provoque une accélération de l'innovation technologique et organisationnelle tendant à rattacher les gains de productivité et l'adaptation à une demande plus diversifiée (OCDE, 1995).

Nous avons vu qu'il ne suffit pas de se limiter à l'analyse des problèmes stratégiques et des interactions concurrentielles pour parvenir à la compréhension des phénomènes d'innovation technologique, mais qu'il fallait donner plus d'importance aux phénomènes d'apprentissage individuel et collectif ainsi qu'aux modes de coordination.

L'agriculture a été longtemps le cadre d'une activité d'innovation intensive et régulière. Cela a permis de consolider le modèle agricole basé sur une augmentation de la productivité du travail et une augmentation des quantités produites. Mais le modèle proposé par les PQRE entraîne une diminution de la productivité du travail et une moindre quantité produite. Il nécessite des moyens techniques relativement simples mais des efforts d'apprentissage supérieurs car les PQRE font appel à une gestion à forte intensité d'information et de technologie.

Actuellement, le contexte socio-économique turbulent contribue à lier la finalité des innovations aux interactions entre les producteurs et les utilisateurs. Le passage d'objectifs quantitatifs simples à des critères qualitatifs flous, variables et subjectifs, entraîne la mise en relation de l'ensemble des acteurs, de la production scientifique à la consommation.

De plus, le renouvellement rapide des objets techniques permis par les applications de la biologie confirme la nécessité de cet échange entre producteurs et utilisateurs. L'exemple des OGM¹²⁰ apparus pour contrer la lenteur de l'évolution génétique traditionnelle, est tout à fait révélateur de ce besoin d'interaction car « les progrès de la complexité technologique impliquent un progrès parallèle des structures sociales et culturelles¹²¹ ». L'innovation des PQRE est-elle le nouveau moteur de la croissance économique de l'agriculture ?

¹²⁰ OGM : organisme génétiquement modifié.

¹²¹ MEYER F., 1974.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Comme nous l'avions évoqué dans l'introduction, l'utilisation du changement technologique dans l'agriculture a eu des conséquences quelquefois désastreuses sur l'environnement à long terme car il n'a souvent concerné que l'amélioration des facteurs de production capital et consommations intermédiaires. Aussi, l'étude des relations agriculture-environnement est une de nos principales motivations, qui a stimulé ce travail de thèse ainsi que notre parcours professionnel précédent et postérieur à cette recherche.

Tout au long de cette thèse, nous nous sommes efforcée de mettre en relief les difficultés rencontrées par les agriculteurs et les entreprises pour produire et valoriser commercialement leur PQRE. Ces produits représentent en effet un compromis entre la préservation des ressources naturelles utilisées pour la production de biens alimentaires et une réponse à un marché économique. Ceci nous amène bien évidemment à nous poser la question de la pérennité de ces initiatives dans le système économique de nos sociétés contemporaines, qui est notamment fortement marqué par l'ouverture des modèles nationaux à la mondialisation des échanges.

Pour mieux comprendre toutes ces imbrications et la façon dont le changement technologique associé à la production de PQRE s'inscrit dans ce contexte, il nous a paru intéressant de connaître d'abord le fonctionnement ordinaire d'un système économique, son mode d'organisation, pour vérifier ensuite la façon dont il intègre le progrès technique et les préoccupations environnementales dans son développement.

A : Caractéristiques d'un système économique

Un système économique se présente comme un ensemble coordonné et lié d'éléments interdépendants. Ces éléments débordent l'activité économique puisqu'ils concernent :

- la substance ou la technique de production, c'est à dire l'ensemble des méthodes et des moyens qui permettent d'obtenir les biens économiques ;
- la forme ou l'organisation juridique, politique, sociale qui définit le cadre où s'exerce l'activité économique et se déploient les relations entre les différentes unités économiques ;

- l'esprit ou les psychologies dominantes, les attitudes mentales qui pèsent directement ou indirectement sur l'activité économique en l'infléchissant dans un sens ou un autre.

Mais « les institutions, l'idéologie et les techniques d'un milieu social concret laissent toujours une place et un champ d'action à des institutions, des idéologies et des techniques de systèmes qui ont donné jadis le ton à la vie économique du pays¹²² ». Aussi nous a-t-il paru pertinent de rappeler les grands traits des principaux systèmes économiques du passé, selon leur organisation et /ou leur différenciation. Par leur mise en évidence, nous espérons dégager certaines caractéristiques observées dans les démarches de production de PQRE, pour mieux envisager leurs possibilités de développement et d'expansion dans les systèmes économiques contemporains.

Habituellement, 3 types d'organisation de systèmes économiques peuvent se distinguer, tels que le système de la multiplicité. C'est le cas du capitalisme libéral à base d'économie de marché, où le rôle économique des pouvoirs publics est très réduit. On trouve aussi le système de l'unicité où les impulsions émanent d'une autorité centrale qui a tous les pouvoirs économiques et souvent politiques : c'est par exemple l'économie de plan. Enfin le système mixte où coexistent un secteur privé, répondant au système de la multiplicité et un secteur public important, dépendant d'un centre directeur : c'est le cas du capitalisme contemporain.

De même, les systèmes économiques peuvent se hiérarchiser en fonction de leur degré de différenciation. Nous distinguons ainsi :

Les systèmes économiques peu différenciés :

L'exemple le plus ancien peut être celui de l'économie domaniale du haut Moyen Age, où le manque de débouchés produit ce repliement sur lui-même. C'est l'économie de troc.

Dans la même catégorie, on trouve l'économie artisanale, où les techniques de production sont basées sur l'outil et sur l'utilisation de sources d'énergie simples. On observe une généralisation de l'échange, avec la constitution des organes de la production et de la distribution (capital, travail), un mécanisme d'adaptation de la production aux besoins. Le rythme du développement de l'économie dans ce système est lent mais régulier. On peut observer une relative spécialisation économique et commerciale, et le début de la

¹²² CLUSEAU M., *Traité d'économie politique*, Dalloz, 1965.

réglementation du marché, qui joue son rôle dans l'honnêteté des transactions, la qualité des produits et la loyauté des prix.

Les systèmes économiques différenciés :

Le capitalisme est le meilleur exemple de système économique différencié. Il a existé dès l'Antiquité, avec l'apparition des marchands-entrepreneurs. Sa particularité réside dans le fait qu'il place l'individu au cœur du système. Le cadre institutionnel par excellence, c'est l'entreprise. L'âme du système est la libre concurrence, le moteur en est la recherche du profit, et le marché se positionne comme l'élément régulateur.

B : La croissance économique

La croissance implique une augmentation dans le temps des capacités de production. La croissance d'une économie va entraîner inévitablement des modifications profondes dans les structures économiques et sociales, ainsi que dans le cadre institutionnel et les habitudes d'esprit. Elle se traduit par une série d'adaptations et de transformation des structures, sans lesquelles la croissance serait stoppée. L'étape suivante est appelée alors développement. Pour les PQRE, nous allons examiner les possibilités de croissance de leur production.

Une analyse historique du processus de croissance économique tel qu'il s'est conduit dans les différents pays du monde permet de décliner 5 étapes, qui s'enchaînent par période de 40 à 50 ans en moyenne.

- 1) *la société traditionnelle*, première étape qui se caractérise par des fonctions de production limitées. On rejoint le système de l'économie domaniale précédent.
- 2) *les conditions préalables du démarrage* : cette étape permet l'observation de l'utilisation des ressources de la science, avec l'apparition d'entrepreneurs qui mobilisent l'épargne et prennent des risques pour augmenter les profits et moderniser l'économie. Toutefois le facteur décisif du préalable au démarrage est d'ordre politique. Si l'institution politique réglant le système économique n'est pas mobilisée dans un objectif de croissance, cette étape ne peut se réaliser convenablement.
- 3) *Le démarrage de la croissance* : la croissance économique s'intègre dans les coutumes et dans la structure même des institutions. La cause du démarrage est souvent d'ordre technologique. Le démarrage est la période pendant laquelle la société finit par renverser les obstacles et les barrages qui s'opposaient à sa croissance régulière. Mais cela nécessite l'arrivée au pouvoir d'hommes politiques

disposés à considérer la modernisation de l'économie comme une affaire importante.

4) *Le progrès vers la maturité*: l'économie applique la technologie moderne à tous ses secteurs. On observe le développement d'industries nouvelles, une augmentation des investissements. La maturité est l'étape au cours de laquelle l'économie prouve qu'elle est en mesure d'aller au-delà des industries d'origine et de maîtriser efficacement la technologie. Elle possède les ressources techniques et l'esprit d'initiative nécessaires pour produire. La dépendance à l'égard d'autres pays (matières premières, fournitures) sera affaire de priorité parmi les objectifs politiques, plutôt qu'une exigence née de la technique ou imposée par ses institutions.

5) *L'ère de la consommation de masse* : dernière étape habituellement observée dans la croissance économique d'un pays. La production de biens de consommation et les services deviennent les principaux secteurs de l'économie.

Si nous avons pris le soin d'effectuer cette description préalable, c'est pour mieux prendre en compte les différents paliers nécessaires pour consolider la croissance économique. La croissance est un résultat global qui dépend des caractéristiques du système socio-culturel, institutionnel et macro-économique en place. Ainsi, nous constatons le rôle déterminant accordé au changement technologique et l'importance de son appropriation pour favoriser le développement.

C'est pourquoi le rapprochement avec le développement des PQRE nous semble tout à fait pertinent pour vérifier, par analogie, si nous abordons une phase de croissance économique pour ces produits. Par contre, nous pouvons tout de suite constater l'importance du facteur temps et la durée des différentes étapes permettant d'aboutir à la croissance.

Si nous prenons le seul exemple des produits biologiques en France, nous pouvons constater que depuis la fin des années 1950 jusqu'en 1996, le schéma d'organisation économique pour ces produits ressemblait fort à de l'économie artisanale. Ce n'est qu'avec la conjugaison de plusieurs facteurs (aides financières des pouvoirs publics à la production, appui politique, intérêt de la grande distribution pour commercialiser ces produits, augmentation de la demande à la suite de crises alimentaires) que l'évolution a été possible.

Actuellement, les conditions préalables au démarrage de la croissance pour ces produits sont en place, les institutions nationales et régionales ayant intégré ce mode de production comme une composante de l'agriculture dans le cadre des derniers contrats de plan Etat-Région, par l'attribution d'une enveloppe spécifique.

Qu'en est-il du facteur socio-culturel dans l'acceptation des PQRE ? Depuis quelques décennies, le développement des préoccupations relatives à la protection de la nature a conduit notre société à concevoir de plus en plus celle-ci comme un patrimoine, héritage du passé et ressource pour le futur. Elle est perçue comme le bien de tous, notamment des générations à venir. Les problèmes liés aux activités humaines ne se posent plus seulement en terme de protection mais surtout en terme de gestion durable des ressources naturelles : les rapports des hommes avec la nature doivent être établis de telle sorte que les ressources offertes par celles-ci restent renouvelables.

Dès que les problèmes de ressources naturelles et d'environnement ont commencé à être perçus et traités comme tels (dans le courant des années 1970), quatre grandes attitudes, se rapportant à 4 conceptions de l'univers développées par la réflexion philosophique et/ou scientifique se sont révélées, que nous avons pu distinguer à la suite de FAUCHEUX et NOEL:

- Une attitude extrémiste, dite préservationniste, centrée sur la préservation intégrale de la biosphère. Cette conception repose sur les lois de la physique.

- Une attitude dominée par l'efficacité économique, sans aucune place pour l'éthique. C'est une conception mécaniciste.

- Une attitude conservationniste, s'appuyant sur les lois de la thermodynamique. Elle considère les limites de l'action humaine sur le monde physique.

- Une attitude qui prend en compte de façon équilibrée les considérations éthiques intra et inter-générationnelles, avec l'objectif de changer les caractéristiques du développement actuel pour lui permettre de durer. Elle met l'accent sur la spécificité du vivant et révisé le paradigme thermodynamique, pour interpréter le maintien de la vie au travers de la dégradation entropique.

En 1987 nous assistons à une remise en cause forte du modèle de développement économique qui néglige les modes de régulation de la nature. C'est la question d'un nouveau mode de développement susceptible d'exister sans détruire le milieu naturel (et donc sans s'auto-détruire) qui est posée. Pour cela, il y a une nécessité d'ouverture de l'économie au milieu naturel et au milieu humain qui la portent.

Cela correspond aussi à la remise en question du modèle productif agricole européen, générateur de surplus et de pollutions diverses. La Commission européenne rédige alors le Livre Vert¹²³ de la PAC. Les discussions qui s'ensuivent conduiront, en 1992, à la première

¹²³ Règlement R 797/85.

réforme et la mise en place de mesures incitatives appelées mesures agri-environnementales (MAE) avec le règlement R 2078/92.

Il est clair que l'environnement n'est pas seulement une source de contraintes s'exerçant sur la croissance économique mais qu'il peut apparaître comme source d'opportunités et d'ouvertures, en incitant à de nouvelles formes d'organisation économique provenant d'un changement technologique majeur.

C : Développement et progrès technique

Il est bon de s'attarder maintenant sur les relations qu'entretiennent le progrès technique et le développement, car elles vont nous aider à comprendre de quelle manière la production de PQRE pourrait trouver un essor. Il nous semble en effet pertinent d'inscrire le changement technologique associé à la production de PQRE dans le long processus d'évolution des techniques agraires, tenant ses racines dans la sédentarisation des hommes et la domestication des animaux. Il présente la particularité d'associer aussi bien des formes techniques très évoluées (machines de désherbage sélectif perfectionnées, sélection de variétés végétales résistantes aux maladies) que des mécanismes plus traditionnels de production (labour superficiel, faux-semis, binage des cultures).

« Du point de vue strictement économique, on dit qu'il y a progrès technique dans un processus de production, seulement quand une nouvelle méthode de travail entraîne une réduction des prix de revient du produit, à prix constants des facteurs de production, et notamment à salaires constants ». C'est en ces termes que FOURASTIE décrit l'importance du progrès technique, qu'il définit d'ailleurs comme « une capacité d'action de plus en plus efficace que l'homme acquiert par l'effort intellectuel sur les éléments matériels ». Ce ne sont pas malheureusement les caractéristiques générales des PQRE qui, à l'inverse des systèmes de production agricoles habituels nécessitent une charge supplémentaire en main d'œuvre. Les gains de productivité ne sont plus fondés sur le rendement à la production mais sur la valeur ajoutée aux produits.

Dans une économie sans progrès technique, dès que la production atteint le maximum compatible avec les moyens de production, le rendement du travail par tête tend à diminuer et un processus de crise commence à se manifester. Les innovations technologiques sont donc l'un des importants facteurs de développement économique car elles permettent de s'affranchir de la loi des rendements décroissants, tout particulièrement en agriculture. Sans progrès technique, il n'y a pas de croissance de la production.

Parmi les théoriciens ayant analysé le progrès technique et ses effets sur la croissance économique, nous nous appuyerons sur les travaux d'ELLUL. Ses recherches conduisent Jacques ELLUL à distinguer 5 raisons fondamentales du changement d'attitude qui a permis la révolution technique et le démarrage de la plupart des économies des pays européens :

- l'aboutissement d'une longue expérience technique
- l'expansion démographique, signifiant un accroissement des besoins
- l'aptitude du milieu économique, à la fois stable et en changement, pour stimuler la recherche.
- la plasticité du milieu social : il ne doit pas exister d'obstacle de nature religieuse ou sociologique à l'adaptation à la technique. Le progrès technique nécessite une atomisation de la société (disparition brutale de groupes fortement constitués).
- l'apparition d'une intention technique claire : une intention de masse orientant délibérément dans le sens de la technique la société entière.

Les contraintes économiques vont déterminer à un moment donné, une orientation particulière du développement de la technologie ainsi qu'une transformation de la capacité productive. Il y a donc un processus d'innovation qui s'enclenche et création de technologie. En est-il de même pour les contraintes environnementales ?

On sait que l'agriculture est régie par des structures économiques et reste très dépendante du développement technologique, mais elle est avant tout une entreprise écologique, fondée sur des processus biologiques, « le vivant est utilisé comme instrument de production et comme produit¹²⁴ ».

On n'oublie pas non plus qu'en matière d'agriculture durable, le décideur (agriculteur) est en situation d'incertitude – incertitude quant aux conséquences exactes de ses pratiques sur l'environnement, de la pollution, sur son revenu et sur les préférences des générations futures. Le changement technique peut constituer le moyen de soutenir l'activité économique quand la pression des contraintes environnementales s'accroît dans le temps.

Dans l'optique du changement technique, l'innovation est la principale stratégie mise en œuvre par les agents économiques pour surmonter les contraintes. Compte tenu de la dimension temporelle du processus, on observe des phénomènes de blocage, de crise, de rupture dans le fonctionnement du système. La dynamique du changement technique suscite

¹²⁴ MALASSIS L., 1986, p. 137.

une opposition entre les habitudes sociales, les comportements routiniers et les comportements innovateurs permettant d'affaiblir les pressions s'exerçant sur le processus de production. SCHEMBRI parle de processus de destruction créatrice.

L'évolution technologique, créatrice de demande, peut viser à améliorer la qualité des produits, à créer de nouveaux produits ou à ménager de nouveaux créneaux sur le marché, et à favoriser d'autres utilisations des produits agricoles. Pour les PQRE, la question est de capter la valeur supplémentaire qui leur est attribuée en raison de leurs effets bénéfiques pour l'environnement ou la santé. Il y a nécessité à introduire ces « services » dans l'analyse économique, car ils sont rarement pris en compte dans le cadre des relations marchandes ou des règles d'intervention publique.

Comment évaluer la contribution du changement technique lié à la production de PQRE dans la diminution de la raréfaction du capital naturel ?

Dans la théorie de la croissance, le progrès technique a été considéré traditionnellement comme un facteur exogène et constant au cours du temps. On lui suppose une certaine neutralité au sens de HICKS, car il augmente l'efficacité des facteurs de production sans en changer leur proportion. En 1974, STIGLITZ introduit la notion de neutralité du progrès technique pour les ressources naturelles. Cette conception limitée conduit à un renouveau des théories de la croissance avec l'objectif de fournir des moyens pour mesurer le progrès technique. Les modèles de croissance endogène permettent d'expliquer comment on peut inciter au choix de technologies propres, même s'ils n'arrivent pas à isoler l'influence du progrès technique sur l'efficacité du capital naturel. Leur souci premier reste le maintien d'une croissance continue de la consommation par tête au cours du temps.

Dans le cas des PQRE, notre postulat de départ est que le progrès technique peut être source de conservation du capital naturel. En effet, il s'agit principalement de technologies de l'information qui transforment l'organisation de la production agricole et alimentaire dans le sens d'une meilleure prise en compte des risques environnementaux.

Un tel changement n'a rien à voir avec la substitution entre les facteurs, habituellement observée par l'utilisation du progrès technique (ainsi que la modification des prix relatifs), telle que la décrivait FOURASTIE. C'est une forme de progrès technique qui change la fonction de production, en diminuant la productivité du travail et en reconsidérant la productivité du facteur terre, dont l'importance augmente considérablement.

Cela entraîne un effet plus important sur l'organisation du système productif que la substitution habituelle entre facteurs de production, car on mesure ainsi la différence notable entre le capital naturel et le capital manufacturé, sur le plan de l'irréversibilité des utilisations. On assiste généralement à une modification dans l'organisation du travail au niveau de l'exploitation. Le capital naturel est rarement augmenté alors que le capital technique est plus à même de varier (augmentation ou diminution). C'est pourquoi *le capital naturel doit être traité de façon spécifique*. La terre doit être toujours classée comme étant une chose en elle-même.

Aucune mesure satisfaisante du progrès technique dans ses relations avec les ressources naturelles ne nous est connue. Et pourtant il y a nécessité d'appréhender les conséquences futures du changement technologique sur l'environnement avant que les institutions publiques ne mettent en place une stratégie de développement.

Dans l'économie internationale contemporaine, les systèmes productifs agricoles doivent répondre à plusieurs défis simultanés :

- Réduction des usages massifs d'intrants (engrais et phytosanitaires) du fait des dommages qui leur sont liés.
- Adaptation au changement climatique.
- Robustesse devant les invasions de parasites.
- Évolution des demandes des consommateurs et des citoyens sur la nourriture et les espaces ruraux.
- Favoriser le lien entre technologie et écologie.
- Variations des critères d'intervention des pouvoirs publics.

Le double caractère de l'agriculture, activité se réalisant dans l'*espace* sur la base de moyens *biologiques*, met en relief toute sa spécificité par rapport à une autre activité économique. Le progrès technique orienté vers le développement de la production agricole s'est toujours attaché à réduire les aléas de production liés à ces 2 caractères (concentration de l'agriculture, résistance des espèces, artificialisation du milieu, création de variétés, etc).

A ce stade de notre analyse, nous ne pouvons occulter plus longtemps le débat sur le changement technologique issu du génie génétique, avec la création de végétaux au potentiel génétique modifié. Les progrès de la physiologie végétale et du génie bio-moléculaire depuis les années 1980 ont conduit dans les années 1990 à promouvoir des variétés de plantes cultivées dotées de capacités supérieures de production grâce à l'introduction de gènes de

résistance à certaines maladies, insectes ou herbicides. Les OGM ainsi créés permettent de sur-accélérer la croissance de la production agricole et de contrer la lenteur de l'évolution génétique traditionnelle pour les plantes cultivées.

Pourtant, ce changement technologique ne constitue en rien une révolution du système productif agricole actuellement en vigueur dans la plupart des pays industrialisés. Il n'apporte que peu d'effets positifs sur l'environnement et la préservation des ressources naturelles, si l'on en juge par les variétés d'OGM végétaux actuellement cultivées, dont l'essentiel contient des gènes de résistance à des herbicides. Ainsi ces innovations végétales persistent à considérer le milieu naturel (donc le facteur terre) comme un bien inépuisable et n'appréhendent pas du tout les facteurs écologiques du système de production agricole dans la globalité de leurs composantes (maintien d'une utilisation importante d'herbicides).

A la différence des PQRE qui supposent un bouleversement du système productif agricole, avec des changements de pratiques productives nécessitant un apprentissage, les premières générations d'OGM continuent d'encourager une conception dominatrice des rapports de l'homme avec la Nature et des pratiques agricoles sans respect pour le milieu vivant. C'est pourquoi nous n'accorderons pas beaucoup de crédit au développement de cette technologie dans la mesure où elle ne semble pas correspondre à un modèle durable de développement agricole.

De plus, la capacité à identifier et redéfinir de nouvelles opportunités de marché pour une entreprise ou un secteur, comme c'est le cas avec les PQRE, va être tout aussi importante que le choix d'options de production. « Le processus de diffusion (de l'innovation) repose sur une dynamique des structures industrielles au coeur de laquelle les rapports stratégiques des firmes et de leur environnement deviennent essentiels » (QUELIN, 1988).

En effet, la réussite d'une transformation technologique dépend de son degré d'acceptabilité par son environnement à savoir le marché (demande, coûts, profitabilité), les éléments institutionnels, les habitudes sociales de consommation, et l'environnement naturel.

Par contre, il est clair que les changements dans la façon d'appréhender l'usage des ressources naturelles ne se produiront que si les valeurs sociales connaissent des évolutions considérables. Deux niveaux interviennent pour aborder la demande sociale : les préférences individuelles exprimées par les choix du consommateur et l'avis du citoyen. En ce qui

concerne les OGM, l'avis du citoyen européen est farouchement hostile, alors qu'il est beaucoup plus positif pour les PQRE.

Si nous essayons d'appliquer les 5 raisons du changement d'attitude des sociétés dégagées par ELLUL à l'agriculture biologique, nous ne pouvons qu'être surpris de leur véracité. En effet, l'essor de l'agriculture biologique en France repose beaucoup sur l'aboutissement d'une longue expérience technique élaborée par des agriculteurs pionniers de ces méthodes de production, et dont les réussites agronomique et économique servent d'exemples concrets aux autres agriculteurs.

L'accroissement des besoins s'est manifesté suite à l'intérêt de la grande distribution pour les produits biologiques, touchant ainsi une nouvelle catégorie très large de consommateurs, non familiers des modes habituellement plus confidentiels de distribution de ces produits. En peu de temps, la demande est devenue supérieure à l'offre pour les produits biologiques, générant des perturbations sur le marché.

De son côté, l'environnement économique de l'agriculture a favorisé les actions de recherche appliquée orientées vers des problématiques de prise en compte des effets des pratiques agricoles sur l'environnement ainsi que de thématiques spécifiques à l'agriculture biologique. Par exemple, l'INRA a décidé en 2001 de constituer un comité inter-disciplinaire de chercheurs sur ces thématiques, en lien avec l'Institut Technique d'Agriculture Biologique.

Pour les 2 autres items, les choses sont plus floues en France, car des obstacles idéologiques forts s'opposent encore au développement rapide des méthodes d'agriculture biologique. Ils sont le fait de groupes d'agents organisés en lobbies actifs qui s'appuient souvent sur des partis politiques. Ils défendent le modèle artisanal de l'agriculture biologique et refusent son évolution vers un modèle néo-artisanal d'organisation économique. Le contexte européen, récemment clarifié par un Plan d'Actions Européen en faveur de l'agriculture biologique lancé par la Commission le 10 juin 2004, est par contre délibérément ultra-libéral, et supprime les rares barrières réglementaires qui faisaient du marché européen de ces produits un espace encore protégé.

Enfin, l'intention technique n'est pas encore clarifiée au niveau des pouvoirs publics entre l'innovation suscitée par les OGM et le changement proposé par les PQRE, et cela malgré les engagements législatifs en faveur de l'agriculture raisonnée (décret de 2002).

Pour qu'une évolution durable de l'interface agriculture-environnement soit possible, il faut qu'elle s'accompagne d'une modification en profondeur des modes de consommation. En retour, le choix du consommateur va aussi modifier la structure de la production. Qu'en est-il maintenant de cette composante essentielle du système alimentaire ?

D : Évolution de la consommation

Nous avons tenté de mettre en évidence au cours de ce travail, que la spécificité des PQRE affecte l'organisation interne des entreprises et marque leurs relations avec leur environnement (conditions de production, modalités de la concurrence, types de marchés visés, accessibilité). Ces entreprises doivent résoudre des problèmes internes, dans la gestion de la qualité, l'organisation des compétences, la gestion des innovations techniques, la stratégie marketing, mais aussi externes par la connaissance du nouveau marché et la différenciation des produits.

Or il n'y a pas toujours la détermination claire d'une offre et d'une demande d'environnement. La qualité des produits et la qualité de l'environnement sont des biens dont la demande croît avec le revenu. On se situe dans un contexte différent de la loi de Engels, qui argue que les produits agro-alimentaires voient leur demande relative diminuer quand les revenus augmentent.

A la suite de THIEBAUT, nous pouvons constater que la qualité des produits porte sur des biens divisibles, d'usage privés (sanctionnables par le marché) alors que la préoccupation environnementale porte sur des biens indivisibles à usage collectif.

En effet, les attributs environnementaux sont des attributs de croyance, avec une spécificité informationnelle qui est renforcée par le caractère collectif de ces attributs. Cela génère des coûts d'information et de transaction (pour expliquer les aménités positives d'un mode de production) qui peuvent s'avérer excessifs dans certains cas. Ils s'ajoutent aux spécificités déjà existantes des produits agro-alimentaires liées à leur encadrement réglementaire par l'état, l'organisation technique et économique des filières de production, mais aussi des liens particuliers qu'entretient le consommateur avec ces produits (ex : ingestion des aliments, sociologie de l'alimentation). En effet, force est de constater l'émergence d'un domaine d'intérêt nouveau, celui des liens entre la nutrition et la santé.

Le progrès technique, en développant la production, permet une augmentation de la consommation. Mais l'observation révèle que la consommation change de structure lorsqu'elle s'accroît. Si la production n'est pas croissante, la consommation n'est pas

croissante, le choix du consommateur ne peut s'exercer et modifier la structure de la consommation. La production doit forcément s'adapter à la consommation. D'où l'intérêt de connaître plus précisément la structure de la consommation, qui va être le facteur de base de la croissance...et en retour entraîner une évolution de la structure de la production.

Il existe différentes méthodes de mesure telles que les analyses de comportement (Baromètre CSA, panel IRI-SECODIP), l'étude des budgets des ménages ou l'observation globale par des enquêtes sur des panels de consommateurs. Le CREDOC est un observatoire intéressant de l'évolution de la consommation française. Depuis plusieurs années il a intégré des questions ciblées vers les attitudes des consommateurs en faveur de l'environnement.

Nous n'avons pas suffisamment approfondi ces questions qui relèvent davantage du champ de la sociologie de l'alimentation et de la consommation. Mais il nous est apparu indispensable dans ce travail de mentionner l'importance que revêt la connaissance de la demande sociale pour organiser l'évolution du système productif.

E : L'évolution du système productif

La modernisation de l'agriculture conduite dans la seconde moitié du XXe siècle mettait en relation principalement 3 types d'acteurs : les agriculteurs, les organisations professionnelles et les pouvoirs publics. Puis la prise en considération de préoccupations environnementales et de préservation des ressources naturelles a élargi les interactions à d'autres types d'acteurs : consommateurs, écologistes et citoyens, mais aussi le reste du monde dans le cadre de la mondialisation des échanges.

De façon générale le constat peut être fait que l'évolution des activités sociales de production et de consommation se concrétise par l'épuisement progressif des ressources environnementales. Malgré lui, le système économique est entré dans un processus de réaction-adaptation aux contraintes de l'environnement. De même, la production de produits alimentaires génère aussi des produits environnementaux.

La difficulté d'une véritable politique de gestion tient à ce qu'elle doit non seulement assurer le renouvellement des ressources actuellement utilisées, mais aussi préserver l'avenir en évitant que ne soient compromises des ressources potentielles dont l'intérêt n'est pas encore perçu. L'enjeu actuel pour l'agriculture concerne bien la promotion d'un mode d'exploitation de la terre moins générateur de pollution. Mais quelle est la finalité de la production agricole ?

Son développement ne peut se fonder sur une croissance uniquement quantitative, qui dégrade la biosphère et délabre le lien social. Aussi une gestion durable des ressources naturelles suppose de repenser les modes de production, de distribution et de consommation, avec pourquoi pas, le développement d'une fiscalité incorporant les coûts écologiques des activités productives. De plus, l'essentiel n'est-il pas de produire pour les hommes, pour tous les hommes ?

Actuellement, nous assistons à une déstabilisation des modèles professionnels agricoles car une nouvelle demande civique se porte sur les techniques de production elles-mêmes. Emergent alors de nouvelles professions qui se rapportent à la qualité des produits, à la valorisation des territoires. On parle de multifonctionnalité de l'agriculture. De plus, le modèle traditionnel de production agricole de type familial qui constituait le socle de la politique agricole européenne est lui aussi malmené dans les réflexions sur l'évolution du métier d'agriculteur et dans la modernisation des formes de production.

L'un des objectifs de notre travail a été d'inscrire le processus de changement technologique des PQRE dans une perspective d'évolution dynamique de la production et de la commercialisation des produits alimentaires.

En considérant ce phénomène comme un nouveau paradigme technico-économique, on constate vite que les changements dans les techniques de production (aux différents niveaux des filières) n'ont de sens que s'ils sont accompagnés d'une modification de l'environnement institutionnel et social, s'inscrivant aussi dans les relations économiques.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les changements dans les façons d'utiliser les ressources naturelles ne se produiront que si les valeurs sociales connaissent des évolutions considérables et génèrent ainsi une évolution du système productif.

A la suite de BOUSSARD¹²⁵ il ne nous semble pas possible que la société se désintéresse des aménités, nuisances et autres externalités produites par l'activité agricole : « les enjeux non marchands de l'agriculture deviennent des enjeux de politique générale ». Mais comment faire émerger cette volonté collective ?

Dans la seconde partie de notre travail, nous avons tenté de décrire la façon dont les entreprises agro-alimentaires s'engagent dans la production et la commercialisation de PQRE, en conjuguant des compétences établies et de bonnes capacités d'adaptation. La spécificité de

¹²⁵ BOUSSARD J.-M., 2003.

ces produits étant liée au mode de production, les changements organisationnels s'opèrent vers une internalisation des activités de production ou une orientation des relations vers l'amont.

C'est à ce niveau aussi qu'intervient le rôle des institutions qui encadrent et régulent l'activité économique. L'intervention publique est en effet nécessaire pour favoriser la prise en compte des effets positifs sur l'environnement de certaines pratiques agricoles.

Mais il est vrai que tout choix politique concernant le développement durable est confronté à l'incertitude, l'irréversibilité et la complexité ainsi qu'à la multi-dimensionnalité des critères d'ordre écologique, économique et social.

De plus, la notion de développement durable ouvre la réflexion sur l'espace et le temps, avec la prise en compte des interdépendances entre espaces et avec la mise en valeur du long terme et de la notion d'irréversibilité des actions. Le pas de temps diffère.

Le moyen habituel utilisé pour faire émerger une volonté collective c'est le recours au marché. Pour faire évoluer les référentiels de production, il faudrait que le critère environnemental devienne un enjeu de la concurrence. On constate cependant que le marché international des produits agricoles géré par l'OMC, marqué par une dérégulation forte, est défaillant sur ce point et ne valorise en aucun cas cette différence des PQRE.

C'est pourquoi il est nécessaire de disposer des moyens d'une véritable politique agricole au niveau national et européen, qui pourrait imposer la volonté collective de la société dans un domaine où la loi du marché ne fonctionne pas. Ce n'est qu'à ce prix que l'on peut envisager une croissance et un développement harmonieux des PQRE.

Plusieurs outils sont utilisables parmi lesquels la taxation des facteurs polluants, la réglementation, les subventions à finalité environnementales. C'est une tendance qui se dessine lentement au niveau européen. Gageons qu'elle persévère à imposer rapidement une meilleure gestion des relations entre agriculture et environnement, pour entrevoir alors une application concrète du vocable « durable » accolé au terme développement.

ANNEXE 1 :

LA PREMIÈRE RÉFORME DE LA PAC, CADRE D'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL.

La présentation de la genèse et du fonctionnement de la Politique Agricole Commune en Europe va nous permettre de comprendre les raisons de sa première réforme, entreprise dès le début des années 80, mais qui n'est effective qu'en 1992.

Présentation de la PAC et genèse de la réforme

Après l'institution en 1951 de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA), le Traité de Rome signé en mars 1957 par les six membres fondateurs¹²⁶ établit les principes fondamentaux de la Politique Agricole Commune (PAC) visant à consolider le libre échange des produits agricoles à l'intérieur du marché commun naissant et à assurer l'auto-suffisance alimentaire au sein de la Communauté. L'Europe vit alors une période de croissance, de développement rapide des échanges et une restructuration de la plupart des secteurs d'activité.

Dans le Traité de Rome les fondateurs ont prévu que l'intégration par le fonctionnement et le développement du marché commun des produits agricoles devait s'accompagner de l'établissement d'une politique agricole commune pour assurer la réalisation des objectifs (art 110) fixés à la PAC.

Cette dernière a pour objet la réalisation de cinq objectifs qui sont respectivement (art.39 du traité):

- a) accroître la productivité de l'agriculture en développant le progrès technique, en assurant le développement rationnel de la production agricole ainsi qu'un emploi optimal des facteurs de production, notamment de la main d'œuvre,
- b) assurer ainsi un niveau de vie équitable à la population agricole, notamment par le relèvement du revenu individuel de ceux qui travaillent dans l'agriculture,
- c) stabiliser les marchés,
- d) garantir la sécurité des approvisionnements,
- e) assurer des prix raisonnables dans les livraisons aux consommateurs.

La PAC se met en oeuvre progressivement au cours de la décennie soixante et se substitue partiellement à l'ensemble des pratiques nationales. Trois principes guident l'élaboration des mécanismes de gestion: l'unicité des prix en ECU des produits agricoles sur l'ensemble du territoire communautaire, la préférence communautaire et la solidarité financière, ces trois principes étant fortement interdépendants les uns des autres.

¹²⁶ Allemagne, Belgique, France, Irlande, Italie, Luxembourg et Pays-Bas: 17,5 millions d'agriculteurs exploitant 65 Mio d'hectares pour nourrir une population de 150 millions d'habitants.

Pour son fonctionnement, la PAC possède deux dispositifs, l'un orienté par une logique sectorielle voire de filières pour certains produits, l'autre, apparu plus tard, en réponse au débat sur la politique de développement des structures agricoles de production de 1968:

- les organisations communes de marché (OCM) qui permettent la gestion uniforme des marchés de plus de 90% de la production agricole à l'intérieur de l'Union et l'établissement des règles communes aux frontières de l'Union.

Elles se caractérisent généralement par une politique de prix définissant un prix de seuil à la frontière, respecté par un prélèvement variable à l'importation, les exportations bénéficiant de restitutions (différence entre le prix mondial et le prix intérieur). Enfin un organisme d'intervention achète à un prix fixe l'excédent de production pour stabiliser les prix du marché¹²⁷.

- un volet de mesures structurelles qui facilitent l'ajustement structurel nécessaire à la modernisation de l'agriculture par une aide, le plus souvent directe au producteur, et finalisée par un projet ou un programme.

Ces dispositifs s'appuient sur un instrument financier, le FEOGA, créé en 1962. Le fonds européen d'orientation et de garantie agricole fait partie intégrante du budget communautaire et repose sur le principe de la solidarité financière, conséquence de la politique des prix. En 1964 il est scindé en deux pour tenir compte de la diversité des dépenses: une section Garantie qui va financer la politique des prix et des marchés (restitutions à l'exportation, frais de stockage et d'intervention, primes ou restitutions à la production et la transformation), et une section Orientation qui prendra en charge le financement de la mise en oeuvre des dispositifs communautaires relatifs à la politique des structures.

Dès l'origine cet élément financier aura été un puissant facteur de développement de la PAC (BONNET, 1995).

C'est donc un modèle fortement productif, basé sur l'intensification et la spécialisation des productions, qui est promu dans les années soixante et qui se caractérise par une forte augmentation de la productivité du travail, liée à la mécanisation rapide, du capital et des consommations intermédiaires, l'agriculture « industrielle » devenant grande consommatrice de semences sélectionnées, d'engrais et de produits phytosanitaires, au détriment du facteur de production terre qui voit sa part diminuer.

Elle s'accompagne d'une croissance annuelle de la production de 3,3% par an de 1968 à 1978 pour se stabiliser ensuite autour de 2% par an, mais qui se heurte à la stagnation de la consommation (0,5% par an).

Cela favorise la formation d'excédents de production dont le volume dépasse les prévisions nécessaires au fonctionnement du mécanisme de soutien.

L'Europe devient un grand exportateur de produits agricoles sur les marchés internationaux, ce qui n'arrange pas l'équilibre du budget du FEOGA (coût des restitutions et du stockage). Ces dérapages budgétaires (près de 70% du budget communautaire en 1988) atteignent leur maximum en 1984, année des records de volumes de production et de dépenses agricoles. S'engage alors une véritable réflexion sur l'avenir de la PAC.

¹²⁷ « La Communauté s'était donc engagée sur une voie conduisant, pour les principaux produits agricoles, à des systèmes d'intervention sur le marché couplés à un appareil de protection isolant le marché intérieur du marché mondial » (TRACY M., 1986).

De ces débats sort en juillet 1985 le Livre Vert, Perspectives pour la PAC qui répond à une double contrainte, internationale d'une part avec l'augmentation de la concurrence internationale, budgétaire d'autre part au niveau communautaire.

Les priorités désignées dans ce document expriment la diversité des problèmes que la PAC doit gérer dans le contexte de crise:

- infléchir progressivement la production dans les secteurs excédentaires et modérer la charge qui en découle pour le contribuable,
- promouvoir la diversification et l'amélioration qualitative de la production en fonction des marchés intérieurs et extérieurs et des souhaits des consommateurs,
- prendre en compte de façon plus efficace et systématique les problèmes de revenu des petites exploitations familiales,
- soutenir l'activité agricole dans les zones où elle s'avère indispensable pour l'aménagement du territoire, le maintien des équilibres sociaux et la sauvegarde de l'environnement et du paysage,
- promouvoir une sensibilité accrue des agriculteurs à l'égard des problèmes d'environnement,
- contribuer au développement, sur le territoire communautaire, des industries procédant à la transformation des produits agricoles et faire participer ainsi l'agriculture aux grandes mutations technologiques de notre temps.

Ce document s'accompagne du règlement 797/85 qui introduit pour la première fois, parmi le régime d'aides aux investissements dans les exploitations agricoles, avec son article 19 une aide spécifique aux mesures de protection et d'amélioration de l'environnement.

L'Acte Unique signé en 1987 va marquer l'approfondissement de l'intégration économique et monétaire de la Communauté et se consolide par l'adoption du traité sur l'Union Européenne en février 1992. Ces événements vont contribuer à la re-définition de la politique agricole commune en modifiant le contexte de son fonctionnement et son statut dans la construction européenne.

L'Acte Unique prône une harmonisation des barrières non douanières des produits alimentaires, de la normalisation et de la standardisation des produits, pour développer la concurrence. De plus il officialise l'intégration de l'environnement dans les différentes politiques de la Communauté en se fondant sur trois principes: l'action préventive, la correction des atteintes à l'environnement par priorité à la source, le principe pollueur-payeur.

Nouveaux enjeux générés par la réforme

Les objectifs de la réforme de 1992:

La réforme adoptée par le Conseil des Ministres de l'Agriculture le 21 mai et ratifiée le 30 juin 1992 introduit un changement radical dans la logique de gestion de la PAC. Son objectif le plus ambitieux est de briser la spirale des surplus et des coûts menaçant l'édifice agricole communautaire. La rupture est très nette avec les anciennes modalités de soutien des prix. Les nouveaux principes sont de limiter la production, pensant ainsi diminuer la pollution, par une forte baisse des prix qui se rapprochent du cours mondial selon les

productions, assortie d'une prime à l'hectare, compensatoire, et d'un gel d'une partie de la surface.

Les différentes mesures adoptées favorisent une poursuite de l'amélioration de la productivité, la réduction de la dépense à l'égard du soutien des prix, compensée par des paiements directs aux agriculteurs, et des liens plus étroits entre les versements et les exigences environnementales et sociales.

Les mesures d'accompagnement à la réforme de 1992:

Dès son application la réforme a généré un bouleversement du marché intérieur. Aussi pour limiter certains effets liés à la baisse des prix, la Communauté Européenne avait rajouté des mesures d'accompagnement à la réforme. Elles prennent la forme d'un règlement¹²⁸ qui instaure un régime communautaire d'aides concernant des méthodes de production agricole compatibles avec les exigences de la protection de l'environnement et de l'entretien de l'espace naturel.

Il fait suite à l'article 19 du règlement 797/85 précédemment évoqué, mais il élargit considérablement son champ d'action. Son objectif est d'accompagner les changements prévus au niveau des OCM, de contribuer à réaliser les objectifs des politiques communautaires en matière agricole et d'environnement, tout en offrant aux agriculteurs un revenu approprié.

Il est destiné à «favoriser l'utilisation de pratiques de production diminuant les effets polluants de l'agriculture, l'extensification des productions végétales et animales plus favorable à l'environnement, l'exploitation des terres agricoles prenant en compte la protection et l'amélioration de l'environnement, du paysage, des ressources naturelles, et de la diversité génétique, et enfin de favoriser la sensibilisation et la formation des agriculteurs en matière de production agricole compatible avec les exigences de la protection de l'environnement¹²⁹».

¹²⁸ Règlement CEE n°2078/92.

¹²⁹ Règlement CEE n°2078/92, article premier.

ANNEXE 2 :

GRILLES D'ENTRETIENS UTILISÉES

Questionnaire AGRICULTEUR

- Adresse, SAU, UTA, date de l'installation, niveau d'études.
- Système de production: composition, rendement/ha par production, marge brute/ha, charges en engrais et produits phytosanitaires/ha.
- Nature des relations avec les fournisseurs.
- Mise en marché : mode de commercialisation de la récolte.
 - Quels types de produits sont vendus?
 - Si contrat quelles sont les modalités du contrat?
 - Y a-t-il des exigences particulières concernant la qualité du produit?
 - Comment sont-elles respectées?
 - Comment s'établit la fixation des prix?

La production de qualité respectueuse de l'environnement ?

- Comment en a-t-il entendu parler ?
- Qu'est-ce qui l'a intéressé dans cette approche ?
- Pour quelles raisons a-t-il décidé d'adopter ce mode de production sur son exploitation?
- A-t-il bénéficié d'une formation particulière pour mieux connaître ces méthodes de production ?
- Qu'est-ce que cela a changé: sur le plan économique, sur le travail, sa durée, son organisation?
- Y a-t-il eu des effets sur le rendement ? Sur la marge brute ? Quels ont été les principaux problèmes rencontrés? Au niveau des débouchés ?
- A-t-il bénéficié d'aides financières précises pour s'être engagé dans cette démarche ?
- Souhaite-t-il continuer ce mode de production dans l'avenir ?

Questionnaire destiné aux agriculteurs respectant le cahier des charges de la Production Fruitière Intégrée.

- SAU, UTA, date de l'installation, niveau d'études, choix et nature des cultures.
- Rendement/ha avant PI, charges en engrais et produits phytosanitaires/ha.
- Commercialisez-vous toute votre récolte avec la coopérative?
- Etes-vous un membre actif de la coopérative?
- Que pensez-vous de son organisation actuelle? Satisfait-elle vos attentes?
- Faites-vous appel à des aides techniques? qui?
- Lisez-vous des revues spécialisées?

La protection intégrée :

- Comment en avez-vous entendu parler?
- Qu'est-ce qui vous a intéressé dans cette approche?

- Connaissez-vous le cahier des charges Plaisirs de Cocagne?
- Pourquoi avez-vous choisi la démarche du Covapi?
- Avez-vous reçu une formation particulière pour mieux connaître les méthodes de production?
- Qu'est-ce que cela a changé sur votre exploitation? (durée du travail, passage plus fréquent, récolte plus longue, précaution à prendre avec les produits phytosanitaires, mesure de la maturité...).
- Y a-t-il eu des effets sur les rendements?
- Quels ont été les principaux problèmes techniques rencontrés?
- Souhaitez-vous continuer dans cette démarche?
- Avez-vous estimé le coût de la protection intégrée par rapport à la protection classique?

Questionnaire destiné au technicien Covapi de la coopérative L'UNION située en Midi-Pyrénées.

Rapide présentation du travail du technicien:

- Depuis quand travaille-t-il à l'Union?
- Fréquence de passage sur les exploitations agricoles? Pour quelles opérations?
- Y a-t-il du conseil pour la fertilisation, les traitements, la commercialisation?
- Comment les produits proposés par la coopérative ont-ils été choisis? Sur quels critères?
- Quelles sont ses relations avec les autres techniciens du département et de la région?

La protection intégrée:

- Comment en avez-vous entendu parler?
- Qu'est-ce qui vous a intéressé dans cette démarche?
- Avez-vous reçu une formation particulière pour connaître les méthodes de production?
- Qu'est-ce que cela a changé dans votre travail?
- Y a-t-il des conseils spécifiques aux exploitations en Covapi? Lesquels?
- Quels ont été les principaux problèmes techniques rencontrés?
- Comment percevez-vous l'engagement des agriculteurs dans la démarche? Sont-ils tous au même niveau technique?
- Avez-vous une idée du coût de la production intégrée par rapport à la production classique?
- Comment différenciez-vous la démarche du Covapi et celle de Plaisirs de Cocagne?

Questionnaire Covapi GMS:

Produits de qualité respectueux de l'environnement

- Vendez-vous des PQRE ou des produits biologiques? Pourquoi?
- La qualité sanitaire est-elle prise en considération dans les cahiers des charges fournisseurs?
- Vous intéressez-vous aux méthodes de production des fruits et légumes?

- Quels sont vos niveaux d'exigence en qualité gustative pour les fruits? En qualité visuelle?
- Avez-vous des procédures d'évaluation de vos fournisseurs?
- Y a-t-il une politique globale de qualité de l'enseigne concernant les produits frais?
- Pourquoi est-ce intéressant de vendre des produits certifiés?

Convention Nationale Covapi

- Quelles sont les exigences de cette convention? Qu'est-ce que cela change pour le distributeur?
- Est-elle rediscutée tous les ans? Avez-vous un seul interlocuteur au Covapi?
- Quel a été le volume commercialisé en 1994? Chiffre d'affaire? Quelle différence avec 1995?
- Quels sont les problèmes qui se posent au quotidien? Qui se sont posés?
- Comment se fixe le prix? Adoptez-vous une marge spécifique sur les produits Covapi?
- Gestion des volumes?
- Cela implique-t-il une gestion différente du rayon?

Retours du consommateur :

- Avez-vous des réactions des clients ? Cela confirme-t-il le choix de ces produits?

Répondent-ils à une attente des consommateurs?

BIBLIOGRAPHIE

AFSSA Agence Française de sécurité Sanitaire des Aliments (2003) *Evaluation des risques et bénéfices nutritionnels et sanitaires des aliments issus de l'agriculture biologique*, rapport, 128p.

AKERLOF G.A. (1970) "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly journal of economics*, vol.LXXXIV, n°3, pp.488-500.

ALCHIAN A., DEMETZ. H. (1972) "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic review*, n°62, pp.777-795.

ALCOUFFE A., PONCET C. (1991) "Distribution et industries agro-alimentaires: de la concurrence verticale à la domination," in *L'Europe industrielle horizon 1993*, Anonymous, Etudes de la Documentation Française, pp. 159-180.

ALTIERI M.A. (1986) *L'agroécologie, bases scientifiques d'une agriculture alternative*, Ed DEBARD, 234p.

AMENDOLA M., GAFFARD. J.L. (1988) *La dynamique économique de l'innovation*, Economica, Paris.

ANTONELLI C., PETIT P., TAHAR G. (1992) *The Economics of Industrial Modernization*, Academic Press.

AOKI M. (1986) "Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic review*, vol.76, n°5, pp.971-983.

AOKI M. (1994) "Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise," in *Analyse économique des conventions*, ORLEAN A. PUF, pp. 281-305.

APCA Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (1994) « La qualité alimentaire », *Chambres d'Agriculture* n°821, avril, 79p.

ARENA R. (1990) "La dynamique industrielle: tradition et renouveau", *Revue d'Economie Industrielle*, n°53, pp.4-17.

ARGYRIS C. (1970) *Participation et organisation*, Dunod, Paris, 316p.

ARGYRIS C., SCHON A.D., (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.

ARROW K.J. (1962) "The economic implications of learning by doing", *Review of Economic Studies*, vol.XXIX, pp.155-173.

ARROW K.J. (1974) "Limited knowledge and economic analysis", *American Economic review*, vol. mars, pp.1-10.

ARROW K. (1976) *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.

ARROW K. (1985a) "The potentials and limits of the market in resource allocation," in *Issues of contemporary microeconomics and welfare*, FEIGEL and GEORGE, State University of New York press, Albany, pp. 107-124.

ARROW K.J. (1985b) "Informational structure of the firm", *American Economic review*, vol.75, n°2, pp.303-307.

ARTHUR W.B. (1989) "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *The Economic Journal*, n°99, pp.116-131.

AUDEMARD H. (1993) "Protection intégrée des vergers européens: situation et évolution", *Adalia*, n°25, pp.5-15.

BASLE M., CHAVANCE B., GELEDAN A. (1991) *Histoire des pensées économiques. Les contemporains*, Ed. Sirey.

BATESON G. (1990) *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris.

BERGES-SENNOU F., CAPRICE S. (2003) « Les rapports producteurs-distributeurs: fondements et implications de la puissance d'achat », *Economie Rurale*, n° 277-278, pp192-205.

BERTALANFFY von L. (1960) *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris.

BIDAULT F., GOMEZ P.Y., MARION (1995) *Confiance, entreprise et société*, ESKA, Paris.

BOISARD P. LETABLIER M.T. (1987), "Le camembert normand ou normé. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère", in *Entreprises et produits*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi n°30, Paris-PUF, 1-30.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991) *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

BONNET A. (1996) *Les transferts publics à l'agriculture et la recomposition de la politique agricole dans la CEE : 1980-1992*, thèse de doctorat, Grenoble.

BONNIEUX F., RAINELLI P. (1994) « Origine, définition et mise en œuvre des politiques agri-environnementales », *séminaire franco-québécois du 6-8 oct.*, 16p.

BONNY S., DAUCE P., (1988) *Les investissements et le changement technique dans les exploitations agricoles*, INRA-ESR Grignon et Rennes.

BONNY S. (1994) "Vers une agriculture plus respectueuse de l'environnement?", *Cahiers Agricultures*, n°3, pp.385-396.

- BOUSSARD J.M.** (1987) *Economie de l'agriculture*, Economica.
- BOUSSARD J.M.** (2003) « En guise de conclusion », *Colloque sur la multi-fonctionnalité de l'agriculture*, Ceri-Sciences Po, Juillet, Paris, pp4.
- BOUVIER-PATRON P.** (1993) "Les formes d'organisation des entreprises: limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation", *Economie appliquée*, vol.XLVI, n°4, pp.7-40.
- BOYER R.** (1986) *La théorie de la régulation: une analyse critique*, La Découverte, pp142.
- BROUSSEAU E.** (1989) "L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction", *Revue Française d'Economie*, vol.IV, n°4, pp.123-166.
- BROUSSEAU E.** (1993), « Les théories des contrats : une revue », *Revue d'économie politique*, 101 (1), janvier-février.
- BRUNE A.** (1993) « La certification, clé d'un nouvel essor économique », *rapport ministériel*, DGAL.
- BYE P. et al.**(1991) *Phytoprotecteurs, protection des plantes et biopesticides* , INRA-ESR, 178p.
- C.F.C.E.** (1991) *Perception des fruits et légumes issus de l'agriculture intégrée par la grande distribution en Suisse, RFA et Royaume-Uni*. Paris, ronéo.
- CALLON M.** (1991) "Réseaux technico-économiques et irréversibilités," in *Les figures de l'irréversibilité en économie*, BOYER R., CHAVANCE B., GODARD O., EHESS, Paris.
- CALLON M. ,LAW J.** (1989) "La proto-histoire d'un laboratoire," in *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*, CALLON M. et al, La Découverte, pp. 66-116.
- CARLSSON B.** (1987) "Reflections on "Industrial Dynamics": the challenges ahead", *International journal of Industrial Organization*, vol.5, n°2.
- CARLSSON B.** (1992) "Industrial dynamics: a framework for analysis of industrial transformation", *Revue d'économie industrielle*, n°61, pp.7-31.
- CARTELIER J. , DE VROEY M.** (1989) "L'approche de la régulation: un nouveau paradigme", *Economies et Sociétés*, n°4, pp.63-87.
- CEMAGREF** (1986) *Comment dire la qualité au consommateur ?*, DGCCRF, 25p.
- CEMAGREF** (1989) *La qualité gustative des fruits: méthodes pratiques d'analyse*, Ministère de l'agriculture, DGAL, ronéo.
- CESAR Ch.** (1993) *La consommation des produits biologiques : une approche sociologique*, Université Nanterre, ronéo, 70p.

- CHAMBERLIN E.H.**(1933) *The theory of monopolistic competition*, Cambridge Mass., Harvard University Press.
- CHANDLER A.D.** (1982) "The M-Form: industrial groups, American style", *European Economic Review*, vol.19, pp.3-23.
- CHANDLER A.D.** (1988) *La main visible des managers : une analyse historique*, Economica, 635p.
- CHANDLER A.D.** (1989) *Stratégies et structures de l'entreprise*, Economica, Paris.
- CHANDLER A.D.** (1990) *Scale and scope* , Harvard University Press, Cambridge.
- CHANDLER A.D.** (1992) "Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, vol.6, n°3, pp.79-100.
- CHARBIT F.** (1991) *La gestion des technologies émergentes : organisation et apprentissage*, Thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, Paris.
- CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P. et al** (1987) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* , Economica, Paris.
- CHARUE F.** (1991) *Apprentissage organisationnel et mutation industrielle : l'exemple des tôleries automobiles*, Thèse de doctorat, Ecole supérieure des Mines, Paris.
- CHARUE F., MIDLER C.** (1994) "Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles", *Revue Française de Gestion*, janv-fev, pp.84-91.
- CHEVASSUS E., VALCESCHINI E.** (1990) "Les concepts de l'économie des conventions et leur articulation," in *Approches de l'économie industrielle: quelques développements récents*. INRA-ESR Ivry, 20p.
- COASE R.H.** (1937) "The nature of the Firm », Economica. Traduction française : « La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, II, hiver 1987, pp.133-163.
- CODRON J.M.** (1996) « *Les stratégies d'approvisionnement de la grande distribution en produits frais : le cas des fruits de contre-saison* », INRA-ESR, Montpellier, 40p
- COHENDET P., LLERENA P.** (1989) "Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme: un survey." in *Flexibilité, information et décision*, COHENDET P. et LLERENA P., Economica, pp. 7-70.
- COHENDET P., LLERENA P.** (1990) "Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise", *Revue d'économie industrielle*, n°51, pp.141-165.
- COMMISSION des COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES** (1975) « *Méthodes de lutte intégrée et de lutte biologique en agriculture* », série Informations internes sur l'agriculture, n°149.

- CORIAT B., WEINSTEIN O.** (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, série Références, Paris, 218p.
- COSTANZA R.** (1991) "The ecological economics of sustainability: investing in natural capital," in *Environmentally sustainable economic development: building on Bruntland*, GOODLAND R. et al, UNESCO.
- CREMER J.** (1995) "Intégration verticale: vers un guide pour le praticien", *Revue d'économie industrielle*, Hors série, pp.193-214.
- CREYSSEL P.** (1989) La certification des systèmes d'assurance qualité dans le secteur agro-alimentaire. *Ministère de l'Agriculture*, rapport de mission, 43p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E.** (1977) *L'acteur et le système*, Points-Essais, Ed. du Seuil, Paris.
- CYERT R., MARCH J.** (1970) *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- DAUCE P., BONNY S.** (1987), *Recherches et innovations en agriculture: essai de bilan des changements techniques susceptibles de se diffuser au cours des prochaines années*, INRA série Notes et Documents n°18, 86p.
- DAVID P., GREENSTEIN S.** (1990) "The economics of compatibility standard: an introduction to recent research," in *Economics of innovation and new technology*,
- De BANDT J.** (1988) "La filière comme méso-système," in *Traité d'économie industrielle*, ARENA et al, Economica, Paris, pp242-249.
- De BANDT J.** (1995) "Qualité et performance industrielle" in VALCESCHINI et NICOLAS F., *La qualité dans l'agro-alimentaire*, INRA-Editions.
- De CORMIS L.** (1991) « L'usage des pesticides est réglementé : la protection du consommateur est assurée, celle de l'environnement devrait l'être » in BYE P., DESCOINS C., DESHAYES A. *Phytoprotecteurs, protection des plantes et biopesticides*, INRA-Editions, Paris, pp43-52.
- DEFALVARD H.** (1992) "Critique de l'individualisme méthodologique revu par l'économie des conventions", *Revue Economique*, vol.43, n°1, pp.127-143.
- DESROSIERES A.** (1989) « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique », Cahiers du C.E.E, PUF, n°33.
- DOSI G.** (1988) "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, vol.XXVI, n°sept. pp.1120-1171.
- DOSI G., TEECE D., WINTER S.** (1990) "Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'économie industrielle*, n°51,
- DUBOIS B.** (1990) *Comprendre le consommateur*, Dalloz, Paris, 260p.

- DUFOUR A.** (1994) *Les français, la nature et l'environnement*, CREDOC, Paris.
- DUFOUR A.** (1995) *Opinions des Français sur l'environnement*, CREDOC, Paris.
- DULBECCO PH.** (1990) "La coopération industrielle en analyse économique: quelques éléments de repère bibliographique", *R.E.I.*, n°51, pp.340-349.
- DUPUY J.P.** (1989a) "Convention et commun knowledge", *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp.361-400.
- DUPUY J.P et al.** (1989b) "L'économie des conventions", *Revue Economique*, vol.40, n°2.
- EDIGI M.** (1992) "Organizational learning, problem-solving and the division of labour" in EDIGI M. & MARRIS R. (eds) "Economics, bounded rationality and the cognitive revolution", Mac Millan, pp148.
- ELLUL J.** (1990) *La technique ou l'enjeu du siècle*, Economica, réédition.
- EL TITI A., BOLLER E., GENDRIER J.P.** (1993) "Integrated production: principles and technical guidelines", *Bulletin OILB/SROP*, vol.16(1), 96p.
- ENCAOUA D.** (1989) "Différenciation des produits et structures de marché: un tour d'horizon.", *Annales d'Economie et de Statistique*, n°15/16, pp.51-83.
- EYMARD-DUVERNAY F.** (1986) "La qualification des produits," in *Le travail: marchés, règles, conventions*, SALAIS R. and THEVENOT L. INSEE Econometrica, Paris, pp. 239-247.
- EYMARD-DUVERNAY F.** (1989) "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp.329-359.
- EYMARD-DUVERNAY F.** (1995) "Coordination par l'entreprise et qualité des biens," in *Analyse économique des conventions*, Economica, PUF, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY F.** (1995) "La négociation de la qualité," in *La qualité dans l'agro-alimentaire*, NICOLAS F. and VALCESCHINI E., INRA Editions.
- FANFANI R., GREEN R., RODRIGUEZ ZUNIGA M., WILKINSON J.** (1991) "Changement technique et restructuration de l'industrie agro-alimentaire en Europe, une réflexion théorique-méthodologique.", *Actes et Communications*, n°7, INRA-Editions, pp.27-58.
- FAUCHEUX S., FROGER G., NOEL J.F.** (1993) "Quelle hypothèse de rationalité pour le développement soutenable?", *Economie appliquée*, vol.XLVI, n°4, pp.59-103.
- FAUCHEUX S., PILLET G.** (1993) "Alternative ecological economic valuation procedures," in *Valuing the environment: methodological and measurement issues*, PETHING R. Kluwer, New York.

FAUCHEUX S., NOEL J.F. (1995) *Economie des ressources naturelles et de l'environnement*, Ed. Armand Colin, Paris, 370p.

FAVEREAU O. (1989a) "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp.273-328.

FAVEREAU O. (1989b) "Vers un calcul économique organisationnel?", *Revue d'Economie Politique*, n°2, pp.322-354.

FAVEREAU O. (1989c) "Organisation et marché", *Revue Française d'Economie*, vol.IV, n°1, pp.65-96.

FAVEREAU O. (1992) "Développements récents de la théorie économique de la firme", *Actes et Communications*, n°9, pp.17-27.

FAVEREAU O. (1993) "Objets de gestion et objet de la théorie économique", *Revue Française de Gestion*, nov-décembre, pp.6-12.

FAVEREAU O. (1995) "Règle, organisation et apprentissage collectif: un paradigme pour trois théories." in *Analyse économique des conventions*, ORLEAN A., PUF, Paris, pp 113-138.

FLICHY P. (1995) *L'innovation technique*, La Découverte.

FORAY D. (1991) "Dynamique économique et nouvelles exigences de l'investigation historique: "learning to love multiple equilibria"", *Revue Economique*, vol.mars, n°2, pp.301-312.

FORAY D. (1993) "Standardisation et concurrence: des relations ambivalentes", *Revue d'Economie Industrielle*, n°63, pp.84-101.

FORAY D. (1995) "Standard de référence, coûts de transaction et économie de la qualité: un cadre d'analyse." in *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, NICOLAS F. and VALCESCHINI E. INRA-Economica, Paris, pp. 139-153.

FOURASTIE J. (1969) *Le grand espoir du XXe siècle*, Gallimard, 370p.

FREEMAN C. (1982) *The economics of industrial innovation*, 2^e ed, F.Pinter, 250p.

FREEMAN C. (1991) "Innovation, changes of techno-economic paradigm and biological analogies in economics", *Revue Economique*, vol.mars, n°2, pp.211-232.

FREEMAN C., SOETE L. (1990) *New exploration in the economics of technical change*, Pinter publishers, 262p.

FRIDENSON P. (1989) "Les organisations, un nouvel objet", *Annales ESC*, n°6, pp.1461-1477.

FRIEDBERG E. (1992) "Les quatre dimensions de l'action organisée", *Revue française de sociologie*, vol.XXXIII, pp.531-557.

- GABSZEWICZ J.** (1994) *La concurrence imparfaite*, coll. Repères, La Découverte, Paris, 122p.
- GAFFARD J.L.** (1990a) "Innovations et changements structurels", *Revue d'économie politique*, n°3, pp.352-382.
- GAFFARD J.L.** (1990b) "Stratégies de mobilité et formes organisationnelles: quelques repères analytiques", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, pp.226-237.
- GAFFARD J.L.** (1990c) *Economie Industrielle et de l'innovation*, Précis Dalloz, 470p.
- GAFFARD J.L., QUERE M.** (2003) « Innovation, coopération inter-entreprises et politique de la concurrence », *Economie Rurale*, n° 277-278, pp152-166.
- GIORDANO Y.** (1991) "Décision et organisations: quelles rationalités?", *Economies et Sociétés*, n°17, pp.161-194.
- GLAIS M., LAURENT P.** (1983) *Traité d'économie et de droit de la concurrence*, PUF.
- GLAIS M.** (1992) *Les stratégies concurrentielles des firmes*, LITEC Economie, 580p.
- GLANDIERES A., SYLVANDER B.** (1999) "Specific quality and evolution of market coordination forms: the case of environmentally friendly food products" in *Vertical relationships and coordination in the food system*, GALIZZI G., VENTURINI L., Physica-Verlag, pp 547-560.
- GLANDIERES A.** (1999) « Spécificités d'un schéma de développement pour les produits alimentaires issus de pratiques respectant l'environnement », in *Actes de colloque SFER Signes officiels de qualité et développement agricole*, 14-15 avril, Ed. Tec et Doc, pp211-216.
- GOMEZ P.Y.** (1994) *Qualité et théorie des conventions*, Economica.
- GRANOVETTER M.** (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp.481-510.
- GRANOVETTER M., SWEDBERG R.** (1994) "La sociologie économique", *Revue semestrielle du MAUSS*, n°3, pp.115-140.
- GUERRIEN B.** (1991) *L'économie néo-classique*, La Découverte, coll. Repères, 128p.
- GUILHON B.** (1992) "Technologie, organisation et performances", *Revue d'économie politique*, n°102 (4), pp.563-592.
- HANSEN J.W.** (1996) "Is agricultural sustainability a useful concept?", *Agricultural systems*, n°50, pp.117-143.
- HATCHUEL A., WEIL B.** (1992) *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris- Economica, 263p.

HEINTZ W. (1992) « Modèles d'entreprises et conventions de qualité: les entreprises de collecte-stockage sur les marchés du blé », *thèse de doctorat*, INA-Paris-Grignon, 290p.

HEISENBERG W. (1971) *Physique et philosophie*, Albin Michel.

HIPOLITE G. (1995) « Les signes de reconnaissance de la qualité », *C.R. Académie Française d'Agriculture*, 81, n°6, pp.27-34.

HOLLAND J.M., FRAMPTON G.K., CILGI T., WRATTEN S.D. (1994) "Arable acronyms analysed – a review of integrated arable farming systems research in Western Europe", *Ann. Appl. Biology*, 125, pp 399-438.

HUGUET C., BORIOLI P., MANGUIN JP.(1990) "Relations entre la qualité gustative de la pomme Golden et la composition du fruit, les techniques de fertilisation, dans les vergers conduits en production intégrée" in *9e Colloque sur les recherches fruitières*, INRA-CTIFL, Avignon.

ISHIKAWA (1990) *La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques*, Dunod- Paris.

JACOB F. (1976) *La logique du vivant*, Gallimard, 354p.

JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976) "Theory of the Firm: management behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4).

JOLY P.B. (1989). *L'analyse du changement technique dans les industries du vivant: une approche en terme de trajectoire technologique*. Ronéo.

JOLY P.B. (1990) "Eléments d'analyse des systèmes d'innovation dans le domaine biovégétal: flexibilité et coûts de transaction", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, pp.33-51.

JOLY P.B., ZUSCOVITCH E. (1995) "Dynamique industrielle, évolution des organisations", *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°37, 4^e trimestre, pp5-24.

KAMIEN M., SCHWARTZ N. (1989) *Market structure and innovation*, Cambridge University Press, 241p.

KARST Ch., THIMM C. (1991) « Nouveaux circuits de distribution et élasticité du marché pour les produits provenant de l'agriculture écologique en Europe du Nord », CCE VI/3854/91.

KARPIK L. (1989) "L'économie de la qualité", *Revue Française de sociologie*, n°30, pp.187-210.

KEYNES J.M. (1936) *La théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, Paris.

KIRAT T., LE BAS C. (1993) "La technologie comme actif, de la firme portefeuille à la firme organisation.", *Revue Française d'Economie*, vol.1, pp.135-172.

KLEIN B., LEFFLER K.B. (1981) "The role of market forces in assuring contractual performance", *Journal of Political Economy*, vol.89, n°4, pp.615-641.

- KNIGHT F.** (1921) *Risk, uncertainty and profit* , University of Chicago Press.
- KOENIG G.** (1993) *Les théories de la firme*, Economica, Paris, 111p.
- KREPS D.** (1982) "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, 27.
- LABORIT H.** (1987) *Biologie et structure*, Folio essais, 190p.
- LABORIT H.** (1985) *La nouvelle grille*, Folio Essais, 343p.
- LANCASTER K.** (1975) "Socially optimal product differentiation", *American Economic review*, vol.65, n°4, pp.567-585.
- LAMBERT JL.** (1987) *L'évolution des modèles de consommation alimentaire en France*, Paris Tec et Doc.
- LANGE O.** (1976) *Introduction à l'économie cybernétique*, Ed.Sirey.
- LAPIERRE J.W.** (1992) *L'analyse de systèmes; l'application aux sciences sociales*, Syros, 229p.
- LAURET F., PEREZ R.** (1992) "Méso-analyse et économie agro-alimentaire", *Economie et Société*, vol.AG, n°21, pp.99-118.
- LAWRENCE P., LORSCH J.** (1989) *Adapter les structures de l'entreprise* , Editions d'organisation, Paris, 237p.
- LAZARIC N., MONNIER J.M., PAULRE B.** (1995) *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, coll. Stratégies et organisation.
- LE BAS C.** (1995) *Economie de l'innovation* , Economica, Paris.
- LEMOIGNE J.L.** (1984) *La théorie du système général* , PUF, Paris.
- Le NY J.F.** (1992) *Le conditionnement et l'apprentissage*, PUF « Le psychologue », 194p.
- LESOURNE J.** (1991) *Economie de l'ordre et du désordre*, Economica, 215p.
- LETABLIER M.T.** (1993) "Stratégie et organisation de l'entreprise", *Economie Rurale*, n°217.
- LEWIS D.K.** (1969) *Convention, a philosophical study*, cambridge, Harvard University press.
- LIPIETZ A.** (1995) "Ecologie politique régulationniste ou économie de l'environnement?" in *Théorie de la régulation- L'état des savoirs*. BOYER R.et SAILLARD Y., La Découverte, Paris, pp. 350-357.

- LIVET P .** (1997) *Les limites de la rationalité* : colloque de Cerisy, vol 2 Les figures du collectif, sous la dir. JP DUPUY, P.LIVET, B. REYNAUD, Paris, La Découverte.
- LORENZ K.** (1990) *Evolution et modification du comportement*, Petite bibliothèque Payot.
- LOVELOCK J.E.** (1990) *La terre est un être vivant* , Editions du Rocher.
- MADÉLIN V.** (1995) "Les rémunérations des services environnementaux rendus par l'agriculture", *Economie et Prevision*, vol.1-2, n°117-118, pp.77-88.
- MAINGUY J.** (1989) « La qualité dans le domaine agro-alimentaire », rapport ministériel, DGAL.
- MALASSIS L., PADILLA M.** (1986) *Economie agro-alimentaire*, Cujas, tome 3, 450p.
- MARCH J.G., SIMON H.** (1979) *Les organisations* , Dunod, Paris.
- MARCH J.** (1991) *Décisions et organisations*, Editions d'organisation, Paris.
- MELESE J.** (1979) *Approches systémiques des organisations* , les Editions d'organisation, Paris.
- MENARD C.** (1989) « Les organisations en économie de marché », *Revue d'économie politique*, vol 99, n°6, pp771-796.
- MENARD C.** (1990) *L'économie des organisations*, La Découverte, coll. Repères pp125.
- MENARD C.** (1995) "La nature de l'innovation organisationnelle", *Revue d'Economie Industrielle*, n°Hors série, pp.173-192.
- MEYER F.** (1974) *La surchauffe de la croissance, essai sur la dynamique de l'évolution*, Fayard, coll ; Ecologie, 140p.
- MEYNARD J.M., GIRARDIN Ph.** (1992) "Produire autrement", *Courrier de la cellule Environnement de l'INRA*, n°15, pp1-19.
- MEYNARD J.M., PAPY F.** (1993) "Quels changements dans les systèmes de grande culture face à la nouvelle politique agricole commune?", *Actes et Communications, INRA-ESR*, n°10, pp.169-192.
- MIDLER C.** (1995) "Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage," in *Analyse économique des conventions*, ORLEAN A. PUF, Paris, pp. 335-369.
- MINTZBERG H.** (1982) *Structure et dynamique des organisations* , Editions d'organisation, Paris, 434p.
- MONTIGAUD J.C.** (1992) "L'analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats", *Economies et Sociétés*, vol.série AG, n°21, pp.59-83.

MONTIGAUD J.C. (1995) « Analyse d'un réseau de producteurs-fournisseurs dans les filières fruits et légumes : le cas Agro Marché Stratégies », communication colloque « Petites entreprises agro-alimentaires » du CIRAD-ADEFI, 19-20octobre, 19p.

MONTIGAUD J.C., VERGNIAUD P. (1986) "La dynamique de l'innovation dans les filières "fruits et légumes frais et transformés"", *B.T.I.*, n°407, pp.77-84.

MORIN E. (1990) *Introduction à la pensée complexe* , ESF éditeur, Paris.

MORVAN Y. (1985) *Fondements d'économie industrielle*, Paris- Economica, 482p.

MULTON J.L. (1994) *La qualité des produits alimentaires: politique, incitations, gestion et contrôle*, Lavoisier, série Tec et Doc, Paris,754p.

NEFUSSI J. (1989) *Les industries agro-alimentaires* , PUF, Paris.

NELSON P. (1974) "Advertising as information", *Journal of Political Economy*, vol.78, pp.729-754.

NELSON R., WINTER S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Belknap press of Harvard University Press, 437p.

NEVEN D., THISSE J.F. (1989) "Choix des produits: concurrence en qualité et en variété.", *Annales d'économie et de statistique*, n°15/16,

NICOLAS F., VALCESCHINI E. (1995) *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, INRA-Economica, 428p.

OCDE. (1994) *Pour une production agricole durable: des technologies plus propres* , OCDE, Paris.

OCDE. (1995) *Changement technologique et ajustement structurel dans le secteur agricole de l'OCDE*, Paris.

OCDE. (1995) *Production et produits moins polluants, vers une mutation technologique en vue d'un développement durable*, OCDE, Paris.

ORGOGOZO I. (1987) *Les paradoxes de la qualité*, Editions d'organisation, Paris, 158p.

ORLEAN A. (1985) "Incertitude et paradoxe", *Economie appliquée*, vol.XXXVIII, n°1, pp.133-153.

ORLEAN A. (1986) « Mimétisme et anticipations rationnelles : une perspective keynésienne », *Recherches économiques de Louvain*, 1, mars 1986.

ORLEAN A. (1987) « Anticipations et conventions en situation d'incertitude », *Cahiers d'économie politique*, n°13, pp.153-172.

ORLEAN A. (1989) « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue économique*, vol. 40, n° 2.

- ORLEAN A.** (1991) "Logique Walrassienne et incertitude qualitative: des travaux d'Akerlof et Stiglitz aux conventions de qualité", *Economies et Sociétés*, n°PE n°14.
- ORLEAN A.**(1994) « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS* n°4, 2^e semestre 1994, pp17-36.
- ORLEAN A.** (1995) "Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions," in *Analyse économique des conventions*, ORLEAN A., PUF, Paris, pp. 9-40.
- OSTY P.L.** (1978) L'exploitation agricole vue comme un système. Diffusion de l'innovation et contribution au développement, *B.T.I.*, n°326.
- PANIGYRAKIS G.** (1989) "Modèle global du comportement d'achat du consommateur et la perception de la qualité", *Economie et gestion agro-alimentaire*, n°13, pp.23-32.
- PASSET R.** (1979) *L'économie et le vivant* , Payot, Paris.
- PEARCE D.** (1992) Towards sustainable development through environmental assessment, *working paper* 92-11.
- PEREZ R.** (1992) L'agriculture dans la dynamique agro-alimentaire, revue POUR, n°, pp 81-92.
- PERNIN J.L.** (1993) Organisation et dynamiques des réseaux technico-économiques. Le cas de l'agriculture biologique en France, *Université Sciences Sociales Toulouse*. Thèse de doctorat.
- PERNIN J.L.** (1993) "La coopération entre firmes: une approche par l'économie des conventions.", *Économie appliquée*, vol.XLVI, n°4, pp.105-126.
- PERRIN J.** (1991) "Méthodologie d'analyse des systèmes techniques," in *Les figures de l'irréversibilité*, BOYER R., CHAVANCE B., GODARD O., EHESS, Paris, pp. 151-171.
- PERROT A.** (1992) « Asymétries d'information, qualité des produits et contrats », *Annales des Mines*, série Gérer et comprendre, mars, pp17-22.
- PERROUX F.**(1991) *L'économie du XXe siècle- Théorie générale*, PUG, Grenoble, 814p.
- PETTIT P.** (1993) "Normes et choix rationnels", *Réseaux*, n°62, pp.89-111.
- PIAGET J.** (1968) *Apprentissage et connaissance*, coll. Etudes d'épistémologie génétique, PUF, Paris, 185p.
- PIAGET J.** (1992) *Le structuralisme*, coll. Que sais-je, PUF.
- PICORY C.** (1996) "Du contrat au marché: une critique coasienne de l'analyse institutionnaliste", *Économie et Société*, vol.PE, n°16-3, pp.135-160.
- PIOTET F.** (1992) "Coopération et contrainte: à propos des modèles d'Aoki", *Revue Française de sociologie*, vol.XXXIII, n°4, pp.591-607.

PONSSARD J.P. (1994) "Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive," in *Analyse économique des conventions*, ORLEAN A. PUF, pp. 169-185.

PORTER M. (1985) *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.

QUELIN B. (1988) "La diffusion des innovations: une analyse inter-industrielle," in *Traité d'économie industrielle*, ARENA R., De BANDT J., BENZONI L., et ROMANI P. Economica, Paris, pp. 668-681.

QUERE L. (1993) "A-t-on vraiment besoin de la notion de convention?", *Réseaux, CNET*, n°62, pp.21-42.

RALLET A. (1993) "La théorie des conventions chez les économistes", *Réseaux, CNET*, n°62, pp.43-61.

RAVIX J.-L. (1996) *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Édition.

RAVIX J.L. (1990) "L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, pp.202-225.

RAVIX J.L., ROMANI P.M. (1996) "Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle", *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, pp.275-289.

REBOUL C. (1989) *Monsieur le capital et Madame la terre*, EDI-INRA, Paris.

REGANOLD J.P. (1989) "Comparison of soil properties as influenced by organic and conventional farming systems", *American Journal of Alternative Agriculture*, vol.3, pp.144-154.

RICHARDSON G.B. (1972) "The organisation of industry", *Economic Journal*, vol.82, n°327, pp.883-896.

ROSE J. (1990) "Des conventions aux formes institutionnelles: éléments pour un débat.", *Revue Française d'Economie*, vol.V, n°3, pp.123-153.

ROSENBERG N. (1994) *Exploring the black box*, Cambridge University Press,

SALAI R., STORPER M. (1994) *Les mondes de production*, EHESS, Paris.

SAMUELSON (1991) *L'Economie*, Armand Colin, Paris, 11^e ed., 535p.

SCHEMBRI P. (1997) *Le processus de destruction créatrice dans les modèles de croissance économique*, thèse de doctorat, Grenoble.

SCHUMPETER J. (1935) *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, 2^e édition, Paris.

- SILVY C.** (1992) "Quantifions le phytosanitaire", *Courrier de la cellule environnement de l'INRA*, n°18.
- SIMON H.A.** (1978), "Rationality as a process and as a product of thought", *American Economic Review*, May 2, 1-16.
- SIMON H.A.** (1979) "Rational decision making in business organizations", *American Economic review*, 69, n°4.
- SIMON H.A.** (1991a) *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, AFCET Systèmes (réédition).
- SIMON H.A.** (1991b) "Organizations and markets", *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, n°2, pp.25-44.
- STEENKAMP J.B.** (1989) *Product Quality*, Assen, Van Goram, 273p.
- STIGLITZ J.E.** (1987) "The causes and consequences of the dependence of quality on price" *Journal of Economic literature*, vol. 25, mars, pp1-48.
- STIGLITZ J.E.** (1989) "Imperfect information in the product market," in *Handbook of industrial organization*, SCHMALENSE R. and WILLIG R.D, Elsevier Science Publishers, pp. 770-847.
- STIGLITZ J.E.** (1991) "Symposium on Organizations and Economics", *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, n°2, pp.15-24.
- THEVENOT L.** (1986) "Les investissements de forme", *Cahiers du CEE, PUF*, pp.21-71.
- THEVENOT L.** (1989) "Economie et politique de l'entreprise; économies de l'efficacité et de la confiance", *Cahiers du C.E.E*, n°33, pp.135-207.
- THEVENOT L., FAVEREAU O.** (1991) « Règles, coordination et apprentissage : relecture de 3 théories institutionnalistes », *communication au 4^e colloque de l'association Ch.GIDE*, Marseille, 19-20 sept, 14p.
- THEVENOT L.** (1995) "Equilibre et rationalité dans un univers complexe", *Revue Économique*, vol.40, n°2, pp.147-197.
- THEVENOT L.** (1995) "Des marchés aux normes," in *La grande transformation de l'agriculture*, ALLAIRE G., BOYER R., INRA-Economica, pp33-51.
- THEYS J., KALAORA B.** (1998) *La Terre outragée*, Diderot Éditeur, coll. Latitudes, 331p.
- THIAULT J.** (1974). Aspects économiques de la lutte intégrée en vergers, *ronéo*.
- THIEBAUT L.** (1992) *Demandes de biens d'environnement et interventions publiques en agriculture : le cas de la France*, thèse de doctorat, Grenoble.

THORELLI H.B. (1986) "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic management journal*, vol.7,

TIROLE J. (1988) *The theory of industrial organization*, MIT Press, Massachussets, 480p.

TORRE A. (1993) "Interactions techniques et interdépendances hors marché: quelques réflexions". *Revue Française d'Economie*, vol.VIII, n°3, pp.71-108.

VALCESCHINI E. (1993) "Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés", *Economie Rurale*, n°218, pp.19-26.

VEREIJKEN P. (1986) "From conventional to integrated agriculture", *Netherlands Journal of Agricultural Science*, n°34,

VEREIJKEN P., VIAUX P. (1990) "Vers une agriculture "intégrée"", *La Recherche*, n°227, pp.22-25.

VIAUX P., RIEU C. (1995) "Integrated farming systems and sustainable agriculture in France", in *Integrated crop protection: toward sustainability? BCPC Symposium Proceedings* n° 63, pp297-303.

VINCENT C., CODERRE D. (1992) *La lutte biologique* , Lavoisier, Canada.

WIENER N. (1945) *Cybernétique et société*,

WOLINSKY (1983) Price as signals of product quality

WORD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987) *Our Commun Future*, Oxford University Press, Oxford.

WOODWARD J. (1970) *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press, 281p.

WILLIAMSON O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1991) "Comparative economic organization: analyse of discret structural alternatives", *Administrative science Quaterly*, 36, June, 269-96.

WILLIAMSON O.E. (1994) *Les institutions de l'économie* , Interditions, Economica.

YUSSEFI M. (2003) *Development and state of organic agriculture worldwide*, Ed. IFOAM.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	4
-----------------------	----------

INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
------------------------------------	----------

Approches économiques du développement soutenable.....	8
Les interactions agriculture / environnement: pour un modèle d'agriculture durable ?	11
Prise en compte de la demande sociale	13
L'innovation technologique comme réponse à la contrainte environnementale ?	14
Définition des produits respectueux de l'environnement.....	16
Ces productions sont-elles rentables économiquement ?.....	19
Comment les valoriser sur le marché ?	21
Importance de la notion de qualité pour la valorisation de ces produits..	23
Rôle clé du niveau institutionnel.....	25
L'analyse des causes déterminant le changement technique pour les produits de qualité respectant l'environnement	27
Le cadre institutionnel de la production de PQRE.....	28
Les caractéristiques du marché de produits alimentaires de qualité respectueux de l'environnement	29
Le méso-système alimentaire	29
Les facteurs de la production	30
Les facteurs de la consommation	33
Des questions générales à l'objet de la recherche.....	36
La problématique, hypothèses et méthodes.....	37
Méthodologie	42
Plan de la thèse.....	44

PREMIÈRE PARTIE : PRODUCTION DE LA QUALITÉ ET CERTIFICATION POUR LES PRODUITS DE QUALITÉ RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT.	45
---	-----------

INTRODUCTION : LA CONCEPTION DE LA QUALITÉ DANS LA THÉORIE ÉCONOMIQUE.....	47
---	-----------

A : La différenciation des produits.....	49
B : Problème de l'incertitude générée par la qualité :.....	51
Le concept d'incertitude.....	52
C : L'existence d'une asymétrie d'information sur la qualité des produits	54
Le recours à des signaux pour réduire l'incertitude qualitative.....	56
D : Standardisation et qualité des produits.....	58
E : Normalisation et qualité des produits	60

F : Autres approches théoriques de la qualité	62
G : L'analyse de filière, cadre peu adapté à l'étude de la qualité des produits	64
CHAPITRE I : LES CONDITIONS DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE AUX PRODUITS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT.....	68
SECTION 1 : LE COMIPY: UNE STRATÉGIE MARCHANDE INCAPABLE DE VALORISER LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE DES PQRE.....	68
I.1.A. Caractéristiques du secteur des fruits et légumes	69
A-1 : Généralités	69
A-2 : Structure composite du secteur	70
A-3 : Description de la filière arboricole	70
A-4 : Modes de régulation de la filière	72
A-5 : Stratégies de valorisation de la qualité par la grande distribution	72
I.1.B. Faisabilité technique d'une démarche de qualité en fruits au stade de la production.....	74
B-1 : Critères agronomiques et technologiques	74
B-2 : Contraintes institutionnelles.....	77
B-3 : Modalités d'adoption par les agriculteurs.....	78
B-4 : Modalités d'adoption par les entreprises	79
I.1.C. Présentation d'une stratégie de valorisation de produits de qualité respectueux de l'environnement : l'exemple du Comipy.....	81
C-1 : Structure du Comipy	82
Origine de la démarche qualité	82
C.2 : Construction de la démarche Plaisirs de Cocagne.....	83
SECTION 2 : ANALYSE THÉORIQUE DES CONDITIONS DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE: LA NÉCESSITÉ DE FAVORISER LA COORDINATION ENTRE LES AGENTS DANS LA CONSTRUCTION D'UNE DÉFINITION COMMUNE.....	94
I.2.A. Des contrats aux coûts de transaction : approches théoriques de la coordination.....	95
A.1 : La théorie de l'agence	97
A.2 : La théorie des coûts de transaction	99
A-3 : Application aux produits de qualité respectueux de l'environnement..	103
I.2.B. Pertinence du concept de convention pour une approche économique de la qualité.....	105
B-1 : La convention selon LEWIS : le « commun knowledge ».....	106
B-2 : La convention selon KEYNES : le mimétisme.....	107
B-3 : Les conventions de qualité.....	109
CHAPITRE II : COORDINATION RÉUSSIE DES AGENTS ÉCONOMIQUES AUTOUR DE LA QUALITÉ SPÉCIFIQUE DES PQRE.	114
SECTION 1 : LE COVAPI, UNE ORGANISATION STRUCTURÉE PAR DES CONVENTIONS. ..	114
II.1.A. Présentation de la démarche	115
Petit rappel historique	115
A-1 : Structure organisationnelle du Covapi:.....	116
Évolution	116

Le centre de décision.....	117
Particularités de la structure.....	117
Faiblesses de cette structure.....	118
A-2 : Caractéristiques de l'engagement des producteurs et des techniciens:	118
A-3 : Valorisation de la production intégrée.....	120
Contraintes institutionnelles.....	121
Le choix de la certification des produits.....	121
Caractéristiques des produits du Covapi.....	121
A-4 :Orientations marketing et commerciale pour les produits.....	122
Orientations stratégiques.....	123
Orientations marketing.....	123
Orientations commerciales.....	125
A-5 : La commercialisation.....	126
Organisation de la commercialisation.....	127
Conditions de commercialisation des produits certifiés.....	128
Fixation du prix.....	128
Perception des produits par les distributeurs.....	128
Évolution.....	129
Conclusion.....	129
II.1.B. Analyse des relations entre les agents autour de la qualité des produits : origine et construction des critères de la qualité pour les PQRE.....	129
B-1 : Application de la grille d'analyse de GOMEZ au système Qualité du COVAPI.....	131
La convention producteur-partenaire.....	131
La convention de technicien.....	133
La convention commerciale avec les metteurs en marché.....	133
La convention commerciale entre les clients et l'association.....	134
II.1.C. Comparaison avec d'autres exemples empiriques pour dégager les conditions nécessaires de la qualité.....	135
C-1 : La démarche d'un distributeur suisse: les produits Migros-Sano.....	135
Petit rappel historique.....	135
Structure de l'entreprise.....	136
Le programme Migros-Sano en matière de production agricole.....	137
Les constats à l'origine de la construction du programme.....	137
Engagement des producteurs.....	137
Cahier des charges.....	138
Contrôles et analyses.....	138
Gamme de produits.....	138
Mode de commercialisation.....	138
Les critères de réussite.....	139
C-2 : Dans le Haut-Adige : la démarche d'AGRIOS pour la pomme.....	139
Structure organisationnelle.....	139
Organisation de la production.....	140

Motivation des producteurs.....	140
Valorisation de la production intégrée	141
C-3 : EURIAL et la production de lait biologique	141
Structure de l'organisation productive	142
Relations avec les partenaires	142
Stratégie de diversification.....	143
Principales étapes menant au produit final.....	143
C-4 : Mise en parallèle de ces différents exemples de production de PQRE.	144
SECTION 2 : CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES FAVORISANT LA COORDINATION DES AGENTS AUTOUR DE LA QUALITÉ À L'INTÉRIEUR DE L'ORGANISATION.	144
II.2.A. Schéma global d'une démarche qualité pour des produits de qualité respectueux de l'environnement	145
A-1 : Modèles d'entreprises en fonction de leur démarche Qualité.....	145
A-2 : Description du schéma global de la démarche qualité pour les PQRE.	150
II.2.B. Importance de la notion de confiance dans la construction des repères communs.	153
II.2.C. Choix de la certification de produit pour les PQRE	158
C-1 : Le contexte institutionnel des produits alimentaires de qualité	158
Les signes de qualité officiels	159
C-2 : La constitution d'un tiers expert	162
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.	164

SECONDE PARTIE : ADOPTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE ET ÉVOLUTION DES STRUCTURES DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DES PQRE **167**

INTRODUCTION	168
A : Le changement technologique.....	168
B : La notion de système	169
C : Le structuralisme	170
D : Aspects thermodynamiques.....	171
E : Aspects cybernétiques	172
F : Le système et son environnement.....	173
G : Évolution des structures d'un système	174

CHAPITRE III : LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE, FACTEUR DE DYNAMIQUE DES ENTREPRISES. **176**

SECTION 1 : LE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE, GÉNÉRATEUR D'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL ET COLLECTIF.	178
III.1.A. Les mécanismes en œuvre dans le processus d'apprentissage	179
III.1.B. L'apprentissage comme facteur de dynamique des entreprises : une traduction économique	180
III.1.C. Considérer les PQRE comme une technologie émergente	181
III.1.D. L'adoption du changement technologique par les agriculteurs.....	184
III.1.E. Principes théoriques de l'apprentissage collectif dans l'analyse du changement technologique au sein des entreprises	187

SECTION 2 : CONSÉQUENCES DE L'ADOPTION DE L'INNOVATION TECHNIQUE POUR LES ENTREPRISES.	191
III.2.A. Inscription du changement technologique et de l'innovation dans le champ de l'analyse économique	192
A-1 : Différentes perceptions du changement technologique	193
A-2 : L'innovation, concept de base de la dynamique schumpétérienne.....	194
A-3 : Autres approches économiques du changement technique.....	196
A-4 : L'approche évolutionniste de l'innovation	197
A-5 : L'approche de l'innovation centrée sur les rapports avec l'environnement productif	199
III.2.B. Analyse du processus d'innovation de produit pour les PQRE.....	201
B-1 : Les étapes de l'évolution technologique	201
B-2 : Les PQRE : nouveau paradigme technologique ?.....	205
La demande comme moteur du changement.....	205
CHAPITRE IV : ÉMERGENCE D'ORGANISATIONS NOUVELLES POUR LA COMMERCIALISATION DES PQRE	209
A : Le principe de rationalité des agents produisant des PQRE	210
B : Les caractéristiques des entreprises.....	212
C : Présentation théorique des relations inter-entreprises	213
D : La théorie des organisations.....	214
SECTION 1 : TRANSFORMATION DES RELATIONS ENTRE ENTREPRISES SOUS L'EFFET DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE LIÉE AUX PQRE.	217
IV.1.A. Effets de la mise en œuvre d'une production de qualité respectant l'environnement sur l'organisation du Comipy	217
IV.1.B. Exemple d'une entreprise de collecte-stockage engagée dans une démarche de production et de commercialisation de PQRE.....	220
B-1 : Les différentes étapes ayant conduit à l'intégration du changement technologique générateur de PQRE	222
Les motivations de la constitution d'une filière agriculture biologique .	222
B-2 : Les modifications organisationnelles.....	222
B-3 : Les étapes d'apprentissage individuel et collectif	224
B-4 : Les modifications des liens avec l'environnement.....	225
SECTION 2 : MISE EN ÉVIDENCE DES MUTATIONS ORGANISATIONNELLES GÉNÉRÉES PAR LE CHOIX DE PRODUIRE ET COMMERCIALISER DES PQRE DANS LE SECTEUR DES PRODUITS FRAIS.	230
IV.2. L'exemple de Carrefour et du Covapi : une alliance qui dure	231
1 : Le concept de filière qualité chez Carrefour	232
2 : Sélection des fournisseurs	233
3 : Élaboration du cahier des charges.....	234
4 : Engagements sur la charte.....	235
Les relations Carrefour-Covapi.....	235
Des conventions pour structurer les relations entre agents.....	236
L'exigence de certification	236
Élaboration du cahier des charges.....	237

La convention marchande valorisant la production fruitière intégrée	237
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE.....	239
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	<u>240</u>
A : Caractéristiques d'un système économique	240
B : La croissance économique.....	242
C : Développement et progrès technique	245
D : Évolution de la consommation.....	251
E : L'évolution du système productif.....	252
<u>ANNEXE 1 : LA PREMIÈRE RÉFORME DE LA PAC, CADRE D'ÉMERGENCE</u>	
<u>D'UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL.</u>	<u>255</u>
Présentation de la PAC et genèse de la réforme	255
Nouveaux enjeux générés par la réforme.....	257
Les objectifs de la réforme de 1992:.....	257
Les mesures d'accompagnement à la réforme de 1992:	258
<u>ANNEXE 2 : GRILLES D'ENTRETIENS UTILISÉES.....</u>	<u>259</u>
Questionnaire AGRICULTEUR	259
La production de qualité respectueuse de l'environnement ?	259
Questionnaire destiné aux agriculteurs respectant le cahier des charges de la Production Fruitière Intégrée.	259
Questionnaire Covapi GMS:	260
Produits de qualité respectueux de l'environnement	260
Convention Nationale Covapi	261
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>262</u>
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	<u>278</u>
<u>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</u>	<u>284</u>

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Table des tableaux

Tableau 1 : Les risques environnementaux d'origine agricole	12
Tableau 2 : Définitions comparatives de différentes pratiques agricoles	17
Tableau 3 : Évolution du secteur de l'agriculture biologique (1993-2002)	32
Tableau 4 : Évolution des réponses à l'enquête CREDOC sur la consommation de produits biologiques (1996-1997)	34
Tableau 5 : Volume de production certifiée commercialisée (tous produits)	127
Tableau 6 : Taux d'adhésion au programme d'Agrios	141
Tableau 7 : Évolution du chiffre d'affaires des différents signes de qualité	160
Tableau 8 : Bilan céréalier bio simplifié pour l'U.E. en 2000 (unité :1000 t.)	228
Tableau 9 : Bilan céréalier bio de la France entre 1998/99 et 2001/02 (bilans simplifiés en milliers de tonnes)	228

Table des schémas

Schéma 1 : Les quatre types de conventions selon les mondes de production	111
Schéma 2 : Organisation du COVAPI	117
Schéma 3 : Démarche de certification des produits du COVAPI	120
Schéma 4 : Grille d'analyse selon les quatre mondes de production	149
Schéma 5 : Le jeu de la confiance selon Kreps	155

Table des descriptifs

Descriptif 1 : Le fonctionnement de la certification pour les produits agro-alimentaires	162
Descriptif 2 : Le plan Riquois 1998-2002	204