

Article publié dans Sciences de la Société, 1999, n° 46, 173-190  
<http://w3.scsoc.univ-tlse2.fr/>

Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides :  
les effets de la crise dite « de la vache folle » sur la filière viande bovine.

Pierre SANS

Maître de Conférences à l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse  
23, chemin des Capelles - 31 076 TOULOUSE Cedex 3

Guy de Fontguyon

Chercheur INRA des unités LEIAA d'Ivry sur Seine et UREQUA du Mans  
65, boulevard de Brandebourg - 94 205 IVRY SUR SEINE

Résumé :

La crise de l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine, déclenchée en mars 1996, a constitué un choc exogène majeur pour la filière viande bovine française. Les auteurs, en s'appuyant sur des initiatives récentes, montrent comment cette crise a favorisé le développement de nouvelles formes de coordination qui concernent l'ensemble des opérateurs de la filière (y compris les producteurs). Elles s'accompagnent souvent d'une différenciation qualitative des produits (certification de conformité essentiellement) et d'une mise en avant, au niveau des consommateurs, de caractéristiques d'élevage (race, alimentation, bien-être). Une analyse de l'évolution des formes relationnelles et de leurs déterminants au sein de la filière est proposée.

Mots-clés : Formes hybrides, qualité, différenciation, viande bovine, distribution moderne , industrie de transformation.

Summary :

Exogenous shock and hybrid forms: the effect of the « mad cow » crisis on the beef meat supply chain.

The « mad cow » crisis, triggered off in March 1996, has produced a great extern shock on the French beef chain. Using some recent examples, the authors show how the crisis has favoured the development of new co-ordination forms between all stages of the beef chain (producers, processors and retailers). These ones often lead to a product certification. Therefore, when a consumer buy beef meat, he can be aware of the breed, the feeding program and the welfare animal respect. Finally, the authors propose an analysis of the evolution of the multilateral contracts in the supply chain.

Key-words : Hybrid forms, quality, differentiation, beef meat, multiple retail, processing industry.

## **Introduction :**

Diverses études empiriques ont analysé, dans le cadre du courant de l'économie néo-institutionnelle, les différentes formes de coordination à l'oeuvre dans les filières agro-alimentaires : citons les travaux de Knoeber sur la production de volailles industrielles aux Etats-Unis (Knoeber, 1989), de Ménard sur la filière poulet Label Rouge française (Ménard, 1996) et de Philippe et Sauvée dans le secteur de la tomate fraîche (Philippe et Sauvée, 1997). L'ambition de cette contribution est de poursuivre dans la lignée de ces travaux en explorant un nouveau secteur, celui de la viande bovine. Le choix de cette filière se justifie par le fait qu'elle a subi récemment un choc exogène majeur. L'annonce faite en Mars 1996 de la possible transmission à l'homme de l'agent de l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB), a déclenché une crise sanitaire (communément nommée « crise de la vache folle ») fortement médiatisée. Aussi, fallait-il s'attendre à l'émergence d'initiatives visant à rassurer le consommateur sur les caractéristiques du produit qu'il consomme. Cette contribution prend le parti d'analyser l'impact de cette réaction des opérateurs sur les formes relationnelles au sein de la filière.

Pour mener à bien cette analyse, nous adoptons une approche « séquentielle » : dans un premier temps, nous dressons un état des lieux des formes organisationnelles avant le déclenchement de la crise. Puis, en nous appuyant sur des données empiriques, nous dégagons les principales conséquences de la crise de l'ESB sur l'évolution de ces formes et en proposons des éléments d'interprétation dans une optique néo-institutionnelle. Ils permettent de conclure au développement de formes hybrides partenariales étendues à l'ensemble des maillons de la filière.

## **1ère partie : Avant la crise de l'ESB : l'esquisse d'une évolution des formes relationnelles entre l'industrie et le commerce.**

### **1.1 Situation de la filière viande bovine avant la crise.**

Afin de mesurer les effets de la crise de l'ESB, il convient de rappeler succinctement la situation de la filière viande bovine française avant 1996. Le marché de la viande de gros bovins en France est caractérisé par un excédent structurel de l'offre et par une inadéquation entre l'offre nationale et la demande que la distribution formule à l'industrie de transformation. Cette situation conduit à des mouvements d'échanges conséquents au niveau communautaire : la France est ainsi devenue le plus gros importateur de l'Union Européenne alors même que sa production est de plus en plus exportée. Aussi, environ 30% de la consommation française de viande bovine (400 000 Tonnes Equivalent Carcasse sur 1 270 000 TEC) provenait de l'étranger en 1994 (Mainsant, 1996). L'utilisateur principal de cette matière première est la distribution dite moderne (les grandes et moyennes surfaces) qui en absorbe les 2/3 (250 à 300 000 TEC). Le consommateur final, lui, ignore tout de cette situation : il ne dispose généralement d'aucune information sur les caractéristiques du produit qu'il achète, notamment son origine et le type d'animal dont est issue la viande, et ce malgré des initiatives (privées ou collectives) de différenciation des produits.

Par exemple, soucieuse d'éviter une multiplication excessive de marques garantissant l'origine des viandes et leur qualité, l'Interprofession a conçu au début des années 1990 deux marques collectives, l'une pour les artisans bouchers (Boeuf Tradition Bouchère) l'autre pour la distribution moderne (Boeuf Verte Prairie). Le cahier des charges garantit l'origine française, une génétique « race à viande », une alimentation traditionnelle des animaux, la tendreté des

morceaux à griller (Tableau n°1, p 9). La première de ces marques, lancée à l'automne 1992, s'est bien développée : elle constitue en effet un outil intéressant pour enrayer le déclin d'un secteur artisanal très atomisé<sup>1</sup>. En ce qui concerne la distribution moderne la marque "Boeuf Verte Prairie", lancée en janvier 1994, s'est trouvée face à un nombre limité d'enseignes susceptibles d'être intéressées et en situation de concurrence avec des initiatives privées déjà existantes. Dans ce contexte la marque collective a surtout été utilisée pour mener des expériences et ainsi mieux définir la future politique de l'enseigne avant d'engager des coûts irrécouvrables importants sur une marque propre. La généralisation de ce raisonnement constitue un signe avant-coureur du déclin des tonnages vendus par la distribution moderne sous la marque BVP et d'un essor progressif des initiatives propres à chaque enseigne<sup>2</sup>. Ainsi, les hésitations des distributeurs couplées à la faiblesse des moyens publi-promotionnels de la filière expliquent le développement marginal des produits identifiés (de Fontguyon et Sylvander, 1996).

En amont, confrontée à une offre très hétérogène (cette hétérogénéité n'étant pas uniquement due à des problèmes de saisonnalité de l'offre), la distribution moderne développe des structures d'approvisionnement (référencement et achats) qui peuvent s'interpréter comme une tentative de réduction de l'incertitude sur la qualité des marchandises qu'elle achète. Pour ce faire, elle adopte plusieurs schémas organisationnels (Sans, 1996) :

- le premier consiste à référencer de nombreux fournisseurs et à remettre en cause régulièrement les différentes sources d'approvisionnement afin de faire jouer la concurrence. Dans un tel schéma, l'obtention de l'homogénéité des marchandises achetées repose sur deux piliers : d'une part sur la concentration de la plus grande partie des achats sur deux ou trois industriels privilégiés; d'autre part, sur la mise en place d'un cahier des charges très formalisé, précis et dont le respect est étroitement contrôlé (exemple : Auchan).

- le deuxième consiste à créer et à s'efforcer d'entretenir une relation contractuelle privilégiée (exclusive ou non) avec un fournisseur. Les transactions sont aussi encadrées par un cahier des charges, mais ici les engagements réciproques vont au-delà d'un simple respect des clauses du contrat de référencement et des spécifications du référentiel technique. Le distributeur s'engage généralement sur des volumes d'achat (ou sur un pourcentage du chiffre d'affaires de l'industriel). L'échange d'informations est plus développé que dans le cas précédent et les deux parties travaillent conjointement pour améliorer l'efficacité du canal de distribution (exemple : Carrefour).

- enfin, la relation d'intégration amont répond au même objectif que la précédente mais constitue une autre voie pour l'atteindre : la pérennité de la relation est dans ce cas obtenue par l'internalisation de toute ou partie des fonctions de production au moyen d'une prise de participation financière du distributeur dans le capital de son fournisseur. L'exemple le plus abouti en matière de viande bovine est celui d'Intermarché. Ce groupe détient une part significative (34%) du capital de son principal fournisseur, la Société Vitréenne d'Abattage et est son seul client dans le canal de la distribution moderne. Cette volonté affichée par l'enseigne d'indépendants<sup>3</sup> répond à un triple objectif : investir en amont des filières agro-alimentaires les bénéfiques générés par l'activité de distribution (ce qui ne peut être fait dans les magasins dont elle n'est pas propriétaire) ; acquérir des compétences industrielles lui permettant de connaître précisément la décomposition des coûts de production ; fidéliser un réseau de magasins indépendants à un fournisseur (réseau captif) . Cette dernière ambition s'est concrétisée, depuis

---

<sup>1</sup> Certifiée depuis 1997, elle est présente dans environ 2 200 magasins pour un tonnage de 30 000 tonnes.

<sup>2</sup> Certifiée depuis 1997, la marque BVP est présente dans environ 500 magasins pour un tonnage de 10 000 tonnes.

<sup>3</sup> La distribution moderne est composée de groupes intégrés qui détiennent les droits de propriété de leur parc de magasins (Carrefour, Casino, Auchan) et de groupements constitués d'entrepreneurs indépendants ayant acquis le droit d'exploiter une enseigne sur des points de vente leur appartenant (Intermarché, Leclerc, Système U).

1993, par l'exploitation d'une marque commerciale dédiée à Intermarché, mais appartenant à son fournisseur (marque « Jean Rozé - la viande ») dont la diffusion contribue fortement à homogénéiser l'offre de viande bovine en linéaire.

Ainsi, une volonté commune à l'ensemble des distributeurs - réduire l'incertitude sur la qualité des marchandises achetées - se traduit par des formes de coordination entre industrie et commerce différentes. Comment l'expliquer ?

## 1.2 Eléments d'interprétation de la diversité des formes de coordination.

Le rôle des organisations comme mode de support des transactions est longtemps resté ignoré des économistes. Il faut attendre l'article fondateur de R. Coase (Coase, 1937) puis les développements de la théorie des coûts de transaction par O.E. Williamson (Williamson, 1975; Williamson, 1985) pour qu'une alternative à la coordination par les marchés voit le jour. Sous les hypothèses de rationalité limitée - les contrats sont toujours incomplets - et d'opportunisme des agents, Williamson explique que les institutions trouvent leur origine dans les coûts de transaction, c'est à dire les coûts liés à l'échange (coûts induits par la recherche d'un prix, la négociation, le suivi et le contrôle de la transaction). Les attributs d'une transaction - fréquence, incertitude et surtout spécificité des actifs<sup>4</sup> - permettent d'expliquer en partie l'adoption de différentes structures de gouvernance. Selon les auteurs, elles constituent un continuum (Cheung, 1983) ou trois points d'un alignement discret (Williamson, 1991) allant du marché (qui correspond à la forme pure d'externalisation des transactions) à la structure hiérarchique de la firme (internalisation des transactions) en passant par une forme hybride.

Bouvier-Patron définit cette forme hybride comme « une enveloppe de coordination de plusieurs activités complémentaires détenues par des firmes distinctes du point de vue des droits de propriété » (Bouvier-Patron, 1998). Les formes hybrides permettent d'assurer le pilotage de transactions impliquant des firmes autonomes mais fortement dépendantes entre elles de part l'existence d'actifs spécifiques : ces actifs justifient l'existence « des mécanismes de coordination et de contrôle plus puissants que ceux du marché sans pourtant qu'il y ait constitution d'une entité économiquement et juridiquement unifiée » (Ménard, 1997). Ces formes hybrides sont donc une forme intermédiaire de gouvernance qui sacrifie une partie des incitations du marché au profit de la coopération. Leur existence se justifierait par un calcul économique de minimisation des coûts de transaction et des coûts d'organisation. Ainsi, pour Ménard (Ménard, 1996), le déterminisme du choix de la structure de gouvernance uniquement fondé sur les attributs des transactions que propose Williamson est remis partiellement en cause par les formes hybrides. En effet, même si les caractéristiques des transactions sont en faveur d'arrangements de type marché, la multiplication des contrats - par exemple la gestion de contrats multilatéraux entre les acteurs d'une filière agro-alimentaire - rend cette structure inadéquate par les coûts de transaction qu'elle génère. La forme hybride peut dans ce cas constituer un mode de coordination efficace en limitant, à un coût acceptable, les aléas contractuels, c'est à dire l'ensemble des problèmes rencontrés par les agents lors de la négociation et/ou de l'exécution d'un contrat.

---

<sup>4</sup> La spécificité des actifs engagés dans une transaction est définie, pour un utilisateur, par la capacité ou non de les redéployer dans une utilisation alternative, sans qu'il y ait perte de la valeur productive. Williamson en définit six types : spécificité de site, spécificité physique, spécificité des actifs humains (compétences, savoir-faire), spécificité de produit (réputation, marque), spécificité liée à des investissements dédiés, spécificité temporelle (liée à des séquences d'actions non réversibles).

Si l'existence des formes hybrides est désormais admise, la question de leur stabilité se pose (Richardson, 1972 ; Bouvier-Patron, 1993). Peut-il y avoir stabilisation de la forme hybride par la voie contractuelle ou celle-ci ne peut-elle être garantie que par un lien patrimonial? La réponse à cette interrogation conduit à distinguer plusieurs types de formes hybrides et à introduire comme variables discriminantes la durée de la relation et sa qualité, cette dernière dépendant de l'équilibre des pouvoirs entre contractants (pouvoir de négociation client-fournisseur par exemple). Pour illustrer ce propos, et interpréter la diversité des formes relationnelles observées en aval de la filière viande bovine, nous proposons d'utiliser la typologie que Bouvier-Patron a élaborée à partir des développements d'Asanuma (Bouvier-Patron, 1998 ; Asanuma, 1989). Il distingue six modalités relationnelles :

- a) l'achat « spot » tel qu'il pourrait se pratiquer sur un marché immédiat : il correspond aux achats faits par des distributeurs auprès de fournisseurs non préalablement référencés par une centrale d'achat et sans garantie d'une relation durable.
- b) l'achat en sous-traitance « drawings supplied » (DS) pour lequel le client ordonne à un prestataire l'exécution d'une tâche selon un référentiel technique qu'il impose : le distributeur élabore un cahier des charges qui lui est propre et référence - c'est à dire sélectionne - des fournisseurs sur leur aptitude à satisfaire ses exigences. Il s'agit là d'un type de relation déséquilibrée où le pouvoir de négociation du client est supérieur à celui de l'industriel.
- c) l'achat en sous-traitance « drawings approved » : le client octroie une plus grande liberté (notamment dans la phase de conception) au fournisseur, sur la base d'un cahier des charges très général.
- d) l'achat sur catalogue de produits spécifiques, par exemple ceux sur lesquels est apposée une marque à forte notoriété : l'actif spécifique que constitue la marque contribue à augmenter le pouvoir de négociation du fournisseur.
- e) le partenariat défini comme « une relation construite sur la base de la concertation, de la complémentarité d'activités et/ou de compétences [...] dans un horizon temporel long » (Bouvier-Patron, 1998) : il suppose que deux acteurs (au moins) engagé, après une période de négociation, une relation durable qui se construit largement sur la confiance. Elle ne peut s'établir que s'il y a symétrie relationnelle (équilibre des pouvoirs) et si les acteurs sont convaincus qu'ils retireront du partenariat un gain supérieur à celui qu'ils auraient acquis en suivant des stratégies individuelles.
- f) l'intégration verticale.

Cette typologie, qui recouvre l'ensemble des structures de gouvernance - depuis le marché (modalité a) jusqu'à la hiérarchie (f) en passant par différents types de formes hybrides (b,c,d,e) peut être utilement rapprochée de celle qui découle de l'étude empirique présentée précédemment au paragraphe 1.1. Avant la crise de l'ESB, la forme relationnelle la plus fréquente est la sous-traitance DS (b) : le client référence des fournisseurs sur la base d'un cahier des charges. La concentration du secteur de la distribution alimentaire et la forte substituabilité entre fournisseurs (liée à la faible spécificité des compétences détenus par ces derniers) lui confèrent un pouvoir de négociation élevé<sup>5</sup>. Il ne s'agit cependant pas de l'unique modalité rencontrée : certains distributeurs (essentiellement des enseignes d'indépendants) réalisent des achats « spot » (a), sans référencement préalables des fournisseurs ; d'autres, désireux de maîtriser des compétences en amont pour réduire l'incertitude sur les transactions, persistent dans la voie de l'intégration (f). Enfin, quelques groupes pionniers entament une relation de coopération avec leurs fournisseurs dans une optique de partenariat (e), c'est à dire de

---

<sup>5</sup> Lorsque des actifs spécifiques existent (marque, technologie innovante), ce pouvoir faiblit. C'est le cas, dans la viande bovine, pour les produits à marque Charal : l'originalité du concept (conservation sous-vide) et les investissements publicitaires réalisés constituent des freins au changement de fournisseur. On se trouve ici dans une relation de type d (achat sur catalogue).

l'établissement d'un échange équilibré de long terme. Pour conclure cette avant-crise, nous retiendrons deux faits : la diversité des formes relationnelles à l'œuvre dans la filière et la faible participation à celles-ci de son maillon le plus amont, l'élevage.

## **2ème partie : Après la crise, vers une généralisation des formes hybrides de qualité?**

Après avoir présenté les conséquences de la crise de l'ESB sur les attentes des consommateurs de viande bovine et les réactions de la filière en matière d'identification du produit fini, nous montrons comment ce choc exogène a contribué au développement de formes hybrides partenariales étendues à l'ensemble de la filière.

### 2.1 Une nouveau contexte lié à la crise.

Deux effets majeurs de la crise de l'ESB sur la consommation de viande bovine méritent d'être soulignés :

- une crise de confiance des consommateurs pour la viande de bœuf.

Les changements de préférences des consommateurs français vis à vis du boeuf remontent à 1980, avec pour cause principale la prise en compte de recommandations nutritionnelles (Combris, 1996). De même en veau le déclin de la consommation avait débuté en 1968, bien avant les deux campagnes de boycott (Combris et de Fontguyon, 1996). La diminution des quantités de boeuf achetées préexistait donc à la crise et le risque aujourd'hui se situe dans une accentuation de la tendance à la baisse. Le paradoxe de la crise est son absence d'effet sur les ventes de produits laitiers : la suspicion s'est rapidement concentrée sur la viande, illustrant de nouveau la vulnérabilité d'un produit peu transformé et trop peu soutenu au niveau des budgets publi-promotionnels (privés et collectifs).

- un embargo durable sur les viandes britanniques.

Plus généralement on observe une renationalisation des approvisionnements en viande de boeuf des pays de l'Union Européenne. En France, la part relative des viandes importées ne représentait plus que 22% de la consommation totale en 1996 et un peu moins de 20% en 1997 (Source : Ofival). Pour les consommateurs, l'origine géographique devient ainsi un critère clé et une garantie systématiquement intégrée dans les stratégies de démarcation par la qualité.

Confrontée à une situation d'urgence, l'Interprofession française réagit rapidement. Dès le début de la crise, en s'appuyant sur l'identification permanente généralisée des bovins (mise en place depuis 1978), la filière développe la marque collective simple "Viande Bovine Française". Ce logo garantit uniquement l'origine française des viandes (issues d'animaux nés, élevés, abattus en France) et constitue une première réaction de court terme pour freiner la baisse des achats en boeuf (et la hausse des achats de viandes blanches). Dans un second temps, l'Interprofession conçoit la marque collective "Critères Qualité Contrôlés", qui est lancée début 1997 : cette dernière garantit l'origine française, le respect d'une norme française (VF 46001) permettant la valorisation maximale du potentiel de tendreté de la viande, et vise surtout à promouvoir, en les fédérant, les marques qui acceptent le contrôle des allégations avancées par un tiers indépendant. Ce sigle constitue, en quelque sorte, une marque ombrelle recouvrant deux signes officiels de

qualité français<sup>6</sup> dont l'attribution est soumise à la validation, par des institutions sous la tutelle des Pouvoirs Publics (CNLC et INAO<sup>7</sup>), de référentiels techniques. Le contrôle du respect de leur contenu est confié à des Organismes Certificateurs, eux mêmes agréés par la CNLC sur la base d'une norme européenne (EN 45 011) qui garantit leur indépendance, leur compétence, leur efficacité et leur confidentialité.

La mise en place et le développement de ces deux nouveaux identifiants (VBF et CQC) n'est possible que par la maîtrise, par l'ensemble des opérateurs de la filière, d'outils techniques permettant de garantir la traçabilité du produit tout le long de la chaîne alimentaire (la traçabilité étant définie, selon la norme ISO 8042, comme « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées). C'est la diffusion de ces outils qui autorise, en octobre 1997, la mise en place d'un nouvel étiquetage obligatoire des viandes réunissant un nombre d'informations sans précédent mais aussi la naissance d'initiatives novatrices en terme de réassurance du consommateur. Citons pour exemple, l'enseigne Continent qui, en association avec un de ses fournisseurs (Soviba), installe à proximité de ses rayons boucherie des bornes interactives permettant à l'acheteur de connaître l'origine et les conditions de production exactes de la viande qu'il vient d'acheter (nom et adresse de l'éleveur, taille du cheptel, conditions d'alimentation...). C'est la naissance du boucher... virtuel au rayon libre service ! Il faut voir dans ces efforts de communication à destination du consommateur final, la volonté de sortir de l'anonymat le produit viande bovine, en recréant un « acte de prescription » tel qu'il existait chez un boucher détaillant.

Ce foisonnement d'initiatives, échafaudées en quelques mois, conduit à un changement significatif en matière d'identification de la viande bovine. On constate une croissance soutenue des tonnages commercialisés en particulier au niveau de la certification de conformité produit (Tableau n°2). La démarcation par la qualité avec contrôle par un tiers expert représenterait ainsi en 1997 entre 15 et 20% des ventes au détail en boeuf frais, soit un segment de marché qui n'a plus rien de marginal .

Tableau 2 : Evolution des ventes de viande bovine en label rouge et certificat de conformité.

<b>en tonnes équivalent carcasse</b>	1993	1996	1997
Label Rouge	14 100	17 800	21 000
Certificat de Conformité	début	27 900	137 000

Source : Cerqua, Cepral et estimations personnelles.

<sup>6</sup> Label rouge et Certification de Conformité Produit.

<sup>7</sup> Commission Nationale des Labels et de la Certification (Direction Générale de l'Alimentation - Ministère de l'Agriculture) et Institut National des Appellations d'Origine.

## 2.2 Le développement des formes hybrides partenariales étendues à la filière.

Nous avons souligné, dans la première partie, la diversité des modalités relationnelles liant les distributeurs et les industriels de la transformation. Parmi celles-ci, la forme partenariale pré-existe à la crise sous une forme que nous qualifierons d'expérimentale.

En effet, dès 1992, le groupe Carrefour s'engage dans la construction d'un schéma d'approvisionnement qu'il nomme « Filière Qualité »<sup>8</sup>. Il consiste à passer des contrats avec des partenaires commerciaux situés à chaque niveau d'un processus de production (producteurs et transformateurs) qui s'engagent à travailler avec l'enseigne de façon durable. A la mi 1993, la Filière Qualité Race Normande (FQRN) est créée : elle fonctionne sur la base d'un accord tripartite entre une association d'éleveurs de vaches normandes, un abattoir (Sovico-Coutances puis Socopa) et le distributeur. Le projet de l'enseigne en matière de viande bovine est clairement exprimé : il s'agit de fournir 100% des besoins de tous les magasins situés dans un bassin de production avec une viande d'une race particulière (un bassin - une race). Carrefour reproduit donc quasiment à l'identique de 1994 à 1997 sa FQRN dans d'autres régions et avec d'autres races. De nouvelles filières bovines sont ainsi créées entre 1994 et 1997 à partir d'autres races. Réunies, elles représentent un tonnage d'environ 40 000 tonnes. Relayées par un important plan de communication, elles contribuent à la construction de l'image qualitative de cette enseigne : en effet, la mise en place de ces filières est un moyen de limiter l'autonomie des chefs de rayon en matière d'approvisionnement et constitue de fait un excellent outil d'homogénéisation de l'offre présentée aux consommateurs.

Fin 1996, le groupe Promodès lance à son tour *Elevages de France*. Construite selon un schéma très voisin, cette initiative n'a cependant pas les mêmes ambitions. Elle n'a pas vocation à remplacer l'offre standard (le fond de rayon), comme dans le cas précédent, mais à segmenter l'offre du rayon libre service des hypermarchés Continent. Elle représente actuellement, un volume limité (4 000 tonnes). A terme, *Elevages de France* devrait représenter au plus 20 à 25% du chiffre d'affaires généré par la viande bovine.

Si les objectifs divergent quelque peu, les principes de construction de ces filières contractuelles sont les mêmes. Elles fonctionnent sur la base d'accords tripartites entre un ou des groupement(s) (ou association(s)) de producteurs, un transformateur et un distributeur. Ainsi Carrefour constitue, pour chacune de ses filières, des associations regroupant l'ensemble de ses partenaires qui sont des lieux d'échange entre les opérateurs. Elles permettent par exemple de travailler « à livre ouvert » c'est à dire d'obtenir une transparence des coûts à tous les niveaux de la filière. Le distributeur s'engage alors à acheter des bêtes entières sur la base d'un cahier des charges précis qu'il propose et qui peut être négocié avec ses partenaires. Ce référentiel technique définit les caractéristiques des animaux éligibles (races, types de bovins, conformation engraissement), le système de production ainsi que le traitement subi par la viande au cours du processus de transformation (notamment le ressuage et la maturation). Le tableau 1 présente les principaux éléments des cahiers des charges *Filière Qualité* (Carrefour) et *Elevages de France* (Promodès).

---

<sup>8</sup> Actuellement, 60 Filières Qualité Carrefour fonctionnent : elles concernent des produits animaux et végétaux, transformés ou non.



En conclusion, le déclenchement de la crise dite « de la vache folle » a conforté le développement des formes hybrides partenariales. Analysons désormais, dans une optique néo-institutionnelle, les motivations qui poussent certains acteurs de la filière à choisir cette voie et les conditions de leurs réussites.

### 2.3 Pilotage des formes hybrides : autorité, adaptation et partage de la rente

Nous avons vu que l'ESB était responsable d'une crise de confiance majeure envers la viande bovine et, par extension envers les pratiques des acteurs de la filière. Nous montrons comment l'émergence de formes hybrides, collectives ou privés (c'est à dire initiées par un agent ), trouvent leur ancrage dans la restauration de cette confiance.

De fait, la crise de l'ESB tend à conférer à la viande bovine un statut de « bien d'origine », dans l'acception donnée par Ruffieux et Valceschini (Ruffieux et Valceschini, 1996), c'est à dire « d'un bien pour lequel la qualité perçue par les consommateurs passe par une connaissance de l'activité de production » : avec le développement des libres-services des grandes surfaces, l'écran que constituait l'artisan boucher s'est rompu et le consommateur veut désormais être informé des caractéristiques d'élevage de la « matière première », le bovin sur pied. Parallèlement la mise en place du processus de normalisation que nous avons décrit précédemment, modifie la perception que l'acheteur a de certains attributs du produit : ainsi, la tendreté de la viande, premier critère de satisfaction ou d'insatisfaction du consommateur, est par essence une « caractéristique d'expérience » c'est à dire qu'elle ne peut être identifiée qu'après la destruction du produit. La garantie du respect d'un temps minimum de maturation, celle-ci étant corrélée positivement à la tendreté - contribue à conférer à cette dernière le statut de « caractéristique de recherche » c'est à dire d'un attribut identifiable avant l'achat.

Il faut cependant insister sur le fait que les efforts mis en oeuvre par les agents de la filière ne génère un surplus d'utilité pour l'acheteur final que s'ils sont médiatisés et crédibles. Ces impératifs expliquent l'intervention croissante de formes hybrides de coordination, collectives notamment. Nous avons souligné le rôle majeur joué par l'Interprofession bovine dans la définition et le contrôle des conditions d'utilisation de deux logos *ad hoc*, le VBF et CQC. Nous avons également mentionné l'intervention des Organismes Certificateurs dans la gestion des garanties officielles de qualité françaises. Comme le note Sylvander (Sylvander, 1997) citant Eymard-Duvernay (Eymard-Duvernay, 1993), cette « institution collective qui établit des règles de qualité, se donne les moyens du respect de ses règles [...] et permet aux marchés de se constituer et de fonctionner », sans qu'aucune des parties ne prédomine. Son autorité lui est conférée par une reconnaissance des pouvoirs publics (agrément). Les conditions de celle-ci, basées sur l'indépendance, la capacité d'expertise et la fiabilité des contrôles, lui confèrent une crédibilité qui est essentielle pour donner confiance à l'acheteur final, le consommateur. Placé dans une situation d'asymétrie d'information - car la plupart des qualités attendues du produit ne sont pas perceptibles *ex-ante* - il trouve dans ces constructions un signal de différenciation du produit et, par la même, une aide à sa décision d'achat. L'intervention de ces forme hybrides, comme le souligne Mazé (Mazé et al., 1997) « correspond à des situations où il est nécessaire de contrecarrer une incertitude induite par des caractéristiques de confiance » (par exemple l'origine) « ou par des phénomènes mal connus (aussi bien par les consommateurs que par les producteurs) et mettant en cause la santé » (c'est le cas dans la crise de l'ESB). C'est ainsi que, malgré la notoriété de leurs enseignes, les groupes Carrefour et Promodès ont choisi de renforcer la crédibilité de leurs schémas (cf. 2.2) en les plaçant sous le contrôle d'un organisme

indépendant reconnu dans le cadre d'un signe officiel de qualité, la certification de conformité produit.

Si elles font intervenir des formes hybrides reconnues par les Pouvoirs Publics, ces démarches n'en demeurent pas moins des initiatives privées, impliquant plusieurs agents à différents maillons de la filière. La coordination des transactions entre ces multiples acteurs (des centaines de producteurs, quelques industriels et un distributeur) suppose l'instauration d'un ordre privé entre des entités autonomes. Il se met en place par le biais de l'autorité c'est à dire «la délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous-classe de leur domaine d'action» (Ménard, 1997). Selon Ménard, son exercice repose sur quatre modalités (de la plus lâche à la plus formelle) : l'influence qu'exercent certaines entités sur d'autres (pour des raisons historiques, des raisons de compétence, des raisons de connivence), la confiance, le leadership et la création d'une institution formelle *ad hoc*, privée ou publique. C'est cette dernière modalité qu'a choisi Carrefour pour gérer ses Filières Qualité. Il crée en effet une association pour chaque bassin de production où sont représentés l'ensemble des acteurs et qui agit comme une petite interprofession locale encadrant les contrats signés par chacune des parties. Le choix de cette modalité est conforme aux développements de Ménard qui suggère que le recours à ce « gouvernement privé », traduction d'un durcissement de l'autorité, se justifie lorsque l'incertitude croît (Ménard, 1997). Cette dernière est élevée dans le cas de la viande bovine en raison du grand nombre d'acteurs (qui multiplie le risque de comportements individuels opportunistes) et de la difficulté de la mesure de la qualité du produit, source majeure d'aléa contractuel (Cheung, 1983). Elle tient à la fois à l'utilisation d'indicateurs de qualité imparfaits ou subjectifs et à une imprécision des mesures liées à l'hétérogénéité des biens (Mazé, 1998). La réduction de l'incertitude justifie la mise en œuvre de formes hybrides où l'autorité est renforcée et donc la création d'institutions *ad hoc*. Leur légitimité est conférée par l'agrément explicite des partenaires qui résulte d'un consentement mutuel.

Dans l'exemple que nous avons développé, celui des associations de bassin, on retrouve les caractéristiques des contrats de la forme hybride à savoir « l'existence de clauses d'adaptation et de contrôle qui visent à protéger les partenaires des risques de comportements opportunistes [...] favorisés par la dépendance bilatérale (par exemple, le hold-up de la rente par une des parties » (Ménard 1997). Le support d'exercice de l'association est constitué par des référentiels techniques qui lient les contractants. Ils prévoient les plages de variation tolérables pour les principales variables-clés, comme le prix et les critères de qualité (zones de tolérance citées par Ménard). Ces cahiers des charges ne sont cependant pas figés. En effet, l'apparition de situations non prévues lors de la rédaction des contrats (*ex ante*) peut conduire, après révélation des informations au sein de l'association, à des ajustements (par exemple une modification des fourchettes de poids des carcasses lorsque les taux de déclassement sont jugés trop importants). Par ailleurs, ce « forum » que constitue l'association doit permettre de sortir des conflits notamment lorsqu'un choc exogène (perturbation de l'environnement) débouche sur une situation nouvelle : l'association ayant connaissance de la décomposition des coûts (principe de transparence) peut décider d'une grille de répartition des surcoûts, liés à une pénurie de la matière première par exemple, entre l'ensemble de ses membres.

Outre les fonctions que nous venons d'envisager, l'autorité - ici l'institution *ad hoc*, doit régler la question du partage de la rente que les opérateurs attendent de la coopération et qui justifie leur engagement. Comme le souligne Ménard, il s'agit d'un problème complexe car les résultats induits par la coordination sont imprévisibles et « qu'il est difficile sinon impossible d'estimer

*ex-ante* les contributions respectives des partenaires au résultat de l'action » (Ménard, 1997). Pour assurer la gestion privée de cette rente, des mécanismes incitatifs, destinés notamment à prévenir des comportements opportunistes de certains contractants sont nécessaires. Ménard propose une dichotomie entre des incitations liées à des données observables (rémunération selon les performances de chacun des éleveurs par exemple) et des incitations associées à des éléments non observables. C'est ce dernier type d'incitation qui est actuellement utilisée au sein des associations de bassin : une prime de l'ordre de 2 à 2,5 F/kg carcasse est versée par le distributeur aux associations de bassin pour tout animal conforme aux cahiers des charges. Celles-ci la redistribuent ensuite selon des modalités préalablement définies<sup>9</sup>. Devant le grand nombre d'agents (surtout pour le maillon élevage) et la difficulté à apprécier la contribution relative des différents partenaires à la création de la rente, Le distributeur opte pour une « rémunération d'équipe », l'autorité se chargeant de la répartir selon des règles internes qui sont issues d'un compromis.

L'objectif de cette deuxième partie était, rappelons le, d'analyser l'effet d'un choc exogène sur les formes relationnelles au sein de la filière viande bovine. Aussi est-il utile de reprendre la typologie de Bouvier-Patron pour montrer l'évolution entre les situations d'avant et d'après crise. Deux traits dominant à notre sens :

- une généralisation des formes hybrides et, en leur sein, un développement de la forme partenariale.

S'il est vrai que la forme « spot » (a) et l'intégration verticale (f) persistent, la part qu'elles représentent dans l'approvisionnement de la distribution moderne est en recul. Par ailleurs, parmi les formes hybrides, le partenariat se développe même si la modalité « drawing supplied » (b) domine encore. Il est cependant trop tôt pour conclure à la généralisation de cette modalité, et ce pour deux raisons : en premier lieu, le partenariat implique une phase d'apprentissage mutuel (Bouvier Patron, 1995) dans un horizon temporel de long terme. Les premières expériences ne datant que des années 1992-1993, la prudence s'impose. Enfin, parce que certains signes (par exemple l'absence de transparence sur les marges commerciales du distributeur) laissent à penser que l'équilibre de la relation n'est pas total même si le pouvoir des fournisseurs s'est notoirement renforcé. Ce déséquilibre persistant conjugué à une faible spécificité des actifs de l'amont de la filière - les éleveurs - constituent des points de fragilité de cette forme hybride, ces acteurs pouvant se désengager sans avoir à subir des coûts irrécouvrables (sunk costs) élevés.

- une extension des formes hybrides à l'ensemble des acteurs de la filière.

Avant la crise, le distributeur avait pour seul interlocuteur l'industriel de la transformation. Désormais, les formes relationnelles hybrides impliquent l'ensemble des maillons. Ils mettent au premier plan l'élevage et donc les producteurs. Ceux-ci sont responsabilisés en ce qui concerne leurs pratiques et les organisations de production (groupements ou associations) assurent désormais une partie de la fonction de « fléchage » commercial des animaux. L'abatteur voit donc son rôle modifié : sa fonction de tri porte essentiellement sur le contrôle de la conformité des carcasses aux spécifications du cahier des charges.

## **Conclusion :**

---

<sup>9</sup> Généralement, 1F à 1,5F/kg sont reversés aux éleveurs.

La crise de l'ESB a indiscutablement conforté la volonté de la distribution moderne de réduire l'incertitude sur un produit qui reste essentiellement agricole. La mise en place des stratégies de coordination verticale que nous avons étudiées en est la traduction. Elles se caractérisent par le développement des formes hybrides de qualité (partenariat) avec une extension à des acteurs jusqu'alors non impliqués (responsabilisation forte de l'amont).

Si ces schémas d'approvisionnement novateurs mis en place par une partie de la grande distribution ont permis une sécurisation provisoire des approvisionnements, ils n'ont pas simplifié le problème d'adéquation de l'offre à la demande (en volume). Cette inadéquation justifie en partie la création d'institutions *ad hoc* chargées de définir le produit (élaboration du cahier des charges) et d'établir les règles de la coopération : partage de la rente, règlement des conflits, modalités d'adaptation sous peine de comportement opportuniste de l'une des parties (par exemple par une modification de critères du référentiel technique lorsqu'une demande excessive pour certains types d'animaux est à l'origine de tension sur les prix). Aussi, la question de la reproductibilité de ce type de formes hybrides se pose. La filière viande bovine fonctionnait, et fonctionne encore en grande partie, sur un système de cueillette. Il semble difficile, compte tenu de la longueur du cycle de production, de basculer à plus grande échelle vers une « gestion planifiée » des flux d'animaux sans subir des phases récurrentes d'inadéquation de l'offre à la demande, ou même d'envisager l'apparition d'actifs spécifiques dans les exploitations liées à un distributeur.

Cette volonté de réduire l'incertitude quant à la qualité des marchandises achetées, propre au distributeur avant la crise de l'ESB, concerne désormais aussi l'acheteur final qu'est le consommateur. Elle justifie l'émergence de multiples initiatives qui ont profondément modifié le paysage des différenciations par la qualité en matière de viande bovine. Au niveau de l'ensemble de la filière, le choix collectif de la traçabilité, concrétisée par un standard obligatoire d'étiquetage depuis octobre 1997 a été fait. Vis à vis de ce socle commun, des distributeurs choisissent ou ont déjà choisi d'informer davantage les consommateurs car ils estiment que leur offre en viande bovine, ou tout au moins une partie de celle-ci, se distingue suffisamment de l'offre des concurrents sur deux plans : la qualité sensorielle de la viande d'une part, l'origine des viandes d'autre part, en concentrant leurs approvisionnements sur une région et/ou une race, répondant ainsi à une attente forte des consommateurs.

Ainsi, la viande bovine nous semble constituer un terrain fécond pour analyser l'évolution des formes relationnelles au sein d'une filière. Un puissant choc exogène a conduit au développement des structures hybrides et à une évolution de la part relative de chacun des types au profit des formes hybrides de qualité. Une question mérite cependant d'être posée : qu'en sera-t-il dans quelques mois ou années lorsque les effets de la crise se seront estompés? En d'autres termes, peut-on considérer qu'il s'agit d'une politique durable de partage de la rente ou seulement d'une incitation passagère, destinée à structurer la filière, l'objectif final étant d'implanter une « marque de distributeur » au rayon boucherie ? Seul l'avenir nous le dira...

## Bibliographie :

Asanuma (B.), 1989, « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill », *Journal of the Japanese and International Economies*, p. 1-30.

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, p. 7-40.

Bouvier-Patron (P.), 1995, « Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client-fournisseur », *Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation*, W, n°2, p. 51-68.

Bouvier-Patron (P.), 1998, « Les formes relationnelles entre les enseignes de grande distribution et leurs fournisseurs », *Economie rurale*, n° 245-246, p 69-74.

Cheung (S.N.), 1983, "The contractual nature of the firm", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 1, p. 1-22.

Coase (R.), 1937, "The nature of the firm", *Economica*, vol. 2, n° 1, p. 386-405.

Combris (P.), 1996, "Viande de boeuf : les préférences des consommateurs ont changé au début des années 1980", *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.

Combris (P.), de Fontguyon (G.), 1996, "Le déclin de la viande de veau depuis 1968 est largement indépendante des campagnes de boycott", *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.

de Fontguyon (G.), Sylvander (B.), 1996, "Traçabilité et démarcation par la qualité dans la filière viande bovine", *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.

Eymard-Duvernay (F.), 1993, "La négociation de la qualité", *Economie rurale*, n° 217, p. 12-17.

Knoeber (C.R.), 1989, "A real game of chicken : contracts, tournaments and the production of broilers", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 5, n° 2, p. 271-292.

Mainsant (P.), 1996, "La grande distribution utilise peu la production bovine française", *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.

Mazé (A.), 1998, "Coûts de transaction et organisation de la production : quels contrats pour l'avenir dans le secteur de la viande bovine", 56ème séminaire de l'AEEA *L'avenir à long terme du secteur de la viande bovine*, Paris, 26-27 février, p. 367-373.

Mazé (A.), Valceschini (E.), Landais (E.), 1997, "La crédibilité des repères de qualité dans le contexte de l'ESB : à propos de l'origine et de la traçabilité de la viande bovine", Dossier *Encéphalopathies Spongiformes Subaiguës Transmissibles - Contribution de l'INRA*, p. 39-44.

Ménard (C.), 1996, "On clusters, hybrids, and other strange forms : the case of the French poultry industry", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 152, p. 154-183.

Ménard (C.), 1997, "Le pilotage des formes hybrides", *Revue économique*, vol. 48, n° 3, p. 741-750.

Philippe (F.), Sauvée (L.), 1997, "Coordination efficiency : proposals for a framework. An illustration with the fresh tomato sector in France", Conférence *Vertical relationships and coordination in the food system*, Piacenza, 12-13 juin.

Richardson (G .B.), 1972, « The organization of industry », *Economic Journal*, n° 82, p. 883-896

Ruffieux (B.), Valceschini (E.), 1996, "Biens d'origine et compétence des consommateurs : les enjeux de la normalisation dans l'agro-alimentaire", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, p. 133-146.

Sans (P.), 1996, « Relations verticales et pouvoir au sein du canal de distribution : le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine française dans ses rapports avec la distribution moderne », Thèse d'Université en Sciences Economiques, Université de Toulouse 1, 270 p.

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

Williamson (O.E.), 1975, *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.

Williamson (O.E.), 1985, *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.

Williamson (O.E.), 1991, "Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 269-296.

Tableau 1 : Principaux éléments des cahiers des charges *Filière Qualité* (Carrefour), *Elevages de France* (Promodès) et *Boeuf Verte Prairie*.

Volet	Filière Qualité - Carrefour	Elevages de France - Promodès	Boeuf Verte Prairie
Races	6 races allaitantes et mixtes (Charolaise, Limousine, Blonde d'Aquitaine, Abondance, Normande, Montbéliarde)	2 races allaitantes actuellement (Charolaise, Limousine)	Races allaitantes
Alimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sevrage au pis (&gt; 5 mois)</li> <li>• alimentation à base de fourrages et aliments complémentaires (liste positive fermée)</li> <li>• interdiction de toute protéine d'origine animale sauf issues de produits laitiers</li> <li>• pâturage &gt; 5 mois/an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sevrage au pis (&gt; 4 mois)</li> <li>• alimentation à base de fourrages et aliments complémentaires (liste positive fermée) pour &lt; 25% MS totale de la ration</li> <li>• interdiction de toute protéine d'origine animale sauf issues de produits laitiers</li> <li>• pâturage &gt; 6 mois/an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sevrage au pis (&gt; 4 mois)</li> <li>• alimentation à base d'herbe et de produits d'origine végétale (95% minimum de la MS totale de la ration)</li> <li>• interdiction des produits d'origine animale sauf lait et produits laitiers.</li> <li>• pâturage &gt; 5 mois/an</li> </ul>
Carcasses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femelles (28 mois-12 ans) Boeufs (30-48 mois)</li> <li>• Femelles : &gt; 320 kg carcasse (Charolaise, Limousine)</li> <li>• Conformation : E-U-R</li> <li>• Engraissement : 2-3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes vaches (&lt; 6 ans), vaches adultes (&gt; 6 ans), Génisses (&lt;36 mois), JBB (15-26 mois)</li> <li>• Femelles : 340-480 kg (Charolaise), 280-400 kg (Limousine), 340-480 (Blonde d'Aquitaine)</li> <li>• Conformation : E-U-R</li> <li>• Engraissement : 2-3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génisses, Vaches (3-5 ans et 5-10 ans), bœufs (28 à 48 mois)</li> <li>• Génisses : 300 kg carcasse, Vaches (3-5 ans) : &gt;310 kg, Vaches (5-10 ans) : &gt;340 kg, Boeuf : &gt;330 kg</li> <li>• Conformation : E-U-R</li> <li>• Engraissement : 2-3</li> </ul>
Maturation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 jours minimum pour pièces à griller et à rôtir (muscles sous-vide) sauf filet, hampe, onglet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 jours minimum pour pièces à griller et à rôtir (muscles sous-vide) sauf filet, hampe, onglet</li> <li>• 7 jours minimum en carcasse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 jours minimum pour pièces à griller et à rôtir (muscles sous-vide) sauf filet, hampe, onglet</li> <li>• 7 jours minimum en carcasse</li> </ul>
Caractéristiques communicantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viande de race X</li> <li>• Bovins nés, élevés et abattus en France</li> <li>• Maturation pendant au moins 12 jours (sauf filet, hampe, onglet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animaux de race X, nés et élevés en France</li> <li>• Animaux élevés au pré*, alimentation contrôlée à base d'herbe et de fourrage <i>* aussi longtemps que la richesse du pâturage et les conditions climatiques le permettent</i></li> <li>• Tendreté garantie par 12 jours minimum de maturation (morceaux à griller ou à rôtir)</li> <li>• Viande issue d'animaux sélectionnés et contrôlés de l'élevage au lieu de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animaux de races à viande</li> <li>• Animaux nés, élevés et abattus en France</li> <li>• Maturation 7 jours minimum pour la tendreté</li> <li>• Identification de l'élevage jusqu'au magasin.</li> </ul>