Naissance et croissance d'une initiative locale pour la mise en marché de produits de qualité

Autor(en): **Réviron, Sophie**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]**

Band (Jahr): **- (2004)**

Heft 2

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-966637

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Naissance et croissance d'une initiative locale pour la mise en marché de produits de qualité

Sophie Réviron, Institut d'économie rurale (EPFZ), Lausanne

En réponse aux incertitudes et aux difficultés des marchés conventionnels, de multiples initiatives se créent dans les régions pour mettre en marché des produits différenciés de qualité, souvent sur des circuits courts. La transformation de ces groupes locaux en "alliances" est un parcours difficile mais indispensable pour assurer la pérennité de l'initiative. Ce papier a pour objet d'analyser les différentes étapes de cette construction. Il s'appuie sur les résultats récents des projets de recherche Européens DOLPHINS[1], SUS-CHAIN[2] et TRUC[3] , qui associent des économistes et des sociologues ruraux. L'Economie néo-institutionnelle propose des concepts très puissants pour comprendre pourquoi et comment des acteurs construisent des "alliances". La Sociologie apporte un éclairage complémentaire qui prend en compte les objectifs non-économiques, les valeurs partagées par les membres, les relations qui les lient et leurs attentes vis-à-vis de l'organisation.

La première partie présente le processus général qui conduit d'un groupe local à une alliance. La deuxième partie analyse les conditions de naissance d'un groupe local et en montre les limites. La troisième partie présente les structures organisationnelles «possibles», au regard des coûts de transaction et le fonctionnement d'une alliance. Il montre les bénéfices de l'organisation collective pour les producteurs, comparée à des solutions alternatives. Cette présentation générale est illustrée par le cas de la viande d'alpage du Val d'Hérens.

---

[1] DOLPHINS: European Union Concerted Action Grant QLK- 5-2000-00593: "Development of Origin Labelled Products: Humanity, Innovation and Sustainability".

[2] SUS-CHAIN: Marketing Sustainable Agriculture: an analysis of the potential role of new food supply chains in sustainable rural development".

[3] TRUC: European Union accompanying measure QLAM-2001-00025: "Transforming Rural Communication".

1. Le processus de construction d'une initiative locale: du groupe de discussion à la constitution d'une «alliance»

Toutes les études conduites en Europe sont unanimes: une initiative locale naît de la volonté des acteurs qui la composent. Bien sûr, des institutions externes (instituts de recherche, administrations régionales, chambres d'agriculture) peuvent jouer un rôle essentiel de mise en évidence des besoins latents et d'animation des groupes de professionnels. Mais si les acteurs ne voient pas l'intérêt d'une organisation collective et n'en prennent pas le leadership, l'échec est prévisible à plus ou moins long terme. Ceci est lié à la nécessité pour les acteurs d'abandonner une situation existante, avec tous les risques personnels et patrimoniaux que cela comporte, pour une nouvelle organisation. Une initiative locale, le plus souvent, ne se construit pas sur un vide d'organisation mais doit être préférée par un acteur à son circuit de vente ou d'achat actuel.

Les cas étudiés dans les projets Européens pré-cités permettent de mettre en évidence des régularités dans le processus de construction, validées sur des initiatives ayant déjà une longue vie, telles les alliances de produits AOC mais également observées sur des initiatives beaucoup plus récentes pour la mise en marché de produits de l'agriculture durable. Notre échantillon couvre ainsi différents stades du cycle de vie. Une initiative naît d'un groupe de discussion, souvent informel et inscrit dans le provisoire. Cette phase de cristallisation est indispensable car elle définit le socle social du projet futur commun. Mais pour réussir, le groupe de discussion local doit effectuer une mue essentielle, pour devenir une «alliance», qui a statut d'institution formelle et pérenne.

1.1 Définition du terme «alliance»

Le terme "alliance stratégique" est classique en Economie Industrielle. Il est défini par Dussauge et Garette [1999] comme «une association entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que:

- de mettre en oeuvre ce projet ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité;
- de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent».

Ce terme "alliance" a été jusqu'à présent utilisé pour les alliances horizontales, de type joint venture, lorsque le développement ou le transfert de technologies est l'enjeu. Nous avons proposé d'étendre ce terme aux "alliances verticales", du fait de la pertinence de la définition [Réviron et Chappuis, 2003].

Une alliance verticale permet à ses membres de conserver leur autonomie financière, d'être propriétaires de leurs actifs, de bénéficier d'une marge de manoeuvre technique dans la limite du cahier des charges commun. Ils gardent la liberté de choisir leurs partenaires, la seule contrainte étant qu'ils appartiennent à l'alliance. L'organisation se caractérise par un management participatif et démocratique où les partenaires ne sont pas en rapport d'autorité. Elle offre à ses membres des économies d'échelles par l'accès à des services que leur petite taille leur interdirait, techniques (du contrôle qualité jusqu'à l'acquisition d'actifs communs) ou commerciaux (plan marketing, accès à de nouveaux clients et marchés). Mais elle va au-delà d'une société de services dans la mesure où les membres doivent choisir leurs partenaires commerciaux à l'intérieur de l'alliance. Une alliance mêle ainsi de façon très originale concurrence et collaboration, et relève ainsi d'une forme intéressante de co-opétition [au sens de Nalebuff et Brandenburger, 1996].

Ces structures organisationnelles sont, au regard de la théorie néo-institutionnelle, des structures de gouvernance appartenant à la famille des "formes hybrides". Les formes hybrides sont une troisième voie d'organisation, entre marché spot et intégration verticale [Williamson, 1985, 1991]. La famille des formes hybrides regroupe des organisations très diverses, telles les franchises, les joint-ventures, les réseaux d'entreprises, les marques collectives, les partenariats.... Derrière cette diversité, apparaissent de fortes parentés, mises en évidence récemment par Ménard [2004]. L'auteur distingue des bénéfices attendus par la construction d'une forme hybride, qui justifient les coûts de transition nécessaires à la mise en place:

- «pooling» (mettre en commun des ressources et de nouvelles compétences);

- «contracting» (établir de nouvelles formes d'engagements et de contrats);
- «competing» (construire de nouvelles formes de concurrence).

En contrepartie, Ménard met en évidence des risques liés notamment à la mise en commun de la réputation et à l'accroissement de la dépendance mutuelle. Plus les investissements communs sont élevés, plus ces risques sont élevés, plus l'organisation doit veiller à construire des outils (notamment contractuels) pour éviter les conduites opportunistes.

1.2 Schéma général

Le graphique ci-après présente le processus général de développement d'une alliance de mise en marché d'un produit de qualité.

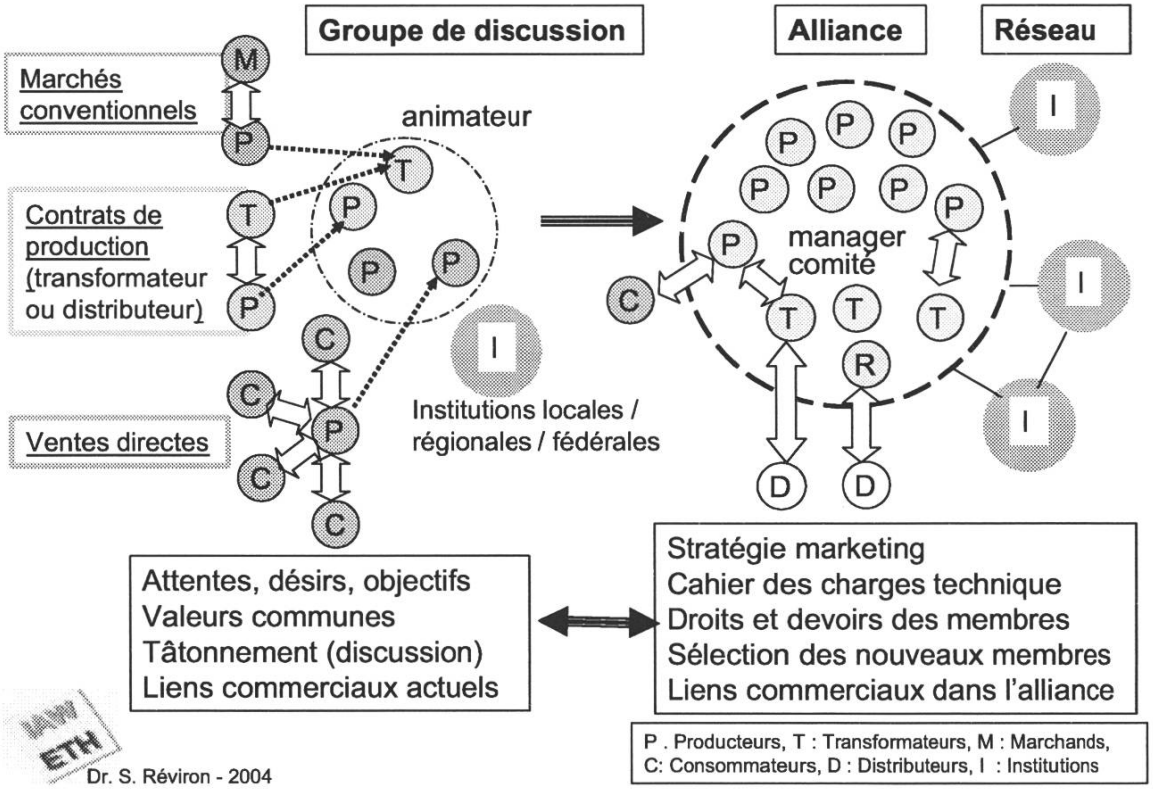


Figure 1: Transformation d'un groupe de discussion en une alliance stratégique pour la mise en marché d'un produit de qualité

A gauche, un schéma classique de commercialisation des produits agricoles. Les acteurs ont une stratégie de vente individuelle. Chacun d'en-

tre eux a choisi un système de marché et est en relation avec des partenaires commerciaux, localisés dans la région ou non. Nous identifions trois grands types de circuits de vente: marchés conventionnels, contrats de production, ventes directes. Chaque producteur produit une qualité correspondant à son système de marché.

Un évènement catalyseur, à chaud (situation de crise) ou à froid (à l'initiative de leaders, d'un acheteur, d'institutions locales ou régionales, d'instituts de recherche...), conduit à la mise en route d'un groupe de discussion local. Ce groupe est invité et aidé par un "animateur" bénévole ou extérieur. Des institutions locales ou régionales (communes, fédération de producteurs, administrations cantonales, stations de recherche...) apportent souvent un encouragement et un soutien. Le groupe a pour objet de susciter un dialogue novateur entre les membres du groupe mais ceux-ci ne changent rien à leurs habitudes commerciales ou bien ne tentent que de petites opérations pilote.

Le groupe de discussion doit se transformer en alliance pour mener un projet commun de construction d'un produit et de sa mise en marché. La mue est considérable, car il faut constituer une institution formelle capable de durer, de définir une stratégie technique (quels types de produits, quel mode de production) et de définir une stratégie commerciale (quels consommateurs, quelle stratégie marketing). Les partenaires doivent choisir de nouveaux partenaires commerciaux dans l'alliance, si leurs partenaires actuels n'y sont pas. Les coûts humains et financiers de mise en place sont importants.

Le fonctionnement d'une alliance est démocratique avec des structures de prise de décision collégiales (collèges par famille, comité) mais ne peut le plus souvent fonctionner par bénévolat. Un manager indépendant des membres doit être recruté, avec un profil très particulier (voir point 3.3).

Une alliance permet de mobiliser des institutions (notamment régionales) et d'entrer dans des alliances de plus grande taille, pour rechercher des synergies en matière de promotion, de recherche ou politiques. La constitution de ce réseau peut être très efficace, à condition que l'alliance soit capable d'avoir sa propre force interne, car les institutions ne peuvent remplacer les acteurs.

1.3 Illustration par le cas de la viande d'alpage du Val d'Hérens

Dans le cadre du projet Européen IMALP[4] d'une part et d'un mandat de collaboration avec l'Etat du Valais d'autre part, notre Institut est impliqué dans une réflexion sur l'opportunité de construire une/des filière(s) de viande de qualité (bovine et ovine) dans le Val d'Hérens et plus généralement en Valais.

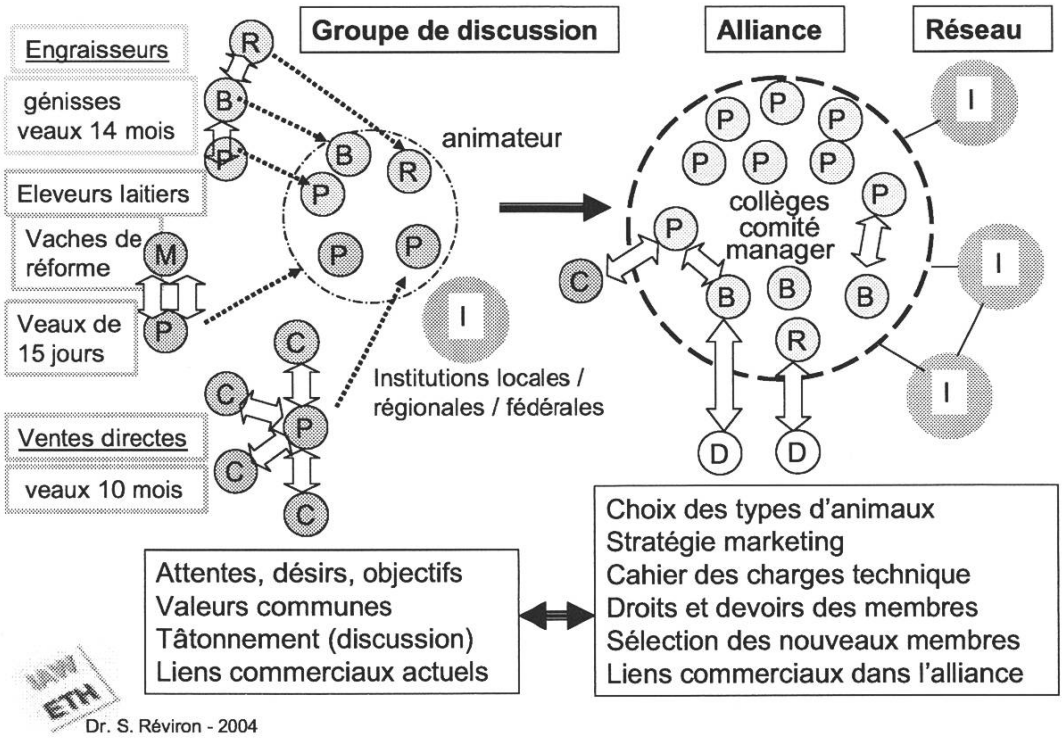
Pour l'instant, ce projet en est au stade du groupe de discussion dans le Val d'Hérens et se pose la question de savoir comment faire évoluer ce groupe vers une forme de pérennité. La figure 2 ci-après met en évidence le défi social, commercial et technique que la construction d'une alliance constituée impliquerait.

A gauche, figure la situation actuelle. Un travail de diplôme réalisé dans le cadre de l'Institut d'Economie Rurale a identifié en Valais trois grands types stratégiques de producteurs au regard de leur système de mise en marché : les éleveurs laitiers, les engraisseurs professionnels, les ventes directes [Hirs, 2002]. Les éleveurs laitiers commercialisent des veaux de 15 jours et des vaches de réforme sur les marchés conventionnels, et souvent des génisses laitières déclassées à des bouchers. Les engraisseurs professionnels ont des troupeaux plus grands. Ils sont le plus souvent agréés par une filière de distributeur (Coop natura Plan ou M7) et commercialisent via les sociétés mandatées par le distributeur. Certains producteurs engraissent des veaux de 10 mois pour la vente directe à un réseau de consommateurs plus ou moins étendu (famille élargie, amis-clients, clients réguliers…).

A droite, figure une première ébauche de ce que devra devenir ce groupe pour se pérenniser. Cette «forme» générale d'alliance recouvre différentes options de choix organisationnels. Les questions qui se posent sont les suivantes: la transformation en alliance est-elle indispensable? Si oui, comment y parvenir? Quelle serait la forme la mieux adaptée au groupe et à ses objectifs?

---

[4] IMALP: European Union Research Grant QLRT-2001-01349: "Implementation of Sustainable Agriculture and Rural Development in alpine mountains".



Légende: P: Producteurs; B: Bouchers; M: Marchands; R: Restaurateurs; C: Consommateurs; I: Institutions

Figure 2: Transformation d'un groupe de discussion en une alliance stratégique: Le cas de la viande d'alpage du Val d'Hérens

Dans la suite de ce papier, nous allons explorer les raisons qui poussent des producteurs aussi divers à participer à un groupe de discussion local et expliquer la démarche que nous recommandons pour permettre à ce groupe balbutiant de grandir et de se transformer en une structure pérenne efficace.

2. Les raisons d'être d'une initiative locale

Lorsqu'ils sont interrogés sur les raisons qui les conduisent (ou les ont conduits) à entrer dans une initiative locale, les acteurs mettent en avant la recherche d'un prix de vente plus élevé. Ils ont conscience qu'ils sont mal armés pour s'en sortir sur des marchés conventionnels où il faut produire au moindre coût une qualité standard. Ils estiment que différencier leurs produits leur permettra de sortir de cette lutte sans merci. Cette première réponse masque d'autres raisons plus com-

plexes. Dans un premier temps, nous insisterons sur ces autres raisons «économiques». Puis nous mettrons en évidence des attentes «sociales et identitaires», qui vont donner son style à l'alliance et façonner son organisation

2.1 Des raisons économiques pour changer

L'organisation collective naît d'une insatisfaction éventuellement latente, de déceptions, de risques perçus comme devenus insupportables, d'une trop grande insécurité quant au futur. Il convient donc en premier lieu de comprendre les difficultés rencontrées sur les systèmes de marchés alternatifs à l'initiative, qui vont inciter un producteur ou une entreprise à changer en profondeur sa stratégie de vente.

La rencontre entre un vendeur et un acheteur qui entrent en négociation commerciale pour un produit donné est semée de pièges. L'Economie néo-institutionnelle a depuis l'article fondateur de Coase [1937] mis en évidence des difficultés de "jeu" et différents "coûts de transaction" inhérents à la transaction commerciale.

2.1.1 Incertitude sur la qualité

L'incertitude quant à la qualité est en principe en défaveur de l'acheteur. Dès le moment où l'acheteur confie la production d'un bien à un tiers, il prend un risque de défaut de qualité apparent ou caché de la marchandise [Arrow, 1974; Akerlof, 1970]. Mais, à l'inverse, dans la majorité des cas, le producteur ne sait pas ce que l'acheteur va faire de son produit et la valeur ajoutée qu'il va en retirer en aval de la filière. Le mécanisme de répartition de la valeur ajoutée dans la filière est ici essentiel. Les méthodes "objectives" d'appréciation de la qualité, telles que les grilles de paiement à la qualité peuvent corriger en partie ces asymétries d'information sur la qualité du produit mais laissent le producteur dans l'ignorance du devenir de son produit.

Beaucoup de producteurs acceptent ou subissent cette asymétrie d'information, dans la mesure où l'atténuer à un coût important: d'une part, le producteur doit vouloir et être capable de produire une qualité supérieure, ce qui suppose un savoir-faire technique; d'autre part, construire une valeur ajoutée impose de s'impliquer dans une démarche marketing pour créer de la valeur auprès du consommateur.

2.1.2 Incertitude quant au futur

La question du futur est souvent pensée à court terme comme le temps séparant dans de nombreux cas (la plupart des contrats industriels) la conclusion du contrat de son exécution [Williamson, 1985]. Entre ces deux dates, différents évènements peuvent intervenir, le plus souvent imprévisibles, dont la conséquence est une modification de la valeur marchande du produit, voire même la perte de pertinence de la transaction commerciale elle-même. Un changement important du prix de marché ou une baisse de la demande pour les produits de l'acheteur en aval de la filière incitent le partenaire qui n'a plus d'intérêt à exécuter la promesse de contrat de se dégager de l'accord, en adoptant une conduite opportuniste. Les systèmes de marché des produits conventionnels, pour assurer leur pérennité, mettent en place des garde-fous et des institutions pour protéger les transactions du risque d'opportunisme [Réviron, 2000].

Il existe une seconde forme d'incertitude sur un futur plus lointain, qui touche à la question de la pérennité des entreprises. Les stratégies d'investissement imposent une visibilité à plus long terme sur la capacité à continuer à dégager une rentabilité suffisante. Pour beaucoup de producteurs, la réforme de la politique agricole a fait disparaître cet élément de sécurité sur le long terme [Droz & Mieville-Ott, 2001] et compromet les chances de réussite de leurs enfants sur l'exploitation, lorsque mis en balance avec des professions plus sûres.

2.1.3 Incertitude quant à la dispersion des prix

La dispersion des prix offerts pose la question des coûts de recherche et de prospection [Stigler, 1961]. Rechercher un nouveau partenaire, comparer les offres (ce qui suppose souvent une négociation complète) est sur de nombreux marchés trop coûteux pour de petits opérateurs. Le risque est grand en outre que la manoeuvre ne soit qu'à un coup et ne débouche pas sur de nouvelles relations dans le futur. Les producteurs souffrent d'une asymétrie d'information sur les prix offerts et conclus très élevée en comparaison des transformateurs et des distributeurs [Réviron et Chappuis, 2003]. Ils n'ont accès dans le meilleur des cas qu'à des cotations très imparfaites.

Sur les marchés conventionnels de produits génériques, les producteurs bénéficient d'une liberté de mise en marché, produisant ce qu'ils veulent quand ils le veulent. L'asymétrie d'information sur la qualité est en leur

faveur, dans la mesure où l'acheteur n'intervient pas et n'a pas accès au contrôle durant le processus de production. Mais les incertitudes et les risques y sont très élevés lorsqu'il n'y a pas ou plus d'outil public de soutien de marché (quota, achat public, protection aux frontières).

2.1.4 Les solutions alternatives aux marchés conventionnels pour les producteurs

Lorsque l'incertitude sur la qualité et sur le futur ne sont plus acceptées ni par l'acheteur ni par le vendeur, les opérateurs tendent à augmenter la fréquence des relations et à développer des investissements dédiés; ils mettent alors en place des structures de gouvernance particulières entre marché et hiérarchie [Williamson, 1985, 1996]. Les contrats de production sont en agriculture une forme très aboutie de structure de gouvernance bilatérale, très proche des contrats industriels. Mais ces contrats sont très coûteux pour l'entreprise acheteuse et ne se justifient que lorsque la qualité se fait "au champ", c'est-à-dire lorsque l'acheteur n'a pas la possibilité de corriger a posteriori un éventuel défaut de qualité grave, construit durant le processus de production [Valceschini, 1993]

Une deuxième alternative est la vente directe. Le producteur intègre les niveaux de filière jusqu'au consommateur. Il construit et contrôle la valeur ajoutée. Les coûts de mise en place et de fonctionnement sont élevés, notamment en temps de travail. Les compétences nécessaires (commerciales en sus de techniques) sont un facteur de sélection essentiel des producteurs.

Ainsi, les candidats à l'adhésion à un groupe local ont trois histoires de stratégies de vente différentes: vente sur les marchés conventionnels, vente dans un système de marché piloté par une entreprise d'aval, ventes directes au consommateur. Ceci veut dire que les producteurs entrent en discussion avec une aversion aux risques différente, des stratégies de vente différentes et des compétences différentes.

2.1.5 Les bénéfices économiques d'une alliance verticale pour les producteurs

Les membres d'une alliance bénéficient de services collectifs identiques à ceux de l'industrie (contrôle qualité, marketing et promotion, service technique, éventuellement bureau de vente commun et accès à la gran-

grande distribution nationale et internationale). Ceci permet le maintien de nombreux petits producteurs et entreprises artisanales, souvent situés dans des régions marginalisées, qui ne peuvent espérer dominer par les coûts sur des marchés de produits génériques.

Par ailleurs, nous avons montré dans un article récent [Réviron et Chappuis, 2003]. Que les alliances de mise en marché de produits de qualité (lorsqu'elles respectent certaines règles présentées au point 3) corrigent les asymétries d'information sur les marchés conventionnels.

En matière d'incertitude sur la qualité, l'organisation collective joue un rôle essentiel pour décider collégialement, en associant différents niveaux de filière, de la qualité proposée au consommateur dans le cadre d'une démarche marketing globale. Puis son premier rôle est de la contrôler. En rejoignant une alliance, un producteur prend le risque de mutualisation de la réputation et doit être protégé par d'éventuels tricheurs sur la qualité, qui pourraient être tentés de rechercher une baisse des coûts de production par des dérives qualitatives.

En matière d'incertitude quant au futur, les alliances verticales stabilisent le débouché pour le futur en montant une stratégie de produit de qualité, en augmentant sa réputation et en maintenant un prix psychologique élevé au niveau du consommateur. La visibilité est accrue et offre des perspectives nouvelles dans les familles paysannes.

En matière d'incertitude quant à la dispersion des prix, les alliances verticales assurent une transparence inconnue sur les autres systèmes de marché, où l'information est une arme au bénéfice des maillons les plus forts. L'information sur le succès du produit sur le marché est commune à tous les membres et la répartition de la valeur ajoutée est discutée et négociée dans l'organisation.

2.2 Des raisons sociales et identitaires pour changer

Derrière ces premières raisons «économiques» pour changer, apparaissent d'autres motivations souvent moins affichées, liées à un désir de maintenir un territoire et un certain style de vie. Toutes les études réalisées en Europe sur les alliances de mise en marché de produits agro-alimentaires de qualité mettent en évidence des objectifs non économiques qui reposent sur des valeurs sociales communes et un désir plus ou moins verbalisé de maintenir/protéger un territoire et un mode de vie spécifique. Les acteurs cherchent à s'opposer indirectement à une dérive qui détruirait leurs racines et leur identité.

Dans le même temps, les agriculteurs souhaitent sortir d'une image dégradée ou passéiste de l'agriculture. La construction d'une initiative locale est porteuse d'une nouvelle image et d'une nouvelle fierté.

Nous montrerons ci-après en quoi ces raisons non-économiques sont essentielles au succès de l'initiative et doivent être identifiées et verbalisées dès la constitution du groupe de discussion (section 3.1), doivent être protégées durant les phases de croissance (section 3.3) et permettent de bénéficier d'un réseau d'institutions (section 3.4).

2.3 Illustration par le cas de la viande d'alpage du Val d'Hérens

Nous vérifions dans le cas de la viande d'alpage du Val d'Hérens, les insatisfactions d'ordre «économique».

En premier lieu, les producteurs ont le sentiment que les animaux qu'ils mettent en marché ne sont pas valorisés au mieux. La première motivation des producteurs est la recherche d'un meilleur prix de vente. Ils perçoivent que leur mode de production et leurs structures de production ne leur permettent pas de dominer par les coûts pour une qualité standard minimale sur le marché de la viande. L'attente des producteurs vise surtout à mieux valoriser les types d'animaux produits actuellement. Le groupe évolue aussi vers l'idée d'une véritable diversification vers la viande, par engraissement de veaux laitiers et de veaux allaitants, pré-vendus à des bouchers et des restaurateurs. Ceci nécessite de repenser / inventer de nouveaux parcours techniques et de nouvelles organisations commerciales.

Les trois profils de mise en marché (vente sur les marchés conventionnels, adhésion à des filières de distributeur, ventes directes) sont représentés dans le groupe d'action «Viande» qui s'est constitué dans le cadre du projet IMALP. La question qui se pose est la suivante: comment associer des personnes et des histoires aussi différentes et pour quoi faire?

Des acteurs de différents niveaux de filière (producteurs, bouchers, restaurateurs) venant tous du Val d'Hérens participent au groupe de discussion. Cette ouverture offre de bonnes perspectives pour entrer peu à peu dans la construction d'une offre de produits de qualité.

Les motivations sociales et identitaires sont sous-jacentes, présentes dans le discours mais n'occupent pas une place première dans les dis-

cussions. Ceci est lié à la question traitée, où les aspects économiques sont majeurs et évidents.

3. Le processus de construction d'une initiative locale

Nous avons insisté sur le fait qu'une initiative locale doit suivre un «cycle de vie», sans chercher à brûler les étapes. Chaque moment de cette histoire est important et comporte des risques particuliers. Il sera peu à peu intégré dans «une histoire» commune aux membres, qui sera racontée ultérieurement. Nous allons ici suivre pas à pas ce processus de construction, depuis la constitution du groupe local aux crises de croissance des alliances.

3.1 La constitution d'un groupe de discussion

Le projet Européen TRUC nous apporte un éclairage intéressant sur une quinzaine de groupes locaux constitués en Europe. Ces groupes peuvent avoir des projets très différents. Ce peut être l'élaboration d'un lien particulier avec des consommateurs, comme dans le cas qui nous intéresse, mais également une intervention relative au paysage et à l'environnement, à la protection des eaux, aux conditions de travail, à l'exclusion sociale... Au-delà de ces différences d'objectifs, le projet met en évidence des régularités quant au processus de construction de ces groupes. Les paragraphes qui suivent sont issus de cette recherche [TRUC, 2003].

Un groupe de discussion local est constitué librement par des personnes, agriculteurs ou non, qui cherchent à donner un nouveau sens et de nouvelles valeurs à la ruralité. Ce sont des organisations informelles qui tendent à créer et à consolider des réseaux locaux/régionaux.

Le groupe a le souhait de définir des projets communs et pour ce faire les membres doivent partager une vision et des valeurs sociales. Dans un groupe local, les acteurs nouent des relations avec d'autres acteurs, découvrent leurs préoccupations et leurs objectifs et recherchent d'éventuelles synergies. Ce mécanisme de (re)connaissance mutuelle peut déboucher sur des structures relationnelles fortes et permanentes.

La communication entre les acteurs impliqués au sein de ces structures relationnelles et en direction de "l'extérieur" reflète et contribue à l'élabo-

ration de stratégies, de buts et de choix organisationnels communs. En construire leur projet collectif, les acteurs impliqués doivent atteindre un consensus puis "aligner" leurs pratiques.

Les intérêts d'un groupe local sont multiples. Il fait progresser ses membres peu à peu dans la compréhension de la question qui les intéresse. Il développe le dialogue entre ses membres et crée ou renforce une culture, une vision et une identité communes. La reconnaissance mutuelle débouche sur l'envie de construire ensemble le futur du territoire et sur une bonne approche de la façon d'y parvenir. Le groupe local permet de «sortir» les désirs cachés, les valeurs partagées et le potentiel d'action collective. Le rôle des sociologues et des ethnologues est ici essentiel pour susciter et aider à ce travail.

Ceci acquis, le groupe local rencontre ses limites et doit dans de nombreux cas se transformer.

3.2 Les limites d'un groupe de discussion local

Un groupe local doit à un certain moment de son histoire agir, sous peine de perdre sa crédibilité et de se dissoudre. Dans le cas qui nous intéresse - à savoir la mise en marché de produits de qualité et la construction d'un lien particulier avec des consommateurs -, le groupe de discussion ne semble pas la bonne structure pour entrer dans l'action, pour trois raisons principales:

En premier lieu, agir signifie proposer au consommateur un produit identifié, portant les "couleurs" du groupe. La tentation est forte de construire un logo, en tant que bannière commune et distinctive du groupe. Mais si la construction d'un logo ne s'appuie pas sur une "promesse" au consommateur complète, une réflexion marketing de qualité, un accord des membres sur le contenu du logo (type de produit vendu, conditions de production, outils de contrôle du respect du cahier des charges), le logo est inutile et peut même être nuisible. Pour un acteur, vendre sous les mêmes couleurs qu'un voisin / un concurrent sans conditions communes dûment acceptées par l'un et par l'autre revient à mettre en commun la réputation sans protection contre les mauvais membres, ce qui conduit inévitablement à des déceptions, des conflits et incite les bons producteurs à quitter au plus vite le groupe.

En second lieu, mettre en marché un produit différencié nécessite une remise en question des pratiques techniques des acteurs pour "aligner" les pratiques, en vue de mettre en marché une qualité commune. Cet

effort technique, indissociable de la stratégie marketing, nécessite des moyens et un manager pour coordonner les travaux et appuyer les acteurs.

Enfin, un groupe de discussion ne comprend pas forcément les personnes les plus pertinentes pour le projet. Certaines participent au groupe de discussion mais n'ont en fait pas l'intention d'agir. D'autres ne participent pas car ils craignent de perdre leur temps à discuter. La transformation en alliance permet sans heurts de faire sortir les premiers et d'accueillir les seconds, en lançant l'action.

3.3 La transformation en alliance

D'un groupe informel, le groupe va se transformer en une organisation constituée. A ce stade également, nous observons que les choix organisationnels possibles sont limités. Les structures que nous avons pu observer dans toute l'Europe, certaines très anciennes, certaines très récentes présentent de grandes similitudes, du fait de problèmes à résoudre de même nature.

3.3.1 Organisation d'une alliance

Produire des produits de qualité ne veut pas dire individualisme. Les alliances ne caractérisent par une organisation collective forte. Cette organisation est de type démocratique. Tous les membres doivent pouvoir avoir voix au chapitre et participer à la prise de décision. Mais cette organisation collégiale ne peut fonctionner au quotidien sans une structure exécutive permanente, animée par des salariés, le «centre de pilotage». Cette structure est indispensable pour coordonner l'action des membres et remplir différentes missions et services.

Deux formes juridiques ont fait leurs preuves en Suisse pour les produits labellisés d'origine. La coopérative est une bonne solution lorsque les membres mettent en commun des outils de production et/ou de vente (atelier de transformation ou de séchage, cave d'affinage, cave viticole, bureau de vente commun…). L'association interprofessionnelle présente l'intérêt de ne pas mêler des intérêts industriels et commerciaux, dans la mesure où elle n'achète ni ne vend, et d'assurer une égalité d'écoute de ses différents membres. D'autres modèles ont été observés en Europe (club d'entreprises…) mais en tout état de cause, le

nombre de solutions possibles est limité [Dolphins, WP6 report, 2003, page 24].

Les missions assurées par le centre de pilotage sont diverses. La construction du cahier des charges, la mise en forme de la stratégie commerciale et la promotion du produit permettent aux membres d'accéder à des marchés de grande taille et de mettre en vente le produit en dehors de la zone de production et de la région. Le contrôle qualité, la surveillance du marché, la négociation de contrats-type entre les membres, la fixation d'objectifs de prix et des quantités dans le cadre du plan marketing et la gestion des conflits permettent d'éviter des stratégies individuelles opportunistes de la part de certains membres qui nuiraient à la réputation du produit. Le contrôle par le collectif des actions individuelles des membres est une nécessité pour éviter des injustices, des tricheries et des crises internes. Le contrôle qualité est confié à une structure de certification indépendante qui vérifie sur le terrain la conformité au cahier des charges.

3.3.2 Droits et devoirs des membres de l'alliance

Une coordination collective forte n'est pas incompatible avec des espaces de liberté laissés aux membres, dans le domaine technique et dans le domaine commercial, à l'intérieur de certaines limites.

Au plan technique, le caractère artisanal du produit et la plage de ses saveurs est un atout. Il serait absurde, et illusoire, de ne pas laisser les transformateurs exprimer leur savoir-faire et leurs traditions, si ces initiatives sont bonnes pour le produit. Il en résulte une émulation entre membres, qui va dans le sens de la qualité. A l'inverse, toute tentative pour abaisser le niveau de qualité du produit doit être rejetée. La dérive vers une industrialisation du procédé de fabrication, moins coûteuse, est particulièrement dangereuse car elle diminue à terme la différentiation du produit face à ses copies industrielles.

Au plan commercial, l'autorisation de vente directe chez le producteur ou dans le magasin de la fromagerie ou de la cave est discutée dans les alliances. Est-ce une infraction à la discipline de mise en marché ou une prise en charge commerciale bénéfique du produit? Les ventes directes et locales sont le plus souvent acceptées, lorsqu'elles sont cohérentes avec l'image du produit et son ancrage dans son territoire. Dans les régions touristiques, la vente directe est un atout considérable. Le produit est vendu dans son écrin naturel. Il apporte convivialité et plaisir de

vivre. Il parle de sa région, de ses paysages et de ses hommes. Toutefois, les alliances prévoient des mécanismes de surveillance des prix de vente, afin d'éviter des tentations de prix trop bas au regard de la qualité du produit, qui sèmerait le doute parmi les consommateurs.

3.3.3 Management d'une alliance

Le centre opérationnel ne peut fonctionner sur le bénévolat et nécessite un personnel salarié, qui n'est lié à aucun groupe d'acteurs. La qualité du management est essentielle au succès du projet. Les compétences requises sont diverses:

- compétences commerciales: Pour l'élaboration d'un positionnement marketing pertinent pour le produit, construire le plan marketing et l'appliquer, échanger avec les acheteurs en aval de l'alliance.
- compétences en management: Pour jouer un rôle de "facilitateur". L'équipe de direction doit allier attention aux producteurs / entreprises et autorité, pour faire respecter les disciplines acceptées par les membres nécessaires à l'action collective, sans développer un comportement autocrate.
- compétences techniques: Pour guider la construction et la mise à jour du cahier des charges, organiser le contrôle qualité et la traçabilité, échanger avec les acheteurs en aval de l'alliance.

Le coût d'une structure permanente est élevé et suppose une certaine taille, à moins d'aides spécifiques ou de synergies régionales au sein d'un réseau (voir point 3.4).

3.3.4 Les crises de croissance

Cette présentation ne serait pas complète sans mentionner les crises de croissance qui jalonnent l'histoire des initiatives les plus anciennes. La question centrale est celle de la taille optimale de l'alliance, en termes de volume, de nombre de producteurs, du territoire couvert.

Les études de cas nous montrent que la croissance à tout prix n'est pas forcément souhaitable si elle se traduit par une perte des valeurs et des objectifs communs des membres, économiques et non économiques. Le risque d'industrialisation guette certaines alliances. L'entrée d'une grande entreprise agro-alimentaire, attirée par le portefeuille de la répu-

tation du produit, peut introduire des valeurs de performance industrielle au détriment des valeurs sociales et territoriales. La constitution de synergies avec d'autres initiatives, telles que nous venons de les présenter ci-dessus, permet de maintenir des initiatives de petite taille.

A l'inverse, lorsque la promesse au consommateur est manifestement réussie et que la demande dépasse l'offre, le malthusianisme est une forme de gâchis. L'entrée de nouveaux membres est souvent la solution, lorsque la croissance interne des membres actuels n'est plus possible. Il importe alors de définir très précisément le profil attendu des nouveaux membres, en y incluant l'adhésion aux valeurs communes du groupe.

3.4 La constitution d'un réseau

La construction d'une alliance ouvre des portes insoupçonnées en permettant «des alliances dans l'alliance». L'action collective, surtout lorsqu'elle défend des valeurs sociales, identitaires et territoriales peut compter sur le soutien d'autres alliances partageant les mêmes valeurs et d'institutions poursuivant des objectifs complémentaires.

En premier lieu, l'alliance peut se développer en synergie avec d'autres produits positionnés sur les mêmes segments de clientèle qui lui sont complémentaires (par exemple pain de seigle avec fromage et vins en Valais) et bénéficie des services d'associations professionnelles communes (par exemple l'Association Suisse pour la Promotion des AOC – IGP [5]).

En second lieu, plus une initiative est «multifonctionnelle», c'est-à-dire sera reconnue en tant que dégageant des externalités positives sur son territoire, plus elle est aidée: au-delà de la question des emplois directs et induits, souvent faibles, la contribution à l'identité sociale et culturelle, à l'entretien des espaces naturels, à la préservation de paysages typiques… seront autant de raisons pour justifier un engagement d'institutions diverses. L'initiative est alors soutenue par des institutions locales et régionales, des élus, l'administration cantonale dont dépend son territoire de production, l'administration fédérale, des instituts de recherche, les fédérations de consommateurs, la presse régionale et nationale…

[5] AOC: Appellations d'origine contrôlée; IGP: Indication géographique protégée.

4. Conclusion

La construction d'une initiative locale est un parcours innovant au niveau commercial et technique mais également au niveau social et territorial. C'est une expérience humaine de l'action collective qui engage beaucoup plus que de seuls intérêts économiques. Elle fait sortir des enjeux territoriaux et identitaires et peut contribuer ainsi à construire de nouvelles perspectives pour le monde rural.

L'association d'économistes et de sociologues ruraux pour aider ces initiatives à naître et à grandir ouvre un champ de recherche interdisciplinaire fertile. Les questions sont complexes et ne peuvent être résolues qu'en allant chercher dans les théories générales les concepts et les méthodes pertinents pour comprendre les enjeux des différentes phases de ces organisations. Il en résulte de nouvelles approches prometteuses pour l'Economie rurale et la Sociologie rurale.

5. Bibliographie

Akerlof G., 1970: "The market of lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol 34, p.488-500.

Arrow K., 1974: *The limits of Organization*, New-York, w.w. Norton & company.

Barjolle D., Thévenot E., 2003: *Policies Evaluation, general synthesis*, WP6 report, European project Dolphins: "Development of Origin Labelled products: humanity, Innovation and sustainability".

Coase R.H., 1937: "The nature of the firms", *Economica*, 4 nov., p.386-405.

Droz Y., Miéville-Ott V., 2001: *On achève bien les paysans*, Editions Georg.

Dussauge P., Garrette B., 1999: *Cooperative strategy, competing successfully through strategic alliances*, Chichester: Wiley and sons.

Hirs L., 2002: *Identification des différents groupes stratégiques au sein des producteurs valaisans de viande ovine et bovine*, travail de diplôme réalisé à l'antenne romande de l'Institut d'économie rurale de l'EPFZ.

Ménard C., 2004: "The Economics of Hybrid Organizations", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, to be published.

Nalebuff B, Brandenburger A., 1996: *La co-opetition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village mondial.

Réviron S., Chappuis J-M., 2003: "Vertical alliances for origin labelled products: what is the most relevant economic model of analysis?", 80th EAAE seminar: New policies and institutions for European agriculture, Ghent, 24-26 September 2003 (to be published in the acts).

Réviron S., 2000: *La diversité des systèmes de marché: Proposition d'une représentation du cadre des négociations commerciales pour les marchés de biens; le cas des marchés agro-alimentaires*, Thèse de doctorat, Institut national agronomique Paris-Grignon, Février, 310 p.

Stigler, 1961: «The Economics of Information», *The journal of Political Economy*, June, p.213-225.

TRUC, 2003: *Intermediary report*, European Union accompanying measures QLAM 2001-00025.

Valceschini E., 1993: "Conventions économiques et mutation de l'économie contractuelle dans le secteur des légumes transformés", *Economie Rurale* n° 218, nov/dec 1993, p.19-26.

Williamson O., 1985: *Les institutions de l'économie*, InterEditions (traduction française 1994).

Williamson O., 1991: "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Volume 7, pp. 159-187.

Williamson O, 1996: *The mechanisms of governance*, New York, University Press.

Anschrift der Verfasserin:

Sophie Réviron
Institut d'Economie rurale (EPFZ),
GR-Ecublens, 1015 Lausanne, Suisse.

Email: sophie.reviron@iaw.agrl.ethz.ch