

XI ième Conférence Internationale
de Management Stratégique
5, 6 et 7 juin 2002 - Paris

RISQUE ET STRATEGIE :
Intégration de la sécurité sanitaire
dans les industries agro-alimentaires

Gilles MAROUSEAU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
GAINS/Faculté de Droit et de Sciences Économiques
Université du Maine
Gilles.Marouseau@univ-lemans.fr

Résumé

Face à l'émergence de crises concernant la sécurité des aliments, le risque sanitaire est devenu un enjeu stratégique pour les firmes agro-alimentaires. Grâce à une étude exploratoire visant à définir les besoins des industriels du département de la Sarthe en matière de compétences à acquérir pour gérer ces risques, nous étudierons cette nouvelle culture au travers d'un triptyque "Perception-Evaluation-Gestion".

Suite à l'inversion du rapport de notre société au risque, nous verrons pourquoi et comment les pouvoirs publics, au nom du principe de précaution, responsabilisent les industriels en les soumettant au principe de prévention. Puis, par l'étude de quelques cas sélectionnés dans les secteurs de la viande bovine et de la volaille, nous esquisserons les contours d'un management du risque qui sera exposé en deux temps.

Dans un premier temps, nous examinerons comment la reconquête de la confiance du consommateur par les industriels ou les distributeurs peut s'appuyer sur des conventions de qualité domestiques (recherche de la tradition) ou industrielles (par la labellisation) ainsi que par une meilleure organisation interne (utilisation de la méthode HACCP).

Dans un second temps, comme la maîtrise des risques ne peut se concevoir sans envisager la maîtrise des crises, nous verrons que la capacité de vigilance (avant la crise), la capacité de communication (pendant la crise) et la capacité d'expérience (après la crise) sont autant d'atouts pour développer une stratégie à long terme de qualité sanitaire des produits agro-alimentaires.

Mots Clés

Risque alimentaire, cindynique, crise, viande bovine, coordination, convention, organisation.

Introduction

L'intégration du risque dans la définition de la stratégie des industries agro-alimentaires est devenue une nécessité depuis la médiatisation des crises de sécurité sanitaires des aliments comme les crises de la "vache folle" de 1996 et 2000, mais aussi les poulets belges à la dioxine en 1999 ou les crises récurrentes de listérioses ou salmonelloses.

Ces crises ont réintroduit dans la société la question de l'équilibre entre protection de la santé et intérêts économiques des producteurs. Ce faisant, l'inquiétude des consommateurs s'est accrue à un point tel qu'aujourd'hui ces derniers formulent des exigences auxquelles les distributeurs et les producteurs doivent répondre d'une manière stratégique, dans le cadre de nouvelles solutions organisationnelles.

Notre recherche s'est limitée principalement au secteur de la viande car il s'agit d'un secteur important en valeur de transactions mais aussi en valeur symbolique du savoir-faire de l'agriculture française. Les transformations récentes des formes d'échange au sein de ces filières nous semblent prémonitoires des nécessaires évolutions du secteur agro-alimentaire. Ainsi, l'organisation actuelle peut être perçue non comme un phénomène localisé mais comme un signal de l'orientation générale des marchés agricoles.

La méthodologie retenue pour cette analyse s'est appuyée sur des enquêtes directes d'acteurs, pratiquées selon la technique de "l'entretien compréhensif" (Kaufman, 1996). Il s'agit d'une étude exploratoire pratiquée durant l'automne 2001 qui donne lieu, depuis janvier 2002, à une étude systématique de tous les acteurs agro-alimentaires d'un département, la Sarthe, sous l'égide du Conseil Général de la Sarthe et sous le contrôle scientifique de l'Institut Supérieur de l'Agro-Alimentaire et de l'Université du Maine afin de qualifier les attentes des opérateurs économiques en matière de compétences en gestion des risques ayant une incidence sur la qualité et la sûreté alimentaire.

Cette recherche s'inscrit dans un cadre conceptuel nouveau, "la cindynique" (ou science des risques) dont les principaux développements concernent la prévention des risques technologiques, financiers, géophysiques ou climatiques mais plus rarement le risque sanitaire de l'aliment. Nous utiliserons également les apports récents de la théorie économique

concernant les asymétries d'information et la théorie des conventions ainsi que des développements émanant de la sociologie et du Droit.

Nos principaux résultats concernant l'intégration du risque dans la stratégie des acteurs de l'industrie agro-alimentaire seront exposés en deux temps. Tout d'abord, nous examinerons l'évolution de la société de consommation due à l'émergence d'une culture du risque alimentaire puis, dans une seconde partie, nous montrerons comment les acteurs formulent de nouvelles stratégies afin de maîtriser le risque et, le cas échéant, de maîtriser les crises car, lors de ces dernières, les entreprises sont incitées à gérer tout autant la crainte du risque que le risque lui-même.

1 - VERS UNE SOCIÉTÉ DU RISQUE

Nous nous proposons dans cette première partie de mettre en évidence l'évolution de la société face à la consommation de produits alimentaires. En effet, lors des crises de la vache folle, le marché s'est révélé incapable de retrouver son équilibre du fait de la perte de confiance des consommateurs. Ce nouveau comportement des clients induit de nouvelles exigences de leur part, ce qui fonde une "culture du risque" qui oblige à repenser la stratégie des acteurs tant producteurs que distributeurs.

Lors de l'examen des risques liés à la technologie, Philippe Kourilsky détermine trois composantes à l'apparition d'une culture du risque : "la perception, l'évaluation et la gestion des risques technologiques sont en voie de fonder une nouvelle culture du risque" (Kourilsky, 1998). Pour étudier le risque sanitaire des aliments, nous proposons de reprendre ce triptyque afin de comprendre l'évolution de notre société.

1.1 - La Perception du risque

Avant de nous interroger sur la façon dont les industriels s'adaptent à l'évolution de la société, aux nouvelles dispositions légales et aux crises, il convient de mieux comprendre les représentations de l'aliment chez le consommateur.

1.1.1 - Evolution du rapport de la société au risque

Suite à la révélation médiatique des graves problèmes sanitaires que connaissent les bovins britanniques mais aussi européens (et notamment français), plus connus sous le nom de “vache folle”, le marché a connu une grande crise en mars 1996, marquée par une chute brutale de la consommation. Le lent rétablissement de ce marché n’était pas encore consolidé qu’une seconde crise, en novembre 2000, soulignait, une nouvelle fois, le caractère émotionnel de ces crises, illustrant clairement le nouveau rapport de notre société face au risque sanitaire des aliments.

Dans un ouvrage récemment traduit en français, le sociologue allemand Ulrich Beck soutient qu’après une première modernité, celle du siècle des Lumières, nous serons entrés dans une nouvelle phase, celle des peurs. Son développement est le suivant : au siècle des Lumières, les grandes catastrophes étaient naturelles, qu’il s’agisse de tremblements de terre (exemple de Lisbonne en 1755), d’éruptions volcaniques, de tempêtes climatique voire de périodes de sécheresse entraînant famines et maladies. A l’époque, la nature est mauvaise et la science devait contribuer à maîtriser ces risques. Cette croyance en la toute puissance et la toute bienfaisance du progrès scientifique perdurera tout au long des XIX et XX ièmes siècles.

Aujourd’hui, à la suite de grandes catastrophes de nature industrielle (accident de Tchernobyl, crise de la vache folle,...), notre rapport au risque s’est inversé. L’universalisation du risque et sa perception ont conduit nos concitoyens à diaboliser les nouvelles technologies (par exemple les Organismes Génétiquement Modifiés), en devenant hostiles à une science qui poserait plus de problèmes qu’elle n’en résout. Notre perception de l’ordre social s’est trouvée modifiée : celui-ci ne repose plus sur l’échange des seuls biens, mais plutôt sur l’échange des biens et des maux qui les accompagnent (voir Beck, 2001).

“Ce qui caractériserait dès lors au plus haut point le monde occidental, c’est le fait que les remises en cause de la “technoscience” et de la mondialisation, loin d’être “irrationalistes” et “romantiques” comme on le dit hâtivement seraient au contraire l’ultime produit de la démocratie et de la raison même. Une attitude non pas anti-moderne donc, mais bien hypermoderne, non pas une survivance, un archaïsme mais au contraire l’aube d’une idéologie nouvelle.” (Ferry, 2001).

1.1.2 - Evolution de l'environnement juridique

Ce retournement de l'opinion publique s'accompagne d'une évolution du Droit. En effet, "notre époque redécouvre la catastrophe, à ceci près que la notion ne renvoie plus, comme jadis, à Dieu et à sa Providence, mais à des responsabilités humaines" (Rubise, 2001).

Comme l'a montré Gilles Martin, dans une première période antérieure à la première Révolution Industrielle, le risque est extérieur au Droit en ayant le statut du destin, de la fatalité. "Le risque est très largement extérieur au Droit" et "le risque comme l'environnement ont, dans cette vision des choses, le statut juridique du Destin". Puis, avec la révolution industrielle, "le risque change de statut ; il apparaît davantage comme la contrepartie du "progrès", comme le mal nécessaire qui accompagne le bien" (Martin, 1998).

Aujourd'hui, nous sommes entré dans une autre période qui modifie la perspective : "à la gestion sociale et administrative d'un risque accepté et géré comme contrepartie du progrès, se substitue, peu à peu une démarche de précaution" (Martin, 1998). Il convient de prendre en compte non seulement les risques prévisibles mais aussi les risques incertains. Le risque n'est plus alors une donnée prétendument objective que l'on contrôlerait par des mesures de prévention, mais le résultat d'une construction à partir d'une réalité complexe.

1.1.3 - De la spécificité de l'aliment

Ces évolutions conjointe de l'opinion et du Droit prennent une dimension toute particulière en matière d'alimentation. En effet, l'aliment est un bien complexe, à forte dimension symbolique, allant du produit frais quasi vivant au produit transformé. Source de vie, il serait devenu source de déséquilibre. De plus, son lien avec la santé ne cesse d'être renforcé. La frontière entre manger et se soigner s'amenuise (Rochefort -1997- et analyses du CREDOC en 1997 et IPSOS en 2000).

De ce fait, la nutrition est en passe de devenir une véritable obsession : "le vrai phénomène marquant de notre époque est l'angoisse des consommateurs devant les risques supposés que leur fait courir l'alimentation" (Guillon, 1996). Cette angoisse prend racine sur le fait que l'aliment n'est pas un bien de consommation comme un autre car il est le seul (avec le médicament) qui pénètre en nous : ces effets sont donc irréversibles. Aussi n'est-il pas étonnant de constater que le risque alimentaire est soudainement entré dans la catégorie des

risques “majeurs” pour l’Homme (voir notamment Wolfer, 1999, ou le rapport de la Commission Parlementaire - Assemblée Nationale, 2000).

La crise “alimentaire” peut donc être appréhendée comme un état interne résultant de la perception et de l’internalisation d’une information sur un fait médiatisé tel qu’un incident, une rumeur, un scandale concernant la fabrication, la distribution ou la consommation d’un bien. Il s’agit d’un “état ressenti par le consommateur, suscité par un événement déclencheur, composé d’éléments cognitifs et effectifs et susceptible d’évoluer rapidement (le ressenti de crise s’inscrit dans un processus dynamique)” (Muraro-Cochard, 2000).

Dans les pays développés non soumis à la crainte de la "vache folle", on observe également un développement des préoccupations de sécurité sanitaire des aliments de la part des consommateurs, même s'ils sont moins exprimés et qu'ils demeurent à l'état latents (Senauer et alii, 1991). "Les préférences des consommateurs pour des attributs de sécurité sont largement latents et ne seront seulement exprimés que lorsqu'un événement comme une crise les déclenchera" (Baker, 1998)

La révélation d’un risque associée à un sentiment de rupture et de remise en cause de certaines valeurs entraîne une perception exacerbée du risque réel, ce qui explique le surdimensionnement des réponses (certains auteurs parlent même de psychose collective - voir Duclos, 2000 ou Kapferer, 2000). Selon William Dab, le mécanisme d’une crise alimentaire suppose notamment une grande incertitude des connaissances et le sentiment par les consommateurs d’un arbitrage défavorable à la Santé du fait de l’importance des intérêts économiques ou industriels en jeu (Dab, 1997). Cet assemblage conduit à une situation où coexistent un manque profond d’informations utiles et une forte médiatisation. Il se produit alors un décalage entre la crainte du risque et son ampleur réelle. Nous retrouvons ici une application de la théorie du “risque perçu”, telle qu’elle a été défini par Bauer (1960) ou Taylor (1974) et renouvelée par Volle (1995) et Mitchell (1999) : tout achat est risqué dans la mesure où le consommateur peut subir des conséquences négatives de son achat qu’il ne peut pas anticiper avec certitude.

1.2 - L’évaluation du risque alimentaire

Après la perception, la deuxième composante d’une culture du risque alimentaire concerne

l'évaluation de ce risque. Cette évaluation est le fait de trois catégories d'acteurs. Nous avons une évaluation par les pouvoirs publics, par les industriels ou distributeurs ainsi que par les consommateurs.

1.2.1 - L'évaluation par les pouvoirs publics

La principale innovation des pouvoirs publics a été de s'en remettre à une agence pour évaluer et préparer une action publique plus efficiente. Conformément à une distinction proposée par la "National Academy of Sciences" des Etats-Unis suite aux conclusions du "Committee on the Institutional Means for Assessment of Risks to Public Health" (NRC, 1983), il convient de distinguer l'évaluation du risque ("risk assessment") de la gestion de ce risque ("risk management").

Cette séparation fonctionnelle de l'appréciation des risques et de la gestion des risques est nécessaire. Il faut que l'appréciateur du risque puisse porter son jugement en toute indépendance en faisant abstraction de toute préoccupation quant à la nature ou au coût des mesures qui peuvent en découler. Afin d'éviter toute suspicion, l'évaluation du risque ne doit dépendre ni du pouvoir politique (sans doute trop enclin à choisir une analyse "politique"), ni des entreprises (sans doute trop préoccupées par le court terme et la faisabilité économique).

Pour assurer la réforme de son système d'évaluation, d'alerte et d'expertise, la France a opté pour une agence spécifique aux aliments. Créée en 1999, l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments (AFSSA) est un établissement public placé sous la tutelle des ministres chargés de la santé, de l'agriculture et de la consommation. Elle a pour mission de contribuer à assurer la sécurité sanitaire dans le domaine de l'alimentation, depuis la production jusqu'au consommateur final en regroupant des instances auparavant multiples et dispersées.

1.2.2 - L'évaluation par les producteurs et distributeurs

Traditionnellement, afin d'assurer aux consommateurs des produits sains, les pouvoirs publics contrôlaient directement les produits et leur mode de production. Même si cette approche perdue, notamment en alimentation avec les inspecteurs des Services Vétérinaires ou ceux de la Répression des Fraudes, une nouvelle approche apparaît selon laquelle les autorités se contentent de vérifier que les entreprises ont mis en place les mesures appropriées de maîtrise

de risque, notamment celles émanant de l'AFSSA.

En conséquence, l'évaluation du risque par les industriels eux-mêmes doit leur permettre de respecter une obligation de vérification de la sécurité sanitaire des aliments. Cette démarche responsabilise les acteurs de la filière pour lesquels la maîtrise du risque devient un élément essentiel de la stratégie.

L'intégration de cette démarche est d'autant plus nécessaire que le risque alimentaire devient multiforme et devient de plus en plus complexe. A l'identification des dangers toxicologiques qui relèvent des lois de probabilités, s'ajoutent aujourd'hui des risques plausibles pour lesquels la grande variabilité de réaction des individus ne permet pas l'extrapolation à une population en terme de seuils d'innocuité. De plus, les produits alimentaires sont souvent élaborés à partir de matières premières achetées sur un marché devenu mondial et sont issus d'un processus industrialisé. Ces nouveaux modes de production engendrent des risques mal connus tels que les résidus chimiques, les contaminations naturelles ou humaines. Le développement de la nourriture industrielle avec des plats préparés fait reposer la sécurité sanitaire sur le respect de la continuité de la chaîne du froid, ce qui accentue le rôle de l'organisation industrielle.

1.2.3 - L'évaluation par les consommateurs

Pour comprendre comment le consommateur construit sa confiance et comment il essaie d'éviter le risque alimentaire, nous pouvons nous pencher sur des travaux issus de l'Economie des Conventions. En effet, lorsque le marché est en crise, l'examen des conditions des transactions permet de préciser ce qui se situe autour du marché, et d'agir sur cet environnement.

A la suite de Boltanski et Thévenot (1991) ou d'Orléan (1994), les travaux d'Eymard-Duverney (1989) et Biencourt et alii (2001) ont montré que l'échange peut se fonder non plus seulement sur le prix mais aussi sur des "conventions de qualité" du produit. Ainsi, dans un premier temps, la qualité peut être évaluée par le marché. Elle provient alors du jugement des offreurs et des demandeurs et s'opère par l'intermédiaire du prix. Il s'agit de la convention de qualité classique dite "convention marchande".

L'impact des paniques alimentaires sur le mécanisme d'ajustement par les prix a été étudié (notamment par Liu et alii, 1998, ou par Böcker et Hanf, 2000, ou encore par Llyod et alii, 2001). Ces travaux permettent de mesurer la perte de confiance des consommateurs et d'apprécier comment le marché parvient imparfaitement à se réguler. Pour sortir de la crise, les stratégies des offreurs doivent alors restaurer la confiance à partir des autres attributs de la transaction et se tourner vers les conventions de qualité industrielle et domestique.

Tout d'abord, la qualité peut être appréhendée à partir d'une norme par exemple. Nous entrons à ce moment-là dans une convention de qualité dite "convention industrielle" car, face à une incertitude concernant un produit, le consommateur aura tendance à se référer non plus au prix mais à l'existence d'un label ou d'une certification traduisant un respect de standards industriels de production. Tout produit "hors norme" se trouve donc disqualifié et exclu du marché.

Cependant, cette convention industrielle ne constitue pas la seule approche non marchande de la qualité. En effet, l'existence de liens personnels et durables entre les acteurs économiques peut jouer un rôle similaire. La pérennité de cette relation entraîne une confiance envers un producteur qui ferait référence au terroir et à la tradition. La qualité est ici jugée en fonction du respect d'une certaine tradition et cette convention est un puissant rempart en temps de crise. Lors de la seconde partie, nous examinerons comment les industriels s'appuient sur ces deux dernières conventions pour surmonter les crises de sécurité alimentaire. Le consommateur veut être l'acteur de sa propre sécurité et il rejette les produits dont le seul repère de qualité serait le prix : il ne veut plus "d'Objets Comestibles Non Identifiés" (Fischler, 1990),

1.3 - La gestion du risque : le principe de précaution

Le troisième et dernier volet d'une culture du risque concerne la gestion du risque. Cette notion est actuellement en pleine mutation car elle repose sur un principe nouveau, le principe de précaution, tant pour les pouvoirs publics que pour les entreprises.

1.3.1 - La gestion du risque par les pouvoirs publics

La défense de l'environnement a instauré un certain nombre de principes dont le premier est

symboliquement ce principe de précaution (Article 1 de la loi 95-101 du 02 février 1995) : “l’absence de certitudes ne doit pas retarder l’adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommage grave et irréversible à l’environnement à un coût économiquement acceptable”.

Ne risque-t-on pas d'aller trop loin dans l'application de ce principe de précaution et de céder à une sorte d'hystérie de défense, renforçant par là même une dangereuse psychose ? Dans leur rapport au Premier Ministre, Philippe Kourilsky et Geneviève Viney ont bien cerné les enjeux notamment juridiques de l’application de ce principe. Face à un risque avéré, la prudence veut que l’on s’attache à la prévention (sont préconisés alors les contrôles de ces risques). Face à de nouveaux risques dits potentiels, cette même prudence prône la précaution (sont préconisées alors les limitations de ces risques encore hypothétiques). Ainsi l’exercice de la précaution doit se traduire par le respect d’un jeu de procédures, le nouveau proverbe « dans le doute, mets tout en œuvre pour agir au mieux » se substituant à l’ancien « dans le doute, abstiens-toi » (Kourilsky et Viney, 1999).

1.3.2 - Le principe de précaution s’applique-t-il aux entreprises ?

Il subsiste une ultime question : ce principe s’applique-t-il à tous les décideurs, y compris des producteurs et distributeurs (position de Kourilsky-Viney, 1999) ou faut-il en réserver la responsabilité à la seule autorité publique (position de François Ewald, 2000) ? En effet, la gestion du risque par les entreprises agro-alimentaires doit-elle être déterminée dans le respect d’un principe de précaution élargi avec toutes les conséquences que cela suppose en terme de responsabilité pour des dommages futurs dont aucun décideurs d’entreprise n’a aujourd’hui connaissance ? Ou faut-il retenir l’hypothèse que le principe de précaution “s’arrête” à l’échelon étatique, le seul d’ailleurs qui se doit doter d’une agence indépendante d’évaluation du dit risque ?

Cette dernière position ne conduit pas à une déresponsabilisation des décideurs d’entreprise puisqu’ils restent soumis à la règle commune du principe de prévention des risques, ce qui les contraint à organiser leurs fonctions Achat, Production et Distribution de façon à prouver leur “bonnes pratiques industrielles”. Cette notion de gestion du risque au niveau des entreprises nous conduit naturellement vers une seconde partie qui traitera de la mise en place d’un management du risque alimentaire.

2. VERS UN MANAGEMENT DU RISQUE ALIMENTAIRE

Dans la première partie, nous avons vu pourquoi et comment les consommateurs ont un nouveau rapport à l'aliment. Il importe maintenant de repérer les solutions mises en place par les acteurs du marché pour apporter une réponse aux inquiétudes des consommateurs. Dans une logique de construction conjointe de valeur ajoutée et de sécurité alimentaire, nous verrons comment cette politique de maîtrise du risque conduit à de nouvelles formes de coordination impliquant le produit et le processus de production.

Ce management de crise nous semble comporter deux étapes interdépendantes : la maîtrise du risque et simultanément la maîtrise de la crise. Ces deux étapes sont nécessaires à la naissance d'une culture du risque au sein de l'entreprise car "l'essentiel n'est pas dans les outils ou les pleurs mais dans les développements d'une culture" (Lagadec, 1997).

2.1 - Vers la maîtrise du risque

2.1.1 - Conventions domestiques et origine du produit

L'analyse de la maîtrise du risque par les acteurs de l'agro-alimentaire peut s'appuyer sur les conventions de qualité telles qu'elles ont été définies précédemment. Si le recours aux conventions marchandes est généralement inefficace (un prix élevé ne suffit pas à rassurer le consommateur), la première action consiste à développer les conventions domestiques.

Cette démarche repose sur une labellisation qui certifie l'origine ou la conformité d'un procédé d'élevage mais pas toujours la qualité et la sécurité : pour que le client "construise" cette association, il convient de réintroduire du qualitatif (l'âme du produit) dans le quantitatif (intégré dans le prix) sur la base de labels d'origine en s'ancrant dans la tradition et le terroir (Neuville, 1997, Sylvander, 1998). Cette action de maîtrise du risque est illustrée par la "traçabilité" de l'aliment, c'est-à-dire la faculté de "suivre à la trace" le cheminement du produit à travers le processus de production jusqu'à sa vente, ce qui permet d'informer le client et de rétablir le lien de proximité entre le produit et le consommateur.

Pour illustrer cette stratégie de développement d'une convention domestique, nous étudierons

le cas d'un syndicat de producteurs de volailles, "Les fermiers de Loué", première marque de volaille fermière en volume et en notoriété en France. Son siège social se situant en Sarthe, il s'agit donc d'un acteur important de notre terrain d'études dont l'évolution stratégique est rythmée par les crises alimentaires depuis l'origine du syndicat.

Créé en 1959, ce syndicat s'est très vite tourné vers une production produite sous cahier des charges Label Rouge ou Bio afin de segmenter le marché de la volaille et d'échapper, dans les années 60, à la crise du "poulet aux hormones". Si la crise de la vache folle de 1996 constitue une catastrophe pour la filière bovine, elle a été perçue par les "Fermiers de Loué" comme un avertissement sans frais. Malgré des volumes de ventes en augmentation (la volaille se substituant au boeuf), la crise pouvait également toucher ce secteur pour quatre raisons : 1) dans sa globalité, la filière volaille travaillait avec les mêmes fournisseurs d'aliment et les mêmes matières premières que la filière viande, 2) la traçabilité des filières volaille standard n'étaient pas plus développée que celle des filières bovines, 3) la vache folle marque la fin d'un mythe, celui du lien entre l'agriculteur et le citoyen (par grand-père interposé), et enfin, 4) c'est le début du divorce entre un agriculteur "sans conscience" et un consommateur "inquiet". Cette prise de conscience du changement complet de l'image de l'agriculture va conduire "les Fermiers de Loué" à peaufiner leur politique de segmentation en s'engageant dans un processus ISO 9001 et 9002 afin d'asseoir la qualité de leurs produits sur une certification crédible pour le consommateur.

Parallèlement à ces efforts, le syndicat a poursuivi une politique active de communication de façon à développer une convention de qualité domestique. Plutôt que de prendre appui sur la démonstration des conditions d'hygiène et du respect des cahiers des charges en des termes techniques peu persuasifs, la marque essaie de véhiculer des images telles que l'élevage en plein air ou l'alimentation à base de grains,... comme autrefois.

Cette illustration vient conforter des résultats observés dans la filière viande bovine, notamment au Royaume-Uni, selon lesquels "un label fermier est un facteur hautement positif d'accroissement des ventes de viande chez les détaillants" (Northen, 2001)

2.1.2 - Conventions industrielles et formes relationnelles

La traçabilité vue précédemment n'est qu'un moyen nécessaire pour la maîtrise du risque de

la filière. En effet, à l’instar de la qualité, la sécurité ne se définit plus comme une caractéristique du produit mais comme une composante d’un problème général de coordination des acteurs. D’une part se pose la question de la convergence de perception des risques, d’autre part se pose la question de la construction de dispositifs organisationnels aptes à générer une maîtrise efficace des risques. Nous entrons ici dans le domaine des conventions industrielles. La recherche de la maîtrise du risque s’articule autour d’une coordination des différents acteurs qui aboutit à la création de véritables “filieres”. Ce concept classique en management stratégique est ici réactualisé car, à des logiques de constitution de nature économique ou de nature technologique (définies par exemple par Martinet, 1983), nous pourrions rajouter une troisième logique à dominante de sécurité.

Le secteur alimentaire étant le coeur du système français de grande distribution, il n’est pas étonnant de constater que les chaînes d’hypermarchés ont voulu être des partenaires actifs d’une stratégie de sécurité. Pour illustrer notre propos, nous allons étudier l’histoire de l’organisation des achats de viande bovine effectués par la grande distribution. Ici encore, la crise de 1996 a profondément bouleversé le cadre des transactions entre les producteurs ou transformateurs et les grandes chaînes d’hypermarché.

Pour visualiser cette évolution, nous avons construit une grille de lecture, issue d’une typologie de gestion de production énoncée par Asanuma (1989) et développée en secteur viande bovine par Bouvier-Patron (1998) et aussi par De Fonguyon et Sans (1999).

Tableau 1 : formes relationnelles des achats de viande en grande distribution

Distributeur fort	V - INTEGRATION				
Influence Distributeur	IV - PARTENARIAT				
Neutre	III - DRAWING SUPPLIED				
Influence Producteur	II - DRAWING APPROVED				
Producteur fort	VI - PRODUITS SPECIFIQUES				
Influence/formes	Marché "pur"	Marché faiblement coordonné	Marché coordonné	Marché fortement coordonné	Hiérarchie coordination interne

Cette grille est constituée d'un axe horizontal présentant les formes relationnelles existant entre le marché et la hiérarchie (selon l'apport de Williamson, 1979 et 1985) et d'un axe vertical mettant en évidence l'asymétrie d'information dans les échanges. Nous allons en détailler le contenu afin de mettre en évidence la dynamique des relations entre les producteurs et les grands distributeurs.

I - l'achat "Spot" correspond aux achats faits par les distributeurs auprès de fournisseurs non préalablement référencés. Cette forme pure de marché est en forte régression depuis 1996 car la maîtrise de la sécurité n'est pas suffisamment assurée. Depuis Akerlof (1970), la théorie économique connaît bien ce problème d'asymétrie d'information sous le nom de "sélection adverse" où l'un des coéchangistes ne bénéficie pas d'information suffisante et se retire du marché.

II - L'achat en sous-traitance "Drawing Approved" se fait sur la base d'un cahier des charges techniques fortement inspiré par un groupement de producteurs ou un transformateur. L'objectif est de segmenter le marché en émettant un signal de qualité. Le producteur à l'origine de cette initiative s'appuie délibérément sur des conventions de qualité de nature domestique (en précisant bien l'origine de la viande) mais surtout de nature industrielle (en recherchant un label auprès d'un organisme certificateur).

III - L'achat en sous-traitance "Drawing Supplied" correspond à un cahier des charges très strict, élaboré par le distributeur qui sélectionne les fournisseurs sur leur aptitude à satisfaire les exigences du référentiel. Après avoir utilisé la forme de coordination II, les distributeurs ont peu à peu appris à rédiger des clauses techniques d'où l'apparition de cette forme III. Mallen (1964) estimait que l'asymétrie de l'information renforçait les déviations comportementales au sein d'une relation et conférait un pouvoir de leadership. Nous pourrions déceler entre les formes II et III une inversion de cette asymétrie, les distributeurs maîtrisant de mieux en mieux les données techniques et poussant en avant leur connaissance du marché. Cette forme est apparue au début des années 1990 et était la plus fréquente dès 1996 car la concentration des distributeurs et la forte substituabilité entre fournisseurs favorisaient le pouvoir de négociation des premiers. Cette forme constitue aujourd'hui un minimum pour être référencé en magasins car la dynamique de ces conventions de qualité

industrielle semble évoluer vers la forme IV.

IV - L'achat en "Partenariat" se définit 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). L'exemple de Carrefour est éloquent à cet égard. En développement dès 1992, le schéma "Filière Qualité" est propre à un bassin de production et à une race (exemple du premier d'entre eux, la Filière Qualité Race Normande) et il a vocation à couvrir la totalité de l'offre de base en magasins. La crise de 1996 a précipité l'évolution du marché vers cette forme puisque, dès 1998, les magasins Carrefour d'Ile-de-France et de Normandie assuraient plus de 80 % de leur approvisionnement via ce partenariat. "Avant la crise de 1996, le distributeur avait pour seul interlocuteur l'industriel de la transformation. Désormais, les formes relationnelles hybrides concernent l'ensemble des maillons. On met l'élevage au premier plan. Les producteurs se trouvent responsabilisés quant à leurs pratiques" (De Fontguyon et Sans, 1999).

V - La cinquième forme relationnelle concerne l'intégration verticale, c'est-à-dire d'internalisation par le distributeur des fonctions de production. Cette démarche reste marginale. Nous pouvons trouver l'exemple d'Intermarché qui possède le tiers du capital de son principal fournisseur (Société Vitreeune d'Abattage) et espère ainsi homogénéiser son offre de viande. En revanche, en revendant en 1999 son abattoir SABIM de Sablé-sur-Sarthe et en cherchant à se séparer de son second abattoir de Villefranche-sur-Saône, le groupe Casino a abandonné cette stratégie pour adopter des relations de type IV.

VI - La dernière forme de relation entre producteur/transformateur et distributeur correspond à l'achat sur catalogue de produits spécifiques à forte notoriété, difficilement substituables. Cette forme tire son épingle du jeu depuis 1996. En effet, suite aux hésitations des distributeurs couplées à la faiblesse des investissements publicitaires et promotionnels nécessaires, certaines coordinations horizontales de producteur se sont peu à peu constituées en marques, garantissant aux yeux du consommateur un gage de sécurité (exemple de Charal). Toutefois, si le produit est entièrement sous la responsabilité des producteurs, le développement du management de la chaîne logistique a conduit les distributeurs à coordonner ce marché en imposant les volumes et les rythmes de livraison par le biais de nouvelles techniques de gestion comme le SRM (Supplier Relation Management).

2.1.3 - l'organisation face au risque : la méthode HACCP

La maîtrise des risques sanitaires n'est pas seulement une affaire de conventions domestiques ou industrielles. C'est également une notion culturelle au sein de l'entreprise qui peut se traduire par l'adoption de formes organisationnelles ad hoc.

Pour juger de la fiabilité d'une organisation, il existe aujourd'hui de nouveaux outils d'appréciation issus du courant des "High Reliability Organizations" (HRO) que l'on peut définir comme des organisations impliquées dans des opérations dangereuses pour lesquelles la moindre défaillance aboutit à des catastrophes (Turner, 1978, Roberts, 1973, Hee et alii, 1999 ou Pidgeon et O'Leary, 2000). Dans ces organisations à "haut risque", alors que la plupart des événements conduisant à un accident sont attribués au facteur humain, ce courant de pensée a démontré qu'en réalité, les explications sont à rechercher plutôt dans l'organisation qui influence l'individu et qui ne joue pas son rôle de "garde-fou". En effet, c'est l'inertie de l'organisation qui, une fois qu'une défaillance se produit, permet à celle-ci de déclencher un enchaînement aboutissant à la catastrophe. Il s'ensuit la préconisation de systèmes d'évaluation du management de la sécurité.

Si cette recherche sur la dimension organisationnelle du risque et de la sécurité a fait l'objet d'une production importante dans les secteurs médicaux, militaires, chimiques ou nucléaires, sa transposition au domaine de l'agro-alimentaire mérite d'être examinée. Une revue de la littérature permet de mettre en évidence un outil de management de la qualité sanitaire, la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point - Analyse des risques-points critiques pour leur maîtrise), choix corroboré par les pratiques des industriels. (voir Ropkins et Beck, 2000 - ou van Schothorst, 2002).

Initialement développée à la fin des années 1960 pour assurer la sécurité des repas des vols spatiaux, cette méthode est aujourd'hui reconnue au niveau des institutions internationales comme une alternative au traditionnel contrôle final du produit tant par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) que par l'Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO).

Pour illustrer cette nécessité de repenser l'organisation industrielle, nous reprenons notre

exemple des “fermiers de Loué”. Si les “Fermiers de Loué” n’étaient pas concernés techniquement par la crise des “poulets à la dioxine” en 1999 du fait de leur alimentation sélectionnée, ils ont tout de même subi une baisse de 15% de leurs ventes. Cette baisse étant anticipée et préparée, les volumes normaux de ventes en volaille et oeufs ont été retrouvés après un mois de crise. Toutefois, cette crise a conduit les “Fermiers de Loué” à réexaminer une nouvelle fois leur processus de production.

La première étape de cette remise en cause a été d’identifier les points non sécurisés par une analyse de risque de type HACCP . La seconde étape de cette remise en cause a été d’isoler des risques potentiels et de mener des actions concrètes pour les éliminer. Ce plan d’action comporte trois volets : 1) Intégration : création d’une usine d’aliment pilotée par le syndicat produisant toute l’alimentation du groupement et uniquement pour lui, afin de n’utiliser que des matières premières incontestables, 2) Contractualisation : mise en place d’un cahier des charges “Grains de Terroirs” pour les cultures de céréales utilisées par l’usine d’aliment, et enfin 3) Communication : intensification des rencontres directes avec les consommateurs.

Ici encore, les efforts industriels consentis donneront lieu à une politique de communication axée sur le développement de la convention de qualité domestique puisque la marque insiste sur des poulets de terroir, élevés en respectant la tradition avec une alimentation de terroir.

Dans le cas de la filière viande bovine, les efforts déployés par les industriels pour maîtriser les risques ont permis de déterminer que la majorité de ceux-ci est concentrée au niveau de l’abattoir, lieu de tous les dangers. C’est au moment de la mise à nu des carcasses que les contaminations, notamment bactériennes, peuvent survenir principalement à cause des cuirs souillés, des appareils digestifs ou de l’atmosphère. Grâce à de nouveaux modèles simulant le comportement des bactéries, il est possible d’optimiser l’organisation et d’adapter les procédés en préconisant par exemple un réagencement des chaînes d’abattage. Une solution serait de séparer un secteur "sale" (avec notamment l’abattage et l’arrachage du cuir) et un secteur "propre" (ateliers de fente, de découpe, de pesée) avec un sens unique de circulation des produits et l’interdiction de mouvements notamment humains entre les secteurs.

2.2 - Vers la maîtrise des crises

Quel que soient le soin et le sérieux apporté à une sécurisation de ses matières premières, de

son processus de production et de distribution, la crise doit être considérée comme inévitable. En effet, même si aucun reproche ne peut être fait à un industriel, un événement exogène peut engendrer une crise qui touchera nécessairement l'entreprise. L'exemple des "Fermiers de Loué" montre bien l'existence d'une contagion entre des marchés pourtant apparemment segmentés. La psychose est telle qu'aucun producteur ou distributeur ne peut prétendre être à l'abri d'une crise. La stratégie de maîtrise des crises nous semble reposer sur trois temps : avant, pendant et après la crise.

2.2.1 - Avant la crise : capacité de vigilance

Dès qu'une firme agro-alimentaire a pris conscience du nouveau rapport de la société face au risque alimentaire, elle peut faire des efforts pour apparaître irréprochable dans ses pratiques en mettant en place le plus rapidement possible des actions de management des risques. D'une part, cela doit permettre d'atténuer les conséquences de la crise tant en volume qu'en durée, car cela autorise une communication de firme pouvant trancher avec l'apparente (et quelquefois réelle) incapacité des concurrents à promouvoir un discours clair sur la qualité et la transparence des processus.

D'autre part, avoir anticipé les risques permet de réagir rapidement lorsqu'une crise survient. Si les consommateurs font part de nouvelles exigences quant au produit ou quant à son procédé de fabrication, le management des risques permet d'avoir un outil sous contrôle. Ainsi, les modifications sont plus rapides, moins contraignantes et donc moins coûteuses.

Ce souci d'anticipation s'accompagne d'un entraînement à la survenue de crises. L'ensemble des situations possibles doit être retranscrit dans des scénarii permettant la mise en place rapide des organisations chargées de gérer la crise au niveau des personnels, des matériels mais aussi au niveau des informations que l'on devra apporter soit aux administrations, soit aux média ou soit directement auprès des consommateurs.

Les méthodes classiques d'analyse de risque se focalisent généralement sur les causes d'un problème et non sur les conséquences. En inversant cette approche et en envisageant l'impossible, l'entreprise peut en mesurer les conséquences et choisir un plan d'actions. En anticipant l'improbable, l'analyse des risques permet de mieux gérer les crises.

2.2.2 - Pendant la crise : capacité de communication

Lors des crises, plutôt que de se voiler la face, en niant le problème puis en réclamant un règlement collectif de la crise en exigeant une intervention des pouvoirs publics, une politique de communication plus pertinente existe. Elle est marquée par le faible recours à une action publicitaire directe : la pression médiatique est tellement négative que cette communication est vouée à l'échec, le public n'étant pas disponible pour entendre ce genre de message "rationnel".

En revanche, les efforts peuvent se concentrer sur le contrôle de l'information transmise dans les médias et "interpeller gentiment" tout auteur d'information erronée ou trompeuse. A ce sujet, Philippe Kourilsky évoque les notions de "raison médiatique" et de "risque médiatique" (Kourilsky, 1998). L'information du consommateur passe d'abord par l'information des médias qui ont, comme le public, une perception et d'une évaluation sans doute excessives du risque. La mise en place d'une cellule de réponse aux interrogations des consommateurs via le courrier, un numéro vert ou un site Internet est un atout dans ces périodes de crise. Puis, peu à peu, la reconquête des médias et du marché intervient en utilisant les investissements antérieurs dans la prévention des risques et en démontrant que le risque ne provient pas de l'entreprise.

Nous avons retrouvé cette façon de faire dans de nombreux cas. Ainsi le service de presse des "Fermiers de Loué" a fait surtout preuve de pédagogie au plus fort de la crise "dioxine" de 1999 en essayant de corriger à la source toute information tant vis-à-vis des médias que vis-à-vis du public. De même, le secteur de la viande bovine s'est appuyé sur le Centre d'Information sur les Viandes (C.I.V.), organisme émanant des syndicats professionnels, pour diffuser des messages de sécurité depuis la crise de la vache folle de 1996.

2.2.3 - Après la crise : capacité d'expérience

Dans un esprit d'amélioration continue de la qualité du processus de production, il convient de s'interroger sur l'apparition de la crise, en quoi cette crise a transformé les consommateurs et comment les procédures internes de gestion du risque et de gestion de crise ont été partiellement inefficaces puisque la crise a tout de même touché l'entreprise. Ce faisant, nous retournons naturellement au point "Avant la crise" mais en ayant progressé dans une "spirale vertueuse" de prévention des risques et des crises. Une grande partie de cette prévention

provient de cette capacité d'expérience, de cette capacité à remettre en cause son mode de fonctionnement.

Conclusion

Soumis à une pression médiatique qui lui apporte sans cesse de nouvelles informations inquiétantes, le consommateur de produits alimentaires a besoin d'être rassuré. A ce titre, la mise en place d'une véritable politique de maîtrise du risque devrait permettre de limiter les conséquences d'un incident mais aussi les critiques des consommateurs.

Du fait de l'évolution du Droit, les acteurs agro-alimentaires sont aujourd'hui sensibilisés à ces problèmes de gestion du risque puisque l'obligation de vérification de la sécurité des aliments leur incombe et, pour ce faire, ils devront prouver par leur organisation leur capacité à maîtriser la conformité des produits distribués. Toutefois, les producteurs, pas plus que le consommateur, n'ont vocation à se substituer à la responsabilité des scientifiques quant à la sécurité future de certains modes de production alimentaire. Cependant, ils doivent demeurer d'une extrême vigilance face à une opinion publique inquiète

En conclusion, les firmes peuvent agir sur le produit et le processus de production pour apporter aux consommateurs, au-delà de ce que lui imposent les réglementations administratives, des aliments qui sont absolument sûrs. En construisant simultanément des signaux de qualité de nature industrielle mais aussi domestique et en réfléchissant sur leur propre organisation, ils se positionnent résolument dans une démarche de maîtrise des risques mais aussi de maîtrise des crises.

REFERENCES

- Akerlof, G. (1970), "The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, p 488-500
- Anasuma, B. (1989), « Manufacturer supplier relationships in Japan and the concept of relation specific skill », in *Journal of the Japanese and International Economics*, n°3, p 1-30.
- Assemblée Nationale (1997), Rapport de la Commission Parlementaire sous la Présidence de Madame la députée Evelyne Guilhem, in *Rapport n° 3291 de l'Assemblée Nationale*

"De la "vache folle" à la vache émissaire".

- Assemblée Nationale (2000), Rapport de la Commission Parlementaire sous la Présidence de Monsieur le Député Félix Leyzoua, in *Rapport n° 2297 de l'Assemblée Nationale "La transparence et la sécurité sanitaire de la filière alimentaire en France"*.
- Baker, G. A. (1998), "Strategic Implications of Consumer Food Safety Preferences", in revue *International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (4), p 451-463.
- Bauer, R. (1960), Consumer behavior as risk taking", in Handcock R.S. Ed. *"Dynamic Marketing for a Changing World"*, American Marketing Association, p 389-398.
- Beck, U. (2001a), *"La société du risque"*, Aubier, Paris.
- Beck, U. (2001b), "Nous avons besoin d'une culture de l'incertitude", entretien avec Reverchon, A., in *Le Monde du 20 novembre 2001*, p III.
- Biencourt, O. , Chaserant, C. et Rebérioux, A. (2001), "L'Economie des Conventions : l'affirmation d'un programme de recherche", in F.O.R.U.M., *"Théorie des conventions"*, Economica, Paris.
- Böcker A. et Hanf, C.-H. (2000), "Confidence lost and -partially-regained : consumer response to food scares", in *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 43, p 471-485.
- Bolstanski, L. et Thévenot, L. (1991), *"De la justification, les économies de la grandeur"*, Gallimard, Paris.
- Bouvier-Patron, P. (1998), « Les formes organisationnelles entre les enseignes de grande distribution et leurs fournisseurs », in *Economie Rurale*, n° 245-246.
- CREDOC (1997), *"Etude sur les opinions des Français sur la qualité et les risques sanitaires des produits alimentaires"*.
- Dab, W. (1997), Audition devant la Commission Parlementaire, voir Assemblée Nationale (1997)
- Duclos, D. (2000), "Raisons et déraison d'une psychose", in *Le Monde Diplomatique*, n° 561, décembre 2000, p 28, Paris.
- Eymard-Duverney, F. (1989), "Convention de qualité et formes de coordination", *Revue Economique*, *"L'économie des conventions"*, mars 1989, Paris, p 329-359.
- Ewald, F. , Golier, C. et Sadeleer, N. de (2001), *"Le principe de précaution"*, P.U.F., Paris
- Ferry, L. (2001), "Hypermodernisme : la nature contre la science", in *Challenge n° 166 du 15 novembre 2001*, Paris, p 47.
- Filser, M. (1998), "Confiance et comportement du consommateur", in *Economies et*

- Sociétés*, Série Sciences de gestion, n°8/9, p 279-294.
- Fischler, C. (1990), "*L'homme omnivore*", Editions Odile Jacob, Paris, p 209.
 - Forgues, B. (1996), "Nouvelles approches de la gestion des crises", in *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, p 72-78.
 - Fonguyon, G. de et Sans, P. (1999), "Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides", in *Sciences de la Société*, n° 46, février 1999, Paris, p 173-189.
 - Gabay, M. (2000), "*La nouvelle communication de crise*", Edition Stratégie, Paris.
 - Guillon, F. (1996) "Comment sortir des paniques alimentaires ?", in *Le Monde du 23 juillet 1996*, Paris, p 12.
 - Hee D.D., Pickrell, B.D., Bea R.G., Roberts, K.H. et Williamson, R.B. (1999), "Safety Management Assessment System : a process for identifying and evaluating human and organization factors in marine system operations with field test results", in revue *Reliability Engineering and System Safety*, n° 65, p 125-140.
 - IPSOS (2000), "*les Français, la qualité et la sécurité des aliments* ", enquête préparatoire aux Etats généraux de l'Alimentation.
 - Kapferer, J.-N. (2000), "Le boycott du bœuf : une psychose purificatrice ?", in *Le Figaro du lundi 20 novembre 2000*, Encart Economie, Paris, p 3.
 - Kaufman, J.-C. (1996), "*l'entretien compréhensif* ", Paris, Nathan.
 - Kourilsky, P. (1998) , "*La science en partage*", Editions Odile Jacob, Paris, p 180 et 223.
 - Kourilsky, P. et Viney, G. (1999), "*Le principe de précaution : rapport au Premier Ministre* ", Paris, la Documentation Française.
 - Lagadec, P. (1991), "*La gestion des crises : outils de reflexion à l'usage des décideurs*", Mc Graw Hill, Paris.
 - Liu, S., Huang, J.-C., Brown, G.L. (1998), "Information and risk perception : a dynamic adjustment process" in revue *Risk Analysis*, n° 18, p 689-699.
 - Lloyd T., McCorrison, S., Morgan, C.W. et Rayner A.J. (2001), "The impact of food scares on price adjustment in the UK beef market", in revue *Agricultural Economics*, n° 25, p 347-357.
 - Mallen, B. (1964), "Conflict and cooperation in marketing channels", in Smith L. "*Reflections on progress in Marketing*", American Marketing Association, Chicago (II.).
 - Martin, G. (1998), "Le concept de risque et la protection de l'environnement : évolution

- parallèle ou fertilisation croisée ?" in *"Les hommes et l'environnement : quels droits pour le XXI ème siècle"*, Paris, Frison-Roche.
- Martinet, A.-C. (1983), « *Stratégie* », Paris Vuibert.
 - Mitchell, V.-W. (1999), "Consumer Perceived Risk : Conceptualisations and models", in *European Journal of Marketing*, n°33, 1/2, p 163-195.
 - Muraro-Cochard, M. (2000), "Vers une conceptualisation de la notion de crise du consommateur", in *XV ièmes Journées des IAE, 6, 7 et 8 septembre 2000*, Bayonne-Biarritz.
 - NRC (National Research Council) (1983), Committee on the Institutional Means for assessment of risks to public health, "*Risk assessment in the federal government : managing the process*" - National Academy Press, Washington D.C.
 - Neuville, L. de (1997), Audition devant la Commission Parlementaire, voir Assemblée Nationale (1997).
 - Northen, J.R. (2001), "Using farm assurance schemes to signal food safety to multiple food retailers in the U.K.", in *Internatioanl Food and Agribusiness Management Review*, n° 4, p 37-50.
 - Ogrizek, M. et Guillery, J.-M. (1997), « *La communication de crise* », Que sais-je ?, P.U.F., Paris.
 - Orléan, A. (1994), "Analyse économique des conventions", P.U.F., Paris.
 - Pidgeon N. et O'Leary M. (2000), "Man-made disasters : why technology and organizations (sometimes) fail", in *Safety Science*, n° 34, p 15-30.
 - Rochefort, R. (1997), Audition devant la Commission Parlementaire, voir Assemblée Nationale (1997).
 - Roberts, J.K. (1993), "*New challenges to Understanding Organizations*", Mac Millan, New-York.
 - Ropkins, K. et Beck, A. (2000), "Evaluation of worldwide approaches to the use of HACCP to control food safety", in *Trends in Food Science and Technology*, n° 11, p 10-21.
 - Rubise, P. (2001), définition du mot "Risques technologiques", in *Encyclopaedia Universalis*, Paris.
 - Senauer, B., Asp, E., and Kinsey, J. (1991), "*Food Trends and Changing Consumer*", St Paul, MN, SAS Institute, Inc.
 - Schothorst M. van (2002), "Microbiological Risk Assessment of foods in international trade", in *Safety Science*, n° 40, p 359-382.

- Sylvander, B. (1995), "Origine géographique et qualité des produits", in *Revue de Droit Rural*, n° 237, Paris.
- Taylor, J. W. (1974), "The Role of Risk in Consumer Behavior", in *Journal of Marketing*, n° 38, 2, p 54-60.
- Turner, B.A., (1978), "*Man-Made Disasters*", Wykeham Science Press, London.
- Volle, P. (1995), "Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique", in *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 10, p 39-53.
- Williamson, O. (1979), "Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations", in *Journal of law and Economics*, n° 225.
- Williamson, O. (1985), "*The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*", The Free Press, New York
- Wolfer, B. A. (1999), "Les risques alimentaires : peurs ou réalités", in *Regard sur l'actualité*, décembre, La Documentation Française, Paris.