

# PSDR Recherches "Pour et sur le développement régional" en Languedoc-Roussillon

Agriculture et agroalimentaire dans le développement des territoires en Languedoc-Roussillon : quelles questions à la recherche ?

## «Normes émergentes» Les déterminants et les impacts de l'adoption des normes "système" (ISO, HACCP) chez les expéditeurs de fruits et légumes frais du Sud de la France

Colloque régional du 21 juin 2006  
Campus Inra-Agro Montpellier



### Participants

Animateur et contact :  
Bouhsina Zouhair  
UMR Moisa, Inra SAE2,  
2 Place Pierre Viala,  
34060 Montpellier Cedex 2,  
bouhsina@ensam.inra.fr,  
tél 04 99 61 20 52

### Autres

Codron J-M,  
Hernandez-Sanchez A,  
UMR Moisa, Inra SAE2, 2  
Place Pierre Viala,  
34060 Montpellier Cedex 2.

### Collaborations professionnelles

(orientations ou appuis)  
Martinez R.,  
Fédération Languedocienne  
des Coopératives Fruitières et  
Légumières, Nîmes ;  
Husson P. et Lagrue C.,  
CTIFL Saint-Remy  
de Provence (13).

### Introduction

L'industrie des fruits frais en France est confrontée à une situation de marché caractérisée par une tendance à la concentration de la demande, en particulier à au travers de la grande distribution européenne qui représente 70% des ventes totales au détail. Cette clientèle impose ses exigences en termes de référentiels sur la qualité des produits, et de procédures d'assurance de la qualité.

Le projet sur les normes "émergentes" est né de l'intérêt que portent les distributeurs européens (notamment britanniques) aux normes de gestion de la qualité de type "système" (Quality Management System) telles que HACCP ou ISO. Dans un premier temps, les principaux déterminants de l'adoption de ces standards par les Organisations de Producteurs (OP) ont été analysés puis les travaux ont mis en évidence leurs impacts sur les dispositifs de coordination interne aux OP et de sur leurs relations à la grande distribution.

### Méthodologie et dispositifs d'enquêtes

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons mis en place avec l'appui du Ctifl de Saint-Rémy-de-Provence, de la Fédération Languedocienne des Coopératives Fruitières et Légumières, et des comités de bassin BGSO, BRM et Val de Loire, un travail d'enquêtes sur l'adoption de ces nouveaux standards auprès des OP. Ce travail a eu pour objectif de repérer les stratégies de positionnement des structures d'expédition du sud de la France vis à vis de ces normes système, de comprendre les arbitrages effectués ou envisagés avec les autres normes de qualité déjà existantes (normes réglementaires, signes officiels de qualité, cahiers des charges distributeurs, chartes professionnelles, etc.) et d'expliquer ces stratégies de positionnement et ces arbitrages en mobilisant notamment les variables de structure et de stratégie globale des firmes.

Les OP ont d'abord été enquêtées par questionnaire postal (100 structures d'expédition des deux grands bassins sud-est et sud-ouest) puis par 30 entretiens semi-directif. Ces enquêtes ont été menées dans le courant des années 2001 à 2003.

## Principaux résultats

Les résultats obtenus montrent que pour les OP, c'est la fonction d'assurance qui apparaît dans un premier temps la plus déterminante : les entreprises adoptent les standards génériques parce qu'elles perçoivent cette adoption comme une exigence de la clientèle, un signe distinctif et une condition de maintien sur le marché, surtout pour le marché à l'export. Toutefois ils montrent également que, progressivement, s'impose aux OP l'intérêt de la fonction de gestion de la qualité.

### *L'adoption des normes de qualité a des répercussions sur l'ensemble de l'organisation des OP*

Nous avons donc été conduits à faire évoluer la question initiale de recherche et à nous intéresser non plus à la question statique des déterminants de l'adoption des standards génériques, mais à celle plus dynamique de leurs impacts sur l'organisation interne, en particulier sur les compétences individuelles et collectives, et sur la relation commerciale de la firme.

Des analyses contemporaines suggèrent en effet que le bénéfice le plus important lié à l'adoption des normes système se trouve, non dans la valorisation des produits sur le marché, mais dans la **meilleure compréhension de l'intégralité du système de qualité** qui est mis en place. En effet, les standards génériques visent la régularité et l'assurance du processus de production et non les caractéristiques du produit en lui-même. Concrètement, cela se traduit par exemple par : parler le même langage dans des stations différentes, améliorer la communication interne, mieux gérer et valoriser les compétences, faciliter l'apprentissage, augmenter l'efficacité de la production, etc.

La gestion de la qualité tend à devenir, de manière de plus en plus marquée, **une fonction stratégique dans l'organisation de l'OP**. L'intégration de cette fonction au cœur de l'organisation passe concrètement par 1) des modifications organisationnelles, notamment une redéfinition des fonctions au sein de l'OP visant à instaurer une forme de contrôle de la qualité à chaque phase du processus de production, 2) l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles, via une politique de formation de l'ensemble du personnel et 3) le recrutement de personnel formé pour et spécifiquement dédié à l'adoption et à la mise en œuvre des standards génériques.

Sur un plan dynamique, si les nouvelles compétences et fonctions liées à la mise en place des standards génériques sont d'abord strictement liées à la gestion de la qualité, très vite les nouvelles routines et procédures (formalisation, documentation, formation, évaluation et certification externe) sont **étendues à l'en-**

**semble de l'organisation de l'OP, de façon à constituer des outils de management global.**

### *Une gradation dans la construction des outils de gestion de la qualité*

On peut observer une certaine forme de gradation dans le comportement des OP selon la phase dans laquelle elles se trouvent relativement aux standards génériques : adoption de longue date, en cours d'apprentissage ou pas sans d'expérience.

Lorsqu'elles n'ont pas encore adopté les standards génériques, les OP satisfont aux demandes de leurs clients en répondant aux exigences des différents cahiers des charges qui leur sont soumis. Dans ces conditions, on peut dire que les OP **s'ajustent au cas par cas** et fournissent des réponses particulières à chaque client.

Dans un second temps, lorsque les OP sont en phase d'adoption et donc d'apprentissage aux standards génériques, elles ont tendance à utiliser ces démarches comme **outil de construction de leur système de gestion de la qualité**, système à même de leur permettre d'apporter des réponses particulières, mais sans avoir à modifier de manière importante, à chaque nouvelle demande de client, les procédures et les opérations qu'elles mettent en œuvre.

Enfin, dans un dernier temps, lorsqu'elles sont bien engagées dans l'application des standards génériques, les OP ont de plus en plus tendance à utiliser leur système de gestion de la qualité comme **outil uniforme de réponse aux différentes demandes de la clientèle**. Avec l'adoption des standards génériques et progressivement, la gestion intégrée des diverses dimensions de la qualité (commerciale, sanitaire, environnementale), les entreprises cherchent à réduire la pression des contrôles et, par là-même, les coûts qui leur sont liés.



### **Des impacts qui diffèrent selon la taille et le type d'organisation des OP**

Sur un plan plus détaillé, les impacts sont relativement divers selon les structures. En effet, les formes d'organisation que nous avons rencontrées sont très diverses. Il existe d'un côté de petites structures avec des dispositifs organisationnels relativement simples et d'un autre côté des structures de taille plus importante avec des dispositifs organisationnels beaucoup plus complexes. Selon le type de dispositif, le processus d'adoption des standards génériques est perçu et mis en œuvre de manière différente. De même, les impacts de l'adoption des standards génériques sont multiples et concernent l'ensemble de la structure de gouvernance et des dispositifs organisationnels.



◆ Dans le cas des organisations de petite taille (généralement des coopératives caractérisées par un nombre restreint de producteurs, de salariés et de clients), ce sont surtout **des compétences relationnelles et des connaissances tacites** qui sont mobilisées pour le fonctionnement du système de management de la qualité (SMQ). Pour ce type d'organisation, l'adoption des standards génériques permet de **gérer le problème de polyvalence des postes et/ou de rotation**

**du personnel** ; en particulier, si la fonction qualité est gérée par des personnes qui n'y sont pas non exclusivement dédiées.

◆ Dans le cas des organisations de plus grande taille (généralement des groupements d'OP ou des alliances), ce sont surtout **des compétences techniques et intellectuelles** qui sont mobilisées afin de mettre en place des dispositifs organisationnels capables de coordonner un plus grand nombre d'acteurs (producteurs, salariés, stations). L'adoption des standards génériques permet de codifier les connaissances indispensables pour la mise en place de procédures standardisées, tout en assurant **la diminution de l'hétérogénéité des produits et des procédés de production**. La mise en place de procédures codifiées, standardisées et adaptées à l'organisation (telles que celles préconisées par la norme ISO 9000) permet d'incorporer d'intégrer l'expérience du métier des différents acteurs, tout en minimisant le risque des écarts potentiels de la qualité dus à l'hétérogénéité des acteurs.

● Dans cette logique, pour les *organisations les moins intégrées* (type alliance ou groupement d'OP), l'adoption des standards génériques s'inscrit dans le cadre de la mise en place de SMQ destinés à **harmoniser les démarches et les procédures des différents partenaires**, tout en respectant leur autonomie. Concernant les mécanismes de coordination, ces structures mettent en place des **dispositifs de gestion de la qualité relativement autonomes**, en l'occurrence un service qualité, qui fonctionne en tant qu'«agence administrative interne» (Ménard, 2002), reconnue par son indépendance vis-à-vis des différents partenaires de l'organisation. Par contre, les formes les plus intégrées (type coopérative) mettent en place des SMQ relativement moins sophistiqués, visant essentiellement à la conformité des produits, l'ajustement des démarches et procédures pouvant s'effectuer par des échanges informels et globalement moins coûteux pour l'organisation.

● Par contre, les formes les plus intégrées (type coopérative) mettent en place des SMQ relativement moins sophistiqués, visant essentiellement à la **conformité des produits**, l'ajustement des démarches et procédures pouvant s'effectuer par des échanges informels et globalement moins coûteux pour l'organisation. Pour ces formes plus intégrées, **le service qualité est plutôt subordonné à la hiérarchie de l'organisation**, étant donné que la coordination des activités communes est centralisée sous la responsabilité d'une structure de direction unique.

Ainsi, les standards génériques (que ce soit HACCP ou ISO 9000) apparaissent finalement comme des éléments partiels de systèmes de management plus larges de la qualité. Ces standards sont progressivement adaptés de façon spécifique à chaque organisation. D'autres référentiels, méthodes et procédures de gestion de la qualité font partie également des SMQ.

**Pour en savoir plus :**

Bouhsina Z., Codron J.M., Hernandez-Sanchez A. (2002). Determinants of adoption of Quality Management Systems : A case study on French fresh produce industry". In Paradoxes in Food Chains and Networks. Proc. 5th Int. Conf. on Chain Management in Agri-Food Business. Wageningen Univ., The Netherlands, 1017-1020.

Bouhsina Z., Codron J.M., Hernandez-Sanchez A. (2002) "Les déterminants de l'adoption des standards génériques : Le cas de la filière française des fruits frais", in Economies et Sociétés, Série «Systèmes Agro-Alimentaires», AG, n° 25, 9-10, 1617-1631.

Bouhsina Z., Codron J.M., Hernandez-Sanchez (2003). The impact of HACCP and ISO 9000 adoption on French fresh fruit industry organization". Comm. at 82nd European Seminar of the EAAE, May 14-16.

Bouhsina Z., Codron J.M., Hernandez-Sanchez (2004). Fresh Fruit Producers Organizations in France: Challenges of HACCP and ISO 9000 Adoption. Comm at 9th EURAS Workshop on standardization, Paris, May 13-14.