

THESES & MASTERS



*Les couples produit/territoire
et le management de la qualité :
application aux entreprises
du secteur fruits et légumes frais.*

Master of science du CIHEAM-IAMM, n°25

Anne TRIMOUILLE

1994

Série Thèses & Masters

Ce Master est le 25^e numéro de la série *Thèses & Masters* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (voir liste en fin de volume).

Cette collection réunit les thèses *Master of Science* du CIHEAM-IAM-M ayant obtenu la mention "*Publication*", ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants-chercheurs.

La thèse *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux entreprises du secteur fruits et légumes frais

a été soutenue par Mlle **Anne TRIMOUILLE** en mars 1994 devant le jury suivant :

M. J.-L. RASTOIN,	Directeur du département FLHOR, CIRAD,	Président
M. J.-C. MONTIGAUD,	Directeur de recherche, INRA Montpellier,	Membre
M. R. PEREZ,	Directeur du CIHEAM-IAMM, Montpellier,	Membre
Mme F. ALAVOINE-MORNAS,	Ingénieur d'agronomie, CEMAGREF, Aix-en-Provence,	Membre
M. A. ROY,	Ingénieur, SREA, DRAF PACA-Marseille,	Membre

Le travail de recherche a été co-dirigé par M. J.-C. MONTIGAUD et M. R. PEREZ et encadré par Mme F. ALAVOINE-MORNAS.

Le texte a été mis en forme pour cette publication par Marie-Claude TIGOULET pour le Bureau des Publications de l'Institut de Montpellier.

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen
de Montpellier

Directeur : Roland PEREZ

3191, route de Mende - B.P. 5056
34033 Montpellier Cédex 1 - France
Tél. 67 04 60 00 Télex 480 783 F
Fax : 67.54.25.27

***Les couples produit/territoire
et le management de la qualité :
application aux entreprises
du secteur fruits et légumes frais.***

*Master of science du CIHEAM-IAMM
(soutenu en mars 1994)*

Anne TRIMOUILLE

CIHEAM/IAMM
collection *Thèses & Masters* n°25

1994

L'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions n'engagent que leur auteur.

TRIMOUILLE (Anne).- Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux
secteur fruits et légumes frais.- Montpellier : CIHEAM/IAMM, 1994.- 99p. (Thèse Master of Science,
IAMM, 1994, Collection *Thèses & Masters*, n°25).

Remerciements

Je remercie sincèrement M. Roland PEREZ et M. Jean-Claude MONTIGAUD d'avoir assuré la direction de cette étude.

Je remercie, tout particulièrement, Mme Françoise ALAVOINE-MORNAS et M. Marc AULAGNIER pour leur engagement vis-à-vis de mon travail.

Mes remerciements vont également à M. Jean-Louis RASTOIN et M. André ROY pour avoir accepté de participer au jury d'évaluation de cette thèse.

Ce travail n'aurait pas pu aboutir sans la coopération de nombreux professionnels qui ont accepté de me faire participer à leur démarche qualité et de m'octroyer, très aimablement, de leur temps pour répondre à de nombreuses questions.

Merci à Mme Françoise DURPOIX-GALVIN, M. Christophe BOUILLON, M. Henri COUSSAN, M. Hervé DURIF, M. Claude MILLO, M. Denis MORGE et à toute la division Production Economie Agricole du CEMAGREF d'Aix-en-Provence pour leur disponibilité et leur gentillesse.

Avant-propos

La recherche est menée sous la direction du Professeur R. PEREZ (Directeur du CIHEAM-IAM de Montpellier) et de M. J.-C. MONTIGAUD (Directeur de recherche à l'INRA de Montpellier).

Mme Françoise ALAVOINE-MORNAS (Ingénieur d'agronomie au CEMAGREF, Groupement d'Aix-en-Provence, Division Production Economie Agricole) a assuré l'encadrement technique du travail.

Le travail s'est effectué en collaboration avec le groupe de recherche AGROPOLIS-STRATEGIES.

Pour la partie empirique, nous avons travaillé avec plusieurs professionnels (Cf. Annexe III).

Sommaire

Introduction	5
I. Intérêt du sujet	5
II. Résultats escomptés et problématique	7
III. Méthodologie	10
 Chapitre I. Construire le couple produit/territoire	11
I. Qualité, territoire et fruits et légumes	11
1. Généralisation des démarches qualité	11
2. Qualité et facteurs de pouvoir dans les fruits et légumes	21
3. Les territoires	28
Conclusion : les synergies qualité, territoire et fruits et légumes	32
II. Le couple produit/territoire	34
1. Les hypothèses	34
2. Le cadre d'analyse	44
Conclusion : l'analyse stratégique du couple produit/territoire	46
Conclusion sur l'étude théorique	47
 Chapitre II. Décrire des couples produit/territoire dans leur diversité	49
I. Qu'est-ce qu'un couple produit/territoire? L'analyse de 13 couples en fruits et légumes	49
1. Présentation des objectifs	49
2. Résultats du questionnaire	50
Conclusion : généralisation sur le couple produit/territoire	56
II. Comment construire un couple produit/territoire? L'exemple de "pomme(s) des Alpes"	57
1. L'environnement du produit générique pomme	57
2. La volonté de différenciation selon les couples produit/territoire	61
Conclusion sur le cas "pomme(s) des Alpes"	65
Conclusion sur les études empiriques	66
 Conclusion	67
 Annexes	69
I. Liste des abréviations	69
II. Liste des tableaux, schémas et cartes	71
III. Liste des personnes contactées	73
IV. Glossaires	75
1. La qualité	75
2. Les signes de la qualité	78
3. Glossaire général	79
V. Questionnaire : qu'est-ce qu'un couple produit/qualité	80
VI. Liste des outils utilisés en management de la qualité (d'après l'AFCIQ, 1981)	82
 Bibliographie	89
 Table des matières	97

Introduction

La qualité est un thème d'actualité tant pour la compétitivité du secteur fruits et légumes que pour la construction des territoires (I intérêt du sujet), le concept de couple produit/territoire nous semble intéressant à développer (II problématique). Cette approche théorique sera complétée par une étude plus empirique (III méthodologie).

I. Intérêt du sujet

Pour cerner l'importance, l'actualité et la complexité du sujet étudié, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi, aujourd'hui, les consommateurs, les entreprises, les états... s'intéressent-ils à la qualité?
- Pourquoi les entreprises du secteur des fruits et légumes frais sont-elles un champ d'étude pertinent?
- Pourquoi l'étude de la compétitivité des couples produit/territoire est-elle judicieuse?
- En quoi la proposition d'un outil de construction et de gestion de la qualité peut-elle permettre, aux entreprises de fruits et légumes frais, d'acquiescer ou de maintenir un avantage concurrentiel?

L'intérêt de ce travail se situe donc tant au niveau des champs étudiés que des objectifs qu'il se fixe.

1. La qualité, thème d'actualité

Nous présenterons d'abord l'histoire de la qualité (philosophie, économie politique, économie agro-alimentaire) puis les grandes tendances actuelles de l'environnement économique. De la constatation du regain d'intérêt du client roi pour la qualité, nous passerons à la nouvelle vision stratégique des entreprises puis aux types d'action qu'elles peuvent mettre en oeuvre (assurance qualité, certification...).

Très tôt, les philosophes (ARISTOTE, R. DESCARTES...) se sont intéressés à la qualité. Alors que les économistes l'ont longtemps délaissée dans un contexte d'offre inférieure à la demande. Aujourd'hui, outre, l'élargissement de l'Europe qui exacerbe la concurrence "intra et extra-communautaire", R. PEREZ (1990) montre que les groupes alimentaires doivent assimiler deux lourdes contraintes stratégiques caractéristiques des marchés alimentaires : la saturation de la demande et le poids de la grande distribution (7% des achats alimentaires en 1965, 57% en 1991). Notre société de satiété énergétique moyenne (et donc notre demande de biens et services) fait du client, le décideur clé du système de consommation (INSTITUT DU COMMERCE ET DE LA CONSOMMATION, 1985). Ceci a des répercussions importantes sur les entreprises : la propagation des exigences de qualité est au coeur des nouveaux modèles de concurrence (E. COLLIGNON et M. WISSLER, 1988, p.8-14). Pour le consommateur, la qualité devient primordiale : "It has been argued that the research for quality is the most important consumer trend of the 1980s" (J.-B. E.M STEENKAMP , 1989, p.1).

Toutefois, le consommateur émet une demande difficilement saisissable (B. et M. CATHELAT, 1991). La prise en compte des contraintes écologiques, des besoins d'authenticité, de sens... devient essentielle à la légitimité des entreprises et a suscité des réactions "pour être compétitif". Pour l'entrepreneur, la qualité est devenue une nouvelle philosophie. La clef de la réussite, dans une économie de saturation de la demande, réside dans la volonté d'être à l'écoute des préoccupations et des prescriptions des différents acteurs. Ces dernières années, la qualité est devenue un des plus célèbres outils de compétitivité. Maîtrise de la qualité, certification de conformité produit, certification des systèmes d'assurance qualité, qualité totale, (voir glossaire, en annexe)¹... font partie du langage courant, initiatique de tous ceux qui s'intéressent à la qualité. Nombre d'ouvrages traitent de la qualité pour les entreprises. Le but de ces ouvrages est d'aider les entreprises à innover, à devenir des entreprises du troisième type, à mettre en place un management stratégique, à obtenir un avantage concurrentiel...Devant le développement de l'intérêt, l'AFNOR a d'ailleurs édité un livre de définitions de concepts afin que tout le monde parle le même langage (M. PERIGORD et J.-P. FOURNIER, 1993).

1. Toutes ces appellations sont expliquées dans les Annexes IV Glossaires, 1. La qualité et 2. Les signes de la qualité.

Mais la qualité, ce sont aussi des chiffres : en France, fin février 1993, 940 entreprises étaient certifiées sous ISO 9 000 (2 000 demandes en attente) dont 27 en agro-alimentaire. Quant au Royaume-Uni, il compte déjà 17 500 entreprises sous certification ISO 9 000, les USA 1 300. Dans le secteur agricole, le label concerne 30 000 agriculteurs, l'A.O.C. 40 000 (dont 45% de la production de vins et d'eaux de vie) et l'agriculture biologique 3 000.

Cette demande sociale en matière de qualité a entraîné des développements scientifiques et l'essor de travaux à l'intérieur de certaines disciplines comme la gestion. J.-B. E. M. STEENKAMP (1989) en a fait une synthèse. En France, des scientifiques travaillent sur ce thème comme B. SYLVANDER (1989, 1991, 1992), J. M. BOUQUERY (1992) de l'AND, F. ALAVOINE-MORNAS (1991) du CEMAGREF d'Aix-en-Provence...

Le regain d'intérêt pour la qualité depuis le début des années 80 est indéniable (F. COLLIGNON et M. WISSLER, 1988, p. 22). Il touche toutes les entreprises : les grands groupes comme les petites entreprises, celles des industries comme celles de l'agro-alimentaire. Toutefois, nous nous intéresserons à la qualité pour les PME, PE et TPE² dans le secteur des fruits et légumes frais.

2. L'importance et la fragilité du secteur des fruits et légumes frais

Après avoir montré l'importance globale du secteur fruits et légumes frais, nous concluons sur l'impact de la politique de la CE quant à l'évolution de l'agriculture et sur la nécessité de réagir en terme de management de la qualité.

Aujourd'hui, le secteur des fruits et légumes est un champ important du point de vue de l'impact économique tant au niveau de l'importance du chiffre d'affaires (43 milliards de Francs français, en 1992³), de l'emploi (250 000 au stade de la production plus 250 000 pour le reste de la filière selon INTERFEL, (1992) que de l'implantation sur le territoire français. Le secteur des fruits et légumes frais a des particularités qui vont influencer le mode de gestion des entreprises. La "filiale fruits et légumes est peu pénétrée des concepts et méthodes du management, (RASTOIN J.-L., 1990), sa structure est encore fortement atomisée et les mécanismes de régulation sont embryonnaires créant par moment de fortes tensions. La majorité des entreprises sont familiales et de petites tailles (CTIFL, 1990).

L'avantage concurrentiel se joue désormais sur de nombreux facteurs : climat, coûts salariaux, technologie,... mais aussi gestion des entreprises et qualité des produits. En conséquence, la mise en marché des produits agricoles (les fruits et légumes en particulier) devient de plus en plus difficile. Ainsi, certaines zones géographiques très dépendantes des fruits et légumes qui ne parviennent pas à s'adapter sont en danger. Ce processus a déjà largement commencé dans le Sud de la France. Certains légumes méditerranéens, comme les tomates, les poivrons, les courgettes, la salade... sont de plus en plus produits par le nord de la CEE, ("La Belgique et la Hollande ont mis en place un formidable potentiel de cultures sous serres chauffées qui leur permettent de cultiver une gamme complète de légumes en grande majorité destinés à l'exportation. Les Pays-Bas exportent 4 700 milliers de tonnes de fruits et légumes et l'UEBL 1 500 milliers de tonnes en moyenne sur les années 1988/89/90", INTERFEL, 1992) ou par la Bretagne, deuxième région productrice de fruits et légumes derrière Provence-Alpes-Côte d'Azur.

La maîtrise de la qualité représente, dans ce cas, un élément fondamental du pilotage des entreprises des territoires et des filières. Et elle peut permettre de maintenir et d'accroître la part de marché dans de bonnes conditions de maîtrise de la trajectoire des entreprises. La démarche qualité peut constituer un élément de différenciation des produits-services permettant d'affronter dans de meilleures conditions un marché fortement concurrentiel" (RASTOIN J.-L., 1992).

Ainsi, comme l'agriculture en général (si l'on compte environ 1 000 000 d'exploitations agricoles aujourd'hui, il n'en restera que 600 000 demain, voire 300 000 après demain, (chiffres cités au congrès "Agriculture et société", février 1993), le secteur fruits et légumes est en crise et doit chercher des nouveaux outils de compétitivité. L'interprofession? Le territoire? Le couple produit/territoire?

2. PME : Petite et Moyenne Entreprise (50 à 200 employés), PE : Petite Entreprise (10 à 50 employés) et TPE : Très Petite Entreprise (1 à 10 employés). MARCHESNAY M. (1992). - Le management stratégique de la PME. - Montpellier : EQUIPE DE RECHERCHE SUR LA FIRME ET L'INDUSTRIE (ERFI). - 33 p.

3. Y compris pomme de terre. INTERFEL (1992).

3. La compétitivité du couple produit/territoire

Nous essayerons d'abord de voir les différentes approches possibles pour analyser la compétitivité des entreprises du secteur fruits et légumes : essentiellement l'approche filière et l'approche couple produit/territoire.

Pourquoi la notion de couple produit/territoire nous semble-t-elle pertinente? Il semble que l'on puisse répondre à cette question de plusieurs manières : selon une vision stratégique, manageriale, marketing ou politique. Stratégiquement, cette étude prévoit de partir des entreprises pour aller vers le territoire. Notre hypothèse est : la cohérence des systèmes de production induisant une convergence des objectifs des chefs d'entreprise nous permettra de définir le territoire. Cette hypothèse, bien sûr, demande à être confirmée. D'un point de vue marketing, l'intérêt de ces couples produit/territoire paraît indéniable. Il semble que le consommateur cherche des produits qui ont un sens et souhaite "plus" que des poires, des pêches... D'ores et déjà des grandes sociétés comme AUCHAN ou LECLERC font de la publicité sur des produits de terroir, POMONA crée des fruits "100% terroir". Ces exemples montrent bien qu'il y a un marché pour tous ces produits typiques. Mais, jusqu'alors, les principaux bénéficiaires de ces opportunités ne seraient pas les producteurs.

Dans un travail précédent, nous avons travaillé sur la filière. Il nous a permis de montrer qu'il existait, en son sein, deux types de logiques. Ainsi, souvent, les grandes surfaces vont être perçues comme "ennemies" des démarches qualité tentées par l'amont. C'est pourquoi, étant donné la difficulté à concilier une démarche interprofessionnelle, il nous a paru indispensable, dans un premier temps, d'inciter à l'alliance de l'amont autour d'une définition commerciale de la qualité.

Politiquement, tous les débats sur l'environnement, la déprise agricole ou la précarité de l'entreprise agricole... font que la qualité devient un outil important dans le développement local rural. Déjà, les lois concernant les AOC ont souvent été regardées comme de la politique sociale ou de la politique de protection déguisée. En management, il s'agit d'optimiser la qualité par rapport aux coûts et à la satisfaction du client. En tenant compte de ces différents points de vue complémentaires, synergiques ou opposés, nous pourrions construire notre problématique. Seulement, pour pouvoir être compétitif, il faut posséder un sens aigu de la gestion de son entreprise. C'est pourquoi il nous semble intéressant de proposer aux acteurs des couples produit/territoire des méthodes pour gérer leurs possibilités de différenciation.

4. La proposition d'un outil de gestion de la qualité

Nous verrons, dans un premier temps, à qui peut s'adresser l'outil et ensuite quel type d'outils une thèse peut proposer. De nombreuses structures ou institutions, les entreprises, les territoires pourraient profiter de la mise au point d'un outil de gestion bien qu'il ne soit pas possible de proposer un outil universel et multi-utilisateurs.

Les outils de la qualité sont nombreux (A. BERNILLON et O. CERUTTI, 1989, p.31 ainsi que M. MOURZELAS, 1993). Dans leur dernier ouvrage, K. OZEKI et T. ASAKA (1992) placent leur utilisation dans une obligatoire vision "manageriale". Ils en citent 16!

Toutefois, ces outils ne nous paraissent pas suffisants. M. MARCHESNAY (1993) souligne la "spécificité des problèmes et des processus de gestion et de décision" pour les PME. Pour répondre à cette demande, l'AFNOR a publié un guide sur le thème : "PME-PMI : la démarche qualité". Cet ouvrage propose des bases élémentaires pour appuyer la démarche qualité en PME-PMI : "répondre au marché, concevoir, préparer, acheter, maintenir..." Ainsi, notre but ne nous semble pas de devoir créer un nouvel outil de construction ou de gestion de la qualité mais plutôt d'accompagner des "démarches qualité", de mise en place d'outils existants. C'est auprès des entreprises déjà sensibilisées que doit se positionner notre thèse. Notre problématique se construit après l'appréhension par les opérateurs du secteur fruits et légumes que "la qualité est aujourd'hui un phénomène mondial et que la France se doit de tenir son rang dans ce domaine devenu stratégique" (J. R. FOURTOU, 1992).

II. Résultats escomptés et problématique

Pour avoir une utilité en recherche-action, le chercheur doit d'abord s'être forgé une grille d'analyse flexible et rigoureuse. C'est le choix que nous avons fait et, par conséquent, la problématique de cette thèse de master n'est

pas construite autour d'une question de terrain. Cette étude pourrait aider à mettre au point ou à adapter des méthodes de gestion de la qualité pour les entreprises du secteur fruits et légumes frais qui répondraient mieux à la demande de leurs clients.

Parce que les fruits et légumes frais sont économiquement importants, il existe diverses manières d'analyser les entreprises du secteur : avantage concurrentiel, canal de distribution, chaîne de la valeur, économie politique, filière, groupe agro-alimentaire, métier, "problématique écologique"⁴, produit, région de production et petite région agricole, "sciences de l'ingénieur" (ou sciences appliquées), secteur, théorie des systèmes... Toutefois, pour ordonner notre questionnement autour de l'entreprise, et notre analyse de l'alliance des entreprises autour d'un couple produit/territoire, nous nous sommes appuyés sur les travaux réalisés par R. PEREZ (logiques d'action des groupes alimentaires) et sur ceux de J.-C. MONTIGAUD (entreprises détentrices du pouvoir dans la filière fruits et légumes).

1. Les logiques d'action des groupes alimentaires

R. PEREZ (1990) modélise les logiques d'actions des groupes alimentaires. Sous l'action des contraintes stratégiques, les entreprises mettent en oeuvre des stratégies axées sur le marketing et la croissance externe. Ces attitudes vont conditionner le système de production : la course à l'innovation oblige à mieux gérer, diriger, conduire l'entreprise dans un environnement des plus instables.

Toutefois, notre analyse doit être un peu différente car les entreprises à étudier sont des PME et elles travaillent sur des fruits et légumes frais. Ainsi, le fait d'être une PME limite beaucoup les volontés de croissance externe de l'entreprise et sa stratégie marketing parce que les ressources (financières, humaines...) sont insuffisantes. Plusieurs choix se présentent, par exemple, il peut être intéressant de changer de circuit de distribution et de prendre la décision de vendre au bord des routes, directement au consommateur en intégrant les valeurs ajoutées de l'aval. Autrement, le choix stratégique peut être la volonté d'une différenciation marketing. Dans ce cas, l'entreprise va devoir acquérir suffisamment de ressources pour assurer sa survie. Ce n'est qu'en réalisant des alliances que la PME pourra assumer ses décisions stratégiques. De même, la valorisation d'un produit fruit et légumes frais a des caractéristiques particulières qui nécessitent une logistique particulière et donc une organisation.

En outre, sur un marché aussi concurrentiel, la stratégie marketing ne peut réussir que si elle est associée à un management de la qualité. C'est donc la grille d'analyse de R. PEREZ qui nous servira de guide en intégrant toutes les différences de gestion entre un groupe et une PME. Les différences de gestion sont entre autres, dues au fait qu'une PME subit son environnement alors qu'un grand groupe peut le modeler. Cette différence a été, depuis longtemps, mise en évidence par J.-C. MONTIGAUD pour les fruits et légumes et c'est ce que nous allons aborder maintenant.

2. Les facteurs de pouvoir

Toutes ces grilles d'analyse seront replacées dans la vision que donnent les travaux de J.-C. MONTIGAUD, à savoir l'importance du pouvoir de la grande distribution dans la filière et le fait que le pouvoir de décision auparavant situé au niveau de l'achat des GMS se trouve maintenant au niveau des vendeurs de fruits et légumes des GMS.

Etre le plus proche du consommateur dans le système de la valeur pourrait permettre aux GMS de mieux connaître ses besoins. Non seulement elles possèdent un fort pouvoir d'achat (en quantité et en mobilité) mais leur "savoir d'achat" est aussi source de puissance. J.-C. MONTIGAUD partage la filière en trois parties, entre la première mise en marché et la deuxième mise en marché. Le prix de deuxième mise en marché joue le rôle de prix directeur. Les prix à la production (apports directs, marchés physiques et cadrans) viennent se caler par rapport au prix directeur (J.-C. MONTIGAUD, 1988). Il conclut sur l'obligation pour les producteurs de trouver une solution à ce fait. Il propose la stratégie de différenciation du produit en insistant sur l'agrégage, la logistique et le merchandising.

4. Nous appelons "problématique écologique" tous les ouvrages qui sont centrés sur le champ écologie, environnement mais dont les méthodes sont diverses.

En parallèle ou en conséquence, on note aussi des réactions des institutions nationales, étatiques, locales, européennes voire internationales pour encadrer cette compétitivité "entrepreneuriale".

3. Les territoires

Nous aborderons quelques-unes des différentes analyses sur le "territoire", "le terroir". Puis, nous verrons les différents "espaces" que peut recouvrir le mot "territoire". Depuis longtemps existent, en France, des travaux sur le terroir et plus particulièrement sur le terroir et le vin (INRA d'Angers, Institut Supérieur du Vin de Montpellier) basés sur l'a priori d'un espace géographique pourvu de certaines qualités physiques : pédologiques, géologiques, climatiques et humaines : savoir-faire local. L'autre approche est celle des réseaux où priment l'entreprise et ses liaisons. La géographie n'est abordée qu'ultérieurement.

Notion multi-disciplinaire (éthologie, sociologie, zoologie...), la notion de territoire est difficilement opérationnelle car non pluri-disciplinaire. Le territoire peut s'étendre de l'espace national à l'espace vital d'un couple de loups! On peut croire à la prééminence de l'espace national : "Aujourd'hui, le souci premier des états est de prendre des mesures améliorant la compétitivité" (M. E. PORTER, 1993, p. 597). Plus spécifiquement, certains pays ont mis en place des programmes nationaux sur la qualité : "At the macro level, product quality has been identified as a key variable in determining 'national' competitiveness. National quality programs have been developed in such countries as the USA, Belgium, the Netherlands, Sweden, United Kingdom, and France" (J.-B. E. M. STEENKAMP, 1989).

Toutefois, avec les politiques de décentralisation et les problèmes de déprise agricole et de désertification rurale, sont nées deux grands types de problématique : autour de la gestion de l'espace rural et sur la compétitivité des "régions". J.-L. RASTOIN (1990) constate que les changements importants ne peuvent plus être maîtrisés par les outils d'analyse traditionnels ("économie rurale") et par les politiques agricoles. Il met en évidence la nécessité de gérer "globalement" : approche intégrée et territoriale, élargissement des catégories d'acteurs appelés à participer au processus de proposition de politiques, décentralisation et interpénétration croissante des secteurs publics et privés.

Ainsi, de nombreuses réflexions lient "territoire" et qualité. Les politiques de décentralisation ont joué un rôle important et chaque collectivité, chaque administration peut avoir une action sur la qualité. Ainsi, les Conseils Régionaux aident les entreprises dans leur démarche de certification, les Directions Départementales de l'Agriculture (DDA) utilisent le moyen de la qualité pour parvenir à réunir les agriculteurs d'une même région... En outre, la France s'interroge, dans le cadre du Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIAT) sur les filières liées à des produits de qualité.

De même, les orientations du super Etat européen (loi relative aux Appellations d'Origine Protégée -AOP-, aux Indications Géographiques Protégées -IGP-, et aux Attestations de Spécificité -AS-, Projet de Développement en Zone Rurale -PDZR-) montrent la problématique de la CE liant qualité et zones défavorisées⁵.

Ces projets, ces incitations (aides, subventions, réglementation...) peuvent agir à des niveaux macro-économiques comme le calcul du coût global de la mise en oeuvre d'un grand programme de normalisation (AFNOR, 1991), "méso-analytiques" (par exemple la filière, le secteur d'activité, le territoire...) voire au niveau de la gestion de l'entreprise lorsqu'une aide à la mise en place de la certification est proposée.

De la prise en compte des stratégies des entreprises, des facteurs de pouvoir et des volontés d'existence des territoires, nous avons formulé notre hypothèse principale : c'est la cohérence des systèmes de production des entreprises et donc de la convergence de leur objectif que naît le regroupement autour d'un territoire. Le territoire a donc une légitimité avant tout économique et non pas uniquement historique. Nous espérons que cette première approche nous permettra d'ouvrir notre analyse aux marques commerciales qui sont différentes des terroirs mais qui peuvent, tout autant, être une solution de développement local.

5. Dans l'appel d'offre du 17 novembre 1993 du programme AIR, apparaissent des thèmes comme "Conversion, Diversification and Extensification", "Rural and Coastal Development", "Food Quality and Consumer Aspects"...

III. Méthodologie

Nous pensons réaliser notre étude en deux temps : une partie théorique puis le développement des outils de vérification/falsification empirique qui seront réalisés grâce à des enquêtes de terrain. Nous présenterons d'abord les hypothèses de travail et, de cette base, nous proposerons un déroulement de la recherche.

1. Les hypothèses de travail

Une bibliographie croisée entre les travaux sur la qualité, les fruits et légumes et le territoire nous permettra de construire notre cadre d'analyse. Nous nous appuyerons essentiellement sur les schémas proposés par R. PEREZ et J.-C. MONTIGAUD. Un des points centraux de notre travail se fera autour de la définition de la qualité. Nous essayerons, ensuite, de définir notre cadre d'analyse en précisant les niveaux d'intervention du CEMAGREF. Nous déboucherons ainsi sur ce qu'est l'entreprise et plus particulièrement l'entreprise de fruits et légumes frais. De l'alliance des entreprises, nous pourrions déduire ce qu'est le territoire. Toutes ces constructions théoriques seront alors confrontées à la réalité au travers de l'étude empirique.

2. L'étude empirique

Nous développerons deux études empiriques.

La première est une étude sur 13 couples produit/territoire. Cela nous a permis d'aborder des cas où le territoire est très large, ou, au contraire, réduit spatialement, à un terroir. Dans certains cas, c'est une marque commerciale qui encadre le couple, dans d'autres un label régional ou une appellation montagne. Cette diversité a été voulue pour ne pas avoir *d'a priori* sur ce qu'est le territoire. Cela nous permettra également d'aborder des constructions qui partent de la volonté collective des acteurs par rapport à des systèmes mis en place pour rassembler des producteurs travaillant sur un même lieu. Cette étude nous permettra de faire un état des lieux de la connaissance des couples produit/territoire et de voir comment sont organisés les liens entre les produits et les territoires.

Dans un deuxième temps, nous présenterons l'état de notre recherche-action autour de "pommes des Alpes". A ce stade du travail, nous en sommes à la phase de connaissance du projet collectif, de l'alliance.

3. Présentation du plan

La construction des hypothèses (chapitre I) nous permettra d'aborder, en parallèle, la généralisation des démarches qualité (I., partie 1) et le cadre théorique, institutionnel et méthodologique de cette recherche-action sur la notion de produit/territoire (I., partie 2). Puis la partie empirique (chapitre II) comprendra : la présentation et l'étude des résultats issus du questionnaire sur 13 couples produit/territoire (II., partie 1) et le travail en cours auprès de "pommes des Alpes" (II., partie 2).

Chapitre I

Construire le couple produit/territoire

A cette étape du travail, nous considérons qu'il y a plusieurs types d'hypothèses : les hypothèses structurantes et les hypothèses encore en construction. Les hypothèses structurantes sont notre réponse à la question : qu'est-ce que la qualité? (partie I.1).

Les hypothèses en structuration ne sont pas encore achevées à ce stade du travail. Elles découlent des questions suivantes : Comment concilier travail de thèse et recherche-action? Et qu'est-ce que cela implique sur le cadre d'analyse de la qualité? (partie I.2) Quelles sont les contraintes stratégiques et les logiques d'action des entreprises du secteur d'activité fruits et légumes frais? Celles-ci entraînant d'autres : Qu'est-ce que le territoire? Qu'est-ce que le couple produit/territoire? Ces hypothèses s'élaboreront au fur et à mesure des études empiriques qui seront faites et leur élaboration sera poursuivie lors du travail de thèse de doctorat.

Notre travail s'inscrit à l'intersection de trois grands champs de travaux : les études portant sur la qualité (1. Généralisation des démarches qualité) puis les travaux centrés sur les fruits et légumes (2. Qualité et facteurs de pouvoir dans les fruits et légumes frais), et enfin les écrits sur le territoire, le terroir (3. Le territoire). Nous pouvons ainsi présenter notre bibliographie sous la forme d'une grille (Cf. Tableau 1).

I. Qualité, territoire et fruits et légumes

Nous présenterons d'abord les travaux effectués sur la qualité puis nous les étayerons des visions spécialistes des fruits et légumes et du "territoire".

1. Généralisation des démarches qualité

Historiquement, il peut être important de commencer par l'intérêt des philosophes pour la qualité. LAO TZU, ARISTOTE, R. DESCARTES, BOYLE ET J. LOCKE, E. KANT, L.J. WITTENSTEIN, PIRSIG... ont permis de construire les grandes questions qui se posent aujourd'hui autour de la qualité.

Du point de vue de l'économie politique, la grande question : "D'où vient la richesse nationale?" et ses réponses : "de l'industrie, des métaux précieux et/ou du commerce" ont entraîné la mise en place des manufactures du roi par les Valois¹ au XVI^e siècle. Puis, RICHELIEU² fonde la première Compagnie Coloniale. Ensuite, COLBERT³ met à la mode la "qualité-reine" et cherche à conquérir les marchés extérieurs par le primat de la qualité. "Ainsi, l'objectif de la manufacture n'était pas la production d'une grande quantité de produits standardisés à faible coût mais bien celle d'articles de très haute qualité (soie, velours, dentelle...) destinés au roi, à la Cour, voire à l'exportation" L. BOYER et N. EQUILIBREY, 1990, p.128). Ainsi, aux XVI et XVII^e siècles (A. PIETTRE et A. REDSLOB, 1986, p.47-48), on parle d'économie qualitative. En outre, contrairement à la valeur-désir de l'économie libérale, se développe la valeur-qualité qui fait de la qualité des choses un principe de leur valeur. Bien que le libéralisme (XVIII^e siècle) ait eu raison du dirigisme, l'esprit de latinité marque, aujourd'hui encore, notre vision de la qualité⁴.

L'évolution de la perception sociale de la qualité a aussi pu être analysée par rapport à notre lien à la nourriture et à son mode de production en détaillant les liens existant entre la société alimentaire, le modèle d'économie agro-alimentaire et le type d'agriculture. Dans leurs études sur les étapes du développement occidental, L. MALASSIS et M. PADILLA (1991, p.3-6 et 1986, p.10-11) ont montré l'évolution des besoins alimentaires de la population au travers d'un continuum de sociétés. La nécessité de la suffisance en calories (société de pauvreté de masse) a entraîné le choix d'un modèle de développement (le "productivisme") capable de fournir, à bas prix, des produits commercialisables à travers de nouvelles formes d'organisation : les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). Aujourd'hui, la société française est arrivée à l'étape de la société de satiété énergétique moyenne : pour la majorité, la nourriture est suffisante quantitativement (nombre total de calories), et seules la demande en qualité (séparation des calories en lipides, protides, glucides, acides aminés essentiels, vitamines) et les exigences en matière de facilité d'usage se développent. La nécessité d'un nouveau mode de

1. Les Valois ont régné sur la France, de 1328 à 1589.

2. Richelieu : prélat et homme d'état français, 1585-1642.

3. Colbert : homme d'état français sous Louis XVI, 1619-1683.

4. Voir les débats qui ont porté sur la législation de la qualité au sein de l'Europe entre les pays du Nord et ceux du Sud (Cf. partie I; 1.2.3. traitant de la qualité comme politique de protection).

Source : hypothèse personnelle

Aujourd'hui, très "à la mode", la qualité a entraîné de nombreux travaux. Les "agro-économistes" ou des "économistes sectoriels" ont travaillé sur les produits de terroir, les produits de l'agriculture biologique (B. LASSAUT et B. SYLVANDER, 1985). Ils ont quelquefois une vision très politique de la qualité : L. MALASSIS (1979) parle de demande qualitative, J. BREMONT et A. GELEDAN (1990) de qualité compétitive. Pour les "conventionnalistes", la qualité se décline selon les quatre conventions domestiques, marchandes, industrielles et civiques (W. HEINZ, 1992, J.-L. PERNIN, 1992 et B. SYLVANDER, 1989). E. VALESCHINI (1992) travaille, en économie des contrats, sur les transactions dans le secteur de la transformation des légumes. Dans ce cadre, la construction de la normalisation est un sujet important : AFNOR (1991), P. CREYSSEL (1990), OCDE [s. d.]. En s'intéressant aux liens entre les produits et les territoires (Séminaire "qualité des produits, territoires et développement" organisé par l'INRA-SAD, La Roque d'Anthéron, 24-25 juin 1992); la qualité peut-être est pressentie comme "levier de développement" : J.-A. PROST (1992), C. BERANGER (1992), L. BOURGEOIS (1992) ou du point de vue de la "solidarité des acteurs" : F. CASABIANCA, C. DE SAINTE MARIE, P. M. SANTUCCI, F. VALLERAND et alii (1992).

Quelquefois, l'approche est très technique : agréage (G. J. MERAL, 1985) ou qualité gustative (P. CAZEAUX (1992); CEMAGREF (1988); F. ALAVOINE-MORNAS (1991); M. AULAGNIER (1992)).

Les gestionnaires intègrent la qualité dans une approche soit marketing, soit management soit stratégie.

Les thèmes sur la qualité perçue (A. GAUSSEL, 1985) et le marketing (PROD'HOMME, 1991), M. MARCHESNAY (1988) sont très larges : qualité du produit (3ème colloque national de la SFEA, Nantes 5-6 décembre 1991), marque, lien prix/qualité (K. BAGWELL and M. H. RIORDAN, 1991), origine du produit acheté (R. GADECKE, 1973 et J.-B. E. M. STEENKAMP, 1989), goût (J.-B. E. M. STEENKAMP, 1989), marque approuvée par les tests gouvernementaux (P.-L. DUBOIS et A. JOLIBERT, 1988), information du consommateur (ICC, 1991), G. RAYMOND (1987), indice de qualité (N. NGUYEN et M. MARCHESNAY, 1990).

Les stratégies abordent la qualité, comme un enjeu : variable stratégique (J.-C. TARONDEAU, 1993, B. PAVIE-LATOURE (1985), Y. RAJAUD (1988), différenciation du produit (P. JOFFRE, 1989).

Les gestionnaires des ressources humaines s'intéressent aux conséquences de certaines méthodes de management : impact du juste à temps, cercle de qualité (F. CHEVALIER, 1991...); motivation (L. TIMBAL-DUCLAUX, 1992), qualité totale, M. PERIGORD (1990).

Les outils des "qualiticiens" sont nombreux : la collecte des données, les graphes, les diagrammes de PARETO, les diagrammes causes effets, les fiches de contrôle, les histogrammes, la stratification, les cartes de contrôle, les diagrammes de dispersion et de corrélation, les diagrammes en arbre. (K. OZETI et T. ASAKA), les réunions, les groupes de travail, les relations clients fournisseurs internes, les indicateurs et les facteurs de comportement (A. BERNILLON et O. CERUTTI, 1989, M. MOURZELAS, 1993). Les outils de la qualité sont décrits de manière synthétique dans l'annexe VI. Certains parlent de COQ ou coût d'obtention de la qualité (AFCIQ, 1981, ASPQ, 1978, E. COLLIGNON et M. WISSLER, 1988), de CNQ ou coût de non qualité (H. SAVALL et V. ZARDETT, 1987)...., de gestion de la qualité (K. ISHIKAWA, 1984)...., de groupe d'amélioration de processus, de maîtrise ou de contrôle de la qualité (P. HERMEL, 1989, J. M. JURAN, F. M. GRYNA et R. S. BINGHAM, 1974), de management de la qualité (A. BERNILLON et O. CERUTTI, 1989), de qualité totale (E. COLLIGNON, 1989).

Ainsi, il existe de nombreuses définitions de la qualité : J.-B. E. M. STEENKAMP (1989); B. SYLVANDER (1993), G. RAYMOND (1987). Mais une des plus importantes nous semble celle de K. J. LANCASTER (1971) qui a montré qu'un produit possède plusieurs caractéristiques. Au niveau de la qualité alimentaire, il est courant d'avoir une approche multidimensionnelle pour cerner sa diversité (M. MOURZELAS, 1993, p. 9-10). Ainsi, l'on distingue : la qualité hygiénique, la qualité nutritionnelle; la qualité hédoniste, les qualités d'usage ou de service et les qualités technologiques. G. RAYMOND (1987) partage la qualité en qualité d'usage, qualité diététique ou nutritionnelle, qualité sanitaire, qualité "organoleptique", qualité symbolique, qualité réglementaire, qualité économique... D. GARVIN (1989) propose cinq approches de la qualité et huit dimensions : la performance, les caractéristiques secondaires, la fiabilité, la conformité, la longévité, les services associés, l'esthétique et la perception de la qualité. Pour B. SYLVANDER (1992), la qualité est liée à l'incertitude dans lequel se trouve celui qui en a besoin.

Nous ne discuterons pas ici de l'émergence ou non d'une science à l'intérieur d'une autre mais nous voulons simplement souligner le positionnement des "spécialistes en qualité" qui offrent déjà toute une série de

définitions un peu différentes de celles des "spécialistes en gestion" (stratégie, produit...). Ainsi, nous présenterons d'abord la qualité vue par les "qualiticiens" puis nous verrons quels sont les liens avec les sciences de gestion ou comment "incorporer la qualité dans les stratégies de compétitivité". Cette comparaison nous permettra d'asseoir notre grille d'analyse du questionnaire dans les disciplines de gestion.

A. La qualitique

La qualitique se définit comme "l'ensemble des sciences et techniques relatives à la gestion de la qualité" (M. PERIGORD et J.-P. FOURNIER (1993)). Pour comprendre les études propres aux "spécialistes de qualité", il nous a paru intéressant de présenter leur études selon quatre grands thèmes : le cahier des charges, le coût, la qualité et la certification. Le glossaire qualité (Cf. Annexe IV, 1.) récapitule toutes les définitions. Les commentaires se sont largement inspirés de ceux de M. PERIGORD et J.-P. FOURNIER (1993) dans le désir de rester dans l'approche qualité. Les démarches qualité ont une histoire : F. W. TAYLOR a d'abord parlé de l'inspection de la qualité puis, SHEWART, H.F. DODGE et H.G. ROMIG et W. E. DEMING ont appréhendé le contrôle qualité, J. M. JURAN et A. V. FEIGENBAUM ont abordé l'assurance qualité et, enfin, on reconnaît quatre écoles de la qualité totale.

a. Le cahier des charges

La notion de cahier des charges nous permettra d'aborder l'importance du client dans les démarches qualité et les niveaux d'appréciation de la qualité. Le client choisit généralement son fournisseur sur la base d'un cahier des charges⁵. Le cahier des charges fonctionnel est un "document par lequel le demandeur exprime son besoin en termes de fonctions de services et de contraintes. Pour chacune d'elles sont définis des critères d'appréciation de leurs niveaux. Chacun des niveaux est assorti d'une flexibilité" (NF X 50-150).

La flexibilité permet d'organiser le dialogue entre partenaires dans la recherche d'une véritable optimisation.

Le cahier des charges est prépondérant car il est le signe de l'accord des partenaires dans une stratégie d'alliance et le premier pas pour demander une AS, IGP ou AOP (il faut, en outre, le contrôle d'un organisme tiers indépendant, compétent et impartial).

Quelquefois, le cahier des charges a une forme particulière : c'est le cas des normes. La norme est non obligatoire et évolutive. Elle est élaborée en collaboration entre tous les partenaires concernés (producteurs, distributeurs, consommateurs) et un organisme reconnu (AFNOR...). Il existe plusieurs types de normes : les normes de spécifications du produit qui définissent la composition du produit, les normes d'environnement du produit, les normes de méthodes d'analyse et d'échantillonnage...

b. Les coûts

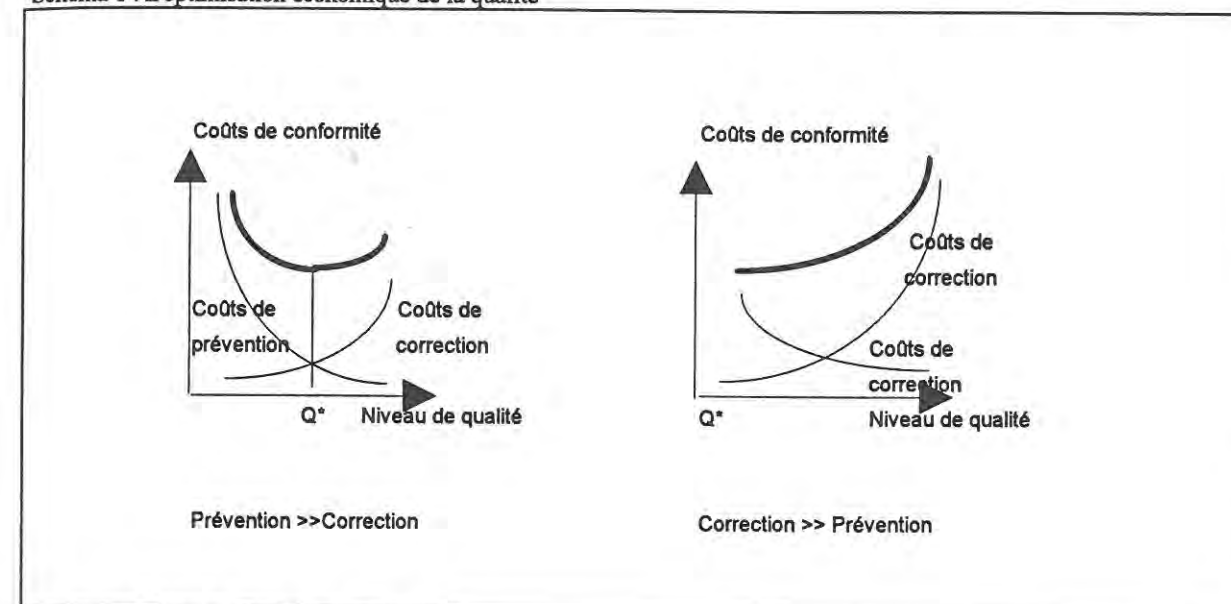
Le coût est un facteur de qualité (critère de choix pour un client). Le coût est une notion centrale dans les démarches qualité. Il se partage en plusieurs types mais nous n'en présenterons que deux : coût de non qualité et coût d'obtention de la qualité. Chacun a des définitions précises. Pour J. M. JURAN et W. E. DEMING, la gestion, au niveau de l'organisation, de la qualité ne coûte pas mais rapporte : "quality is fee". Ils analysent la production en : production de non qualité et son coût et production de qualité.

Les coûts de la non qualité (coûts de non conformité) peuvent se décomposer en : coûts des défaillances internes et coûts des défaillances externes (M. PERIGORD et J.P. FOURNIER, 1993, p.62).

Les conséquences d'un dysfonctionnement de qualité peuvent être : "rebuts, retouches, retards, déclassements; préjudice commercial". Il est ainsi possible de classer en rubriques les coûts de non qualité : "temps du personnel passé en recyclage, surconsommation en matières premières, surdépenses, pertes en valeur ajoutée, amortissements spécifiques liés aux temps de retouches..." (P. HERMEL, 1989, p.30). "Les analyses détaillées de ces coûts (...) dans une quinzaine d'entreprises (textile, chaussure, métallurgie, agro-alimentaire, mécanique...) permettent de conclure que les entreprises les moins performantes en matière de qualité subissent des pertes de l'ordre de 10 à 15% du chiffre d'affaires." (E. COLLIGNON et M. WISSLER, 1988 p.18). La méthode de PARETO est un des outils et techniques d'évaluation des coûts de non qualité. Le coût d'obtention de la qualité (COQ) est l'ensemble des coûts engagés par l'entreprise pour atteindre et assurer les niveaux de qualité requis (NF EN 29004). Les coûts d'obtention de la qualité sont de quatre types : coûts de finalisation et de prévention, coûts de direction et coûts des corrections (E. COLLIGNON et M. WISSLER, 1988, p.76-78). Il est courant de les représenter sous la forme suivante :

5. Souvent, il ne s'agit pas vraiment d'un cahier des charges mais, comme nous le verrons dans l'étude empirique, plutôt d'accords tacites.

Schéma 1 : L'optimisation économique de la qualité



Source : TARONDEAU J.-C. (1993), p. 248

c. La qualité

"La qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites" (NF X 50-120).

Les besoins sont habituellement traduits en propriétés et caractéristiques avec des critères spécifiés. La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production ou le service après la vente et la maintenance. L'obtention économique d'une qualité satisfaisante implique l'ensemble des phases de la boucle de la qualité.

Le management de la qualité est l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité (ISO/DIS 8402 : 1991).

La politique qualité est un élément de la politique générale et est approuvée par la direction au plus haut niveau. Elle fixe des objectifs et des exigences pour la qualité ainsi que des exigences pour la mise en oeuvre d'un système qualité (planification pour la qualité). La planification pour la qualité recouvre :

- la planification pour un produit : identification, classification et pondération des caractéristiques relatives à la qualité, ainsi que l'établissement des objectifs, des exigences pour la qualité et des contraintes;
- la planification de management et opérationnelle : préparation de la mise en oeuvre du système qualité comprenant l'organisation et le calendrier, et enfin,
- l'élaboration de plan qualité et prise de disposition d'amélioration de la qualité.

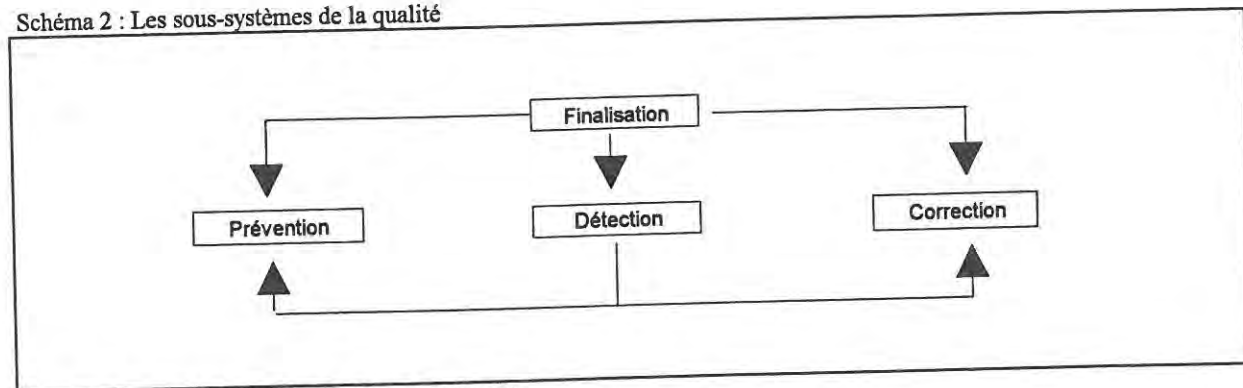
La maîtrise de la qualité doit garantir l'obtention d'une qualité conforme aux spécifications du contrat. Elle comprend des techniques opérationnelles et des activités qui ont pour but à la fois de piloter un processus et d'éliminer les causes de fonctionnement non satisfaisant à toutes les phases en vue d'atteindre la meilleure efficacité économique. "(...) le double objectif de fiabilité et de maîtrise des coûts conduit au principe d'Assurance-Qualité" (AQ). Toutefois "il faut noter cependant que l'Assurance-Qualité a engendré, dans bon nombre de cas, des conceptions et pratiques formalistes, voire bureaucratiques, se traduisant par des consignes et procédures élaborées par des experts, sans association du personnel concerné" (P. HERMEL, 1989, p.30).

Le système qualité est l'ensemble de l'organisation, des responsabilités, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en oeuvre le management de la qualité (ISO/DIS 8402 : 1991).

Le système qualité d'un organisme est conçu essentiellement pour satisfaire les besoins internes de management de l'organisme. Il va au-delà des exigences d'un client particulier qui n'évalue que la partie du système qui le

concerne. Le système qualité est à opposer à "risque de non-qualité". Les sous-systèmes de la qualité peuvent être représentés de la manière suivante:

Schéma 2 : Les sous-systèmes de la qualité



Source : E. COLLIGNON et M. WISSLER (1988)

Issue des techniques japonaises, l'amélioration de la qualité ou "KAIZEN" repose sur la conviction que l'efficacité de l'organisation est liée à une amélioration "permanente" de la qualité et de la productivité." (de H.C. BETTIGNIES, in MASA AKI IMAI (1989, p. X). Le contrôle de la qualité représente les activités telles que mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité, et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ces caractéristiques (ISO/DIS 8402 : 1991).

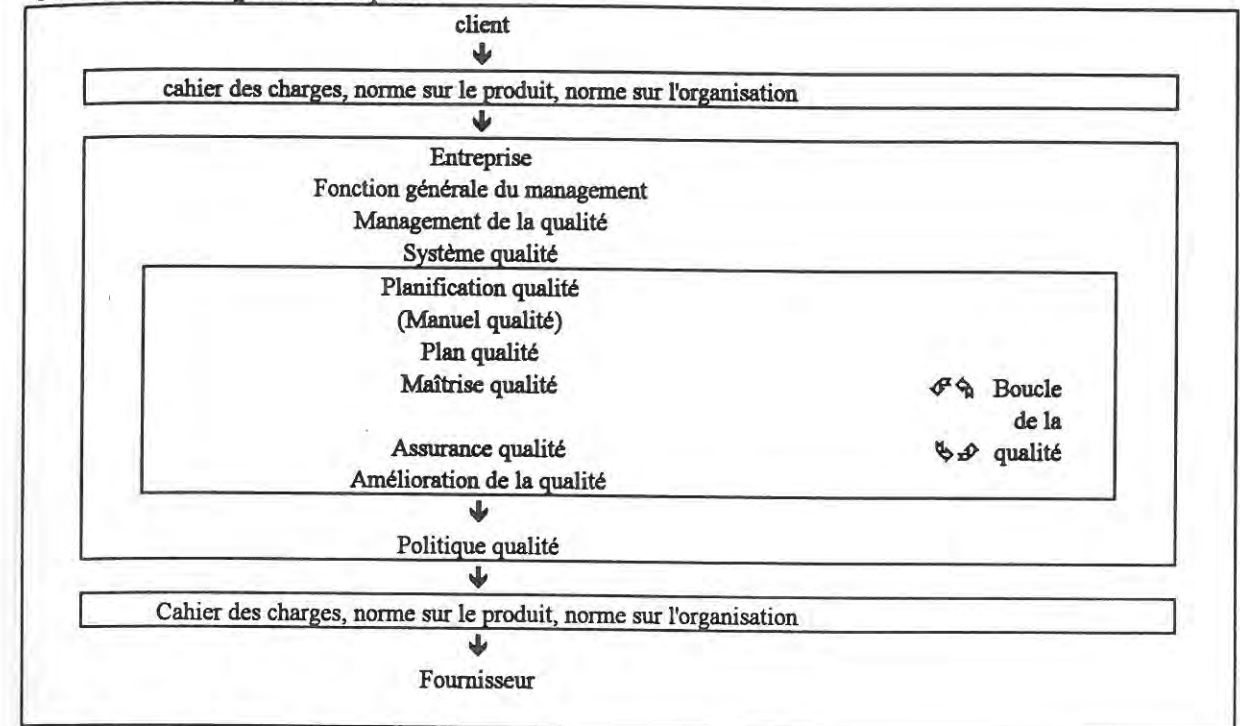
Dans l'agro-alimentaire, très peu d'entreprises ont mis en place un management basé sur la qualité totale et c'est pourquoi nous n'aborderons que rapidement cette philosophie. La qualité totale est l'objectif final des actions qualité. C'est l'ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins explicites, implicites et potentiels du client, et ceci au moindre coût.

Selon P. HERMEL (1989, p. 69-70), on distingue quatre écoles de la qualité totale : l'école américaine (A. V. FEIGENBAUM, J. JURAN et P. CROSBY), l'école japonaise (K. ISHIKAWA), l'école qualitiennne française (AFCIQ, AFNOR, TEY et J.-M. GOGUE) et les promoteurs français de la qualité totale (G. STORA et J. MONTAIGNE, J.M. DOUCHY). Les points communs de versions américaines et japonaises de la qualité totale semblent se caractériser par quatre principes fondamentaux : "une généralisation de la notion de qualité à tous les domaines, une extrapolation de la relation fournisseur à toutes les liaisons fonctionnelles et opérationnelles de l'organisation, l'intégration de la totalité des besoins des clients, et la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation de l'activité à tous les niveaux."

Le management de la qualité totale est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société (Projet de définition ISO TC/176).

Pour avoir une vision globale des outils disponibles pour une démarche qualité, nous proposons le tableau récapitulatif suivant.

Tableau 2 : Le management de la qualité :

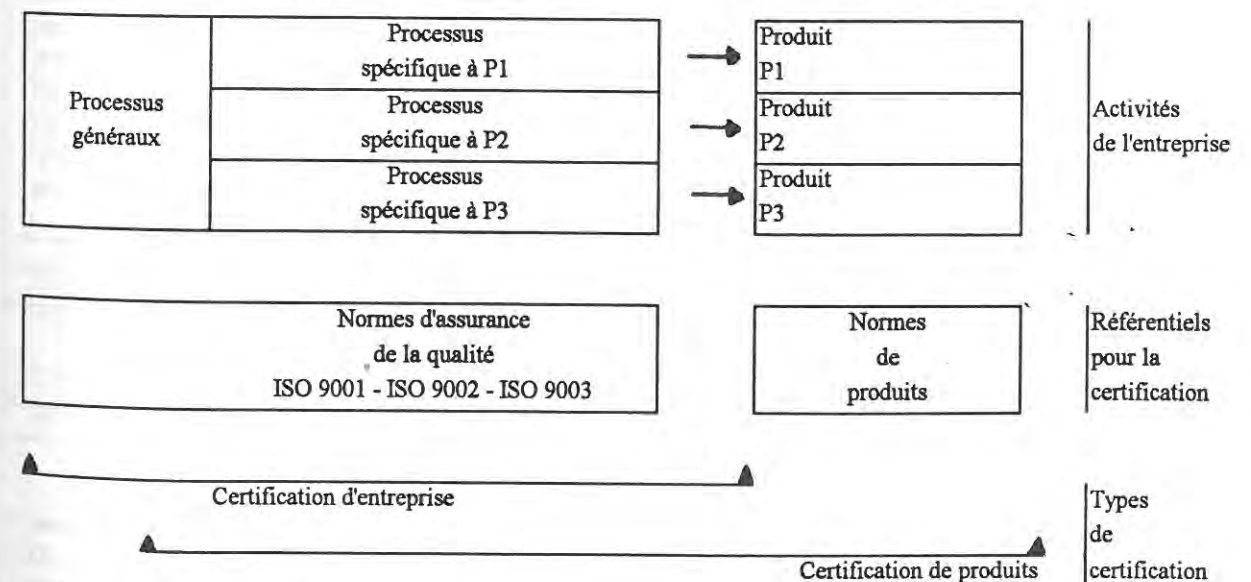


Source : hypothèse personnelle

d. La certification

La certification est l'acte qu'un tiers fait en reconnaissant que le produit ou l'entreprise est bien conforme à des spécifications. La qualité peut être construite à l'aide de divers instruments la certification de conformité, la certification des systèmes d'AQ car il y a plusieurs façons de concevoir la qualité : une vision basée sur le produit et une sur l'organisation. La certification de produit atteste la conformité de produits à un référentiel donné (norme, cahier des charges). La certification de conformité d'entreprise atteste la conformité du système d'AQ d'une entreprise ou d'une partie d'une entreprise à une norme de la série ISO 9000 (Cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Certification de produits et certification d'entreprises : deux outils complémentaires



Source : AFNOR (1989)

La certification d'entreprise peut se faire sous trois systèmes : ISO 9001, 9002 ou 9003. Selon les cas, l'AQ ne recouvre pas les mêmes activités : maîtrise des contrôles (modèle 3), maîtrise des achats et de la production (modèle 2) ou maîtrise de la conception jusqu'à l'après-vente (modèle 1). Le modèle 3 est le moins contraignant. La majorité des entreprises agro-alimentaires ont choisi la certification sous ISO 9002 : JACQUES VABRE, CANTALOU...

Tableau 4 : Système qualité et modèles d'assurance de la qualité

La conformité a des exigences spécifiées doit être assurée pendant les phases comprenant :		
La conception et le développement, la production, l'installation et le soutien après la vente	Les études de réalisation, la production et l'installation	Le contrôle et les essais finals
Dans ces conditions, les exigences en matière de système qualité portent sur les critères suivants		
Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
1. Responsabilité de la Direction 2. Système qualité 3. Revue de contrat 4. Maîtrise de la conception 5. Maîtrise des documents 6. Achats 7. Produits fournis par l'acheteur 8. Identification et traçabilité du produit 9. Maîtrise des procédés 10. Contrôle et essais 11. Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essais 12. Etat des contrôles et des essais 13. Maîtrise du produit non conforme 14. Actions correctives 15. Manutention, stockage, conditionnement et livraison 16. Entregistrements relatifs à la qualité 17. Audits qualité internes 18. Formation 19. Soutien après la vente 20. Techniques statistiques	1. Responsabilité de la Direction 2. Système qualité 3. Revue de contrat 4. Maîtrise des documents 5. Achats 6. Produits fournis par l'acheteur 7. Identification et traçabilité du produit 8. Maîtrise des procédés 9. Contrôle et essais 10. Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essais 11. Etat des contrôles et des essais 12. Maîtrise du produit non conforme 13. Actions correctives 14. Manutention, stockage, conditionnement et livraison 15. Entregistrements relatifs à la qualité 16. Audits qualité internes 17. Formation 18. Techniques statistiques	1. Responsabilité de la Direction 2. Système qualité 3. Maîtrise des documents 4. Identification du produit 5. Contrôle et essais 6. Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essais 7. Etat des contrôles et des essais 8. Maîtrise du produit non conforme 9. Manutention, stockage, conditionnement et livraison 10. Entregistrements relatifs à la qualité 11. Formation 12. Techniques statistiques
Références des normes françaises homologuées en décembre 1988		
NF-EN 29001	NF-EN 29002	NF-EN 29003
Ces normes reproduisent intégralement les normes européennes EN - 29001, 2, 3 et les normes internationales ISO 9001, 2, 3.		
Système de certification d'entreprise		

Source : AFAQ (1992)

Pour la certification produit, la demande d'homologation doit comprendre un règlement technique (indiquant de façon précise et objective les caractéristiques du produit) et un plan de contrôle (complet s'exerçant de la production à la commercialisation, effectué par l'organisme certificateur). Que ce soit pour l'obtention d'un label régional ou national, du label agriculture biologique ou de l'AS ou de l'IGP, la démarche est la même et elle doit être homologuée par la Commission Nationale des Labels et de la Certification de Conformité.

Une complémentarité entre la certification de conformité produit et la certification des systèmes d'AQ existe. "La certification d'un produit (sur base d'une norme ou d'une spécification normative) risquerait d'être fragile si elle n'était pas accompagnée d'une démarche d'AQ garantissant que l'entreprise fabrique le produit de façon sûre et régulière. La combinaison de la normalisation et de l'AQ est primordiale car elles visent toutes deux à l'organisation de la qualité, mais aussi parce que le couple certification produit/normalisation permet d'assurer l'excellence et la spécificité d'un produit "de qualité à la française", tandis que la certification des systèmes d'AQ garantit la sécurité et la régularité de la production c'est-à-dire "la qualité des pays nordiques" (P. CREYSSSEL, 1990).

Pour conclure, nous tenterons de répondre à quelques questions. "Comment voulez-vous, avec les impondérables climatiques, parler de qualité maîtrisée? Ces impondérables réels rendent la démarche plus difficile pour des produits frais que pour des produits industriels. Toutefois, il existe de nombreuses méthodes qui peuvent permettre de rendre la cueillette plus homogène : date de cueillette, nombre de passages..." (AFNOR, 1991). En outre, dans une structure collective, il est nécessaire d'objectiver la qualité (par exemple : mesure de maturité...) des adhérents. En mesurant ce qui peut l'être, la coopérative peut fixer des prix en conséquence et inciter à la production de qualité commercialisable. Par ailleurs, le fait que l'agrément de l'organisme certificateur sur sa compétence et son impartialité soit officiel (Commission Nationale des Labels et de la Certification de Conformité) peut rassurer l'acheteur ou/et le consommateur. Il est certain, toutefois, que la certification n'est pas une panacée et certains insistent sur le risque de sclérose de l'organisation qui bloquerait l'innovation.

Tableau 5 : L'analyse risques-utilités de la normalisation

Utilités	Risques
-Effet de rationalisation de l'économie -Effet de promotion du commerce international -Effet de développement du partenariat -Effet de construction et de différenciation de la qualité des biens et des services -Effet de protection du consommateur	-Freins à l'innovation -Banalisation du produit -Affaiblissement du pouvoir de décision des entreprises -Publication de normes nationales créant autant de barrières aux échanges

Source : d'après CREYSSSEL P. (1991)

Parti d'une démarche de contrôle (contrôle de la fabrication), puis d'une volonté de maîtrise de la qualité (organisation cohérente, surveillance) où la structure était très hiérarchique, le management de la qualité permet d'appréhender des méthodes de management plus participatives. Ces nouvelles approches sont des plus intéressantes à intégrer dans les sciences de gestion de l'entreprise et de gestion publique.

B. Qualité et gestion

En stratégie, il est habituel de distinguer deux grands courants de recherche selon les stratégies types proposées par M. E. PORTER (1986) : la différenciation, la domination globale par les coûts et la concentration. Dans la stratégie de différenciation, la qualité est centrée sur le produit, la perception du client. Opter pour une stratégie de produit de qualité différenciée (E. H. CHAMBERLIN, 1933) amène à se poser la question suivante : "Quel est le surcoût pour l'obtention d'un tel produit" en sachant que l'agent souhaite obtenir un surprix. (P. JOFFRE, 1989). Cette position devra être confirmée dans le temps pour pérenniser la perception positive du consommateur (J.-N. KAPFERER et J.-C. THOENIG, 1989).

La domination globale par les coûts s'intègre dans une logique d'augmentation de parts de marché et de réduction des coûts. Il s'agit donc de produire le plus "économiquement" possible, c'est-à-dire de diminuer tous les risques de non conformité.

J.-C. TARONDEAU (1993) résume le pont que construit la qualité entre les stratégies génériques dans un tableau ci-après.

Tableau 6: La qualité dans les stratégies génériques

Stratégie générique	Aspects de la qualité privilégiés	Objectifs liés à l'amélioration de la qualité
Domination globale par les coûts	- conformité (absence de défaut, de dysfonctionnement) - conception simple et fiable visant une productivité élevée - recherche d'innovations de procédés	- réduction des coûts de production, distribution et services - augmentation de parts de marchés et des profits par effet de volume
Différenciation	- conception (positionnement du produit) - performances - caractéristiques secondaires - esthétique, style, perceptions - services - recherches d'innovations de produits	- augmentation des marges unitaires par relèvements des prix de vente - fidélisation des acheteurs
Concentration ou focalisation	- mix des stratégies ci-dessus	- pénétration de segments rentables

source : J.-C. TARONDEAU (1993), p. 245

Ainsi, chez les Japonais, l'amélioration de la qualité dans une logique de domination par les coûts, la volonté d'arriver à un produit sûr et constant et d'un niveau standard correct, les a conduit à augmenter leurs coûts, pour diminuer le taux de défauts au-delà de la vision économique et fidéliser leurs acheteurs.

Toutefois, ces associations qualité et stratégie doivent être replacées dans le contexte qui nous intéresse : celui de la production et de la commercialisation de produits agricoles. J. M. BOUSSARD (1987) a insisté sur les particularités du secteur agricole et la rationalité des agriculteurs et R. BADOIN [s. d.], au travers du système productif, sur les mobiles qui déterminent le comportement des agriculteurs. L'introduction d'une vision managériale de l'exploitation agricole semble assez récente. M. MARCHESNAY (1992), dans une analyse stratégique appliquée à la petite entreprise agricole, a montré que les entreprises étaient passées par plusieurs phases : la technicienne, l'économiste et la managériale.

Tableau 7 : Phase de l'analyse de l'exploitation agricole

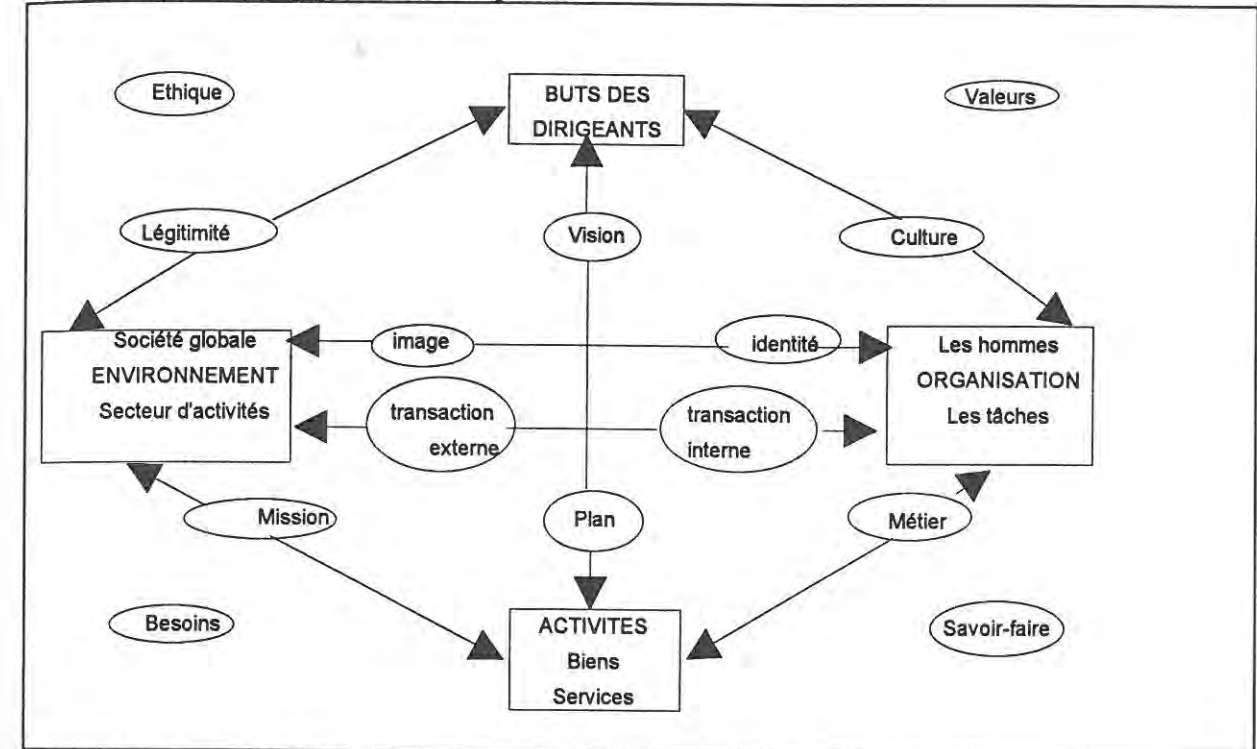
Phase	Moyens	But	Situation
. technicienne	-choix des procédés -choix des techniques culturales	-augmenter les rendements	-économie de pénurie relative
. économiste	-recherche les coûts les plus bas : *économies d'échelle *mécanisation *utilisation rationnelle des consommations intermédiaires *gestion efficace des stocks -gestion efficace de l'exploitation *indicateurs chiffrés, comptables (marge, compte de résultats)	-promouvoir les gains de productivité	-expansion continue de la demande (les problèmes structurels échappent à l'exploitation)
.managériale (les exploitations deviennent entreprises agricoles)	-gestion des ressources *matérielles *humaines *financières *d'information	-promouvoir la rentabilité des exploitations	-économie où la régulation devrait se faire par le marché et la concurrence mondialisée

Source : d'après M. MARCHESNAY .- L'analyse stratégique appliquée à la petite entreprise agricole.- Montpellier : ERFI, 1992.

Il est certain qu'aujourd'hui, pour les entreprises agricoles, le but n'est plus d'augmenter les rendements ni de rechercher les coûts les plus bas dans l'absolu.

Actuellement dans la phase de management, les entreprises agricoles peuvent bénéficier des outils stratégiques. Dans ce but, M. MARCHESNAY (Le management stratégique de la PAE .- Montpellier : ERFI, 1992) a adapté sa grille d'analyse à la PME agricole en apportant des ouvertures nouvelles comme légitimité, mission, identité, métier... dans l'intégration de la prise de décision du décideur agricole.

Schéma 3 : Système stratégique et base de compétitivité



Source : MARCHESNAY M. - Le management stratégique de la PAE .- Montpellier : ERFI, 1992

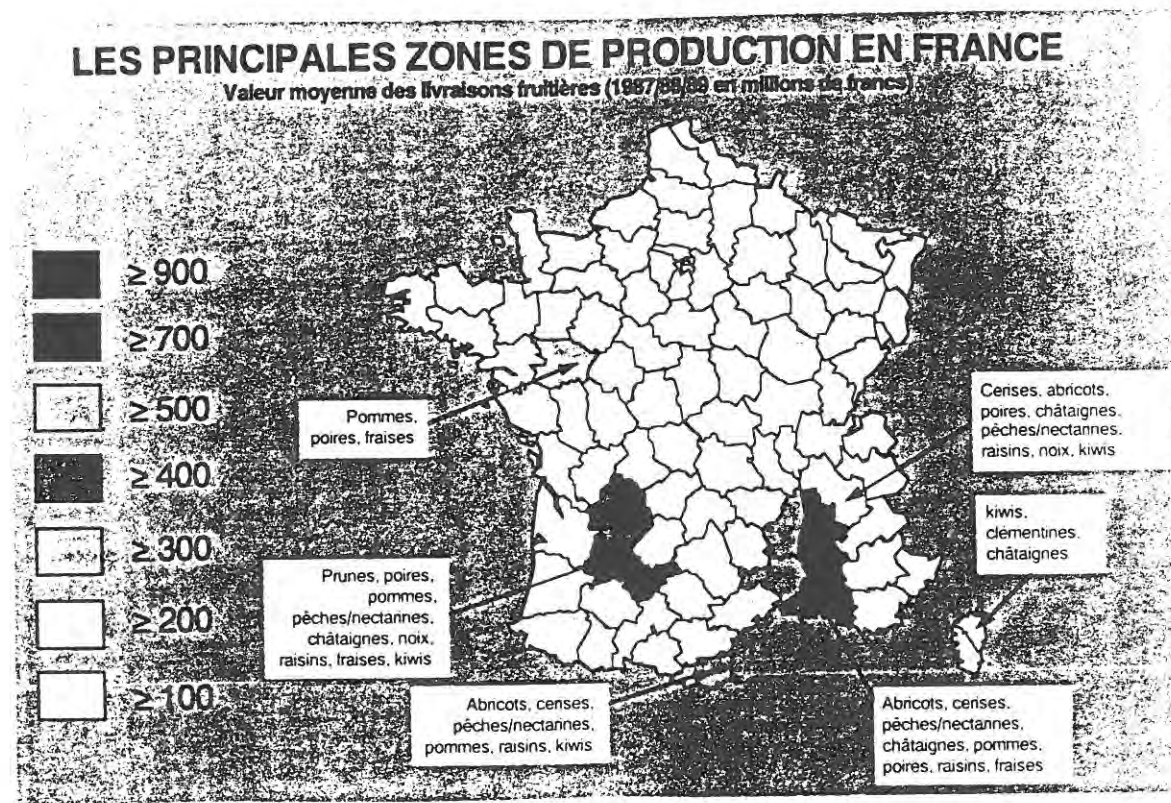
Au coeur des problématiques environnementales se situe le problème de légitimité et d'identité des agriculteurs. Accusés de polluer, ils se construisent une nouvelle légitimité, au travers de la défense, de la durabilité d'un paysage-patrimoine. Ces nouvelles contraintes et opportunités les obligent à définir un nouveau métier (passer à une activité de production-service) et une nouvelle mission. Ce schéma pourrait aider à mettre en place un nouveau modèle de développement local.

En conclusion, nous dirons qu'il y a essentiellement deux grandes façons d'analyser la qualité : l'entrepreneur doit produire de la qualité pour vendre (marketing, stratégie, management) et la qualité peut être utilisée comme outil de développement local. Pour étudier plus précisément ces évolutions, nous allons enrichir ce premier questionnement des travaux spécifiques aux fruits et légumes.

2. Qualité et facteurs de pouvoir dans les fruits et légumes

Nous présenterons d'abord les catégories de fruits et légumes et les métiers du secteur. Cela nous permettra de souligner l'importance du secteur et la dépendance et la vulnérabilité de certaines régions françaises par rapport à cette activité. Le marché des fruits et légumes peut être classé selon cinq catégories de la Ière à la Vème gamme. La Ière gamme concerne tous les fruits et légumes frais, crus, vendus "en l'état". La IIème gamme regroupe les conserves cuites. La IIIème gamme est celle des surgelés (installation dans les années 60 en France). La IVème gamme, apparue en 1984 en France, est synonyme de "prêt à l'emploi", "prêt à cuire" ou "prêt à consommer" (les fruits sont crus). La Vème gamme est définie par une double cuisson sous vide conservant arômes et vitamines. Elle est apparue en 1989, dans le commerce (J. SABINO, 1990).

Dans la suite de cette étude, nous nous intéresserons à la Ière gamme (fruits et légumes frais, crus, vendus "en l'état") mais il est souhaitable de garder à l'esprit les différentes possibilités de valorisation d'un fruit ou un légume frais. Certaines régions françaises sont très dépendantes de l'économie des fruits et légumes. La production de fruits et légumes est concentrée autour de quelques grands bassins de production spécialisés. Le grand Sud-Est concentre environ 50% de la production de fruits et le Sud-Ouest 25%. En légumes, 6 régions assurent 55% des livraisons dont : Provence-Alpes-Côte d'Azur 15%, la Bretagne 10% et le Languedoc-Roussillon 9%. Le Vaucluse et les Bouches du Rhône assurent à eux seuls 20% (chiffre INTERFEL, 1992), en valeur, des livraisons des fruits et légumes (Cf. Carte 1).



Les fruits et légumes sont cultivés sur l'ensemble du territoire français. Néanmoins on observe une concentration et une spécialisation autour de quelques grands bassins de production.

Les cultures fruitières sont surtout localisées dans la moitié sud de la France. Mais, les pommes, les poires, espèces plus rustiques, sont également cultivées dans les zones septentrionales (Pays de Loire et Centre en particulier). Le grand Sud-Est concentre près de la moitié de la valeur des livraisons en fruits et légumes, le Sud-Ouest le quart. Le Vaucluse et les Bouches du Rhône sont les deux principaux départements producteurs et représentent chacun 10% de la valeur des livraisons de fruits et légumes. Viennent ensuite le Tarn-et-Garonne (8%), la Drôme (7%), le Lot-et-Garonne (7%) et le Gard (6%).

Source : INTERFEL (1992)

Les cultures légumières sont moins concentrées. Mais le Sud est plutôt spécialisé en productions abritées précoces et le Nord en cultures de plein champ destinés au marché du frais ou à la transformation. Le Val-de-Loire constitue en outre, un pôle important de cultures sous serre. Alors que les ceintures maraîchères subsistent autour des grandes zones urbanisées.

Six régions assurent 55% de la valeur des livraisons : Provence-Côte d'Azur (15%), Bretagne (10%), pays de Loire (9%), Languedoc-Roussillon (9%), Centre (7%) et Nord-Pas-de-Calais (7%). Les Bouches-du-Rhône constituent le premier département producteur avec des livraisons légumières qui représentent près de 1,5 milliards de francs.

De nombreux travaux ont porté sur les fruits et légumes. Souvent, leur champ a été considéré comme particulier parce leurs conditions naturelles de production ont des conséquences importantes sur les circuits : importants délais de réponse de l'offre, manipulation délicate.

Tableau 8 : Les conditions naturelles de production des fruits et légumes et leurs conséquences sur les circuits

Conditions de production	Conséquences sur les circuits
Cycle de production long	-importants délais de réponse de l'offre
Aléas climatiques	-altération de la qualité, de la quantité de l'offre -modification de la demande en fonction de la climatologie
Production saisonnière	-nécessité d'importations -nécessité de stockage -emploi saisonnier
Production diversifiée	-difficulté pour constituer des lots homogènes -haute spécialisation du personnel à tous les niveaux du circuit -nécessité d'achat sans voir la marchandise a entraîné la mise en place d'un système de normalisation
Produits évolutifs	-emploi de techniques adaptées (frigo...)
Produits périssables et fragiles	-manipulation délicate -emballage "sophistiqué (alvéole) -souvent conditionnement manuel -difficulté de la vente en libre-service
Concentration géographique	-longues distances de transport

Source : d'après CTIFL (1985)

Le CTIFL (1990) et l'OCDE [s. d.] privilégient une approche sectorielle. Dans le secteur fruits et légumes, il est courant de distinguer quatre stades caractérisés par des métiers différents : la production, l'expédition, le stade de gros et la distribution au consommateur final. La logistique, incluse ou non, devient prépondérante pour le secteur.

Les producteurs (dont 40 000 exploitations spécialisées en fruits et 36 000 en légumes) fournissent la matière première. Les antennes de commercialisation des producteurs (300) et les expéditeurs (2 000) assurent la réception de la marchandise, le triage, le conditionnement (emballage, étiquetage, normalisation), l'"allotissement" et l'assortiment. Les grossistes (plus de 2 000) et entrepôts de gros pourvoient à la réception, au fractionnement et à l'assortiment en lots commercialisables pour les détaillants. Les distributeurs au consommateur final (80 000 points de vente) sont divers : détaillants, spécialistes ou généralistes, grandes surfaces... mais très puissants, (chiffres INTERFEL, 1992).

Tableau 9 : La distribution des fruits et légumes frais

Production nationale 50		Importations 50		Stade production	
Expéditeurs 24	Coop. SICA 12			Stade expédition	
Carreau	Grossistes 54	Centrales d'achat		Stade gros	
Marchés de détail et vente ambulante	Spécialistes	Indépendants traditionnels	Indépendants en L. S.	Commerce Intégré	Stade détail
Consommateurs 88				Collectivités 12	Stade consommation

Source : INTERFEL (1992), p. 16

P. AVRIL (1989) ou J. SABINO (1990) partent d'une logique de métier. Les études actuelles sur la logistique soulignent bien l'importance des liens entre les métiers : comme le canal de distribution de P. COTTET et G. PACHE (1991).

Les travaux sur la filière ou sur les systèmes en fruits et légumes sont riches : J.-C. MONTIGAUD (1975, 1988, 1989), F. SENECHAL (1992), F. LAURET (1972).

J.-C. MONTIGAUD partage la filière en trois parties. La première mise en marché est l'opération qui consiste, pour un producteur à vendre des produits "bruts de cueillette", soit par des apports directs, soit par l'intermédiaire d'un marché physique (marché de production, cadrans⁶...) à un acheteur quelconque. La deuxième mise en marché désigne la vente d'un produit parfaitement agréé entre, d'une part, le stade de l'expédition (expéditeurs, producteurs expéditeurs, SICA et coopératives, cadrans) et de l'autre, le stade de gros (grossistes ou centrales d'achats). Le prix de deuxième mise en marché joue le rôle de prix directeur. Les prix à la production (apports directs, marchés physiques et cadrans) viennent se caler par rapport au prix directeur (J.-C. MONTIGAUD, 1988). Les analyses de filières ont mis en évidence le poids de la grande distribution comme étant le donneur d'ordre. Il conclut sur l'obligation pour les producteurs de trouver une solution à ce fait. Il en propose quelques-unes comme "une stratégie de différenciation du produit, une stratégie d'agrégation, de logistique et de merchandising". Ces travaux ont souligné l'importance de l'interprofession" (R. LEPRETTE, 1992).

Le produit reste souvent central dans les études interprofessionnelles (CTIFL et ONIFLHOR, 1990), marketing (G. RAYMOND, 1987). Les "sciences de l'ingénieur" ou "sciences appliquées" (P. CAZEAUX, 1992, et CEMAGREF, 1988) privilégient aussi cette entrée.

Une autre approche méso-analytique s'intéresse à l'industrie agro-alimentaire (ANIA, 1992), au groupe agro-alimentaire (CIHEAM-IAMM, 1987) ou au groupe agro-industriel (CIHEAM-IAMM, 1990).

Résultant de l'intérêt pour l'environnement, de nombreux travaux s'attellent à cette problématique : DE SILGUY (1985).

Souvent, le lien est fait avec un "territoire", national, par région de production ou petite région agricole (INSEE et MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, FRANCE). Dernièrement, les travaux de M. E. PORTER (1993) sur l'avantage concurrentiel des nations ont apporté une vision originale. E. M. KLEJN (1992) a utilisé ce système pour l'analyse des avantages concurrentiels en horticulture.

* La qualité dans les fruits et légumes

Les liens entre la qualité et les fruits et légumes ont été principalement étudiés en économie des conventions avec les travaux sur la perception, dans une vision filière et dans une approche économie du bien-être.

Un grand nombre d'exploitations agricoles utilisent les signes de qualité pour différencier leur production. En général, la qualité est prise dans sa vision "produit de qualité supérieure" et cette qualité qui coûte nécessite un surprix. C'est le produit qui va porter un signe distinctif et donc "dire la qualité au consommateur". Peu d'entreprises se sont lancées dans une certification de système d'AQ.

6. Cadran : système de vente aux enchères mis en place sur les marchés de production (Pays-Bas, Belgique, Bretagne...) de façon à rééquilibrer l'offre des produits face à la demande (MONTIGAUD J.-C., 1991).

Tableau 10 : Deux visions de la qualité : présentation des manières de penser et de mettre en oeuvre la qualité

Manière de penser la qualité ¹	La qualité coûte (surcoût nécessite surprix)	La qualité rapporte (coût de non qualité)
Manière de mettre en oeuvre la qualité	Qualité produit (vision verticale)	Qualité entreprise (vision horizontale)
Volonté de communiquer avec :	Le consommateur	Le distributeur
Ière gamme :	Certification produit (ISO 9002)	
Fruits et légumes frais	Label rouge Label régional Indication montagne Appellation montagne Appellation d'Origine Contrôlée (Appellation d'Origine Protégée) (Indication Géographique Protégée) (Attestation de Spécificité) Marque privée Marque collective	
Transformation :	Marque ISO 9002	
Fruits et légumes transformés	Certification produit Label rouge, Label régional Appellation d'Origine Contrôlée (Appellation d'Origine Protégée) (Indication Géographique Protégée) (Attestation de Spécificité) Indication montagne Appellation montagne Produit fermier	
IAA : autre que fruits et légumes transformés	Marque Appellation d'Origine Contrôlée Indication montagne, Appellation montagne Produit fermier...	ISO 9002 ROYAL CANIN JACQUES VABRE... ISO 9004
Autres industries	Marque	Qualité totale UNILEVER...

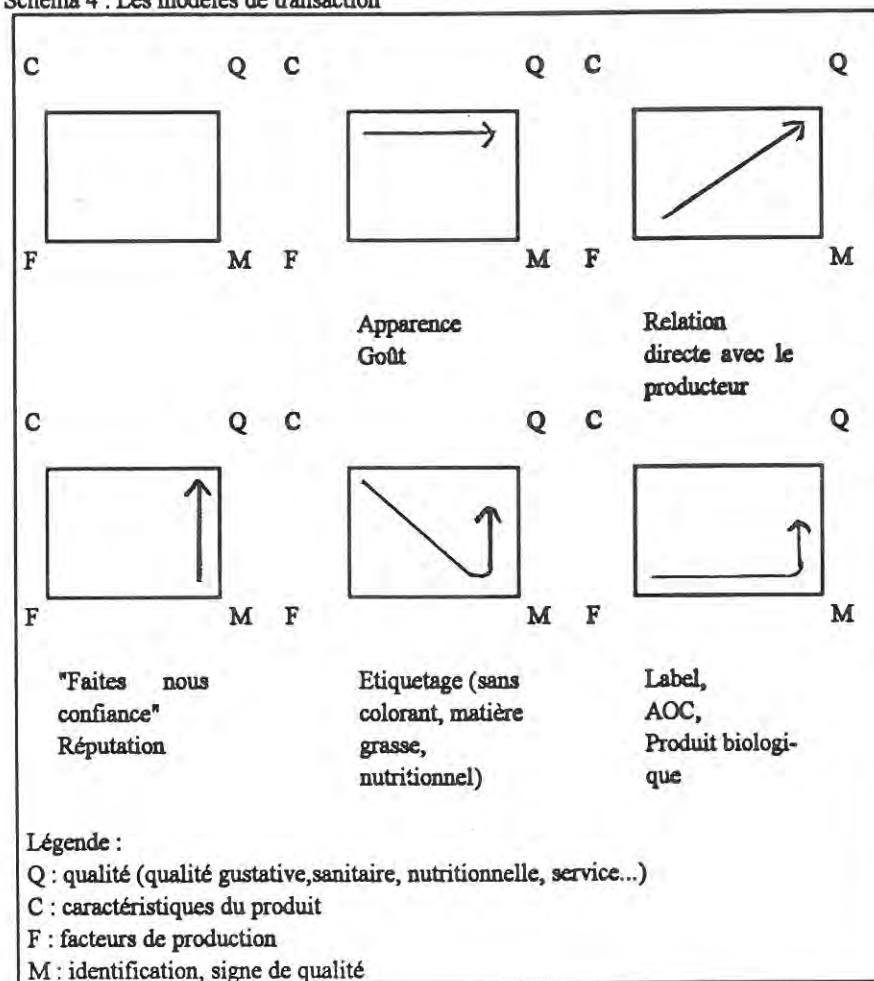
1 : Il y a une notion de complémentarité et une notion de temps

Source : hypothèse personnelle

En général, ces signes de qualité sont collectifs, issus d'une stratégie d'alliance, car une seule entreprise n'a pas assez de ressources pour affronter le marché. De ce fait, la qualité demandée par l'acheteur est souvent vécue comme imposée et non pas comme négociée. Mais, outre le pouvoir des acheteurs sur la définition de la qualité, il existe celui des pouvoirs publics ou des limites technologiques.

L'économie des conventions s'est intéressée à la manière dont le producteur et le consommateur pouvaient communiquer. Ainsi, pour reconnaître la qualité d'un produit, le consommateur utilise des index comme l'étiquetage, la réputation et le lien de confiance qu'il entretient avec le producteur.

Schéma 4 : Les modèles de transaction



Source : SYLVANDER B. (1991)

L'économie des conventions retient quatre types de relations. Dans la convention marchande, le prix est le meilleur indicateur de la qualité. La convention domestique est fondée sur la confiance et la réputation : confiance directe et recours à la marque. La convention industrielle s'appuie sur des normes de produits et de gestion de la qualité qui s'imposent aux opérateurs. La convention civique englobe des choix sociétaux. Cette approche est très utile pour comprendre "la valeur" des signes de qualité que développe l'agriculture et pour voir la nécessité de renforcer les conventions de type industrielle dans les couples produit/territoire.

Préalablement, dans une étude économique sur les stratégies qualité dans la filière pomme (A. TRIMOUILLE, 1992), nous avons montré que les producteurs et les distributeurs (détaillants) avaient une perception différente de la qualité. Les détaillants se calent sur les demandes du consommateur et sur les possibilités d'"endogénéiser", par leur organisation, le produit acheté. Les producteurs sont contraints de répondre aux demandes de l'opérateur qui a le plus fort pouvoir dans le système : le distributeur (généralement, pour 60%, des grandes et moyennes surfaces) tout en s'inquiétant du pouvoir de ces acheteurs sur leur marge et sur la place que celui-ci réserve aux fruits et légumes frais en linéaire.

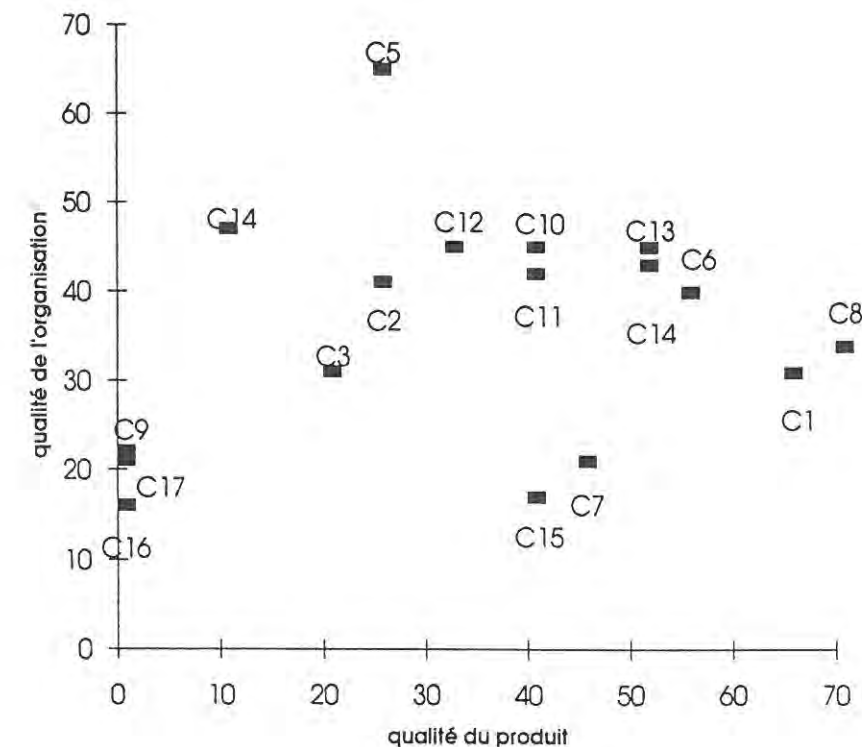
Au niveau du distributeur, la demande qualitative est plutôt axée sur les qualités organisationnelles de son fournisseur. Le distributeur veut de la qualité pour son client : le "consommateur caméléon". Il veut un produit : sûr et constant, à un prix compétitif, avec un service.

La filière, construite et en construction à partir des stratégies des acteurs (MARCHESNAY M, 1993) s'articule selon deux logiques différentes de la qualité. Pour prendre en compte cet antagonisme, nous nous sommes appuyés sur la définition ISO 8402 de la qualité⁷. A partir de cette définition très marketing, nous avons développé une approche "globale" de la qualité intégrant la qualité produit et la qualité de l'organisation. La

"qualité produit"⁸ est composée de la qualité visuelle, de la qualité gustative, de la qualité sanitaire et de la qualité de "terroir". La "qualité de l'organisation" se sépare en flexibilité, rigueur et formation.

Nous avons montré, ainsi, que les marques se positionnent différemment en fonction d'un système de qualité comprenant ces deux axes. Quatre groupes se distinguent : les rassembleuses (faible qualité du produit et de l'organisation), les hauts de gamme (haute qualité du produit), les concurrents (moyenne qualité du produit et de l'organisation) et l'organisée (haute qualité de l'organisation), (Cf. Schéma 5).

Schéma 5 : La qualité "globale" des marques collectives de pommes : qualité du produit en fonction de la qualité de l'organisation (France, campagne 1991-1992)



source : TRIMOUILLE A. (1992)

Ce travail nous a permis de dépasser l'opposition nord-sud dans la conception de la qualité : l'esprit de latinité pour qui un produit de qualité égale un produit supérieur et le monde anglo-saxon cherchant un produit sûr et constant.

Maintenant que le marché unique est réalisé (340 millions de consommateurs), il en résulte un processus de concurrence exacerbé par : l'ouverture des frontières de la CE aux produits ACP⁹ (la France achète 55% de ses fruits à des pays extérieurs à la CE) et conséquences des accords du GATT, l'entrée sur le marché international de nouveaux acteurs (4,5 millions de tonnes de fruits et 3,7 millions de tonnes de légumes produits par l'Europe de l'Est), les modifications des modèles de consommation (consommation de fruits et légumes frais en 1965 : 98 kg/habitants/an, en 1990 : 100, ANIA, 1992) avec un développement de la consommation des fruits de contre saison, (chiffres INTERFEL, 1992), l'irruption de la grande distribution relayée par les grands groupes internationaux du négoce (GEEST, UNITED BRANDS, DOLE, ...). Tous ces phénomènes de vulnérabilité, de dépendance et d'agressivité sont des risques stratégiques majeurs (M. MARCHESNAY, 1992.- Les stratégies de spécialisation.- p. 777). Ceci a amené les états à défendre leur perception de la qualité pour permettre à leurs entreprises de conserver des avantages concurrentiels.

8. Il s'agit plus de la notion de qualité de conception que de celle de qualité de réalisation. La qualité de conception : "ensemble de spécifications définies pour satisfaire des besoins des utilisateurs". La qualité de réalisation ou de conformité : "adéquation du produit réalisé aux spécifications" (COLLIGNON E. et WISSLER M., 1988, p. 20).

9. Pays de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.

7. La qualité c'est l'aptitude des caractéristiques d'un produit (ou d'un service) à répondre aux besoins implicites ou explicites du client.

Au sein de la CEE, le débat sur la qualité a été important entre les pays latins, la Belgique et l'Irlande et les pays anglo-saxons. Les premiers avaient une conception de la qualité basée sur les notions de spécificité et d'excellence alors que les autres défendaient une approche plus sécurité, santé et régularité (Cf. tableau 11).

Tableau 11 : La conception de la qualité selon les pays de la CE

Pays	Conception de la qualité
France, pays latins, Belgique, Irlande	Qualité Spécificité Excellence * Dénomination * Composition * Normalisation * Certification produit
Pays anglo-saxons	Qualité Sureté Santé Régularité * Réglementation sanitaire * Normalisation des bonnes pratiques et sécurité alimentaire * Assurance qualité * Certification des systèmes d'assurance qualité

Source : AFNOR (1991)

Des études américaines (W. J. ARMBUSTER and E. D. JESSE, 1984, K. BAGWELL and M. H. RIORDAN, 1991, N. J. POWERS, 1990, G. ZEPP and N. POWERS, 1990) ainsi que J. RAUCH (1987) ont montré l'influence d'un contrôle de la qualité par l'état sur le "bien-être" général. L'amélioration de l'image du produit entraîne une augmentation des ventes. La diminution du coût des achats de mauvaise qualité permet une augmentation de la demande dans le futur. La diminution des coûts dus au gaspillage et aux rejets des consommateurs d'abord diminue les coûts et les marges de commercialisation (élimine le besoin qu'ont les acheteurs de voir le produit), puis augmente les revenus des producteurs et maintient les prix de détail bas. En cas de baisse des cours, la gestion de l'offre dirige une partie des quantités du frais vers la transformation. La diminution de l'offre sur le marché du frais réduit le choix des consommateurs (en quantité et en matière de produits de faible standard) et augmente les revenus des producteurs. L'augmentation des prix à la production encourage les excès de production. Les exigences que les produits importés soient soumis aux mêmes normes qualitatives que la production domestique, constituent des barrières à l'entrée. Le transfert d'informations jusqu'aux détaillants et aux consommateurs diminue les coûts de transactions. L'impossibilité est faite aux "expéditeurs" (handlers) de vendre des produits pour moins que leur coût de commercialisation. Le détournement des produits est effectué sur des marchés non régulés. Un prix indicatif est indiqué...

Pour comprendre les "effets de telle politique ou mesure sur tel acteur" (R. LE DUFF, 1989), une analyse systémique (G. J. B. PROBST et H. ULRICH, 1988, p. 149-50) pourrait permettre d'offrir une vue dynamique des couples influence/"influencabilité" des émetteurs/récepteurs mais ce travail d'analyse stratégique de la politique économique serait trop long. Toutefois, nous souhaitons garder à l'esprit cette nécessité de prise en compte des effets secondaires par rapport au déroulement prévu par la stratégie déterminée, dans la gestion, la conduite et la direction d'un projet, (G. VALLET, 1992, p. 3). Ceci pourra nous permettre de mieux savoir quel outil proposer au territoire pour gérer la qualité à son niveau.

En parlant des facteurs de pouvoir, H. MINTZBERG, (1989), (hypothèse 14) écrit : "Les deux moyens les plus efficaces par lesquels l'extérieur peut contrôler l'organisation sont : 1) de tenir son décideur le plus puissant responsable de ce qui arrive dans l'organisation 2) d'imposer à l'organisation des standards clairement définis. Le premier centralise la structure, le second la formalise." Les facteurs de pouvoir déterminant la définition de la qualité dans les fruits et légumes frais sont détenus dans les volontés floues du consommateur et la domination des entreprises de l'aval de la filière sur la production.

3. Les territoires

De la présentation des travaux sur des notions qui nous semblent proches de celle de territoire, nous tirerons les enseignements qui nous semblent utiles à l'étude des synergies entre territoire, qualité et fruits et légumes. Nous aborderons successivement le territoire par rapport au terroir, au rural, à l'espace, au naturel, à l'identité culturelle... Puis nous discuterons des travaux conduits en méso-analyse et en stratégie.

La France est un pays où la notion de terroir est bien ancrée et souvent liée au vin : le BRGM, l'INAO, l'ENTAV, les Chambres d'Agriculture, l'ENSAM, l'Université du Vin, l'Institut Supérieur de la Vigne et du Vin, les "interprofessions" viti-vinicoles comme le BIVB, le CIVA, l'ONIVINS travaillent sur ce concept. Généralement, le terroir est lié à la culture de la vigne de table. Le Petit Larousse en couleurs (1988) définit le terroir ainsi :

- "terroir", n. m. (de terre). 1. Terre considérée sous l'angle de la production ou d'une production agricole caractéristique. Terroir fertile. <> Goût du terroir, particulier à certains vins de petits crus, tenant à la nature du sol. 2. Territoire exploité par un village, une communauté rurale. 3. Province, campagne, considérées sous le rapport de certaines habitudes spécifiques. Mots du terroir."

Toutefois, les produits typiques (INSOR) comme les AOC fromage (AND, INRA de Toulouse et INRA de Corse), les fruits et légumes (CNRS de Bourg-en-Bresse, CNAC), et la viande (AND, INRA de Toulouse) commencent à intéresser. Le COVOER parle de "typicité" que l'on traduit par un néologisme : la "typicité". L'INRA de Dijon propose des découpages selon des filières régionales de qualité de l'agro-alimentaire.

En agriculture régionale, certains travaux partent de l'activité agricole (Bureau Diversification Economique du Ministère de l'Agriculture).

Ces recherches ont souvent englobé l'espace rural et le développement de l'espace rural (ENITA et Facultés de Droit de Clermont-Ferrand, Faculté de Géographie de Toulouse le Mirail, INRA de Dijon, Bureau Diversification Economique du Ministère de l'Agriculture), l'alliance entre agriculteurs et ruraux et la ruralité (Facultés de Géographie de Toulouse le Mirail). L'INRA de Dijon évoque même la "consommation" de l'espace rural. L'INAPG met en avant un monde rural, une population rurale et des régions rurales. La campagne intéresse le CNRS de Grenoble. Le Bureau Diversification Economique du Ministère de l'Agriculture souligne les stratégies d'alliance des acteurs.

Les institutions locales et politiques sont aussi au centre des intérêts avec la décentralisation : collectivité locale, commune rurale ou développement des communes (ENITA et Facultés de Droit de Clermont-Ferrand). J.-L. RASTOIN (1990) propose une gestion de l'espace rural (Cf. Tableau 12).

En général, le développement est central : genèse du développement (ENITA et Facultés de Droit de Clermont-Ferrand).

Avec l'augmentation de l'intérêt pour l'environnement, naissent de nombreuses réflexions sur le naturel : l'espace naturel (Commissariat Général du Plan, Sous Direction des Exploitations Agricoles du Ministère de l'Agriculture, Direction Protection de la Nature du Ministère de l'Environnement); petite région naturelle (CEMAGREF d'Aix-en-Provence), cadre naturel (INAPG), préservation de l'espace rural (Facultés de Géographie de Toulouse le Mirail).

Parallèlement, naissent des travaux très anthropologiques : convergence culturelle (Facultés de Géographie de Toulouse), dynamique du leader local (ENITA et Facultés de Droit de Clermont-Ferrand), de logique patrimoniale (CNRS CRA, association RELIER), de volonté collective de la population (ENITA et Facultés de Droit de Clermont-Ferrand) ou chaîne patrimoniale (AND). Le territoire est à la mode, tant au CEMAGREF (gestion du couple produit/territoire) qu'à l'INRA (structure des territoires).

La notion de "territoire" est difficile à formaliser. Le Petit Larousse en couleurs (1988) en donne la définition suivante :

- "territoire, n. m. (lat. territorium). 1. Etendue de terre dépendant d'un Etat, d'une ville, d'une juridiction, etc. <> Territoire d'outre-mer. 2 Ethol. Zone occupée par un animal, ou une famille d'animaux, délimitée d'une certaine manière et défendue contre l'accès des congénères"

L'espace économique (C. PONSARD, 1983) et le réseau sont des notions qui semblent riches à exploiter. M. MARCHESNAY, (1992, p.143-4) reconnaît trois types de réseaux :

- "cas où une firme leader développe un ensemble de firmes quasi intégrées, constituant (...) la frange contractuelle du groupe. Ces firmes rentrent dans le système de contrôle du groupe
- le district marshallien. Il s'agit d'un ensemble de firmes, certaines très petites, chacune étant spécialisée dans un stade de transformation dans une filière
- dans les zones d'activité où s'esquissent une certaine technologie de développement induite par le développement spontané d'un tissu de petites et de toutes petites entreprises, sans qu'un leader ou un brooker se dessine fermement."

Tableau 12 : Vers une gestion de l'espace rural

Le constat**- Des changements structurels importants**

- * Déclin global de la population rurale, avec des zones en voie de désertification et des zones de proximité urbaine à forte croissance
- * Déclin relatif de la valeur ajoutée agricole, disparition d'activités traditionnelles de services et apparition de nouveaux métiers
- * Structures de production souvent inadaptées aux marchés
- * Retards chroniques dans les infrastructures et les ressources humaines
- * Fort taux de chômage

- que les outils d'analyse traditionnels ("économie rurale") et les politiques agricoles ne permettent pas de maîtriser

Les tendances "lourdes"**- Approche intégrée et territoriale (/ approches traditionnelles sectorielles ou sociales) :**

- * Diversification des sources de revenus
- * Désenclavement des zones rurales
- * Internationalisation des facteurs de production et des marchés
- * Protection de l'environnement

- Elargissement des catégories d'acteurs appelés à participer au processus de préparation des politiques (/ quasi-monopole des organisations agricoles)

- * Collectivités locales
- * Organismes consulaires et professionnels
- * Mouvement associatif

- Répartition différente des responsabilités entre ministères et services gouvernementaux (/ toute puissance du Ministère de l'Agriculture)**- Mouvement de décentralisation augmentant la complexité de la formulation des politiques et multipliant les centres de décision (/ "efficacité" jacobine) :**

- * Fiscalité
- * Dotations globales forfaitaires" Etat => Collectivités
- * Autonomie d'utilisation des fonds

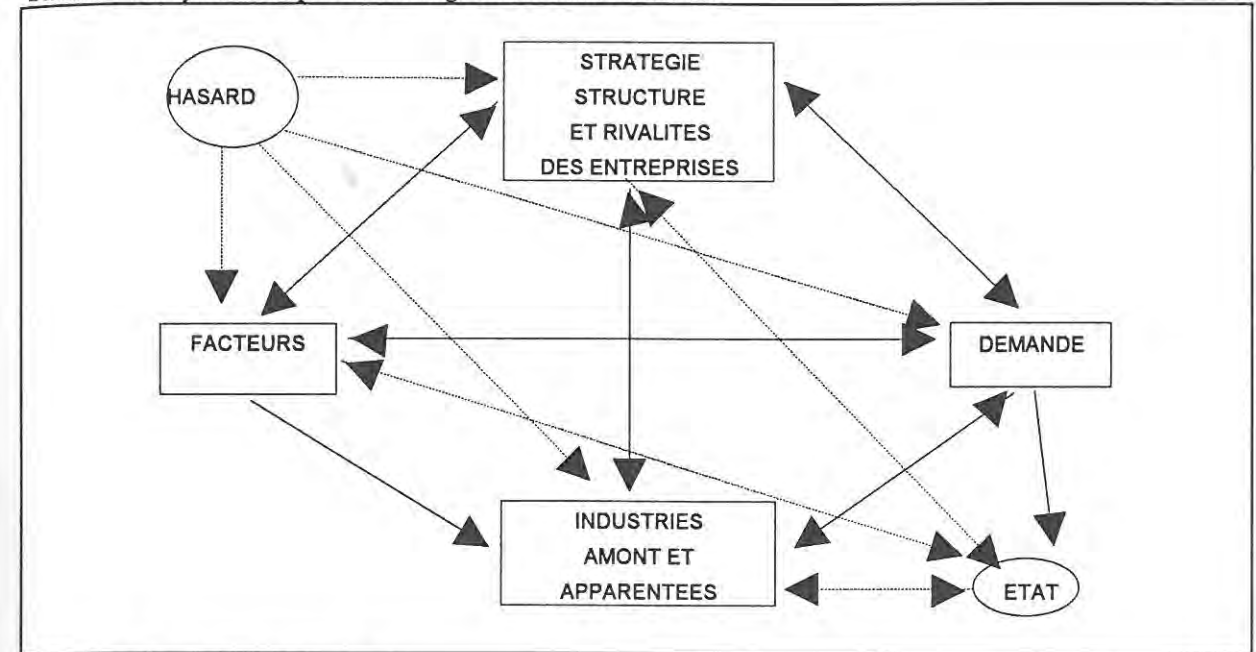
- Interpénétration croissante (des secteurs et des responsabilités) publics et privé (/séparation totale)

- * Nouvelles formes de partenariat
- * Flexibilité institutionnelle

Source : RASTOIN J.-L. (1993)

Dans son dernier ouvrage, M. E. PORTER croit en la prééminence de l'espace national. Il utilise le losange de l'avantage concurrentiel des nations où il met en évidence le rôle des facteurs (ressources humaines, naturelles, en savoirs, en capital, infrastructures...); de la stratégie, structure et rivalité des entreprises; de la demande; des industries amont et apparentées; de l'état et du hasard.

Schéma 6 : Le système complet de l'avantage concurrentiel des nations



Source : M. E. PORTER (1993) p. 141

"Aujourd'hui, le souci premier des états est de prendre des mesures améliorant la compétitivité" écrit M. E. PORTER (1993, p. 597). A titre d'exemple de politique d'incitation à la qualité, il cite : la promotion des diverses formes de coopération et de partenariat entre entreprises, la décentralisation, la négociation d'accords commerciaux imposant des restrictions volontaires ou visant à réguler le marché.

A l'aide de ce schéma, il analyse la compétitivité de l'agriculture hollandaise. En résumé, le désavantage constitué par le climat a permis l'innovation : grâce à des organismes de recherche hautement spécialisés, à une infrastructure très efficace, à une demande intérieure et à une forte concurrence domestique. "L'existence d'importantes ressources en gaz naturel a déterminé le sens général de la recherche de solutions". (M. E. PORTER, 1993).

Son opinion des politiques régionales est très pessimiste : "A quelques exceptions près, les politiques régionales ont toutes échoué." Mais il fait quand même quelques propositions pour une bonne politique régionale en Italie: "Pour "saupoudrer" efficacement et stimuler les implantations industrielles dans le Sud, il serait judicieux de tabler sur des grappes -développer des industries performantes à partir de concentrations, existantes ou émergentes, d'activité, de savoir-faire et d'industries apparentées et de soutien." (M.E. PORTER, 1993, p. 683)

La "mésanalyse" se consacre à l'examen de trois domaines caractéristiques : les filières et réseaux technico-économiques, les groupes et réseaux financiers et les espaces et réseaux territoriaux. Le fonctionnement d'un méso-système nécessite : une culture commune, un système d'information, des solidarités et des lobbies, une organisation collective et des actions et des politiques spécifiques de l'Etat". Le rapprochement "territoire/filière" est riche.

Deux grandes questions semblent immergées sur les liaisons entre espace rural et agriculture :

- comment intégrer la gestion de l'espace rural et plus généralement les variables d'environnement dans les logiques marchandes?

- sur quels critères fonder les nouvelles dynamiques territoriales? (F. LAURET et R. PEREZ, 1992)

Le thème espace et compétitivité "est d'actualité, voire à la mode, son importance éthique et politique indéniable : comment prendre en compte la gestion de l'espace et plus généralement des variables d'environnement dans les logiques marchandes fondées traditionnellement sur la production de biens et services et leur valorisation par le marché?" (F. LAURET et R. PEREZ, 1992, p. 12).

A ce stade de l'étude, il est encore difficile de savoir quels outils nous pourrions proposer pour formaliser le territoire. Intuitivement, le territoire n'existe que si une alliance¹⁰ lui donne un sens : c'est le "sentiment d'appartenance des entreprises à un objectif commun" qui donne forme au territoire. C'est souvent parce que les entreprises ont des systèmes de production proches qu'elles vont pouvoir mettre en commun certaines de leurs ressources.

Nous avons pensé que si une approche filière est obligatoire, elle n'est réalisable que très difficilement parce qu'il existe plusieurs logiques au sein de la filière, (Cf. I., 2. Qualité et facteurs de pouvoirs dans les fruits et légumes). Pour inciter un projet de développement local validé par le marché, il faut arriver à regrouper les acteurs.

Il est nécessaire de trouver une cohérence entre des acteurs "qui se connaissent" parce qu'ils exercent le même "métier" ou parce qu'ils ont des rapports commerciaux clients-fournisseurs réguliers. Ce n'est que porteuses d'un projet collectif assurant la sécurité et l'adéquation de l'offre (cahier des charges élaboré en fonction des besoins du client) que les PME, PE et TPE locales auront une possibilité d'entamer une négociation avec les entreprises de distribution.

Mais le territoire n'est pas synonyme de l'alliance des entreprises, il sous-entend des notions plus anthropologiques comme le lien avec le sol, le paysage ou le climat mais aussi le savoir-faire, ancestral ou non, des individus.

Conclusion : les synergies qualité-territoire-fruits et légumes

L'étude des travaux sur la qualité a permis de mettre en évidence plusieurs approches : marketing, stratégie, management de la qualité, économie politique. Parallèlement, les travaux sur les fruits et légumes montrent bien la nécessité de prendre connaissance et acte des entreprises qui détiennent les facteurs de pouvoir. Le territoire ne doit pas se limiter à la notion de terroir mais doit englober toutes les démarches collectives : réseau, stratégie d'alliance (Cf. Tableau 13).

Pour sortir de la notion subjective que chacun peut se faire de la qualité, nous avons présenté la vision très normalisée du management de la qualité. Certifier la "traçabilité" du produit ou un système d'AQ sont des choix que l'entreprise fait en fonction des besoins implicites ou explicites de ses clients et des facteurs de pouvoir qui s'imposent à elle.

Malheureusement, la PME du secteur fruits et légumes est souvent assez dépourvue devant ce nouvel outil de compétitivité bien que de nombreux chefs d'exploitations dépendent de manière plus ou moins directe d'une AOC, d'un label.

Le choix de la définition de la qualité nous semble primordiale pour pouvoir apporter une aide à la construction et à l'amélioration des couples produit/territoire. Ainsi, notre définition de la qualité doit prendre en compte les concepts de demande dérivée (P.-L. DUBOIS et A. JOLIBERT, 1989) et de client immédiat (M. E. PORTER, 1986). Ceci est d'autant plus important que le secteur d'activité fruits et légumes est fait d'un enchaînement de chaînes de valeur généralement étudié sous la forme d'une filière.

Tableau 13 : La problématique du couple produit/territoire

	Qualité		Fruits et légumes
	Marketing :	Stratégie :	
	Positionnement du produit	Stratégie de différenciation	Qui détient les facteurs de pouvoir?
	Optimiser la qualité par rapport aux coûts et à la satisfaction des clients		
Economie politique	Utiliser la qualité comme outil de développement local	Le couple produit/territoire	
		Terroir	
		Réseau	
		Stratégie d'alliance	
		Territoire	

Source : hypothèse personnelle

Notre travail se développe à partir de la définition normée de la qualité.

Hypothèse n°1 : "La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites du client" (ISO 8402).

Ceci implique de prendre en compte non seulement la position concurrentielle "qualité différenciée" mais aussi les phénomènes économiques amenant à diminuer le coût du produit vendu sur le marché.

Cette définition permet de se débarrasser de la vision latine de la qualité qui ne conçoit que la qualité supérieure. En outre, très marketing, elle est primordiale pour appréhender le système de valeur du secteur fruits et légumes.

D'autres hypothèses sont importantes à poser pour la construction de notre travail : hypothèses sur l'entreprise, sur l'alliance des entreprises et sur le territoire regroupées dans le tableau 14.

10. Le choix d'une stratégie d'alliance, nous est suggéré par notre étude théorique qui regroupe des entreprises de même métier : production/expédition de pomme. Mais d'autres couples produit/territoire peuvent être l'illustration d'une stratégie de symbiose, d'impartition...

Tableau 14 :Hypothèses relatives à l'accompagnement des démarches qualité des entreprises du secteur fruits et légumes frais.

Entreprise	
- Bilan	
. Qu'est-ce que l'entreprise?	
. Qu'est-ce que l'entreprise du secteur fruits et légumes frais?	
- Logiques d'action :	
. Quelles sont les logiques d'action de l'entreprise du secteur fruits et légumes frais?	
. Quelles implications cela entraîne-t-il?	
Alliance des entreprises	
- Bilan	
. Qu'est-ce que l'alliance?	
. Qu'est-ce que le couple produit/territoire et comment le gérer?	
. Qu'est-ce que la compétitivité du couple produit/territoire?	
- Logiques d'action	
. Quelles sont les logiques d'action de l'alliance?	
. Quelles implications cela entraîne-t-il?	
Territoire	
. Qu'est-ce que le territoire?	

Source : hypothèse personnelle

Le "territoire" doit servir aux entreprises pour construire leur stratégie compétitive. Nous souhaitons dépasser la notion de terroir car elle est construite *a priori* sans que les PME, PE et TPE qui devraient se sentir concernées le soient. C'est la volonté collective des acteurs qui nous semble déterminante. A cette étape du travail, il nous est encore très difficile de savoir ce qui fait la volonté collective et c'est pourquoi cette hypothèse est encore en construction. Toutefois, nous proposons :

Hypothèse n°2 : Le territoire naît de l'alliance des entreprises. C'est la cohérence des systèmes de production qui permet d'avoir une convergence des objectifs des chefs d'entreprises. La légitimité du territoire est économique et non pas historique.

"[...] les conditions naturelles, les dotations initiales en terre, en eau, en lumière et en chaleur vont induire la nature des cultures et les caractéristiques techniques des systèmes de production; les structures économiques, sociales et culturelles vont conditionner les comportements des agents, producteurs et consommateurs; les pratiques antérieures, les compétences, les aptitudes à l'apprentissage et au changement vont engendrer des trajectoires et performances techniques différentes." (F. LAURET et R. PEREZ, 1992 p. 32). Dans le travail de thèse de doctorat, nous développerons ce qu'est la cohérence d'un système de production et comment des objectifs peuvent ou non être convergents.

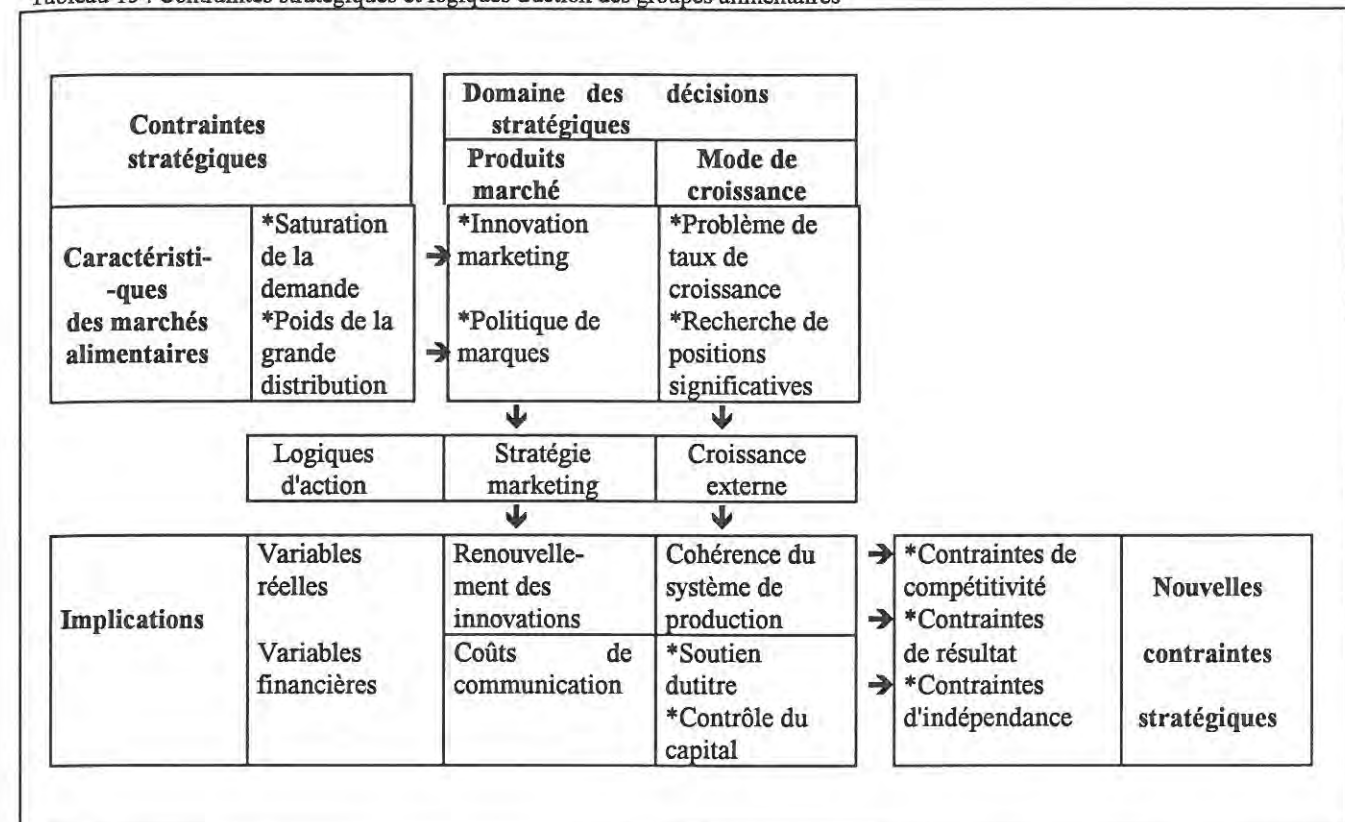
II. Le couple produit/territoire

Dans un premier temps, nous présenterons les hypothèses qui nous serviront à comprendre ce qu'est un couple produit/territoire puis nous essayerons de voir comment le CEMAGREF peut participer à sa construction en aidant les PME à mettre en place une démarche "qualité".

1. Les hypothèses

Nous nous appuyons sur la grille d'analyse proposée par R. PEREZ en l'adaptant à une problématique "petites entreprises". La question centrale reste : "Quelles sont les contraintes stratégiques et les logiques d'action des entreprises?"

Tableau 15 : Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires



source : d'après R. PEREZ (1990)

Si l'on veut schématiser les "niveaux" d'études, on retrouve l'entreprise (le groupe) et l'environnement. Mais le domaine de décision stratégique d'une PME diffère de celui d'un groupe. Pour apprécier cette différence, il convient d'abord de faire le bilan de l'entreprise. Les hypothèses porteront sur les quatre niveaux d'études qui nous semblent nécessaires à la compréhension du lien entre le produit et le territoire : l'entreprise, l'alliance des entreprises, le territoire et l'environnement.

A. L'entreprise

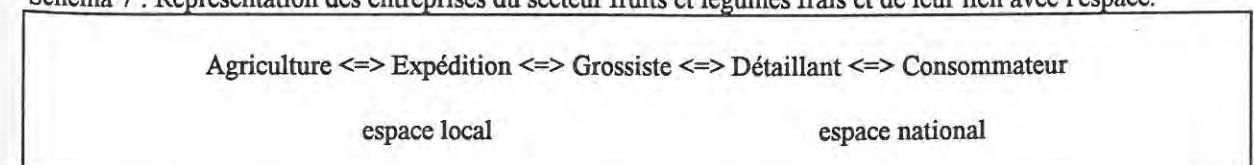
Pour mieux cerner notre concept de l'entreprise dans cette étude, nous séparerons la grille pour le bilan d'entreprise de celle pour les décisions stratégiques.

a. Le bilan d'entreprise

De nombreuses écoles ont défini l'entreprise : chaîne de la valeur dans un système de valeur chez M. E. PORTER (1986), business system, système stratégique (modèle en diamant) pour M. MARCHESNAY (Le management stratégique de la PME - Montpellier : ERFI, 1992) dans une réflexion en théorie de la firme (M. MARCHESNAY - Introduction aux théories de la firme - Ecole Doctorale, 1992), organisation pour la théorie des organisations, système basé sur des ressources (J.-L. RASTOIN, 1990).

Un des plus difficiles problèmes de cette généralisation est que l'entreprise du secteur "fruits et légumes" à laquelle nous nous intéresserons appartient à une filière et non à un métier et peut avoir plusieurs statuts. Ainsi, l'entreprise peut être une S.A. de production et/ou d'expédition, une coopérative de production...

Schéma 7 : Représentation des entreprises du secteur fruits et légumes frais et de leur lien avec l'espace.



Source : hypothèse personnelle

Si l'agriculture et l'expédition semblent très liées à l'espace local, les grossistes et les détaillants ont souvent une emprise nationale voire internationale. Dans une analyse de type économie des conventions, les liens au niveau

local dépendent souvent en grande partie d'une convention domestique : les opérateurs se connaissent tandis que les liens au niveau national doivent passer par des conventions industrielles à base de normes parce que l'éloignement rend les contacts plus impersonnels et les erreurs plus chères.

"Au sein de l'économie globale, le secteur agro-alimentaire se distingue par de nombreux aspects : persistance d'unités de production basées sur le travail familial, localisation dépendante du potentiel agronomique conditionné par les caractéristiques des sols et des climats, structures agraires déterminées par le rapport hommes-terre, résistance relativement forte à l'industrialisation des formes de production et d'échanges, inertie des modèles de consommation", (F. LAURET et R. PEREZ, 1992, p. 25). Leur spécificité fait l'objet d'une discipline : l'agro-économie. De ce fait, certains concepts sont très intéressants comme la théorisation sur l'économie familiale de B. DELORS et P. LACOMBE (1981).

Cependant, la seule particularité dont nous souhaitons tenir compte dans cet écrit est celle liée au produit. Ainsi, l'approche du système stratégique (modèle en diamant) de M. MARCHESNAY (Le management stratégique de la PME.- ERFI, 1992.- 35 p.) nous paraît particulièrement intéressante. Dans un souci de raccourci, nous utiliserons la définition proposée par l'IGER (1992) : "entreprise : ensemble de moyens humains, matériels et financiers composant une unité économique :

- autonome, c'est-à-dire où les décisions de gestion sont prises par une direction personnelle ou collégiale propre à cette unité,
- organisée en vue de produire et de mettre à la disposition des utilisateurs potentiels, un ensemble de biens et de services, par la mise en oeuvre d'un ensemble de facteurs de production,
- et faisant intervenir, à des degrés divers, des motivations de profit et d'utilité sociale".

Les entreprises peuvent être organisées sous deux formes juridiques différentes :

1. Personnelle : ce sont des entreprises individuelles (entreprise dont le patrimoine appartient à une personne physique, l'entrepreneur ou exploitant)
2. Sociétaire : ce sont des entreprises sociétaires (entreprise dont le patrimoine appartient à plusieurs personnes physiques ou morales différentes).

L'entreprise agricole est une unité économique autonome quant aux décisions de gestion, organisée pour produire des biens agricoles, et faisant intervenir les motivations de profit, d'utilité sociale. Elle est le plus souvent exploitée sous forme personnelle.

En conclusion, nous dirons que l'entreprise est un système de ressources (ressources en personnel, en finance, en marketing, en production, en information, en logistique). L'entreprise du secteur fruits et légumes frais est une PME, une PE ou une TPE. Sa particularité est liée aux caractéristiques du produit qu'elle traite : les inputs variables entraînant des outputs variables. Cette particularité va avoir des conséquences sur sa structure et son mode de fonctionnement.

Tableau 16 : Structure et ressources de l'entreprise

- Structure et organisation	
- PME, PE, TPE du secteur fruits et légumes frais	
taille	
métier	
structure juridique et financière	
- Ressources :	
*en personnel :	
niveau de formation faible,	
âge	
*en production :	
- Inputs variables => outputs variables	
*en marketing :	
peu de différenciation	
existence d'une gamme de produits :	
. catégories Extra, I, II à valoriser	
. production de plusieurs fruits	
*en finance	
*en information	

source : hypothèse personnelle

Cette "structuration" de l'entreprise, si elle se fait autour d'un produit se fait aussi autour d'un objectif. Pour nous, l'objectif de l'entreprise est l'obtention ou le maintien d'un avantage concurrentiel.

En choisissant une stratégie de compétitivité basée sur la qualité, l'entreprise va chercher à gagner ou à conserver des parts de marché par rapport à ses concurrents, à faire de la marge, à obtenir ou conserver un référencement, à gagner la confiance.

Ainsi, le domaine des décisions stratégiques se décline en axe "produits marchés" et "mode de survie".

Tableau 17 : Domaine des décisions stratégiques de l'entreprise

Produits marchés	Mode de survie
- Innovation marketing et socio-politique	- Problème de petite taille
- Politiques de valorisation d'un portefeuille de produits	- Recherche de positions significatives
- Répondre aux besoins des clients	- Diminuer les risques de non qualité

source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Le domaine des décisions stratégiques est très fortement influencé par le paradigme SCP.

b. Les logiques d'action

La recherche ou le maintien de l'avantage concurrentiel entraîne trois logiques d'action : une stratégie marketing et une stratégie d'alliance développées par un management de la qualité.

Nombre de chefs d'entreprises agricoles ont compris l'importance de la différenciation. Mais leur structure de PME les handicape car, aujourd'hui, pour survivre (maintenir ou accroître ses parts de marche) au sein du marché européen, il faut avoir une taille suffisante pour pouvoir avoir des économies de variétés permettant des coûts compétitifs (J.-L. RASTOIN., 1980). Cette stratégie d'alliance est faite d'une agrégation de stratégies de producteurs individuels qui doivent valoriser une gamme de produits allant des produits retirés du marché à la catégorie extra. Chaque entreprise de l'alliance valorise une gamme peu maîtrisée de produits. Il faut aussi prendre en compte le risque entraîné par chaque stratégie proposée et la valorisation au cours du temps c'est-à-dire à court terme, en matière de prix mais aussi à long terme, en matière de part de marché. Il s'agit donc de s'intéresser aux méthodes de prise de décision dans l'entreprise.

La petite entreprise peut avoir une action sur son environnement. En élaborant une norme (certification produit), elle peut parvenir à une concurrence monopolistique. Plusieurs possibilités s'offrent à la PME : passer du circuit long au circuit court, passer d'un produit générique à un produit différencié. C'est ce dernier cas qui nous intéresse.

Tableau 18 : Les logiques d'action de l'entreprise

Logiques d'action de l'entreprise	Stratégie Marketing	Management de la qualité	Stratégie d'alliance
-----------------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Les implications des logiques d'action sont différentes de celles du groupe agro-alimentaire parce que la PME du secteur fruits et légumes frais est obligée de s'allier. Les implications sur les variables réelles vont être le choix du produit et des partenaires autour desquels va se construire l'alliance, importance de l'alliance dans l'activité de l'entreprise, cohérence du système de production avec le système d'alliance et pouvoir de décision de l'entreprise dans l'alliance.

Au niveau de la stratégie d'alliance, l'entreprise va "choisir" le(s) produit(s) autour duquel (desquels) elle va construire l'alliance. Pour cela, elle va devoir prendre en compte plusieurs variables dans la stratégie d'entreprise pour analyser la valorisation de la qualité à court et long terme : le niveau de qualité, le prix et le coût, le rendement et la part de marché.

Le prix (G. J. TELLIS and G. J. GAETH, 1990, K. BAGWELL and M. H. RIORDAN, 1991) et le coût par produit ont de l'importance mais aussi les portefeuilles d'activités et la logistique (P. COTTET et G. PACHE, 1991). Le rendement, en agriculture, est très variable et induit des risques. Dans l'industrie, le prix est variable mais l'approvisionnement est stable, au contraire, en agriculture, prix et production sont variables sauf pour les cultures industrielles de type tomate. Il y a alors rencontre d'une production assurée contre les aléas climatiques (production industrialisée) avec une production sujette aux mêmes aléas (production "agricole"). Dans certains cas, la qualité peut ne pas amener de "valorisation" à court terme en matière de prix mais elle peut permettre d'écouler sa marchandise sur le marché et éviter le retrait lorsqu'il y a surproduction. Elle peut aussi permettre de "fidéliser" un acheteur. L'étude de l'évolution des parts de marché dans le temps peut donc être judicieuse. "Le problème du partage des avantages tirés de la coalition se pose. Les modalités du partage, et de l'avantage

pour chacun, résulteront essentiellement du pouvoir de négociation relatif des coalisés. Un partenaire fort dans une coalition peut s'approprier tous les avantages d'une organisation commune de commercialisation..." (M. E. PORTER, 1986, p.78). C'est pourquoi le choix des partenaires, le pouvoir de décision de l'entreprise au sein de l'alliance et l'importance de l'alliance dans l'activité de l'entreprise sont des critères de choix importants.

Pour les variables financières, si l'on retrouve bien les coûts de communication, viennent s'ajouter les coûts liés à l'alliance, les coûts d'obtention de la qualité (COQ) et les coûts de non qualité (CNQ).

Tableau 19 : Implications des logiques d'action pour l'entreprise

Implications pour l'entreprise				
Variables réelles	Choix du (des) produit(s) et des partenaires de l'alliance	Importance de l'alliance dans l'activité de l'entreprise	Cohérence du système de production avec le système d'alliance	Pouvoir de décision de l'entreprise dans l'alliance
Variables financières	Coûts de communication	Coûts liés à l'alliance	Coûts d'obtention de la qualité (COQ)	Coûts de non qualité (CNQ)

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Ces implications entraînent de nouvelles contraintes stratégiques. En plus des nouvelles contraintes stratégiques proposées par R. PEREZ (contrainte de compétitivité, de résultats et d'indépendance), nous rajoutons une contrainte d'insertion dans l'alliance.

Tableau 20 : Nouvelles contraintes stratégiques de l'entreprise

- Contrainte de compétitivité
- Contrainte de résultat
- Contrainte d'indépendance
- Contrainte d'insertion dans l'alliance

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

B. L'alliance des entreprises

Comme pour l'étude de l'entreprise, nous allons scinder le travail en deux étapes : le bilan de l'alliance et le domaine des décisions stratégiques de l'alliance.

a. Le bilan de l'alliance

L'alliance se fait donc avec des PME, PE ou TPE de même métier ou non, réunies autour d'un couple produit/territoire défini par un cahier des charges.

Plusieurs types d'associations sont possibles : entre des entreprises de même métier ou entre des entreprises de métiers différents. Très schématiquement, nous ne détaillerons que le but de l'alliance : présentation du produit, les entreprises participantes et les moyens (mode de gestion de l'alliance comprenant le cahier des charges et les ressources mises en commun). Comme pour l'entreprise individuelle, les ressources sont assez faibles.

Tableau 21 : Phase de bilan de l'alliance : les moyens

Groupe de PME, PE, TPE du secteur fruits et légumes, de même métier ou non, réuni autour d'un couple produit/territoire défini par un cahier des charges

- Mode de gestion de l'alliance

. Présentation du produit (appellation, "toponymie", territoire concerné)

. Entreprises participantes (nombre, mode d'alliance...)

. Cahier des charges

. Ressources mise en commun :

*en personnel :

. encadrement technique

*en production :

capacité de production (surface, tonnage, stockage...)

Inputs variables=> Outputs variables

*en marketing :

. nombre de produits à valoriser

. atouts/handicaps du produit

*en finance

*en information

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Le domaine des décisions stratégiques de l'alliance reste pour nous, dans ce premier temps, identique à celui de l'entreprise. La construction du couple produit/territoire, les politiques de marques (incluant une politique de service) et la réponse aux besoins des clients tant en matière de produits que de coûts se retrouvent du côté produits marchés. En période de crise, le mode de croissance est plutôt remplacé par le mode de survie avec le problème de cohérence des objectifs des différentes entreprises participantes, la recherche de positions significatives et la diminution des risques de non qualité.

Tableau 22 : Domaine des décisions stratégiques de l'alliance

Produits marchés	Mode de survie
- Construction du couple produit/territoire	- Problème de cohérence des objectifs
- Politiques de marques	- Recherche de positions significatives
- Répondre aux besoins des clients (produits, coûts)	- Diminuer les risques de non qualité

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

b. Les logiques d'action

Les décisions stratégiques vont amener deux types de stratégie au sein de l'alliance : une stratégie marketing et une volonté de management de la qualité.

Tableau 23 : Les logiques d'action de l'alliance

Logiques d'action de l'alliance	Stratégie marketing	Management de la qualité
---------------------------------	---------------------	--------------------------

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Le management de la qualité comporte le système qualité avec la planification qualité, le manuel qualité, le plan qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité (Cf. Tableau 2).

Ces logiques d'action ont des implications. Les variables réelles peuvent être caractérisées par la compétitivité du couple produit/territoire, la rapidité de la prise de décision, l'alliance partielle, la cohérence des systèmes de production avec le système d'alliance, la légitimation, l'institutionnalisation de l'alliance et le pouvoir de décision de l'entreprise dans l'alliance. La compétitivité du couple produit/territoire est fonction du choix des spécifications produit/territoire et des coûts de ces choix.

Les variables financières sont les mêmes que celles de l'entreprise : coûts de communication, coûts de l'alliance, coûts d'obtention de la qualité et coûts de non qualité.

Tableau 24 : Implications des logiques d'action pour l'alliance

Implications pour l'alliance						
Variables réelles	Compétitivité du couple produit/territoire	Rapidité de la prise de décision	Alliance partielle	Cohérence des systèmes de production avec le système d'alliance	Légitimation, institutionnalisation de l'alliance	Pouvoir de décision de l'entreprise dans l'alliance
Variables financières		Coûts de communication	Coûts de l'alliance	Coûts d'obtention de la qualité (COQ)	Coûts de non qualité (CNQ)	

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Ces implications entraînent de nouvelles contraintes stratégiques pour les entreprises de l'alliance : contraintes de compétitivité, de résultats et celles liées aux valeurs partagées.

Tableau 25 : Nouvelles contraintes stratégiques de l'alliance

- Contrainte de compétitivité
- Contrainte de résultat
- Contrainte liée aux "valeurs partagées"

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1990)

Pour réussir un partenariat, T. M. COLLINS et T. L. DOORLEY (1992, p.128) énoncent huit règles d'or : "1. Planifier, toujours planifier 2. Accorder sa confiance en fonction de ses intérêts 3. Anticiper les conflits 4. Définir clairement le leader 5. Être flexible 6. S'accommoder de différences culturelles 7. Orchestrer les transferts de technologie 8. Tirer les leçons des forces de son partenaire."

Nous avons regroupé nos remarques dans le tableau 26. L'existence du territoire est le résultat de l'alliance des entreprises. C'est le choix des spécifications produit/territoire et le sentiment d'appartenance des entreprises (cohérence des systèmes de production et convergence des objectifs des entrepreneurs) qui le crée.

C. Le produit

Bien que volontairement stratégique et en amont de la différenciation, notre définition du couple produit/territoire ne peut que s'enrichir d'un éclairage marketing¹¹.

Des mots comme produit sont aussi définis par les "spécialistes en qualité" et les spécialistes de marketing¹². Ainsi, selon ISO/DIS 8402 : 1991, le produit est le "résultat d'activités ou de processus", pour P. KOTLER et B. DUBOIS (1988, p. 433), "on appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin." En outre, ils considèrent trois niveaux dans un produit : le produit central (avantage central), le produit tangible (conditionnement, nom de la marque, niveau de qualité, style, caractéristiques), et le produit global (installation, livraison et crédit, garantie, entretien et service après vente). La définition marketing du produit correspond plus à la définition de la qualité de l'AFNOR : "fitness for use". Cette "intégration de la perception" se fait au niveau de la qualité totale. Dans la suite du travail, lorsque nous emploierons le mot "produit", ce sera dans la vision marketing.

Le marketing mix intègre l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché-cible. Il est possible de représenter les 4P, variables d'action du Marketing Mix (produit, prix, promotion, mise en place Cf. Schéma 8). C'est à l'aide de ces variables que nous analyserons notre produit dans le questionnaire de l'étude empirique.

Tableau 26 : Le couple produit/territoire

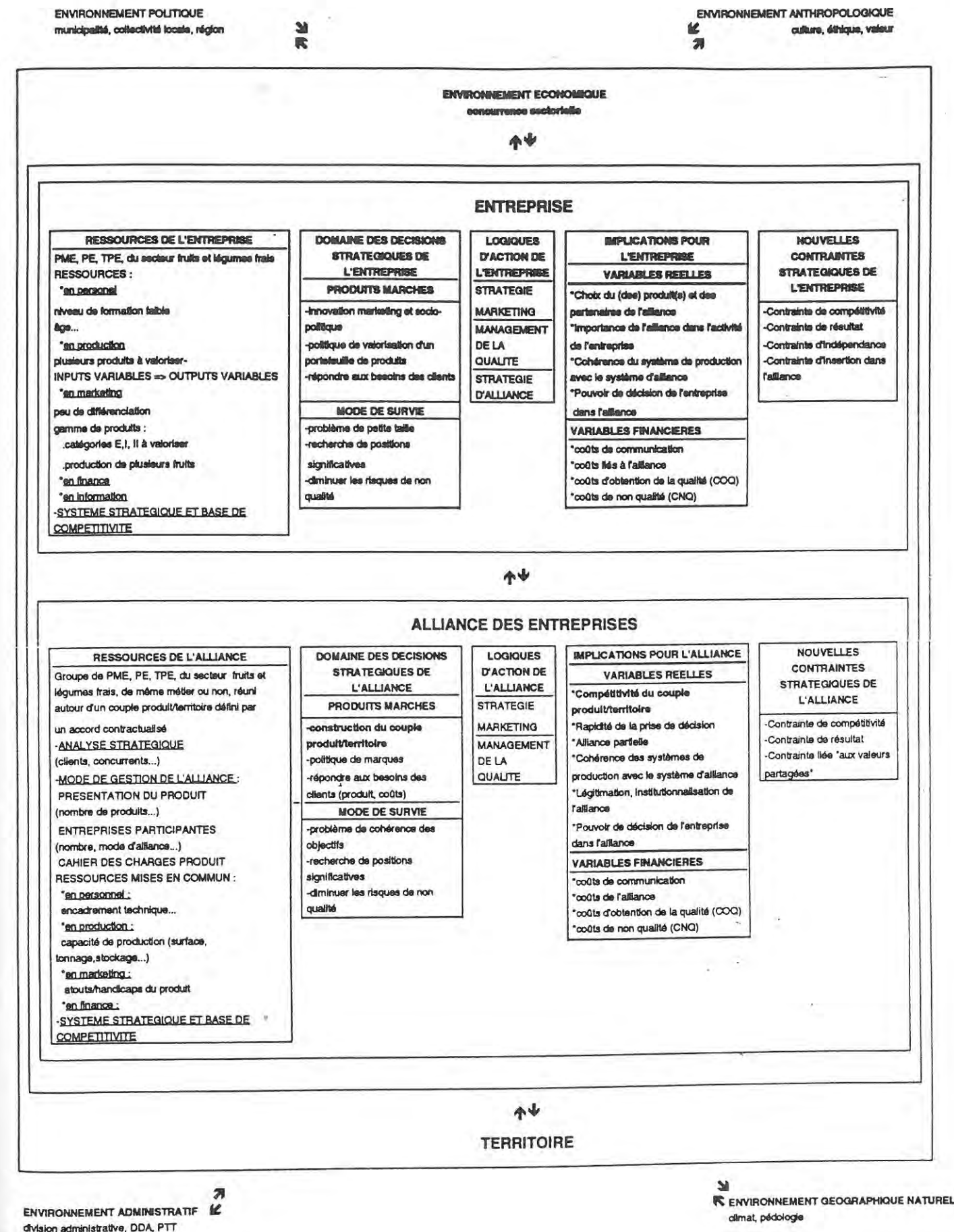
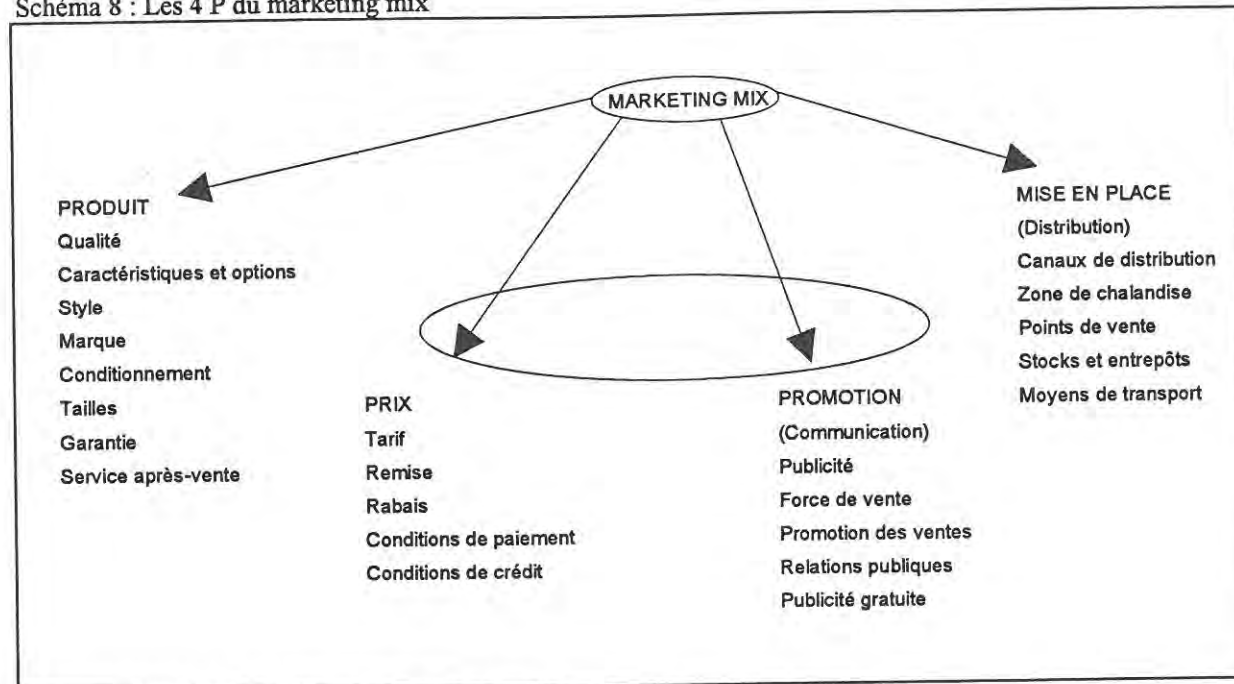


Schéma 8 : Les 4 P du marketing mix



source : KOTLER P. et DUBOIS B. (1988), p. 80

Le consommateur est très difficilement cernable ainsi que l'indique les travaux de CATHELAT B. et M. (1991). Les quatre grands types : piliers de la culture, petits enfants de mai 1968, migrants de la crise, mutants de l'adaptation, se scindent chacun en trois ou quatre sous-types :

Tableau 27 : Les sociostyles et leur mode de consommation.

Les piliers de la culture : - L'entrepreneur : consommation de produits originaux modernes, éphémères et de marques de standing; - L'utilitariste : achat sur catalogue de vente par correspondance et chez les petits commerçants de proximité; - Le conservateur : autoproduction et achat fidèle au petit commerçant; - L'exemplaire : client des grandes surfaces spécialisées à la recherche de bonnes affaires. Les petits enfants de mai 1968 : - Le libertaire : combine d'achat et "système D"; - Le profiteuse : client des centres commerciaux et des grands magasins pour une mode de luxe et d'avant garde; - Le frimeur : consommation "sociale" et "puces". Les migrants de la crise : - Le responsable : achats de produits de qualité et de marques fiables aux commerçants spécialistes locaux; - Le moralisateur : grandes surfaces pour l'utilitaire et boutiques de quartier pour les achats valorisants; - Le dilettante : consommation dépensière, achats dans boutiques du centre ville et galeries marchandes. Les mutants de l'adaptation : - Le vigile : hypermarchés, grands spécialistes pour les achats de gros à prix bas; - Le défensif : client des entrepôts et des grandes surfaces; - L'attentiste : consommation axée sur la rapidité et la facilité; - Le militant : achat en hypermarchés ou grands spécialistes après avoir fait du "lèche-vitrine comparatif".	
---	--

Source : d'après CATHELAT B. et M. (1991)

Pour définir le "produit de qualité" qui permettra de répondre aux besoins des clients, il est nécessaire d'avoir une approche marketing. Ainsi, la politique d'amélioration de la qualité pourra se fixer des objectifs collant à l'évolution du marché. Toutefois, ce travail essentiel ne sera développé que dans la thèse de doctorat.

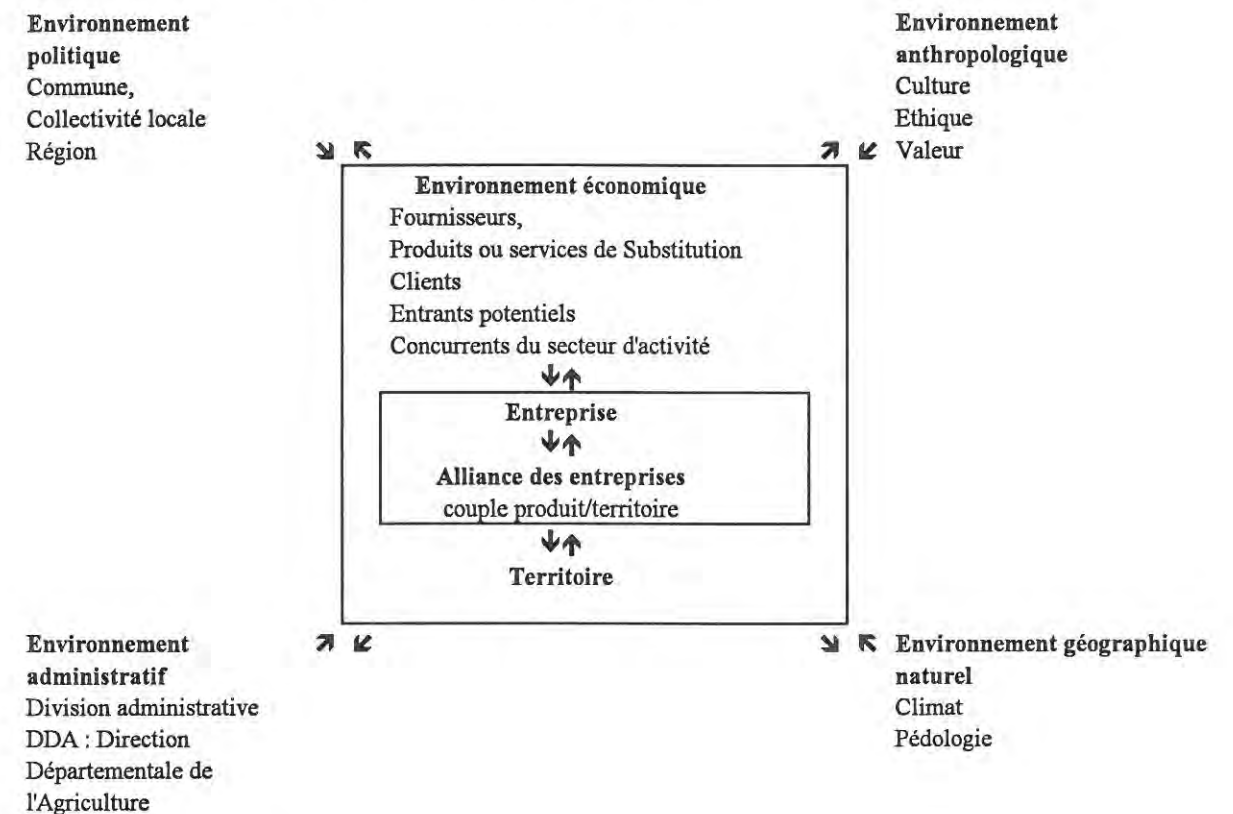
D. L'environnement

C'est l'environnement qui va déterminer les facteurs de pouvoir externes qui vont agir sur la construction et la compétitivité du couple produit/territoire et du territoire. R. ARENA (1993) souligne que "dans toute approche théorique des comportements, il importe de tenir compte des différents types de contraintes auxquels ils [les

agents] sont soumis. Ainsi, si l'on s'intéresse à l'agent-firme, trois grandes formes de contraintes doivent être envisagées. Les premières sont liées à l'histoire et au "patrimoine humain, technique, commercial", de l'entreprise. Les secondes ont trait au moyen propre dont dispose la firme pour prendre et appliquer ses décisions : nature du "savoir-faire" technique et capacité d'innovation, nature des méthodes de prévision, degré de consensus des groupes composant l'organisation. Les derniers relèvent des contraintes que l'environnement impose à la firme : appartenance objective de la firme à des structures (groupe, secteur, branche ou à l'économie globale (nation), insertion de l'entreprise dans le tissu concurrentiel intra, inter et trans-industriel; contenu de la perception subjective de l'environnement par la firme."

L'environnement lié au couple produit/territoire est large. Nous le décomposons en environnement politique, anthropologique, économique, administratif et géographique naturel (Cf. Schéma 9).

Schéma 9 : Contraintes et opportunités stratégiques du couple produit/territoire



Source : hypothèse personnelle

A l'étape actuelle du travail, l'environnement anthropologique est encore peu détaillé; il correspond, plus ou moins, à ce qui forme, dans le système stratégique de M. MARCHESNAY (1992), la culture, l'éthique et le système de valeurs du dirigeant de la PME agricole. Ces "caractéristiques" vont être déterminantes dans la formation de l'alliance des entreprises. Le terroir est souvent construit à partir de l'espace anthropologique (savoir-faire ancestral) et de l'espace géographique naturel (climat, pédologie). Les espaces politiques et administratifs sont importants dans l'étude car ils vont souvent constituer des facteurs de motivation qui peuvent conduire au changement en faveur de la qualité.

L'environnement économique est prépondérant et nous nous le représentons selon la "vision portérienne" (M. E. PORTER, 1986) : clients, rivalités des firmes du secteur, produits/services de substitution, entrants potentiels et fournisseur. Les grandes tendances de l'environnement économique sont, principalement, la globalisation des marchés, la persistance des difficultés économiques, la diversification de la demande, les mutations des technologies et des conditions de vie, la décentralisation des pouvoirs et les exigences de qualité. Au niveau des marchés alimentaires, la saturation de la demande (solvable) et le poids de la grande distribution entraînent une augmentation du risque de marché (Cf. Tableau 28).

Tableau 28 : Environnement économique

Contraintes et opportunités stratégiques	
Caractéristiques des marchés alimentaires	- Saturation de la demande - Poids de la grande distribution - Augmentation de l'incertitude *Augmentation du risque de marché *Risque de production
Caractéristiques des marchés (2)	- Globalisation des marchés = mondialisation des échanges - Redistribution internationale des activités industrielles - Persistance des difficultés économiques - Diversification de la demande - Mutations des technologies et des conditions de vie - Décentralisation des pouvoirs - Propagation des exigences de qualité

Source : hypothèse personnelle d'après R. PEREZ (1991) et E. COLLIGNON et M. WISSLER (1988)

Les environnements politiques et administratifs peuvent avoir des propensions à utiliser la qualité comme un outil de politique de protection.

M. E. PORTER, dans son dernier ouvrage (1993), montre bien ce qui fait la compétitivité d'une nation. Pour pouvoir aider au mieux les initiatives entrepreneuriales, il est utile de s'appuyer sur les déterminants d'une bonne politique économique. A son avis, la nation (pour nous l'environnement institutionnel) doit forger des facteurs de compétitivité (ressources humaines, ressources naturelles, ressources en savoir, ressources en capital, infrastructure) tout en laissant les entreprises en concurrence (Cf. Schéma 6).

Ce travail n'étant qu'une étape, nous avons cherché à cerner les questions essentielles à la poursuite de notre réflexion. Au niveau de l'entreprise : on reconnaît l'étape de bilan de l'entreprise fruits et légumes et étape de modélisation des logiques d'action des entreprises. Le bilan de l'entreprise fruits et légumes pose les questions suivantes. Quels sont les moyens et les objectifs de l'entreprise et y a-t-il adéquation des moyens et des objectifs? Cette phase nous oblige à mieux modéliser l'entreprise. Qu'est-ce que l'entreprise? Qu'est-ce que l'entreprise du secteur fruits et légumes frais? Les travaux sur la PME agricole devrait nous aider, à travers le système stratégique du dirigeant, à mieux connaître le système de production. Les logiques d'action des entreprises permettent de voir comment et pourquoi la compétitivité de la stratégie d'alliance de la PME implique un management de la qualité.

L'alliance d'entreprise s'élabore autour d'un accord définissant un produit, des ressources à mettre en commun et un mode d'organisation c'est-à-dire d'un couple produit/territoire. L'hypothèse centrale sur le territoire reste encore en construction. Celui-ci est défini à partir de l'alliance des entreprises : c'est la cohérence des systèmes de production qui permet d'avoir une convergence des buts des dirigeants.

2. Le cadre d'analyse

Dans un premier temps, nous présenterons les missions du CEMAGREF, puis nous demanderons : qu'est-ce qu'une recherche-action? Quelles sont les questions de terrain? Ces questions de terrain peuvent-elles être regroupées, généralisables? La question "comment une thèse peut-elle se faire dans ce contexte" sera abordée autour des différents types de thèses possibles.

A. La recherche-action

La mission du CEMAGREF (établissement public à caractère scientifique et technique) consiste à répondre à des questions de terrain : "Le CEMAGREF est un établissement national de recherche appliquée. Il se consacre aux sciences de l'ingénieur dans les domaines de l'environnement, l'agriculture, la forêt, les ressources en eau et leur utilisation, la gestion des milieux fluviaux et lacustres. Ses missions de recherche, d'appui technique, d'essai et de diffusion des connaissances sont assurées au sein de divisions. [...]. Les thèmes permanents du groupement d'Aix-en-Provence, placé dans un contexte méditerranéen, sont la forêt, l'agriculture et l'eau. [...] L'étude de l'économie agricole à prédominance fruitière, viticole et horticole et de la qualité de ces productions, doit permettre une meilleure compétitivité des exploitations et leur insertion dans le cadre d'un aménagement rural en pleine évolution. [...]. Le groupement s'affirme comme partenaire des organismes régionaux." (CEMAGREF, s. d.).

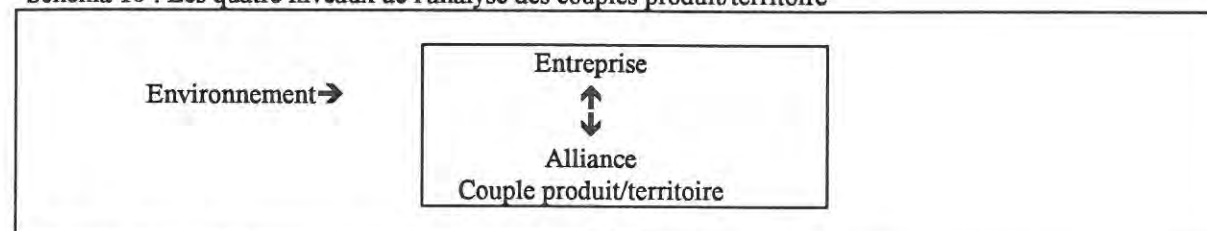
M.E. PORTER (1993, p. 612-613) montre l'importance pour l'état dans sa recherche d'un avantage concurrentiel national d'"organiser une étroite liaison entre les divers organismes de recherche et l'industrie." Plus précisément, il cite les divers moyens de forger de réels liens : "des organismes de recherche spécialisée limitée à certains groupes ou à des technologies verticales, des contrats de recherche et des mécanismes officiels de diffusion de la recherche menée par les laboratoires d'Etat et par les instituts universitaires". Il précise qu'il existe divers moyens de forger ces liens. C'est le chemin qu'a choisi cette thèse.

Il existe différents types de thèse définies selon leur point de départ. Certaines sont plus "instrumentalistes" que d'autres. Notre travail se situe dans une définition plus empirique, ce qui pourra entraîner des choix de pertinence au détriment de la cohérence. Pour définir la recherche-action, nous reprendrons les termes de J. ROJOT (1987, p. 2940). "La recherche-action, ou recherche-intervention (...) consiste à ne pas analyser une organisation de "l'extérieur" mais à associer aux chercheurs, qui synthétiseront ensuite des propositions de réorganisation, toutes les catégories de personnel concernées par le problème d'organisation et d'avancer par apprentissage mutuel, chaque organisation constituant un cas unique."

B. Le mode d'intervention du CEMAGREF

Si nous reprenons les niveaux d'études possibles des démarches qualité au sein du couple produit/territoire, nous pouvons maintenant préciser les niveaux d'accompagnement, les missions que va choisir le CEMAGREF selon les quatre niveaux de l'analyse des couples produit/territoire.

Schéma 10 : Les quatre niveaux de l'analyse des couples produit/territoire



Source : hypothèse personnelle

Il est possible de détailler les "étapes" de la construction des démarches qualité et de voir à quel niveau le CEMAGREF peut intervenir. La demande peut émaner d'un couple produit/territoire qui existe déjà autour d'un cahier des charges mais qui souhaite que son mode d'organisation soit officialisé : label régional, IGP. Il est également possible que les opérateurs souhaitent travailler sur l'image de leur produit : nouvel emballage, produit plus attrayant pour le consommateur, mise en place d'une campagne de communication. Une demande existe déjà en matière d'aide à la création d'une convergence vers un couple produit/territoire c'est-à-dire la création d'un couple produit/territoire (ceci est étudié dans la deuxième partie "pomme(s) des Alpes").

Nous avons rassemblé nos idées d'intervention dans le schéma suivant¹³.

13. Cette partie a été élaborée lorsque nous avons mieux compris quels étaient les besoins des couples produit/territoire c'est-à-dire après avoir travaillé la partie empirique.

Tableau 29 : Les interventions du CEMAGREF dans les étapes de la construction des démarches qualité.

Etape	Demandeur	Question	Bénéficiaire potentiel	Méthode choisie
Avant l'alliance	Des entreprises locales souhaitant s'allier avec d'autres entreprises plus des institutions locales	Comment construire un couple produit/territoire?	Les entreprises locales, Le développement local plus globalement	-Bibliographie de la situation -Connaissance et sensibilisation de chaque entreprise pressentie individuellement -Recherche des leaders
Alliance cherchant un produit compétitif	Des entreprises déjà alliées	Quelle stratégie marketing puis-je mettre en oeuvre?	Les entreprises locales, Le développement local plus globalement	Enquête sur la perception de la qualité du produit (Environnement, image du produit)
Alliance cherchant une organisation plus compétitive	Non cerné	Quel serait le mode d'alliance optimal pour notre produit? Comment faire évoluer notre mode d'organisation de l'alliance?	Les entreprises locales, Le développement local plus globalement	Bilan de l'alliance Proposition de scénarios en matière de bureau de commercialisation ou non...
Alliance cherchant une organisation plus compétitive	Non cerné	Comment mettre en place un management de la qualité? Comment maîtriser les coûts?	Les entreprises locales, Le développement local plus globalement	Listage des coûts (coûts d'organisation, d'obtention de la qualité et de non qualité) et typologie dans le but de leur optimisation

Source : hypothèse personnelle

Le travail sur la compétitivité du couple produit/territoire comprendra une partie plus marketing : le positionnement du produit et une autre plus stratégique : la compétitivité de l'entreprise et celle de l'alliance. Le rôle de l'environnement sera également étudié (Cf. Tableau 30).

Tableau 30 : La compétitivité du couple produit/territoire

La compétitivité du couple produit/territoire	
Le positionnement du produit	La compétitivité de l'entreprise La compétitivité de l'alliance
Le rôle de l'environnement	

Source : hypothèse personnelle

Conclusion : l'analyse stratégique du couple produit/territoire

Volontairement, nous postulons que le territoire n'existe que s'il y a alliance des entreprises : le territoire étant le réseau d'entente que forment les entreprises autour d'un (ou de plusieurs) produit(s). Le couple produit/territoire est donc caractérisé par des entreprises qui s'allient partiellement. Ceci permet de dire que le territoire n'est pas une entité administrative, ni politique (au sens de gestion de la cité) ni pédagogique mais économique d'abord. Dans sa volonté de participer au développement rural, le CEMAGREF doit soit aider à la compétitivité d'un couple produit/territoire, soit aider à le créer. Pour cela, le centre dispose de deux moyens : dans le cadre de la thèse, c'est une méthodologie qui est recherchée afin de cerner ce qu'est un couple

produit/territoire; dans le cadre des "sciences de l'ingénieur", c'est la réponse plus directe à une question de terrain.

Dans un premier temps, pour nous familiariser avec l'objet de recherche, nous avons préféré nous cantonner de manière très restrictive dans une analyse stratégique de l'organisation. Nous analyserons le couple en fonction des 5 forces qui s'imposent à lui : les clients, les concurrents du secteur, les fournisseurs, les entrants potentiels et les produits (services) de substitution. Comme nous l'avons précisé, nous rajouterons les actions de l'environnement institutionnel (état, collectivité locale, division administrative) et de l'environnement économique. Le choix de la discipline est très lié au fait que nous ayons une vision du territoire à partir de la stratégie des entreprises.

Le problème de ce genre d'analyse est la faiblesse qui caractérise l'étude du produit. Nous prévoyons, dans un deuxième temps, de ne plus nous positionner en aval de la segmentation et d'utiliser les outils du marketing stratégique afin "d'orienter l'entreprise vers des opportunités attractives pour elle". Nous pourrions analyser des besoins, puis évaluer l'"attractivité" du marché de référence, cela nous permettra de travailler le cycle de vie de nos produits. En dernier lieu, nous ferons une analyse de la compétitivité pour évaluer la force de l'avantage concurrentiel et la rivalité éloignée (J. J. LAMBLIN, 1991).

Conclusion sur l'étude théorique

L'action que veut mener le CEMAGREF est très délicate : contribuer à la construction, à la compétitivité de couple produit/territoire. Cette volonté de mission s'insère dans deux axes de recherche qui lient "qualité" et "territoire". Les travaux sur la qualité sont depuis longtemps une des spécialités de la division Production Economie Agricole du CEMAGREF d'Aix-en-Provence (critères d'estimation de la qualité gustative, travaux sur la protection intégrée) et leur orientation est plutôt qualité produit. De nombreux centres de recherche travaillent sur la notion de terroir ou de territoire ou encore sur les fruits et légumes. C'est pourquoi nous avons essayé, dans des travaux bibliographiques, de voir quels étaient les positionnements des autres centres, d'analyser leurs résultats par rapport à ce que nous voulions et de commencer à prendre des contacts pour développer un réseau de chercheurs intéressés par les mêmes thèmes que nous.

"L'effet terroir et sa plus-value" est très étudié par des économistes, des pédologues, des biologistes, des agronomes. Plus récemment, des historiens, des anthropologues ("convergence culturelle"), des juristes ("décentralisation", "collectivité locale") s'intéressent au développement de l'espace rural. D'autres ont une optique plutôt de protection, de préservation et parlent plus facilement d'"espace naturel". Mais, les approches qui nous semblent les plus proches de notre problématique sont celles liées au réseau et des stratégies de coopération et d'alliance. L'école des conventions n'est que peu utilisée dans cette thèse mais les travaux en cours sur la création d'une organisation (B. SYLVANDER) nous semble des plus intéressants.

Nous avons fait le choix de partir de l'entreprise et des décisions du chef d'entreprise pour élaborer notre construction théorique. Sur la base de la grille d'analyse proposée par R. PEREZ (1984), les hypothèses se construisent à partir des décisions stratégiques de la PME du secteur fruits et légumes frais dont la compétitivité de la stratégie d'alliance implique un management de la qualité. Cette étude veut travailler non seulement sur les stratégies marketing (différenciation du produit) mais veut également proposer un outil qui permette une pérennité de l'action menée et c'est pourquoi le management de la qualité est indispensable à qui souhaite répondre aux besoins de ses clients et diminuer les risques de non qualité.

C'est à partir de la définition normée et peut-être restrictive que nous avons élaboré notre hypothèse sur la qualité : la qualité d'un produit est l'aptitude à répondre aux besoins du client. Notre hypothèse définissant le territoire est encore en construction. Elle s'appuie sur les logiques d'action du chef de PME, PE ou TPE du secteur fruits et légumes : c'est la cohérence des systèmes de production des entreprises qui va permettre une convergence des objectifs des chefs d'entreprises. Mais pour mieux comprendre le fonctionnement d'un couple produit/territoire et tester nos hypothèses, une étude empirique s'impose.

Chapitre II

Décrire des couples produit/territoire dans leur diversité

Dans le couple produit/territoire, c'est le produit qui est vu comme le lien le plus évident entre les entreprises. Nous présenterons brièvement les grandes lignes de notre questionnaire puis nous en aborderons les résultats. De cette situation, nous pourrions faire des propositions pour la suite de l'étude dans le cadre de la thèse de doctorat.

I. Qu'est-ce qu'un couple produit/territoire? L'analyse de 13 couples en fruits et légumes.

1. Présentation des objectifs

Le questionnaire, comprenant plusieurs parties, nous a permis de mieux cerner les couples produit/territoire. Dans un premier temps, il s'agit de savoir ce qu'est la "typicité". Dans un deuxième temps, l'enquête porte sur une analyse stratégique du couple produit/territoire : atouts, handicaps, destination, importance économique, organisation des opérateurs, existence d'un cahier des charges, encadrement technique des opérateurs, liens avec les autres productions locales.

Pour l'étude, nous avons ciblé le Grand Sud de la France, c'est-à-dire les régions : Aquitaine, Corse, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes. Nous avons choisi d'envoyer principalement le questionnaire aux Directions Départementales de l'Agriculture, aux Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt, aux Chambres d'Agriculture Régionales et Départementales et aux Comités Economiques Agricoles Fruits et Légumes.

Dans les cas où nous possédions des contacts précis avec des organismes regroupant des opérateurs autour d'un produit de qualité typique, nous nous sommes directement adressés à eux (Cf. Annexe 3).

Nous avons eu 37 réponses mais pour des raisons de temps, seulement 13 couples ont été étudiés (Cf. Tab. 31).

Contrairement aux études sur les produits de terroir menés par le CNRS de Bourg-en-Bresse, M. J. FROC et le CNAC, nous avons une analyse différente : nos couples produit/territoire peuvent ne pas avoir d'ancrage historique profond dans la localité.

Ainsi, le couple produit/territoire fait par la marque collective "Plaisirs de Cognac" et Midi-Pyrénées font intégralement partie de notre étude. Pour nous, la réalité d'un couple produit/territoire est due à son existence économique. Nous ne cherchons pas à savoir si le lien a été historiquement prouvé mais simplement s'il permet à des opérateurs regroupés de parvenir à conserver un avantage concurrentiel.

Un couple produit/territoire dont la légitimation est due essentiellement au marketing, ne nous paraît pas faux (au sens où certains voient dans le marketing la possibilité de créer de faux besoins en opposition à de vrais besoins qui existeraient dans l'absolu). Cette position nous permet d'établir un dialogue intéressant avec d'autres chercheurs qui, eux, ont une vision différente.

Tableau 31 : Les couples produit/territoire étudiés

Les couples produit/territoire étudiés en thèse de master	
Région	Couple produit/territoire
Aquitaine-Limousin-Charentes	Pomme Domaine d'Aquitaine
	Pruneau d'Agen
Midi-Pyrénées	Ail violet de Cadours
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Abricot : "Orangé de Provence"
	Fraise de Carpentras
	Melon de Cavaillon
	Pomme de terre de conservation de la Vallée de la Durance
Rhône-Alpes	Cardon de Vaux-en-Velin
	Châtaigne (Marron) de l'Ardèche
	Framboise de l'Ardèche
	Mûre de l'Ardèche
	Myrtille de l'Ardèche
	Pomme Label Savoie
et étudiés en thèse de doctorat	
Région	Couple produit/territoire
Aquitaine-Limousin-Charentes	Cerise d'Itxassou
	Fraise du Périgord
	Melon (du Lot et Garonne)
	Piment d'Espelette
	Pommes à cidre du pays Basque
	Pomme "golden rosée"
	Tomate (du Lot et Garonne)
	Clémentine de Corse
Corse	Abricot Rouge du Roussillon
Languedoc-Roussillon	Artichaut de Salanque
	Oignon de Citou
	Oignon doux des Cévennes
	Pomme de la montagne noire
	Raisin sud
Midi-Pyrénées	Reinette du Vigan
	Pomme royal gal
	Prune Reine-Claude Plaisirs de Cognac
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Muscat du Parc naturel du Lubéron
	Olives vertes cassées de la Vallée des Baux de Provence
	Tomate de Carpentras
Rhône-Alpes	Laitue batavia rouge grenobloise
	Olives de Nyons
	Pêche et nectarine label rouge
	Poireau Fertivert

2. Résultats du questionnaire

Cette enquête nous a permis de déterminer les liens existants entre un produit et son territoire. Etant donné la petitesse de notre échantillon, nous ne donnerons pas (sauf précision) les résultats en pourcentage mais en donnée brute. Nous n'avons pas voulu faire une enquête statistiquement valable mais plutôt présenter des études de cas aussi précisément que possible.

A. Les clients

Peu d'informations nous ont été données sur le nombre d'entreprises de commercialisation concernées par chacun de ces produits. Il est vrai que souvent les stations sont des stations de production-expédition et sont

intégrées dans celles de commercialisation. Mais cela signifie aussi que sauf dans les cas de l'ail de Cadours ou de la pomme de terre de conservation de la vallée de la Durance (environ dix entreprises dans chaque cas), les acheteurs sont peu connus.

Le produit fini est acheté par des grandes et moyennes surfaces, des centrales d'achats, des grandes enseignes (4 cas). Pour l'ail de Cadours, la typologie des acheteurs est précise, pour la vente en sec : 45% correspondent à la consommation des ménages, 54,5% aux industries agro-alimentaires et 0,5% aux industries pharmaceutiques.

Seulement dans le cas d'une "production biologique de petit créneau" et de "centrale d'achat cherchant les produits de qualité", on peut commencer à appréhender le début d'une filière privilégiée.

L'analyse des types de marché sur lesquels ce produit est vendu a montré une dominance du marché local (9 cas), puis français (5 cas) et enfin l'exportation pour 4 cas.

Ces produits peuvent développer toute une gamme comme le pruneau d'Agen qui ne vend que le haut de gamme à l'export mais toute la gamme sur le marché français. L'ail de Cadours propose aussi à la vente "des sacs de 5 kg, des gerbes ou des tresses". La pomme label Savoie ne vend que du haut de gamme.

Le produit est souvent vendu en frais (8 cas) mais il est aussi souvent à double fin (ail de Cadours).

B. Les concurrents

La perception des produits concurrents de ces fruits ou légumes a donné "autres fruits sous marque qualitative, autre région de qualité (3 cas), "production de pays étrangers" (3 cas), "production d'autres départements" (3 cas), "desserts, produits lactés..." (1 cas) et "variété concurrente (1 cas).

C. Mode de gestion de l'alliance

Nous présenterons d'abord brièvement le produit autour duquel a eu lieu l'alliance, puis les entreprises participantes, le cahier des charges produit et les ressources mises en commun.

a. Présentation du produit

Nous présenterons le nombre de produits proposés par l'alliance, l'appellation choisie et ses liens avec la toponymie, le territoire concerné et s'il y a un lien, le paysage caractéristique de ces produits. Nous concluons sur ce qui fait que ce produit est typique, son histoire et les liens qu'il entretient avec les autres productions locales.

Dans la majorité des cas (11 couples produit/territoire), le couple produit/territoire est caractérisé par une seule espèce. Ce n'est que dans le cas du Label Savoie que l'on trouve des pommes et une variété de poire.

En général (11 cas), une seule dénomination caractérise le produit. L'abricot orangé de Provence s'appelle aussi "Le Polonais". Dans 4 cas, l'appellation peut se décomposer en espèce/département (comme Marron de l'Ardèche...), dans 3 cas, elle peut se décomposer en espèce/ville (comme Fraise de Carpentras). La pomme de terre de conservation de la Vallée de la Durance précise sa fonction dans son appellation.

Souvent, le territoire concerné par la production du produit est une petite région naturelle et plusieurs pôles (la Fraise de Carpentras pousse à Carpentras, Montoux, Pernes, Sarrians, Lorient et Aubignan). Toutefois, pour le cardon de Vaux-en-Velin, la production semble essentiellement restreinte à la commune d'appellation. Au contraire, le pruneau d'Agen est cultivé dans le département du Lot-et-Garonne, mais aussi dans les cantons des départements limitrophes (Dordogne, Gers, Gironde, Lot et Tarn-et-Garonne) ainsi que dans une petite zone du Sud-Est (Languedoc, Provence).

Dans 7 cas, le produit pousse sur un certain type de sol. Par exemple, le type de sol est très bien caractérisé pour la pomme Label Savoie : "argilo-limoneux, pH avoisinant 6-7, terre profonde, riche en matière organique apportant une alimentation régulière aux fruits".

Dans 5 cas, le produit est même lié à un certain type de paysage, de topographie. Les châtaigniers (marronniers) de l'Ardèche s'installent sur les pentes des massifs granitiques, à une altitude située entre 150 et 500 mètres.

Les couples produit/territoire sur lesquels nous avons enquêté se reconnaissent comme typiques sauf la marque Domaine d'Aquitaine. Cette "typicité" est quelquefois le produit de nombreuses caractéristiques, ainsi, la Pomme Label Savoie met en avant le fait qu' "il s'agit d'un fruit de montagne. Une golden plus côtelée, avec des lenticelles plus marquées, et d'une forme plus allongée, à chair ferme, d'un poids spécifique plus élevé (plus riche en matière sèche)." Si l'on analyse la "spécificité" du couple produit/territoire en matière de qualité produit (festif, goût, lieu de plantation, variété, renommée du produit fini, épiderme, texture, poids, forme, taille, grosseur, couleur) et qualité process (histoire, primeur, renommée d'une entreprise de transformation, ne peut être cultivé que dans de petites exploitations car nécessite beaucoup de main-d'oeuvre), fruit de montagne, conditionnement, stickage des fruits, luxe, terroir), on obtient un score identique pour les deux types : 14 mentions.

Parce que nous souhaitons nous démarquer de l'étude produits de terroir du CNAC, de l'INRA et du CNRS, nous avons essayé de voir quelle était l'histoire de nos couples produit/territoire. Certains n'ont que peu d'histoire (1990) et ont été créés, en partie, "pour assurer un suivi des GMS et une commercialisation concertée et des programmes de livraisons coordonnés (Domaine d'Aquitaine) alors que d'autres sont très anciens et ont vu un déplacement de leur "territoire de production et des modes de culture" (Melon de Cavaillon). De même, pour le pruneau d'Agen, l'histoire est belle et contient de grandes transformations du produit : "Selon la légende, la Prune d'Ente aurait été rapportée du Moyen-Orient par les Croisés. Pendant longtemps activité artisanale avec séchage au soleil dans des fours à bois et consommation du pruneau en l'état. Aujourd'hui, les formes modernes sont chauffées au gaz ou à l'électricité. On note aussi une diversification des fabrications et des conditionnements pour augmenter la consommation du produit."

b. Les entreprises participantes

Nous aborderons leur mode d'organisation. Au niveau de l'organisation économique des opérateurs, on note un label régional et une certification produit pour la pomme label Savoie, un club de producteurs pour Domaine d'Aquitaine, une organisation interprofessionnelle de la production pour le BIP (production, négoce, transformation, importateur) pour le Pruneau d'Agen.

Nous avons également voulu savoir quels liens le produit entretient avec les autres productions locales. Pour la marque Savoie, ces liens sont évidents, puisque, rappelons-le, les jus de fruits, les vins, les fromages et les salaisons bénéficient tous du label régional. Quelquefois, les liens avec les autres produits "locaux" sont plus parasites : ainsi, la vigne de cuve AOC est une concurrente. Dans le cas de produits transformés, le lien avec des entreprises de transformation permet une vision en terme de "grappes".

c. Le cahier des charges "produit"

Trois des couples produit/territoire signalent que leur produit est encadré par un cahier des charges. Souvent le cahier des charges précise la variété à utiliser (Pomme Label Savoie, Domaine d'Aquitaine, pruneau d'Agen). Dans un autre cas, il ne s'agit pas vraiment d'un cahier des charges mais plutôt d'une entente tacite, orale, sur la meilleure variété. La qualité gustative fait aussi partie des critères. Domaine d'Aquitaine impose une date de récolte, un taux de sucre, acidité, amidon et fermeté. La pomme label Savoie oblige à avoir, pour les Golden, un certain équilibre sucre/acidité et un certain taux de sucre pour la mise en marché des autres variétés. Pour le pruneau d'Agen, ces "critères entrent dans l'accord interprofessionnel qui fixe les prix chaque campagne". "Quantitativement", l'imposition de la date de récolte, du taux de sucre et du taux d'acidité sont les plus courants (2 cas), ensuite viennent l'amidon, la fermeté, la date de mise en marché.

La qualité visuelle est surtout reconnue par un calibre et la catégorie 1 (deux cas), dans un cas, c'est la catégorie extra qui est obligatoire. On retrouve aussi des limitations au niveau de la forme du produit (un cas). Toutefois, le cahier des charges de Domaine d'Aquitaine prévoit deux calibres selon les marchés abordés : gros calibres pour le national et l'espagnol et petit calibre pour la Grande-Bretagne.

Parce que la protection de l'environnement devient de plus en plus importante, on aurait pu penser que le taux de résidus et que le mode de production¹ seraient sévèrement contrôlés. L'agriculture raisonnée, la production intégrée² ne sont citées que dans trois cas. Dans un cas, il existe un cahier des charges "protection raisonnée" qui sera utilisé dans l'avenir. De même, l'analyse des résidus se fait le plus souvent par sondage (deux cas).

Le territoire ne fait ou ne fera partie du cahier des charges que dans 3 cas.

Bien souvent, le cahier des charges porte des obligations en matière d'emballage. Dans 2 cas, des restrictions en matière de conservation et de chaîne du froid sont stipulées.

d. Les ressources mises en commun

Dans ce chapitre, nous aborderons les ressources en production, en marketing et en personnel.

- Les ressources en production

Le nombre, l'importance en terme de tonnage de la production et les surfaces concernées nous permettront de connaître quelle est la capacité de l'alliance.

L'analyse de l'importance en terme de tonnage du marché actuel de ces produits a donné les résultats du tableau suivant :

Tableau 32 : Niveau de production des couples produit/territoire

Couple produit/territoire *	1. Produit "typique" (en tonnes)	2. Production nationale (en tonnes)	2/1x100
Fraise de Carpentras	5 500	86 000	6
Melon de Cavaillon	46 000	290 000	16
Pomme Domaine d'Aquitaine	5 000	1 910 000	0
Pomme Label Savoie	700 à 1 000	1 910 000	0
Pomme de terre de conservation de la Vallée de la Durance	1 000	3 235 000	0
Pruneau d'Agen	40 000		

* : ne sont mentionnés que les couples produit/territoire pour lesquels nous possédons cette information

** : INTERFEL (1992)

Source : d'après enquête

A part le Melon de Cavaillon qui atteint une part de marché considérable, les tonnages des autres produits sont plutôt anecdotiques.

Si le pruneau d'Agen atteint des surfaces importantes (10 000 ha), ce n'est pas le cas pour les autres productions.

1. L'agriculture biologique a une logique de qualité process puisque la garantie porte sur le mode de production et non pas sur le produit final. C'est le mode de production qui va "garantir" que le produit final sera biologique et non pas des analyses en terme de 0 résidus.

2. Lutte intégrée : "la lutte intégrée est un système de régulation des populations des ennemis d'une culture qui, compte tenu du milieu particulier et de la dynamique des populations des ennemis présents, utilise toutes les techniques et méthodes appropriées de manière aussi compatibles que possible et maintient les ennemis à des niveaux où ils ne causent pas de dommage économique." (FAO, Rome, 1967). Ce terme est abandonné, puis remplacé par protection intégrée. Protection intégrée : "procédé de lutte contre les organismes nuisibles qui utilise un ensemble de méthodes satisfaisant les exigences à la fois écologiques, économiques et toxicologiques, en réservant la priorité à la mise en oeuvre délibérée des éléments naturels de limitation et en respectant les seuils de tolérance." (3ème session du Conseil, 6-8 novembre 1973 in Bull. WPRS, 1974/1. p. 14). Production agricole intégrée : "système de production mettant en oeuvre un ensemble de techniques culturales satisfaisant à la fois les exigences économiques, écologiques et toxicologiques, en vue d'obtenir une récolte qualitativement optimale". (IOBC/WPRS, 1980.III 2, p. 31). Agriculture biologique : les produits issus de l'agriculture biologique sont obtenus avec une limitation d'emplois de produits chimiques et de synthèse, les méthodes de production protégeant l'environnement et les animaux.

Tableau 33 : Les surfaces occupées par les couples "produit/territoire"

Couple produit/territoire *	Surface (en hectare)
Ail de Cadours	200
Cardon de Vaux-en-Velin	10
Fraise de Carpentras	340
Melon de Cavaillon	1 470
Abricot orangé de Provence	1 000
Pomme Domaine d'Aquitaine	1 500
Pomme label Savoie	500
Pomme de terre de conservation de la vallée de la Durance	300
Pruneau d'Agen	10 000

* : ne sont mentionnés que les couples produit/territoire pour lesquels nous possédons cette information

Source : d'après enquête

Pour le pruneau d'Agen, les surfaces concernées (10 000 hectares) sont importantes.

Il nous a semblé également intéressant de connaître quel était le nombre des entreprises de production concernées par ce produit. Nous avons aussi réuni l'information dans le tableau suivant.

Tableau 34 : Nombre d'entreprises concernées par les couples produit/territoire

Couple produit/territoire *	Nombre et type d'entreprises concernées
Ail violet de Cadours	150 entreprises
Cardon de Vaux-en-Velin	20 producteurs
Fraise de Carpentras	393 entreprises de production
Melon de Cavaillon	875 entreprises de production
Abricot orangé de Provence	215 entreprises de production
Pomme Domaine d'Aquitaine	11 stations
Pomme Label Savoie	66 producteurs
Pomme de terre de conservation de la Vallée de la Durance	40 entreprises
Pruneau d'Agen	3 500 producteurs

* : ne sont mentionnés que les couples produit/territoire pour lesquels nous possédons cette information

Source : résultats d'après enquête

- Les ressources en marketing

Nous présenterons successivement les atouts et les handicaps du couple produit/territoire.

* Atouts du produit

A la question : "quels sont les atouts de ce fruit ou légume typique en matière de produit?", on peut noter la large offre du pruneau d'Agen : "le produit se prête à divers conditionnements et utilisations, il se stocke facilement et il bénéficie d'une image forte auprès du public.

Si l'on tente une approche plus quantitative, on s'aperçoit de l'importance du goût dans la spécificité du produit (3 cas). Deux couples produit/territoire analysent leur(s) atout(s) dans "l'existence d'une possibilité technique de mesurer la qualité" ou dans une "qualité visuelle et gustative garantie". Comme atouts, on retrouve aussi : "bassin de production peu étendu, nombreuses utilisations et conditionnements possibles, associé à des coutumes, stockage facile, image forte auprès du public, précocité, forme, présentation, couleur et exige une production artisanale pour obtenir une qualité de haut niveau. Ce dernier atout est intéressant car il montre l'opposition de la logique, dans ce cas, du couple produit/territoire avec le productivisme (cardon de Vaux-en-Velin).

Dans 7 cas, le produit est vendu plus cher que les produits génériques. Mais des conditions sont toutefois mises à cette élévation du prix comme "seulement certaines variétés sont vendues plus cher (châtaigne ou marron de l'Ardèche), "dans le cas de vente directe" (Pomme de terre de conservation de la Vallée de la Durance). Toutefois, le surprix peut être important : ainsi, dans le cas de la pomme label Savoie, le surprix atteint 30% en moyenne, dans celui de la pomme de terre de conservation de la vallée de la Durance, vendu directement au consommateur, 20%.

Les atouts du produit en matière de circuit de distribution sont en général moins connus (9 cas ne répondent rien à cette question). Pour les autres, la "possibilité de vente au détail", la "vente à des grandes surfaces" ou encore le "produit à plusieurs fins et donc à plusieurs marchés" sont énoncés.

Dans huit cas, le produit bénéficie d'opérations de promotion. Certains produits comme Domaine d'Aquitaine, Pomme Label Savoie ou Pruneau d'Agen utilisent de nombreuses formes de promotion (de 3 à 4 types). L'outil le plus utilisé est la publicité auprès des entreprises acheteuses -distributeurs, presse professionnelle- (4 cas), ensuite vient la publicité auprès des consommateurs -télévision, magazines.- (3 cas) et les fêtes municipales (2 cas). "Secouez-vous, mangez des Pruneaux d'Agen!" est un bel exemple de campagne publicitaire. On retrouve aussi "le tourisme, les panneaux publicitaires fixes, les mises en avant sur le lieu de vente, la publicité sur le lieu de vente, les animations en magasins, la promotion régionale sur les produits locaux, le contact avec le client... D'une manière originale, le pruneau d'Agen fait une publicité auprès des diététiciens. De même, les pommes doivent bénéficier des campagnes de sensibilisation sur l'action des pommes sur le cholestérol.

La promotion du produit est faite, le plus souvent, par une association professionnelle spécifique (marque Savoie, BIP pour le pruneau d'Agen, union des commerçants et des syndicats des maraîchers de Vaux-en-Velin). Toutefois, Domaine d'Aquitaine bénéficie des opérations du CEAFL. Pour le Marron de l'Ardèche, la promotion est organisée par l'entreprise de transformation. Il faut noter que jamais le Conseil Général ou Régional ou les Municipalités n'ont été cités.

Un des atouts principaux du label Savoie est qu'il concerne une grande variété de produits : pomme, poire, jus de pomme, fromage, vin et salaisons. Cette diversité lui permet d'avoir un véritable impact "région de qualité".

* Handicaps du produit

L'analyse des handicaps du couple produit/territoire a montré qu'ils étaient beaucoup moins connus de nos interlocuteurs.

En matière de produit, nous avons aussi séparé les handicaps de la qualité process et ceux de la qualité produit. Dans la qualité process (14 cas), nous reconnaissons d'abord un problème de "main-d'oeuvre" (3 cas), de "pratiques culturelles (2 cas), de "cueillette intensive" (2 cas), de "maladie, de production trop faible, de structures de production et de commercialisation petites, une astreinte plus élevée, la nécessité de contrôles plus fréquents, l'exigence d'une difficile préparation culinaire.

La qualité produit est moins souvent citée : 6 cas. On trouve "la concurrence" (2 cas), "la présence de noyau dans le fruit nature, "pour certains, une image un peu vieillotte", "n'est pas un produit de première nécessité" et "ne se conserve pas". Dans 2 cas, nos interlocuteurs ont été incapables de nous donner un handicap du couple produit/territoire.

En matière de prix, pour les mûres et les framboises d'Ardèche, il est précisé que "les coopératives ne servent que pour le groupage et la vente en frais et que les agriculteurs pourraient gagner plus s'ils pénétraient le marché plus en avant vers le consommateur : transformation, point de vente, nouveaux produits...". Dans un cas, le produit banalisé servant de référence, est un handicap pour le produit typique.

Souvent, nos interlocuteurs ne savaient pas si la fabrication du produit typique coûtait ou non plus cher que celle des produits génériques. Pour l'ail de Cadours, il semble qu'il n'y ait pas de surcoût. Au contraire, pour le cardon de Vaux-en-Velin, le "surcoût peut être estimé au double". Ainsi, pour certains couples, il nous a été possible de mettre en évidence des coûts d'obtention de la qualité ainsi : "main-d'oeuvre de ramassage (2 cas), "stickage des fruits" (2 cas), utilisation d'emballage haut de gamme (2 cas), "irrigation rare", "culture en banquettes", "sélection draconienne à la station", "tonnage limité à l'hectare" et "type de terrain qui rend la récolte plus longue". Pour la pomme Label Savoie, le stickage individuel du produit coûte "30 centimes par kg". Ces surcoûts sont classiques pour obtenir des fruits de qualité.

Le plus important handicap du circuit de distribution provient de ce que les coopératives ne sont que des entreprises de groupage ou de vente en frais, ce que l'on avait déjà vu dans les handicaps liés au prix. Un autre handicap est le fait que "lorsque le produit est travaillé par des intermédiaires, il est souvent banalisé" (1 cas).

"Des emballages très divers", "des difficultés pour mettre d'accord la profession puis la filière", "la faiblesse d'un budget promotion" "la lourdeur des frais facturés par l'organisation de promotion", "le coût du stickage du produit" sont reconnus comme des handicaps pour la promotion du produit. "La faiblesse du tonnage du département par rapport à l'échelle nationale" et l'obligation à "une longue et difficile préparation culinaire" sont aussi des handicaps pour certains couples produit/territoire.

- Les ressources en finances

Pour certains producteurs, le produit "typique" est très important : ainsi, pour le cardon de Vaux-en-Velin, qui concerne un quart du revenu des exploitations. De même, les myrtilles, champignons et châtaignes de l'Ardèche permettent un revenu d'appoint non négligeable pour les agriculteurs mais également pour les non agriculteurs qui louent les bois pour le ramassage.

- Les ressources en personnel

Pour arriver à la sûreté et à la constance d'un produit de qualité, il est nécessaire d'avoir un encadrement technique. Dans 10 cas, il en existe effectivement un mais il est le plus souvent issu de la chambre d'agriculture (4 cas). Quelquefois des bureaux techniques ou des groupements de producteurs ont embauché des techniciens pour suivre le produit (3 cas). Dans 1 seul cas, il existe un responsable gestion de la qualité.

Le produit fini est le plus souvent vendu par des coopératives (7 cas), par des producteurs individuels (5 cas) ou par des expéditeurs et des négociants qui assurent l'emballage (5 cas). Dans 2 cas, il existe une sorte de bureau de commercialisation (coordination des commandes).

Enfin, lorsqu'on demande quelles sont les perspectives d'avenir de ce produit, on note peu d'espoir : "développement limité à cause de la vigne", "appauvrissement assuré", "la régression du produit tend à être proportionnelle à celle du nombre de maraîchers". Certains prévoient de mettre en place un label (2 cas) ou une marque commerciale (1 cas).

Conclusion : généralisation sur le couple produit/territoire

Cette étude nous a permis de comprendre ce qu'était un couple produit/territoire et surtout quels liens un produit entretient avec "son territoire". L'analyse a porté sur les réponses brutes des personnes interrogées et volontairement, nous n'avons pas "commenté" leur position dans le chapitre précédent. Ainsi, les réponses données sont caractéristiques de leur personnalité et de leur perception.

L'enquête se voulant rapide, notre analyse stratégique est très partielle. Toutefois, notre but était essentiellement de tenter une généralisation sur les couples existants. Ainsi, nous avons axé nos questions sur les clients et les concurrents, sur les entreprises participantes, sur le cahier des charges et sur les ressources mises en commun.

Pour la réussite de l'alliance, il nous paraît indispensable de penser "une démarche qualité". Ici, ce n'est pas toujours le cas : notre étude précédente sur les stratégies d'alliance en pommes nous a montré que le cahier des charges était quelquefois élaboré sans l'assistance du client ou que la qualité de conception était loin d'être celle de réalisation faute de moyens organisationnels. Dans le cas des couples produit/territoire, les démarches qualité nécessitent des "bases élémentaires" qui sont déjà difficiles à mettre en place au sein d'une seule entreprise et, donc *a fortiori*, au sein d'une alliance d'entreprise. Si le système de management de la qualité (finalisation, détection, correction et prévention) n'apparaît pas (ou guère), nous considérons que l'écriture du cahier des charges produit est la première étape et qu'elle dénote une volonté, plus ou moins floue, d'adopter des outils de gestion de la qualité.

Une étude plus approfondie sur la notion de réseau pourrait enrichir notre travail. Toutefois, cette partie n'est qu'un préalable pour ensuite pouvoir mieux répondre aux questions que se posent les bailleurs de fonds de l'étude, c'est-à-dire comment développer la compétitivité d'un couple ou comment le créer. L'étude suivante est développée dans cette optique.

II. Comment construire un couple produit/territoire? L'exemple de "pomme(s) des Alpes"

Pour le travail de thèse de doctorat, l'étude de cinq couples produit/territoire est prévue. Cette étude "pomme(s) des Alpes" est la première et elle permet de dessiner les limites entre la thèse et le travail de terrain. La thèse propose une approche méthodologique. Elle veut répondre à des questions de type : qu'est-ce que le couple produit/territoire? pourquoi et comment des entreprises décident-elles d'une stratégie d'alliance? à quel type de produit/territoire correspond une AOP, une IGP, une AS, une marque collective?

L'étude de "pomme(s) des Alpes" n'est pas un constat de l'existence d'un couple produit/territoire mais plutôt la participation à la création de ce couple produit/territoire. Elle réunit les DDA et les Chambres d'Agriculture (service production végétale, service économie et SUAD) 04 et 05 et des structures professionnelles : SA Le Beynon, la coopérative fruitière de Laragne et le CETA de l'Escale. Cette structure permet de concilier les forces internes et externes nécessaires au changement pour la qualité (L. TIMBAL-DUCLAUX, 1992).

L'objectif est de : "profiter du potentiel de qualité reconnue de la pomme Golden des départements Alpes de Haute-Provence et Hautes-Alpes pour proposer une nouvelle stratégie de compétitivité aux opérateurs en conciliant les modes de valorisation actuelle (marque personnelle...) avec une démarche collective permettant d'acquérir des ressources (financières, humaines...) pour identifier l'offre."

Le CEMAGREF doit aider les structures dans l'organisation de l'alliance. A la suite de plusieurs réunions de concertation, nous avons dégagé les questions essentielles :

1. Qu'est-ce que la "particularité" de "pomme(s) des Alpes"?
2. Quel niveau de qualité permettrait à "pomme(s) des Alpes" de valoriser sa "typicité" en apportant satisfaction au consommateur?
3. Quel est le signe de qualité (label régional, AOC, Indication Géographique Protégée, Attestation de Spécificité, Certification produit...) qui permettrait de mieux valoriser "pomme(s) des Alpes"?
4. Quels moyens, en production et en commercialisation, engager pour parvenir à ce résultat?
5. Comment cerner le degré d'acceptabilité par les différents opérateurs du projet d'indication de production 04-05 de "pomme(s) des Alpes"?
6. Comment peut-on éviter que des pommes d'autres régions ne soient commercialisées sous la dénomination "pomme(s) des Alpes"?

Les moyens de réalisation sont caractérisés par plusieurs étapes : phase 1 : bibliographie, phase 2A et 2B : connaissance des acheteurs (localement : expéditeurs, grossistes, courtiers, puis nationalement : grands distributeurs) et phase 3 : proposition d'une démarche qualité. Les deux phases de connaissance (2A et 2B) nous permettront de saisir la perception, par les metteurs en marché et les grands acheteurs de "pomme(s) des Alpes" et de voir quel est leur mode d'organisation et leur stratégie. En dernier lieu, sera traitée l'acceptabilité pour participer à une démarche qualité collective pour ce produit typique.

La proposition pour la mise en oeuvre d'une démarche qualité contiendra un diagnostic stratégique qui précèdera la prise de décisions stratégiques et la mise en oeuvre de la stratégie. Un suivi opérationnel et stratégique sera proposé.

Pour analyser ce couple produit/territoire, nous respecterons la grille d'analyse que nous avons proposée : d'abord l'environnement et les concurrents du secteur puis le couple produit/territoire. Dans cette partie du travail, c'est essentiellement la phase de bilan qui sera développée car l'enquête complémentaire (connaissance des acheteurs) sera réalisée en décembre. Cette partie s'appuie essentiellement sur notre mémoire (TRIMOUILLE A., 1992) et sur des ouvrages traitant de la production de pommes en 04-05.

1. L'environnement du produit générique pomme

Nous développerons d'abord le contexte national, puis le régional et le départemental. Cela nous permettra de mieux situer notre couple produit/territoire.

Carte 2 : Carte géographique 04-05 pour "pomme(s) des Alpes



A. Les clients

Les clients sont ceux qui achètent directement mais aussi ceux de la demande dérivée.

a. Les consommateurs

La demande des consommateurs est stagnante. La consommation de pommes atteint, en France, 17 kg par an et par habitant (Portugal : 6 kg, Pays-Bas : 23 kg).

b. Les acheteurs

Les circuits de distribution principaux sont les formes modernes de vente et les marchés. Ainsi, le détail de la part des ventes au consommateur se décompose ainsi : hypermarchés (20%), supermarchés (29%), supérettes (4%), (soit un total des formes modernes de vente : 53%), alimentation générale (6%), primeur (10%), marchés (25%), vente directe (8%) et autre (2%).

Le distributeur veut une pomme d'un bon rapport qualité/prix et un fournisseur fiable. Toutefois, certaines enseignes ont, depuis longtemps, des exigences en matière de qualité gustative (MONOPRIX, CASINO) et vendent des pommes sous leur nom.

Alors que la promotion et la publicité sont des critères importants dans l'appréciation d'un fournisseur, le secteur des fruits et légumes communique peu : il ne consacre que 0,08% de son chiffre d'affaires à la publicité (PdV n°443, 13/11/91).

B. Les entreprises productrices de pommes

L'offre nationale est atomisée. La campagne 1991/1992 a montré un ralentissement de la consommation et une arrivée en force des pommes de l'hémisphère sud. A la suite des gels d'avril, la production française a diminué de 40% selon les chiffres du MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET, (SNM : 1992, p. 37) soit 1 235 900 tonnes. La production nationale de pommes a été de 2 210 000 tonnes pour 1992/93. L'augmentation de la production est de 20% par rapport à la moyenne 1986-1990 (Bilan de la production des fruits et légumes frais en 1992.- Paris : ONIFLHOR, 1993.- p. 10). En dehors du phénomène d'alternance et des conditions climatiques, la progression de la production provient du renouvellement du verger et des gains de technicité et de productivité des exploitations. (Bilan de la production des fruits et légumes frais en 1992.- Paris : ONIFLHOR, 1993.- p. 11).

Les prix de la campagne 1992/93 ont chuté (MIN. AGRI. ET DU DEV. RURAL, DPE, Service des Nouvelles des Marchés, 1992, p. 6). "Malgré des opérations de retrait importantes sur toute la CEE, avec près de 1 100 millions de tonnes au 31 décembre 1992 dont 500 000 tonnes pour la France, l'offre reste supérieure aux possibilités d'absorption du marché", (Bilan des échanges extérieurs des fruits et légumes frais en 1992.- Paris : ONIFLHOR, 1993.- p. 17). L'organisation économique a programmé sur février et mars (1993) des actions publi-promotionnelles pour relancer l'intérêt du consommateur pour les pommes.

Les échanges français de pommes sont très importants : en 1992, la France a importé 129 242 tonnes de pommes pour une valeur de 704 042 francs français. Parallèlement, elle a exporté 545 352 tonnes pour une valeur de 2 225 267 francs français. Cela donne un solde excédentaire de : 416 110 tonnes (Cf. Tableau 35).

Tableau 35 : Les échanges français de pommes

	Quantités en tonnes			Valeurs en 1000F		
	1990	1991	1992	1990	1991	1992
Importations						
UEBL	14294	9884	11097	64580	67238	58906
Pays-Bas	15829	10556	10608	84634	75022	71873
Italie	9628	13668	24119	46521	63701	120990
Total CEE	46276	47299	58488	222629	244686	298017
Afr. du Sud	18411	16997	15646	99135	95204	85002
Chili	24599	33685	33563	127578	178453	199363
Tous Pays	107680	129537	129242	546567	657972	704042
Exportations						
UEBL	47782	48284	31546	183904	251088	135242
Pays-Bas	59299	60316	45660	205046	263057	180310
Allemagne	113618	122591	106683	412373	668623	333103
RU	221663	207809	180212	1034313	1191457	834109
Espagne	80034	69973	64574	304607	363970	322936
Total CEE	603204	580203	481725	2443742	3059885	199337
Tous Pays	672916	638118	545352	2709101	3339430	2225267

Source : ONIFLOR (1992), Bilan des échanges extérieurs des fruits et légumes frais en 1992

Provence-Alpes-Côte d'Azur est la première région productrice de pommes avec 18 000 ha de plantations et une production de 561 000 tonnes.

La variété la plus importante est la Golden avec une production de 1 215 000 tonnes (Bilan des échanges extérieurs des fruits et légumes frais en 1992 - Paris : ONIFLOR, 1993, p. 11). Les principales régions de production sont : Provence-Alpes-Côte d'Azur; Midi-Pyrénées; Val de Loire et le Limousin. Les principaux pays producteurs de Golden de la CEE sont l'Italie (27%), la France (24%), l'Allemagne (21%) et l'Espagne (11%). Les échanges commerciaux en 1992 pour la Golden sont très importants. La France importe 19 551 tonnes en provenance de l'UEBL, des Pays-Bas et de l'Italie. Les importations en provenance de l'hémisphère Sud ont tendance à augmenter en contre-saison. Elle exporte : 274 989 tonnes contre 371 874 en 1991. Les pays destinataires sont le Royaume-Uni (32 %); l'Allemagne (19%); l'Espagne (11%); les Pays-Bas (10%) et l'UEBL (8%). Le solde bénéficiaire s'élève à 255 438 tonnes.

C. Les entrants potentiels

L'offre est, de plus en plus, confrontée à une offre extérieure croissante et organisée (hémisphère sud, pays de l'Est, Turquie). Mais, il semblerait que la matière première (mauvaises variétés, maladies...) ne soit pas encore et pour longtemps (10 ans...) conforme à la demande internationale (avis de professionnels). Les effets de la Politique Agricole Commune se font également sentir par la mise en place de nouveaux vergers sur des terres auparavant cultivées en céréales.

D. Les produits de substitution

La menace de produits de substitution pèse sur toute la filière. La consommation alimentaire par personne (J.-L. RASTOIN, 1992) de fruits frais (autres que la banane ou les agrumes) est passée de 46, 6 kg en 1977 à 44, 8 kg en 1988, dont environ 15kg/personne/an de pommes. Mais les achats en 1992 auraient tendance à augmenter (Fel actualités, 1992). Dans le même temps, la consommation de produits de substitution prenait une place de choix dans les moeurs alimentaires, ainsi celles des desserts lactés frais passait de 1, 97 à 5,11 kg (+159%), des crèmes glacées de 2,67 à 5,55 (+108%) et des biscuits et du pain d'épices de 5,87 à 8,31 kg (+41%). La concurrence avec les autres fruits est aussi très importante (banane). Il faut noter l'augmentation de la consommation de compotes depuis l'apparition des portions individuelles.

Les marchés européens, comme les marchés nationaux, tendront à se compartimenter et à constituer un ensemble de marchés spécifiques bien identifiés, en face desquels la production et le commerce devront répondre en s'adaptant continuellement à leur évolution; d'autant plus que la segmentation des marchés

constitue une réelle opportunité permettant de jouer habilement sur les prix. C'est dans cet esprit que se construit le couple "pomme(s) des Alpes".

2. La volonté de différenciation selon les couples "produit/territoire"

Comme précédemment, nous reprendrons le plan classique de l'analyse stratégique : la "production" elle-même, les clients et les concurrents.

A. La production : les entreprises des Alpes de Haute-Provence et Hautes Alpes

Les entreprises exercent des métiers différents : elles font de la production et/ou de l'expédition. Elles ont également des statuts différents : coopérative, syndicat, SICA, groupement ou indépendants. Dans le cas des structures collectives (coopérative, syndicat...), les entreprises sont déjà des regroupements d'entreprises agricoles. Toutefois, il a paru souhaitable de s'intéresser directement aux structures collectives : la phase de sensibilisation du chef d'entreprise agricole se faisant par l'intermédiaire de la structure à laquelle il adhère.

Le département des Alpes de Haute-Provence compte 336 exploitations pour une population agricole de 12 000 personnes, celui des Hautes Alpes, 334 exploitations pour une population agricole de 11 000 personnes. Les exploitations fruitières sont, en moyenne, de petite taille: 80% sont comprises entre 0 et 5 ha, 20% sont supérieures à 5 ha. La production des deux départements s'élève à 128 500 tonnes (B. JARROUX et S. PORET, 1986, p. 16).

Tableau 36 : Répartition de la production 04-05

Structure	Tonnage
Alpes Coop fruits (= Coopérative de Laragne)	5 500 T
SICA des Pavés (= SICA L'escale)	1 250 T
Manosque Alpes (GAEC de la Bastide Blanche, GAEC des Espers, SCEA Domaine St Georges, SCEA La Thuilière, SICA Manval, SICA Pommes des Alpes, SICA Soleil des Alpes)	27 000 T
Fruits Hautes Alpes (= Syndicat fruitier Laragne) (Alpes Vergers SARL, Beynom SA, Champlas EARL, CUMA CIFFRUITES, Domaine St Loup, Garcin Frères EARL, Liautaud J.-P., Philippe, Samuel, SICA des Vergers du Büech, SA Rosée des Alpes)	20 000 T
Fruits Alpes Durance (= Syndicat Alpes de Hautes Provence) (Conil H. et V., GAEC des Pénitents, Mille et fils, Roubaud R., Robert G., SARL Dellac)	5 670 T
Producteurs non organisés	
Production totale 04-05	128 500 T

Pour les groupements, les structures adhérentes sont précisées en petits caractères. Cette liste n'est pas exhaustive.

Source : d'après JARROUX B. et PORET S., (1986)

Le département des Alpes de Haute-Provence est le 3ème producteur de pommes de la région PACA après le Vaucluse et les Bouches du Rhône, (JARROUX B. et PORET S., 1986, p. 8). Les entreprises ne sont pas toutes aussi concernées par le produit pomme.

Tableau 37 : Production principale des entreprises

Département	Groupement	Total Superficies	Superficies Pomme	Production principale	Autre productions
05	Manosque-Alpes	860,10	801,30	Pomme	Pêche, poire
05	Fruits Hautes-Alpes	1 468,844	965,48	Pomme	Poire, pêche
05	Alpes Coop Fruits	314,00	230,00	Pomme	Poire
04	SICA DES PAVE	110,50	34,00	Pêche	Pomme, abricot
04	Fruits Alpes-Durance	580,16	421,26	Pomme	Poire, pêche

Source : CEAFL PACA (1991)

Les Alpes de Haute-Provence ont une surface de production (2 220 ha) et une production (85 000 tonnes) plus élevées que les Hautes Alpes (respectivement, 1 900 ha et 65 000 tonnes).

Tableau 38 : Surface et production du verger et capacité de stockage des Alpes de Haute-Provence et des Hautes Alpes

	Alpes de Haute-Provence	Hautes-Alpes
Surface du verger en pommes en Golden	2 220 ha 1 890 ha	1 900 ha 985 ha
Production du verger en pommes en Golden	85 000 tonnes 55 800 tonnes	65 000 tonnes 39 400 tonnes
Capacité de stockage	131 000 m ³ 55 000 tonnes	112 000 m ³
Chambre froide	125 719 m ³	
chambre normale	77 639 m ³	
chambre atmosphère contrôlée	48 080	

Source : JARROUX B. et PORET S. (1986)

Il apparaît un besoin de capacité de stockage supplémentaire à construire pour les Alpes de Haute-Provence de 3 000 tonnes.

Le verger est hétérogène et encore vieux malgré la rénovation engagée : la majorité des arbres ont plus de 15 ans.

Tableau 39 : Age des vergers

Age	Pourcentage
< 5 ans	17%
5-10 ans	14%
10-15 ans	8%
> 15 ans	61%

Source : JARROUX B. et PORET S. (1986)

Le rendement moyen est de 35 T/ha.

Il y a peu d'organisation de la commercialisation et peu d'actions commerciales du fait de l'individualisme, l'attrait pour des organisations collectives n'étant souvent lié qu'aux retraits et aux subventions.

Le diagnostic stratégique : forces/faiblesses des entreprises et situation de l'entreprise par rapport aux entreprises de la région a été fait (F. BROSSET, M. de MONTGOLFIER et V. PICOT, 1987). Les coopératives et les SICA (45 000 tonnes) ont un faible niveau de performance : elles sont en général trop petites et peu rentables. Une typologie a permis de montrer que la médiocrité de la compétitivité relève, pour les entreprises les moins performantes d'une absence de politique et pour les entreprises les plus dynamiques d'un agrégat trop souvent limité à la reconnaissance du produit, des outils de gestion peu élaborés et une fonction commerciale négligée. Plus de la moitié des entreprises de PACA sont en difficulté (F. BROSSET, M. de MONTGOLFIER et V. PICOT, 1987, p. 5) car il y a une diminution des apports, et des coûts de conditionnement de moins en moins compétitifs. Ceci entraîne jusqu'à 16% de catégorie II pour les pommes (F. BROSSET, M. de MONTGOLFIER et V. PICOT, 1987, p. 34) c'est-à-dire souvent des produits non rentables.

* Atouts du produit :

L'atout principal de "la pomme des Alpes" est sa réputation de qualité. Toute la pérennité de la valorisation actuelle est liée à la justification de cette qualité. C'est un impératif dans la période actuelle d'augmentation de la production avec un contexte de plus en plus concurrentiel.

* Handicaps du produit :

La variabilité des conditions naturelles et l'augmentation des rendements dans les régions développées entraînent une hétérogénéité de la production et un décalage entre le haut de gamme et le reste de la

production. La production de qualité ne représente pas plus de 30% du total. La majorité de la production est constituée de standard (50%) et de qualité de dégagement (petits calibres) 15 à 25%. Cette situation entraîne une confusion entre l'image de qualité globale de "la pomme des Alpes" et la qualité d'une fraction de la production. Afin de maintenir l'image et la rémunération existante, il est nécessaire d'améliorer la qualité de la production de masse.

En ce qui concerne l'acceptabilité d'une démarche qualité collective, il faut prendre en compte plusieurs choses. Chaque producteur tient à garder sa propre étiquette et de nombreux agriculteurs adhérents à un groupement ont comme principal intérêt le retrait et les subventions à la plantation. Ainsi, pour promouvoir le fruit de qualité des Alpes, il semble que les arboriculteurs ne sont pas prêts (JARROUX B. et PORET S., 1986, p. 58-63).

B. Les clients

Les destinations des pommes produits dans la région PACA sont les suivantes : région PACA (40%); autres régions françaises (20%) et exportations CEE (40%, en baisse). La localisation de la clientèle pour les coopératives et les SICA de la région PACA se répartit ainsi : clientèle régionale : 36% du chiffre d'affaires; clientèle hors région : 34% et clientèle export : 29%, (BROSSET F., de MONTGOLFIER M. et PICOT V., 1987, p. 52). Le type de clientèle des coopératives et des SICA de la région PACA se décompose ainsi : 78% des coopératives passent par des grossistes, 53% par des centrales d'achat, 22% par des grandes surfaces locales, 19% par des expéditeurs, 12% par des détaillants, 58% par des groupements, et 43 % par des commissionnaires.

Pour les Hautes-Alpes et les Alpes de Haute-Provence, 5 expéditeurs commercialisent 21% des pommes et 4 courtiers 13%; 20-25% passent par les Marchés d'Intérêt National (MIN). Le reste passe par des centrales et des grossistes (JARROUX B. et PORET S., 1986, p. 10-13). Une analyse de la destination des fruits montre la différence des marchés ciblés par chaque entreprise. Si le Groupement Manosque Alpes est principalement tourné vers l'exportation, au contraire, la SICA des PAVE ou le Syndicat Fruitiier de Laragne sont principalement orientés vers le marché de Provence-Alpes-Côte d'Azur, (JARROUX B. et PORET S., 1986, p. 24).

Tableau 40 : Pourcentage de fruits vendus en France selon les vendeurs

Intermédiaires	Pourcentage de fruits vendus		
	en PACA	hors PACA	export
Courtiers	25	25	50
Expéditeurs	10-50	30-50	0-40
Coopérative Laragne	40	50	10
Groupement Manosque Alpes	5	5	90
Syndicat Fruitiier Laragne	65	25	20
SICA des PAVE	65	10	20

Source : B. JARROUX et S. PORET (1986)

La définition de la qualité du produit par les intermédiaires a montré la prépondérance de l'aspect, de la couleur et du goût. Assez étonnamment, l'emballage/conditionnement et le transport ne figurent que aux 5ème et 8ème place (JARROUX B. et PORET S., 1986, p. 32).

Tableau 41 : Rang d'importance des critères de qualité de "pommes des Alpes"

Rang d'importance	Critère
1	aspect
2	couleur
3	goût
4	fermeté
5	emballage/conditionnement
6	conservation
7	prix
8	transport

Source : étude marketing, "l'image du fruit des Alpes"

C. Les concurrents

Les concurrents de "pomme(s) des Alpes" sont différents selon le segment de marché considéré. Le haut de gamme des golden françaises sont caractérisées par de forts potentiels gustatifs grâce à l'altitude et des faces rosées. Ainsi, selon le positionnement choisi, les concurrents de "pomme(s) des Alpes" peuvent être la Savoie, le Limousin (Corrèze), Midi-Pyrénées (Tarn et Garonne), le Val de Loire (Cher) ou encore les pommes génériques.

D. Proposition de scenarii

Les scenarii ont tous la même structure : ils se construisent selon quatre temps. 1) Quelles sont les entreprises participantes. 2) Quelle(s) qualité(s) veulent les clients? 3) Qu'est-ce que l'entreprise peut faire? 4) Quels moyens faut-il pour parvenir à la stratégie décidée : moyens en matière de cahier des charges, de technicité des entreprises, de formation et d'organisation.

Certaines entreprises sont déjà partie prenante dans la démarche qualité et se sont regroupées dans une Association de promotion : la SA Le Beynon, la coopérative fruitière de Laragne. Se connaissant et ayant la volonté d'un projet commun, elles sont le noyau dur du couple produit/territoire.

A ce stade, il est difficile de savoir ce que veulent les clients (l'enquête : "connaissance des acheteurs" sera réalisée en décembre) et le risque est grand d'écrire comme spécifications qualitatives ce que savent faire les entreprises. Les besoins en "quantité-prix-service-sécurité-qualité" auxquels doit répondre "pomme(s) des Alpes" sont encore très vagues. Il faut un ou des produit(s) susceptible(s) de s'intégrer dans l'alliance d'entreprises. Tout au long de ce travail, nous avons choisi l'appellation ambivalente "pomme(s) des Alpes", car il est difficile de savoir s'il y a une ou des "pomme(s) des Alpes". Si, auparavant, l'entreprise avait une stratégie basée sur certains produits/marchés, elle n'est plus adaptée à la nouvelle offre. Il s'agit donc de repenser le circuit de distribution car il y a un risque que le nouveau positionnement ne contente plus les mêmes clients.

Diverses possibilités sont envisageables pour la construction du cahier des charges. Mais le majeur problème est que "la pomme des Alpes" manque d'homogénéité. La production 04 n'est pas la même que la 05. Depuis longtemps sur des marchés différents : le marché français pour 05 avec un gros fruit jaune et l'export vers la CEE et surtout l'Angleterre avec un petit fruit vert pour 04; les deux départements ne se faisaient pas concurrence. Aujourd'hui, les productions des deux départements se font concurrence entre autre sur le marché anglais.

Il est possible de cerner plusieurs "territoires" de production selon le produit que l'on souhaite obtenir. Le choix se situe entre deux extrêmes. Prendre toutes les pommes produites en 04-05 sans imposer de spécifications qualitatives qui soient autres que celles de la normalisation. Ce choix n'est pas sans risques puisque les très belles ou très bonnes pommes seraient vendues sous la même étiquette que les moins belles et bonnes et il est fort probable que la plus value actuelle obtenue grâce à la reconnaissance par la filière du produit soit détruite.

D'autres ont une vision plus réduite de la qualité : selon un écrit anonyme, la qualité de "la Pomme des Alpes" correspondrait aux critères suivants : calibre important (>75); qualité organoleptique (indice Thiault >190); aspect du fruit (face rosée) et homogénéité du lot. Les facteurs déterminants de cette qualité sont l'altitude; le climat, et la conduite du verger (âge, rendements limités, équilibre végétatif) toujours selon cet écrit anonyme. Une étude du CEMAGREF (1991) sur le département des Alpes de Haute-Provence montre que "le meilleur potentiel de qualité se situe globalement à partir de 500 m."

Une autre possibilité envisagée par B. JARROUX et S. PORET consiste à partager les deux départements selon Pré-Alpes (Entrevaux et Turriers); Vallée de la Durance; zone de Forcalquier et zone de Valensole (JARROUX B. et PORET S., 1986, p. 53). Actuellement, les choix ne sont pas faits et ce ne sont que les études complémentaires sur la perception de la qualité par les acheteurs qui permettront de construire le cahier des charges englobant produit et territoire de production. Afin de parvenir à ces objectifs, il faut réunir plusieurs conditions en matière d'organisation et de formation.

Un des problèmes majeurs de la décennie actuelle sera très certainement la maîtrise de l'utilisation des produits phytosanitaires et la communication qui sera faite sur ce sujet à l'ensemble de la filière et le cas échéant aux médias, (CEAFL PACA, 1991, p. 29).

Il faut développer des actions de qualité, de respect des normes, de savoir-faire en gestion et lancer des actions de regroupement de l'offre et de promotion. Les facteurs clés de succès pour une coopérative sont : l'apport (prévision des productions des adhérents), l'agrèage (politique de qualité et rémunération de cette qualité); le conditionnement et la commercialisation, (BROSSET F., de MONTGOLFIER M. et PICOT V., 1987, p. 28). Un investissement dans la recherche doit accompagner ces démarches pour l'amélioration variétale, la protection intégrée, la reconnaissance de la qualité, la maîtrise et le maintien de la qualité.

Une participation continue et une bonne coordination des différents agents de la filière qui interviennent successivement au stade de la production au stade de la consommation finale, une circulation de l'information dans les deux sens : des agents de la filière vers les consommateurs et vice-versa, un développement de marques commerciales, voire collectives, d'appellations d'origine, de labels, de certification et d'une façon plus générale d'une identification claire des produits au niveau des consommateurs assorties des informations qui leur sont destinées sont nécessaires de même que la mise en place d'un plan marketing, de l'organisation de la logistique.

Conclusion sur le cas "pomme(s) des Alpes"

Dans le plan sectoriel 1991-1995, il est prévu la poursuite de l'incitation au regroupement des structures et également de favoriser des adaptations techniques comme les laboratoires d'analyse de "suivi qualité", (Min Agr. et Forêt, DGA(19A), p. 37). Si la nécessité d'une nouvelle philosophie de l'offre est acquise par tous, peu de résultats sont nés. Pressentant l'imminence de la sélection par le marché, des institutions locales souhaitent motiver les entreprises locales pour créer un couple produit/territoire qui contribuerait, à la fois, à sauvegarder le tissu économique mais aussi à faire exister le local en lui insufflant une valeur économique nouvelle. Parallèlement, des entreprises, PME, PE et TPE, réfléchissent sur le nouveau modèle de concurrence d'une offre mondialisée et pléthorique. C'est de cette commune réflexion et de la réputation de qualité de "la pomme des Alpes" qu'est né le couple produit/territoire "pomme(s) des Alpes".

Nous avons cité ici la bibliographie descriptive existant sur la situation actuelle de "pomme(s) des Alpes". Le potentiel de production de 128 500 tonnes est important et la rénovation engagée du verger montre une volonté d'augmenter les tonnages. Toutefois, le diagnostic stratégique des entreprises montre une faiblesse en matière de politique, d'agrèage, d'utilisation des outils de gestion et de fonction commerciale. De même, bien que d'une qualité reconnue, "pomme(s) des Alpes" est assez hétérogène : la production de qualité ne représentant pas plus de 30% du total.

Pour pouvoir faire quelques suggestions sur le cahier des charges possible, il est nécessaire de comparer notre produit "typique" avec les produits concurrents : Savoie, Limousin, Midi-Pyrénées et Val de Loire. Ce travail de positionnement sera poursuivi ultérieurement et permettra de mieux cerner le ou les produits à commercialiser et les ressources qui pourraient être mises en commun.

Cette étude bibliographique a montré que de nombreux travaux avaient déjà été réalisés. Malheureusement, les démarches qualité envisagées n'ont jamais abouti. Le manque de cohésion semble dû à plusieurs oppositions : une opposition entre les régions, les régions d'altitude ne produisant pas le même type de produit et une opposition entre les objectifs des "indépendants" et ceux des "coopérativistes"... En quoi notre travail de sensibilisation a-t-il plus de chance que les autres d'aboutir? Aujourd'hui, de part l'adhésion à l'Association de promotion, les entreprises ont déjà une activité commune. En outre, le point clé est certainement du au fait qu'une grande entreprise française intéressée par "pomme(s) des Alpes", n'a pas trouvé à s'approvisionner en quantité-service-sécurité-qualité. Cet échec semble avoir inquiété beaucoup d'opérateurs. Un autre signe de l'avancement est la volonté interdépartementale mêlant professionnels, administration et recherche.

De plus amples travaux sont prévus qui nous permettront de rencontrer les chefs d'entreprises et de leur demander leur impression ou leur volonté sur le choix du produit, le choix des partenaires. Comment les responsables professionnels voient les liens entre leur entreprise et l'alliance? Comment est perçue la prise de décision au sein de l'alliance? Combien de temps et d'argent sont-ils prêts à investir dans une démarche qualité? Quelles opérations sont déjà menées en partenariat avec d'autres entreprises?

L'aide à la mise en place d'une démarche qualité permettra de voir les solutions possibles d'alliance : "en priorité, ne pas mener d'action collective mais "jouer" les coopératives les plus performantes (6 à 8) capables de devenir des pôles de regroupement" (FRCA-PACA) semble intéressante (BROSSET F., de MONTGOLFIER M. et PICOT V., 1987, p. 5-7).

Conclusion sur les études empiriques

Notre hypothèse sur le territoire se veut très large pour pouvoir "englober" divers cas possibles. Treize couples produit/territoire ont été étudiés : de régions différentes (tout le Grand Sud de la France), certains se sont formés autour d'une seule variété (cardon de Vaux-en-Velin), de plusieurs variétés (pomme de terre de conservation de la vallée de la Durance), de plusieurs espèces (marque Savoie). Certaines productions sont cultivées (fraise de Carpentras) d'autres non (mûre de l'Ardèche).

Volontairement qualitative, cette étude nous a permis de mieux comprendre le mode de gestion de l'alliance du couple produit/territoire. Si certains n'ont ni cahier des charges ni signe distinctif collectif seulement des marques d'entreprises, d'autres, au contraire, s'essayent aux dernières techniques de management de la qualité comme la certification produit. Ceci dénote des étapes différentes dans la construction : certains en sont au stade où l'action collective n'existe pas mais où un produit fait office de lien entre les acteurs. Il est vraisemblable que les opérateurs restent concurrents. Dans d'autres cas (pruneau d'Agen), on constate une organisation de la commercialisation de manière interprofessionnelle où la négociation recouvre beaucoup de variables stratégiques (prix, qualité, quantité).

Cette étude va s'enrichir de l'analyse de 24 autres couples produit/territoire (soit 37 couples au total) comme la pomme Gala Sud, le poireau Fertivert, la reinette du Vigan, l'Oignon doux des Cévennes... Cela nous permettra de proposer une généralisation sur la manière dont se définissent les couples produit/territoire : par rapport à un produit, un territoire, à l'histoire ou à un savoir-faire. Nous pourrions également tenter de mieux cerner les atouts et les handicaps des couples en matière de prix, de coûts, de promotion, de distribution, de produit.

Comme cette étude s'intègre dans les axes de recherche du CEMAGREF, il convient qu'elle trouve sa place et son rôle. C'est pourquoi, l'étude générale sur la diversité des couples a été proposée en parallèle avec une étude plus approfondie sur un couple "pomme(s) des Alpes". Conscients du potentiel de qualité de leur produit, les professionnels et les administrations locales se sont réunis autour d'une Association de promotion afin de chercher une stratégie de compétitivité collective qui permettrait de sauvegarder l'économie agricole locale. Dans cette étude, il faut reconnaître deux types de travaux : la thèse de doctorat qui se veut une généralisation et le travail d'ingénieur qui répond à une demande sociale et financée.

Parallèlement, l'étude sur "pomme(s) des Alpes" se poursuivra. En décembre, la période d'enquête (et de sensibilisation) permettra de mieux cerner les besoins des acheteurs (metteurs en marché et grands distributeurs). Ensuite, nous analyserons l'adéquation entre les "produit/marché" et les ressources des opérateurs. De cette comparaison naîtront des projet de formation et d'encadrement technique. L'écriture du cahier des charges, en conciliant niveau et zone de production, engendrera le couple produit/territoire. Nous avons prévu, pour la thèse de doctorat d'étudier environ 5 couples en fruits et légumes. Il sera alors très intéressant de prendre des contacts avec d'autres organismes de recherche pour échanger des méthodologies de travail.

Conclusion

Cette thèse de master est considérée comme le préalable à la thèse de doctorat. C'est pourquoi certaines hypothèses présentées ici sont encore en construction et se préciseront au cours des travaux prochains. Après la construction théorique du couple produit/territoire, nous introduirons la diversité en étudiant, de manière qualitative, 13 couples. Puis, pour "pomme(s) des Alpes", nous verrons les liens, au sein d'une équipe de recherche, entre un travail de thèse et la réponse à une question de terrain. Au niveau théorique, l'étude a été élaborée à la croisée de trois grands thèmes de recherche : les fruits et légumes, le "terroir-territoire" et la qualité.

Les principaux facteurs de pouvoirs s'exerçant sur une PME, PE ou TPE du secteur fruits et légumes sont détenus par les entreprises de distribution. Proches du consommateur, elles détiennent un fort pouvoir de négociation grâce à leur part de marché, leur taille, leur connaissance du marché international, leur "savoir d'achat" et leur mode de gestion (culture d'entreprise, communication externe sur la protection du pouvoir d'achat du consommateur...). Par ailleurs, l'environnement socio-économique change : accusées de polluer, les petites entreprises agricoles doivent se forger une nouvelle légitimité. Elles veulent se construire un nouveau métier intégrant une activité de service, de conservation voire de protection. Conciliant la réponse aux clients et la nécessité de survie de l'exploitation, de nombreuses petites entreprises agricoles choisissent la qualité comme nouvel outil de construction de la compétitivité.

Les stratégies marketing (différenciation du produit) ne peuvent se défendre que si elles choisissent de répondre aux besoins du client en diminuant les risques de non qualité, c'est-à-dire en incluant les outils du management de la qualité. Souvent des confusions peuvent être faites sur les politiques qualité menées au sein d'une entreprise. Une politique qualité peut concerner le produit avec des enquêtes sur les besoins des clients en matière de spécifications produit et déboucher sur un produit différencié que l'on renforcera par une certification produit, un label ou autre. Mais une politique qualité peut aussi se fixer des objectifs en matière d'organisation de l'entreprise : de système d'assurance qualité que l'on pourra faire certifier. Bien souvent, lorsque l'on parle de stratégie de différenciation, la volonté d'un management de la qualité n'est pas évoquée. Au contraire, ce travail insiste sur le lien compétitif qui existe entre les deux.

Bien plus encore, au sein d'une stratégie d'alliance, la volonté d'un management de la qualité nous semble nécessaire. Par exemple, dans les couples produit/territoire, le produit que l'on souhaite mettre sur le marché doit, obligatoirement, avoir une origine fiable. Cette origine du lieu de production ne peut être garantie que si la "traçabilité" du produit est assurée. Si l'alliance s'est construite, au début, sur la base de liens privilégiés existants entre les opérateurs, il est nécessaire de garantir, pour garantir sa survie, qu'aucun des opérateurs ne pourra avoir peur de ce que son allié ne triche de manière opportuniste. Certains voient dans la certification produit ou d'entreprise des risques plus importants que les utilités qu'elles peuvent produire. Le choix ne peut être fait que par les entrepreneurs, selon leurs moyens et leurs objectifs.

Dans la suite des travaux, nos lectures nous permettront d'aborder les travaux liant, plus précisément, qualité et disciplines de gestion comme ceux de M. WISSLER dans sa thèse. Ce travail est essentiellement basé sur les stratégies des firmes. Cette approche intéressante ne touche guère le produit. Dans la suite du travail, il serait souhaitable de développer les outils du marketing stratégique en insistant toujours sur les facteurs de pouvoir et l'importance qu'ils ont dans la définition de la qualité.

Volontairement, notre définition du territoire : le territoire naît de l'alliance des entreprises; c'est la cohérence des systèmes de production qui permet d'avoir une convergence des objectifs des chefs d'entreprise, considère que les facteurs humains sont primordiaux. Le territoire ne tire pas sa légitimité d'un passé historique comme le terroir mais d'une validité économique. Il se construit, d'abord, à partir des réflexions des entrepreneurs sur les nouveaux modèles de compétitivité dans une offre mondialisée et pléthorique. Puis, il intègre la volonté des institutions locales qui souhaitent à la fois sauvegarder le tissu économique et faire exister l'espace local en doublant le découpage administratif d'un pouvoir économique.

Au niveau pratique, la généralisation nous a permis une bonne approche qualitative des couples produit/territoire. L'alliance peut concerner un seul produit (Fraise de Carpentras) ou plusieurs produits (Domaine d'Aquitaine). Si les caractéristiques positives du produit sont généralement bien connues : bon goût,

produit primeur, aspect physique caractéristique (Ail violet de Cadours)... le côté négatif est souvent une faible connaissance des acheteurs. Ceci nous a amené à faire un lien avec notre étude précédente concernant l'élaboration du cahier des charges dans les marques collectives en pommes : bien souvent le cahier des charges n'est pas élaboré en consensus avec les clients. De même, l'organisation des opérateurs est bien plus souvent de type domestique (relation de connaissance entre les opérateurs) qu'industriel (négociation renforcée par un signe légitimé par le contrôle d'un organisme certificateur tiers : label -pomme label Savoie-, certification produit.). Certains produits ont une vision interprofessionnelle comme le pruneau d'Agen. Si la capacité de production du pruneau d'Agen (10 000 hectares) est importante, celles des autres produits sont assez confidentielles et ont des parts de marchés inférieures à 1% sans être des produits de luxe. Pour la châtaigne (marron) de l'Ardèche et la pomme de terre de conservation de la vallée de la Durance (+20% dans le cas de la vente directe), le prix de vente est plus élevé que pour les produits génériques. Pour d'autres, les coopératives ne "servant que pour le groupage" fait que les producteurs sont trop loin du consommateur pour bénéficier du surprix. Le coût d'obtention de la qualité vient quelquefois grever le surprix : pour le cardon de Vaux-en-Velin, le surcoût peut être estimé au double. Dans la majorité des cas (8 cas), les produits bénéficient de promotion, quelquefois très variées mais l'outil le plus utilisé est la publicité auprès des entreprises acheteuses. Pour parvenir à la sûreté et à la constance d'un produit de qualité, il est nécessaire d'avoir un encadrement technique. Dans 10 cas, il en existe effectivement un et il est même dans 3 cas directement lié aux groupements de producteurs ou aux bureaux techniques. Dans un seul cas, il existe un responsable de la qualité.

L'étude sur "pomme(s) des Alpes" se décompose en quatre étapes : 1) connaissance des entreprises participantes et constituant le noyau dur du projet, 2) définition des qualités demandées par les clients, 3) analyse comparée des ressources des entreprises et des demandes des clients; ce qui conduit à 4) définir les moyens à engager pour parvenir à la stratégie déterminée : moyens en matière de cahier des charges, de technicité des entreprises, de formation et d'organisation. Le travail de thèse n'ayant pas pour objet de répondre directement à une demande sociale mais de bâtir un questionnement scientifique, s'insère dans un travail d'équipe. L'étude bibliographique montre la volonté des acteurs de s'organiser pour différencier un produit dont la qualité produit est reconnue par la filière et la difficulté de regrouper des productions hétérogènes. Cette étude permet de réfléchir sur ce qu'est la cohérence des systèmes de production et comment naît la convergence des objectifs des chefs d'entreprise. De prochaines rencontres avec les chefs d'entreprise nous permettront de poursuivre nos investigations.

Pour la suite, il nous paraît indispensable de lire plus d'ouvrages sur la méthodologie en recherche-action : R. BOUDON, J.-P. DELAURIER. Les travaux de M. MARCHESNAY sur la stratégie et la construction du nouveau métier-mission de la PME agricole nous semble des plus intéressants pour enrichir notre problématique. D'une manière générale, nous souhaitons développer des liens avec d'autres organismes de recherche. Pour avoir plus de relations entre chercheurs, il serait intéressant de s'insérer dans les réseaux déjà existants au niveau des organismes travaillant sur le terroir. Nous souhaitons aussi avoir des contacts avec des universités américaines et canadiennes pour avoir plus de références anglo-saxonnes.

Annexes

I. Liste des abréviations

ACP	: Pays de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AFAQ	: Association Française d'Assurance Qualité, Paris
AFCIQ	: Association Française du Contrôle Industriel de la Qualité, Paris
AFNOR	: Association Française de Normalisation, Paris
AQ	: Assurance Qualité
AND	: Agriculture Nutrition Développement, Paris
AOC	: Appellation d'Origine Contrôlée
AOP	: Appellation d'Origine Protégée
ANIA	: Association Nationale des Industries Agro-alimentaires, Paris
ARIA	: Association Régionale des Industries Agro-alimentaires, Montpellier
AS	: Attestation de Spécificité
BIP	: Bureau National Interprofessionnel du Pruneau, Villeneuve-sur-Lot
BIVB	: Bureau Interprofessionnel des Vins de Bourgogne, Macon
BRGM	: Bureau de Recherches Géologiques et Minières, Paris
CE	: Communauté Economique
CEAFL	: Comité Economique Agricole des Fruits et Légumes
CEE	: Communauté Economique Européenne
CEMAGREF	: Centre d'Etudes du Machinisme Agricole du Génie Rural, des Eaux et Forêts, Anthony
CETA	: Centre d'Etudes Techniques Agricoles
CIAT	: Conseil Interministériel d'Aménagement du Territoire, Paris
CIHEAM-IAM	: Centre International des Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes-Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
CIRAD	: Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, Paris
CIVA	: Comité Interprofessionnel des Vins d'Alsace, Strasbourg
CNAC	: Conseil National des Arts Culinaires, Paris
CNRS	: Centre National pour la Recherche Scientifique, Paris
CNQ	: Coût de Non Qualité
COQ	: Coût d'Obtention de la Qualité
COVOER	: Consortium pour la valorisation des produits hortofructicoles d'Emilie-Romagne, Bologne
CTIFL	: Centre Technique Interprofessionnel des Fruits et Légumes, Paris
DDA	: Direction Départementale de l'Agriculture
DEA	: Diplôme d'Etudes Approfondies
DRAF	: Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt
ENITA	: Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles
ENSAM	: Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier
ENTAV	: Etablissement National Technique pour l'Amélioration de la Viticulture, Grau-du-Roi
FRCA	: Fédération Régionale des Coopératives Agricoles, Pelissanne
GAEC	: Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
GMS	: Grande et Moyenne Surface
ICC	: Institut du Commerce et de la Consommation, Paris
IGP	: Indication Géographique Protégée
INAO	: Institut National des Appellations d'Origine des vins et eaux de vie, Paris

INAPG	: Institut National d'Agronomie de Paris-Grignon
INRA	: Institut National de la Recherche Agronomique, Paris
INSEE	: Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, Paris
INSOR	: Istituto Nazionale di Sociologia Rurale, Rome
INTERFEL	: Association Interprofessionnelle des Fruits et Légumes Frais, Paris
ISO	: International Organization for Standardization
ISO/DIS	: Projet de norme internationale, diffusé pour observation et approbation
ISO/TC	: International Organization for Standardization/Technical Committee
MIN	: Marché d'Intérêt National
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique, Paris
ONIFHLOR	: Office National Interprofessionnel des Fruits, des Légumes et de l'Horticulture, Paris
ONIVINS	: Office National Interprofessionnel des Vins, Paris
NF	: Normes Françaises
NF X	: Normes françaises, Normes fondamentales, normes générales
PAC	: Politique Agricole Commune
PACA	: Provence-Alpes-Côte d'Azur
PDZR	: Projet de Développement en Zone Rurale
PE	: Petite Entreprise
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
SA	: Société Anonyme
SFEA	: Société Française d'Economie Agro-Alimentaire
SICA	: Société d'Intérêt en Commun Agricole
SNM	: Service des Nouvelles du Marché
SREA	: Service Régional de l'Economie Agricole
SUAD	: Service d'Utilité Agricole de Développement
TPE	: Très Petite Entreprise
UEBL	: Union Economique de la Belgique et du Luxembourg

II. Liste des tableaux, schémas et cartes

Numéro et intitulé	page
Tableaux	
1. Le cadre théorique sur lequel s'appuie la construction du couple produit/territoire	12
2. Le management de la qualité	17
3. Certification de produits et certification d'entreprises : deux outils complémentaires	17
4. Système qualité, modèles d'assurance de la qualité	18
5. L'analyse risques-utilité de la normalisation	19
6. La qualité dans les stratégies génériques	20
7. Phase d'analyse de l'exploitation agricole	20
8. Les conditions naturelles de production des fruits et légumes et leurs conséquences sur les circuits	23
9. La distribution de fruits et légumes frais	23
10. Les deux visions séparées de la qualité : présentation des manières de penser et de mettre en oeuvre la qualité	25
11. La conception de la qualité selon les pays de la CE	28
12. Vers une gestion de l'espace rural	30
13. La problématique du couple produit/territoire	33
14. Hypothèses relatives à l'accompagnement des démarches qualité des entreprises du secteur fruits et légumes frais	34
15. Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires	35
16. Structures et ressources de l'entreprise	36
17. Le domaine des décisions stratégiques de l'entreprise	37
18. Les logiques d'action de l'entreprise	37
19. Implications des logiques d'action de l'entreprise	38
20. Nouvelles contraintes stratégiques de l'entreprise	38
21. Phase de bilan de l'alliance : les moyens	39
22. Domaine des décisions stratégiques de l'alliance	39
23. Les logiques d'action de l'alliance	39
24. Implications des logiques d'action de l'alliance	40
25. Nouvelles contraintes stratégiques de l'alliance	40
26. Le couple produit/territoire	41
27. Les sociostyles et leur mode de consommation	42
28. Environnement économique	44
29. Les interventions du CEMAGREF dans les étapes de la construction des démarches qualité	46
30. La compétitivité du couple "produit/territoire"	46
31. Les couples produit/territoire étudiés	50
32. Niveau de production des couples produit/territoire	53
33. Les surfaces occupées par les couples produit/territoire	54
34. Nombre d'entreprises concernées par les couples produit/territoire	54
35. Les échanges français de pommes	60
36. Répartition de la production 04-05	61
37. Production principale des entreprises	61
38. Surface et production du verger des Alpes de Haute-Provence et des Hautes-Alpes	62
39. Age des vergers	62
40. Pourcentage de fruits vendus en PACA et hors PACA	63
41. Rang d'importance des critères de qualité de "pommes des Alpes"	63
Schémas	
1. L'optimisation économique de la qualité	15
2. Les sous-systèmes de la qualité	16
3. Système stratégique et base de compétitivité	21
4. Les modèles de transaction	26
5. La "qualité globale" des marques collectives de pommes : la qualité du produit fonction de la qualité de l'organisation (France, campagne 1991-1992)	27
6. Le système complet de l'avantage concurrentiel des nations	31
7. Représentation des entreprises du secteur fruits et légumes frais et de leur lien avec l'espace	35

8. Les 4 P du marketing mix
 9. Contraintes et opportunités stratégiques de l'environnement
 10. Les quatre niveaux de l'analyse des couples produit/territoire

Cartes

1. Les bassins de production français des fruits et légumes
 2. Carte géographique 04-05 pour "pomme(s) des Alpes"

42

43

45

22

58

III. Liste des personnes contactées

Toutes les régions du "Grand Sud" de la France ont été contactées : Aquitaine, Corse, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes au travers des institutions suivantes : Chambre d'Agriculture Départementale et Régionale; Comité Economique Agricole Fruits et Légumes; Direction Départementale de l'Agriculture, et Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt.

Les personnes et les institutions qui ont participé à cette étude sont les suivantes :

Couples produit/territoire	Institutions et personnes
Pêches et nectarines label rouge	Association de Promotion des Fruits sous Label de la Drôme, Mme LAURIE et Mme STEVENIN
Pomme à cidre du Pays Basque	Association SAGARTZEA, Mme MAITIA
Poireau fertivert	Chambre d'Agriculture de l'Ain, M. FERRIER
Oignon de Citou Pomme de la Montagne Noire	Chambre d'Agriculture de l'Aude, M. VIGUIER
Pommes de terre de conservation de la Vallée de la Durance	Chambre d'Agriculture des Bouches-du-Rhône, M. GEYNET et SOLARI
Pomme golden rosée Fraise du Périgord	Chambre d'Agriculture de la Dordogne, M. ROUX
Ail violet de Cadours	Chambre d'Agriculture de Haute-Garonne, Mme ESPAGNACQ
Raisin sud	Chambre d'Agriculture de l'Hérault, M. BARCIET
Laitue batavia rouge "La Grenobloise"	Chambre d'Agriculture de l'Isère, M. SAUZET
Pruneau d'Agen Melon Tomate	Chambre d'Agriculture de Lot-et-Garonne, M. DUPIN et M. PIASENTIN et M. MIGUEL
Cardon de Vaux-en-Velin	Chambre d'Agriculture du Rhône, M. RAFFIN
Artichaut de Salanque Abricot rouge du Roussillon	Chambre d'Agriculture du Roussillon, M. RAMONEDA et M. MONELLS
Prune reine-claude vraie ou dorée Pomme gala	Chambre d'Agriculture du Tarn-et-Garonne, Mme CHARBONNIERE et M. LARRIEU
	Chambre d'Agriculture Provence-Alpes-Côte d'Azur, M. LUSINCHI
Prune reine-claude Plaisirs de Cocagne	COMIPY, M. PEYRE
Olives vertes cassées de la vallée des Baux de Provence	Comité économique agricole de l'olivier, M. ARGENSON
Pomme Domaine d'Aquitaine	Comité économique agricole des fruits et légumes d'Aquitaine Limousin Charentes, M. DASQUE
Olive noire de Nyons	Coopérative du Nyonsais, M. TEULADE
Muscat du parc naturel Régional du Lubéron	Coopérative VITIFRUIT, M. TEXIER
Chataigne de l'Ardèche Myrtille de l'Ardèche Framboise de l'Ardèche Mûre de l'Ardèche	DDAF Ardèche, M. JOANNARD
Tomate de Carpentras	DDAF Bouches-du-Rhône, M. LOMBARDOT
Clémentine de Corse	DDAF Corse, M. BARLOGIS
Cerise d'Itxassou Piment d'Espelette	DDAF Pyrénées-Atlantiques, M. RIBOUR
Abricot orangé de Provence Fraise de Carpentras Melon de Cavaillon	DDAF Vaucluse, M. GALAS
Cerise d'Itxassou	Fédération ARRARITZ, M. ETCHART

Pomme label Savoie	Fédération des Producteurs de Fruits de la Haute-Savoie, M. SADDIER
Reinette du Vigan Oignon doux des Cévennes	GDA du Vigan, M. FOURNERIE

IV. Glossaires

1. La qualité

Le glossaire est construit autour des définitions suivantes :

- Cahier des charges : (cahier des charges fonctionnel, flexibilité de niveau d'un critère d'appréciation, norme)
- Coût (évaluation de la qualité, coût de la non qualité, coût d'obtention de la qualité, coûts relatifs à la qualité)
- Qualité (gestion de la qualité, politique qualité, management de la qualité, planification pour la qualité, maîtrise de la qualité, assurance de la qualité, système qualité, amélioration de la qualité, contrôle de la qualité)
- Qualité totale (gestion de la qualité totale, management de la qualité totale)
- Certification.

A. Cahier des charges

- **Cahier des charges (CdC), spécification d'un projet/job instructions, user requirements** : documents rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin (traitement d'information, méthodes et outils de travail, etc.) et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire (X 50-106-2). Le client choisit usuellement son fournisseur sur la base d'un cahier des charges. C'est un ensemble de spécifications établies par le client pour définir le produit (ou le dispositif) et ses aptitudes à accomplir une ou des fonctions requises, précisées, elles aussi, dans le cahier des charges (X 50-100). Cette définition, somme toute assez sommaire, est avantageusement remplacée par celle de cahier des charges fonctionnel.

- **Cahier des charges fonctionnel (CdCF)/functional performance specification** : document par lequel le demandeur exprime son besoin (ou celui qu'il est chargé de traduire) en termes de fonctions de services et de contraintes. Pour chacune d'elles sont définis des critères d'appréciation de leurs niveaux. Chacun des niveaux est assorti d'une flexibilité (NF X 50-150)

- **Flexibilité de niveau d'un critère d'appréciation/évaluation criterion level flexibility** : la flexibilité est un ensemble d'indications exprimées par le demandeur sur les possibilités de moduler un niveau recherché pour un critère d'appréciation (X 50-150). La flexibilité permet d'organiser le dialogue entre partenaires dans la recherche d'une véritable optimisation.

- **Norme/standard, norm** : règle du jeu non obligatoire, donc différente des réglementations et des codes d'usage qui sont, eux, d'application obligatoire. Règle du jeu évolutive, élaborée par un organisme reconnu (AFNOR, CEN, ISO) en associant tous les partenaires concernés : producteurs, distributeurs, consommateurs et administrations. La norme est :

- un élément de construction de la qualité;
- un fondement pour la reconnaissance de la qualité (certification) (AFNOR, 1991)

B. Coût

- **Coût/cost** : charge ou dépense supportée par un intervenant économique par suite de la production ou de l'utilisation d'un produit ou de l'ensemble des deux (NF X 50-150). Le coût est un facteur de qualité (critère de choix pour un client)

- **Coût de la non qualité, coût de non conformité/non quality cost** : Les coûts résultant de la non-qualité peuvent se décomposer en :

- coûts des défaillances internes (= coûts des anomalies internes),
- coûts des défaillances externes (= coûts des anomalies externes, (Dictionnaire de la qualité, AFNOR, p. 62)

- **Coût d'obtention de la qualité (COQ)/monitoring quality cost** : c'est l'ensemble des coûts engagés par l'entreprise pour atteindre et assurer les niveaux de qualité requis (NF EN 29004). Les COQ comprennent les coûts de détection et les coûts de prévention.

- **Coûts relatifs à la qualité/quality rate cost** : coûts occasionnés pour rendre une qualité satisfaisante et en donner la confiance, ainsi que pertes subies lorsque la qualité satisfaisante n'est pas obtenue (ISO/DIS 8402 : 1991)

C. Qualité

Qualité/quality : ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (NF X 50-120). Notes : a) les besoins sont habituellement traduits en propriétés et caractéristiques avec des critères spécifiés. b) La qualité d'un produit ou d'un service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production ou le service après la vente et la maintenance. c) L'obtention économique d'une qualité satisfaisante implique l'ensemble des phases de la boucle de la qualité. On distingue la qualité de conception de la qualité de réalisation.

- **Qualitative/quality science** : ensemble des sciences et techniques relatives à la gestion de la qualité.

- **Gestion de la qualité/Quality Control (QC)** : aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et la met en oeuvre (NF EN 29004)

- **Management de la qualité/quality management** : ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité (ISO/DIS 8402 : 1991)

- **Politique qualité/quality policy** : orientations et objectifs généraux d'un organisme concernant la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale au plus haut niveau (ISO/DIS 8402 : 1991). La politique qualité est un élément de la politique générale et est approuvée par la direction au plus haut niveau

- **Système qualité/quality system** : ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité (NF X 50-120). Ensemble de l'organisation, des responsabilités, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en oeuvre le management de la qualité (ISO/DIS 8402 : 1991). Le système qualité d'un organisme est conçu essentiellement pour satisfaire les besoins internes de management de l'organisme. Il va au-delà des exigences d'un client particulier qui n'évalue que la partie du système qui le concerne. Il est à opposer à "risque de non-qualité".

- **Planification pour la qualité/quality planning** : établissement et développement des objectifs et des exigences pour la qualité ainsi que des exigences pour la mise en oeuvre d'un système qualité (ISO/DIS 8402 : 1991). La planification pour la qualité recouvre : a) La planification pour un produit : identification, classification et pondération des caractéristiques relatives à la qualité, ainsi que l'établissement des objectifs, des exigences pour la qualité et des contraintes. b) La planification de management et opérationnelle : préparation de la mise en oeuvre du système qualité comprenant l'organisation et le calendrier. c) l'élaboration de plan qualité et prise de disposition d'amélioration de la qualité

- **Maîtrise de la qualité/quality control** : techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité (ISO/DIS 8402 : 1991). a) La maîtrise de la qualité comprend des techniques opérationnelles et des activités qui ont pour but à la fois de piloter un processus et d'éliminer les causes de fonctionnement non satisfaisant à toutes les phases de la boucle de la qualité en vue d'atteindre la meilleure efficacité économique. b) Certaines actions de maîtrise de la qualité et d'assurance de la qualité sont liées entre elles. La maîtrise de la qualité doit garantir l'obtention d'une qualité conforme aux spécifications du contrat.

- **Assurance de la qualité (AQ)/Quality Assurance (QA)** : ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité (ISO/DIS 8402 : 1991).

- **Amélioration de la qualité/quality improvement** : actions entreprises dans tout l'organisme, en vue d'accroître l'efficacité et le rendement des activités et des procédés pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et à ses clients (ISO/DIS 8402 : 1991).

- **Contrôle de la qualité/quality control** : activités telles que mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité, et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ces caractéristiques (ISO/DIS 8402 : 1991).

- **Qualité totale/Total Quality Control (TQC), Total Quality Management (TQM)** : c'est l'objectif final des actions qualité. Ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins explicites, implicites et potentiels du client, et ceci au moindre coût.

- **Gestion de la qualité totale/Total Quality Control (TQC), Compagny Wide Quality Control (CWQC)** : gestion de la qualité étendue à l'ensemble de l'entreprise dans toutes ses activités et pour l'ensemble des fonctions et personnes.

- **Management de la qualité totale/Total Quality Management (TQM), Compagny Wide Quality Control (CWQC)** : Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société (Projet de définition ISO TC/176).

D. La certification

- **Certification** : attestation de la conformité à un référentiel donné (norme ou spécifications techniques) par un organisme tiers indépendant,

- d'un produit ou service,

- d'un système d'organisation.

Cette attestation donne lieu à la délivrance d'un certificat :

- de conformité pour les produits et services,

- d'assurance qualité pour les systèmes d'organisation.

2. Les signes de la qualité

Dénomination	Définition
Label *national	- marque collective - denrée alimentaire ou produit agricole non alimentaire et non transformé - caractéristiques spécifiques préétablies et établissant un niveau de qualité supérieure
*régional	- même définition que pour le label national - caractéristiques traditionnelles ou représentatives de la région
AOC (Appellation d'Origine Contrôlée)	- produits agricoles et alimentaires, bruts et transformés - lien entre un produit, un terroir et le savoir-faire humain
Produits issus de l'agriculture biologique	- limitation d'emplois de produits chimiques de synthèse - méthodes de production protégeant l'environnement et les animaux
Appellation montagne	- réservée aux produits faisant l'objet d'une certification (label, AOC, agriculture biologique, certification de conformité) et issues de zones définies par la loi
Provenance montagne	- réservée aux produits ne bénéficiant pas de certification et issus de zones définies par la loi.
Marque commerciale	un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents
Certification de produit	- denrée alimentaire ou produit agricole non alimentaire et non transformé - caractéristiques spécifiques ou règles préétablies portant sur la fabrication, la transformation et/ou le conditionnement
Certification d'entreprise ou certification de système d'assurance qualité	- certification de l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfasse aux exigences relatives à la qualité.
AOP (Appellation d'Origine Protégée)	- production devant être faite dans la région dont le produit porte le nom - les caractères de ce produit doivent être imputables à cet environnement géographique
IGP (Indication Géographique Protégée)	- produit n'ayant pas été obtenu entièrement dans le milieu géographique mais dont une qualité ou réputation peut être attribuée à ce milieu.
AS (Attestation de Spécificité)	-reconnaissance sanctionnée par un enregistrement communautaire de ce qu'une denrée alimentaire possède un ensemble de caractéristiques qui la distingue nettement d'autres produits similaires appartenant à la même catégorie

3. Glossaire général

Cadran : système de vente aux enchères mis en place sur les marchés de production (Pays-Bas, Belgique, Bretagne...) de façon à rééquilibrer l'offre des produits face à la demande (J.-C. MONTIGAUD, 1991).

Filière : dans [une] optique de "découpage mécanique" du [Tableau d'Entrées et de Sortie], les [filières] sont alors définies comme des espaces cohérents d'échange, articulant des activités telles que la production de l'une constitue la consommation intermédiaire de l'autre (Y. MORVAN, 1992).

Lutte intégrée : la lutte intégrée est un système de régulation des populations des ennemis d'une culture qui, compte tenu du milieu particulier et de la dynamique des populations des ennemis présents, utilise toutes les techniques et méthodes appropriées de manière aussi compatibles que possible et maintient les ennemis à des niveaux où ils ne causent pas de dommage économique." (FAO, Rome, 1967, terme abandonné remplacé par protection intégrée).

Marketing : le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupe satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui (P. KOTLER et B. DUBOIS, 1988).

Marketing mix : le marketing mix intègre l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché-cible (P. KOTLER et B. DUBOIS, 1988).

Métier : "trois dimensions permettent de guider la définition d'un métier : le groupe de consommateurs (qui est servi par l'entreprise); les fonctions ou besoins du consommateur satisfait et la technologie utilisée" (DUBOIS et JOLIBERT, 1988, p. 173).

Productivisme : théorie qui considère le développement de la production comme le but de l'évolution sociale (L. MALASSIS, 1991).

Protection agricole intégrée : "système de production mettant en oeuvre un ensemble de techniques culturales satisfaisant à la fois les exigences économiques, écologiques et toxicologiques, en vue d'obtenir une récolte qualitativement optimale" (IOBC/WPRS, 1980.III 2, p. 31).

Protection intégrée : "procédé de lutte contre les organismes nuisibles qui utilise un ensemble de méthodes satisfaisant les exigences à la fois écologiques, économiques et toxicologiques, en réservant la priorité à la mise en oeuvre délibérée des éléments naturels de limitation et en respectant les seuils de tolérance." (3ème session du Conseil, 6-8 novembre 1973, in *Bull. WPRS*, 1974/1, p. 14).

Secteur : le secteur regroupe l'ensemble des entreprises qui ont la même activité principale (Y. MORVAN, 1992).

V. Questionnaire : Qu'est-ce qu'un couple produit/territoire?

80

Organisme.

Personne qui a rempli le formulaire.

Département ou région concernée.

1. Quelle est l'espèce ou la variété de ce fruit ou légume? Exemple : courgette.
Sous quelle dénomination ce produit est-il commercialisé? Exemple : courgette fleur.
2. Quel est le "territoire" concerné par la production de ce produit? lieu géographique, type de sol.
3. Pourquoi ce produit est-il typique? (variété, forme, goût, présentation, terroir, histoire, originalité du processus de fabrication, savoir-faire, autre. Veuillez préciser. Exemple : petite courgette vendue avec fleur.
4. Quels sont les atouts de ce fruit ou légume typique : variété, forme, goût, présentation, terroir, autre...
Ce produit typique est-il vendu plus cher que les produits génériques? Si oui, quel est le surprix?
- en matière de circuit de distribution
Ce produit bénéficie-t-il d'opérations de promotion? sous quelle forme? (publicité auprès des consommateurs auprès des distributeurs, promotion régionale sur les produits locaux, autre:
- par qui?
Autre atout de ce fruit ou légume typique?
6. Quels sont les handicaps de ce fruit ou légume typique?
- en matière de produit : (variété, forme, goût, présentation, terroir, autre...)
- en matière de prix:
La fabrication de ce produit typique coûte-t-elle plus cher que celle des produits génériques? Si oui, quel est le surcoût?
- en matière de distribution
- en matière de promotion
- autre handicap de ce fruit ou légume typique
7. Quelle est la destination de ce produit?
- Sur quel marché, ce produit typique est-t-il vendu?
. local, français, exportation
. haut de gamme, moyenne gamme, bas de gamme
Le produit est-il vendu en frais ou subit-il une transformation?
S'il y a transformation, quel est le produit final?
8. Quels sont les produits concurrents de ce fruit ou légume typique?
9. Quel tonnage (environ) atteint le marché actuel?
Quelle surface est concernée par cette production?
Quel est le rendement approximatif de cette production?
10. Combien d'entreprises (production et expédition) sont concernées par ce produit?
- production
- autres entreprises du circuit de commercialisation
11. Comment sont organisés les opérateurs économiques pour la valorisation de ce produit?
- Label rouge, label régional, certification produit, produit fermier, Appellation d'Origine Contrôlée, appellation montagne, indication montagne, produit issu de l'agriculture biologique, association de promotion du produit, marque collective encadrée par le CEAFL, club de producteurs, autre...
- Nom et adresse de l'organisation collective.
12. Ce produit bénéficie-t-il d'un cahier des charges? Si oui, veuillez préciser :
- en matière de choix de la variété (ou d'interdiction de certaines variétés ...),

81

- en matière de qualité gustative (date de récolte, taux de sucre, acidité, amidon, fermeté, texture, saveur, autre...),
- en matière de qualité visuelle (calibre, catégorie, épiderme),
- en matière de mode de production, autre : (emballage, conditionnement, chaîne du froid, conservation, date de mise en marché...)

13. Qui assure l'encadrement technique des opérateurs? (il n'y a pas d'encadrement technique, technicien du GDA, de la Chambre d'Agriculture...)
14. Quel est le mode de commercialisation du produit?
Qui vend le produit fini? (Existe-t-il un bureau de commercialisation?
Qui achète le produit fini? Exemple : vendu aux restaurants de luxe.
Existe-t-il une filière particulière pour ce produit?
15. Quelles sont, selon vous, les perspectives d'avenir de ce produit? (va se développer, s'organiser en..., va régresser).
16. Quelle est l'histoire de ce produit (date de naissance, circonstances et causes de la naissance, étapes dans le mode de production/fabrication de ce produit...).
17. Quels liens entretient-il avec les autres productions locales? Exemple : à Laguiole, utilisation de la corne bovine pour faire des manches de couteau.
18. Quelles précisions souhaitez-vous apporter sur le produit?

VI. Liste des outils utilisés en management de la qualité (d'après AFCIQ, 1981)

• Auto-contrôle

Description de l'outil

- L'auto contrôle consiste à fournir à chaque acteur :
 - * ses instructions détaillées : actions de prévention, connaissance de l'objectif à atteindre,
 - * les prescriptions du contrôle lui permettant de vérifier la conformité de son travail,
 - * les moyens nécessaires en temps et matériels,
 - * la formation requise.
- L'auto contrôle consiste à responsabiliser les acteurs en leur donnant tous les moyens pour contrôler leur travail.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- L'auto-contrôle est un moyen :
 - * de concrétiser la volonté de management participatif.
 - * de responsabiliser chaque acteur en lui faisant faire l'essentiel du contrôle auparavant effectué par des contrôleurs.
 - * de mieux maîtriser la qualité en permettant une réaction immédiate au défaut.
 - * d'améliorer la motivation du personnel et de le sensibiliser à la notion de rentabilité.
 - * de réduire les coûts de non-qualité par la détection et correction rapide des défauts.

Les conditions de réussite

- S'assurer que le personnel est capable de le faire intellectuellement et psychologiquement.
- Obtenir l'adhésion du personnel et de l'encadrement. Faire une mise en place progressive.
- Ne pas faire un "super contrôle" derrière l'auto-contrôle, cela reviendrait à leur dire que l'on n'a pas confiance.

• Cartes de contrôle

Description de l'outil

Graphisme sur lequel on représente chacune des valeurs statistiques calculées sur des échantillons successifs.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- Acquérir une plus grande régularité dans les performances d'un processus en mettant en évidence des variabilités de causes identifiables même lorsque le résultat final est encore conforme aux normes admises.
- Détecter et anticiper des dérives de *process* pour prendre les mesures correctives appropriées.
- Connaître de façon objective les performances d'un processus

Les conditions de réussite

Bonnes connaissances statistiques pour la mise en place et l'interprétation.

• Causes-effets

(Diagramme causes-effets, Diagramme d'Ishikawa, Diagramme en arête de poisson, L'arbre des causes)

Description

- Pour un effet donné, c'est une recherche systématique des causes à l'aide d'un graphique arborescent. Elle s'effectue de préférence en groupe.

Démarche :

- 1) Définir clairement l'effet
 - 2) Tracer le diagramme avec les familles de causes choisies.
 - 3) Rechercher en séance de "remue-méninge" les sous-familles et les causes possibles.
- Les 5 familles recommandées (les "5 M") sont le Milieu (Environnement), la Matière (Support), la Main-d'oeuvre (Personnel), le Matériel (Moyen), la méthode (Organisation)

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Recherche systématique de toutes les causes possibles conduisant à un effet donné.

Les conditions de réussite

Choisir judicieusement les familles et sous-familles afin d'éviter les causes ayant plusieurs sous-familles.

• Cercle de qualité

(Groupes de progrès)

Description de l'outil

- Le cercle de qualité est un petit groupe constitué avec des opérateurs pour exécuter volontairement des activités de gestion de la qualité sur les lieux même où travaillent les membres du groupe.
- Fonctionnement d'un cercle :

- * Membres du groupe volontaires appartenant à la même unité de travail
- * Objectif fixé par le groupe
- * Sujet décidé par le groupe
- * Outils de résolution de problèmes
- * Durée non limitée
- * Réunion une fois par semaine
- * Domaine intrafonctionnel

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- Résoudre des problèmes, des dysfonctionnements
- Responsabiliser et motiver les participants et ainsi viser à améliorer la compétitivité de l'entreprise

Les conditions de réussite

La mise en place et le maintien des cercles de qualité exigent :

- * la volonté clairement exprimée de la direction,
- * l'acceptation du principe du management participatif,
- * l'acceptation de l'encadrement,
- * le volontariat des membres,
- * une formation sérieuse des animateurs de cercle,
- * le fonctionnement d'une organisation qualité en tant que soutien.

• COQ : Coût d'Obtention de la Qualité (Mesure de la qualité)

Description de l'outil

- Les COQ sont engagés par l'entreprise pour atteindre et assurer les niveaux de la qualité requis. Ils comprennent les coûts de prévention et d'évaluation et les coûts liés aux défaillances (ou pertes) internes et externes.

Démarche sommaire

- 1) Isoler les coûts de la prévention, ceux de l'évaluation de la qualité, ceux consécutif aux défaillances.
- 2) Enregistrer globalement ces coûts pour connaître leur évaluation sous forme d'indicateurs qui serviront au management à apprécier l'impact des efforts d'amélioration de la qualité.
- 3) Se donner des objectifs globaux et progressifs sur le principe suivant : augmenter les coûts de prévention (investissement) pour diminuer à terme les coûts d'obtention de la qualité (investissement + perte)

Finalité de l'outil - ce que l'on peut attendre

- Focaliser les efforts d'amélioration de la qualité sur le préventif en préférence au correctif,
- Repérer et choisir les priorités d'actions,
- Sensibiliser le personnel en terme de coût.

Les conditions de réussite

Ne pas prétendre être précis et exhaustif car cela conduit à un système lourd à gérer.

Ce système peut parfois être considéré comme concurrent au système de gestion financière classique.

• Cycle de l'action

(Boucle de la qualité, Roue de DEMING, PTCA : Plan To Check Action, Spirale de JURAN)

Description de l'outil

- Le cycle de l'action rappelle que la réalisation parfaite de toute action doit inclure dans l'ordre quatre phases :

- 1/ Se fixer un objectif (outils d'objectif)
- 2/ Préparer l'action (outils de préparation)
- 3/ Réaliser l'action (outils de vérification)
- 4/ Vérifier les résultats (outils de réalisation)

- Le terme du "cycle" (ou roue, boucle) suggère qu'à l'issue de la "vérification" si l'objectif n'est pas atteint, le cycle se déroule une nouvelle fois avec : un nouvel objectif, une nouvelle préparation, réalisation et vérification.

- La plupart des défauts proviennent principalement :

- * l'objectif n'est pas clair, mal défini ou, ce qui revient au même, mal compris par les exécutants.
- * la préparation est insuffisante.
- * un nouveau cycle n'est pas prévu

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Le but du cycle de l'action est d'améliorer l'efficacité de toutes les actions engagées dans l'entreprise.

Les conditions de réussite

Ne pas privilégier une phase au détriment des autres.

• Diagramme de dispersion

(Corrélation -en statistique et analyse de données-, Diagramme de corrélation, Droite de corrélation ou de dispersion, Tableau de corrélation)

Description de l'outil

- Approche intuitive d'une technique statistique, la droite de corrélation.
- Graphique sur lequel on reporte les observations de deux groupes de données.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Etablir l'existence ou non d'une relation et son type, entre deux groupes de données.
Permettre d'expliquer certains phénomènes et de prendre ainsi les mesures appropriées.

Les conditions de réussite

Il faut disposer d'un nombre suffisant de données, prendre garde à la précision et aux conclusions hâtives.

• Formulaires

(Feuilles de relevés, Questionnaires)

Description de l'outil

- Imprimé préenregistré permettant de récolter des données pré-définies.
- Démarche sommaire d'établissement :
 - 1) Identifier les données à recueillir, prévoir une rubrique "observations".
 - 2) Déterminer les personnes chargées de les recueillir.
 - 3) Regrouper logiquement les rubriques pour faciliter la lecture et la saisie.
 - 4) Tenir compte, le cas échéant, de la saisie informatique.
 - 5) Soigner la lisibilité et l'esthétique du formulaire.
 - 6) Faire en sorte que le formulaire soit auto-explicatif.
 - 7) S'il y a plusieurs personnes le remplissant, expliciter le circuit du formulaire.
 - 8) Lui donner un nom qui le situe sans ambiguïté dans le contexte.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Les formulaires ont pour but de recueillir méthodiquement des données.
Ils permettent d'améliorer l'efficacité dans le recueil et l'exploitation de ces données.

Les conditions de réussite

Bonne étude préalable des besoins et du contexte de saisie.

• Groupe de travail

(Cercle de qualité)

Description de l'outil

- Ensemble structuré de 4 à 12 personnes issues ou non du même service qui ont un objectif commun accepté. Le travail en groupe s'effectue dans une salle sous la conduite d'un animateur.
- Démarche sommaire de la conduite d'un groupe de travail :
 - 1) LA PREPARATION.
 - 2) LE TRAVAIL EN SEANCE. L'animateur doit assurer trois fonctions : la production des idées, l'organisation des séances de travail et la régulation du groupe. Le rédacteur assure la mémoire du groupe (pour la prise de notes afin de rédiger le compte-rendu).
 - 3) LE COMPTE RENDU.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- Rassembler une pluralité d'opinions sur un sujet déterminé pour une recherche participative de solutions.
- Permettre une meilleure analyse des problèmes complexes, une amélioration des aptitudes relationnelles du personnel, une meilleure communication.

Les conditions de réussite

- Ce travail ne doit pas se limiter en "séance d'information" faite par le leader.
- Les règles de fonctionnement doivent être bien établies : il doit y avoir un animateur expérimenté et un rédacteur du compte-rendu. Il y a lieu également de prendre garde au mixage des niveaux hiérarchiques.

• Histogramme

(Histogramme de fréquence, Histogramme comparatif, Histogramme cumulé)

Description de l'outil

- Un histogramme est un graphique qui visualise des classes de données suivant leur fréquence.
- Il met en évidence la forme de la distribution, l'amplitude des extrêmes mais ne fait pas apparaître les tendances ni l'origine des causes d'un phénomène observé.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Mettre sous forme graphique la distribution d'un ensemble de mesures permet d'évaluer la forme de distribution, la moyenne et ainsi de surveiller les caractéristiques d'un processus, de présenter des données...

Les conditions de réussite

Bon choix de l'échantillonnage, système de mesure approprié, représentation graphique claire.

• Indicateurs

Description de l'outil

- Un indicateur est une variable qui peut être brute ou être le résultat, le plus souvent numérique, d'un traitement (calcul, mesure, quantification) appliqué à des données réputées caractéristiques du domaine observé.
- Un indicateur doit être :
 - * significatif du domaine à estimer,
 - * issu de données fiables,
 - * suivi à intervalles réguliers,
 - * facile à mettre en oeuvre,
 - * être accepté par le personnel directement concerné.
- Pour l'interpréter et communiquer les résultats, il faut :
 - * connaître sa précision.
 - * faciliter sa lecture (représentation graphique, courbe, histogramme)

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Les indicateurs permettent d'évaluer et de suivre et ainsi prendre au plus tôt les dispositions nécessaires.

Les conditions de réussite

- Avoir peu d'indicateurs, ne pas en changer constamment,
- Prendre garde aux interprétations hâtives,
- Les élaborer pour les opérationnels concernés et avec eux.

• Maîtrise Statistique des processus

(SPC : *Statistic Process Control*), Maîtrise (contrôle) Statistique des procédés de Fabrication, Suivi du procédé)

Description de l'outil

- La SPC part de l'idée qu'il faut utiliser le contrôle des produits pour suivre le processus afin de le maîtriser.
- L'outil essentiel utilisé est la carte de contrôle, la démarche de mise en place consiste à :
 - * sensibiliser le personnel à la mise en place des cartes de contrôle,
 - * recenser les caractéristiques du produit et les paramètres correspondants du processus.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- A partir du contrôle des produits, contrôler les paramètres influents du processus pour le maîtriser.
- Faire des économies substantielles sur le contrôle classique, les non conformités et la maintenance.

Les conditions de réussite

Eviter de faire ingurgiter les théories statistiques aux opérationnels.

• Pareto

(Diagramme ou analyse de Pareto, Loi des 80/20)

Description de l'outil

L'outil se présente sous forme graphique afin de faire apparaître les faits les plus importants.

DEROULEMENT :

- 1) Etablir la liste des faits.
- 2) Valider - Quantifier l'importance de chacun d'eux.
- 3) Faire la somme des valeurs obtenues puis calculer pour chacune d'elles, sa part, en %.
- 4) Classer les % obtenus par valeurs décroissantes.
- 5) Tracer le graphique des valeurs cumulées.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Déterminer l'importance relative de différents faits et ainsi déterminer les ordres de priorité.

Les conditions de réussite

S'assurer du bon choix de la classification des faits, du type de valeur (en nombre de défauts ou en coûts?)

• QQQQCP

Description de l'outil

Mettre en question un "SUJET" en se demandant :

QUOI (objet : nature, quantité), qu'est-ce que c'est? que fait-on?

QUI?	(caractéristique, nombre), qui est concerné?
OU?	(lieu) déplacement
QUAND?	quand est-ce fait? durée, fréquence.
COMMENT?	(matériel, matière, méthode), comment le fait-on?
POURQUOI?	(finalité du sujet), question qui logiquement doit être posée en premier
COMBIEN?	(nombre et/ou coûts)

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Permet d'obtenir les éléments pour décrire une situation et permet d'anticiper la plupart des questions posées des participants.

Les conditions de réussite

Ne pas omettre le "POURQUOI" dont la réponse détermine la pertinence de cette investigation.

• Remue-méninge

(un *Brainstorming* ou tempête dans les cerveaux)

Description de l'outil

- Le remue-méninge repose sur le principe de l'auto-émulation au sein d'un groupe.

- Les séances de remue méninge se déroulent selon des règles précises :

- * aucune critique des idées émises,
- * pas de discussion, sauf pour préciser une idée,
- * les idées farfelues sont bien venues,
- * une seule idée par personne à la fois,
- * chacun s'exprime à tour de rôle,
- * toutes les idées sont écrites au tableau,
- * quand on n'a pas d'idée, on dit "je passe".

- Le travail s'effectue en quatre phases

- * rappel du thème,
- * collecte des idées,
- * regroupement,
- * validation.

- Cet outil est utilisé pour la recherche de problèmes, d'idées, de causes, de solutions...

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Le "remue-méninge" a pour but de produire aisément et dans des conditions stimulantes un grand nombre d'idées sur un thème donné. Il favorise la créativité des participants et permet ainsi de faire surgir des idées nouvelles.

Les conditions de réussite .

- Pas plus de 12 participants. Faire respecter les règles.
- Maintenir une ambiance agréable et détendue.

• Résolution de problèmes

Description de l'outil

En groupe ou en travail individuel, la démarche généralement adoptée comporte 9 étapes :

- 1) Choisir un sujet
- 2) Poser le problème
- 3) Rechercher les causes
- 4) Rechercher toutes les solutions
- 5) Définir les critères de choix de solutions
- 6) Choisir une des solutions
- 7) Mettre en oeuvre
- 8) Mesurer et contrôler
- 9) Standardiser.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

Résoudre méthodiquement un problème et permet un consensus sur le choix de la solution

Les conditions de réussite

- Cet outil nécessite un animateur ayant une bonne maîtrise de l'animation de groupe et respectant les étapes.
- Eviter d'employer le terme de "problème" et considérez-les plutôt comme des opportunités d'amélioration.

• Tableau de bord qualité

Description de l'outil

- Le tableau de bord qualité est une visualisation graphique de l'évolution des indicateurs qui caractérisent la qualité.

- Démarche sommaire :

- * choisir les indicateurs qui caractérisent le mieux la qualité et la périodicité des mesures,
- * mettre en place la saisie et le traitement des données,
- * se fixer pour chaque indicateur un niveau de performance à atteindre,
- * effectuer les graphiques (faire apparaître clairement le niveau à atteindre),
- * périodiquement : faire un rapport clair et synthétique et faire connaître les graphiques,
- * renouveler les niveaux de performance en fonctions des résultats acquis.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- Le tableau de bord qualité est un instrument de management qui permet de :

- * visualiser l'évolution des actions qualités de l'entreprise,
- * détecter à temps toute anomalie,
- * analyser le passé pour mieux prévoir l'avenir,
- * mesurer les progrès en matière de qualité.

Les conditions de réussite

- S'assurer régulièrement de la pertinence des indicateurs. Renouveler les objectifs quand ils ont été atteints.

• Zéro écart

Les cinq zéros olympiques : zéro défaut, zéro délai, zéro panne, zéro stock, zéro papier), PPM (Partie Par Million)

Description de l'outil

- Démarche sommaire :

- * définir "l'objet mesuré", l'unité de mesure et la fréquence, (celle-ci peut être irrégulière),
- * fixer un objectif à atteindre associé à cet objet,
- * établir un graphique montrant clairement l'évolution de la mesure,
- * communiquer régulièrement ce graphique aux personnes directement concernées.

Finalité de l'outil - ce que l'on peut en attendre

- Permet, à partir d'une situation donnée qui peut être insatisfaisante, de suivre l'évolution, de mesurer les progrès...
- Le zéro écart permet une plus grande sensibilisation aux résultats obtenus et à leur dérive par rapport aux objectifs.

Bibliographie

- ALAVOINE-MORNAS (F.). - **Enquête sur la promotion des fruits et l'information du consommateur.** - Aix-en-Provence : Centre d'Etudes du Machinisme Agricole du Génie Rural, des Eaux et Forêts (CEMAGREF), juin 1991. - 20 p.
- ARMBUSTER (W. J.) and JESSEE (D.). - **Fruit and Vegetable Marketing Orders.** - Michigan State University, East Lansing : The Cooperative Extension Service, 1984. - 8 p.
- ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION (AFNOR) Paris. - **Agro-alimentaire. Pour une stratégie de normalisation.** - Paris : AFNOR, 1991. - 81p.
- ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION (AFNOR) Paris. - **Gérer et assurer la qualité.** 3ème éd. - Paris : AFNOR, 1989.
- ASSOCIATION FRANCAISE POUR L'ASSURANCE DE LA QUALITE (AFAQ) Paris. - **Le Certificat AFAQ : l'assurance de la qualité.** - Paris : AFAQ, 1992.- 20 p.
- ASSOCIATION FRANCAISE POUR LE CONTROLE INDUSTRIEL ET LA QUALITE (AFCIQ) Paris. - **Le guide des coûts relatifs à la qualité.** - Paris : AFNOR, 1981. -
- ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DES FRUITS ET LEGUMES FRAIS (INTERFEL) Paris. - **Les fruits et légumes aujourd'hui.** - Paris : INTERFEL, 1992. - 19 p.
- ASSOCIATION NATIONALE DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES (ANIA) Paris. - **L'industrie agro-alimentaire, statistique 1991.** - Paris : ANIA, [s. d.].
- ASSOCIATION SUISSE POUR LA QUALITE (ASPQ) Berne. - **Les coûts de la qualité.** - Berne : ASPQ, 1978.
- AULAGNIER (M.). - **La production de pêches de qualité gustative supérieure : première approche technico-économique à partir d'une enquête auprès de producteurs.** - In *Informations Techniques du CEMAGREF*, n°85, note 6, mars 1992. - 8 p.
- AVRIL (P). - **Le pilotage de l'incertain dans la distribution.** - Paris : Editions d'Organisation, 1989. - 236 p.
- BADOUIN (R.). - **L'analyse économique du droit productif en agriculture.** - In *Cahier Sciences humaines*, n° 23 (3-4), 1987, pp. 357-375.
- BAGWELL (K.) and RIORDAN (M. H.). - **High and Declining Prices Signal Product Quality.**- In *American Economic Review*, vol. 81, n°1, 1991. - p. 224-239.
- BERANGER (C.). - **Qualité et développement agricole.** - [s. l] : Institut national de la Recherche Agronomique (INRA), 1992. - 5 p. (Communication au séminaire "Qualité des Produits, Territoires et Développement", La Roque d'Anthéron : INRA-SAD, 22-25 juin 1992).
- BERNILLON (A). et CERUTTI (O.). - **Les outils du management de la qualité.** - Paris : Les Editions d'Organisation, 1989. - 31 p. - (Col. mémentos-éo).
- BOUQUERY (J. M.). - **Qualités des produits alimentaires : discours et réalités.** - Paris : Agriculture Nutrition Développement (AND), 1991. - (intervention au colloque "Qualités des Produits Alimentaires : Discours et Réalités", Société Française d'Economie Agro-Alimentaire (SFEA), Nantes, 5-6 décembre 1991).
- BOURGEOIS (L.) - **La qualité : une nécessité vitale pour l'économie de l'agriculture française.** - Paris : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA), 1992. - 5 p. - (Communication au séminaire "Qualité des Produits, Territoires et Développement", Institut National de La Recherche Agronomique (INRA), La Roque d'Anthéron, 22-25 juin 1992).

- BOUSSARD (J. M.). - **Economie de l'agriculture**. - Paris : Economica, 1987. - 310 p. - (Coll. économie agricole et agro-alimentaire).
- BOYER (L.) et EQUILBREY (N.). - **Histoire du management**. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1990. - 190 p.
- BREMONT (J.) et GELEDAN (A.). - **Dictionnaire des théories et mécanismes économiques**. - Paris : Hatier, 1984. - 475 p.
- BROSSET (F.), MONTGOLFIER (M.) de et PICOT (V.). - **Diagnostic du secteur coopératif fruits et légumes dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur**. - Pélissanne : Fédération Régionale des Coopératives Agricoles (FRCA), 1987. - 103 p.
- CASABIANCA (F.), SAINTE MARIE (C.) de, SANTUCCI (P. M.), VALLERAND (F.) et alii. - **Maîtrise de la qualité et solidarité des acteurs. La pertinence des innovations dans les filières d'élevage en Corse**. - Corte : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1992. - (Communication au séminaire "Qualité des Produits, Territoires et Développement", Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), La Roque d'Anthéron, 22-25 juin 1992).
- CATHELAT (B. et M.). - **Panorama des styles de vie 1960-90**. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1991. - 40 p. - (Coll. mémentos-eo).
- CAZEAUX (P.). - **Promotion des fruits de qualité gustative contrôlée**. - Aix-en-Provence : Centre d'Etudes du Machinisme Agricole du Génie Rural, des Eaux et Forêts (CEMAGREF), 1992. - 92 p. - (mémoire de fin d'études ESITPA).
- CENTRE D'ETUDES DU MACHINISME AGRICOLE DU GENIE RURAL, DES EAUX ET FORETS (CEMAGREF) Anthony. - **La qualité gustative des fruits**. - CEMAGREF et France. Ministère de L'Agriculture, Direction Générale de L'Alimentation (DGAL), 1988. - 19 p.
- CENTRE INTERNATIONAL DES HAUTES ETUDES AGRONOMIQUES MEDITERRANEENNES INSTITUT AGRONOMIQUE MEDITERRANEEN DE MONTPELLIER (CIHEAM-IAMM) Montpellier. - **Les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux**. - Montpellier : CIHEAM-IAMM, 1987. - 770 p. - (AGRODATA)
- CENTRE INTERNATIONAL DES HAUTES ETUDES AGRONOMIQUES MEDITERRANEENNES INSTITUT AGRONOMIQUE MEDITERRANEEN DE MONTPELLIER (CIHEAM-IAMM) Montpellier. - **Les cent premiers groupes agro-industriels mondiaux**. - Montpellier : CIHEAM-IAMM, 1980. - 368 p. - (AGRODATA)
- CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES (CTIFL) Paris. - **Perspectives d'évolution du stade de gros en fruits et légumes**. - Avignon : CTIFL, 1990. - 89 p. - (tome I).
- CENTRE TECHNIQUE INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES (CTIFL) Paris et OFFICE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES ET DE L'HORTICULTURE (ONIFLHOR) Paris. - **Le baromètre pomme : image et usages**. - Paris : CTIFL et ONIFLHOR, juin 1990. - 164 p.
- CHALMERS (A.). - **La fabrication de la science**. - Paris : La découverte, 1991. - 165p.
- CHAMBERLIN (E. H.). - **The Theory of Monopolistic Competition**. - Cambridge : Harvard University Press, 1933. - 314 p.
- CHEVALIER (F.). - **Cercles de qualité et changement organisationnel**. - Paris : Economica, 1991. - 248 p.
- COLLIGNON (E.) et WISSLER (M.). - **Qualité et Compétitivité des Entreprises : du diagnostic aux actions de progrès**. 2ème éd. - Paris : Economica, 1988. - 282 p.

- COLLIGNON (E.). - **Management et gestion de la qualité en Europe**. - Paris : Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), 1987. - (2 tomes).
- COLLINS (T. M.) et DOORLEY (T. L.). - **Les alliances stratégiques**. - Paris : InterEditions, 1992. - 387 p.
- COMITE ECONOMIQUE AGRICOLE DES FRUITS ET LEGUMES (CEAFL) Avignon. - **Assemblée générale**. - Avignon : CEAFL, 1991. - 170 p.
- COTTET (P.) et PACHE (G.). - **La maîtrise logistique comme source de pouvoir dans le canal de distribution**. - In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n°18, janvier 1991. - p. 13-18.
- CREYSEL (P.). - **Critères pour une normalisation**. - In *RIA*, n° 449, du 8 au 16 octobre 1990. - p. 32-34
- DE KLEIN (E. H.). - **Application of the PORTER Methodology in Analysing the Competitive Advantage of Horticultural Branches**. - In *Acta Horticulturae*, vol. 340, 1993. - pp. 57-8.
- DELORD (B.) et LACOMBE (P.). - **La multi-activité des agriculteurs, conjoncture ou structure**. Montpellier : INRA et ENSAM, 1981. - 15 p. - (Communication au Colloque National de l'Association des ruralistes français, L'Isle d'Abeau-Bourgoin Jallieu).
- DUBOIS (P.-L.) et JOLIBERT (A.). - **Le marketing : fondements et pratiques**. - Paris : Economica, 1989. - 676 p. - (Série Politique générale, Finance et Marketing).
- FOURTOU (J. R.). - **Préface**. - extrait de PME-PMI : la démarche qualité, 2ème éd. par l'ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION (AFNOR) Paris. - Paris : AFNOR, 1992. - 327 p.
- FRANCE. MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET, DIRECTION GENERALE DE L'ALIMENTATION (DGAL). - **Fruits et légumes et pommes de terre 1991-1995 : plan sectoriel**. - Paris : DGAL, [s. d.]. - 37 p.
- FRANCE. MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL, DIRECTION DE LA PRODUCTION ET DES ECHANGES, SERVICE DES NOUVELLES DES MARCHES (SNM). - **Bilan annuel 1992 : fruits et Légumes, région Sud-Est**. - Paris : SNM, 1992.
- GARVIN (D. A.). - **What does "Product Quality really means?"** - In *Sloan Management*, 1984. - p. 25-43.
- HEINZ (W.). - **Modèles d'entreprises et conventions de qualité : les entreprises de Collecte-Stockage sur le marché du blé**. - Paris : Institut National d'Agronomie de Paris-Grignon (INAPG), 1992. - 289 p. - (thèse).
- HERMEL (P.). - **Qualité et management stratégique : du mythique au réel**. - Paris : Les Editions d'Organisation, 1989. - 160 p. - (Coll. Campus Entreprise Université).
- IMAI (M.). - **KAIZEN, la clé de la compétitivité japonaise**. Paris : Eyrolles, 1989. - 272 p.
- INSTITUT DU COMMERCE ET DE LA CONSOMMATION (ICC) Paris. - **L'adaptation du commerce aux attentes des consommateurs**. - Paris, ICC, 1985.
- INSTITUT DU COMMERCE ET DE LA CONSOMMATION (ICC) Paris. - **Le commerce et l'information du consommateur. La qualité dans le commerce. Du service, au service du client**. Paris : ICC, décembre 1991. - 103 p.
- ISHIKAWA (K.). - **La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques**. - Paris : Dunod, 1984. - 242 p.
- JARROUX (B.) et PORET (S.). - **Vers une nouvelle politique de commercialisation du fruit de Haute-Provence : Les difficultés de la filière fruits dans les Alpes de Haute-Provence. Mythe ou réalité?** - Paris : Institut National d'Agronomie de Paris-Grignon (INAPG), 1986. - 67 p.

JOFFRE (P.). - **Différenciation du produit.** - Extrait de Encyclopédie de Gestion, par P. JOFFRE et Y. SIMON Paris : Economica, 1989. - p. 840-850.

JURAN (J. M.), GRZYNA (F. M.) and BINGHAM (R. S.). - **Quality Control Handbook.** - New York : Mc Graw Hill, 1974.

KAPFERER (J. N.) et THOENIG (J. C.). - **La marque.** - New York : Mc Graw Hill, 1989. - 384 p.

KOTLER (P.) et DUBOIS (B.). - **Marketing Mix.** 6ème éd. - Paris : PubliUnion, 1988. - 741 p.

LAMBLIN (J. J.). - **Le Marketing stratégique.** - New York : Mac Graw Hill, 1991. - 455 p.

LANCASTER (K. J.). - **Consumer Demand : A New Approach.** - New York : Columbia University Press, 1971.

LASSAUT (B.) et SYLVANDER (B.). - **La qualité : un enjeu économique d'importance croissante sur le marché des produits agro-alimentaires.** - Extrait de la qualité des produits alimentaires par MULTON (J.). - Paris : Lavoisier, 1985. - p. 29-46. - (Coll. Sciences et Techniques Agro-Alimentaires).

LAURET (F.) et PEREZ (R.). - **Meso-analyse et économie agro-alimentaire.** - In *Economies et Sociétés* (Cahiers de l'OISMEA), n° AG/21, octobre 1992. - 16 p. - (série "Développement agro-alimentaire").

LAURET (F.). - **Complémentarité et concurrence entre les divers sous-systèmes de production et de distribution des fruits et légumes.** - Montpellier : INRA, 1972. - 16 p. - (communication au 3ème rencontre internationale d'Economie Horticole, Wageningen, Pays-Bas, 24-29 septembre 1972).

LE DUFF (R.). - **Analyse de système.** - Extrait de Encyclopédie de gestion par P. JOFFRE et Y. SIMON. - Paris : Economica, 1989. - p. 125-162. - (tome 1).

LEPRETTE (R.). - **L'interprofession une chance pour l'Europe des fruits et légumes.** Paris : INTERFEL, 1992. - 5 p. - (Communication au XIIème Symposium International d'économie Horticole, Montpellier, 7-11 septembre)

MAHE DE BOISLANDELLE (H.). - **Gestion des Ressources Humaines dans les PME.** - Paris : Economica, 1992. - 322 p.

MALASSIS (L.). - **Economie agro-alimentaire.** - Paris : Cujas, 1979. - 437 p. - (tome I, Economie de la consommation et de la production alimentaire).

MALASSIS (L.) et PADILLA (M.). - **Economie agro-alimentaire.** - Paris : Cujas, 1896. - 449 p. - (tome III, L'économie mondiale).

MALASSIS (L.). - **Systèmes agro-alimentaires et équilibre alimentaire.** - Montpellier : Centre International des Hautes Etudes Agronomiques-Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (CIHEAM-IAM), 1991.

MARCHESNAY (M.). - **L'analyse stratégique appliquée à la petite entreprise agricole.** Montpellier : Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), 1992. - 13 p.

MARCHESNAY (M.). - **La mercatique de la petite entreprise.** - In : *revue internationale PME*, vol. 1 n°3-4, 1988. - pp. 259-76.

MARCHESNAY (M.). - **Le management stratégique de la PME.** - Montpellier : Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI), 1992. - 33 p.

MARCHESNAY (M.). - **Le management stratégique.** Extrait de PME "bilan et perspectives" - Canada, 1993. - (à paraître).

MERAL (G. J.). - **L'agrégation et la preuve de la qualité.** - Extrait de la qualité des produits alimentaires, politiques, incitations, gestion et contrôle par MULTON (J.). - Paris : Lavoisier, 1985. - p. 363-9. - (Coll. Sciences et Techniques Agro-Alimentaires).

MINTZBERG (H.). - **Structure et dynamique des organisations.** - Paris : Les Editions d'Organisation, 1989. - 434 p.

MONTIGAUD (J.-C.). - **Les filières fruits et légumes et la grande distribution : méthodes d'analyse et résultats.** Montpellier : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1989. - 86 p. - (Communication au Xème Séminaire Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), 11-15 septembre 1989, Montpellier).

MONTIGAUD (J.-C.). - **Filières et firmes agro-alimentaires : le cas des fruits et légumes transformés.** - Montpellier : facultés de droit et des sciences économiques, 1975. - 336 p. - (2 tomes, thèse).

MONTIGAUD (J.-C.). - **Gestion du secteur agro-alimentaire par le "marché": le cas de l'Europe Occidentale.** - Montpellier : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1991. - 11 p. - (Communication au séminaire "l'Entrepreneur et le Management des Entreprises du Complexe Agro-Industriel, Vaskhnil-Yalta, 8-14 décembre 1991).

MONTIGAUD (J.-C.). - **Les cadrans fruits et légumes de la France du Sud.** - Montpellier : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1988. - 17 p.

MORVAN (Y.). - **Fondements d'économie industrielle.** 2ème éd. - Paris : Economica, 1992. - 639 p.

MOURZELAS (M.). - **PME-PMI agro-alimentaire et management de la qualité : étude exploratoire.** - Montpellier I et II, 1993. - (Mémoire de DEA sciences de Gestion).

NGUYEN (N.) et MARCHESNAY (M.). - **L'utilisation des indices de qualité dans les services : le cas des agences de voyage.** - In *Revue internationale PME*, vol. 3, n°2, 1990. - pp. 231-48.

OFFICE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES ET DE L'HORTICULTURE (ONIFLHOR) Paris. - **Bilan de la production des fruits et légumes frais en 1992.** - Paris : ONIFLHOR, 1993. - 21 p.

OFFICE NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DES FRUITS ET LEGUMES ET DE L'HORTICULTURE (ONIFLHOR) Paris - **Bilan des échanges extérieurs des fruits et légumes frais en 1992.** - Paris : ONIFLHOR, 1993.

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE) Paris. - **La normalisation des fruits et légumes : aspects techniques et économiques.** - Paris : OCDE, 1970. - 117 p.

OZEKI (K.) et ASAKA (T.). - **Les outils de la qualité.** - Paris : AFNOR, 1992. - 240 p. - (Coll. gestion).

PAVIE-LATOURE (B.). - **La compétitivité par la qualité.** - In *Revue Française de Gestion*, 1985.

PEREZ (R.). - **Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes agro-alimentaires.** - In *Economies et Sociétés*, vol 23, n°2, juillet 1989. - 17 p.

PERIGORD (M.) et FOURNIER (J. P.). - **Dictionnaire de la qualité français-anglais.** Paris : Association Française de Normalisation (AFNOR), 1993. - 351 p.

PERIGORD (M.). - **Réussir la qualité totale.** Paris : Editions d'Organisation, 1990. - 371 p. (Coll. management 2000).

PERNIN (J. L.). - **Conventions de qualité et coopération entre firmes autonomes : le concept de réseau Technico-Economique.** - Toulouse : Université des Sciences Sociales, 1992 (Communication au colloque "la

Qualité dans l'Agro-Alimentaire : Questions Economiques et Objets Scientifiques", Société Française d'Economie Rurale (SFER), Paris, 26 et 27/10/92).

PIETTRE (A.) et REDSLOB (A.). - *Pensée économique et théories contemporaines*. 8ème éd. - Paris : DALLOZ, 1986. - 586 p. - (Précis DALLOZ).

PORTER (M. E.). - *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. - Paris : InterEditions, 1986. - 647 p.

PORTER (M. E.). - *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : Economica, 1993. - 647p.

POWERS (N. J.). - *Federal Marketing Orders for Horticultural Crops*. - In : *Agriculture Information Bulletin* (USA), n°50, March 1990. - 16 pp.

PROBST (G. J. B.) et ULRICH (H.). - *Pensée globale et management : résoudre les problèmes complexes*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1988. - 314 p.

PROBT (J. A.), CASABIANCA (F.), CASALTA (E.) et VALLEYRAND (F.). - *La certification des produits, un levier de développement de l'élevage*. Corte : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1992. - 8 p. - (Communication au séminaire "Qualité des Produits, Territoire et Développement", INRA, 24-25 juin 1992).

PROD'HOMME (1991) - *Le marketing de la qualité. I L'hypermarché peut et doit mieux faire*. In *Points de vente* n°413, 6-12 mars 1991. - p. 18-19.

RAJAUD (Y.). - *La qualité quotidienne individuelle*. In *Revue Française de Gestion*, 1988.

RASTOIN (J. L.). - *Cours d'économie industrielle*. - Montpellier : Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie (ENSA), 1990.

RAUCH (J.). - *Hidden in the Grocery Bag*. - In *National Journal*, 10 March 1987. - p. 2479-2483.

RAYMOND (G.). - *Le concept de qualité : une évaluation empirique des éléments d'information de la qualité d'un produit agro-alimentaire*. - Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1987. - 431 p. - (thèse de doctorat de 3ème cycle).

ROJOT (J.). - *Théorie des organisations*. - Extrait de Encyclopédie de gestion par P. JOFFRE et par Y. SIMON. - Paris : Economica, 1989. - p. 2927-2947.

SABINO (J.). - *Contribution de l'acheteur aux innovations : le cas de la IVe gamme fruits et légumes frais*. - Université des Sciences Sociales de Grenoble II, 1980. - (mémoire de DESS de management de la fonction achat).

SAVALL (H.) et ZARDETT (V.). - *Maîtriser les coûts cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*. - Paris : Economica, 1987. - 334 p.

SENECHAL (F.). - *Analyse et dynamique d'évolution de la filière des produits biologiques en Californie*. Université de Montpellier I et Ecole National Supérieur d'Agronomie de Montpellier (ENSAM), 1992. - 49 p. - (mémoire de DEA économie du développement agricole, agro-alimentaire et rural).

SILGUY (C.) de. - *L'agriculture biologique*. - Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 1985. - (Coll. Que sais-je?, 2632).

STEENKAMP (J.-B. E. M.). - *Product Quality*. Hollande : Van Gorcum, 1989. - 273p.

SYLVANDER (B.). - *L'utilisation du concept de "qualité" dans la gestion et le management des entreprises et des secteurs*. - Toulouse : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1991.

(intervention au colloque "Qualité des Produits Alimentaires : Discours et Réalités", Société Française d'Economie Agro-Alimentaire (SFEA), 5-6 décembre 1991).

SYLVANDER (B.). - *La qualité du consommateur final au producteur. la construction sociale de la qualité : des produits aux façons de les produire*. - Toulouse : Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), 1992. - (intervention au séminaire "Qualité des Produits, Territoire et Développement", INRA, La Roque d'Anthéron, 22-25 juin 1992).

SYLVANDER (B.). - *Les stratégies institutionnelles de qualité dans le secteur agro-alimentaire*. Institut des Sciences Sociales, Université de Toulouse-Mirail, juin 1989.

SYLVANDER (B.). - *Tendances futures*. - Toulouse : Institut national de Recherche Agronomique (INRA), 1993. - 39 p. (Communication au séminaire "La Calidad en la Comercializacion de Productos Agroalimentarios.- Zaragossa, Centre International des Hautes Etudes en Agriculture Méditerranéennes (CIHEAM), 8-18 March 1993).

TARONDEAU (J.-C.). - *Stratégie industrielle*. - Paris : Vuibert Gestion, 1993. - 424 p.

TELLIS (G. J.) and GAETH (G. J.). - *Best Value, Price-Seeking and Price Aversion: the Impact of Information and Learning on Consumer Choice*. In *Journal of Marketing*, vol. 54, 1990. - p. 34-45.

THIETART (R. A.). - *La stratégie d'entreprise*. 27ème éd. - New York : Mc Graw Hill, 1990. - 247p.

TIMBAL-DUCLAUX (L.). - *Motiver à la qualité : quel est le secret?* Extrait de la qualité dans le commerce par l'Institut du Commerce et de la Consommation (ICC) Paris, 1992. - p. 123-128.

TRIMOUILLE (A.). - *Les stratégies qualité dans la filière fruits et légumes : l'exemple de la pomme*. - Montpellier I, 1992. - 81 p. - (Mémoire de DEA économie rurale, agricole et agro-alimentaire).

VALESCHINI (E.). - *Economic Uncertainty and Transformation of the Contract Economy in the Vegetable Processing Sector*. - In *Acta Horticultura*, n° 340, 1993. - p. 341-342.

VALLET (G.). - *Techniques d'Analyse de Projet*. - Paris : Dunod, 1992. - 161 p.

ZEPP (G.) and POWERS (N.). - *Fruit and Vegetable Marketing Orders*. In *National Food Review*, January-March, 1990. - p. 72-79.

**Les couples produit/territoire et le management de la
qualité : application aux entreprises du secteur fruits et
légumes frais**

Table des matières

	page
Sommaire	3
Introduction	5
I. Intérêt du sujet	5
1. La qualité, un thème d'actualité	5
2. L'importance et la fragilité du secteur fruits et légumes frais	6
3. La compétitivité du couple produit/territoire	7
4. La proposition d'un outil de gestion de la qualité	7
II. Résultats escomptés et problématique	7
1. Les logiques d'action des groupes alimentaires	8
2. Les facteurs de pouvoir	8
3. Les territoires	9
III. Méthodologie	10
1. Les hypothèses de travail	10
2. L'étude empirique	10
3. Présentation du plan	10
Chapitre I. Construire le couple produit/territoire	11
I. Qualité, territoire et fruits et légumes	11
1. Généralisation des démarches qualité	11
A. La qualitique	14
a. Le cahier des charges	14
b. Les coûts	14
c. La qualité	15
d. La certification	17
B. Qualité et gestion	19
2. Qualité et facteurs de pouvoir dans les fruits et légumes	21
3. Les territoires	28
Conclusion : les synergies qualité, territoire et fruits et légumes	32
II. Le couple produit/territoire	34
1. Les hypothèses	34
A. L'entreprise	35
a. Le bilan d'entreprise	35

b. Les logiques d'action	37
B. L'alliance des entreprises	38
a. Le bilan de l'alliance	38
b. Les logiques d'action	39
C. Le produit	40
D. L'environnement	42
2. Le cadre d'analyse	44
A. La recherche-action	44
B. Le mode d'intervention du CEMAGREF	45
Conclusion : l'analyse stratégique du couple produit/territoire	46
Conclusion sur l'étude théorique	47
 Chapitre II. Décrire des couples produit/territoire dans leur diversité	49
 I. Qu'est-ce qu'un couple produit/territoire?	
L'analyse de 13 couples en fruits et légumes	49
1. Présentation des objectifs	49
2. Résultats du questionnaire	50
A. Les clients	50
B. Les concurrents	51
C. Le mode de gestion de l'alliance	51
a. Présentation du produit	51
b. Les entreprises participantes	52
c. Le cahier des charges produit	52
d. Les ressources mises en commun	53
- Les ressources en production	53
- Les ressources en marketing	54
* Atouts du produit	54
* Handicaps du produit	55
- Les ressources en finances	56
- Les ressources en personnel	56
Conclusion : généralisation sur le couple produit/territoire	56
 II. Comment construire un couple produit/territoire?	
L'exemple de "pomme(s) des Alpes"	57
1. L'environnement du produit générique pomme	57
A. Les clients	59
a. Les consommateurs	59
b. Les acheteurs	59
B. Les entreprises productrices de pommes	59
C. Les entrants potentiels	60
D. Les produits de substitution	60
2. La volonté de différenciation selon les couples produit/territoire	61
A. La production : les entreprises des Alpes de Haute-Provence et Hautes-Alpes	61
* Atouts du produit	62
* Handicaps du produit	62
B. Les clients	63
C. Les concurrents	64
D. Proposition de scénarii	64
Conclusion sur le cas "pomme(s) des Alpes"	65

Conclusion sur les études empiriques	66
 Conclusion	67
 Annexes	69
I. Liste des abréviations	69
II. Liste des tableaux, schémas et cartes	71
III. Liste des personnes contactées	73
IV. Glossaires	75
1. La qualité	75
2. Les signes de la qualité	78
3. Glossaire général	79
V. Questionnaire : qu'est-ce qu'un couple produit/territoire	80
VI. Liste des outils utilisés en management de la qualité	82
 Bibliographie	89
 Table des matières	97

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
Série "Thèses & Masters"

Numéros parus

- 1/ **Fernandez Canadas (Priscilla)**, 1987.- *Les importations de céréales pour l'alimentation animale en Espagne : l'impact de l'entrée dans la CEE.*- 135 p.
- 2/ **Koutsou (Stavriani)**, 1988.- *Impact de l'émigration sur les systèmes agraires et le marché foncier (Etude comparative de deux villages de la Thrace du Nord-Est de la Grèce).*- 102 p. + ann.
- 3/ **Bokias (Efthimios)**, 1988.- *Le marché des oléagineux en Grèce : enjeux et perspectives.*- 89 p. + ann.
- 4/ **Brum (Argemiro Luis)**, 1988.- *L'évolution et les tendances du marché du soja. Le rôle de la CEE.*- 189 p. + ann.
- 5/ **Deybe (Daniel)**, 1989.- *Politiques agricoles et érosion des sols en Argentine : une méthodologie pour leur analyse.*- 95 p.
- 6/ **Vicien (Carmen)**, 1989.- *Les modèles de simulation comme outil pour la construction de fonctions de production : une application à la mesure de l'efficacité de la production agricole.*- 133 p.
- 7/ **Brunschwig (Gilles)**, 1990.- *Systèmes d'élevage extensif d'altitude dans les Andes Centrales du Pérou.*- 368 p. (200 FF)
- 8/ **Bravo (Gonzalo)**, 1990.- *Méthodes d'appréhension de la diversité d'exploitations agricoles (propositions pour un renouvellement de la démarche suivie à l'INTA, Argentine).*- 96 p.
- 9/ **Dorado (Guillermo)**, 1990.- *Fonctionnement technico-économique et gestion de l'exploitation agricole dans une perspective de développement (propositions théoriques et méthodologiques pour la région pampéenne de l'Argentine).*- 82 p. + ann.
- 10/ **Segre (Andrea)**, 1990.- *Dynamique de la consommation et du système agro-alimentaire italien.*- 207 p.
- 11/ **Malorgio (Giulio)**, 1990.- *Etude comparée des résultats technico-économiques de la production spécialisée de viande bovine dans deux zones difficiles française et italienne.*- 112 p.
- 12/ **Ait-Alhayane (Khadija)**, 1990.- *Les représentations du désert et de la désertification en Afrique du Nord.*- 87 p.
- 13/ **Soulé (Bio Goura)**, 1992.- *Echanges frontaliers de produits agro-pastoraux et dynamisme du monde rural en pays Gourma (Burkina-Faso - Ghana - Togo).*- 113 p.
- 14/ **Perucca (Clorinda)**, 1992.- *Diagnostic paysager des systèmes de production paysans de la province de Misiones-Argentine.*- 133 p.
- 15/ **Farolfi (Stefano)**, 1992.- *Dynamique de la disponibilité et de la consommation alimentaire dans les pays de l'Europe de l'Est : le cas de la Pologne.*- 170 p.
- 16/ **Ladjili (Khaled)**, 1992.- *Hydraulique paysanne - hydraulique étatique : économie de l'agriculture irriguée au Cap-Bon (Tunisie).*- 252 p.
- 17/ **Blaskovic (Hana)**, 1992.- *Une analyse du système de production agricole socialisé dans la région continentale de la Croatie et les possibilités de réorganisation : tentative d'utilisation des modèles.*- 130 p.
- 18/ **Luzietoso (Nguala)**, 1992.- *Les enjeux du développement agricole au Zaïre : modernisation et transformation des sociétés lignagères dans la vallée de l'Inkisi.*- 89 p.
- 19/ **Hacherouf (Adelmadjid)**, 1993.- *Evolution historique et comparative de la consommation alimentaire dans les pays du Maghreb Central. Algérie - Maroc - Tunisie.*- 135 p.
- 20/ **Temri (Leïla)**, 1993.- *Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole.*- 92 p.
- 21/ **Maronicolaki (Maria)**, 1993.- *Facteurs déterminants des performances des industries agro-alimentaires grecques en matière d'exportation.*- 131 p.
- 22/ **Arfa (Lamia)**, 1994.- *Les exportations agro-alimentaires tunisiennes vers le marché de la CEE: évolution, compétitivité et perspectives.*- 112 p.
- 23/ **Martinez Santamarta (Alvaro)**, 1994.- *Les innovations dans la filière huile d'olive en Espagne.*- 100 p.
- 24/ **Afouda (Alix)**, 1994.- *Politiques nationales et échanges frontaliers de produits agro-alimentaires entre le Nord Nigéria et le Nord Cameroun : exemple de l'espace Garoua-Gamboru.*- 108 p.
- 25/ **Trimouille (Anne)**, 1994.- *Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux entreprises du secteur fruits et légumes frais.*- 99 p.

Numéros à commander au **Bureau des Publications - CIHEAM-IAMM**

3191, route de Mende - BP 5056
34033 Montpellier Cedex 1 (France)

Tél. : 67 04 60 00

Fax : 67 54 25 27

prix : 75FF (le numéro), sauf mention contraire

Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux entreprises du secteur fruits et légumes frais

TRIMOUILLE Anne

Résumé : La PME du secteur fruits et légumes frais doit valoriser des produits, répondre aux besoins de ses clients en assumant sa petite taille, en recherchant des positions concurrentielles significatives et en diminuant les risques de non qualité. Les PME, souhaitant rompre avec le productivisme et développer une approche marketing, peuvent décider de se regrouper. La coopération d'entreprises s'élabore alors autour d'un couple produit/territoire, c'est-à-dire d'un cahier des charges définissant un produit, des ressources à mettre en commun et un mode d'organisation. Le territoire est défini *a posteriori*, à partir des facteurs de pouvoir : alliance des entreprises mais aussi environnement économique, anthropologique, politique, administratif et géographique naturel. La compétitivité d'un couple produit/territoire implique un management de la qualité au sein de la coopération. L'auteur analyse treize couples produit/territoire et développe la recherche-action menée autour de "pomme(s) des Alpes".

Mots-clefs : Stratégie de l'entreprise; Limite territoriale; Fruits; Légume; PME; Recherche et développement; Qualité.

Abstract: In the fruit and vegetables sector, the small- and medium-size firms have to enhance the value of some of their products as a compensation of their size, by trying to find significant competitive positions and to reduce non-quality risks. In an attempt to get rid of productivism and to develop a marketing approach, these firms can decide to group together. Cooperative grouping is established around the "product/territory" concept, i.e., according to specifications defining a given product, the resources meant to be common and the type of organization to be commonly adopted. An *a posteriori* definition of a 'territory' is given considering: the firms' alliance, but also the economic, anthropological, political, administrative and geographical natural context. The competitiveness of the "product/territory" couple implies the management of quality criteria within the group. The author analyzes thirteen "product/territory" couples and develops the research work undertaken for the *Pomme(s) des Alpes* variety of apples.

Key words : Strategy; Territory; Fruit; Vegetables; Enterprise; Research; Quality.

ISBN : 2-85352-137

Prix : 75 F



Centre International de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes