

**LE RÔLE DES PARTENARIATS DISTRIBUTEURS /
PRODUCTEURS DANS LE DÉVELOPPEMENT
DES FILIÈRES AGROALIMENTAIRES DURABLES**

**Anne Marie BOCQUET (*)
Claude JAMEUX (**)**

Note de Recherche n° 10-11

Avril 2010

(*) Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie

() Professeur, IREGE, Université de Savoie**

Anne Marie Bocquet
Et Claude Jameux

Université de Savoie, IREGÉ
4 ch. de Bellevue – BP 80 439
74 944 Annecy-le-Vx cedex

**Le rôle des partenariats distributeurs /
producteurs dans le développement des
filières agroalimentaires durables**

RESUME

Cet article cherche à comprendre le rôle des partenariats distributeurs/ producteurs dans le développement des filières agroalimentaires durables (produits biologiques, production intégrée, agriculture raisonnée ou de proximité). L'analyse de trois cas d'enseignes de distribution, en France et en Suisse, permet de mettre en évidence l'avantage concurrentiel de ces relations partenariales. Ce relationnel de long terme, avec une logique gagnant-gagnant, est associé à des mesures d'accompagnement des producteurs, sur les plans environnemental, économique ou social.

**Role of partnerships between retailers
and producers to develop sustainable
agro-food chains**

ABSTRACT

This article focus on the role of partnerships between retailers and producers to develop sustainable agro-food chains (organic agriculture, integrated farming, local food-systems). A qualitative analysis, based on three cases, in France and Switzerland, shows the competitive advantage of these partnerships. These long term and win-win relations are associated with environmental, economic and social measures to help the producers.

INTRODUCTION

Les enjeux écologiques et sociaux des systèmes de production et de distribution alimentaire justifient l'importance accordée actuellement au développement durable dans le secteur agroalimentaire, notamment dans les pays développés. On peut évoquer la pollution liée à l'agriculture intensive, la concentration de la production et le transport sur de longues distances, ou encore les problèmes de sécurité alimentaire [voir par exemple Ferron (1994) ; Rastoin (2006) ; Moletta (2006)]. Plusieurs modes d'agriculture : biologique, intégrée, ou raisonnée, ainsi que l'agriculture de proximité, tentent d'apporter des réponses (par la réduction ou la suppression des engrais et des pesticides chimiques, ou en limitant le transport des denrées) [Roger (2002)].

En Europe, la Suisse peut être considérée comme un modèle en matière de durabilité de la production agricole, aussi bien au niveau du poids de l'agriculture biologique : 11,4 % de la SAU¹ [Bio Suisse (2009)], que de la promotion de la production intégrée. La France, avec 2 % de sa SAU en production biologique [Agence Bio (2009)], est bien loin de la Suisse, mais se distingue néanmoins par la surface agricole allouée à l'agriculture biologique en valeur absolue, ainsi que par la mise en place d'un référentiel d'agriculture raisonnée.

Dans ces deux pays, les enseignes de distribution alimentaire sont confrontées à ces enjeux d'agriculture durable et cherchent à y répondre par leur assortiment. L'alimentaire constitue en effet un secteur emblématique concernant les préoccupations relatives au développement durable (consommation quotidienne, rôle symbolique de la nourriture, inquiétudes relatives à la santé et la sécurité...) [Bergadaà et Urien (2006)]. Par ailleurs, la prise en compte de critères de développement durable permet

aux enseignes de différencier leurs produits vendus sous marques de distributeurs (MDD) face aux marques nationales, sur les créneaux haut de gamme et qualité [Filser (2005) ; Cadenat et Pacitto (2009)].

Dans ce contexte, les enseignes de distribution coopèrent avec des PME, fournisseurs des produits MDD, ce qui leur permet de mettre en place une offre de produits alimentaires durables (filiales de produits biologiques, de production intégrée, d'agriculture raisonnée ou de proximité). Or le développement de filiales de produits MDD, surtout lorsqu'il concerne le haut gamme, favorise la collaboration distributeur / PME, au détriment d'une approche basée uniquement sur le prix [Cadenat et Pacitto (2009)]. Par ailleurs, le développement durable fait partie des évolutions susceptibles d'influencer les relations entre industrie et grande distribution [Filser, Fulconis, Messeghem (2009)].

L'objectif de cet article est de contribuer à l'analyse des filiales de produits alimentaires durables, et de mieux comprendre le rôle des partenariats entre distributeurs et producteurs dans le développement de cette offre. Il s'agit de confirmer l'existence de relations partenariales dans ce contexte, mais également de comprendre comment ces relations distributeur / producteurs se traduisent concrètement. Plusieurs filiales agroalimentaires durables, mises en place par trois enseignes de distribution (sur les marchés français et suisse), sont prises en exemple. Une étude qualitative nous permet d'analyser l'apport de ces filiales au développement durable, ainsi que l'importance des partenariats avec les producteurs, pour la pérennité de ces filiales.

¹ Surface Agricole Utile.

I. – LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION VERS DES MODES DE PRODUCTION AGROALIMENTAIRE PLUS DURABLES

I.1. Le développement durable et le secteur agroalimentaire

La définition la plus mobilisée du développement durable s'impose en 1987, dans le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (le rapport Bruntland) : c'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs [WCED (1987)]. Le concept résulte de plusieurs décennies de réflexion, notamment à la suite des travaux de l'UICN et de la Conférence de Stockholm (1972). On distingue trois volets dans le développement durable : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement². Ceci étant, la très grande majorité des travaux de réflexion sur le développement durable font référence principalement à la viabilité environnementale du développement [Persais (2004)].

L'attention accordée à l'heure actuelle au développement durable est donc liée à la prise de conscience des enjeux environnementaux auxquels nous sommes confrontés. Le développement actuel n'est pas durable sur le plan écologique, notamment en ce qui concerne les pays développés [voir par exemple Wackernagel (2002) ; PNUD (2007) ; WWF (2008)]. Si l'on raisonne de façon globale, on considère que l'empreinte écologique mondiale a dépassé le seuil d'une planète Terre, et ceci vers le début des années 80 [WWF (2008)].

Ces constatations alarmantes concernent en particulier le secteur

agroalimentaire ; celui-ci est concerné au premier chef par les enjeux de développement durable car il tire ses produits de la nature [Rastoin (2004)]. Un développement agroalimentaire durable impose des modèles de production respectueux de l'environnement [Rastoin (2004) ; Deleage (2005) ; Pierre et al. (2008)]. Or, le fonctionnement actuel du système alimentaire, basé sur le modèle de production « agro-industriel », n'est pas compatible avec le développement durable car il génère des externalités négatives, notamment sur le plan environnemental (épuisement des ressources, dégradation des paysages, réduction de la biodiversité...) [Rastoin (2006)].

Les entreprises du secteur agroalimentaire sont donc confrontées à d'importants enjeux environnementaux, qui constituent pour elles des menaces (ou des opportunités).

Au niveau de la production agricole, la pollution des sites agricoles est préoccupante. La France, 1^{er} pays agricole européen, est le 2^{ème} pays consommateur de produits phytosanitaires derrière les USA. Les sites de production et de transformation génèrent des rejets et des déchets à la hauteur du poids de l'activité agroalimentaire et des contraintes auxquelles sont soumises les industries agroalimentaires [Moletta (2006)]. Il faut également prendre en considération la pollution générée par le transport des produits et la consommation d'énergie des magasins, liées à l'organisation de la distribution et aux contraintes logistiques.

A cela s'ajoutent des enjeux au niveau de la consommation. Les pratiques agricoles, en plus d'être une source de pollution des sols, peuvent également laisser des traces dans le produit final³. Cette spécificité explique le caractère stratégique de la maîtrise des impacts environnementaux dans le secteur agroalimentaire, car les préoccupations écologiques sont associées à la perception

² Ce tryptique apparaît au cours des années 90, dans la foulée du 2^{ème} Sommet de la Terre, à Rio (1992), mais on peut en dater l'origine aux travaux de Sachs et al. (1981) et Sadler et Jacobs (1990) [Vaillancourt (1998) ; Sebastien et Brodhag (2004)].

³ Par exemple l'utilisation de pesticides chimiques, qui peut laisser des résidus dans les produits.

de risques alimentaires par le consommateur [Bergadaà et Urien (2006)].

La grande distribution⁴ est concernée au premier chef par ces problématiques. Elle se retrouve en première ligne face aux crises alimentaires, mais perçoit également le développement durable comme une opportunité de développement de filières de produits biologiques, raisonnés ou équitables [Sustainability (2003) ; Binninger (2009)]. En amont, les producteurs et les transformateurs doivent répondre aux exigences imposées par les distributeurs. La volonté de maîtriser les risques et les impacts environnementaux se concrétise par la création de filières, sous l'impulsion de la grande distribution [Gouin et Cordier (2001)]. Pour les enseignes, l'offre de produits alimentaires durables correspond également à une stratégie de développement des marques de distributeurs, avec la volonté de se différencier face aux marques nationales sur tous les créneaux, y compris le haut de gamme [Filser (2005) ; Cadenat et Pacitto (2009)].

I.2. Les modes de production agricole durables

Plusieurs démarches, alternatives à la production intensive, cherchent à évoluer vers des modes d'agriculture plus durable : la production raisonnée, intégrée, biologique, ou encore les filières agricoles de proximité.

- **La production raisonnée** vise à réduire la quantité de substances chimiques utilisées, et à minimiser leur impact négatif sur l'environnement [FARRE (2004)]. En France, l'agriculture raisonnée bénéficie d'un référentiel officiel qui inclut des exigences environnementales⁵, et aussi un souci de traçabilité et de sécurité. Plusieurs enseignes de la grande

distribution française (par exemple AUCHAN et CARREFOUR) définissent pour certains produits MDD des cahiers des charges raisonnés, souvent associés à des critères de qualité organoleptique, une origine géographique, ou une fabrication traditionnelle.

- **La production intégrée** va plus loin que la production raisonnée. A l'utilisation raisonnée des moyens de lutte chimique, elle ajoute des mesures de régulation des ravageurs [Ferron (1999) ; Roger (2002)]. Ce mode de production, qui cherche à assurer une agriculture viable sur le long terme et à limiter les intrants extérieurs à l'exploitation, est probablement la démarche la plus proche d'une agriculture durable [Roger (2002)]⁶. En Suisse, la production intégrée s'impose comme le standard de l'agriculture car c'est un critère exigé pour obtenir les subventions de l'Etat. Malgré cela, la production intégrée est indirectement valorisée sur certains produits, par la garantie d'une origine suisse ou régionale.
- **La production biologique** refuse l'emploi de tout pesticide ou engrais de synthèse, privilégie la lutte biologique, cherche à favoriser la biodiversité et des exploitations de petite taille autosuffisantes. La France, 1^{ère} puissance agricole européenne, se place seulement à la 20^{ème} place au niveau européen [Eurostat (2007)], avec seulement 2% de la SAU exploitée selon les critères de l'agriculture biologique⁷ [Agridéa (2008) ; Agence Bio (2009)]. Au contraire, la Suisse est parmi les leaders au niveau mondial

⁴ Qui représente par exemple plus de 60 % de la distribution des produits alimentaires en France.

⁵ Dont beaucoup correspondent à des obligations réglementaires [Doussan (2004)].

⁶ Voir aussi site internet de l'OILB (Organisation Internationale de Lutte Biologique et Intégrée) <http://www.iobc-wprs.org/>

⁷ En France, c'est le label AB qui garantit le respect des principes de l'agriculture biologique (en complément du règlement européen).

avec 11,4 % de la SAU en production biologique⁸ en 2008 [Bio Suisse (2009)].

- **Les filières de produits qui valorisent la proximité** (produits régionaux par exemple) représentent également des démarches de production durable, puisqu'ils permettent de réduire les transports et donc les émissions de gaz à effet de serre.

II.- LE CHOIX DES CAS ET LA MÉTHODOLOGIE SUIVIE

Le but de l'étude menée est l'analyse des relations partenariales entre les distributeurs et leurs producteurs dans le contexte de l'offre alimentaire durable, à partir du cas de plusieurs filières mises en place par trois enseignes de distribution, sur les marchés français et suisse.

II.1 Présentation des trois cas sélectionnés

Trois enseignes de distribution ont été choisies pour leur implication dans des filières de produits biologiques, raisonnés, intégrés ou de proximité : CARREFOUR, COOP et MIGROS.

- L'enseigne CARREFOUR, leader de la grande distribution française, fait partie du groupe CARREFOUR (n°1 en Europe), qui affiche des objectifs ambitieux en matière de développement durable, notamment concernant les produits à marque Carrefour. Deux gammes concernent l'agriculture durable : les filières Engagement Qualité Carrefour⁹ avec des cahiers des charges en matière de protection de l'environnement, de goût, de traçabilité et de proximité ; et la gamme Carrefour Agir Bio, qui

regroupe les produits issus de l'agriculture biologique (label AB).

- COOP, 2^{ème} enseigne de distribution suisse, est le 1^{er} distributeur de produits biologiques en Suisse. C'est une coopérative de consommateurs, qui a intégré dans ses statuts des préoccupations de développement durable. Face au géant MIGROS, son principal concurrent, COOP s'impose comme le leader sur le créneau de l'agriculture biologique, avec la notoriété la plus forte auprès des consommateurs concernant l'écologie. La gamme Coop Naturaplan¹⁰ représente 50% du marché des produits biologiques en Suisse, et l'engagement de COOP est reconnu comme un soutien au développement de l'agriculture biologique en Suisse [Bio Suisse (2009)].
- MIGROS, leader de la distribution suisse avec 28,6 % de parts du marché alimentaire, est une coopérative de consommateurs reconnue pour son engagement environnemental et social ancien [Chronique MIGROS 1925-2002]. En 2007, l'agence de notation Oekom Research a qualifié MIGROS de distributeur le plus engagé du monde pour ce qui est de la promotion du développement durable¹¹. Au niveau de l'agriculture, MIGROS s'est engagé dès les années 70 dans la promotion de la production intégrée [Chronique MIGROS 1925-2002], devenue depuis le standard de l'agriculture suisse (évolution à laquelle MIGROS a très largement participé au sein des groupes de travail des pouvoirs publics sur les normes agricoles). A l'heure

⁸ En Suisse, les produits biologiques sont réglementés par l'Ordonnance Fédérale Biologique qui définit des règles minimales pour la production biologique.

⁹ Anciennement Filières Qualité Carrefour (lancées en 1992).

¹⁰ Lancée en 1993.

¹¹ Voir aussi l'étude du WWF suisse, qui distingue MIGROS au sein de la distribution suisse [WWF (2006)].

actuelle, MIGROS favorise la promotion de la production intégrée et d'une agriculture de proximité, en valorisant les produits suisses et régionaux (label TerraSuisse¹², programme Genève Terre Avenir ...) [Rapport Développement durable (2008)].

II.2. La méthodologie suivie

Les partenariats avec les producteurs dans ces filières de production durable ont été analysés à partir d'entretiens, dans le cadre d'une méthodologie qualitative par étude de cas. Le recours à l'analyse de cas favorise une compréhension fine des phénomènes observés, qui intègre le rôle du contexte local [Wacheux (1996) ; Miles et Huberman (2003)]. Les études de cas menées ont une visée descriptive et explicative [voir Yin (2003)]. La sélection des cas a privilégié la variété et le potentiel de découverte [voir Hlady Rispal (2002)], d'où le choix de trois enseignes avec un engagement ancien dans les modes de production durable (avec des choix différents), dans les contextes français et suisses.

En ce qui concerne le recueil des données, un recours à des sources diversifiées permet d'assurer une triangulation [voir Wacheux (1996) ; Hlady Rispal (2002) ; Yin (2003)]. L'analyse des trois cas a été menée principalement à partir de 26 entretiens semi-directifs, (enregistrés, d'1h30 en moyenne), complétés par l'analyse de documents internes et externes et par l'observation directe. Les entretiens semi-directifs, basés sur la perception du sujet par les acteurs de terrain, permettent de recueillir des verbatims [Wacheux (1996) ; Hlady Rispal (2002)]. L'observation

directe et les sources documentaires¹³ permettent de compléter les éléments recueillis lors des entretiens.

Les entretiens ont été menés auprès des distributeurs et des producteurs. Dans les enseignes de distribution, des responsables des filières durables et de la politique de développement durable ont été interrogés, ainsi que des acteurs proches du terrain (dans les magasins). Les entretiens portent sur la stratégie menée par l'enseigne en matière de développement durable, les filières agroalimentaires durables et le partenariat avec les producteurs. En complément, le point de vue des producteurs est essentiel pour comprendre l'implication de l'enseigne dans ces filières et le fonctionnement de la relation partenariale.

Les données ont été codifiées et traitées en respectant certains principes d'analyse (par exemple un effort de contextualisation) [voir Wacheux (1996) ; Hlady Rispal (2002) ; Miles et Huberman (2003)]. Dans le cas d'une étude multi-sites, l'analyse des données et l'élaboration des résultats implique une première analyse de cas intra-site, suivie d'une analyse inter-sites, dont l'objectif est la comparaison entre les cas [Miles et Huberman (2003)].

III.- PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

III.1 L'engagement des enseignes dans les filières agroalimentaires durables

Les filières choisies sont perçues comme un engagement pour une agriculture durable :

¹² TerraSuisse a été lancé en collaboration avec l'Association suisse des paysans pratiquant la production intégrée ; à la mise en avant des produits suisses, le label ajoute une dimension écologique (production intégrée et respect de la biodiversité avec des espaces réservés à la faune et la flore).

¹³ Observation directe : visite de magasins, participation à des formations internes... Sources documentaires : rapports de développement durable, site internet, documents publicitaires, informations concernant les labels...

- Pour le cas CARREFOUR :
 - Les filières Engagement Qualité Carrefour : des cahiers des charges définis par l'enseigne
 - La gamme Carrefour Agir Bio (production biologique)

« La filière qualité, c'est le côté alimentaire (en quoi manger peut faire du bien), et puis comment amener les éleveurs, le monde agricole, à changer leur forme de culture. On peut prendre l'exemple des fruits, avec les traitements après récolte : c'est plus facile de mettre des pesticides sur un fruit que de faire sans, mais pour la santé il y a de grandes chances que ce soit meilleur d'en manger sans traitement chimique après récolte ! » (Responsable FQC et MDD CARREFOUR)

« On s'est dit : on va lancer une gamme bio mais pas une gamme bio point ; on va faire une gamme qui répondra à la réglementation, certes mais qui va au-delà. On s'est dit : le bio c'est une obligation de moyens, mais pas de résultats ; nous on va s'imposer une obligation de résultats. » (Responsable Carrefour Bio)

- Le programme Naturaplan de COOP (production biologique)

« On a voulu cette agriculture, parce qu'on a voulu des produits agricoles qui sont sains, naturels, durables, et qui sont produits dans la proximité. » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

Grâce à sa gamme Naturaplan lancée en 1993, qui affiche un taux de notoriété assistée de 89 % en Suisse, COOP s'impose comme le leader des produits biologiques sur le marché Suisse, et l'un des plus grands distributeurs de produits biologiques au monde. (COOP Naturaplan, 2005; Site internet COOP).

- Concernant MIGROS :

- Le label TerraSuisse (production intégrée des exploitations suisses)
- Les produits régionaux (par exemple le label Terre Avenir à MIGROS Genève), qui favorisent une agriculture de proximité

« (La production intégrée) c'est de l'agriculture qui, sans être bio jusqu'au bout, ménage l'environnement, ménage le produit... C'était notre ancien programme M Sano lancé dans les années 60, qui vise à une agriculture saine mais pas forcément dogmatique ou jusqu'au-bout-iste. » ; « Par ailleurs, on doit favoriser la production locale. » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

« Un des objectifs du label Terre Avenir, c'est le développement durable, par rapport à la proximité, éviter des frais de transport, la pollution » (Responsable Production Agricole MIGROS Genève)

Ces expériences concrètes répondent à une réflexion théorique orientée autour de la durabilité de l'agriculture. Roger (2002), Deléage (2005), ou encore Rastoin (2004, 2005, 2006) s'interrogent sur les

conditions de pérennité des systèmes agricoles, et les critères qui permettent d'atteindre une agriculture durable sur les plans environnemental, social et économique. Chaque filière durable se

distingue par les choix de critères prépondérants ; à partir de l'analyse de chaque cas, on peut résumer l'apport de

chaque filière, sur chacun des trois plans (tableau 1) :

Tableau 1 – Contribution environnementale, sociale et économique des filières agroalimentaires durables, dans chacun des cas –

Cas	Contribution environnementale	Contribution sociale	Contribution économique
CARREFOUR	Carrefour Bio : agriculture biologique et réduction des emballages Filières Engagement Carrefour : agriculture raisonnée, proximité	Développement local, maintien de l'emploi (priorité à des PME françaises)	Maîtrise des coûts grâce à la taille du marché, rémunération des producteurs pour la qualité
COOP	Agriculture biologique (origine principale suisse)	Soutien aux producteurs biologiques suisses	Succès économique du programme Naturaplan
MIGROS	Production intégrée, agriculture de proximité (suisse et régionale)	Soutien aux producteurs locaux	Équilibre prix / exigences environnementales

III.2 Le rôle des partenariats avec les producteurs

III.2.1 Des relations de long terme, une logique gagnant-gagnant

Dans le contexte des filières observées, l'analyse des résultats montre l'existence d'une relation partenariale forte entre les distributeurs et les producteurs. Celle-ci implique un engagement dans la durée avec les partenaires, avec une logique gagnant-gagnant. Une coordination de type « relationnel », fondée sur le dialogue et l'échange, permet de gérer et entretenir la relation sur le long terme.

- Entre CARREFOUR et les producteurs des filières Carrefour, ce partenariat de long terme est basé sur la rémunération des efforts des producteurs (qualité, protection de l'environnement), avec un échange permanent au sujet des produits et des enjeux.

« Les Filières Qualité CARREFOUR, ce sont des dizaine de milliers d'éleveurs, de producteurs, qui travaillent avec CARREFOUR sur des bases partenariales, parce qu'on ne pouvait pas créer quelque chose durablement, en s'affrontant. » ; « Ce sont des gens qui ont adhéré à la démarche qualitative, et en contre-partie, CARREFOUR, s'est engagé à rémunérer au-dessus du cours moyen. » (Responsable Alimentaire Epicerie Magasin CARREFOUR)

« Nous aujourd'hui, pour vivre, dans le contexte du Cantal, on a besoin d'aller de l'avant. C'est plutôt moi qui propose, qui dit aujourd'hui voilà la situation d'une PME dans cette région, on est une région rurale, isolée...on a besoin d'aller capter de la valeur ajoutée. Il faut qu'on comprenne les enjeux de la société de demain, comment CARREFOUR se les est appropriés, comment on peut servir la MDD, mais sans pour autant se faire imposer les choses ; on est dans une démarche de gagnant- gagnant. » (Responsable Association des producteurs FQC Fromage CARREFOUR)

- Dans le cas COOP, le programme Naturaplan est basé sur une collaboration très étroite avec Bio Suisse (l'association des producteurs biologiques de Suisse), dont COOP utilise le label (le Bourgeon). Ce partenariat implique des échanges permanents, au sujet du lancement des nouveaux produits ou de la communication.

«(Le partenariat avec Bio Suisse) ce n'est pas seulement signer un contrat, c'est vraiment vivre un partenariat, échanger tous les jours des idées, des avis, des réclamations..., c'est vraiment travailler en partenariat, et ça c'est une compétence ; cela demande du temps, de l'énergie et parfois de la frustration de consulter nos collaborateurs, mais c'est une compétence. » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« Nous discutons entre autres avec COOP, quels produits il faudrait lancer, et comment il faudrait les lancer, et s'ils nous disent : nos analyses nous disent que le prix est trop haut, que le produit est trop banal...(...), c'est obligatoire qu'ils disent où ils voient les problèmes. Et avec COOP, on travaille au plus efficace, on a fait un contrat d'échange de données. Il y a cette coopération, c'est un win-win. » (Chef de produit Bio Suisse)

- La culture MIGROS a toujours favorisé des relations de long terme avec les fournisseurs, basées sur la proximité ; ce relationnel facilite le développement de filières de produits régionaux et la définition en commun des règles (concernant par exemple une logistique économe en déchets).

« C'est vraiment un ancrage local avec une collaboration avec des partenaires, de longue date. » ; « (Terre Avenir) est dans le développement durable, (...) c'est un partenariat avec les maraîchers locaux (...). On a toujours été partenaires des maraîchers locaux (fraîcheur, historique).» (Responsable Juridique et DD MIGROS Genève)

« On a toujours eu des relations de long terme avec les fournisseurs. » ; « On n'impose rien, on discute, par exemple, nos fournisseurs, les paysans qui le veulent utilisent nos caisses, on ramasse les salades, au lieu de les mettre dans ses caisses à lui, il les met directement dans les nôtres, on lui fournit ses caisses, et il nous les remplit.» (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

III.2.2 L'avantage concurrentiel apporté par ces partenariats

Ces relations partenariales de long terme représentent un avantage concurrentiel. Au bénéfice de l'ensemble des partenaires, la collaboration facilite l'évolution des produits et favorise l'amélioration de la qualité. Ces atouts organisationnels, qui dépendent du relationnel établi, constituent des avantages compétitifs difficiles à imiter par les concurrents (une compétence clé au sens de Prahalad et Hamel [1990]). Ces compétences stratégiques, qui

justifient l'importance de ces partenariats, favorisent la pérennité économique des filières durables.

« La filière a une vraie vertu, d'améliorer, ensemble, les producteurs, qui le reconnaissent » ; « Sur notre territoire, comment on gère la production agricole, essayer de parvenir à des partenariats gagnant-gagnant (il y a de l'intérêt pour vous, et de l'intérêt pour nous). (Responsable Qualité CARREFOUR)

« Nous, nous avons basé sur Bio Suisse ; avec eux, on a eu toujours une coopération très étroite avec les producteurs et cette collaboration, ce partenariat, nous a aidé à créer ce succès, à atteindre nos objectifs (...), c'est vraiment travailler en partenariat, et ça c'est une compétence ; ». (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« Les fournisseurs de produits régionaux, c'est un plus le fait qu'on sache comment ils travaillent, ce qu'ils peuvent offrir, leurs réactions face à un changement ; de mieux connaître les interlocuteurs, c'est un plus... » (Responsable Juridique et DD MIGROS Genève)

L'élaboration des cahiers des charges joue un rôle clé dans la relation entre les partenaires. Il s'agit d'une forme de coordination de type « procédural », avec des règles écrites, qui constitue un moyen de fixer des règles précises entre les partenaires¹⁴. Le succès des filières de production durable dépend beaucoup de l'appropriation de ces règles par les producteurs, qui détermine le caractère stratégique du partenariat établi. Dans les cas COOP et MIGROS, les producteurs ont participé à l'élaboration des cahiers des charges et sont impliqués dans leur évolution.

- Concernant CARREFOUR, les cahiers des charges ont été définis par l'enseigne, avec pour objectif d'améliorer la qualité et de faire progresser les producteurs.

« On est pour une MDD contrôlée, en partenariat ; le but est de faire évoluer le produit, le fournisseur, et que tout le monde soit gagnant-gagnant dans le projet, et que derrière on fasse aussi la différence en terme de qualité produit. » (Responsable FQC et MDD CARREFOUR)

- Le programme Naturaplan de COOP est basé sur le label biologique Bourgeon, propriété des producteurs qui l'ont défini (association Bio Suisse)¹⁵, ce qui constitue une spécificité suisse. Dans ce cas, le partenariat se distingue par le poids des producteurs, avec un réel partage du pouvoir. Par exemple, tout produit biologique présent dans les linéaires de COOP doit respecter les règles de production définies par Bio Suisse.

« (Le bio) ce n'est pas simplement des intentions ou du blabla qu'on a dans nos lignes directrices mais c'est vraiment des exigences qui sont dures car elles doivent être acceptées par les producteurs ou par les autres partenaires. » ; « Il n'y a quasiment aucun produit bio dans les rayons de COOP qui ne soit pas accepté par Bio Suisse... c'est très fort. » ; « C'est une question d'attitude, (...), on est prêts à partager le pouvoir. » (Resp. Economie Politique et Durabilité COOP)

¹⁴ En matière de qualité et de traçabilité, de protection de l'environnement...

¹⁵ En respectant le cahier des charges national suisse de la production biologique.

- Concernant MIGROS, les labels régionaux ont été développés conjointement par les distributeurs suisses (principalement MIGROS, très impliqué) et les associations de producteurs¹⁶. L'élaboration des cahiers des charges constitue ici un espace de dialogue entre les partenaires, dans lequel l'apport des producteurs est stratégique.

« Ce qui s'est beaucoup développé depuis 2-3 ans (Genève et suisse alémanique) : le développement des labels de la région ; le label Terre Avenir a été développé avec les services de l'agriculture, les organisations de consommateurs et de producteurs, c'est un label que tous les distributeurs peuvent utiliser (mais Migros était fortement impliqué) » (Resp. Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

III.2.3 Des partenariats responsables avec un accompagnement des producteurs

Dans chacun des trois cas, le partenariat est associé à des mesures d'accompagnement des producteurs, qui permettent d'améliorer la qualité des démarches mises en œuvre.

Cet accompagnement peut-être à caractère :

- Environnemental : par exemple l'expertise des responsables qualité (cas CARREFOUR).

« Il y a des choses qu'ils (les fournisseurs) font très bien tous seuls, et d'autres pour lesquelles ils n'ont pas pris le recul nécessaire et suffisant pour optimiser leur démarche de développement durable localement. Là c'est un peu à nous de les aider, lorsqu'on fait des visites fournisseurs, en leur disant : par exemple ici, voilà comment vous pourriez procéder... c'est tout le travail des responsables qualité qu'on a en interne, qui vont sur le terrain, qui voient les fournisseurs, et qui essayent de les faire avancer en démarche de progrès. » (Responsable Développement Durable CARREFOUR)

- Economique : ce mode d'accompagnement est retenu par COOP (soutien à la recherche, aux projets de développement).

« On soutient de la recherche, avec l'institut de recherche de l'agriculture biologique suisse, le FIBL (...); c'est pour cela qu'on a créé la fondation COOP Naturaplan, qui soutient de tels projets et d'autres pour 10 Millions de francs chaque année pendant 10 ans... Il faut investir dans la recherche pour avoir des produits qui correspondent aux exigences gustatives et qualitatives des consommateurs. C'est un investissement. » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

- Social : par exemple l'intégration de critères sociaux dans les labels (cas MIGROS concernant les produits régionaux).

*« Par rapport à Terre Avenir, il y a un engagement par rapport à la qualité du produit mais aussi un engagement social : respect de la législation, des contrats de travail, les conditions d'engagement (pas de travail au noir ...). » ;
« L'environnement est une préoccupation qui existe depuis un certain temps déjà, l'aspect éthique, globalement, prend de plus en plus d'importance. C'est une*

¹⁶ Plus largement, ont participé à ce processus l'ensemble des parties prenantes au développement d'une agriculture durable en Suisse (associations de consommateurs, pouvoirs publics...).

démarche globale. » (Responsable Filière Produits Agricoles MIGROS Genève)

Dans les trois enseignes, cette démarche d'accompagnement est perçue comme la manifestation concrète d'une responsabilité envers les producteurs (sur le plan théorique, on peut justifier l'existence d'une responsabilité envers les producteurs en les considérant comme des « parties prenantes »¹⁷).

« C'est de l'éthique (...) par respect pour nous mêmes, et puis l'enseigne ...on n'est pas là pour détruire...(...) **On veut participer au maintien de l'emploi, de l'agriculture...toute la partie développement durable.** (...) C'est une culture. C'est la **responsabilité de toute une filière** envers le consommateur, **envers les fournisseurs, les gens qui vivent localement autour d'une production filière...** » (Responsable FQC et MDD CARREFOUR)

« Il y a quand même **cette responsabilité** que nous avons comme entreprise, comme distributeur, qui va **plus loin que le consommateur** ; envers le citoyen, et **aussi nos partenaires de l'autre côté de la chaîne, les producteurs.** » (Responsable Economie Politique et Durabilité COOP)

« On est le 1^{er} acheteur du monde paysan en suisse, cela veut dire qu'on doit dialoguer avec eux.(...) Nous en étant le 1^{er} acheteur du monde paysan, **on a une responsabilité sociale vis-à-vis du monde paysan.** » (Responsable Logistique Environnement MIGROS Genève)

¹⁷ Les parties prenantes sont les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par les objectifs de l'organisation ; ce cadre théorique est souvent mobilisée pour expliquer l'attention accordée au développement durable [Freeman (1984) ; Gond et Mercier (2006)].

De façon plus générale, l'engagement dans les filières de production durable correspond à deux formes de responsabilité (voir tableau 2) :

- une responsabilité partagée avec les producteurs (envers les consommateurs et la nature)
- une responsabilité envers les producteurs engagés dans les filières durables.

La responsabilité partagée avec les producteurs implique une contribution active de ceux-ci, notamment à la définition des cahiers des charges des filières durables : on observe cette forme de responsabilité dans les deux cas suisses, mais pas dans le cas CARREFOUR (cahiers des charges définis exclusivement par l'enseigne).

La responsabilité des distributeurs envers les producteurs, présente dans les trois cas observés, est associée à des modalités d'accompagnement.

Tableau 2 – Forme de responsabilité assumée par le distributeur et les producteurs dans les filières de production durable –

Cas	Responsabilité partagée avec les producteurs, qui contribuent à la définition des cahiers des charges	Responsabilité envers les producteurs, qui implique un accompagnement
CARREFOUR		Accompagnement environnemental des producteurs des filières Carrefour (expertise des ingénieurs qualité Carrefour)
COOP	Responsabilité envers les consommateurs et la nature, partagée avec les producteurs biologiques suisses (collaboration étroite avec Bio Suisse : label Bourgeon, définition de l'offre)	Accompagnement économique des producteurs biologiques (soutien à la recherche, mise en valeur commerciale)
MIGROS	Responsabilité envers les consommateurs et la nature, partagée avec les producteurs régionaux qui contribuent à la définition des labels	Accompagnement économique des producteurs (soutien à l'investissement) Accompagnement environnemental (standards de qualité environnement et agriculture, production intégrée ...) Accompagnement social (intégration de standards sociaux dans les labels)

CONCLUSION

L'objectif de cet article est l'analyse du rôle des partenariats entre distributeurs et producteurs dans les filières agroalimentaires durables, à partir de trois cas : CARREFOUR, COOP et MIGROS.

Sur un plan managérial, nous avons présenté l'apport de chacune de ces filières à une démarche de développement durable, chacune illustrant des choix spécifiques, sur les trois plans environnemental, économique et social. Les cas présentés constituent des expériences concrètes pour évoluer vers une agriculture durable telle qu'elle est définie dans la littérature [voir par exemple Roger (2002); Deléage (2005); Rastoin (2004, 2005, 2006); Pierre et al. (2008)].

Par ailleurs nous avons pu observer, entre les distributeurs et leurs producteurs engagés dans les filières durables, l'existence d'une relation partenariale de long terme, avec une logique gagnant-gagnant. Sur un plan analytique, cette collaboration procure aux enseignes un avantage compétitif qui peut être interprété comme une compétence clé au sens de Prahalad et Hamel (1990), notamment quand les producteurs apportent leur contribution à l'élaboration des cahiers des charges et à l'évolution des produits.

La relation partenariale distributeur / producteurs représente par ailleurs une traduction concrète de la responsabilité de l'enseigne envers ses producteurs, ce qui se justifie sur un plan théorique par les obligations éthiques de l'entreprise envers ses parties prenantes¹⁸. Au sein de nos cas, nous avons distingué deux formes de responsabilité dans les filières de production durables : une responsabilité partagée avec les producteurs et une responsabilité envers les producteurs. Celle-ci se traduit par des mesures d'accompagnement, sur les plans environnemental, économique et/ou social.

La généralisation des résultats n'est pas un objectif de notre recherche, menée avec une méthodologie qualitative, dont le but est l'analyse en profondeur du rôle et du fonctionnement des partenariats dans les filières de production durable, pour dégager des éléments significatifs. Dans ce contexte, même si l'analyse menée est propre à chaque cas, on observe de nombreuses récurrences inter-cas, qui constituent une base pour d'éventuels prolongements du travail effectué.

Concernant les limites et les prolongements à envisager, il s'avère nécessaire d'orienter l'analyse sur les difficultés et les limites des démarches et des partenariats mis en oeuvre. Sur le plan des données empiriques, les verbatims recueillis auprès des distributeurs constituent la base principale du travail mené. Ces verbatims sont très riches en information, mais sont influencés par des logiques de communication ou les normes sociales (cette limite est particulièrement marquée concernant le développement durable et la responsabilité de l'entreprise). Des entretiens auprès des producteurs ont permis de compléter et relativiser le point de vue des distributeurs, mais de façon insuffisante, dans le cadre de ce travail, pour avoir un véritable recul critique. Il serait par ailleurs pertinent d'interroger d'autres parties prenantes (associations de protection de l'environnement, ONG...) pour avoir un regard plus critique sur les démarches mises en oeuvre.

Enfin, le travail mené jusqu'ici ne permet pas de mettre en évidence la spécificité (en matière de relations partenariales distributeur / producteurs) de l'offre alimentaire durable, par rapport à d'autres produits sous marques de distributeurs. Cette première analyse ouvre donc des perspectives et nécessite d'être prolongée, par d'autres études qualitatives, mais également des analyses quantitatives menées à partir des pistes proposées.

¹⁸ Sur les parties prenantes et la responsabilité de l'entreprise, voir Gond et Mercier (2006).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BERGADAA M., URIEN B. [2006], « Le risque alimentaire perçu comme risque vital de consommation. Emergences, adaptation et gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, p. 127-144.
- BINNINGER S. [2009], « Développement durable : une analyse comparative des rapports de cinq enseignes alimentaires », *Revue Française du Marketing*, n° 223, juillet, p. 79-91.
- CADENAT S., PACITTO J.-C. [2009], « Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs, une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, n°55, juill-sept, p.29-40.
- DELEAGE E. [2005], « L'agriculture durable, utopie ou nécessité ? », *Mouvements*, n°41, sept-oct, p. 64-69.
- DOUSSAN I. [2004], « Entre contrainte et incitation : analyse juridique de la qualification au titre de l'agriculture raisonnée », *Recherches en Economie et Sociologie Rurales, INRA Sciences Sociales*, n°3, octobre.
- FERRON P. [1994], « Passer d'une production agricole somptuaire à une agriculture viable », in DOUCET L., KALALA M.M., SORIEUL F.(dir.), *Pleins Feux sur une ruralité viable*, Ecosociété, Montréal, p. 57-78.
- FERRON P. [1999], « Protection intégrée des cultures: évolution du concept et de son application », in FRAVAL A., SILVY C., *La lutte biologique (II)*, INRA Editions, Paris, p. 19-28.
- FILSER M. [2005], « Les labels dans la grande distribution alimentaire », Actes du colloque Franco-Suisse « Gestion de la marque et des labels de qualité et/ou d'origine », HEG Arc, Neuchatel, novembre, p. 49-55.
- FILSER M., FULCONIS F., MESSEGUEM K. [2009], « L'évolution des relations entre industrie et grande distribution – Editorial », *Gestion 2000*, mai-juin, p. 13-19.
- FREEMAN R.E. [1984], *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.
- GOND J.-P., MERCIER S. [2006], « La théorie des parties prenantes », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2^{ème} éd., VUIBERT, Paris, p. 917-925.
- GOUIN S., CORDIER J. [2001], « Les stratégies des distributeurs face aux risques alimentaires », *Revue Française du Marketing*, n° 183-184, p. 199-212.
- HLADY RISPAL M. [2002], *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De boeck université, Coll. Perspectives Marketing, Bruxelles, 250 p.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. [2003], *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 2^{ème} ed. 626 p. ; édition originale (1994), *Qualitative Data Analysis, An expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 2nd ed.
- MOLETTA R. (coord.) [2006], *Gestion des problèmes environnementaux dans les industries agroalimentaires*, 2^{ème} éd., Lavoisier, Coll. Sciences et Techniques Agroalimentaires, Paris, 720 p.
- PERSAIS E. [2004], « Les rapports sociétaux – Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, Vol. 30, n° 152, septembre-octobre, p. 167-197.
- PIERRE G. et al. [2008], « Durabilité, agriculture, territoires : quels questionnements pour les ruralistes d'Université de l'Ouest ? », *Géocarrefour*, Vol. 83/3, p. 245-250.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. [1990], « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, May-June, p. 79-91.
- RASTOIN J.-L. [2004], « Développement Agroalimentaire Durable », *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », A.G., n° 26, mai, p. 441-447.
- RASTOIN J.-L. [2005], « Agriculture, alimentation, développement rural durable : quelle politique publique ? », *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », A.G., n° 27, mai, p. 827-834.
- RASTOIN J.-L. [2006], « Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable ? », W.P. n° 5, UMR MOÏSA.
- ROGER C. [2002], « Agriculture raisonnée, multifonctionnelle, biologique,... ; quelles

voies vers une « agriculture durable », *INRA, mensuel*, n°113, juin.

SACHS I. et al. [1981], *Initiation à l'écodéveloppement*, Privat, Coll. Regard, Toulouse, 365 p.

SADLER B., JACOBS P. [1990], « Définir les rapports entre l'évaluation environnementale et le développement durable : la clé de l'avenir », in JACOBS P., SADLER B., *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*, Conseil Canadien de la Recherche sur l'Évaluation Environnementale (CCREE), Ottawa, p. 3-36.

SEBASTIEN L., BRODHAG C. [2004], « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*, Dossier 3, mars.

VAILLANCOURT J.-G. [1998], « Evolution conceptuelle et historique du développement durable », RNCREQ (Regroupement National des Conseils Régionaux de l'Environnement du Québec), Rapport de recherche, mai.

WACHEUX F. [1996], *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris, 290 p.

WACKERNAGEL M. [2002], « Le dépassement des limites de la planète », *L'écologiste*, n°8, octobre, p 31-36 ; article initial : comptes rendus de l'académie des sciences aux USA.

YIN R.K. [2003], *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 3rd ed., 181 p.

RAPPORTS, FAITS ET CHIFFRES

AGENCE BIO [2009], *L'agriculture biologique française : les chiffres clés*, Paris, La documentation française, 218 p.

AGRIDEA, IFOAM, FIBL [2008], *Statistiques Agriculture Biologique – Agriculture biologique dans le monde*.

BIO SUISSE [2009], *Conférence de presse annuelle*.

CARREFOUR [2008], *Rapport Développement Durable – Au cœur de la vie*, Levallois Perret.

CARREFOUR [2008], *Rapport annuel – Le client au cœur* -, Levallois Perret.

COOP [2008], *Rapport sur le développement durable*, Bâle.

COOP [2005], *Naturaplan* -, COOP, Bâle.

EUROSTAT [2007], *L'agriculture biologique dans l'UE-25 – Statistiques en bref*, Communautés européennes.

FARRE (Forum de l'Agriculture Raisonnée Respectueuse de l'Environnement) [2004], *Agriculture raisonnée et développement durable : controverse ou consensus ?*, Synthèse des 7èmes rencontres de l'agriculture raisonnée, Paris, 7 janvier 2004.

MIGROS [2008], *Rapport Développement durable*, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich.

MIGROS [2008], *Rapport annuel*, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich.

MIGROS [2003], *Chronique MIGROS 1925-2002 - Portrait d'une entreprise dynamique* -, Fédération des Coopératives MIGROS, Zurich.

PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), *Rapport mondial sur le développement humain 2007/2008 – La lutte contre le changement climatique*.

SUSTAINABILITY / PNUE / UTOPIES [2003], *Etat du reporting sur le développement durable - Version française de l'étude Global Reporters* -.

WCED (World Commission Environment and Development) [1987], *Our common future*, United Nations General Assembly, august 4.

WWF [2008], *Planète vivante*.

WWF / VIER PFOTEN / Inrate [2006], *Synthèse « Analyse de durabilité dans le commerce de détail suisse (secteur alimentaire) »*, janvier.