LA DEMARCHE DEVELOPPEMENT DURABLE D'ALPINA SAVOIE SUR LE MARCHE DES PATES : UNE DEMARCHE QUALITE PROACTIVE QUI JOUE UN ROLE MOTEUR AU SEIN DE LA FILIERE AGROALIMENTAIRE

Anne-Marie BOCQUET-YVEN
IMUS / IREGE – Université de SAVOIE -
Institut du Management de l'Université de Savoie
4 ch. de Bellevue
BP 806 – 74 016 ANNECY Cedex
Anne-Marie.Bocquet-Yven@univ-savoie.fr
Tel /fax: (00 33) 4 50 09 24 00 / 24 10

La politique « verte » et le développement durable, champs de réflexion qui font l'objet d'une attention croissante de la part des auteurs en management stratégique, ont un intérêt particulier dans le secteur agroalimentaire. Les préoccupations environnementales et la perception par les consommateurs de risques liés à la santé, mais aussi les enjeux de développement durable au sein de la filière (transport et gestion des emballages, développement de modèles d'agriculture moins polluante) justifient le caractère stratégique de la politique verte dans ce secteur. L'agroalimentaire constitue donc un terrain riche pour observer les démarches de politique environnementale , le rôle du concept de développement durable, et surtout la mise en œuvre de ces démarches au sein de la filière, en collaboration avec les autres acteurs.

ALPINA SAVOIE, PME sur le marché des pâtes, affiche une démarche proactive en matière d'engagement environnemental (1^er producteur de pâtes bio en France, développement précurseur d'une filière qualité Agriculture Maîtrisée, efforts de réduction de l'ensemble des impacts environnementaux), et joue un rôle d'entraînement envers ses propres fournisseurs.

Le cas ALPINA SAVOIE se révèle intéressant à plusieurs titres : de par l'ancienneté et l'ampleur de la démarche qualité et agriculture maîtrisée, et l'engagement dans une démarche plus globale de réduction des impacts environnementaux en lien avec des préoccupations orientées autour du développement durable. Par ailleurs, l'entreprise assume un rôle moteur en matière d'engagement environnemental au sein de la filière agroalimentaire : la mise en place du label CQC Agriculture Maîtrisée passe par un partenariat étroit avec les coopératives d'agriculteurs ; ALPINA SAVOIE affiche l'ambition d'associer un maximum de fournisseurs à l'éthique de l'entreprise et à la démarche de réduction des impacts environnementaux.

Le cas ALPINA SAVOIE est donc intéressant pour observer une démarche environnementale proactive, orientée autour du développement durable, qui se traduit par un effet d'entraînement envers les acteurs amont.

La méthodologie employée : entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de l'entreprise, traités par analyse de contenu, complétés par des documents de communication externe, permet d'appliquer le cadre d'analyse retenu, présenté dans un 1^er temps. Celui-ci permet

d'expliquer la proactivité, ainsi que le choix, privilégié par l'entreprise, de l'agriculture raisonnée, par :

- une attitude proactive plus globale adoptée par l'entreprise face à un environnement menaçant et incertain, qui justifie le choix d'un positionnement haut de gamme et de la qualité
- la perception d'enjeux stratégiques à long terme, liés à la réduction des impacts environnementaux et à une démarche de qualité globale dans un contexte de recherche de la traçabilité et de la sécurité alimentaire maximum
- une démarche de développement durable et la conscience d'une responsabilité envers le consommateur et pas seulement la nature

Par ailleurs, le cas ALPINA SAVOIE permet de souligner le rôle moteur que peuvent jouer des PME dans le domaine environnemental. Dans un contexte difficile et incertain, l'engagement environnemental dans une démarche filière est ici un véritable pari d'entreprise, face à des exigences parfois contradictoires de la grande distribution.

Mots clés :
Développement durable, qualité, agriculture raisonnée, agroalimentaire, partenariat

INTRODUCTION

La politique « verte » et le développement durable, champs de réflexion qui font l'objet d'une attention croissante de la part des auteurs en management stratégique, ont un intérêt particulier dans le secteur agroalimentaire. Les préoccupations environnementales et la perception par les consommateurs de risques liés à la santé, mais aussi les enjeux de développement durable au sein de la filière (transport et gestion des emballages, développement de modèles d'agriculture moins polluante) justifient le caractère stratégique de la politique verte dans ce secteur. L'agroalimentaire constitue donc un terrain riche pour observer les démarches de politique environnementale , le rôle du concept de développement durable, et surtout la mise en œuvre de ces démarches au sein de la filière, en collaboration avec les autres acteurs.

Le cas ALPINA SAVOIE, producteur de pâtes de Chambéry, proactif en matière d'engagement environnemental et de développement durable, qui assume un rôle moteur envers ses propres fournisseurs, est présenté dans ce contexte.

ALPINA SAVOIE est une PME familiale, producteur de pâtes à Chambéry, dont les produits sont positionnés sur le marché moyen et haut de gamme, à la fois en ce qui concerne les MDD (l'entreprise est leader des MDD françaises, avec les pâtes Reflets de France, Nos Régions ont du Talent…) et les produits marques propres (les taillerins, les crozets, les pâtes Moissons d'Or…) . Son engagement environnemental (l'entreprise est engagée dans une démarche « développement durable ») se manifeste par la recherche de la maîtrise des impacts environnementaux de l'agriculture, avec des démarches labellisées, agriculture biologique (l'entreprise est le 1^er producteur de pâtes bio en France), et agriculture raisonnée (un cahier des charges label Critères Qualité Certifiés Agriculture Maîtrisée), ainsi qu'une démarche ISO 14001.

Le cas ALPINA SAVOIE se révèle intéressant à plusieurs titres : tout d'abord, de par l'ancienneté et l'ampleur de la démarche qualité et agriculture maîtrisée, engagée depuis 15 ans, qui apparaît comme une démarche précurseur dans un secteur où l'exigence de traçabilité et de sécurité alimentaire devient de plus en plus stratégique. Cette démarche est directement associée à des objectifs environnementaux (maîtrise des impacts environnementaux au niveau des fournisseurs de blé dur). La proactivité de l'entreprise en matière de politique verte est visible aussi dans une démarche plus globale (ALPINA SAVOIE est en démarche ISO 14001), en lien avec un engagement et des préoccupations orientées autour du développement durable. Par ailleurs, l'entreprise assume un rôle moteur

en matière d'engagement environnemental au sein de la filière agroalimentaire; la mise en place du label CQC Agriculture Maîtrisée passe par un partenariat étroit avec les coopératives d'agriculteurs, et d'autre part ALPINA SAVOIE affiche l'ambition d'associer un maximum de fournisseurs à l'éthique de l'entreprise et à la démarche de réduction des impacts environnementaux.

Le cas ALPINA SAVOIE est donc intéressant pour observer une démarche environnementale proactive, orientée autour du développement durable, et analyser pourquoi elle se traduit par un effet d'entraînement et un partenariat étroit avec les acteurs amont.

La communication présente dans un 1^er temps le cadre d'analyse retenu pour décrire et analyser les démarches vertes dans le secteur agroalimentaire. Le cas ALPINA SAVOIE, traité à partir d'entretiens semi-directifs complétés par des documents de communication externe, est présenté dans un 2^ème temps. Le cas est présenté à partir du cadre d'analyse retenu qui permet de comprendre la démarche qualité et développement durable d'ALPINA SAVOIE, son caractère proactif et stratégique qui explique le rôle moteur assumé par l'entreprise envers ses fournisseurs en matière d'engagement environnemental.

I LE CADRE D'ANALYSE RETENU, POUR ANALYSER LA DEMARCHE ET LA MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE VERTE

L'objectif du cadre d'analyse retenu est de décrire et expliquer la démarche stratégique de politique verte adoptées par les entreprises du secteur agroalimentaire, et la mise en œuvre de ces politiques.

La politique verte émerge comme un champ de réflexion de la littérature en stratégie qui fait l'objet d'une attention croissante de la part des auteurs (BOIRAL et JOLY, 1992 ; PORTER et VAN DER LINDE, 1995 ; SHRIVASTAVA et HART, 1996 ; MARTINET et REYNAUD, 2000 ; MARTINET et REYNAUD, 2004…). Ces travaux développent beaucoup les motivations de la politique verte, qu'elles soient de nature économiques et stratégiques (relation avec les parties prenantes, exploitation et développement de ressources et compétences environnementales clés, enjeux marketing, économies réalisées…) ou relatives à l'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise et de son rôle dans le développement durable. Par contre, ces travaux traitent peu de la démarche adoptée et de sa mise en oeuvre (place de la politique environnement dans la réflexion stratégique, grands choix stratégiques de politique environnement, collaboration amont-aval inter-entreprises….), et font peu le lien entre la nature des motivations et la mise en œuvre de ces politiques. Il se révèle donc pertinent d'orienter les recherches sur ces aspects relatifs à la démarche de politique verte adoptée par les entreprises.

Le choix du secteur agroalimentaire comme terrain d'application de ces recherches se justifie par l'importance des enjeux en matière de politique environnementale et de développement durable. Le caractère stratégique de la politique verte dans ce secteur s'explique par les peurs liées aux problèmes d'environnement, qui ont un impact direct sur la consommation des produits alimentaires (MARTINET et REYNAUD, 2000, secteur des eaux en bouteille). Le produit lui-même est susceptible d'être touché par la pollution ; les peurs environnementales renvoient à la perception de risques liés à la santé. Le paradigme psychométrique (SLOVIC, 1998, in PERETTI-WATEL, 2001), qui permet d'expliquer que le profane évalue les risques sans les réduire à une probabilité d'occurrence et à la gravité des conséquences, mais de façon plus qualitative et plus complète (en intégrant des critères tels que le potentiel catastrophique lié au risque), explique les spécificités du risque alimentaire. Les réactions des consommateurs peuvent apparaître dans de nombreux cas « disproportionnées », en lien avec un effet d'amplification sociale du risque (KASPERSON, 1998, in PERETTI-WATEL, 2001). Par ailleurs, l'atteinte du développement durable renvoie

à des enjeux spécifiques pour l'agroalimentaire, du fait de l'organisation de la distribution au sein des pays développés[1] et des enjeux en matière d'agriculture durable.

Dans le cadre d'analyse retenu, la démarche et la mise en oeuvre de la politique verte sont mises en relation avec des facteurs explicatifs, relatifs à la perception d'enjeux stratégiques, d'enjeux environnementaux et liés au rôle de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement naturel, ou encore à l'attitude générale adoptée par l'entreprise face à son environnement stratégique[2].

Trois facteurs explicatifs sont retenus :

- La démarche mise en oeuvre généralement par l'entreprise face à son environnement stratégique : les stratégies adoptées face à l'environnement stratégique, l'attitude stratégique (attentiste / réactive / proactive).
- La perception par l'entreprise des enjeux écologiques comme des enjeux stratégiques : poids des enjeux écologiques, préoccupations environnementales des parties prenantes et pression exercée sur l'entreprise, possibilités de réduction des coûts et de positionnement marketing en lien avec l'écologie, exploitation de compétences environnementales, amélioration perçue des processus organisationnels en lien avec l'écologie.
- La conscience par l'entreprise de sa responsabilité envers l'environnement naturel et ses parties prenantes : conception des enjeux environnementaux, conscience de la responsabilité de l'entreprise et de son rôle dans le développement durable.

L'élaboration du cadre d'analyse s'appuie sur la littérature, qui :

- Décrit les attitudes stratégiques adoptées par les entreprises face à leur environnement stratégique : démarche d'adéquation / d'intention stratégique (SAÏAS et METAIS, 2001) ; attentisme, réactivité, proactivité
- Applique ces attitudes stratégiques au paramètre environnemental (MARTINET et REYNAUD, 2000) et justifie l'intérêt de la proactivité face aux variables écologiques (BOIRAL et JOLY, 1992 ; PORTER et VAN DER LINDE, 1995 ; RUSSO et FOUTS, 1997 ; MARTINET et REYNAUD, 2000 ; PERSAIS, 2001 ; MARTINET et REYNAUD, 2004…)

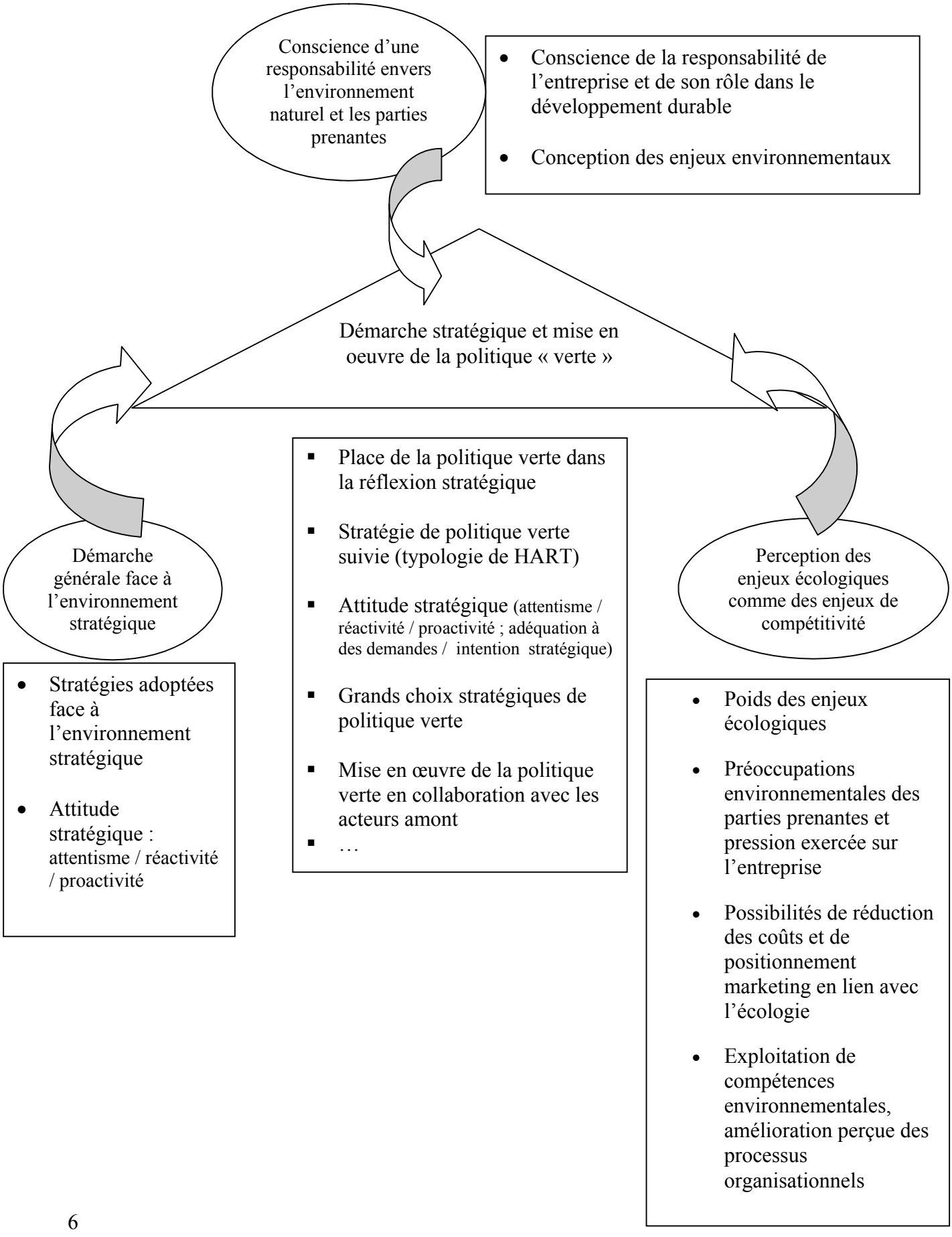
[1] Les industries agroalimentaires représentent par exemple le 1^er acheteur de transports routiers et d'emballages… (AYRAL, 2001)

[2] Le cadre d'analyse proposé a fait l'objet d'une présentation plus détaillée et une application au cas BIOLAIT (GIE de producteurs de lait bio) dans le cadre de la 2è journée du Développement Durable à Aix en Provence, (juin 2005). Il a été utilisé par ailleurs dans une communication au 3è congrès de l'ADERSE (Lyon, octobre 2005), où à partir de l'analyse des cas BIOLAIT et MIGROS (1^er distributeur suisse), il a permis de tirer des conclusions quant aux rôles respectifs d'une approche stratégique / d'une approche responsabilité, et la pertinence de la théorie des parties prenantes.

- Présente des types de stratégies génériques de politique verte (HART, 1995) :
  - stratégies de prévention de la pollution (qui concentrent les efforts sur la réduction des émissions),
  - stratégies de management éco-responsable du cycle de vie du produit (qui impliquent d'intégrer la vision des parties prenantes dans le processus de conception et de gestion du cycle de vie des produits),
  - stratégies de développement durable (qui impliquent d'adopter une approche plus globale, dans une perspective de long terme, de réduction des impacts environnementaux)
- Justifie le rôle de l'entreprise dans le développement durable (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; SHRIVASTAVA, 1995 ; SHRIVASTAVA et HART, 1996 ; SHARMA, 2001)
- Justifie, sur un plan normatif, la responsabilité de l'entreprise. La théorie des parties prenantes (TPP) est présentée comme un cadre théorique qui permet d'appréhender le concept de responsabilité (MERCIER, 2001 ; JOUNOT, 2003), notamment l'approche normative de la TPP (sur la TPP et son approche normative, voir FREEMAN ET REED, 1983 ; FREEMAN, 1984 ; GOODPASTER (1991) ; DONALDSON ET PRESTON, 1995 ; MERCIER, 2001), même si certains auteurs remettent en cause la pertinence de la TPP pour appréhender la responsabilité envers l'environnement naturel et la spécificité de la nature (BALLET ET BAZIN, 2004).
- Développe abondamment les enjeux stratégiques liés aux enjeux écologiques :
  - préoccupations environnementales des parties prenantes et pression exercée sur l'entreprise (sur la TPP et son approche instrumentale, voir FREEMAN ET REED, 1983 ; FREEMAN, 1984 ; DONALDSON ET PRESTON, 1995 ; HARRISON ET FREEMAN, 1999 ; MERCIER, 2001)
  - possibilités de réduction des coûts et de positionnement marketing en lien avec l'écologie (PERSAIS, 1998 ; LOUPPE et ROCABOY, 1994 ; MARTINET et REYNAUD, 2000 ….)
  - exploitation de compétences environnementales, amélioration perçue des processus organisationnels (HART, 1995 ; BOIRAL, 1997 ; PERSAIS, 2001…)

  Les enjeux écologiques apparaissent d'autant plus stratégiques que le lien entre performance sociétale et financière n'est généralement pas remis en cause par les praticiens, bien qu'il relève davantage de la croyance que d'une relation véritablement

étayée par les études empiriques (Groupe de travail ORSE, 2002-03 ; DEJEAN ET GOND, 2004).



II LE CAS ALPINA SAVOIE : UNE DEMARCHE ENVIRONNEMENTALE PROACTIVE EN REPONSE A DES ENJEUX STRATEGIQUES ET DE RESPONSABILITE

ALPINA SAVOIE, producteur de pâtes de la région de Chambéry, est issu du rachat par CHIRON MOULINS de SAVOIE de RICHARD PÂTES ALPINA, en 2000. L'entreprise est l'héritière d'une longue tradition familiale dans la fabrication de la semoule et des pâtes; 8 générations de pastiers-semouliers se sont succédés depuis Antoine Chiron, meunier à Cognin, en 1844[3].

L'entreprise fabrique principalement des pâtes, mais aussi du couscous, de la semoule, et des aliments pour chiens[4]. Positionnée sur des produits moyen et haut de gamme, l'entreprise cherche à développer des sources de différenciation avec des innovations sur des produits porteurs comme les croés (qui se réchauffent au micro-ondes), et un ancrage de son image autour du terroir, du produit régional (les crozets, les taillerins…).

Le portefeuille d'activités apparaît largement diversifié, avec des produits MDD, des produits marque propre, des produits pour les industries agroalimentaires, destinés à être incorporés dans des plats cuisinés, soupes, desserts, produits baby-food…[5]. Cet équilibre permet d'assurer à l'entreprise une certaine crédibilité face à la grande distribution, mais l'entreprise reste un « poids plume », avec environ 5% de parts de marché, sur le marché français des pâtes (pour ses produits à marque propre), face à ses concurrents (PANZANI avec 34%, BARILLA 19%, PASTACORP[6] 11%, les MDD représentant 25% du marché). L'entreprise est également très présente sur ce marché des MDD, où elle apparaît bien positionnée (c'est le leader des pâtes MDD françaises), au niveau de gamme moyen et supérieur (pâtes Reflets de France, Nos Régions ont du Talent…), notamment sur le marché des MDD bio (ALPINA SAVOIE est le 1^er producteur français de pâtes bio).

Le véritable choix en matière de réduction des impacts environnementaux de l'agriculture, privilégié par l'entreprise pour ses produits à marque propre, est le développement d'une gamme de produits issus de l'agriculture maîtrisée. Ces produits sont labellisés, par un label CQC (Critère Qualité Certifiés).

Par ailleurs, ALPINA SAVOIE est engagée dans une démarche de développement durable, qui se traduit par l'adhésion aux Forum des amis du Pacte Mondial ; celui-ci définit des

[3] Aujourd'hui, la famille CHIRON est toujours présente au sein de l'entreprise
[4] Le CA 2004 représente 64 M€ pour 57 000 T de produits
[5] Cet équilibre entre les différents marchés est entre autres le résultat du regroupement entre RICHARD, spécialisé sur les pâtes MDD, et CHIRON, positionné sur des produits à marque propre mais surtout les produits pour les industriels agroalimentaires
[6] ex RIVOIRE et CARRE LUSTUCRU

principes mondiaux d'engagement des entreprises en matière sociale et environnementale. L'entreprise est également en démarche de certification ISO 14001 (économies d'eau, maîtrise des rejets dans l'eau et l'air, approvisionnement en vapeur intégré au schéma de développement durable de la ville de Chambéry…).

ALPINA SAVOIE constitue donc un terrain intéressant pour analyser la démarche suivie en matière de politique verte et sa mise en œuvre, la replacer dans un contexte stratégique plus global, et en tirer des conclusions au sujet de la mise en œuvre de ces démarches en collaboration avec les autres acteurs de la filière agroalimentaire. En effet, la qualité du partenariat mis en place avec les coopératives de producteurs de blé dur apparaît comme une des clés de la réussite de la filière CQC Agriculture Maîtrisée. L'engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable et l'adhésion aux principes du Pacte Mondial, se traduit par l'engagement d'étendre le partenariat Agriculture Maîtrisée à 20% des fournisseurs de blé dur, et d'associer les agriculteurs à l'éthique de l'entreprise. Plus largement, l'entreprise affiche l'ambition d'étendre la démarche de réduction des impacts environnementaux à un maximum de fournisseurs (travail sur les impacts environnementaux des emballages notamment).

La méthodologie employée : entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de l'entreprise, traités par analyse de contenu, complétés par des documents de communication externe (site internet ALPINA SAVOIE, « La Savoie, l'autre pays des pâtes », site internet Forum Pacte Mondial), permet d'appliquer le cadre d'analyse retenu pour comprendre la démarche qualité et développement durable proactive de l'entreprise et le rôle moteur assumé par l'entreprise envers ses fournisseurs.

II – 1 UNE DEMARCHE ENVIRONNEMENTALE PROACTIVE EN MATIERE D'AGRICULTURE RAISONNEE ET DE REDUCTION DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ENTREPRISE

ALPINA SAVOIE propose une large gamme de produits labellisés agriculture biologique (AB), sur le marché MDD (ALPINA SAVOIE fabrique des pâtes pour Bio CHAMPION, Bio U, MONOPRIX bio, CASINO bio, CARREFOUR bio…). Le bio reste toutefois un « petit » marché pour l'entreprise.

Le véritable choix en matière de réduction des impacts environnementaux de l'agriculture, privilégié par l'entreprise pour ses produits à marque propre, est le développement d'une gamme de produits issus de l'agriculture maîtrisée. Ces produits sont labellisés, par un label CQC (Critère Qualité Certifiés), qu'on retrouve essentiellement sur la gamme Moissons d'Or. Sur les paquets, l'engagement environnemental est mis en avant :

« Respectons la nature avec l'agriculture maîtrisée », « Parole d'agriculteurs : pour les moissons d'or je pratique une agriculture moderne qui respecte l'environnement, car prendre soin de la terre, c'est important pour moi mais aussi pour nos enfants », « Semoule cœur du grain, sans traitement après récolte, traçabilité du champ de blé à l'assiette ». Cette démarche précurseur, engagée depuis 15 ans, est une démarche qualité, qui implique des objectifs environnementaux (sélection des zones de culture, respect d'un cahier des charges et d'un itinéraire cultural, stockage sans traitement après récolte…), et englobe des objectifs en matière de sécurité alimentaire, de traçabilité, de qualités gustatives et organoleptiques (couleur des grains, sélection de blés durs français de haute qualité…)[7]. Le cahier des charges « Agriculture Maîtrisée », qui a été élaboré en concertation avec les agriculteurs, reprend les principes de l'agriculture raisonnée[8] (depuis 2004, le terme « raisonné » est désormais réservé aux exploitations certifiées dans le cadre du référentiel officiel de 2002[9]) en lui associant d'autres critères, plus qualitatifs. Les objectifs environnementaux sont étroitement associés à une démarche d'amélioration de la qualité du produit :

« Il nous paraissait normal, que pour garantir une qualité de produit à un consommateur, il fallait d'abord que l'on s'assure de la qualité de ce qui était fait en amont, au niveau des champs… ».

L'entreprise est également engagée dans une démarche de certification ISO 14001, qui implique la réduction de la consommation d'eau, l'assainissement de l'eau rejetée[10], la mesure des rejets dans l'air[11], la réduction du volume des déchets, leur valorisation et le tri sélectif [12], ainsi qu'un travail sur les économies d'énergie. Dans le cadre du renouvellement des systèmes de chaufferie, l'achat de la vapeur à la société de chaleur de Chambéry a été privilégié à d'autres alternatives, en adoptant un raisonnement global, qui intègre les aspects

[7] **L'engagement Moissons d'Or :**
- Choix des semences : semence certifiée, sélection des blés et de la qualité des grains
- Culture maîtrisée et contrôlée : sélection des agriculteurs, des zones de culture, respect d'un cahier des charges et d'un itinéraire cultural
- Stockage sans traitement après récolte
- Moulin intégré dans l'entreprise, à la pointe de la technologie
- Sécurisation de la filière à toutes les étapes de production : ISO 9001 : 2000, HACCP, analyses biochimiques, traçabilité totale

[8] L'agriculture raisonnée implique de limiter l'emploi de pesticides et engrais chimiques, et d'en réduite l'impact environnemental (par la généralisation des analyses de sol et des observations sur l'état sanitaire des cultures, la sécurisation du stockage des produits phytosanitaires…).

[9] http://www.legifrance.gouv.fr - Arrêté du 30 avril 2002 relatif au référentiel de l'agriculture raisonnée

[10] Les rejets de semoule dans l'eau sont considérés comme une pollution par la Communauté de Communes qui traite les eaux industrielles

[11] La cuisson vapeur rejette de la vapeur sur les toits avec des poussières de semoule, qui sont entraînées dans les eaux pluviales, déversées dans le lac du Bourget

[12] Les sacs de pâtes génèrent des déchets d'emballage ; le tri sélectif permet de diminuer les volumes de déchets transportés

économiques, l'assurance d'une fourniture de chaleur en continu, ainsi que la durabilité. Pour l'entreprise, c'est une vraie démarche d'intégration dans le schéma de développement durable de la ville, qui permettra à terme à la société de chaleur de Chambéry[13] de se connecter à l'usine d'incinération pour son approvisionnement en chaleur, car la consommation de chaleur est désormais continue (ALPINA SAVOIE consomme de la chaleur toute l'année), ce qui permet à la ville de mieux amortir les coûts de l'installation.

« On est dans une véritable démarche de développement durable, fondamentale. Aujourd'hui, dans toutes nos décisions, l'impact environnemental est prioritaire ; c'est dans ce sens qu'on est dans une véritable démarche ISO 14000 ».

Que cela soit sur la filière CQC Agriculture Maîtrisée, l'AB ou le référentiel ISO 14001, la certification / labellisation, qui se traduit par un engagement contrôlé, est perçue comme garante de la crédibilité de la démarche de l'entreprise.

« On fait ce qu'on dit et on dit ce qu'on fait… Tout cela est formalisé et transparent, ce n'est pas que du discours, cela se réfère à un référentiel, à quelquechose de crédible… Cela serait trop facile pour nos concurrents de dire : oui, mais attendez, ils vous racontent cela mais c'est même pas contrôlé, il n'y a rien derrière, c'est du vent. »

L'ensemble des démarches engagées est perçu comme stratégique, en 1^er lieu la filière CQC Agriculture Maîtrisée. Face à la grande distribution, la filière CQC a représenté un atout concurrentiel, valorisé sur certaines MDD (ALPINA SAVOIE, qui n'assurait auparavant que la fabrication des pâtes, à partir de semoule triturée par des semouliers, intègre désormais l'approvisionnement du blé dans le cadre de la filière Moissons d'Or, la fabrication de la semoule et la fabrication des pâtes).

« Et si (ces enseignes) ont fait ce passage, (…), c'est bien qu'ils ont trouvé quelque part qu'il y avait un avantage, une vraie valeur à apporter.»

L'atout principal de la filière Moissons d'Or, valorisé auprès de ces enseignes, c'est la sécurité et la traçabilité apportées par la démarche d'agriculture maîtrisée.

Forte de ce constat, l'entreprise adopte une attitude proactive sur l'agriculture maîtrisée et le référentiel ISO 14001, indissociable d'une démarche d'amélioration de la qualité, en anticipation des exigences de la grande distribution.

« C'a (la démarche d'agriculture maîtrisée) été le point de départ, bien avant qu'on soit dans les obligations… »

[13] auparavant consommatrice de chaleur uniquement en hiver, pour les besoins de chauffage des particuliers

« Ce sont des aspects qualitatifs très forts qui nous permettent d'avoir de l'avance sur les autres. »

« On était les seuls, on est encore les précurseurs, (…) cela a tiré tout le monde en haut ».

L'attitude proactive, source de réussite dans le passé reste de mise à l'avenir.

« On reste en avance, et on continue…, On a des démarches de recherches avec l'INRA, notre démarche est dans une dynamique ! On fait le point tous les ans avec le monde agricole, les techniques culturales, les nouvelles variétés, ce qui évolue… »

Sur le référentiel ISO 14001 : « Pourquoi ce choix ? Il faut suivre le courant malgré tout, et si on peut anticiper c'est encore mieux… pour nous, c'est une question de pérennité. »

L'attitude adoptée sur l'AB est plutôt réactive :

« Aujourd'hui, tout le bio que l'on fait c'est parce que cela répond à des attentes de nos clients MDD, de nos clientèles industrielles »

Au-delà de ces démarches de réduction des impacts environnementaux et de promotion de nouveaux modèles d'agriculture moins polluante, ALPINA SAVOIE affiche un engagement plus global et mobilise le concept de développement durable. Cette démarche se traduit par l'adhésion aux Forum des Amis du Pacte Mondial, qui définit des principes mondiaux d'engagement des entreprises en matière sociale et environnementale[14]. L'entreprise s'est engagée sur deux principes : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (principe n° 6 du Pacte Mondial) et promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement (principe n°8)[15]. Dans ce cadre, l'objectif est de sensibiliser les collaborateurs aux impacts de l'activité de l'entreprise sur la qualité de l'eau rejetée (participation au projet local « Grand Lac »), et élargir son partenariat Agriculture Maîtrisée à au moins 20% des fournisseurs de blé dur.

La démarche engagée par ALPINA SAVOIE tend vers une politique de développement durable au sens de HART (HART, 1995). Elle implique à la fois des stratégies de prévention de la pollution au niveau de l'entreprise (démarche ISO 14001), de management éco-responsable du produit sur l'ensemble de son cycle de vie (réflexion engagée au niveau des emballages, produits labellisés AB et Agriculture Maîtrisée), et une vision plus globale des impacts des activités de l'entreprise sur le territoire, même si elle reste limitée

[14] Le Pacte Mondial est un forum mondial fondé en 2000 sous l'égide de Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies, où se retrouvent des entreprises, de toute taille avec d'autres acteurs de la société civile, qui ont volontairement décidé de promouvoir, en leur sein et autour d'elles, neuf principes fondamentaux : respect des droits de l'homme, respect des normes du travail et protection de l'environnement. Pour en savoir plus : http://www.un.org/french/globalcompact/ ; http://www.institut-entreprise.fr/ (le pacte mondial en France)

[15] http://www.institut-entreprise.fr/upback/AlpinaSavoie%20Pr68%20mars05.pdf (engagements ALPINA SAVOIE)

géographiquement compte tenu de la taille de l'entreprise (rôle de l'entreprise dans le développement de la filière blé dur en France, d'orientation envers les choix environnementaux des agriculteurs, réflexion sur les rejets inscrite dans le schéma de développement durable local…).

« Le cahier des charges Moissons d'Or devient un standard… (…) Ce qui va évoluer à notre niveau maintenant, c'est la démarche de développement durable au niveau de l'entreprise, puisqu'on en a fait un axe stratégique au niveau du groupe. Il y a l'amont de la filière, mais il y aura l'aval. On est des industriels… la maîtrise des rejets, des poussières, des pollutions…le recyclage des déchets… il y a tout un ensemble de démarches de fond qui se mettent en place ».

La démarche stratégique de politique verte d'ALPINA SAVOIE peut être expliquée à partir des trois volets du cadre d'analyse présenté en 1ère partie :

- la démarche généralement adoptée par l'entreprise face à l'environnement stratégique (pour recadrer la politique verte dans une réflexion stratégique plus globale et la comparer avec l'attitude, plutôt attentiste, réactive ou proactive, généralement adoptée par l'entreprise)
- la perception des enjeux écologiques comme des enjeux stratégiques (pour expliquer la démarche verte à partir d'enjeux stratégiques et économiques)
- la conscience par l'entreprise d'une responsabilité envers l'environnement naturel et les parties prenantes (pour expliquer la politique verte par la conscience d'enjeux environnementaux et la responsabilité de l'entreprise)

II – 2 UNE ATTITUDE PROACTIVE FACE A UN ENVIRONNEMENT STRATEGIQUE MENAÇANT ET CONCURRENTIEL QUI RENFORCE LA PERTINENCE D'UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME

L'environnement stratégique dans lequel évolue ALPINA SAVOIE est perçu comme menaçant, très concurrentiel, et incertain.

Le marché des pâtes en France stagne[16] sauf dans le circuit hard discount, en croissance de 3%, qui a tendance à grignoter des parts de marché au circuit GMS. Or les pâtes vendues dans le circuit hard discount sont produites à l'étranger (Italie, Espagne…) et l'entreprise peut difficilement se battre à armes égales sur ce terrain des prix.

« L'industrie française tire la langue (les pâtes du hard discount sont faites en Italie et en Espagne, on ne peut pas tirer les prix comme eux). C'est une vraie révolution, à partir du

[16] 7,2 kg de pâtes en moyenne par français et par an, contre 22 kg pour un italien… la population française stagne, les français ne vont vraisemblablement pas se mettre soudainement à manger plus de pâtes…

moment où vous déstabilisez la grande distribution, vous déstabilisez le marché…la grande distribution est vraiment dans la tourmente. »

« Nous, on est pris dans la tourmente (…). Les MDD représentent entre 25 et 30% de PDM, l'objectif des distributeurs est d'arriver à 40-50%. »

Or, certains concurrents peuvent faire du dumping pour garder des PDM. L'entreprise se sent vulnérable, confrontée à des concurrents plus puissants financièrement, en terme de capacités de production et de notoriété, et face à la grande distribution.

Face aux évolutions actuelles et aux menaces perçues, l'entreprise adopte une attitude proactive, qui se traduit par des investissements destinés à augmenter les capacités de production, améliorer l'efficacité pour renforcer son positionnement sur ses marchés.

« La survie de l'entreprise passe par sa faculté d'adaptation aux évolutions de son environnement économique, la flexibilité, la rapidité de réaction étant les éléments les plus importants. »

« Il faut courir plus vite que les autres (…) Aujourd'hui, nous rénovons notre site, nous venons d'acheter une ligne de fabrication qui fera un tonnage plus important à l'heure (le top niveau en matière d'usine de pâtes alimentaires aujourd'hui). »

« Nous cherchons à être le plus efficace possible sur le marché français, mature, et investir à l'étranger pour prendre position sur des nouveaux territoires, dont les marchés sont en développement. »

« On essaye d'aller de l'avant ; on se bat pour cela , on est prévenu, on joue sur la réactivité, la mobilité de la PME. »

Cet environnement concurrentiel, aux évolutions incertaines, renforce le choix par l'entreprise d'un positionnement haut de gamme, qui s'appuie sur l'innovation et sur une démarche qualité perçue comme un atout concurrentiel majeur susceptible d'améliorer la notoriété de l'entreprise, en complément de son image « terroir ».

« Nous bâtissons notre image sur la qualité de nos semoules et sur la sécurité en matière de traçabilité et la sécurité alimentaire. »

Les moyens de l'entreprise ne lui permettant pas de communiquer sur les médias institutionnels, « ce sont nos produits qui véhiculent notre image et notre communication. »

« Il faut trouver les moyens de se différencier…, en ce qui nous concerne, nous avons toujours été positionnés sur la qualité du produit, et sur sa présentation, d'où des emballages dont on a essayé d'optimiser la transparence et dans lesquels on met les plus beaux blés que l'on sélectionne au niveau national (…), dans les produits Alpina Savoie, vous ne trouvez que des blés français »

La démarche Agriculture Maîtrisée entre dans le cadre de cette politique qualité. Engagée depuis 15 ans, précurseur et proactive, elle est perçue comme un atout face aux concurrents.

« Ils (les concurrents) feront pareil…, le tout est qu'on l'ai fait suffisamment avant eux pour que nous ayons eu une autre idée quand eux seront prêts ! C'est le problème de l'entreprise, il faut aller le plus vite possible, vite et bien…, du 1er coup. Si l'idée est bonne, elle est copiée, c'est sûr ! On préfère avoir une bonne idée copiée qu'une mauvaise idée, que personne ne voudra nous copier ! ».

Le 1er volet du cadre d'analyse proposé apporte un éclairage sur la proactivité affichée par ALPINA SAVOIE en matière d'engagement environnemental, notamment son engagement pour une agriculture maîtrisée.

Face à un environnement stratégique menaçant et incertain, l'entreprise adopte globalement une démarche proactive et choisit un positionnement haut de gamme qui privilégie la qualité.

II – 3 DES ENJEUX ECOLOGIQUES PERÇUS COMME STRATEGIQUES SUR LE LONG TERME

La perception d'enjeux stratégiques explique le choix, privilégié par ALPINA SAVOIE, d'une filière Agriculture Maîtrisée qui englobe tous les aspects de la qualité (objectifs environnementaux, traçabilité et sécurité alimentaire, qualité gustative et organoleptique). Le label CQC Agriculture Maîtrisée est perçu comme un gage de crédibilité face aux distributeurs et aux industriels du baby-food, qui jouent un rôle moteur en lien avec des exigences de traçabilité et de sécurité alimentaire. Auprès du consommateur, il assure un « capital confiance », face à des concurrents dont la notoriété est meilleure.

« C'est (la démarche CQC) un problème de crédibilité. (…) Avant de pouvoir conquérir le consommateur, il faut conquérir le distributeur et l'acheteur…, et c'est un moyen pour nous d'avoir des arguments que les autres n'ont pas. Nous sommes le seul aujourd'hui dans la profession à être allés aussi loin dans ce type de démarche…c'est un atout face aux distributeurs, (…) par rapport à nos concurrents, car ils ont tous une marque ombrelle (…) qui est censée avoir cette image d'assurance auprès du consommateur. Le consommateur a confiance en la marque, et pour lui tout ce qui concerne la sécurité alimentaire est induite. Comme nous n'avons pas cette notoriété là, le CQC vient en renfort de tout cela . »

Le label CQC permet également de justifier auprès du consommateur un différentiel de prix avec les produits standard.

« C'est une caution supplémentaire…, et aussi pour vendre plus cher que (nos concurrents)…»

La démarche CQC permet de répondre aux exigences des industriels du baby food, qui tirent leurs fournisseurs vers le haut en matière d'exigence de qualité.

« On est tirés car on travaille avec les gens du babyfood (…) soumis à une réglementation pour les enfants 0 à 36 mois déjà drastique, et qui eux-mêmes travaillent à des exigences supplémentaires par rapport à la réglementation car tout évolue dans ce sens. Même si ce n'est pas une activité majeure pour nous, cela nous permet d'avoir les tendances et de travailler pour avoir une qualité qui s'améliore de manière constante. »

Si le label CQC Agriculture Maîtrisée est privilégié et mis en avant au niveau des marques propres, en réponse et même en anticipation des exigences de la grande distribution et des industriels, la gamme de produits issus de l'AB répond quant à elle à une demande plus ciblée de la grande distribution pour ses MDD.

« Nous sommes le plus gros fabricant de pâtes alimentaires bio, en volume nous sommes le leader en matière de production bio (en France), nous sommes le plus gros consommateur français d'œufs biologiques, et nous croyons beaucoup à ces filières bio, économiquement parlant ».

ALPINA SAVOIE se positionne en leader sur le marché français des pâtes bio, en réponse à une demande de la grande distribution et des circuits spécialisés. L'entreprise adopte une attitude réactive, qui colle aux attentes du marché, mais ne formule pas d'intention stratégique forte pour l'avenir sur le bio, qui reste un petit marché et dont le cahier des charges ne correspond pas à la démarche de qualité globale adoptée par l'entreprise.

« (…) Le bio en France, malheureusement, les agriculteurs qui se sont lancés dedans jusqu'à il y a 3-4 ans (…) les variétés et les itinéraires culturaux n'étaient pas adaptés, par rapport au terroir, cela ne collait pas. On a eu des productions de blé bio de piètre qualité, (…) en complète inadéquation à nos attentes. Le blé bio français actuel n'a pas suffisamment de protéines (on ne dépasse pas 11-12% alors qu'un blé dur en a 14%). (…) Les blés bio qui sont produits aujourd'hui sont faits avec des variétés existantes, dont on a, par itinéraire cultural et par expérimentation, identifié celles qui ne se comportent pas mal sur un itinéraire bio, sauf que, malgré tout, on a du mal à fixer la protéine, on a des petits grains…, il n'y a pas de rentabilité…, il faut qu'il y aie un minimum de productivité pour l'agriculteur et que qualitativement, on puisse faire des pâtes avec, et des pâtes de qualité. »

L'agriculture maîtrisée, considérée comme un meilleur compromis que l'agriculture biologique, est largement privilégiée par l'entreprise.

« Aujourd'hui, notre discours, c'est cela. C'est pour cela que vous n'avez pas de pâtes biologiques à la marque ALPINA SAVOIE… Aujourd'hui, tout le bio que l'on fait c'est parce que cela répond à des attentes de nos clients MDD, de nos clientèles industrielles. »

De façon plus globale, l'engagement environnemental, et notamment la certification ISO 14001, est perçu comme stratégique sur le long terme, en réponse aux orientations données par les industriels et surtout la grande distribution.

« Un des leaders dans ce domaine (le développement durable) c'est CARREFOUR, et comme toutes les grandes entreprises, ils s'attachent à entraîner dans leur sillage leurs fournisseurs, et nous faisons partie de ces fournisseurs privilégiés et pionniers de cette démarche auprès de CARREFOUR » ; « CARREFOUR nous encourage fortement (…) à être dynamique dans notre démarche de développement durable ! » ; « On essaye d'anticiper leurs demandes…, toujours … »

A terme, le référentiel ISO 14001, pourrait devenir une exigence de la grande distribution.

« … Pour nous, c'est une question de pérennité. »

Si la démarche environnementale engagée par l'entreprise correspond à la perception d'enjeux stratégiques à long terme, la politique verte reste difficile à valoriser dans le contexte actuel, notamment face à la grande distribution qui privilégie les prix.

Maîtriser les rejets… cela devrait intéresser les distributeurs ? « Oui, ils vous écoutent, ils vous disent c'est très bien, mais ce n'est pas pour cela qu'ils veulent le payer au prix que cela vaudrait effectivement ».

« Mettre en place ce type de démarche, malgré tout, cela a des coûts, et dans une situation comme celle que nous vivons actuellement, c'est lourd… »

« C'est une mobilisation au niveau de l'entreprise…, c'est un axe stratégique au niveau de l'entreprise, mais après malgré tout il y aura des choix… l'acheteur, s'il a une différence de 20% entre le prix de deux produits, il faut voir ce que ce produit là pèse dans le prix du produit fini, mais il y a un moment où on ira chercher celui qui est moins cher ! »

Ce n'est pas rentable pour l'instant ? « Non, c'est vraiment une démarche de fond, qui est une démarche à LT… »

D'autre part, le label CQC, qui souffre d'un déficit de notoriété est difficile à valoriser auprès du consommateur, auprès duquel il représente davantage une réassurance qu'une vraie motivation d'achat.

« Elle (la démarche qualité CQC Agriculture Maîtrisée) vient en renfort, mais elle ne vient pas en priorité…, elle vient en signature, en réassurance pour le consommateur, ce n'est pas quelque chose qu'on va vraiment mettre prioritairement en avant..., parce que le

consommateur ne le reconnaît pas… (…) On a eu x packaging sur cette gamme CQC…, on se rend compte que c'est d'abord la marque et le CQC vient en renfort »

Paradoxalement, la montée des exigences en matière de traçabilité renforce dans l'esprit du consommateur l'idée que celle –ci est un dû, et rend difficile la valorisation de la démarche d'ALPINA SAVOIE, qui peine à en faire un élément décisif de différenciation.

Le 2ème volet du cadre d'analyse proposé explique la proactivité en matière de réduction des impacts environnementaux au niveau de l'entreprise, perçue comme stratégique sur le long terme, mais qui reste difficile à valoriser sur le court terme.

Il explique également la proactivité affichée sur l'agriculture maîtrisée, qui correspond à une démarche de qualité globale perçue comme un atout concurrentiel face à la grande distribution et au baby food (l'attitude est réactive sur l'AB).

II – 4 UNE CONSCIENCE DE LA RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE ANCREE AUTOUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE

L'entreprise affiche un engagement sur le long terme orienté autour du concept de développement durable et ses trois volets. Le volet environnemental est important, mais les volets social et surtout économique sont mis en avant.

« Nous nous sommes engagés dans cette voie du développement durable… quelquepart, une entreprise comme la nôtre, si elle a 160 ans et qu'elle est encore là, il y une raison…, c'est que derrière il y a une éthique, une volonté d'entreprise, une reconnaissance de l'entreprise par ses salariés, un attachement, toute une raison d'être…, et lorsque cette notion de développement durable est apparue (…) nous nous sommes dit, qu'effectivement, nous avions…, ne serait-ce que par notre démarche d'agriculture raisonnée et CQC, une démarche de développement durable fondamentale avec nos agriculteurs, de protection de la nature… donc on s'est dit il faut qu'on y aille ».

« Quelque part, on n'a pas le droit de laisser à nos enfants une planète pas vivable… Mais le développement durable passe d'abord par le développement durable des entreprises. Le développement durable d'une entreprise, c'est d'abord du profit, il n'y a pas de mystère, sans profit une entreprise ne peut pas exister. »

L'agriculture maîtrisée apparaît à ce titre comme un meilleur compromis que l'AB, entre les volets environnemental et économique, notamment du point de vue de l'agriculteur.

Si les démarches initiées par la grande distribution jouent un rôle, l'engagement pour le développement durable est avant tout une démarche de l'entreprise, indépendante des retombées immédiates.

« C'est une mobilisation au niveau de l'entreprise…, c'est un axe stratégique au niveau de l'entreprise… » ; « C'est une vraie démarche d'entreprise. »

La conscience par l'entreprise d'une responsabilité envers le consommateur, et pas seulement la nature, explique le choix privilégié par ALPINA SAVOIE de l'agriculture maîtrisée, perçue comme une alternative pertinente à l'AB en matière de réduction des impacts, et dont l'intérêt environnemental est valorisé.

« Moissons d'Or, c'est l'agriculteur qui met juste ce qu'il faut, là où il faut, quand il faut…c'est vraiment cela le fond de la démarche. L'agriculteur qui est dans la démarche Moissons d'Or, s'il a des parcelles à côté de l'autoroute, à côté d'une station d'incinération, à moins de 150 m d'une route nationale à fort trafic, il n'aura pas le droit d'y mettre du Moissons d'Or. »

« Le fractionnement des apports azotés, c'est nous qui avons initié ces démarches… les apports d'azote avant, c'était un apport au mois de février et ça faisait pour toute la campagne… le problème c'est que s'il n'y a pas une pluie derrière, la moitié de ce que vous avez mis au sol pour nourrir la plante va partir dans la nappe, la plante ne prendra que ce qu'elle a pu prendre… »

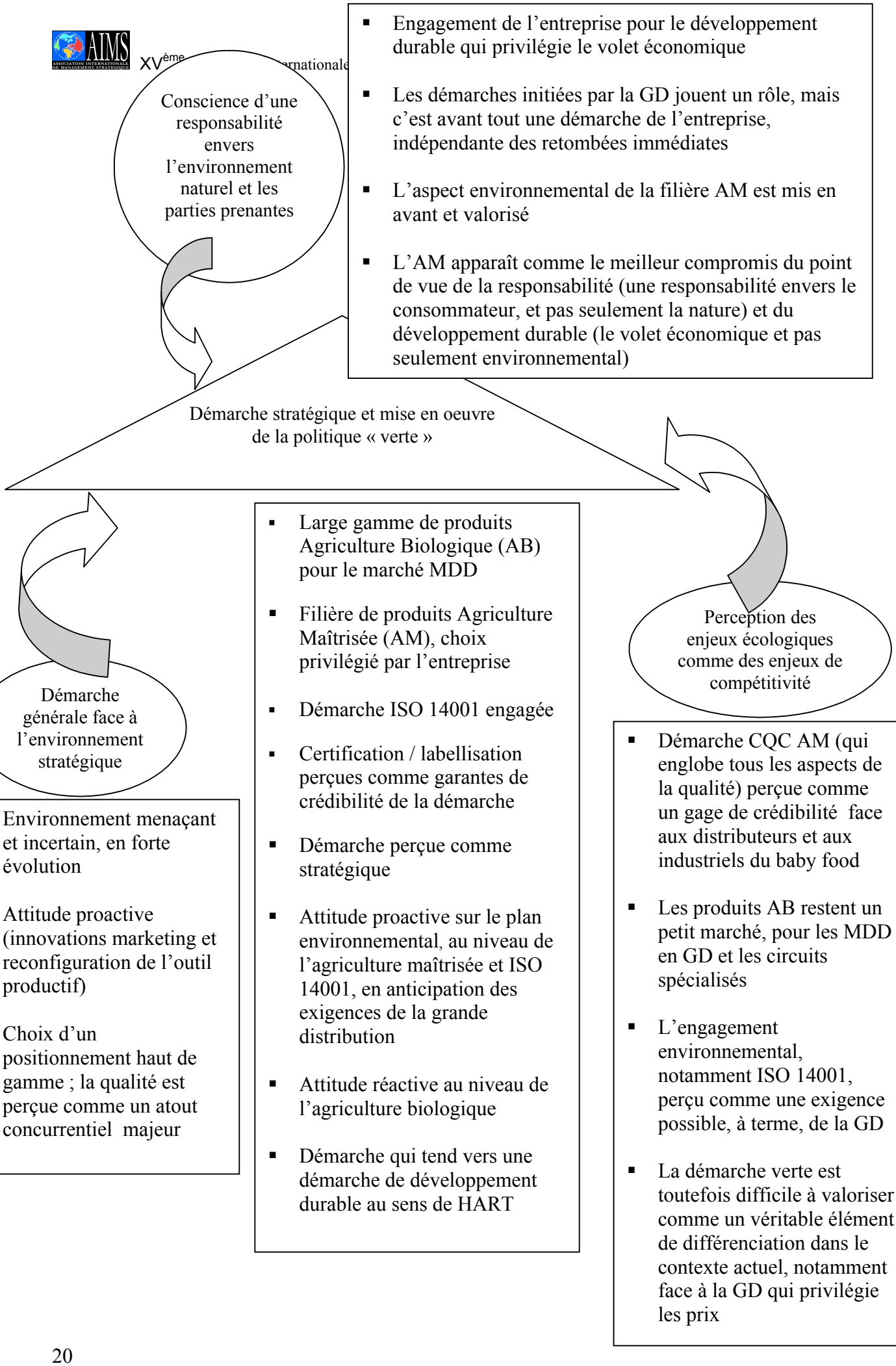
« Le bio, c'est d'abord une protection de la nature, avant d'être une protection pour l'homme, il ne faut pas se tromper. C'est la raison pour laquelle avait été développée cette démarche CQC ici en interne car elle visait à valoriser la protection des consommateurs et non pas la protection exclusive de la nature. Quand on parle d'agriculture raisonnée, cela veut dire qu'on fait le traitement strict minimum pour que le produit soit bon ; parfois il vaut mieux mettre une pincée à un instant t que de ne rien mettre et de jeter tout le produit au final, pour autant qu'on maîtrise tout cela ».

« Le problème de l'AB…, c'est toute la difficulté, c'est qu'elle ne repose que sur une obligation de moyens, elle ne repose pas sur une obligation de résultats. Nous on s'est fixé des objectifs, alors que dans le bio vous n'avez pas d'obligation de résultat… A partir du moment où vous avez votre système documentaire qui atteste que vous avez suivi les règles du jeu, c'est suffisant. » ; « Normalement il n'y a pas (de résidus de pesticides), mais vous n'êtes pas obligés de les analyser… C'est un peu le problème de la crédibilité de la filière bio…, on voit régulièrement sortir des affaires aujourd'hui… Nous, si on met en place une démarche bio, on ira sur une obligation de résultats, de moyens et de résultats, ça, c'est très important. »

Et l'engagement face au consommateur ? « C'est cette notion de maîtrise, à partir du moment où vous mettez en place une notion de filière, cela veut dire que vous contrôlez et que vous maîtrisez ce qui se passe, c'est une question de confiance, après. »

Le 3ème volet du cadre d'analyse proposé explique la proactivité en matière de politique verte d'ALPINA SAVOIE, en complément des deux 1ers volets qui restent insuffisants pour comprendre l'engagement, global et sur le long terme, de l'entreprise.

Le choix de l'agriculture maîtrisée est en accord avec la conscience par l'entreprise d'une responsabilité envers le consommateur, alors que l'AB est perçue comme un engagement uniquement envers la nature. L'agriculture maîtrisée est aussi considérée comme un meilleur compromis dans l'optique du développement durable adoptée par ALPINA SAVOIE, qui privilégie le volet économique.


Conscience d'une responsabilité envers l'environnement naturel et les parties prenantes
Engagement de l'entreprise pour le développement durable qui privilégie le volet économique
Les démarches initiées par la GD jouent un rôle, mais c'est avant tout une démarche de l'entreprise, indépendante des retombées immédiates
L'aspect environnemental de la filière AM est mis en avant et valorisé
L'AM apparaît comme le meilleur compromis du point de vue de la responsabilité (une responsabilité envers le consommateur, et pas seulement la nature) et du développement durable (le volet économique et pas seulement environnemental)
Démarche stratégique et mise en oeuvre de la politique « verte »
Perception des enjeux écologiques comme des enjeux de compétitivité
Démarche CQC AM (qui englobe tous les aspects de la qualité) perçue comme un gage de crédibilité face aux distributeurs et aux industriels du baby food
Les produits AB restent un petit marché, pour les MDD en GD et les circuits spécialisés
L'engagement environnemental, notamment ISO 14001, perçu comme une exigence possible, à terme, de la GD
La démarche verte est toutefois difficile à valoriser comme un véritable élément de différenciation dans le contexte actuel, notamment face à la GD qui privilégie les prix
Large gamme de produits Agriculture Biologique (AB) pour le marché MDD
Filière de produits Agriculture Maîtrisée (AM), choix privilégié par l'entreprise
Démarche ISO 14001 engagée
Certification / labellisation perçues comme garantes de crédibilité de la démarche
Démarche perçue comme stratégique
Attitude proactive sur le plan environnemental, au niveau de l'agriculture maîtrisée et ISO 14001, en anticipation des exigences de la grande distribution
Attitude réactive au niveau de l'agriculture biologique
Démarche qui tend vers une démarche de développement durable au sens de HART
Démarche générale face à l'environnement stratégique
Environnement menaçant et incertain, en forte évolution
Attitude proactive (innovations marketing et reconfiguration de l'outil productif)
Choix d'un positionnement haut de gamme ; la qualité est perçue comme un atout concurrentiel majeur

III UN ROLE MOTEUR ASSUME ENVERS LES ACTEURS AMONT DE LA FILIERE EN MATIERE D'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

La démarche proactive d'ALPINA SAVOIE en matière d'engagement environnemental implique un rôle d'entraînement, qu'elle assume envers ses propres fournisseurs. Ce rôle moteur peut être rattaché à l'analyse de la politique verte de l'entreprise, qui permet d'en comprendre l'importance stratégique, de par les enjeux économiques et l'atout concurrentiel qu'elle représente, mais également par un engagement pour le développement durable. La réussite de l'implication des fournisseurs est une des clé du succès des démarches de politique environnementale, qui permet d'en faire un atout concurrentiel. Au-delà, l'entreprise manifeste sa responsabilité et son engagement pour le développement durable en associant un maximum de fournisseurs à sa démarche.

III – 1 UN PARTENARIAT ETROIT AVEC LES FOURNISSEURS DE BLE DUR, GARANT DE LA MAITRISE DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX ET DE QUALITE

Sur le plan de l'agriculture maîtrisée, le rôle moteur joué par ALPINA SAVOIE face à ses fournisseurs de blé dur se traduit par un partenariat étroit avec les agriculteurs. C'est une vraie démarche de filière avec un cahier des charges qui a été défini de façon conjointe avec les agriculteurs, implique d'intervenir au cœur même de leur travail, et se traduit aussi par un engagement annuel de la part de l'entreprise et des agriculteurs (qui porte sur les volumes, les prix ainsi que des objectifs qualitatifs). Le partenariat se fait sentir aussi à travers des aspects plus relationnels (ancienneté du partenariat, engagement historique dans le développement de la filière blé dur en France, proximité, accompagnement des agriculteurs).

« La filière… c'est le résultat d'un travail de fond depuis des années… mon père avait déjà des rapports particuliers avec le monde agricole. Il y a 30-40 ans, il n'y avait pas de blé dur[17] en France… »

L'ensemble de la profession s'est mobilisé et a financé avec l'INRA des variétés de blé dur adaptées au sol français, ce qui a permis à la France de devenir un gros producteur de blé dur. ALPINA SAVOIE a joué un rôle dans le développement de cette filière blé dur en France, avec une démarche de contractualisation des besoins au moment des semis. L'entreprise a été la 1^ère à contractualiser des variétés de blé à fort indice de jaune (la pigmentation)[18], qui

[17] le blé dur ne sert qu'à la fabrication des pâtes (à ne pas confondre avec le blé tendre…)
[18] sur les pâtes nature le consommateur fait la différence au niveau qualitatif sur l'aspect et la couleur, le principal critère est l'indice de jaune, lié aux variétés de blé

demandent un soin particulier sur le plan agronomique, en offrant une prime à la production de ces blé supérieurs, dont la productivité est un peu moins bonne et l'itinéraire cultural plus pointu que celui des blés courants.

Cette démarche de contractualisation des besoins s'est renforcée au fil du temps, et la démarche CQC Agriculture Maîtrisée est venue dans la foulée :

« C'est venu dans la continuité…on s'est rendu compte qu'il fallait crédibiliser tout cela (…). En 1997, on a pris la décision de mettre en place un vrai cahier des charges. Jusqu'à cette époque-là, on fonctionnait, au niveau des contrats qu'on mettait en place aux emblavements, avec des critères qualitatifs assez généraux… mais tout ce qui était l'itinéraire de culture, le choix des semences, la sélection des parcelles,… tous ces aspects-là n'étaient pas pris en compte (c'était le métier de l'agriculteur et de la coopérative). (…) On n'a pas fait de révolution, ça a été un travail de fond avec nos partenaires fournisseurs (…) On a mis en place ce cahier des charges où on a identifié les choses… le fractionnement des apports, les problèmes d'environnement sont venus à ce moment-là, et on s'est dit, il faut mettre cela en avant, il faut le travailler, et il faut en faire des atouts. On a écrit les règles du jeu. Le cahier des charges a été écrit avec les coopératives, en partenariat. On a pris toutes les étapes agronomiques, de la sélection de la semence, de la parcelle, de l'itinéraire, (…) on a remis à plat tout ce qui était fait, et on a trouvé un consensus ; on a dit on va faire comme cela, cela va être la règle, on va s'y plier ; l'idée c'était de faire monter d'un cran tout le monde, tirer tout le monde vers la qualité ».

Le partenariat implique une proximité géographique, qui facilite la relation :

« Si nous arrivons à mettre ces filières en place, nous avons plus de facilité pour les maintenir quand on est en France qu'à l'étranger, …d'où notre engagement sur ces produits CQC d'être en blé dur 100% français … (…) A partir de ce paquet de pâtes, on est en mesure de retrouver la parcelle de terrain sur laquelle le blé a été cultivé, et l'historique de cette parcelle en terme de culture, d'apports, de fertilisants et de traitements éventuels sur les 15 années passées … avant qu'on puisse le faire sur les blés issus d'Ukraine ou d'ailleurs… ! Aujourd'hui en France on le maîtrise très bien. »

Le cahier des charges impose un contrôle étroit du travail des agriculteurs, qui n'a de sens que dans une vraie relation de partenariat :

« Historiquement, le monde agricole et le monde industriel s'ignoraient. Mon père a instauré une vraie relation de partenariat, d'échange. »

« Il faut qu'il (l'agriculteur) accepte de s'engager dans la démarche, l'agriculteur est en train de vivre une révolution culturelle… il avait son petit carnet où il notait ses intrants, ce qu'il

avait fait…et aujourd'hui on lui demande une fiche parcellaire claire, sur laquelle il explique, j'ai mis tant d'azote parce que j'ai contrôlé, j'ai mesuré, et il y a eu le bulletin de la coopérative, une identification de départ de maladie, le traitement je ne l'ai pas fait systématiquement, je l'ai fait parce qu'il y avait une alerte…Tout son itinéraire, toute sa démarche, il faut qu'il la formalise. C'est une révolution pour eux. Pour arriver à les amener à ça, on s'est rendu compte qu'il fallait donner du sens à cette démarche de filière, et donner du sens, pour nous, c'est ouvrir les portes. » « En faisant cela, l'agriculteur se rend compte qu'il n'est pas tout seul, et la notion de filière prend du sens, et la relation a vraiment évolué, fondamentalement. Attention, ce n'est pas de la langue de bois, on leur ouvre vraiment nos portes… Tous les résultats d'analyse, avec les coopératives, en fin de campagne, on leur donne tous nos résultats… on les note, mais on leur donne leur note. »

La réussite du partenariat tient à sa logique gagnant-gagnant : les agriculteurs bénéficient de l'image de marque liée au label CQC Agriculture Maîtrisée, et d'une sécurité en matière de débouchés :

« (…) Nous accompagnons les coopératives pour porter la bonne parole ; c'est un travail de missionnaire qui a été fait ... Et c'est vrai qu'aujourd'hui (…), les gens sont fiers de mettre dans leur pré un panneau sur lequel : « ce blé dur est planté pour fabriquer les pâtes Alpina Savoie certifiées Qualité France »…ils plantent les panneaux au bord des routes…, ils veulent que cela se sache ! C'est véritablement pour eux une image de marque. »

« Ca (le partenariat) ne peut pas s'imposer, c'est gagnant-gagnant…, nous on se garantit d'une fourniture de bonne qualité sur le long terme, et eux se garantissent d'un client qui payera bien sur le long terme ! »

III – 2 UN PARTENARIAT ATOUT CONCURRENTIEL MAJEUR EN REPONSE AUX ENJEUX DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA QUALITE

La qualité du partenariat avec les coopératives de producteurs de blé dur, apparaît comme une des clés de la réussite de la démarche CQC Agriculture Maîtrisée, parce qu'elle crédibilise l'engagement de l'entreprise envers le consommateur (« Nous nous sommes imposés nos propres critères, nous les imposons à nos fournisseurs.»), et qu'elle assure, par la maîtrise de la filière, le meilleur rapport qualité / prix.

C'est pour cette raison qu'ALPINA SAVOIE valorise sa démarche auprès de la grande distribution, en fabriquant désormais certaines pâtes MDD à partir de sa propre filière de blé dur.

« Quand ils (les enseignes de la grande distribution) ont commencé à vouloir serrer un peu les boulons, ils se sont rendu compte que notre filière était plus performante. »

Le succès du partenariat mis en place sur la filière agriculture maîtrisée encourage l'entreprise à envisager d'étendre cette démarche qualité filière aux produits issus de l'agriculture biologique, pour proposer des produits de « haute qualité bio ».

« (…) Nous disons que nous allons créer notre propre filière bio, parce qu'on ne trouve plus en France de blé dur bio de bonne qualité »

« (…) Notre seule chance c'est de faire du produit haut de gamme, et quelque part c'est assurer une haute qualité bio. Bio c'est une chose, mais les exigences que vous mettez derrière chaque blé bio peuvent être différentes »

« Si vous achetez le même blé que tout le monde, vous n'êtes pas différenciant ».

« Aujourd'hui effectivement, nous n'avons qu'une relation client-fournisseurs avec des courtiers en blé (bio) (…), et on a une relation de confiance avec ces gens là, mais on ne les maîtrise pas… (…) et on n'est pas dans une relation de traçabilité telle qu'on peut faire confiance à la filière, on est obligés de tout contrôler. »

III – 3 UN PARTENARIAT QUI MANIFESTE L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE

C'est un partenariat durable, perçu par ALPINA SAVOIE comme une démarche de développement durable :

« La confiance cela se contrôle, se mérite, se partage, se bâtit, cela ne peut se faire que sur la durée, c'est forcément du développement durable »

« C'était déjà du développement durable (…) Pour faire en sorte que les agriculteurs plantent du blé dur, il a fallu leur donner l'envie, les accompagner (…) et donc, il a fallu, sur le long terme, mettre en place une relation durable (…). C'est une démarche d'approvisionnement français durable que nous avons mis en place de cette manière. »

Par ailleurs, l'entreprise affiche la volonté d'associer le maximum de ses fournisseurs à l'éthique de l'entreprise, par l'extension du partenariat Agriculture Maîtrisée à au moins 20% des fournisseurs de blé dur[19] et en incitant un maximum de fournisseurs à atteindre des objectifs environnementaux.

[19] Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement (principe n°8 du Pacte Mondial) : l'entreprise s'engage à élargir son partenariat Agriculture Maîtrisée à au moins 20% des fournisseurs de blé dur et les associer à l'éthique de l'entreprise

« (…) et même d'aller plus loin, pas uniquement nos fournisseurs de blé dur… nos fournisseurs d'emballages, nos fournisseurs au sens large du terme… cela fait partie d'une démarche globale de l'entreprise, (…) que les industriels qui font les produits qui nous sont destinés, aient mis en place eux-mêmes des démarches environnementales. Dans un 1er temps, c'est par un questionnement (…). Il faut déjà identifier la situation… On ne peut pas se couper de nos fournisseurs non plus…, on les incite après à s'engager dans des démarches…, (…) on va peut-être privilégier ensuite les fournisseurs qui auront fait les choses. »

« Le responsable des achats au niveau du packaging a circularisé un questionnaire auprès des fournisseurs, (…) comme le fait la grande distribution avec nous, pour savoir ce qu'il en est de leur situation, par rapport à ces aspects là, pour créer une dynamique. »

ALPINA SAVOIE assume un rôle moteur envers ses propres fournisseurs, en matière d'engagement environnemental. Ce rôle moteur peut être rattaché à des motivations d'ordre stratégique ; le partenariat mis en place avec les agriculteurs fait par exemple l'atout concurrentiel de la filière Agriculture Maîtrisée.

Plus globalement, l'ambition d'étendre la réduction des impacts environnementaux à un maximum de fournisseurs renvoie aux enjeux stratégiques perçus sur le long terme, mais illustre aussi un engagement plus global pour le développement durable.

CONCLUSION

ALPINA SAVOIE, PME sur le marché des pâtes, affiche une démarche proactive en matière d'engagement environnemental (1^er producteur de pâtes bio en France, développement précurseur d'une filière qualité Agriculture Maîtrisée, efforts de réduction de l'ensemble des impacts environnementaux de l'entreprise), et assume un rôle moteur envers ses propres fournisseurs.

Le cadre d'analyse présenté en 1^ère partie permet d'expliquer cette proactivité, ainsi que le choix, privilégié par l'entreprise, de l'agriculture raisonnée, par :

- une attitude proactive plus globale adoptée par l'entreprise face à un environnement menaçant et incertain, qui justifie le choix d'un positionnement haut de gamme et de la qualité
- la perception d'enjeux stratégiques à long terme, liés à la réduction des impacts environnementaux et à une démarche de qualité globale dans un contexte de recherche de la traçabilité et de la sécurité alimentaire
- une démarche de développement durable et la conscience d'une responsabilité envers le consommateur et pas seulement la nature

L'entreprise, qui joue un rôle d'entraînement envers ses propres fournisseurs sur le plan environnemental, est un cas intéressant pour observer la mise en œuvre de politiques vertes au sein de la filière agroalimentaire, et permet de souligner le rôle moteur que peuvent jouer des PME en la matière, entre la grande distribution et les producteurs. Dans un contexte difficile et incertain, l'engagement environnemental dans une démarche filière est pour ALPINA SAVOIE un véritable pari d'entreprise, face à des exigences parfois contradictoires de la grande distribution.

ALPINA SAVOIE, site internet www.alpina-savoie.com

AYRAL J. (2001), « Les industries agroalimentaires françaises, Analyses et Réflexions », site du 1er Ministre, www.premier-ministre.gouv.fr, mai

BALLET J., BAZIN D. (2004), « Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche stakeholders », Cahier de recherche du C3ED, Université de Versailles St Quentin

BOIRAL O., JOLY D. (1992) , « Stratégie, compétitivité et écologie », Revue Française de Gestion , juin-juillet-août, p. 80-95

BOIRAL O. (1997), « La qualité au service de l'environnement », L'Expansion Management Review, septembre

DEJEAN F., GOND J.-P. (2004), « La responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 7, Issue 1, p. 5-31

DONALDSON T., PRESTON L. E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », Academy of Management Review, Vol. 20, n°1, p. 65-91

FAUCHEUX S., NOËL J.F. (1995), *Economie des ressources naturelles et de l'environnement,* Collection U, série Economie, Armand Colin, Paris

FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance", California Management Review, Vol. 25, n°3, Spring 1983

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston Pitman Publishing, Marshfield

GOODPASTER K. E. (1991), "Business ethics and stakeholder analysis", Business Ethics Quaterly, Vol. 1, p. 53-73, 1991

Groupe de travail ORSE, (2002-2003) « Les stratégies de développement durable nourissent-elles la performance économique des entreprises ? », juin 2002-mars 2003

HARRISON J. S., FREEMAN R. E., (1999), "Stakeholders, social responsibility, and performance : empirical evidence and theoretical perspectives", Academy of Management Journal, Vol. 42, n°5, p. 479-485

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), « Strategic intent », Harvard Business Review, Vol. 67, n°3, May-June

HART S. L. (1995), « A natural-resource-based view of the firm», Academy of Management Review, Vol. 20, n°4, p. 986-1014

JENNINGS P.D., ZANDBERGEN P.A. (1995), « Ecologically sustainable organizations : an institutional approach », Academy of Management Review, Vol. 20, n°4, p.1015-1052

JOUNOT A. (2003) «Panorama commenté des différents enjeux de la RSE pour les différentes parties prenantes», in La responsabilité sociale des entreprises, Etudes et Documents, ed. ANACT, février

LOUPPE A., ROCABOY A. (1994), "Consumérisme vert etdemarche marketing", Revue Française de Gestion, n°147, p. 36-47, mars-avril-mai

MARTINET A.C., REYNAUD E. (2000), « H2O : vers de nouvelles molécules. Sensibilité à la pollution et stratégies dans le secteur des eaux en bouteille », Actes de la IXème Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai

MARTINET A.C., REYNAUD E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica Gestion, Paris

MERCIER S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin

Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, *Historique du développement durable*, http://www1.environnement.gouv.fr, Développement durable, Comprendre, Historique

NEFUSSI J. (1989), *Les industries agro-alimentaires*, Que sais-je, PUF, Paris

PERETTI-WATEL P. (2001), *La société du risque*, Repères, Editions La Découverte & Syros, Paris

PERSAIS E. (2001), « Le caractère stratégique des compétences écologiques », Revue Sciences de Gestion, n° 31, Hiver p. 35-56

PORTER M. E., VAN DER LINDE C. (1995), « Green and competitive : ending the stalemate », Harvard Business Review, vol. 73, Issue 5, p. 120-134, sept-oct

RUSSO M. V., FOUTS P. A. (1997), "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitabilité", Academy of Management Journal, vol. 40, Issue 3, p. 534-560

SAÏAS M., METAIS E. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, n°1, p183-213

SHARMA S. (2001), "L'organisation durable et ses stakeholders", Revue Française de Gestion, n°136, p. 154-167, novembre-décembre

SHRIVASTAVA P. (1995), « The role of corporations in achieving ecological sustainability », Academy of Management Review, Vol. 20, n°4

SHRIVASTAVA P., HART S. (1996), "Demain l'entreprise durable ?", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p. 110-122

TARDY C . et J. (2004), *La Savoie, l'autre pays des pâtes*, Editions Alpina, Chambéry

http://www.legifrance.gouv.fr - Arrêté du 30 avril 2002 relatif au référentiel de l'agriculture raisonnée

http://www.un.org/french/globalcompact/ (site du Pacte Mondial)

http://www.institut-entreprise.fr/ - Le Pacte Mondial - (en France)

http://www.institut-entreprise.fr/upback/AlpinaSavoie%20Pr68%20mars05.pdf (engagements Pacte Mondial ALPINA SAVOIE)