



**HAL**  
open science

## L'influence des formes de gouvernance d'entreprise sur la gestion des risques sanitaires et phytosanitaires

Louis-Antoine Saisset, Jean-Marie Codron, Zouhair Bouhsina, Xavier Vernin

### ► To cite this version:

Louis-Antoine Saisset, Jean-Marie Codron, Zouhair Bouhsina, Xavier Vernin. L'influence des formes de gouvernance d'entreprise sur la gestion des risques sanitaires et phytosanitaires. Disponible en version française et en version anglaise. 2018. hal-02789097

**HAL Id: hal-02789097**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02789097v1>**

Submitted on 5 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



## L'influence des formes de gouvernance d'entreprise sur la gestion des risques SPS

Louis-Antoine Saïssset



La gestion des risques SPS par les metteurs en marché se fait d'autant plus facilement que l'on a une bonne coordination dans la relation avec les producteurs. Dans un contexte où la concentration des volumes devient incontournable sur les grands marchés d'exportation, la gouvernance d'entreprise ou de groupe d'entreprises est le cadre dans lequel doivent être réfléchis ces problèmes. Une première réflexion a été conduite pour la France en se focalisant sur deux modèles contrastés de gouvernance concernant des groupes d'entreprises d'envergure nationale, voire internationale.

### ■ QUELLES ÉTAIENT LES MOTIVATIONS À L'ORIGINE DU LANCEMENT DE VOTRE RECHERCHE ?

Il s'agit d'apporter au projet Sustain'Apple un éclairage managérial lié au processus décisionnel au sein des entreprises du secteur de la pomme, et ainsi de se pencher sur la gouvernance d'entreprise. Cet éclairage est d'autant plus important que la filière pomme française est constituée d'acteurs économiques de taille très diverse, ayant des structures actionnariales différentes : exploitations individuelles, entreprises à caractère familial et/ou capitalistique, coopératives indépendantes, groupes coopératifs. La filière se caractérise également par des mouvements de concentration significatifs depuis 20 ans, conduisant à des structurations complexes d'entreprises (fusions-acquisitions, alliances, filiales, holding, etc...). Dans ce contexte, nous nous sommes posés la question de l'impact des droits de propriété et des types de gouvernance (entreprises capitalistiques, entreprises coopératives, en intégrant la notion de groupe) sur la prise en compte du risque SPS et sa gestion à court ou moyen terme.

### ■ COMMENT AVEZ-VOUS ABORDÉ VOTRE SUJET ?

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec des dirigeants et responsables techniques ou qualité de 5 entreprises différentes, représentatives de la diversité de la filière pomme française, complétés par une collecte de documents et d'informations liés à ces entreprises (articles, statuts, sites internet, entre autres). Dans le cadre de cette démarche de recherche qualitative, des entretiens semi-directifs approfondis ont été menés au sein de chaque structure visant à appréhender leur actionnariat, leur système de gouvernance global, leurs pratiques formelles et informelles, leurs relations amont/aval, et leur impact en termes de gestion des risques SPS. Ainsi, notre étude s'efforce de caractériser et d'analyser les pratiques de gouvernance stratégique ou opérationnelle permettant d'optimiser la prévention et la gestion des risques SPS.

## ■ QUELLES SONT VOS CONCLUSIONS PRINCIPALES ?

Notre étude met en exergue une grande variabilité en termes de taille, de fonctionnement et de gouvernance d'entreprise. Grâce à des études de cas approfondies, qui nous font entrer dans la « boîte noire » des mécanismes de gouvernance interne, il apparaît que le type de gouvernance influe en partie sur la façon d'appréhender, d'intégrer et de gérer les contraintes SPS, que ce soit en amont ou en aval. Il semble que le système de gouvernance, au niveau stratégique mais aussi plus opérationnel, ait un effet sur le degré de prise en compte du risque SPS et donc l'efficacité de la gestion de ce risque. Ainsi, les entreprises où la gouvernance est à la fois participative et forte, où l'action collective est mise en avant, avec une coordination et une dimension cognitive marquées (partage des enjeux stratégiques et opérationnels, implication des producteurs dans le processus de décision, notamment), apparaissent mieux outillées pour une gestion plus pointue et interactive du risque SPS. En ce qui concerne les entreprises ou groupes d'entreprises où le système de gouvernance est davantage « orienté actionnaires », plus rigide et moins participatif, et au sein desquels la relation producteurs est peu contractualisée, la gouvernance opérationnelle semble plus éclatée et moins forte. Dans ce cadre, les asymétries de connaissance amont/aval, dirigeants/producteurs sont plus importantes et la gestion du risque SPS est moins interactive et sans doute moins optimale.

## ■ COMMENT VOYEZ-VOUS LES RETOMBÉES POUR LA FILIÈRE ? ET POUR LES POUVOIRS PUBLICS ?

Un des principaux enseignements de notre étude qualitative est la nécessité de plus en plus importante, au sein des entreprises de mise en marché à caractère agricole, d'un partage de l'information et des connaissances, d'une compréhension des enjeux commerciaux et techniques, entre l'amont et l'aval. Cela est d'autant plus vrai dans le secteur de la pomme où les entreprises d'aval ont tendance à croître et se concentrer, en entretenant un lien plus ou moins étroit avec les producteurs. Pour être plus efficaces et rigoureuses en matière de gestion des risques SPS, les entreprises de la filière ont tout intérêt à développer des systèmes de gouvernance plus flexibles, voire plus interactifs et/ou participatifs, où la dimension cognitive doit compléter avantageusement la dimension disciplinaire (délégations de pouvoirs et contrôle de ces délégations), en vue de faciliter une meilleure compréhension des arboriculteurs, dans une perspective de limitation des risques SPS. Il est ainsi souhaitable, au-delà des mécanismes formels (normes, démarches normatives et cahiers des charges), de développer des mécanismes plus informels (commissions, groupes de travail, relations de partenariat) qui peuvent permettre de fluidifier la communication entre parties prenantes, la compréhension mutuelle et améliorer la gestion des contraintes SPS sur le moyen terme.

### **Pilote de l'étude & participants**

Louis-Antoine Saïssset, Montpellier SupAgro, louis-antoine.saisset@supagro.fr

Jean-Marie Codron, Inra, jean-marie.codron@inra.fr

Zouhair Bouhsina, Inra, zouhair.bouhsina@inra.fr

Xavier Vernin, CTIFL, vernin@ctifl.fr

### **Pour en savoir plus**

Saïssset L.A., Codron J.M. (2018) Governance and risk management in the French apple industry: contrasting the differences between a cooperative and an investor-owned group, EMNet Conference, Havana, November 14th-18th.